HAVAALANLARINDA KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: ATATÜRK HAVALİMANI TERMİNALLERİ İŞLETMESİ İÇİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ

Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Güven SEVİL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2007

DOKTORA TEZ ÖZÜ

HAVAALANLARINDA KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: ATATÜRK HAVALİMANI TERMİNALLERİ İŞLETMESİ İÇİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ

Ayşe KÜÇÜK YILMAZ
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2007
Danışman: Prof. Dr. Güven SEVİL

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik gelişmede ve bunun sürdürülebilirliğinde havayolu taşımacılığı ve bu sistemin temel öğelerinden biri olarak havaalanı işletmeleri hayati bir rol oynamaktadır. Türkiye'de havaalanı işletmeleri son yıllarda hızlı bir gelişme süreci içerisindedirler. Aynı zamanda, dünya çapındaki serbestleşme, liberalleşme, özelleştirme, ticarileşme ve rekabet yapıları gibi havayolu taşımacılığındaki değişim ve gelişmeler, havayolu taşımacılığı sisteminin bir parçası olarak havaalanlarını da etkilemektedir. Belirsizlik ve riskler bu değişim ve gelişmelerin sistemi etkilemesi nedeniyle artmaktadır. Kurumların başarısı büyük ölçüde onların risklerini belirleme, önleme, azaltma ve yönetme kapasitelerine bağlıdır. Kurumsal Risk Yönetimi bu gerekler için etkin bir yapı sunmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi, havaalanı işletmesinin risk iştahının, risklerinin ve risklerinin barındırdığı fırsatların belirlenmesi ve yönetilmesi yoluyla kurumsal amaçların başarılmasında makul güvence sağlayan bir süreçtir

Özellikle havaalanı işletmeleri ile ilgili kurumsal risk yönetimi konulu kavramsal ve uygulama yayınları hem sayı hem de içerik olarak oldukça sınırlıdır. Bu tespitten hareketle çalışma kavramsal kapsamıyla birlikte havaalanı işletmelerine yönelik kurumsal risk yönetimi modeli geliştirmek üzere hazırlanmıştır. Kurumsal Risk Yönetimi modelleri genellikle işletmeye özgü, yapısını yansıtacak şekilde, ihtiyaçlarına göre şekillendirilmektedir. Bu çalışmada havaalanı işletmelerinde en iyi kurumsal risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için gerekli teorik ve uygulama bileşenleri tanımlanarak kurumsal risk yönetimi yapısı ve bu yapının uygulanması süreci incelenmiştir. Yapılan tüm çalışmalar ve uygulanabilirlik analizi ışığında "Havaalanı Terminal İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Model Önerisi" geliştirilmiştir. Üniversite-sektör işbirliği kapsamında geliştirilen modelin TAV Havalimanları Holding A.Ş.'de uygulanabilirliği araştırılarak mevcut durum saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Havaalanı İşletmeleri, Kurumsal Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi Modeli.

DOCTORATE DISSERTATION ABSTRACT

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN THE AIRPORTS:THE MODEL SUGGESTION FOR THE ATATURK AIRPORTS TERMINAL OPERATIONS COMPANY

AYSE KUCUK YILMAZ
Department of Civil Aviation Management
Graduate School of Social Sciences, June 2007
Advisor: Prof. Dr. Guven SEVİL

Air transportation and airports as a part of air transportation system are plays a vital role in developing and facilitating economic growth, particularly in developing countries like Turkey. Airport businesses are improving in Turkey for last decades. These means, airport business are in the process of rapid development. Development and changes in the air transportation such as deregulation, liberalization, privatization and commercialization, and competitive structure, have an influence over airports as a part of air transportation system. Uncertainty and risks are increasing and driving due to this developments and changes since these affected the system. The success of an enterprise depends upon its capacity to anticipate, avoid, accept, mitigate and exploit risks. Their survival strongly depends on their ability of managing whole corporate risks. Implementation of enterprise risk management can offer an efficient business framework for these requirements. Enterprise risk management is a process to airport business that it is provide reasonable assurance to achievement of corporate aims by the determination and managing of risk appetite, risks and its opportunity.

Concepts and implementations regarding enterprise risk management issue are very limited in both quantity and context, especially in airport business. This study is prepared to establish a model for the airport enterprise risk management with its conceptual concept. Enterprise risk management implementation structures are usually tailored to an individual company and reflect the nature, likelihood and magnitude of risk faced by the company. In this study, the model suggestion is created about airport business enterprise risk management. Essential theoretical and implementation components of enterprise risk management are defined and enterprise risk management framework and its process are reviewed in this study. “Enterprise Risk Management Implementation Model Suggestion for TAV Airports Terminal Operations Company” is created according to these studies. Applicability assessment and current situation in the TAV Airports Holding Co. at Turkey are reviewed about model suggestion with coordinated efforts as university- industry cooperation.

Key Words: Airport Operators, Enterprise Risk Management, Enterprise Risk Management Model.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ayşe Küçük Yılmaz'ın "Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi için Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi" başlıklı tezi ……..... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı **İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Güven SEVİL

Üye : Prof. Dr. Fevzi SÜRMELİ

Üye : Prof. Dr. Mustafa CAVCAR

Üye : Prof. Dr. Nimetullah BURNAK

Üye : Prof. Dr. İrfan ARIKAN

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Ayşe Küçük Yılmaz

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında değerli katkılarından ve desteklerinden dolayı, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Güven SEVİL'e; Akademik hayatım boyunca desteğini her zaman hissettiğim, varlıklarıyla beni güçlü kılan, azmimi ve inancımı tazeleyen Tez İzleme Komitesi'nde bulunan Sayın Prof. Dr. Fevzi SÜRMELİ'ye ve Sayın Prof. Dr. Mustafa CAVCAR'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Değerli katkılarından ve desteklerinden dolayı Sayın Prof. Dr. Hidayet BUĞDAYCI'ya; ve Sayın Yard. Doç. Dr. Ergün KAYA'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Hayatım ve tez çalışmam boyunca yanımda olan, beni destekleyen, varlıklarından güç aldığım eşim Mehmet YILMAZ'a ve aileme sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmam sırasında kendisiyle çalışma şansını veren Protiviti A.B.D. İşletme Risk Yöneticisi ve Proje Direktörü Sayın Cem BAYDAR'a; tez çalışmasının tamamlanmasında ve amacına ulaşmasında büyük rolü olan, desteklerini zamanlarını ve emeklerini esirgemeyen TAV CEO Sayın Dr. M. Sani ŞENER'e; değerli desteklerinden dolayı TAV İdari ve Mali İşler Direktörü Sayın Şeref EREN'e ve tüm TAV yöneticilerine teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe KÜÇÜK YILMAZ
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Doktora

Eğitim

Y.Ls.	2003	Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Ls.	2001	Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksek Okulu Uçak Gövde Bakım Bölümü
Lise	1993	Kayseri Sümer Lisesi, Fen Bölümü

İş

2001 Mart -2001Ekim	Uçak Kontrol Makinisti. Erciyes Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu
2001-	Uçak Kontrol Makinisti. Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu

Yayın

1. "Enterprise Risk Management Perceptions in Airlines of Turkey", 2006 ATRS World Conference adlı Konferansta sunulan bildiri, Japonya, Nagoya 26-28 Mayıs 2006.

2. "Enterprise Risk Management Perceptions in Airports of Turkey", 2nd International Conference on Research in Air Transportation – ICRAT 2006, adlı Konferansta sunulan bildiri, Sırbistan, Belgrad 24-28, Haziran 2006.

3. "Havayolu İşletmelerinde Risk Yönetimi Bilgi Sistemi" Erciyes Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu tarafından düzenlenen Kayseri V. Havacılık Sempozyumu'na sunulan bildiri, 13-14 Mayıs 2003.

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Hacılar, 29 Mart 1976 Cinsiyet: Bayan Yabancı dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ..... ii
ABSTRACT..... iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... iv
ÖNSÖZ..... v
ÖZGEÇMİŞ..... vi
İÇİNDEKİLER..... vii
TABLOLAR LİSTESİ..... xii
ŞEKİLLER LİSTESİ..... xiii
GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAALANI FAALİYETLERİ VE HAVAALANI İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI RİSKLER

1. HAVAALANI FAALİYETLERİ VE YÖNETİMİ..... 4

1.1. Havaalanı Sistemi ve Özellikleri..... 5
1.2. Havacılık Sektöründeki Değişim ve Gelişmelerin Havaalanlarına ve Havaalanı İşletmelerine Etkileri 11

2. HAVAALANI İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI RİSKLER VE TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SİSTEMİ AÇISINDAN GZFT ANALİZİ..17

2.1. Havaalanı İşletmelerindeki Riskler..... 17
2.2. GZFT Analizi..... 21
2.2.1. Güçlü Yönler..... 21
2.2.2. Zayıf Yönler..... 25
2.2.3. Fırsatlar..... 27
2.2.4. Tehditler..... 28

İKİNCİ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

1. RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR..... 33

1.1. Belirsizlik..... 33
1.2. Değer..... 35

1.3. Olasılık ve Değişkenlik..... 36
1.4. Karmaşıklık..... 37
1.5. Zaman..... 37
1.6. Risk Kapsamında Dikkate Alınan Kavramlar 38

2. RİSK YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ..... 42

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TANIMI, KONUSU VE KAPSAMI..... 48

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Tanımı..... 48
3.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Konusu ve Kapsamı..... 54
3.3. Risklerin Sınıflandırılması..... 56

4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN BAŞLICA YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLE İLİŞKİSİ..... 57

4.1. Stratejik Yönetim..... 59
4.2. Stratejik Planlama..... 62
4.3. Kurumsal Yönetim 64
4.4. Değer Temelli Yönetim 65
4.5. Portföy Yönetimi 71
4.6. Hat Yönetimi 72
4.7. Karar Alma ve İç Kontrol..... 78
4.7.1. Karar Alma..... 78
4.7.2. İç Kontrol..... 79

5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ FELSEFESİ VE KÜLTÜRÜ..... 82

5.1. Kurumsal Risk Yönetimi Felsefesi..... 82
5.2. Kurumsal Risk Yönetimi Kültürünün Tesis Edilmesi..... 84

6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AMAÇLARI, FAYDALARI VE SINIRLILIKLARI..... 88

6.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları..... 88
6.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları..... 92
6.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Sınırlılıkları..... 98

7. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA YAPISI..... 101

7.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulama Yapısının Önemi..... 101
7.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Etkililiği..... 103

8. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YAPISINDA UYGULAMA SÜRECİ VE AMAÇLAR İLE BİLEŞENLERİN İLİŞKİSİ..... 104

8.1. Kurumsal Risk Yönetimi Yapısının Uygulama Süreci ve Bileşenleri.. 104
8.2. Kurumsal Risk Yönetimi Yapısında Amaçların ve Bileşenlerin İlişkisi..... 126
8.3. Genel Yönetim Faaliyetleri ve Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisi..... 127

9. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ORGANİZASYONU: ROLLER VE SORUMLULUKLAR..... 128

9.1. Yönetim Kurulu..... 132
9.2. Yönetim ve İcra Kurulu Başkanı 133
9.3. Kurumsal Risk Yöneticisi..... 135
9.4. Finansal Yöneticiler..... 137
9.5. İç Denetçiler..... 138
9.6. Diğer Kurum Personeli..... 139
9.7. Üçüncü Kişiler..... 139
9.8. Kurumsal Risk Yönetimi Komitesi..... 142

10. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLGİ SİSTEMİ..... 144

11. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YAPISI İLE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODELİ İLİŞKİSİ..... 148

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÜLKEMİZDE UYGULANABİLİRLİĞİ

1. HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI..... 150

1.1. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları..... 150
1.1.1. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi..... 151
1.1.2. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetiminde Risklerin Sınıflandırılması..... 151

1.1.3. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetiminde Risklerin Değerlendirilmesi..... 155
1.1.4. Güvenlik Hizmetlerinin Gelişimi..... 155
1.1.5. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Politikası ve Dokümantasyonu..... 158
1.1.5.1. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Politika İlkeleri…..... 158
1.1.5.2. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Dokümantasyonu ve Risk Kontrolü..... 159

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE EN İYİ UYGULAMALARIN ARAŞTIRILMASI VE TEMEL ÖZELLİKLERİNİN ANALİZİ..... 161

2.1. Kurumsal Risk Yönetiminde En İyi Uygulamaların Araştırılması Sonucunda Tespit Edilen Faydalar..... 163
2.2. En İyi Uygulamaların Temel ve Ortak Özellikleri..... 163
2.3. Gözlemler ve İncelemeler..... 167
2.4. Kurumsal Risk Yönetiminde En İyi Uygulamalar Araştırmasının Sonuçları..... 170

3. TÜRKİYE'DEKİ HAVAALANI VE HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE RİSK YÖNETİMİ ALGILAMA VE YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM..... 172

4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN TÜRKİYE'DEKİ HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ..... 176

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, SINIRLILIKLARI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ..... 184

1.1. Araştırmanın Amacı..... 184
1.2. Araştırmanın Önemi..... 185
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları..... 186

1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi..... 186

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİNİN GELİŞTİRİLME SÜRECİ..... 187

2.1. Model Seçimi ve Modelin Geliştirilmesinde İzlenen Yol..... 187
2.2. Havaalanı Terminal İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi İçin Öneri Geliştirmede Kullanılan Model Türü..... 188

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ, MODELİN AŞAMALARI VE BULGULARI..... 194

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi..... 194
3.2. Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisinin Aşamaları ve Bulguları..198

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 248

EK 252

KAYNAKÇA..... 258

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Yeni Risk Yönetimi Paradigmasının Temel Nitelikleri..... 46
Tablo 2. Risk Belirleme Teknikleri Örnekleri..... 109
Tablo 3. Risk Analiz Teknikleri Örnekleri..... 112
Tablo 4. Genel Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetleri..... 128
Tablo 5. Kurumsal Risk Yönetiminde En İyi Uygulamalar Analizi Değerlendirme Ölçütleri..... 171
Tablo 6. Havaalanı Terminal İşletmesinin GZFT Analizi..... 232
Tablo 7. Havaalanı Terminal İşletmesi İçin Kurumsal Risklerin Sınıflandırılması ve Listelenmesi..... 234

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Havaalanı Sistemi ve Alt Sistemleri..... 7
Şekil 2. Risk ve Değişkenlik İlişkisi 36
Şekil 3. Risk ve Karmaşıklık İlişkisi..... 36
Şekil 4. Risk Adayının Yönetilebilirliğinin Belirlenmesindeki Bileşenler..... 37
Şekil 5. Riske Ait Geleneksel ve Yeni Bakış Açısı..... 39
Şekil 6. Risk Tanımının Değişimi..... 40
Şekil 7. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi..... 43
Şekil 8. Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Seviyeleri..... 45
Şekil 9. Kurumsal Risk Yönetiminin Kapsamı ve Yönetsel Uygulamalarla İlişkisi..... 58
Şekil 10. Kurumsal Risk Yönetiminin Diğer Yönetim Yaklaşımları ile İlişkisi.. 58
Şekil 11. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisi..... 65
Şekil 12. Değer Temelli Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisi..... 69
Şekil 13. Karar-Alma Sürecinin Temel Yapısı..... 78
Şekil 14. Kurumsal Risk Yönetimi Felsefesinin Yeri..... 84
Şekil 15. Kurumsal Risk Belirleyicileri..... 89
Şekil 16. Kurumsal Risk Yönetiminin Kurumsal Değere Etkisi..... 91
Şekil 17. Örnek Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Bileşenleri..... 106
Şekil 18. İç Çevre ve Temel Unsurları..... 107
Şekil 19. Amaç Oluşturmanın Temel Unsurları..... 108
Şekil 20. Olay Belirlemenin Temel Unsurları..... 109
Şekil 21. Risk Belirleme Sürecinde Beyin Fırtınası Tekniğinin Kullanılması.. 110
Şekil 22. Risk Kayıt Formu Örneği……..... 110
Şekil 23. Risk Değerlendirme ve Analizi Temel Unsurları..... 111
Şekil 24. Riskin Meydana Gelme Olasılığının ve Etkisinin Değerlendirilmesi.. 115
Şekil 25. Risk Niceleme Adımları..... 116
Şekil 26. Risk Tolerans Hattı..... 117
Şekil 27. Risk Toleranslarının Belirlenmesindeki Unsurlar..... 117
Şekil 28. İşletmede Risk Değerlendirme ve Analizine Kurumsal Yaklaşım.... 119

Şekil 29. Risk Yanıtının Temel Unsurları..... 120
Şekil 30. Risk Çözümü için Yanıtların Seçilmesi..... 121
Şekil 31. Risk Faaliyet Planı Şablonu..... 122
Şekil 32. Kontrol Faaliyetlerinin Temel Unsurları..... 123
Şekil 33. Bilgi ve İletişimin Temel Unsurları..... 124
Şekil 34. İzlemenin Temel Unsurları..... 125
Şekil 35. Risk İzleme Bileşenleri..... 125
Şekil 36. Kurumsal Risk Yönetiminde Amaç ve Bileşenlerin İlişkisi..... 126
Şekil 37. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı Seçenekleri-Seçenek 1..... 129
Şekil 38. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı Seçenekleri-Seçenek 2..... 130
Şekil 39. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı Seçenekleri-Seçenek 3..... 131
Şekil 40. Geleneksel ve Aşamalı Risk Yönetimi Modeli Organizasyon Yapısı... 143
Şekil 41. Modern Risk Yönetimi Modelinde Organizasyon Yapısı..... 144
Şekil 42. Risk Yönetimi Bilgi Sisteminde Bilgi İşleme..... 148
Şekil 43. Fraport A.G.'de Kurumsal Risk Yönetimi Raporlama Akışı..... 160
Şekil 44. En İyi Uygulama Bilgilerinin Elde Edilmesi İçin Çalışma Yaklaşımı.. 162
Şekil 45. İşletmelerin Ülkelere ve Endüstrilere göre Dağılımı…..... 162
Şekil 46. Havaalanı Terminal İşletmeleri İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi..... 197
Şekil 47. Kurumsal Risk Yönetimini Çalıştıran Unsurlar..... 201
Şekil 48. Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı Modeli..... 227
Şekil 49. Model Önerisi ile İşletmenin KRY Uygulama Yapısının Bütünleştirilmesi..... 231
Şekil 50. Kurumsal Risk Yönetimi Bilgi Akış Sistemi 243

GİRİŞ

İşletmelerin içinde bulunduğu dinamik ve karmaşık çevrede olayların belirsizlik derecesi ve hızı şimdiye kadar hiç görülmemiş şekilde artmaktadır. Küresel ekonomide entegrasyonun artması risklerin çeşitlenmesine ve daha kapsamlı şekilde ele alınmasına neden olmuştur. Sürekli değişim yaşayan iş dünyasında artan rekabet, ekonomik dalgalanmalar, yasal zorunluluklar, gelişen teknoloji, küreselleşme gibi faktörler işletmelerin organizasyon yapıları ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmuştur. Bu nedenlerle risk yönetimi çok önemli hale gelmiştir. Başarılı işletmeler belirsizlik ortamından kaçınma yollarını aramak gibi bir çaba yerine risklerden fırsatlar elde etmeye odaklanmaktadır. Çünkü risklerin derecesine bağlı olarak faydalar ve kazanç artmaktadır. Ekonomik platformda rol alanların beklentileri farklılaşmış ve bu beklentiler ile risklere olan ilgi artmıştır. Geleneksel bakış açısıyla uygulanan risk yönetimi mevcut koşullarda yetersiz kalmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), birçok işletme tarafından stratejik, finansal, operasyonel ve tehdit gruplarında tüm risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi, karşılaşılan ekonomik belirsizlikler karşısında dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve esneklik elde edebilmek amacıyla artarak benimsenmektedir.

KRY'nin temel özelliği risklerin yönetilmesine kurum çapında bütünsel olarak yaklaşılmasıdır. KRY kapsamında işletme çapında bir perspektiften temel mevcut ve olası risklerin belirlenmesi, tanımlanması, anlaşılması, değerlendirilmesi ve yönetilmesini bulundurmaktadır. KRY'nin faydaları; organizasyonel amaçların başarılmasında makul güvence elde edilmesi, daha stratejik düşünme, doğru projeksiyon; tepkisel yönetimden uzaklaşıp, proaktif yaklaşıma taşınmak; rekabet üstünlüğü sağlamak, risklerdeki fırsatları teşhis etmek olarak özetlenebilmektedir. KRY'de anahtar nokta belirsizlikler içindeki fırsatları teşhis etme yoluyla riskten yararlanmaktır. Bu bütünsel ve sistematik yaklaşım, risklerin ve fırsatların teşhisi ile yönetsel karar almada destek niteliği taşımakta, böylelikle belirsizlik yönetimini geliştirmektedir. KRY ile yönetsel kararların etkinliği ve verimliliği geliştirilebilmektedir. Böylece işletmenin tüm risklerine ilişkin birleştirilmiş etkinin bütünsel resmi elde edilebilmektedir. KRY yöneticileri risklerin olumsuz etkilerini en aza indirirken, risklerin barındırdığı fırsatları ortaya çıkarmak için cesaretlendiren şartları yaratmaya çalışmaktadır.

Havayolu taşımacılığı karmaşık bir sistemdir. Havaalanı işletmeleri bu sistemin önemli parçalarından birisidir. Son yıllarda, liberalleşmenin, ticarileşmenin ve özelleştirme uygulamalarının da etkisiyle değişen ve gelişen havaalanı işletme çevresinde riskler artmıştır. Teknolojik devir hızının yüksek olduğu, küreselleşen ve stratejik işbirliklerinin arttığı yoğun rekabet ortamında havaalanı işletmelerinin var olabilmeleri yönetim stratejilerinin doğruluğuna ve etkin uygulamasına bağlı bulunmaktadır. Dünya çapında başta Lufthansa, Delta, Finnair, All Nippon, Jet Blue gibi birçok havayolu işletmesinde emniyet yönetimi odaklı gelişen ve giderek yaygınlaşan şekilde uygulanan KRY'nin havaalanı ve havaalanı terminal işletmelerinde de uygulanması önem taşımaktadır.

Bu tez çalışmasının bölümleri ve kapsamları belirlenirken yukarıda verilen gerekler dikkate alınmıştır. Çalışma dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde havaalanı sisteminin özellikleri, havaalanı faaliyetleri, hizmetleri ve yönetimi konuları incelenecektir. Bu konular kapsamındaki değişme ve gelişmeler sektörün risklerine etkileri ve bunların yönetilmesinin önemi açısından değerlendirilerek havaalanı işletmelerinde KRY'nin uygulanmasının önemi ortaya konmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, konunun ve kapsamının tam ve doğru olarak anlaşılabilmesi ve ortak KRY terminolojisi oluşturulması için ilgili kavramlar açıklanacaktır. İkinci bölümde genel KRY terminolojisi oluşturmanın yanında KRY kapsamı, önemi ve tarihsel gelişimi açıklanacaktır. KRY'nin kapsamı ve önemi açıklanırken yönetsel uygulamalar ve yönetim fonksiyonları ile KRY'nin ilişkisi ortaya konarak konuyla ilgili uygulamaların gerekliliği belirtilecektir. KRY en temel itibariyle kurumsal amaçların başarılmasına makul güvence sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. KRY kurumsal bütünlük sağlandığı zaman başarıyla uygulanabilecektir. Bu amaçla çalışmanın ikinci bölümünde KRY'nin yönetsel yaklaşım ve fonksiyonlarla birlikte ele alınması gereği açıklanacaktır. KRY ile ilgili örgütsel felsefe ve risk algısı KRY'nin başarıyla uygulanması için temel oluşturmaktadır. Bu konu işletmede risk kültürünün yaratılması ve doğru risk algısının geliştirilmesi açısından ele alınarak KRY'nin faydaları, amaçları ve sınırlılıkları ile birlikte araştırılacaktır.

KRY'nin amaçlarının başarılması ve KRY'den beklenen faydaların elde edilmesi tesis edilecek KRY yapısının doğruluğuna bağlıdır. Bu kapsamda KRY uygulama yapısının süreci ve süreci oluşturan bileşenlerin net şekilde ortaya konması

gerekmektedir. Bu bölüm geliştirilen model önerisinin esasını teşkil etmesi açısından önem taşımaktadır. KRY kapsamında rolleri ve sorumlulukları içeren organizasyon yapısının belirlenmesi gerekmektedir. KRY organizasyon yapısındaki roller ve sorumluluklar ile KRY uygulamaları için gerekli altyapı unsuru olan KRY bilgi sistemi konuları bu bölümde incelenecektir. Ayrıca KRY yapısı ile KRY modelinin ilişkisi ortaya konularak işletmelerin kendi KRY modellerini geliştirmeleri açısından çalışmanın rehber niteliği taşıması sağlanmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde havaalanı terminal işletmelerinde KRY uygulama örnekleri incelenecektir. Konunun özellikle havaalanı işletmelerindeki uygulamaları kısıtlı olduğu için, çeşitli sektörlerdeki işletmelerin KRY'lerine yönelik en iyi uygulamalar araştırılacaktır. Havaalanı ve havaalanı terminal işletmelerinde KRY ile ilgili algılamaların belirlenmesine yönelik yapılacak anket ile araştırma ve görüşme sonuçlarından Türkiye'deki mevcut durum tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu analizden hareketle Türkiye'deki havaalanı ve havaalanı terminal işletmelerinde KRY'nin uygulanabilirliği araştırılacaktır. KRY model önerisinin geliştirilmesinde bu analiz sonuçları da dikkate alınacaktır.

Tez çalışmasının son bölümünü havaalanı terminal işletmeleri için geliştirilen KRY model önerisi ve bu modelin uygulamasına yönelik elde edilen bulguların sunulması oluşturacaktır. Öncelikle araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi sınırlılıklarıyla birlikte açıklanacaktır. Daha sonra model önerisinin geliştirilmesinde izlenen yol ve seçilen model açıklanarak, geliştirilen modelin sürecini oluşturan aşamalar uygulamada elde edilen bulgular ile birlikte verilecektir. Modelin geliştirilmesi sırasında uluslararası bir risk yöneticisi ile işbirliği yapılarak havaalanı terminal işletmeleri için tam ve eksiksiz bir model geliştirilmeye çalışılacaktır. Modelin uygulanabilirliği yine gerçekleştirilen çabalarla sınanacaktır. TAV Havalimanları Holding A.Ş. yöneticileri ile koordineli ve planlı şekilde gerçekleştirilecek olan çalışmalarla KRY modelinin uygulanabilmesi ve istenen faydaların elde edilmesi için TAV'da mevcut olanlar ile geliştirilmesi gerekli alanlar belirlenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAALANI FAALİYETLERİ VE HAVAALANI İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI RİSKLER

1. HAVAALANI FAALİYETLERİ VE YÖNETİMİ

Yolcu ve yük taşımaya yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu sistem olan havayolu ulaştırması sektörü; havaalanı yapımı, havaalanı işletmeciliği, havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer ve hava trafik kontrol hizmetleri, yer ve ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsamaktadır[1].

Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafından işletilen ülkemiz sivil trafiğe açık havaalanlarından iç hat ve dış hat trafiğe açık meydanlar "havalimanı", iç hat ve tarifesiz dış hat ile yalnızca iç hat seferlerine açık meydanlar ise "havaalanı" olarak isimlendirilmektedirler. Uluslararası literatürde kullanılan "airport" terimi ise bütün bunları kapsayan bir anlam ifade etmektedir. Bu ifade ile çelişmemek için çalışmanın genelinde özelliklerinden bağımsız olarak "havaalanı" terimi kullanılmıştır[2].

Terminal alanı kavramının içine; terminal binası, kargo binası, kapılar, otomobil park alanları, havaalanı motelleri, restoranlar, garajlar ve araç hizmetleri girmektedir. Terminal alanı, havaalanının uçak harekat sahası dışındaki bölümü olarak tanımlanmaktadır[3]. Yolcu terminali, yer ve hava taşımacılığı arasındaki bağlantıyı sağlayan geçiş noktasıdır. Terminal tasarımı ve işlevinin hem hava tarafı kapasitesi ve yer ulaşımı hem de hizmet verilen uçak sayısı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Yolcu terminali, havaalanındaki kara ve hava tarafı arasındaki bağlantıyı sağlayan bir tesistir. Bu iki alan arasındaki sınır, terminal binasının apron tarafındaki kapısında

---

[1] Cem Galip Özenen, **Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler** (Devlet Planlama Teşkilatı- DPT Uzmanlık Tezleri, Yayın No: DPT: 2666, 2003) http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/ozenencg/ozellest.pdf (27 Nisan 2007), s.3-4.
[2] Özenen, **a.g.e.,** s.1.
[3] Alexander T. Wells, **Airport Planning and Management** (USA: McGraw-Hill, 2000), s.140-144.

başlamaktadır. Havaalanı hava sahası tarafında apron, taksi yolları, pistler ve yer hizmet araçları için ayrılan özel yollar bulunmaktadır. Kara tarafında ise, terminal binaları, otoparklar, havaalanı ulaşım yolları ve terminal önü yolcu ve bagaj indirme/bindirme alanları yer almaktadır[4].

Havayolu taşımacılığı alanındaki gelişmeler, teknik ve hizmet açısından onu modern toplumun gelişiminde ve ilerlemesinde en büyük katkı sağlayıcılardan biri haline getirmiştir. Havaalanları, hava taşımacılığı sisteminin önemli ve temel unsurlarından birisidir. Ayrıca havayolu rekabetinin şekillenmesinde havaalanları önemli bir rol oynamaktadır.

Dünyada küreselleşmenin bir sonucu olarak gerek ulusal, gerek uluslararası boyutta artık sınırlar ortadan kalkmış, dünyanın bir ucundaki küçük bir şehir veya bölgeden diğer ucundaki başka bir yere ulaşım mümkün hale gelmiştir. Günümüzde uzaklık tanımaksızın ülkeler arasında teknik, ekonomik, finansal, ticari, işletmecilik ve kurumsal konularda işbirlikleri gerçekleştirilmiş, insanların veya üretilen bir ürünün güvenli ve konforlu bir şekilde ve en kısa süre içerisinde bir yerden başka bir yere taşınması sağlanmıştır. Bunun gerçekleştirilmesinde havayolu taşımacılığının rolü çok büyüktür. Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutta ekonomik ve teknolojik gelişmeleri ivmelendirmesi yanında hava yolu taşımacılığı, farklı kültürel değerlere sahip insanları buluşturarak birbirlerini daha iyi tanıma yönünde önemli sosyal ve kültürel katkılar da sağlamaktadır[5].

1.1. Havaalanı Sistemi ve Özellikleri

Havayolu taşımacılığı tüm diğer taşıma modları gibi hem yerel olarak ve hem de bölgesel politik sınırların ötesinde toplumları ve ekonomileri güçlü şekilde etkileyen bir ağdır. Havaalanları da bu ağın anahtar bileşenlerinden birisidir.

Havaalanları, hava ve yer ulaşımı arasındaki değişimi kolaylaştırmak için farklı elemanların ve çok çeşitli faaliyetlerin bir araya getirildiği yerlerdir. Havaalanı sistemi, Şekil-1'de gösterildiği üzere hem teknik hem de sosyal unsurları içermektedir. Havaalanı sistemi kapsamında diğer taşımacılık modları, kargo ve yolcular, taşımacılık araçları ve altyapı bulunmaktadır. Sistemin bu unsurlarında ekonomik ve sosyal

---

[4] Wells, **a.g.e**., s.140.

[5] Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, **9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu** (2006), s.1.

faaliyetler, pazar etkileşimi dikkate alınarak lojistik, kapasite, trafik ve kaynak yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Havaalanı alt sistemleri ise havaalanlarının hava ve kara tarafını kapsamında gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. Talep-havaalanı kapasitesi-uçuş kapasitesi bir arada dikkate alınarak sistem kapsamında yer alan faaliyetlerin emniyetle ve verimli şekilde gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır.

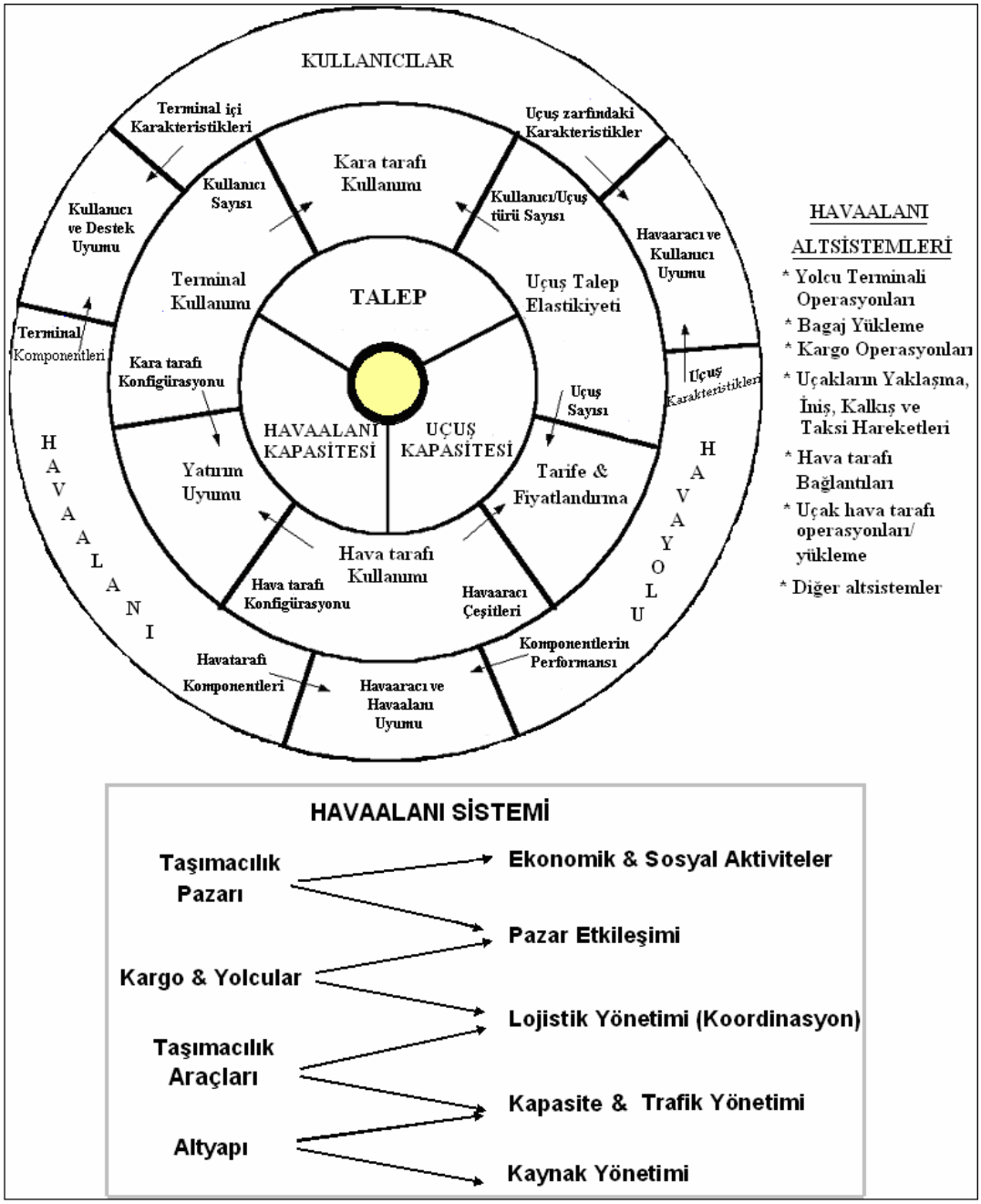
Havaalanı sisteminde çeşitli kaynaklardan sağlanan para, insan gücü, malzeme, donanım, enerji, bilgi gibi girdiler, uçuşla ilgili ve diğer havaalanı faaliyetlerinde kullanılır. Böylece havayolu işletmeleri, yolcular, devlet kurumları, finansal kurumlar gibi değişik kullanıcıların taleplerine göre, havayolu taşımacılığının temel altyapısı olan havaalanı hizmetlerine ve bunlara ilişkin bilgilere, raporlara dönüştürülür. Gerek havayolları gerekse genel havacılık birimleri, faaliyetlerini gerçekleştirmek için havaalanlarını kullanırlar. Böylece havayolu taşımacılığı sisteminin pek çok faaliyeti havaalanlarında gerçekleşir[6].

Havaalanı sistemi ve alt sistemleri kapsamında yer alan çok çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmekte ve hizmetler verilmektedir. Havaalanı işletmeleri kapsamında yer alan faaliyetler ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yer alan işletmeler ve sistemler ile bağımlı bir sektör özelliği taşımaktadır. En temel itibariyle havaalanı işletmelerinin bir anlamda varlık nedeni havayolu işletmelerine bağlı olduğu için havaalanı-havayolu işletmelerinin ilişkisi havaalanı işletmesinin varlığını sürdürmesi kapsamında en riskli konulardan birisidir. Ayrıca lojistik ve bilgi sistemleri desteği konularında da bağımlılık söz konusudur. Havayolu işletmeleri için emniyet yönetimi ne derece önemli ise havaalanı işletmeleri için de risk yönetimi vazgeçilmez ve gerekli bir uygulamadır. Havaalanlarında faaliyet çeşitliliğinin artmış olması havaalanı yönetimini de zorlaştırmıştır.

Havaalanında sunulan hizmetlerin açıklanması havaalanında gerçekleştirilen faaliyetlerin çeşitliliğinin ve sistemin karmaşıklığının ortaya konması açısından gerekli görülmüştür. Havaalanı faaliyetleri ve hizmetleri konusunun açıklanması ilgili sistemin, bu sistemin risk kaynaklarının, risklerinin anlaşılması ve yönetilmesi açısından önemlidir.

---

[6] Ergün Kaya ve diğerleri, **Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi** (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No: 1649, Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayınları No:13, Eskişehir: 2005), s.19.



Şekil-1. Havaalanı Sistemi ve Alt Sistemleri

Ir. M.W. Ludema, www.tbm.tudelft.nl/modulemateriaal/MSc/TB9424/Tb9424-2000-2001-day2.ppt (10 Ağustos 2006).

Havaalanının çatısı altında temel havaalanı hizmetleri, yer hizmetleri ve ticari faaliyetler olmak üzere üç grupta incelenebilecek geniş bir hizmet ve kolaylık yelpazesi sunulmaktadır. Havaalanında sunulan operasyonel hizmetler ve yer hizmetleri havacılık

hizmetleri, ticari hizmetler ise havacılık dışı hizmetler olarak adlandırılmaktadır. Havacılık hizmetleri genel olarak uçuş hattı bölümünde havaaracı işletimi ile yolcu ve kargo işlemleri süreçlerine odaklanırken; havacılık dışı hizmetler terminal ve çevresi ya da havaalanı arazisi üzerinde verilen ticari amaçlı hizmetlerle ilgilidir. Üç grupta incelenen hizmetlerin kapsamları aşağıda açıklanmıştır[7].

Temel Havaalanı Hizmetleri: Temel operasyonel hizmetler olarak da adlandırılan bu grupta yer alan hizmetler, birincil olarak uçağın ve havaalanı kullanıcısının emniyeti ile ilgilidir. Bu hizmetler uçağın yaklaşma ve inişinde gerekli olan hava trafik, meteoroloji, iletişim, polis ve özel güvenlik, itfaiye, acil sağlık ve arama kurtarma hizmetleri ile pist, apron, taksi yolu ve binaların bakım hizmetlerinden oluşur.

Yer Hizmetleri: Havaalanında bir dizi yer hizmetinin verilmesi gerekmektedir. Bunların bir kısmı doğrudan uçakla ilgili olup; ramp, birim yükleme gereçlerinin kontrolü, temizlik, güç kaynağı sağlanması, bagaj ve kargonun yüklenip boşaltılması gibi hizmetlerden oluşur. Uçuş operasyon, yolcu trafik, temsil, gözetim ve denetim gibi diğer yer hizmeti faaliyetleri ise daha çok trafikle ilgilidir ve yolcu, bagaj ve kargonun ilgili terminallere ve uçağa gönderilmeleri sürecinin çeşitli aşamalarını kapsar.

Ticari Faaliyetler: Bu faaliyetler yolcuların ve havaalanını kullanan diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ticari mal ve hizmetlerin sunulmasından oluşur. Bu hizmetler doğrudan havaalanı yönetimince sunulabileceği gibi, genellikle başka işletmecilere de devredilebilmektedir.

Bir yolcu terminal sistemi üç bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler ve bu bölümlerde gerçekleşen faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[8]:

1. Yolcunun yer ulaşım aracından yolcu işlemlerinin yapıldığı alana geçişini sağlayan bölüm; araçların dolaşımı, park ve terminal önünde yolcu indirme ve bindirme faaliyetleri bu bölümde yer alır.
2. İşlemlerin yapıldığı bölüm; bu bölümde yolcuların seyahatlerinin başlaması, sona ermesi ya da devam etmesi için çeşitli hazırlıklar yapılmaktadır. Burada yer

[7] Kaya ve diğerleri, **a.g.e.,** s. 20-21.
[8] Robert Horonjeff ve Francis X. McKelvey, **Planning and Design of Airports** (USA: Mc-Graw-Hill Co, 1994), s. 431.

alan temel faaliyetler; bilet satış, yolcu ve bagaj kontrol hizmetleri, yolcular için koltuk temini, bagaj teslimi, gümrük ve güvenlik hizmetleridir.

3. Yolcuların yolcu işlemlerinin yapıldığı bölümden uçağa nakledildiği bölüm; bu bölüm, yolcuların bir araya toplandığı, taşındığı ve uçağa bindirilip-uçaktan indirildiği bölümdür.

Günümüzde havaalanlarının amacı ve rolü geleneksel tanımlamalarından oldukça farklılaşmış görünmektedir. Bununla birlikte havaalanlarının geleneksek bakış açısıyla varlık amacı hala mevcuttur ve buna göre havaalanları yolcu ve kargonun bir noktadan diğer bir noktaya verimli bir şekilde taşınmasını sağlayacak altyapıyı sunmak üzere vardırlar. Alternatif ve belki de çok daha değişik sistem ve fikirleri içine alan bir yaklaşımla ise, havaalanı ekonomik değişim ve ticari fırsatları içeren daha geniş bir yapı kapsamında ele alınmaktadır. Böylece havaalanı sadece havayolu faaliyetleri için arabirim olma niteliğini taşımakla kalmamakta, farklı endüstrileri etkileyecek çok önemli gelişmelere neden olmaktadır[9]. Bu noktadan hareketle belirlenen faktörler ve bunların etkileri endüstride stratejik ve yönetsel yanıtlar serisini gerektirmektedir. Çünkü bu faktörler ve faktörlerin etkileri farklı ve çok sayıda risk içermektedir.

Havaalanlarının benimsemiş oldukları yönetim yaklaşımları ve modeli, ticari faaliyetlerin verimliliğinin ve dolayısıyla havacılık dışı gelirlerin belirleyicisi durumundadır. 1970'li yılların başına kadar dünyada havaalanlarının işletilmesi ve planlanması sırasında geleneksel yaklaşımlar ve model benimsenerek, temel amaç olarak trafik fonksiyonu ön plana çıkarılmaktaydı. Daha sonraki yıllarda ise, havaalanı yönetim modelinin değişerek, ticari yönetim modelinin benimsenmeye başladığı görülmektedir. Bu modelde en az trafik fonksiyonu kadar ticari fonksiyonlar da önem taşımaktadır[10]. Bu nedenle havaalanlarının ticari bir işletme bakış açısıyla tüm risklerini belirlemesi ve yönetmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Havaalanlarının ticarileşme sonucundaki yeni kazanç yolları kira gelirleri ve kullanım hakkı gelirleri olarak iki gruba ayrılabilmektedir[11]:

---

[9] Paul Freathy, The Commercialisation of Europen Airports: Successful Strategies in A Decade of Turbulence? **Journal of Transport Management** 10 (2004) s. 191-197.

[10] Mustafa Öç ve Tuba Dökmen, **Havaalanları İçin Ticari Yönetim Modeli**, Kayseri III. Havacılık Sempozyumu (Kayseri, 10-12 Mayıs, 2000), s. 264-271.

[11] Rigas Doganis, **Airport Business** (Routledge, London, 1992), s.12.

Kira Gelirleri: Havayolu işletmelerine, yer hizmeti işletmelerine, uçak sanayi işletmelerine, ve ikram (catering) hizmetleri veren işletmelere kiralanan ofis, hangar, araç park alanı ve diğer hizmet kiralarından alınan kira gelirleridir.

Kullanım Hakkı Gelirleri: Havaalanı içinde faaliyette bulunan işletmelerden, bazı imkanlardan yararlanmaları ya da belirli hizmetleri havaalanı içinde satmaları karşılığında elde edilen paylardır. Bu işletmeler vergili ya da vergisiz (duty free) mağazalar, ikram hizmeti veren işletmeler (lokanta, kafeterya vb.), banka, postahane, seyahat acenteleri, araba kiralama acenteleri, reklam hizmetleri, oto park yerleri ve eğlence hizmeti sunan işletmelerdir. Bu paranın alınma nedeni, havaalanının monopol konumundan dolayı bu satıcıların kar marjının çok yüksek olabilmesidir. Havaalanlarının da bir ticaret ya da iş merkezi haline dönüştürülebileceğinin anlaşılması bu yatırımlara özel işletmelerin ilgisini arttırmıştır. Kullanım hakkı gelirlerinin elde edildiği kaynakları aşağıdaki şekilde gruplandırmak ve sıralamak mümkündür[12]:

Vergisiz Mağazalar- Uluslararası hizmet veren havaalanlarında vergisiz mağazalar kullanım hakkı gelirlerinin elde edildiği en önemli kaynaktır. En fazla satılan ürünler sigara ve alkol olmakla birlikte, bunların yanı sıra parfüm, saat, moda ürünleri, elektrik ve fotoğraf malzemeleri gibi o ülkede yüksek vergi alınan her türlü ürünün satılması da söz konusu olabilmektedir.

Vergili Mağazalar- Pasaport kontrolünden önceki alanda yer alan bu mağazalar üç grupta incelenebilmektedir: a) Sigara, ilaç ve şeker gibi temel ihtiyaç maddelerini satan mağazalar b) Müşteriyi çekebilen her şeyi satan mağazalar c) Havaalanı çalışanları, etraftaki yerleşim yerleri ve işletmelerine hizmet veren mağazalar.

İkram Hizmetleri- Restoran, kafeterya ve personel yemekhaneleri gibi kolaylıklardan oluşan bu hizmetlerin sayı ve tipleri hedeflenen pazar bölümlerine göre değişiklik gösterebilmektedir.

Hizmetler- Havaalanları için banka, posta ofisi, seyahat acenteleri, araba kiralama ofisleri, oteller ve otellerin rezervasyon bankolarından elde edilen gelirler önemlidir. Bunların yanı sıra duş ve kısa süreli yatak hizmetleri, kuaför, güzellik salonu, sağlık hizmetleri, terzi ve konferans hizmetleri gibi kolaylıklar da havaalanı yolcusunun istek ve ihtiyaçlarına göre sunulabilmektedir.

---

[12] Öç ve Dökmen, **a.g.e.** s. 269-270.

Eğlence Hizmetleri- Sinema, diskotek, gece kulübü, bilardo salonları, jimnastik salonları ve hatta yüzme havuzları olarak sıralanabilecek bu hizmetlerde yolcudan çok diğer kullanıcılar hedeflenmektedir.

Araba Park Yerleri- Özellikle toplu ulaşımın olmadığı ya da yetersiz olduğu havaalanları için önemli bir gelir kaynağını oluşturan araba park yerlerinin doğrudan havaalanı işletmesi veya başka işletmeler tarafından işletilmesi söz konusu olabilmektedir.

Reklam- Havaalanları medya için çekici reklam alanlarıdır. Bunun çeşitli nedenlerini sıralamak mümkündür. Havaalanı yolcu sayısı artmaktadır. Dünya çapında havaalanlarına yapılan büyük yatırımlar nedeniyle, havaalanları reklam verenler için her geçen gün daha cazip hale gelmektedir. Havaalanı kullanıcıları sosyo-ekonomik açılardan benzer yapıda olduklarından reklamcılar için ortak mesajların yollanması daha kolay olabilmektedir.

Havayolu İşletmelerine Verilen Hizmetler- Havayolu işletmelerine verilen hizmetler, uçağa bağlı hizmetler ve yolcu bagaj ve kargo hizmetleri olarak iki grupta incelenebilmektedir.

i) Uçağa bağlı hizmetler: Karşılama, mutfak ve temizlik gibi hizmetlerden elde edilen gelirdir. Bu hizmetlerin havayolu işletmesinin kendisi tarafından sunulması durumunda genellikle kullanım hakkı ücreti alınmazken, havayolu işletmesinin başka havayolu işletmelerine bu hizmeti sunması durumunda ücret alınmaktadır.

ii) Yolcu Bagaj ve Kargo Hizmetleri: Bu gelir yer hizmeti işletmelerinden veya yer hizmeti sunan havayolu işletmelerinden elde edilmektedir.

1.2. Havacılık Sektöründeki Değişim ve Gelişmelerin Havaalanlarına ve Havaalanı İşletmelerine Etkileri

Havayolu taşımacılığındaki gelişmelerin ve yarattığı değişimlerin hem havaalanlarına hem de havaalanlarının yönetimine dolayısıyla bu işletmelerde uygulanacak yönetim yaklaşımlarına ciddi etkileri bulunmaktadır.

Değişim ve gelişmelerin havaalanı ve havaalanı işletmelerine etkileri aşağıda verilen temel konuları içermektedir[13];

[13] Kaya ve diğerleri, **a.g.e.**, s.100.

- Trafiğin artması ve ağ yapılarındaki değişimler gibi nedenlerle havaalanlarındaki altyapı ve kapasite sorunlarının ortaya çıkması
- Serbestleşme, liberalleşme ve özelleştirmenin bir etkisi olarak oynaklığın artması
- Ağ yapılarını değişmesiyle havaalanlarında yeni gerekliliklerin ortaya çıkması
- Havaalanları arasındaki rekabetin artması ve
- Havaalanlarında havacılık gelirleri azalırken işletim maliyetlerinin artmasıdır.

Altyapı ve kapasite sorunları, başta hizmet sürekliliğini ve kalitesini tehdit eden riskleri beraberinde getirmektedir. Oynaklığın artması stratejik riskleri tetiklemekte ve geliştirilecek stratejilerin farklılaştırılmasını, yeni stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yeni stratejilerin geliştirilmesi ve en uygun olanının seçilmesi risk taşımaktadır. Rekabet işletmenin varlığını tehdit eden riskleri içermektedir

Serbestleşme, küreselleşme ve ticarileşme eğilimlerinin bir sonucu olarak hava taşımacılığında yolcu istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet çeşitliliğinin gelişimi sonucu yaratılan arza yüksek talep doğmuştur. Dünya genelinde kişi başına düşen gelirin artması, bölgeler arası ticaretin ve turizmin gelişmesi sektöre olan talepteki büyüme oranını hızlandırmıştır[14].

Geleneksel olarak havaalanları merkezi ya da yerel olarak devlet organlarınca yönetilmiş ve kontrol edilmiştir. Havaalanı sahiplik ve işletme yapılarının değişmesi özel sektör yatırımlarını bu yöne çekmiştir. Havaalanı yönetiminde ülke kontrolünün azaltılması ve havayolu taşımacılığı endüstrisindeki yeni düzenlemeler ticari sektörün katılımını artırmaktadır. Özelleştirme uygulamaları ülkelerin havaalanı tesis etme ve geliştirme ile ilgili yatırım yapma yükünü ortadan kaldırmaktadır. Havaalanları geleneksel olarak eğitim, sağlık ve savunma alanları gibi kamu harcamaları ile rekabet etmek zorunda kalmıştır. Havaalanı ile birleşmiş maliyetlerin artması, yoğun rekabet ortamında yer alan havaalanlarının bakış açısını ülke prensiplerinden ziyade ticari faaliyetler üzerine yönlendirme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Havaalanı faaliyetlerine özel sektör işletmelerinin finansal yatırımı bir ülke gelirini en büyüklemek için verimli ve maliyet etkin bir yol olarak tartışılabilir. Ancak bu aynı zamanda müşteri

[14] Ulaştırma ve Turizm Paneli Son Raporu, http://vizyon2023.tubitak.gov.tr (14 Mayıs 2007).

hizmetlerini ve kalite standartlarını geliştirmektedir. Gelir seviyesi, risk seviyesini artırırken yönetim yeteneklerinin gelişimini özelleştirmektedir[15].

Havaalanlarının sahiplik yapıları, trafikteki sürekli artışın devam edeceği beklentisi ve havaalanı içinde yaşanan nakit akışı gibi faktörler özel işletmelerin bu alanda yatırıma yönelmelerine neden olmaktadır. Ancak sosyal ve siyasal faktörler altyapı yatırımlarının risklerini arttırabilmekte ve bu durumda özel teşebbüsün bu yatırımlara olan ilgisi azalabilmektedir[16].

Küresel havaalanı işletmelerinin ve küresel havaalanı işbirliklerinin ortaya çıkışı havaalanı sektöründe küreselleşme olarak tanımlanmaktadır. Havaalanı işletmeciliği için ulusal pazarlar diğer birçok işletmecilik alanına göre çok daha hızlı biçimde doygunluğa ulaşmakta ve havaalanı işletmeleri yeni pazar arayışlarına girmektedir. Böylece bu işletmeler deneyim ve uzmanlıklarını bunlara gereksinim duyan diğer ülkelere pazarlamaktadırlar. Küresel havaalanı işletmeleri için bu durum rekabet üstünlüğü ve yeni pazarlar anlamına gelirken; az gelişmiş ülkeler ise havaalanları da kısa sürede profesyonel yönetim anlayışına kavuşmanın getirilerinden yararlanmaktadır. Havaalanı sektöründe küreselleşmenin diğer biçimi ise işbirlikleridir. Küreselleşme ortamında maliyetlerini azaltmak, kalitelerini geliştirmek ve işletmelerine değer eklemek isteyen havaalanları birbirleriyle çeşitli düzeylerde işbirliğine gitmektedir. Havaalanı işbirlikleri bilgi, deneyim ve finansal kaynakların paylaşımından yararlanma amacını taşımaktadır. Özellikle uluslararası projelerdeki işbirlikleri riskin ve yatırım gereksiniminin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır[17].

Teknolojik gelişmeler her türlü bilginin, sermaye, mal ve hizmetlerin ülkeler arasında akışını hızlandırırken, uluslararası ilişkileri de giderek geliştirmektedir. Teknoloji küreselleşmeyi hızlandırmakta, küreselleşme ise daha fazla ileri teknoloji kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, ileri teknoloji ürünlerinin devir hızı giderek artmaktadır. Sözü edilen ileri teknoloji ürünleri sivil havacılık faaliyetlerinde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır[18]. Teknolojik gelişmeler ve ilgili araçların kullanımı aynı zamanda riskleri de beraberinde getirmektedir. Teknoloji temelli riskler operasyonları da etkileme potansiyeline sahiptir.

---

[15] Freathy, **a.g.e**., s. 195.
[16] Özenen, **a.g.e**., s.144.
[17] Aynı.
[18] KPMG Corporate Finance Comment, "A Snapshot of The Airline Industry", **Turbulent Times** (2001), s.1-3.

Havaalanı işletmeleri özelleştirme ve ticarileşme eğilimleri ve uygulamaları ile birlikte, farklı hizmet ve stratejileri ile en iyi olmak için rekabet etmeye başlamışlardır. Bu ise, mevcut koşullarda var olmayı sürdürebilmek için çok daha önemli hale gelmiştir. Uluslararası koşullar çok değişken olduğu zaman, havayolu seyahatinin tutunmasına yönelik harcama yapmak oldukça riskli olmasına rağmen, getirilerin en üst düzeye getirilmesi için çaba harcanmak zorundadır[19].

Havaalanları havacılık ile ilgili faaliyetlerden gelir elde etmekte iken havayolu endüstrisindeki ticarileşmenin ve yoğun rekabetin bir sonucu olarak bu gelirler azalmıştır. 1980'lerde Avrupa'daki havaalanlarında toplam gelirler içinde %40'larda olan havacılık dışı gelirlerin payı 1990'larda %50'lere, 2000'li yıllarda da Avrupa havaalanlarında ortalama olarak toplam gelirlerin %44'sı, Amerika'daki havaalanlarında ise %77'sinin havacılık dışı gelirlerden oluştuğu görülmektedir[20]. Bu farklılıkların nedeni farklı terminal işletmecilik biçimleriyle açıklanabilir. Bu da ticari odaklı bir organizasyon yapısı ile mümkün olabilmektedir. Ticari bir havaalanı olarak çalışan havaalanlarının diğer işletmelerde olduğu gibi öncelikle hedef pazarını belirlemesi ve faaliyetlerini planlaması gerekmektedir. Bu belirleme ve planlama çalışmalarında riskler de dikkate alınmalıdır.

Havaalanları tarafından havayolu işletmelerinden havaalanı kolaylıklarının kullanılması karşılığında alınan ücretler 1980'lerden bu yana nispeten sabit kalmıştır. Bu sabit kalma kısmen hükümet politikaları ile kısmen de havayolu otoriteleri yoluyla sağlanmıştır. Hükümet politikaları gelen turizmin desteklenmesi amacıyla, havayolu otoriteleri ise tarifelerin düşük tutulması yönündeki çabaları nedeniyle bu ücretlerin düşük tutulmasında etkili olmaktadırlar. Örneğin 1997 ve 2002 yılları arasında Heathrow ve Gatwick havaalanları, yıllık havaalanı ücretlerini enflasyon oranının altında belirlemişlerdir. Toplam havaalanı geliri üzerindeki etkisi nedeniyle birçok havaalanında ticari faaliyetler artmıştır[21]. Havaalanı gelir kaynağındaki bu değişiklik havaalanı yönetiminde, havaalanı işletme risklerinde değişiklikler yaratmış ve ilgili çabaların yeniden düzenlenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Ticari bir stratejinin başarısına bir ölçüde havaalanı sahiplik biçimi ve yönetim yapısı da etki etmektedir. Bu alanlarda meydana gelen değişiklikler riskleri artırmış ve çeşitlendirmiştir. Havacılık

[19] Aynı.
[20] Öç ve Dökmen, **a.g.e.,** s. 267; Hakan Oktal ve Ziya Düztepeliler, **Havayolu İşletmeleri İçin Üs Seçimi,** Kayseri V. Havacılık Sempozyumu (13-14 Mayıs 2004), s.273.
[21] Freathy, **a.g.e**., s. 194.

dışı gelir yaratılması konusunun öneminin artması üst yönetim seviyeleri için yatırım risklerini de daha kapsamlı şekilde tüm yönleriyle ele alma ihtiyacını oluşturmuştur.

Havayolu taşımacılığında meydana gelen değişme ve gelişmeler karşısında planlama yapmanın zorluğu ve zorunluluğu artmaktadır. Değişme ve gelişmelerin hızı planlama risklerini ve planların kapsadığı süreyi de etkilemektedir. Eskiden kısa süreli planlarla yetinmek mümkün olduğu gibi, uzun süreli plan yapmak da bugüne oranla zor değildi. Değişme ve gelişmelerin yavaş olduğu ortamda geleceği, riskleri ve risklerin etkilerini tahmin etmek kolaydır. Günümüzde hava taşımacılığında ve havaalanı işletmelerinde alınan kararları etkileyen faktörler artmış ve karmaşık hale gelmiştir.

Terminallerin ve havaalanlarının genişletilmeleri sırasında işleticilerin görüşlerinin yeterince dikkate alınmaması, fiziki alan yetersizlikleri ve daha sonra karşılaşılan bir takım bürokratik engeller gibi faktörlere bağlı riskler, yap-işlet-devret modeliyle ihale edilen havaalanlarının işletilmesi sırasında havaalanı faaliyetleri kapsamında verilen hizmetlerin zamanında ve verimli gerçekleştirilmesinde önemlidir.

Yap-işlet-devret modeli ve ticari bir yönetim anlayışıyla yönetilmekte olan havaalanlarının avantajları olarak; yatırım ve işletmecilik için gerekli kaynaklara daha kolay bir biçimde ulaşabilme, faaliyet ve hizmet çeşitliliğini arttırma ve verimliliklerini yükseltme olanağını saymak mümkündür. Ancak bu avantajların yanı sıra, havaalanlarının monopol bir pazar yapısında faaliyet gösteren işletmeler olması sebebiyle bazı riskler de söz konusu olabilmektedir. Bu riskler arasında; ticari fonksiyona gereğinden fazla önem verilerek trafik fonksiyonu için yeterinden az bir alan ayrılması, özellikle kontrolün az olduğu ticari gelirlerin artırılması amacıyla hizmetlerin aşırı fiyatlandırılması ve imtiyaz gelirlerinin arttırılması açısından bir takım hizmetlerin monopol bir anlayışla havaalanı ya da onun belirleyeceği bir işletme tarafından yapılması sayılabilir[22]. Havaalanları günümüzde ulaşım merkezi olmaktan öteye geçmiş görünmektedir: Hareketli ticaret ve alışveriş hub'ları haline gelmişlerdir. Havaalanlarının temel gerçeği hava seyahatinin temel ihtiyaçlarına cevap olmak olabilir. Ancak artık bu tek gerçek değildir. Terminaller günümüzde sadece boş zaman geçirme mekanları değil, aynı zamanda para harcama merkezleridir[23].

Yolcu terminal hizmetlerindeki değişiklikler, hava taşıyıcı operasyonları, havaaracı karakteristikleri, güvenlik sistemleri ve havaaracı teçhizatı değişiklikleri

[22] Öç ve Dökmen, **a.g.e**., s.271.
[23] Metissa Bertali, "New Generation Concessions, Passenger Terminal", **World** (2002), s.66-69.

havayolu yolcuları için gelişmiş hizmet ve verimlilik yönündeki değişim ve gelişimin tetikleyicileridir. Fakat aynı zamanda bu değişiklikler yeni riskleri, tasarım problemlerini ve maliyeti gündeme getirmiştir. Çünkü havaalanları yolcuların konfor ve rahatı için olduğu kadar, yerel, bölgesel ekonomiye ve ülke ekonomisine etki eden önemli ve büyük yatırımlardır.

Bir havaalanı terminalinin ömrü yaklaşık 50 yıldır. Bu süre ile bir havaalanı terminali bir havayolu işletmesinden çok daha uzun ömürlüdür. Havacılık sektöründe belki de en kalıcı eleman havaalanlarıdır. Ancak havaalanları bile kendi bünyelerinde birtakım yenilikleri gerektirmektedir[24]. Örneğin; yeni pistler ve yolcu terminalleri, eski yer ulaşım araçlarının yenileriyle değiştirilmesi ve hava trafik hizmetlerinin sürekli olarak yenilenmesi gerekliliği gibi. Terminal alanının düzenlemesi; havayolu sektörünün operasyon karakteristiklerini karşılayabilecek şekilde, kapı işgalinin en az ve havayolu operasyon ekonomisinin de en çok düzeyde başarılabilmesi amacıyla yeterince esnek olmalıdır[25].

Havaalanı yönetiminde en önemli alan tahmin yapılmasıdır[26]. Tahmin yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması sırasında karmaşık yöntemler kullanılmaktadır. Bu çalışmalar sırasında çok büyük miktarda ve çeşitlilikte veri incelenmesi gerekmektedir[27]. Yönetimde planlamalar doğru tahminlere bağlıdır. Doğruluk böylesi dinamik ve hızlı gelişen havacılık sisteminde oldukça güçtür. Doğru tahminler yatırım hatalarını ve maliyetlerini önemli ölçüde düşürmeye yardımcıdır.[28] Bu nedenle, gelecekteki talebin özelliklerini ve risklerini belirleyebilmek için, havaalanında gerçekleşen faaliyetlere dair doğru ve güvenilir tahminlerin yapılması gerekmektedir. Gelecekteki havaaracı, yolcu, yük ve posta trafiği hacimlerini içeren tahminlerin yapılabilmesi ve risklerin belirlenmesi için gerekli ve uygun tüm bilgiler elde edilmelidir. Bu bilgilerin elde edilmesi, bilgilerin doğru ve zamanlı iletilmesi, bu bilgiler ile mevcut ve olası risklerin belirlenmesi doğru tesis edilmiş ve etkin çalışan bir bilgi sistemi ile mümkün görülmektedir. Bu bilgi sistemi ile çeşitli alanlarda bilgilere

---

[24] Walter Müller, "Terminal Design Under Contemporary Conditions" **Passenger Terminal World,** Issue 3 (2002), s.34.
[25] Wells. **a.g.e**., s. 128.
[26] Rigas Doganis, **Flying Off Course The Economics of International Airlines** (London: Routledge, Third Edition, 2003), s.208.
[27] Landrum ve Brown, **T.F. Green Airport Master Plan Update** (The Rhode Island Airport Corporation, Aralık, 2002), s. 1.
[28] Landrum ve Brown, **a.g.e.,** s.2.

ulaşılması ve bunların yönetsel çabalarda etkin olarak kullanılması mümkün olmaktadır. Bu bilgiler aşağıda verilen alanları içermektedir[29]:

i. Havaalanının hizmet verdiği bölge

ii. Hem bölge sakinlerinin hem de o bölgede oturmayanların yolculuklarının başlangıç ve varış yerleri (hava seyahat pazarı bölgesi)

iii. Havaalanının hizmet verdiği bölgenin demografik ve nüfus artışı özellikleri

iv. Bölgenin ekonomik özelikleri

- Kişi başına harcanabilir gelir seviyesi
- İş faaliyetlerinin türleri, seviyeleri ve yerel sektörde çalışan iş gücünün büyüklüğü (tarım, inşaat, üretim, turizm, madencilik, finans, sigorta vb.)
- Perakende, ticari ve toptan satış miktarları ve banka mevduatları
- Otel ve konaklama yerlerinin sayısı

v. Yolcu, yük ve postada kullanılan ulaşım modları ve bu modların taşımacılıkta kullanılma oranları

vi. Gelecekte ulusal ve uluslararası trafiği etkilemesi beklenen değişme ve gelişmeler

vii. Hizmet verilen bölgelerin uzaklık, nüfus ve endüstriyel özellikleri

viii. Ulaşım ihtiyacını etkileyen coğrafik, sosyal ve ekonomik faktörler

ix. Havayollarının ve diğer ulaşım modları arasındaki rekabetin derecesi ve var olan durumu (fiyat, seyahat süresi, hizmet sıklığı ve diğer hizmet kalitesi parametreleri)

2. HAVAALANI İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI RİSKLER VE TÜRKİYE'DEKİ HAVACILIK SİSTEMİ AÇISINDAN GZFT ANALİZİ

2.1. Havaalanı İşletmelerindeki Riskler

Havaalanı işletmelerinde faaliyetlerin ve hizmetlerin etkin şekilde yerine getirilmesi, havaalanının işler durumda tutabilmesi ve havaalanı işletmesinin kurumsal amaçlarına ulaşması mevcut ve olası risklerin dikkate alınmasını, belirlenmesini ve yönetilmesini gerektirmektedir. Genel itibariyle havaalanı işletmelerinin hem

[29] Robert Horonjeff ve Francis X McKelvey, **Planning and Design of Airports** (USA: McGraw-Hill, Fourth Edition, 1994), s.216.

endüstrisinden hem de girişimsel ve kendine özgü niteliklerinden kaynaklanan riskleri aşağıdaki temel alanlarda sıralamak mümkündür:

- Stratejik riskler, planlama ve yönetim
- Sürdürülebilir büyüme kapsamındaki sosyal, ekonomik ve çevresel riskler
- Diğer havaalanı işletmeleri ile rekabet
- Havaalanlarında havacılık gelirleri azalırken işletim maliyetlerinin artması
- Terörist saldırılar, salgın hastalıklar, savaşlar ve doğal afetler gibi tehditler
- Havayolu işletmeleri ile ilişkiler, havayolu işletmelerine yönelik gelişme ve değişmeler ile havayolu birleşmelerinin ortaya çıkardığı riskler
- Yolcu profilinin nitelikleri ve tercihleri ile hem yolcu hem de havayolu işletmelerinin istek ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere dayanan havaalanı müşterilerine özgü riskler
- Havaalanı işletmelerinde ticarileşme ve özelleştirme uygulamaları
- Havayolu endüstrisinde meydana gelen değişim ve gelişmelerin yarattığı riskler
- Havaalanlarındaki altyapı ve kapasite sorunları nedeniyle havaalanı faaliyetleri ve sunulan hizmetler kapsamında karşılaşılan operasyonel riskler
- Serbestleşme, liberalleşme ve özelleştirmenin bir etkisi olarak talep değişkenliğinin artması
- Ülke riski ve politik riskler.

Bu sistemde yer alan havaalanı işletmelerinin daha yönetim stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında riskler bulunmaktadır. Değişik stratejilerin geliştirilerek en iyi stratejinin seçilmesi, sonrasında seçilen stratejinin uygulanması ve uygulanan stratejinin amaçlarının başarılması sürecindeki riskler ciddi sonuçlara neden olacak niteliktedir. Bu sonuçlar işletmenin sürdürülebilirliğini ve rekabet edebilirliğini etkilemektedir.

Havaalanları, içinde bulundukları çevreye sosyal ve ekonomik açıdan büyük canlılık getirmesine karşın kendilerini saran doğal çevreye çoğu zaman kirlilik ve gürültüyle özdeşleşen sorunlar doğurmaktadır[30]. Sürdürülebilir büyüme konusunun kapsamında yer alan bu çevresel ve ekonomik konular diğer işletmeler de olduğu gibi havacılık işletmelerinde de odak noktası olmaya başlamıştır. Çünkü çevresel faaliyetleri dikkate almamak endüstriyel kurum, kuruluş ve hükümetlerin rekabet güçlerini olumsuz

[30] Korhan Oyman ve Vildan Korul, **Havaalanlarının İçinde Bulundukları Çevreye Etkileri**, Kayseri III. Havacılık Sempozyumu (10-12 Mayıs 2000), s.218-219.

yönde etkileyecektir. Çevresel, sosyal ve ekonomik konular kapsamında önlem almayan tüm işletmelerin ödeyeceği faturalar, katlanacağı ilave maliyetler daha da artacağı için havaalanı yönetiminde de çevre ve sosyal içerikli konular ile sürdürülebilir büyüme kapsamında risklerin belirlenerek yönetilmesi önem taşımaktadır. Sanayileşme, enerji kaynaklarının hızla tüketimi, ulaşımın yaygınlaşması, yerleşim alanlarının büyümesi sonucu ortaya çıkan çevre kirliliği küresel bir sorun haline gelmiştir. Çevresel kirlenmenin ciddi boyutlara ulaştığı günümüzde, havaalanı işleticileri ve havacılık sektörünün her birimi bu alanda çalışarak birlikte çözüm üretmek ve önlem almak zorunda kalmaktadır.

Havaalanı işletmeleri için en önemli gereklilik mümkün olan en iyi ve verimli şekilde hizmet sağlamaktır. Havaalanı yönetimi artan şekilde uluslararası disiplin haline gelmektedir. Havaalanı işletmeleri kendi kapasitelerini tam olarak kullanarak ve farkındalıkları ile yeterliliklerini geliştirerek uluslararası düzeyde rekabet gücü elde etmek istemektedirler[31]. İç ve dış çevre analizi çalışmaları ile işletme kendi kapasitesini, yeterliliklerini, iç ve dış çevre faktörlerinin neden olduğu risklerini belirleyebilmektedir. Ayrıca bu çalışmalar ile işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilecek ya da rekabet edebilirliğini etkileyebilecek faktörler de belirlenmektedir. Rekabet avantajının elde edilebilmesi risklerin barındırdığı fırsatları en iyi şekilde tespit etmek ve onlardan yararlanmak ile mümkün görülmektedir. Havaalanı işletmesinin rekabet avantajı beş temel faktöre bağlı görülmektedir ve bunlar yolcu ve kargo faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bunlar[32]:

- Çevresel faktörler: Havaalanı çevresinin bölgesel gelişme düzeyi, örneğin uluslararası ticaret bölgesi, lojistik ve kongre merkezleri, havacılıkla ilgili endüstriyel siteler ve diğer kolaylıklar
- Kolaylıklar (ilgili ve destekleyici unsurlar) faktörü: Havaalanının mevcut kapasitesini artırmak için havaalanı kolaylıklarının düzeyi
- Talep faktörleri: Topla-dağıt ağ yapısının gelişimi için orijin-destinasyon talebinin düzeyi ve buralardaki transit yolcu ve trafik hacmi

[31] Michael Carney ve Keith Mew, Airport Governance Reform: A Strategic Management Perspective, **Journal of Air Transport Management** 9 (2003) 221-232.
[32] Yonghwa Park, An Analysis for The Competitive Strength of Asian Major Airports, **Journal of Air Transport Management** 9 (2003), s. 353–360.

- Hizmet faktörleri: Kullanıcılar için hizmet düzeyi, havaalanı faaliyetlerinin türleri ve ücretlendirme düzeyinin birleşimi
- Yönetsel faktörler: Havaalanı işletim maliyeti, verimlilik ve gelir yapısı gibi ekonomik olarak dikkate alınan faktörler, olarak sıralanmaktadır.

11 Eylül olayları, Irak savaşı, Bali'deki bir gece kulübünün bombalanması (2002 yılında Bali'de bir gece kulübüne yapılan saldırıda 202 kişi hayatını kaybetmiştir[33]) ve SARS salgını gibi olaylar uzun veya kısa dönemde havayolu ile seyahat edecek insanların sayısını önemli derecede etkilemektedir. Geçmişte bu tür olayların etkileri atlatılmış olmasına rağmen uzun dönemli etkilerin tamamen ortadan kaldırılması olası görülmemektedir[34]. Pazar yüksek düzeyde belirsizlik ve risk taşımaktadır.

EasyJet ve Ryanair gibi düşük maliyetli taşıyıcıların pazara girmesi ile yolcuların geleneksel ülke kontrollü havayolu işletmelerine ilişkin tercihleri değişmiş ve bunun önemli sonuçları olmuştur. Örnek olarak Ryanair'in Londra ve Fransa'nın Strasbourg havaalanları arasında hizmete başlaması ile yolcu sayısı üç kat fazlalaşmış ve yerel harcamalar artmıştır. DFNI raporuna göre düşük maliyetli havayolu işletmelerinin yolcu profilinde iş seyahati yapanlar, öğrenciler ve emekliler yer almaktadır[35]. Yolcu bileşimindeki bu değişikliklerin bir sonucu tüketici taleplerinde yeni kalıplar yaratmasıdır. Bu tür talepler proaktif yanıtların verilmesini ve tüm yolcu profilinin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Talep ile ilgili konular ilgili riskler ile birlikte dikkate alınmalıdır. Çünkü havaalanı faaliyetleri ve ticari faaliyetler için talep anahtar noktadır.

Havayolu endüstrisinde meydana gelen gelişme ve değişmeler havaalanlarının hava aracı, yolcu, kargo ve bagajın çok daha hızlı ve etkin süreçlenmesine olduğu kadar havaalanı hizmetlerine olan talebi ve kapsamındaki istekleri de arttırmıştır. Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya pazarları çok daha rekabetçi hale geldiği için, havayolu işletmeleri kendi hublarını ve bağlantılı trafiklerinde hangi havaalanını kullanacaklarını belirleme konularında daha serbest şekilde seçim yapabilir hale gelmişlerdir. Havayolu

---

[33] http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/07/050707_al_qaeda.shtml (09 Mayıs 2007).

[34] Department for Transport, **The Future Development of Air Transport in The United Kingdom: Midlands A National Consultation** (2002). http://www.aviation.dft.gov.uk/consult/airconsult/müdlands/mainconsult/01.htm (19 Nisan 2007).

[35] DFNI, 2003b. Strasbourg survey reveals power of low cost business, Duty Free News International Confidental (15 Haziran 2003). http://dfni.travelretailworld.com/RetailNews.asp?ID=898&Action=View.

işletmeleri verimli havaalanlarında yer edinmek ve faaliyetlerini artırmak istemektedirler. Böylece havayolu işletmeleri kendi maliyetlerini düşürebilecekler ve hizmet kalitesini yükseltebileceklerdir. Havaalanlarında ticarileşme ve özelleştirme uygulamalarına yönelik eğilimin dünya çapında artmış olması havaalanı yöneticilerini artan ticari baskılar ve yeni zorluklarla karşı karşıya getirmiştir. Bu eğilim performansın ölçülmesi ve izlenmesi ihtiyacını hem yatırımcılar hem de düzenleyiciler açısından artırmıştır. Bunun için havaalanı işletmeleri, tüm yönleriyle havaalanı yönetimi ve faaliyetleri ile ilgili en iyi uygulamaları bilmek ve kendi performanslarını endüstrideki bu en iyi uygulamalarla kıyaslamak ihtiyacı duymaktadırlar[36].

2.2. GZFT Analizi[37]

Türkiye'deki havaalanı işletmeleri için risklerin belirlenmesi ve yönetilmesinin öneminin ortaya konmasında GZFT (Güçlü yönler-Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler - SWOT) analizi kullanılan önemli tekniklerden birisidir. Bu teknik risk kaynaklarının tespit edilmesi açısından faydalıdır. GZFT Analizinde Türkiye'deki havacılık sisteminin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak bu yönlerin çevresel unsurlarla birlikte oluşturacağı fırsatlar ve tehditler saptanmıştır. Bu çalışmada Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerine yönelik bir model önerisi geliştirileceği için bu GZFT analizinin sonuçları dikkate alınarak havaalanı işletmeleri açısından değerlendirilmiştir.

2.2.1. Güçlü Yönler

i. Türk Havayolu Ulaşımı Sektöründeki Büyüme Potansiyeli: Türkiye'de havayolu ulaşımının payı karayolu ve demiryoluna göre bugüne kadarki gelişim ve yatırımlar dikkate alındığında oldukça düşük seviyelerde kalmaktadır. 2003 yılı sonunda alınan bazı kararlar ile özel havayolu işletmelerine iç hatlarda uçabilme hakkının verilmesi ve bazı vergilerde indirime gidilmesi doğrultusunda özellikle iç hatlarda hızlı bir büyüme yaşanmıştır. Gelişim sürecindeki Türkiye'de havayolu ulaşımının dünyadaki büyüme oranına göre çok daha hızlı bir seyir göstermesi önemli fırsatlar yaratacaktır.

---

[36] Tae Hoon Oum, Chunyan Yu ve Xiaowen Fu, A Comparative Analysis of Productivity Performance of The World's Major Airports: Summary Report of The ATRS Global Airport Benchmarking Research Report—2002, **Journal of Air Transport Management** 9 (2003) 285–297.

[37] Bu bölümde geniş ölçüde "Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı**, a.g.e.** s.26-31." kaynağından faydalanılmıştır.

Hava taşımacılığı, turizm gibi, dünyanın ve Türkiye'nin önemli pek çok sektörüne hayat vermektedir[38]. Türkiye'de turizm sektörü hızlı bir büyüme içerisindedir. Talep artması havaalanı kullanıcı sayısının artması ve gelirlerin artmasına yönelik bir fırsat anlamına gelmektedir. Büyüme kapasite kullanımı ve havaalanlarında gerçekleştirilen faaliyetlerin zamanlı ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi açısından havaalanlarını etkileyecektir. Türkiye'de mevcut havaalanlarının tam kapasiteyle kullanılması ile bu büyümeye cevap verilmesi mümkündür. Yapılan araştırmalara göre şu anda Atatürk Havalimanı kapasitesinin yarısını kullanabilmekte iken Sabiha Gökçen Havalimanı'nda kapasite kullanım oranı %7 olarak belirtilmektedir[39].

ii. Türkiye'nin Turizm Ülkesi Olması ve Yolcu Profili Çeşitliliği: Türkiye'nin önemli bir turizm ülkesidir. Turistler ve yurtdışında yaşayan çok sayıda kişi büyük ölçüde havayolunu kullanmakta ve bu da havayolu taşımacılığı talebini artırmaktadır. Dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar bu talebi genellikle olumsuz yönde etkilememektedir. Belirli oranda düzenli artışa sahip olarak belirtilen bu talep havaalanı işletmelerinin gelirinin düzenli bir şekilde artacağına işaret etmektedir.

Ancak Türkiye'nin turizm ülkesi olmasına rağmen bu alandaki son gelişmeler güçlü yön olarak belirlenen bu alanda gerilemenin yaşandığını göstermesi açısından önemlidir. Bu nedenle analizdeki her kategorinin ve risklerinin zamanla değişiklik göstereceğinin farkında olunması gerekmektedir. Örneğin, Deloitte[40], tarafından hazırlanan "HotelBenchmarkTM Küresel Performans Değerlendirmesi Bahar 2007" başlıklı raporda global turizmi ve farklı ülkelerdeki ortalama otel odası gelirlerini ele alınmıştır. Rapora göre, turizm sektörü 2006 yılında yüzde 4,5 büyüme kaydederken, turist sayısı 36 milyon artmış ve toplam 842 milyon kişi seyahate çıkmıştır. Küresel ölçekteki rekor büyümeye rağmen, Türkiye 2006 yılını turizmde yüzde 6,7'lik düşüşle kapatmıştır. 2005 yılında dünyanın oda başına en fazla gelir elde eden 20. şehri olan İstanbul ise 2006 yılında bir basamak düşerek 21. olmuştur. Türkiye'nin 2006 yılı

---

[38]Ender Gerede, "Uç Türkiye Uç: İç hat havayolu taşımacılığındaki gelişmeler" **Dünya Gazetesi,** www.dunyagazetesi.com (05 Ocak 2004).

[39] Ahmet Kıvanç ve Selim Efe Erdem, "Nereden Çıktı Bu Üçüncü Havaalanı?", **Radikal Gazetesi** (10 Haziran 2006), www.radikal.com.tr (27 Nisan 2007).

[40] Türkiye'de 1986 yılında çalışmalarına başlayan Deloitte, bugün İstanbul ve Ankara'da konularına göre faaliyet gösteren beş şirket ile profesyonel hizmetler sunmaktadır. Bu şirketler denetim ve muhasebe, finansal danışmanlık, Vergi danışmanlığı, yönetim danışmanlığı ve kurumsal risk alanlarında hizmet vermektedir. http://www.deloitte.com (01 Haziran 2007).

küresel turizm pastasındaki büyümeden yararlanamamasında İsrail'in Lübnan'ı işgali ve Irak'taki istikrarsızlığın yanı sıra, ülke içinde yaşanan terör saldırıları da rol oynamıştır[41].

Türkiye'nin turizmdeki gelişmeleri havayollarının büyümesine, havayollarının büyümesi de havaalanlarının gelişmesine sebep olacaktır. Türkiye'de havacılık yüksek oranda turizme bağımlıdır. Turizm sektöründe yaşanacak kriz havayolu işletmelerini de krizle karşı karşıya bırakacaktır ve havaalanları da bundan direkt olarak olumsuz yönde etkilenecektir. Aynı şekilde turizm sektöründeki gelişme ve büyüme de havayolu işletmelerinin büyümesine yol açacak ve havaalanı kullanıcı sayısı artacaktır.

iii. Türkiye'nin Coğrafik Özellikleri ve Konumu: Türkiye'nin geniş bir coğrafyaya sahip olması, özellikle doğu bölgelerinin dağlık bir yapıya sahip olması, Avrupa ve Asya arasında geçiş yolu olması hava taşımacılığına olan ihtiyacı artırmaktadır. Hava taşımacılığına olan ihtiyacın artması havaalanlarının da daha fazla kullanılması anlamına gelmektedir.

iv. Uluslararası Düzeyde Teknolojik Gelişmelere ve Yasal Düzenlemelere Uyum: Gerek dünya gerekse Avrupa çapında hava taşımacılığı ile ilgili ortaya çıkan yeni düzenlemeler Türkiye'nin de sivil havacılık faaliyetlerini bu düzenlemelere göre yeniden yapılandırma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu konuda çalışmalar devam etmekte olup, uygulamada tam olmasa da, yasal düzenlemeler ile ilgili çalışmalar Avrupa Birliği tam üyesi ülkelerdeki uygulamalara paralel olarak sürdürülmektedir.

Türk sivil havacılığındaki hızlı gelişmelere paralel olarak sektörün artan ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yönündeki çalışmalarını aralıksız sürdüren Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, son 4.5 yılda sektöre yönelik çıkarttığı 16 yönetmelik ve yayımladığı 20 talimat ile önemli bir yol kat etmiştir. Tarifeli iç hat yolcu ve kargo taşımacılığının, THY dışındaki özel havayolu işletmelerince de yapılmaya başlanmasıyla birlikte rekabete açılan havacılık sektörü için gerekli yasal düzenlemeleri hızla uygulamaya koyan SHGM, 2002-2006 yılları arasında 16 yönetmelik çıkartarak, sektörel bazdaki yönetmelik sayısını 28'e yükseltmiştir. 2006 yılında yönetimsel alanda çıkartılan 4 yönetmelik de eklendiğinde bu rakam 32'yi bulmaktadır. 1962 yılından 2002 yılına kadar geçen 40 yıllık süre içerisinde çıkarılan 12 yönetmelik ile kıyaslandığında SHGM'nin, 4 yılda 16 yönetmelik çıkartarak büyük bir başarı yakaladığı

[41] http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,cid%253D157461,00.html (10 Mayıs 2007).

belirtilmektedir. Ayrıca 2002 yılına kadar yayımlanan talimat sayısı 6 iken, 2002-2006 yılları arasında çıkartılan 21 talimat ile gelişen havacılık sektörünün ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde mevzuat çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Türk sivil havacılığının gerek uluslararası standartlarda yürütülmesi amacıyla gerekse havacılık sektörünün önünün açılması amacıyla SHGM tarafından uygulamaya konan yasal düzenlemeler uluslararası alanda da büyük ilgi görmüştür. EUROCONTROL ve Uluslararası Hava Trafik Emniyeti Elektronik Dernekleri Federasyonu (IFATSEA) kısa bir süre önce mevzuat çalışmaları ile ilgili olarak Türkiye'ye takdir mektupları göndererek, uçuş emniyeti ve havacılık güvenliğinin en üst düzeyde gerçekleştirilebilmesi amacıyla oluşturulan uluslararası kural ve standartların hızla uygulamaya konmasından duydukları memnuniyeti ifade etmişlerdir. Türkiye'nin mevzuat çalışmaları ile ilgili olarak gösterdiği bu başarı, uluslararası örgütler tarafından diğer ülkelere örnek gösterilirken, gerekli yasal düzenlemeleri henüz yapmamış olan ülkelere destek sağlanması konusunda da ülkemizden talepte bulunulmuştur[42]. Uluslararası düzeyde teknolojik gelişmelere ve yasal düzenlemelere uyum sağlanarak Türkiye'deki havaalanlarının da hizmet kalitesini artırarak diğer havaalanları ile rekabet edebilir düzeye gelmesi dolayısıyla tercih edilebilirliğinin artması söz konusudur.

v. Havaalanı Ağının Ülke Çapında Yayılmış Olması: Türkiye'de hava trafiğine açık veya açılabilecek yaklaşık 70 adet havaalanı bulunmakta olup bu havaalanlarının biri hariç tamamı devlet tarafından yapılmıştır. Şu an için bir kısmı kullanılmasa da çok sayıda havaalanı bulunması, kısa bir süre içerisinde ortaya çıkan havayolu ulaştırmasındaki hızlı talep artışının karşılanması ve ülke çapında yaygınlaştırılması için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu avantaj mevcut havaalanlarının da daha verimli kullanılmasını sağlaması açısından önem taşımaktadır.

vi. Genç İş Gücü Potansiyeli: Ülke içerisinde genç nüfusun fazla olması, havayolu ulaştırmasında ortaya çıkan hızlı büyüme doğrultusunda oluşacak insan kaynağı ihtiyacının yurt içinden karşılanmasında önemli bir faktördür. Havaalanı işletmeleri için insan kaynakları ihtiyacı açısından bu potansiyel önemli faydalar sağlayabilecektir. Havaalanı yönetiminde gelişen ve değişen sektör gerekliliklerine nitelikli insan gücüyle cevap verilebilecektir.

---

[42] http://www.airhaber.com/?p=2584, SHGM, SHGM Sektörün önünü açmaya devam ediyor (31 Mayıs 2007).

2.2.2. Zayıf Yönler

i. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Yeniden Yapılandırılması: 1954 yılında, sivil havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi, denetlenmesi ve yönlendirilmesi amacıyla Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. 1983 yılına kadar sadece kamu kuruluşları tekelinde kalan sivil havacılık faaliyetlerinin bu tarihten sonra özel sektöre de açılması sonucunda hızla artan sivil havacılık işletmeleri, hava araçları ve havaalanları sayısına rağmen bugünkü adı ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün mevcut yapısı ve yetkilerinde bir değişiklik olmamıştır. Bunun yanında artan sorumluluklarını karşılayabilecek yeterli, deneyimli personel teminindeki güçlükler nedeniyle de personel sayısında artış değil azalmalar meydana gelmiştir[43].

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün dünyadaki örneklerinin nitelik ve nicelik açısından sahip olduğu özellikleri taşımaması havacılık güvenliğini ve emniyetini tehdit ederek Türk Sivil Havacılığının sağlıklı gelişiminde önemli bir sorun teşkil etmektedir. 5431 sayılı Kanun ile SHGM'de çalışan personelin nitelik ve nicelik açısından iyileştirilmesi hedeflense de yapılan değişiklikler, ihtiyacı karşılamak ve var olan sorunları çözmek için yeterli değildir. Bu yetersizlik havaalanı işletmesi açısından yasal konulara ve düzenlemelere ait riskleri oluşturması bakımından önemlidir. Havacılık sisteminin bir unsurundaki yetersizlik ya da eksiklik sistemin diğer unsurlarını dolayısıyla havaalanlarını da olumsuz yönde etkileyebilme potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca yasal konular ve düzenlemeler gibi otoriteyle ilgili risklerin yönetilebilirlik düzeyi ya da önlenebilirliği sınırlıdır.

ii. Nitelikli İnsan Kaynağı Açığı ve Çalışma Koşulları İle İlgili Sorunlar: Sektördeki hızlı ve plansız büyüme, var olan nitelikli insan kaynağı açığını daha da arttırmıştır. Sektöre nitelikli personel yetiştiren eğitim kurumları da bu gelişmelere hazırlıksız yakalanmış olup var olan talebi kısa vadede karşılayacak alt yapıya sahip değildirler. Bu nedenle havayolu işletmeleri niteliğe bakmaksızın personel istihdam etmek zorunda kalmış ve personel üzerine aşırı yük ve sorumluluk yüklenmiştir. Bu durum havacılık güvenliğini ve emniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Havaalanları işletmelerinde tüm diğer havacılık sistemi unsurlarında olduğu gibi güvenlik ve emniyetle ilgili riskler mutlaka yönetilmeli ve önlenmelidir. İnsan hem risk yaratan hem

---

[43] eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M4.pdf, **Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi,** s. 36. (31 Mayıs 2007).

de yöneten bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla havacılık sistemi ile ilgili olarak belirlenen bu zayıf yön havaalanı işletmelerini de direkt olarak tehdit etmektedir.

iii. **Havaalanı Standartları ve Altyapı Yetersizliği:** Türkiye'de 70'e yakın havaalanı bulunmakla birlikte bu havaalanlarının bir kısmı STOL (Short Take Off and Landing) nitelikte olup geniş gövdeli uçaklar ile sefer yapılmasına uygun değildir. Bu da havayolu ulaştırmasının gelişiminde önemli bir engel teşkil etmektedir. Havaalanı-çevre etkileşimi ile ilgili yapılmış herhangi bir yasal düzenleme bulunmamakta olup çevre bilincinin de ülkemizde yeterince gelişmediği görülmektedir. Standartların ve altyapının yetersizliği havaalanı işletmeleri için operasyonel riskleri oluşturmaktadır. Sürdürülebilir büyümede önem verilen konuların başında gelen havaalanı-çevre etkileşimi konusundaki yetersizlikler tehdit anlamında risk kaynaklarıdır.

iv. Plansız Yapılanma: Gelişmiş ülkelerde geleceğe dönük yatırımlar ve farklı taşımacılık modlarının gelişim süreçleri uzun vadeli olarak hazırlanan ulaştırma ana planları ile ortaya konmaktadır. Türkiye'de ise ulaşım modlarının gelişim süreçlerini ve birbirleri ile etkileşimlerini ele alan herhangi bir plan mevcut değildir. Bu durum özellikle son yıllarda ortaya çıkan hızlı büyümenin etkinliği konusunda endişe yaratmaktadır. Diğer yandan sektörün sağlıklı büyümesinde önemli bir faktör olan kurumlar arası eşgüdüm ve koordinasyonun olmaması plansızlığın en önemli göstergelerinden birisi olarak göze çarpmaktadır.

Havaalanları büyük yatırımlarla gerçekleştirilmektedir. Plansızlık ise bu yatırımlar için büyük risk anlamına gelmektedir. Kısıtlı kaynakların etkin kullanımı açısından planlama faaliyetlerinin titizlikle ve ileriye dönük şekilde yapılması havaalanı işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

v. Mevzuat Eksikliği: Sivil havacılık faaliyetlerini düzenleyen mevzuatın sektörde yaşanan hızlı büyüme ve JAA'ya tam üyelik ile ilgili yükümlülüklere cevap verememesi sonrasında yeni düzenleme çalışmaları başlatılmış, bir kısım mevzuat yürürlüğe girmediği halde uygulamanın taslak mevzuata göre yapılması eski mevzuat ile hukuksal olarak çelişkili bir durum yaratmaktadır. Bu gelişmeler sektörde faaliyet gösteren kuruluşları olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca sektörde çalışan personelin çalışma koşullarını ve haklarını belirleyen hava iş kanununun henüz çıkmaması ve hava hukuku ile ilgili mevzuatın yetersizliği AB ile uyum sürecinde önemli birer sorun olarak ortaya çıkacaktır.

Bu zayıf noktalardan hareketle Türkiye havayolu taşımacılık endüstrisinin temel eksiklerinin aşağıdaki şekilde sıralanması mümkündür[44]:

- Havayolu taşımacılığının riskleri ile getirilerini tanımlayacak, sektöre yol gösterecek temel devlet politikasının oluşmaması,
- Bağımsız olarak yetkilendirme ve gözetleme yapabilecek bir sivil havacılık otoritesinin oluşturulamaması,
- Altyapıya yeterli yatırımların yapılamaması,
- Yönetim sistemlerinin rekabetçi piyasalarda etkin olamaması.

2.2.3. Fırsatlar

i. Sektördeki Hızlı Büyüme: Türkiye'de havayolu ulaştırmasının daha gelişim sürecini tamamlamaması ve son yıllarda yaşanan hızlı büyüme, Türkiye için yeni istihdam kaynakları yaratarak işsizlik oranının düşmesine neden olacak, ekonomik gelişmeye katkı sağlayacak, özellikle Türkiye'nin doğu bölgeleri ile batı bölgeleri arasında kültürel, sosyal ve ekonomik bütünlük sağlanmasında önemli fırsatlar yaratacaktır. Hızlı büyüme havayolu işletmelerinin sayı olarak artmasına ve mevcut havayolu işletmelerinin de uçuş sıklıklarını artıracakları anlamına dolayısıyla havaalanlarını daha fazla kullanmalarına neden olacaktır. Havaalanı ve havayolu işletmeleri arasındaki ilişki büyük bir risk ve fırsat kaynağı niteliği taşımaktadır. Bu ilişki ne denli iyi olursa havaalanı kullanım oranı ve kullanıcı sayısı o oranda artacaktır.

ii. Türkiye'nin Bakım ve Eğitim Alanlarında Cazibe Merkezi Haline Gelmesi: Son yıllarda Türkiye havaaracı bakım faaliyetlerinde önemli gelişmeler göstermiştir. JAR-145 yetkisi alınmış ve havayolu işletmeleri kendi bakım merkezlerini kurmaya başlamışlardır. Bu merkezler Türkiye'deki ihtiyacı karşılamaya ve çevre ülkelere bakım hizmeti satmaya başlamıştır. Bakım alanında sağlanan bilgi birikimi ve tecrübe, sektörün Türkiye'de büyümesi ve teknolojik gelişmelere açık genç işgücü potansiyelinin varlığı dikkate alındığında Türkiye'nin havaaracı bakımında önemli bir merkez haline gelebileceği düşünülmektedir. Diğer yandan, 11 Eylül saldırıları sonucunda pilotaj eğitiminde lider ülke konumundaki ABD özellikle Müslüman ülkelerden gelen talebi geri çevirmeye başlamıştır. Türkiye'nin bu talebi karşılaması gelecekte değerlendirilmesi gereken önemli bir fırsat olarak görülmektedir.

---

[44] Oktay Vural, **Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz,** Ulaştırma Bakanlığı, Ankara (2001).

iii. AB İle Müzakerelere Başlanmış Olması: AB'ye uyum süreci içinde havacılık emniyeti ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik tüm AB standartlarının Türkiye'de de uygulanır hale getirilmesi sağlanacaktır. Bu sayede havacılık emniyeti ve güvenliği artırılarak ciddi bir büyüme potansiyeli gösteren Türk Havacılık Sektörünün sağlıklı bir biçimde gelişmesi sağlanabilecektir. AB standartlarının uygulanır hale getirilmesi dünya çapında önde gelen havayolu işletmelerinin Türkiye'deki havaalanlarını tercih etme olasılığını artırarak büyük bir fırsat yaratacaktır.

iv. Özel Sektör Girişimciliğindeki Artış: Son yıllarda gerek havayolu gerekse havaalanı terminal işletmeciliğinde özel girişimcilerin payı giderek artmaktadır. Türkiye'de uzmanlaşan özel sektör elde ettiği özellikleri yurt dışında kullanabilir hale gelmiştir. Özel sektör yaratıcılığı ve dinamizminin sektöre girmesi sağlıklı bir büyüme ve rekabet gücü kazanılması açısından önemli bir fırsattır.

v. Türkiye'nin Transit Yolcu ve Kargo Taşımacılığında Önemli Bir Merkez Haline Gelmesi: Türkiye'nin coğrafi konumu Avrupa ve Orta Doğu ile Asya Bölgeleri arasında bir geçiş noktası yaratmaktadır. Coğrafi konum, son yıllarda sektörde yaşanan olumlu gelişmeler ve Türkiye'nin İkili Havayolu Taşımacılığı anlaşmalarında daha liberal politikalar izlemesi Türkiye'nin transit yolcu ve kargo taşımacılığında önemli bir merkez haline gelebilmesinde önemli bir fırsat yaratmaktadır. Türkiye'nin transit yolcu ve kargo taşımacılığında bir merkez haline gelmesi direkt olarak havaalanlarını olumlu şekilde etkileyecektir. Bu ise havaalanı işletmelerine rekabet avantajı sağlayacaktır.

2.2.4. Tehditler

i. Fırsatları Tehlikeye Düşürecek Ölçüde Otorite Yetersizliği: Sivil havacılık otoriteleri ülkelerin havayolu ulaştırma politikalarının belirlenmesinde ve sağlıklı gelişiminde önemli rol oynarlar. Türkiye'de Sivil Havacılık Otoritesi konumundaki Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü nitelik ve nicelik bakımından sektörün ihtiyaçlarına cevap verme kapsamında eksiklikleri mevcuttur. Bu durum fırsatların yaratılmasında önemli bir tehdit olarak ortaya çıkmakta ve havacılık güvenliği ve emniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Havacılık güvenliğini ve emniyetini olumsuz yönde etkileyen bu yetersizlik havaalanları için önemli bir risktir. Bu riskin havaalanı işletmesi için bir tehdit olarak operasyonel ve finansal açıdan da olumsuz sonuçları olacaktır.

ii. Hızlı ve Plansız Büyümenin Yaratacağı Olumsuzluklar: 1983 yılına kadar monopol bir yapıya sahip olan Türk Sivil Havacılığı, bu tarihte çıkarılan kanun ile birlikte serbestleşmiş ve özel sektörün de faaliyet göstermesine olanak sağlanmıştır. Özellikle 1986 yılından sonra hava taşımacılığı sektörü hızlı bir gelişme göstermiş, ancak bunun sağlıklı ve istikrarlı bir büyüme olmadığı zamanla ortaya çıkmıştır. Bu durum ulusal ekonomiye, havacılığa ve turizme olumsuz yönde yansımıştır[45].

Sadece havayolu ulaştırmasının değil, tüm ulaşım modlarının gelişim süreçleri ve birbirleri ile etkileşimlerinin bütünleşik bir plan ve program dahilinde yapılması gerekir. Son yıllardaki hızlı büyüme havayolu işletmelerinin orta ve uzun vadeli planlar yapmaksızın filolarını büyütmeleri ve insan kaynağı arayışına girmeleri hizmet kalitesinde, nitelikli personelin istihdamında ve en önemlisi uçuş emniyetinde ve havayoluna olan güvende tehdit oluşturmaktadır. Bunun yanında havayolu işletmeleri ve uçuş okulları için sektöre giriş şartlarının kolaylığı bu tehdidi daha da arttırmaktadır. Havayolu işletmeleri bu haliyle havaalanı işletmeleri için de tehdit yaratacaktır. Bir havayolu işletmesinin hızlı ve plansız büyümesi, emniyet eksiklikleri havaalanı işletmesi için başlı başına bir risk kaynağıdır. Böyle bir havayolu işletmesi havaalanı faaliyetlerinin emniyetle, güvenle ve zamanında gerçekleştirmesini engelleyecektir.

iii. AB'nin Havayolu Taşımacılığındaki Hızlı Liberalleşme İsteği: Avrupa Birliği, üye ülkeler arasında tek bir hava sahası oluşturarak üye ülkelere ait tüm havayolu işletmelerinin AB sınırları içerisindeki istedikleri her noktaya hiçbir kısıtlama olmaksızın uçabilmesini hedeflemektedir. Bu durum alt yapısı serbest rekabete henüz hazır olmayan Türk Sivil Havacılığının gelişimi için önemli bir tehdit oluşturacaktır. Havaalanı işletmeleri de bu tehditten bir ölçüde etkilenecektir. AB'ye üye ülkelerde trafik artacağından oradaki havaalanı işletmeleri için büyük bir fırsat yaratacaktır. Bu fırsat Türkiye'deki havaalanı işletmelerine tehdit olarak yansıyacaktır.

iv. AB İle Uyum Kapsamında Yabancı İşgücü Girişi: AB bünyesinde kurulan JAA ve EASA gibi kurumlar, havacılık personelinin tanımlanan standartlarda lisansa sahip olmak koşulu ile Avrupa Birliği bünyesindeki tam ve aday üye ülkeler dahilinde istedikleri ülkede çalışabilme hakkını vermektedir. Avrupa'da havayolu ulaştırmasının Türkiye'ye göre gelişim sürecini tamamladığı ve bu konuda istihdam açığı olmadığı göz önünde bulundurulduğunda sivil havacılık sektörü gelişmekte olan ve büyük ölçüde

[45] Vural, **a.g.e.** (2001).

istihdam açığı olan ülkemize yurt dışından azımsanmayacak yabancı iş gücü girişi olacağı beklenmektedir. Türkiye'de işsizlik oranının diğer Avrupa ülkelerine göre daha yüksek olduğu dikkate alındığında bu durumun ülkemiz için bir tehdit oluşturacağı ve yeni bir istihdam kaynağı söz konusu olmasına rağmen işsizlik oranının Türkiye aleyhine olacak şekilde değişmeyeceği düşünülmektedir. Türkiye'de işsizlik oranının artması ülke içindeki havacılık talebini olumsuz etkileyebilme potansiyeli taşıdığından iç hat taşımacılığında trafiğini azaltabilecektir. Havacılıkta iç talep ülkedeki gelir düzeyi ile doğru orantılıdır.

v. Yakıt Fiyatlarının Artması ve Türkiye'deki Yakıt Fiyatları Üzerindeki Vergilerin Yüksekliği: Son yıllarda dünya genelinde petrol fiyatlarındaki artış havayolu ulaştırmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Buna ek olarak, Türkiye'de yakıt maliyetlerinin vergiler dolayısı ile diğer ülkelere göre daha yüksek olması bilet fiyatlarının düşmesini engellemektedir. Bu durum havayolu ulaştırmasının gelişiminde önemli bir engel oluşturmakta, Türk tescilli havayolu işletmelerinin rekabet gücünü azaltmaktadır. Yakıt fiyatları nedeniyle bilet fiyatlarının artması talebi dolayısıyla havaalanı kullanıcı sayısını azaltacaktır. Bunun havaalanı işletmesi açısından anlamı da gelir kaybıdır.

vi. Bölgesel Riskler: Türkiye'nin Ortadoğu ülkeleri ile sınırı bulunmakta, bu ülkelerdeki savaş ortamı ile siyasi coğrafyasındaki belirsizlikler ise, bölgeye çok yakın konuşlanmış olan Türkiye'ye gerçekleşen hava trafiğini olumsuz etkileyebilecek, dolayısıyla turizm ve havayolu ulaştırmasındaki gelişimin önüne önemli bir tehdit olarak çıkabilecektir. Tehdit risk grubunda bulunan savaş terörizm ve salgın hastalık gibi riskler çok ciddi olumsuzluklara neden olmaktadır. Örneğin, trafiğin olumsuz etkilenmesi havaalanı işletmelerinin gelirlerini önemli oranda azaltacaktır. Ayrıca bu havaalanı işletmesinin diğer havaalanları ile rekabet edebilme gücünü zayıflatacaktır. Çünkü bu tehditler Türkiye'deki havaalanlarının tercih edilmesini önleyebilecektir. Dünya çapında önce gelen havayolu işletmeleri havaalanları için çok önemlidir. Onlarla ilişkilerin bozulması ya da bu işletmelerin Türkiye'deki havaalanlarını tercih etmemeleri büyük bir risk yaratacaktır. Havaalanı işletmeleri faaliyet pazarlarından yararlanamayacaklar ve bu pazarları rakiplerine kaptırabileceklerdir.

Ayrıca ekonomik krizler ülke içi ekonomik faaliyetleri de azaltmaktadır. Sonuç olarak yaşanan ekonomik krizler iç hat taşımacılığını giderek güçleştirmektedir. Diğer

yandan havayolu taşımacılığına duyulan güven sarsıldığında yolcu talebi yine azalmaktadır. 1991 yılındaki Körfez Savaşı bunun en güzel örneğidir[46].

vii. Nitelikli İnsan Kaynağı Eksikliği: Tüm dünyada havacılık sektörü, teknolojik devir hızının en yüksek olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Bu yoğunlukta teknolojiye bağımlı bir iş kolunda en büyük gereksinim doğal olarak nitelikli iş gücüne sahip olmaktır. Günümüzde, Türkiye'de hava taşımacılığı sektöründe yaşanan gelişmeler bu alanda işgücü kaynağı açısından bir dar boğaza neden olmuştur[47].

Sektöre nitelikli iş gücü sağlayan eğitim kurumları da alt yapıları yeterli olmadığı için bu büyümeye uygun nitelikli personel yetiştirmekte yetersiz kalmışlardır. Havayolu ulaştırmasında beklenen gelişmeler devam ettiği taktirde nitelikli insan kaynağı eksikliği uçuş emniyeti ve sektörün sağlıklı büyümesi yönünde önemli bir tehdit oluşturacaktır. Uçuş emniyeti ve sağlıklı büyümenin tehdit altında olması havaalanı faaliyetlerinin etkin, emniyetli ve güvenli yapılmasını da tehdit edecektir.

Bu ortamda, havayolu işletmeleri istedikleri derecede büyümeyi gerçekleştiremeyeceklerdir. Havaalanı işletmelerinin de havayolu işletmelerine bağımlılıkları olduğundan havaalanı işletmeleri de gelirlerini artıramayacak ve büyüyemeyecektir. Havaalanları talep arttıkça büyümek ve müşteri ihtiyaçlarına en iyi derecede cevap vermek durumundadır. Bir havaalanını ne kadar çok havayolu işletmesi ne sıklıkta kullanırsa havaalanı o derece kendini geliştirmek durumunda kalacaktır. Havayolu işletmelerinin büyüyüp geliştiği oranda havaalanlarının da gelişmesi ve büyümesi gerekmektedir.

Türkiye'deki insan kaynaklarına yönelik ihtiyaçlar Avrupa Havacılık Otoriteleri Birliğine (Joint Aviation Authority-JAA) üye olunması ile birlikte daha büyük önem kazanmıştır. JAA'in kuralları olan JAR'ların (Joint Aviation Regulations) getirdiği yeni standartlar insan kaynağının niteliğinin ve niceliğinin en kısa sürede arttırılmasını gerektirmektedir. İnsan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusunda en önemli yeri kuşkusuz eğitim almakta ve bu konuda eğitim kurumları ile sektör arasında sıkı bir işbirliği ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkabilecek sorunların en aza indirgenmesinde önemli bir yer tutacaktır[48].

---

[46] Gerede, **a.g.e.,** http://www.dunyagazetesi.com.tr (31 Mayıs 2007).
[47] eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M4.pdf, **a.g.e.,** s. 35-36. (31 Mayıs 2007).
[48] Aynı.

Bu zayıflıkların, ulusal ekonomiye olan olumsuz yansımalarını daha iyi irdeleyerek çözümü bulmak için, olumsuzlukları oluşturan risk kaynaklarının belirlenmesi son derece önemlidir. Bu analiz yoluyla belirlenen zayıflıkların toplam olarak sisteme ve ülke ekonomisine olan yansımaları[49];

- Can ve mal güvenliğinin ve uçuş emniyetinin, yeterince güvence altına alınamamış olması,
- Plansız olarak yapılan yatırımlar sonucu çok büyük kaynak israfı,
- Batan şirketler ve geri alınamayan krediler ile beraber ulusal servet kayıpları,
- Sivil havacılık tarafından turizmin yeterince desteklenememesi sonucu ortaya çıkan ekonomik kayıplar,
- Hava taşımacılığımızın büyük oranda yabancıların kontrolüne girmesi sonucu ekonomik kayıplar,
- Ülkemizin ve Sektörümüzün itibar kaybı, olarak sıralanmaktadır.

Türkiye'de havaalanı işletmeciliği özellikle terminal işletmeciliği alanında hızlı bir gelişim içerisindedir. Kısıtlı kaynakların etkin kullanılmasında, maliyetlerin optimizasyonunda ve havaalanı yönetiminde organizasyonel hedeflere ulaşılmasında risklerin belirlenerek etkin şekilde ve kurumsal bir bakış açışıyla yönetilmesi önemli faydalar sağlama potansiyeline sahiptir.

Belirlenen tüm bu faktörler, havayolu taşımacılığı endüstrisinin dinamik ve sürekli şekilde değişen yapısının riskleriyle birlikte değerlendirilmesinin havaalanı işletmelerinde riskleri yönetmenin önemini ve risk yönetiminin uygulanmasının gereğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde buna bağlı olarak risk yönetimi ve KRY kavramları, tarihsel gelişimi, uygulama yapısı ve süreci ile birlikte incelenecektir.

[49] Vural, **a.g.e.** (2001).

İKİNCİ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

1. RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Risk yönetimi kapsamında kavramsal anlamda farklı ve çok sayıda yorum mevcuttur. Çünkü günlük dilde risk kelimesi oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır ve risk yönetimi konusu işletmelerin gündeminde yer almaktadır. Bununla birlikte, bu durum riski yönetmede daha açık ve tam olarak düşünülmesini sağlamak suretiyle işe yarayabilir[50]. Risk yönetimi ile ilgili kavramların tanımlanması konunun doğru ve net algılanmasını etkilediği için Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) uygulamalarının etkinliğinde önemli başlangıç noktasıdır. Çalışmanın bu bölümünde risk yönetimi ile ilgili olarak belirsizlik, değer, kayıp, olasılık, değişkenlik, karmaşıklık, zaman, risk ve risk kapsamında dikkate alınan diğer kavramların (tehlike, kayıp, fırsat) tanımlarına yer verilmiştir[51].

1.1. Belirsizlik

İşletmeler, küreselleşme, teknoloji, düzenlemeler, yeniden yapılanma, değişen pazarlar ve rekabetin belirsizlik yarattığı bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Belirsizlik, potansiyel olayların ve onlarla birleşmiş sonuçların olma ihtimalinin tam olarak belirlenememesinden kaynaklanmaktadır. Belirsizlik aynı zamanda, işletmenin stratejik seçimleri yoluyla yaratılır ve bu seçimlerin içinde de bulunur. Örnek olarak, işletmenin, bir başka ülkede operasyonlarını gerçekleştirmeye dayanan bir büyüme stratejisi olabilir. Seçilen bu strateji, ilgili ülkenin politik çevresi, kaynakları, piyasası, iş gücü kapasitesi ve yeterliliği ile birleşmiş riskleri ve bu risklerin barındırdığı fırsatları da içermektedir.

---

[50] Preston G. Smith ve Guy M. Merritt, **Proactive Risk Management Controlling Uncertainty In Product Development** (New York: Productivity Press, 2002), s. 5.

[51] Bu tanımlamalarla ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: Ayşe Küçük Yılmaz, "**Havacılık Sektöründe Emniyet Açısından Risk Yönetimi ve Havacılık Örgütlerinden Uygulama Örnekleri"**, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

Belirsizlik riski kapsamaktadır ve iki boyutu vardır: Birincisi "bilgisizlik" ve ikincisi "sürpriz-şok". Bu anlamları ve boyutlarıyla riskin deney öncesi, belirsizliğin ise deney sonrası olduğu açıktır. Risk, belli bir tehlikenin gerçekleşmesine ilişkin olasılık hesaplaması yapılarak öngörülebilmektedir ve belli bir maliyet karşılığında, risk altındaki değerin zararına karşı önlem alınabilmektedir. Belirsizlik bu noktada da riskten ayrılmaktadır: Belirsizlik, ancak şok ortaya çıktığında anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla, deney sonrası olma özelliği ile belirsizlikte öngörülemezlik ve önlem alınamazlık öne çıkmaktadır[52]. Diğer yandan, risk ve belirsizlik arasında "bilgi" açısından da farklılık söz konusudur. Riskte "bilgi" varken, belirsizlikte "bilgisizlik" esastır. Riskte bilgiyi sağlayan, geçmişe ilişkin olarak yapılan istatistiksel tasarımdır, olasılık hesabıdır. Bilgisizlik ise belirsizliğe karakter kazandıran iki ana bileşenden biridir ve belirsizliğin çözümlemesinin felsefî düzlemde kalmasına sebep olan da, öngörülemezliği ve ölçülemezliği getiren bu bilgisizliktir. Bu yapısı ile belirsizliğin bile kavramsal boyutta "belirsizlik-bilgisizlik" içerdiğini söylemek mümkündür. Belirsizlik henüz durulaştırılamamış bir kavramdır. Belirsizliğin çoğunlukla geleceğe ilişkin bilgisizlik anlamında kullanılması da bu durulaşmamışlık sorunundan ileri gelmektedir. Belirsizlik adeta basite indirgenmektedir[53].

Belirsizlik riskle yakından ilgili olup, tanımlanması riske eşit derecede zordur. Webster's sözlüğünde belirsizliğin tanımları aşağıdaki şekilde yapılmıştır[54]:

- Net ve tam olarak tanımlanmamış
- Tahmin edilebilirliğin olmayışı
- Tam olarak belirli olmama
- Güvenilmez, muğlak, ayırt edilemez, şüpheli

Risk yönetilmek istenildiğinde, daima belirsizlikler ile mücadele edilir. Risk gerçekleşebilir veya gerçekleşmeyebilir ki bundan risk meydana gelene kadar emin olunamaz. Risk ortadan kalkana kadar da belirsizlik yok edilemez. Bununla birlikte, belirsizlik genellikle sınırlandırılabilmektedir. Sınırlandırma yönetim çabalarının

---

[52] Timuçin Yalçınkaya, "**Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları**", Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri, No:2004/05, Muğla (2004), s.9-10.
[53] Yalçınkaya, **a.g.e.,** s.10.
[54] Terje Aven, **Foundations of Risk Analysis: A Knowledge and Decision-Oriented Perspective** (İngiltere: John Wiley & Sons, LTD, 2003), s.5.

odaklanacağı alanların belirlenmesi, kaynakların tahsisi ve ilgili çabaların başarıya ulaşması açısından önem taşımaktadır. Bunun için[55]:

- Riskin meydana gelme ihtimali netleştirilir
- Riskli olay gerçekleşirse sonuçları veya alternatifleri anlaşılır
- Risk tetikleyicileri belirlenir. Örneğin etki faktörlerinin öneminin belirlenmesi veya meydana gelme olasılığının hesaplanması gibi.

1.2. Değer

İşletmelerin var olma amacı ortakları için değer yaratmaktır. Değer, kurumun amaçlarına ulaşması ve gerçekleştirdiği faaliyetleri için strateji geliştirmesi yoluyla aldığı yönetim kararları ile yaratılır, korunur veya yıpratılır (azalır). Kararların doğasındaki risk ve fırsat fark edilmelidir. İç ve dış çevre hakkında yönetim tarafından dikkate alınmak üzere bilgilere ihtiyaç vardır. Değişen koşullar için kurumsal faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve kaynakların etkin kullanılması gerekli olup bunlar için de güncel ve zamanında bilgiler gereklidir[56]. Kararların alınmasında riskler dikkate alınmakta, alınan kararlar da bu kararlar doğrultusundaki uygulamalar ve bu uygulamaların sonuçları yoluyla işletme değerini etkilemektedir. Risklerin olasılığı ve etkisinin analizi kararları ve dolayısıyla işletme değerini etkileme potansiyeline sahiptir.

Değer yaratma, insan, sermaye ve teknolojiyi kapsayan kaynakların kullanılması yoluyla gerçekleştirilir. İşletmeler, insan, süreçler, sistemler ve faaliyetler üzerine odaklanma yoluyla değerlerini korurlar; ürün/hizmet kalitesi, üretim kapasitesi ve müşteri tatmini kapsamındaki faaliyetlerle sürdürülebilir değer yaratırlar. Değer zayıf strateji ve uygulamalar yoluyla, risk ve fırsatlar hakkında yetersiz bilgi ve tamamlanmayan faaliyetler ile aşınmaya uğrar.

Yönetimin, strateji belirlemesinden günlük işlerin yürütülmesine kadar olan bütün faaliyetlerde verdiği kararlar işletme için ya değer yaratır, ya var olan değeri korur ya da bu değerlerin kaybolmasına neden olur. Değerler, kaynakları (insan, sermaye, teknoloji ve marka) kullanılan kaynaktan daha fazla kazanım sağlayacak şekilde kullanılarak yaratılabilir. Bu değerler üstün ürün kalitesi, üretim kapasitesi ve müşteri memnuniyeti ile korunur. Kötü strateji veya uygulama sonucunda bu hedeflere

---

[55] Preston G. Smith ve Merritt, **a.g.e.,** s. 5.

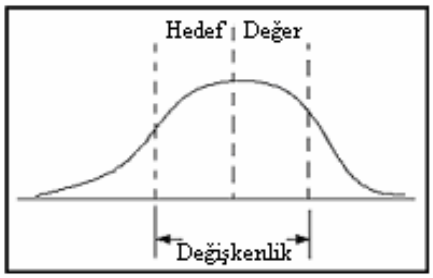
[56] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management Framework, Executive Summary,** www.erm.coso.org (Ağustos 2005), s.2.

ulaşılamazsa değer kaybedilir. Kararlar alınırken normal olarak risk ve fırsatları değerlendirmek için, yönetim iç ve dış etmenleri, önemli kaynakların nasıl kullanılacağını ve uygulamaları, değişen şartlara uygun olarak yenilemeyi gözden geçirmelidir. Yönetim strateji ve hedefleri belirlemede büyüme, kazanç hedefleri ile bağlı hedefler arasındaki optimal (en iyi) dengeyi bulmaya çalışırsa ve bu hedefleri etkin bir şekilde uygulamaya koyarsa kurumun değerinin en yüksek seviyeye ulaşmasını sağlayabilir[57].

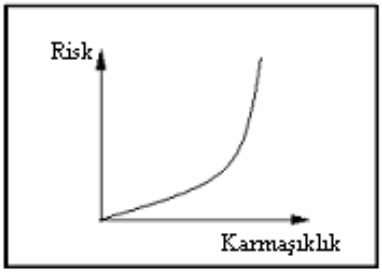
1.3. Olasılık ve Değişkenlik

Olasılık, risk değerlendirme tekniklerinin çoğunda kullanılan önemli bir niceleme ölçüsüdür[58]. Olasılık, bir olayın meydana gelme ihtimali ve ifadeler arasındaki mantıksal ilişki olarak tanımlanmıştır.

Değişkenlik; hedeflenen/planlanan değerden sapmadır ve riskleri belirleyen temel faktörlerden biridir. Performans parametrelerinde, hedef etrafındaki değişkenliğin belirlenen sınırlar dışına çıkma olasılığı teknik risklerin ölçüsüdür. Hedef değerin tamlığı ve doğruluğu, risklerin doğru belirlenmesini ve yönetilmesini doğrudan etkilemektedir. Maliyet, süre ve performans için hedef değer tahmin edilir. Tahmin sürecinde, sahip olunan deneyim, konuyla ilgili mevcut veriler, tahmin yöntemleri, hedef değerin tam ve doğru tahminini etkileyecektir. Hedeflenen değere her zaman %100 ulaşılması doğanın yapısına aykırıdır. Elde edilen sonuçlar, hedeflenen değer etrafında bir dağılım gösterir. Şekil-2'de gösterilen bu dağılımın bilinmesi ve kontrol altına alınması KRY'de tamamlayıcı bir rol oynamaktadır[59].



Şekil-2. Risk ve Değişkenlik ilişkisi



Şekil-3. Risk ve Karmaşıklık İlişkisi

Meryem Fıkırkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi** (Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2003), s.30-31.

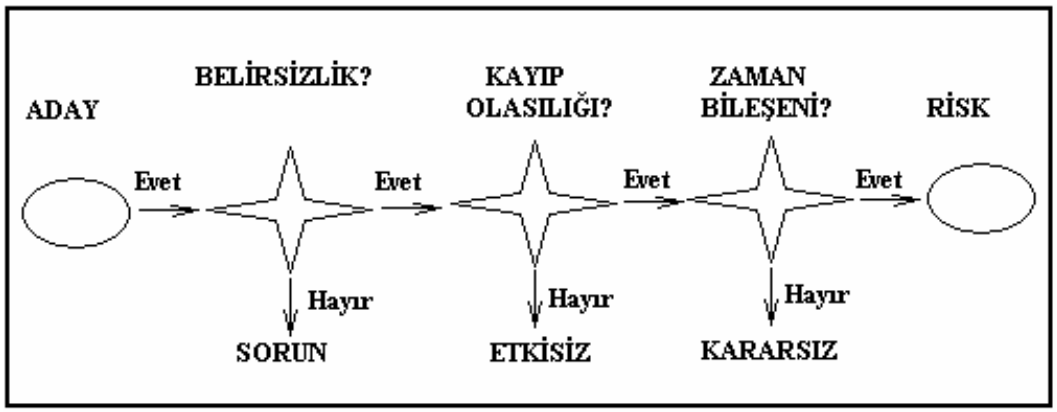
[57] PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları (Infomag Yayıncılık, 2006), s.22.
[58] Meryem Fıkırkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi** (Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2003), s.29.
[59] Fıkırkoca, **a.g.e**., s.30-31.

1.4. Karmaşıklık

Bir olaydaki bileşen sayısı ve bileşenler arasındaki ilişkinin artması, olayın karmaşıklığını artırır. Bir olayın ya da durumun karmaşıklık derecesi, olası risk şiddetini etkileyen bir faktördür. Sistem karmaşıklığı, sistem bileşenleri ve aralarındaki ilişkinin sayısı ile tanımlanır[60]. Şekil-3'te gösterildiği gibi risk ve karmaşıklık arasında doğru bir orantı olup karmaşıklık arttıkça risk de artmaktadır.

1.5. Zaman

Değişen ve küreselleşen dinamik işletme çevresinde zaman önemli unsurlardan birisidir. Zaman belirsizlik ve kararsızlık açısından da önemlidir. Belirsizlik ve karmaşıklık zamanla artmaktadır. Bu riskleri de niteliksel olarak değiştirmektedir ve sayı ve tür olarak artırmaktadır. Risklerin belirlenmesi sırasında zaman bileşeni de dikkate alınmaktadır. Ayrıca risklerin yönetilmesinde harcanan zaman ve bu kapsamda yönetim faaliyetlerinin etkililiği de önemlidir.



Şekil-4. Risk Adayının Yönetilebilirliğinin Belirlenmesindeki Bileşenler

Preston G. Smith ve Merritt, **Proactive Risk Management Controlling Uncertainty In Product Development** (New York: Productivity Press. 2002), s.7.

Bir risk adayının belirlenmesinde ölçüt olarak belirsizlik, kayıp ve zaman bileşeni kullanıldığında bunlar arasındaki ilişki ve etkileşim Şekil-4'te gösterilmektedir. Buna göre, adayın kapsamında belirsizlik ve kayıp olasılığı varsa ve zaman bileşeni de etki ediyorsa aday bir risk olarak belirlenmektedir.

[60] Fıkırkoca, **a.g.e**., s.31.

1.6. Risk ve Kapsamında Dikkate Alınan Kavramlar

Geleneksel tanımlamada risk bir olayın istenmeyen ve olumsuz sonuçlarının gerçekleşme olasılığıdır. Bu tanımlamayla ilgili bazı noktaların üzerinde durulması gerekmektedir. İlk olarak, belirli bir olayın olumsuz sonucu görelidir, mutlak değildir. Bir olayın olumsuz sonuçlara sahip olması için mutlaka risk olması gerekmemektedir. Risk algıya dayanmaktadır. İkincisi, olayın sonucunun istenmeyen olması zorunluluğudur. Üçüncüsü, işletmenin belirlediği tolerans hattı olayın istenen ve istenmeyen sonuçları arasında belirlenmektedir. İşletmelerin tolerans hattı amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği çabalar kapsamında karşısına çıkan risklere dair alınabilirlik ve dayanılabilirlik sınırlarını belirleyen bir eşik olarak dikkate alınmaktadır. Bu tolerans hattı olmaksızın olayın işletme açısından risk olup olmadığı söylenemez. Olay işletmenin tolerans hattı üzerinde yer alıyorsa amaçları tehdit etme olasılığı mevcuttur ve bu risk olarak değerlendirilerek gerekli yönetim faaliyetleri gerçekleştirilir. Son olarak, bir risk olayı olasılık taşır ama kesin sonuç değildir[61]. Webster's sözlüğünde riskin çeşitli tanımlamaları vardır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir[62]:

- Zarar veya kayba maruz kalma olasılığı
- Bir tehlike veya kayıp olasılığı
- Bazı kayıpların olasılık derecesi

Risk amaçlar üzerine etkisi olacak bir şeyin gerçekleşme olasılığıdır. Bir başka tanımda ise risk, arzu edilenden zıt yönde sapma olasılığı durumu olarak tanımlanmıştır. Bazı akademisyenler ve birçok risk yönetimi uzmanı ise riski "temel olarak olasılıklar ve sonuçları" şeklinde tanımlamaktadır[63]. Geleneksel risk tanımlamalarında[64];

- Olayların içerdiği olumlu etkiler, fırsatlar yer almamaktadır.
- Risk sadece olumsuz bakımdan ele alınmaktadır.

---

[61] Edmund H. Conrow, **Effective Risk Management: Some Keys to Success** (İkinci Basım. Reston Virginia: American Institue of Aeronautics, Inc. 2003), s.435.
[62] Terje, **a.g.e.,** s.4.
[63] F. Antonius Alijoyo, "Risk Management's Role in Corporate Governance", **Panel Discussion on Corporate Governance: Accelerating The Implementation of Good Corporate Governance through Boards Independence** (Yogyakarta, Indonesia, 16 Aralık 2002; Bandung, Indonesia, 23 Aralık 2002), s.3-4.
[64] Conrow, **a.g.e**., s.435.

- Eğer risk olumsuz sonuçlarla sınırlanmışsa, olumlu olayların olma ihtimali ile uğraşmak için başka bir sürece ihtiyaç duyulacaktır ki bunun anlamı yine fırsatların göz ardı edilmiş olduğudur.
- Olumlu olaylar KRY'nin dışında bırakıldığı için proje başarı oranları daha düşüktür.

Bu geleneksel tanımlamalarda özellikle fırsatların nasıl belirleneceğine ve yaratılacağına dair eksiklik ve fazlasıyla sınırlı ifadeler dikkat çekmektedir. Özellikle proje yönetimiyle ilgili risk tanımında bu tartışmaların etkisiyle değişiklik yapılmıştır: Risk, olayların olasılıkları ve onların sonuçlarının birleşimi olarak tanımlanabilmektedir (ISO/IEC Guide 73).



Şekil-5. Riske Ait Geleneksel ve Yeni Bakış Açısı

PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları (Infomag Yayıncılık, 2006), s.7.

Riskin tanımlanmasında geleneksel ve yeni bakış açıları, karşılaştırmalı olarak sunulmuştur (Şekil-5). Yeni bakış açısı kapsamında risk, "Kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olan herhangi bir olay veya durum" olarak tanımlanabilir[65].

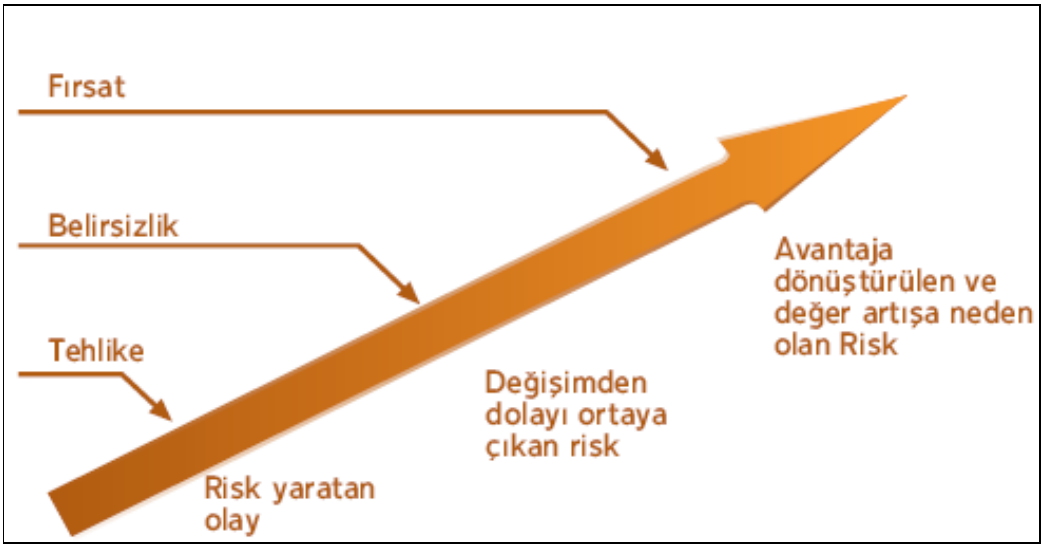
Tüm risk türlerinde dikkate alınması gereken temel nokta olayların gerçekleşme olasılıkları ile onların sonuçlarına dair fayda fırsatlarının veya başarı tehditlerinin belirlenmesidir. KRY artan şekilde riskin hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin algılanması olarak ele alınmaktadır. Proje Yönetimi Enstitüsü, British Standards Institute, UK Institution of Civil Engineers gibi birçok kurum risk kavramının tanımını

[65] PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,** s.7.

genişletmişlerdir. Bu kurumlarca risk "belirsiz olay ve durum, öyle ki, eğer meydana gelirse proje amaçları üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olacaktır", şeklinde tanımlanmıştır. Bu "herhangi bir proje planından sapma" şeklinde yapılan risk tanımından oldukça farklıdır[66].

KRY'nin gelişimi, yönetimin karar verme ihtiyaçları ile ortaya çıkmakta ve piyasadaki risk tanımının değişmesiyle kolaylaşmaktadır. Örneğin, yüksek performanslı işletmeler riskin kötü bir olayın gerçekleşebilme olasılığından doğacağı gibi, iyi bir olayın gerçekleşmemesinden de kaynaklanabileceğinin farkına varmışlardır.

Şekil-6, KRY kapsamındaki risk tanımının tehlike ve belirsizlik anlayışından avantaja dönüştürülen ve işletme değerinin artırılmasına neden olma olasılığını taşıyan risk boyutuna taşındığı gösterilmektedir. Bu anlamda risk sadece tehlike ve belirsizlik içermemektedir, kapsamında fırsatları da barındırmaktadır.



Şekil-6. Risk Tanımının Değişimi

PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları (Infomag Yayıncılık, 2006), s.8.

Risk kavramı kapsamında kayıp, tehlike ve fırsat kavramlarını da bulundurmaktadır. Bu nedenle risk tanımı yapılırken bu kavramların da dikkate alınması gerekmektedir. Burada ilgili kavramlar özlü şekilde açıklanmıştır.

Kayıp: Risk daima bir çeşit kayıp olasılığını da içermektedir. Gerçekleşme olasılığı çok düşük de olsa kaybın getireceği sonuçlara katlanılmak istenmediği için

[66] Aynı.

riskler yönetilmektedir. Eğer burada kayıp olasılığı yoksa bu amacı, işi, faaliyeti ya da projeyi tehlikeye atmayacağından risk hakkında endişe edilmez. Dikkat edilmesi gereken kayıp olasılığıdır. Risk meydana geldiği zaman, burada risk meydana gelmemiş olmasından daha iyi bir sonuç olasılığı da vardır. Örnek olarak, risk anahtar bir yönetici kaybı olabilir. Fakat yönetici gerçekten ayrıldığı zaman yerine daha iyi bir yöneticinin gelebileceği ve amacı, işi, faaliyeti ya da projeyi öncekine göre daha iyi sonuçlandırabileceği olasılık dahilindedir. Bu iş/proje için beklenmeyen fayda olacaktır.

Risklerin bazı türleri için hem kayıp hem de kazanç dikkate alınmış olmalıdır. Olayların tek yönlü ele alınması ya da sadece olumsuz tarafının görülmesi, amaç, iş, faaliyet ya da proje üzerinde ters bir etki yapabilir. Bu nedenle risk, gerçekleşen çıktı kazanç olsa bile daima kayıp olasılığını da kapsamaktadır, bu ise yönetilmesinin nedenidir[67].

Tehlike: Risk ve tehlike birbirine bağlı iki kavramdır. Tehlikelerin var oluşu riski yaratır[68]. KRY yaklaşımının geliştirilmesine kadar risk sadece olumsuzluk olarak ve işletme amaçlarının başarılmasını tehdit eden bir tehlike olarak ele alınmıştır.

Fırsat: Risk kavramı fırsat kavramı ile birlikte düşünülmelidir. Riskli bir faaliyetin başarılı olarak yönetiminden olası kazançlar elde edilir. Potansiyel kazanç artarken, yüksek düzeyli risklerin kabul edilebilirliği artmaktadır. Gerçek bir fırsat yoksa riskli bir faaliyeti sürdürmenin de anlamı yoktur. Risk alınırken, mutlaka getireceği fırsatlar irdelenmelidir[69].

Risklerin fırsatlara dönüştürülebilmesi, en erken aşamalarda belirlenerek yönetilmesi ile sağlanır. Riskten hareketle tanımı yapıldığında fırsat, bir olayın istenen olumlu sonuçlarının gerçekleşme olasılığıdır. Benzer şekilde bir fırsat olası sonuçtur, bir kesinlik taşımamaktadır. Ek olarak riskler gibi fırsatları da algı belirlemektedir. Bu iki tanımdan hareketle, bir olayın sahip olduğu olasılık[70]; i)sadece olumlu sonuçlar, ii) sadece olumsuz sonuçlar, iii) olumlu veya olumsuz sonuçların bileşimi olarak ifade edilir.

---

[67] Smith ve Merritt, **a.g.e.**, s. 7.
[68] Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü, www.ytukvk.org.tr, Risk Yönetimi (13 Eylül 2005).
[69] Fıkırkoca, **a.g.e**., s. 34-35.
[70] Conrow, **a.g.e**., s.435.

2. RİSK YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ

Temel olarak KRY, risk yönetiminin orijinal köklerine dönüşü temsil etmektedir. Bu alanda ilk çalışmalar 1950'li yıllarda bir grup sigortacılık profesörü tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk risk yönetimi makalesi ya da çalışması, "Risk Management and Business Enterprise" başlığını taşımakta olup, Robert I. Mehr ve Bob Hedge tarafından yazılmış ve 1963 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmada öncelikle belirtilen, risk yönetiminin amacının "kurumun üretici etkinliğini maksimize etmek" olduğudur. Bu basit ifade ile risklerin sadece sigorta edilmesi değil, kapsamlı ve geniş çaplı tarzda yönetilmesi gereği vurgulanmaktadır. Risk yönetiminin önceki odağında şimdi kavram olarak geçen harici (tehdit/sigorta edilebilir) risk bulunmaktaydı. Bu uzmanlık alanı risk belirleme için kendi terminolojisini ve tekniklerini geliştirmiştir. Finansal riskler birçok örgütte farklı iş segmentleri tarafından çok daha sonraları belirlenmeye başlanmıştır[71].

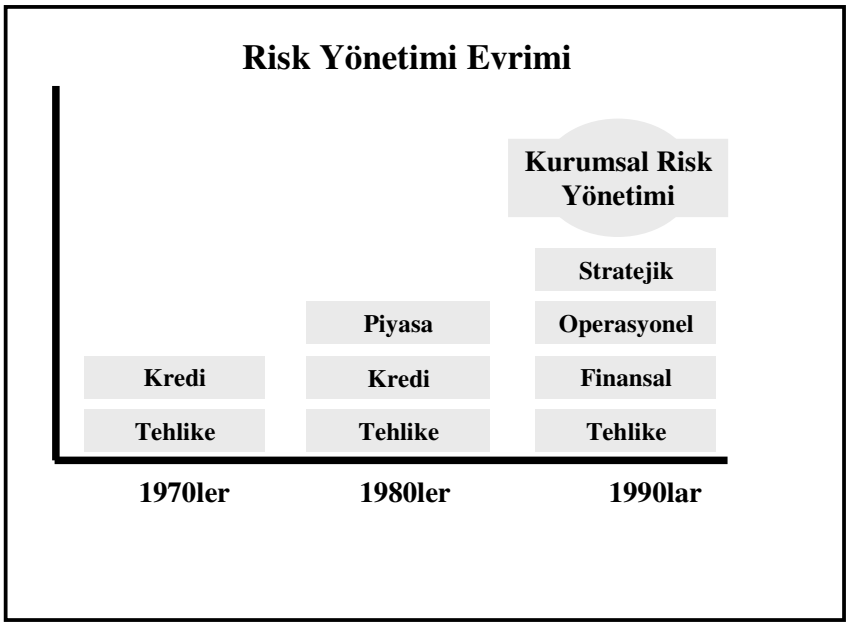
Finansal risk yönetimi alanı da, tehdit risk yönetimi alanında olduğu gibi riskleri belirlemek için bağımsız olarak kendi terminoloji ve tekniklerini geliştirmiştir. Her bir uzmanlık alanı aynı zamanda işletmenin ilgili alanında karşılaşılan risklerini raporlamak için farklı yöntemler geliştirmiştir. Bu farklı yaklaşımlar uyuşmazlık ve problemler yaratmaktadır. Ayrıca ayrı alanlardaki risk yönetim çabalarında aynı kaynaklar kullanılmaktadır. Birbirinden bağımsız yürütülen çalışmalarda aynı kaynak aynı amaçla iki kez kullanılmış olabilmektedir. Aynı zamanda tehdit riskleri ile finansal riskler arasında alınabilirlik toleransı açısından da büyük farklılıklar olabilmektedir. Bu çelişkiler, risk ile ilgili ortak terminoloji ve tekniklerin geliştirilmesini daha da çabuklaştıran bir etken niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşım karşı karşıya olunan operasyonel ve stratejik riskler gibi diğer riskler için de kabul edilmektedir. Bu genel yaklaşım KRY'nin kalbi olarak değerlendirilmektedir[72].

1990 yılları boyunca kurumsal yönetimle ilgili rehber dokümanların sayısında patlama derecesinde artış gözlemlenmiştir. Bu da risk yönetimine olan yatırımı ve ayrılan zamanı artırmıştır. Ancak işletmelerin büyük çoğunluğunda risk yönetimi ayrı

[71] D'arcy, **a.g.e**., s.3-4.
[72] Aynı.

bir uygulama olarak ele alınmıştır. Bunun sonucunda da stratejik amaçlar üzerine risk yönetimi faaliyetlerini odaklama konusunda başarısız olunmuştur[73].

Risk yönetiminin yükselen profili ve evrimi incelendiğinde, üç konunun oldukça güçlü şekilde yükseldiği görülmektedir. Bunlardan ilki, KRY'nin herhangi bir işletme veya resmi kurumlar için önemli bir yönetim konusu olduğunun farkına varılmıştır. İkincisi, işletmenin stratejik amaçları üzerine odaklanılmasıyla risklerin en aza indirilmesi yaklaşımı risk optimizasyonuna (en iyilemeye) taşınmıştır. Üçüncüsü, fark edilmiştir ki, riskler silo mentalitesi ile etkin şekilde yönetilememektedir. Risk yönetimi hala süreçler üzerinde çok fazla çalışırken, evrim doğru yönde ilerlemektedir[74].



Şekil-7. **Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

William G. Shenkir ve Paul L. Walker, **Enterprise Risk Management** (CPA, McIntire School of Commerce University of Virginia, 03 Mart 2002).

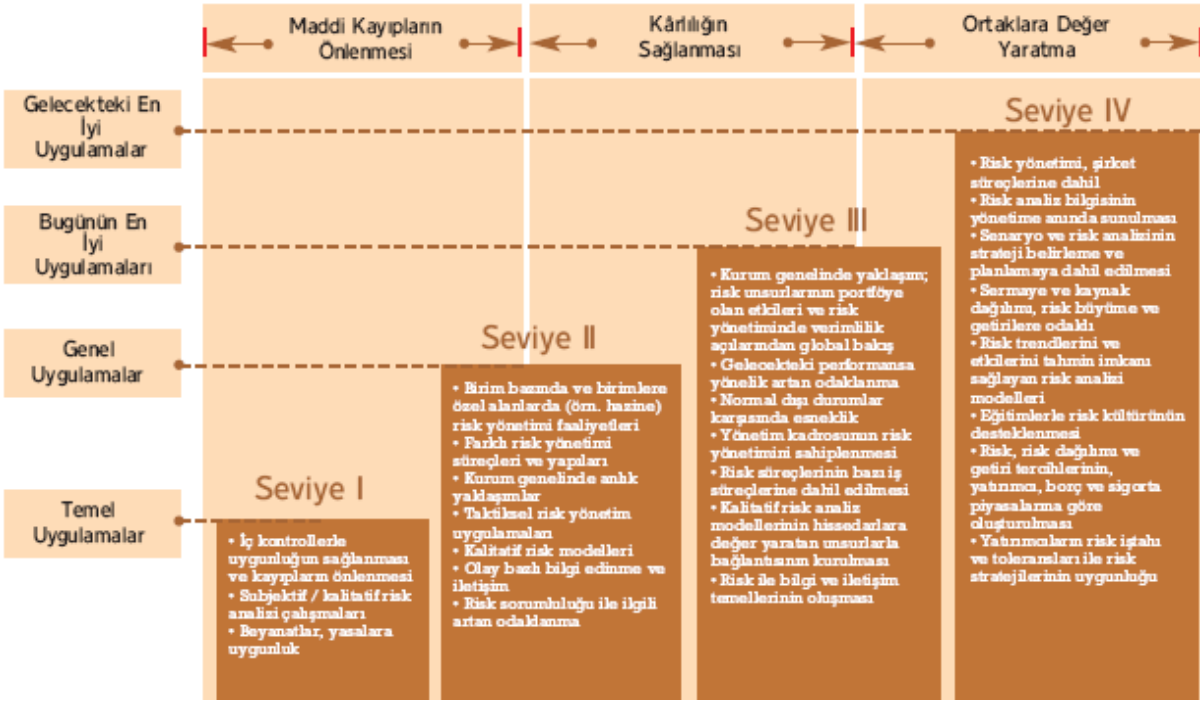
Şekil-7'de KRY'nin kapsamına dair tarihi gelişim gösterilmektedir. 1970'li yıllarda silo mentalitesi hakimiyetinde ve sınırlı alanlarda risk yönetimi uygulamaları başlamıştır. 80'li yıllarda risk yönetimi uygulama alanını finansal ve operasyonel ile genişletmiştir. Günümüzde gelinen aşamada kurumun karşı karşıya olduğu tüm riskler stratejik, operasyonel, finansal ve tehdit (harici-sigorta edilebilir) risk kategorilerinde toplanmaktadır. Silo mentalitesi geleneksel risk yönetimi uygulaması olarak da

[73] Pat Barrett, **Strategic Insights Into Enterprise Risk Management (ERM)** (Avustralya**:** Australian National Audit Office's (ANAO) Publications, 2003), s.1-5.
[74] Barrett, **a.g.e.**, s.6.

adlandırılmaktadır. Silo mentalitesine dayanan yaklaşım, tek bir iş birimi veya tek bir seviye hedefi ile ilgili risklerin verilerinin toplanıp analiz edilmesidir. Ancak KRY "portföy" tabanlı ve bütünsel risk bakış açısı üzerinde durmaktadır. Çünkü tek bir risk bütün hedefleri etkileyebilmekte ve aynı şekilde birçok hedef tek bir riskten etkilenebilmektedir. Ayrıca riskler birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenebilmektedir. Riskler arasında çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. KRY kapsamında yer alan risk belirleme ve değerlendirme teknikleri, yönetime, "portföy" tabanlı risk anlayışı yaratmak, bütünsel bir yaklaşım sağlamak ve riske karşın verilen tepkilerin daha verimli bütünleştirilmesi için yardımcı olabilmektedir. Geleneksel silo mentalitesi yaklaşımında riskler yönetilmeye çalışıldığında işletme yönetiminin elinde birleştirmesi gerekli parçalar olacaktır. Bu parçalar farklı ölçümler, yaklaşımlar sonucu oluşturularak farklı formatta hazırlanacağı için birleştirilmesinde zorluklar ortaya çıkacaktır. KRY'nin amacı bütünsel resmi oluşturmaktır.

Günümüzde KRY işletmelerde temel uygulama, genele uygulama, bugünün en iyi uygulamaları ve yarının en iyi uygulamaları olmak üzere toplam 4 olgunluk seviyesinde uygulanmaktadır. Olgunluk seviyesi, işletmenin kendi KRY içyapısını tanıması açısından önemlidir. Birinci olgunluk seviyesi, temel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi sadece maddi kayıpların önlenmesine odaklanmaktadır. Bu çerçevede işletmeler mevzuata ve yasalara uygunluk açısından risk değerlendirmeleri ve analizi çalışmaları yapmaktadırlar. Merkezi bir risk yönetim birimi bulunmamaktadır ve riskler birim bazına inilmeden daha genel kapsamda belirlenmektedir. KRY ikinci olgunluk seviyesi, genel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi faaliyetleri kurum-içinde birim bazında ve birime özel alanlarda gerçekleştirilir. Bu sayede kurum-içinde risk yönetimi anlaşılırlığı sağlanmaya başlanmış ve olaya dayalı bilgi akışı elde edilmiştir. Ayrıca bu seviyede risk analizleri periyodik olarak gerçekleştirilir. Üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan işletmeler, KRY uygulamalarında bugünün en iyi uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Yönetim kadrosunda risk yönetimi sahiplenilmiş ve KRY'ye kurum genelinde yaklaşım sağlanılmıştır. Bu seviyede risk unsurlarının işletme portföyüne olan etkileri ve risk yönetiminde verimlilik açısından küresel bakış elde edilmiştir. Bu sayede risk yönetim süreçleri belirlenen iş süreçlerine bütünleştirilmiş ve risk ile ilgili bilgi ve iletişim temelleri oluşturulmuştur. Bir önceki olgunluk seviyesinde gerçekleştirilmeye

başlanılan periyodik risk analizleri modellenerek, ortaklara değer yaratan temel unsurlarla bağlantısı kurulmuştur. Dördüncü ve en üst olgunluk seviyesi ise gelecekteki en iyi uygulamalardır. Bu olgunluk seviyesi, dünya çapında sınırlı işletmelerce uygulanabilmekte olan karmaşık risk yönetimini kapsamaktadır. Bu seviyede risklerin ve etkilerinin tahmin edilmesine olanak sağlayan risk analiz modelleri gerçekleştirilir. KRY, işletmenin tamamındaki süreçlere bütünleştirilmiştir. Ayrıca işletmenin sermaye ve kaynak dağılımları da risk, büyüme ve getirilere odaklanmıştır. Olgunluk seviyeleri kapsamında, işletmelerin kendi ihtiyaçlarını hangi olgunluk seviyesi ile karşılayabileceğini bilmesi çok önemlidir. İşletmenin boyutu ve içinde bulunulan sektör dinamikleri, Seviye 1'den fazlasını gerektirmeyebilir. İşletmelerin bu farkındalığı kritik bir nokta olarak görülmektedir. İşletmeler büyüdükçe, içindeki bulundukları ortam daha karmaşıklaştıkça riski etkin yönetmek daha önemli hale gelmektedir[75].



Şekil-8. Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Seviyeleri

PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları (Infomag Yayıncılık, 2006), s.11.

Şekil-8'de belirtilen "olgunluk seviyeleri", kayıpları önlemeye yönelik risk yönetimi faaliyetlerinden değer yaratmaya doğru bir gelişme çizgisini ifade etmektedir.

[75] PriceWaterhouseCoopers, **a.g.e.,** s.11.

Daha üst olgunluk seviyelerine ulaşmak için alt seviyelerin sırasıyla tamamlanması gerekmektedir. Her bir seviye eklenerek bir üsttekini desteklemektedir. KRY çerçevesi, adım adım planlanarak oluşturulmalıdır. Bu seviyeler, işletmeleri KRY açısından herhangi bir "iyi–kötü" ölçeğinde değerlendirmek amacıyla kullanılmamaktadır ve kullanılmamalıdır. İşletmelerin olmaları gereken seviyelere ulaşmamaları ve/veya o noktanın gerisinde kalmaları, olgunluk seviyesi açısından önem taşımaktadır[76].

Risk yönetimi paradigması birçok işletmede kademeli olarak değişmektedir. Bazıları paradigma değişimini ve risk yönetimi üzerine yeni perspektifin avantajlarını fark etmemiş olabilirler. Geleneksel olarak işletmelerin çoğu risk yönetimini özelleştirilmiş ve izole edilmiş bir faaliyet olarak (silo mentalitesi) görmektedir: sigorta veya döviz kuru riski yönetimi örneklerinde olduğu gibi. Yeni yaklaşım tüm seviyelerde çalışanları ve yöneticileri duyarlılık temelinde ve risk ile ilgili kılmaktadır[77].

Tablo-1. Yeni Risk Yönetimi Paradigmasının Temel Nitelikleri

Yeni Risk Yönetimi Paradigmasının Temel Nitelikleri	
Eski Paradigma	**Yeni Paradigma**
- Parçalı-Departman/Fonksiyon riski bağımsız olarak yönetir: muhasebe, maliye, iç denetim başlıca ilgili olunan alanlardır. - Belirli bir amaç-Risk yöneticilerinin yapılması gereğine inandığı zamanlarda uygulanır. - Sınırlı odaklanma-Temel olarak sigortalanabilir ve finansal konulara odaklanılmıştır.	- Entegre- Risk yönetimi üst seviye idaresinde koordine edilmiştir. İşletmedeki her kişi risk yönetimini işinin bir parçası olarak görmektedir. - Sürekli- Risk yönetimi süreci süreklidir. - Geniş kapsamlı odaklanma- Tüm işletme riskleri ve fırsatlar dikkate alınır.

Thomas L. Barton, William G. Shenkir ve Paul L. Walker. **Making Enterprise Risk Management Pay Off** (Upper Saddle River, N.J.: Financial Times/Prentice Hall PTR, 2002.), s. 5.

Tablo-1 KRY'de işletme çapında perspektifin değişimini 3 temel açıdan göstermektedir. Tabloda gösterildiği üzere bazı işletmelerde risk yönetimi perspektifi parçalara ayrılmış, planlanmamış ve belirli bir amaç için kullanılan dar kapsamlı

[76] Aynı.
[77] Barton, Shenkir ve Walker, **a.g.e.** s. 1-4.

yaklaşımdan bütünsel, sürekli ve geniş kapsamlı yaklaşıma dönüşmektedir. Burada sorun üst yönetimin bu dönüşümü ve değişimi sürekli tarzda ele alabilmesindedir.

KRY üzerine olan bu yeni perspektif farklı isimlerle anılmaktadır: entegre, stratejik, iş veya kurum çapında risk yönetimi. Bu çalışmada konu KRY olarak belirlenmiştir. KRY yapılandırılmış ve disipline edilmiş bir yaklaşımdır. KRY, kurumun karşı karşıya kaldığı değer yaratacak ya da azaltacak belirsizliklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi amacıyla strateji, süreçler, insan, teknoloji ve bilgi belirlemeleridir. Bu nedenle KRY girişiminin amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasını hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilecek belirsizliklerin yönetilmesi yoluyla ortak değerini yaratmak, korumak ve artırmaktır[78]. Bu noktalardan hareketle geleneksel (GRY), entegre risk yönetimi (ERY) ve KRY arasındaki temel farklar odak, amaç, kapsam, vurgu ve uygulama alanlarında olup bunların kısaca açıklanmasında yarar görülmektedir:

- GRY ve ERY'de amaç kurum değerini korumak iken; KRY'de amaç kurum değerini korumak ve artırmak olarak belirlenmiştir
- GRY ve ERY'de uygulamalar seçilmiş risk alanları, üniteler (birimler) ve süreçler üzerineyken, KRY bütün değer kaynakları için kurum çapında strateji geliştirilerek her seviye ve birim için kurum çapında uygulanmaktadır
- GRY ve ERY finansal ve operasyonel yönetim vurgusuna sahip iken, KRY strateji geliştirme vurgusuna sahiptir
- KRY, GRY'yi ve ERY'yi proaktif, sürekli, değer-temelli, geniş odaklı ve süreç belirli aktivitelere dönüştürmüştür
- KRY, GRY ve ERY'den odak, amaç, kapsam, önem vurguları ve uygulama konularında farklılıklar göstermektedir
- KRY strateji, insan, süreç, teknoloji ve bilgi sıralı olup, KRY'de strateji üzerinde vurgu vardır ve uygulama kurum çapında gerçekleşmektedir
- KRY fırsatları artırmaya ve riskleri en aza indirmeye çalışırken; stratejik amaçlarla ilişkili tüm riskleri dikkate alma yollarını araştıran bir yaklaşımdır.

[78] Aynı.

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TANIMI, KONUSU VE KAPSAMI

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Tanımı

KRY esasında, işletme riskleri için kapsamlı risk yönetimi yaklaşımının en son adıdır. Bu kavram, öncesindeki geleneksel risk yönetimi, işletme risk yönetimi, bütünsel risk yönetimi, stratejik risk yönetimi ve bütünsel risk yönetimi gibi uygulamaları da kapsamaktadır. Bu kavramların her biri biraz farklı odaklara sahip olmasına rağmen, her kavramın yükselişinde işletmelere ilişkin dikkate alınan konulardaki risk unsurları ve genel içerik oldukça benzerdir[79]. KRY, risk yönetiminin evrimsel gelişiminde bugün gelinmiş olan noktadır.

CAS (Causalty Actuarial Society) tarafından KRY şu şekilde tanımlanmıştır[80]: "Bütün endüstrilerdeki işletmelerde, işletmenin ve ortakların uzun ve kısa dönem değerini artırmak amacıyla, tüm kaynakların risklerini değerlendirmek, kontrol etmek, finanse etmek ve izlemek aşamalarından oluşan süreçtir."

İnsan kaynakları, risk ve finansal yönetim alanında danışmanlık hizmeti veren Towers Perrin işletmesi tarafından KRY tanımı: "İşletmenin stratejik amaçlarını başarmasını tehdit eden tüm kaynaklardaki risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve analizi için özenli bir yaklaşımdır. Ek olarak, KRY, rekabetçi avantaj yaratan fırsatları temsil eden riskleri belirler" şeklinde yapılmıştır. Bir diğer tanımla KRY; amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek belirsizliklerin yönetilmesi yoluyla ortak değeri yaratmak, korumak ve artırmak olan bir girişimdir[81].

KRY, Committee of Sponsoring Organization (COSO) tarafından "KRY, yönetim kurulu, yönetim ve personelden etkilenen; strateji belirleme ve iç denetimlerde tüm işletme yapısında uygulanan; işletme varlığını etkileyebilecek olası oluşumları belirleyen; yönetim hedeflerine uyumlu kalan, makul güvenceleri sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama önemli noktaları işaret etmektedir. Şöyle ki KRY[82];

- Bir süreç-KRY, sonu olmayan sürekli bir süreçtir.

---

[79] Stephen P. D'arcy, "Enterprise Risk Management", **Journal of Risk Management of Korea**, Cilt no 12, Sayı no: 1. (Mayıs 2001), s.2.
[80] http://www.casact.org/research/erm/CASERMVision.pdf , (22 Mayıs 2007).
[81] Thomas L. Barton, William G. Shenkir ve Paul L. Walker, **Making Enterprise Risk Management Pay Off** (A.B.D: Financial Executives Research Foundation Inc., 2002), s. 5.
[82] COSO, **a.g.e**., s.3-4.

- İnsanlarca etkilenir- KRY sadece politikalar, araştırmalar ve usuller değildir, işletmenin her seviyesindeki kişileri kapsamaktadır.
- Strateji geliştirmede uygulanır.
- Kurum çapında uygulanır, her seviye ve birimde, kurumsal portföydeki riskleri içerir.
- Kurumu etkileyen olayları tespit etmek ve kurumun göğüsleyebileceği büyüklükteki ve kapsamdaki riskleri yönetmek için tasarlanmıştır.
- Kurumun yönetimi ve yönetim kurulu için makul güvence sağlar.
- Birbiriyle çelişen amaçlar arasında optimal (en iyi) dengeyi bulmak adına tasarlanmıştır.

Bu tanım, KRY performansının ve etkinliğinin belirlenmesi için bir temel sağlamaktadır. Tanımda yer alan temel kavramların özlü olarak açıklanmasında yarar vardır[83]:

Bir Süreç: KRY, bir olay veya koşul olmayıp, işletmenin faaliyetlerine nüfuz eden bir faaliyetler serisidir. Bu faaliyetler yönetim çabalarına etki eden bir yapıdadır. KRY, işletme faaliyetlerine bazı eklentiler yapmak olarak ele alınan bakış açısından farklıdır. Ancak burada ifade edilmek istenen, etkin bir KRY için ayrıca ve artan bir çaba gerekmediği, değildir. Örnek olarak, risk değerlendirme ve analizi, ihtiyaç duyulan modelleri geliştirmek için ek bir çaba gerektirebilir ve gerekli analizler ile hesaplamaların yapılması için de ayrıca çaba harcanmasını gerektirebilir. Bununla birlikte, KRY uygulamalarına ait sistemler, işletme faaliyetleri ile birbirine geçmiştir ve temel işletme amaçları için mevcuttur. KRY, işletme altyapısı içine bu sistemler yapılandırıldığı ve işletmenin esasının bir parçası olduğu zaman en etkili ve verimli olur. KRY'nin tesisi yoluyla, işletme stratejisini gerçekleştirme yetisi ile vizyon veya misyonlarına ulaşma çabaları direkt olarak etkilenebilmektedir.

KRY aynı zamanda özellikle yüksek derecede rekabetin ve birçok işletmenin karşı karşıya olduğu pazarda maliyet kontrolü için önemli bir uygulamadır. Mevcut faaliyetler üzerine ve onların etkin KRY'ye olan katkılarına odaklanma yoluyla ve temel işletim faaliyetleri içine KRY'nin bütünleştirilmesi ile, işletme gereksiz prosedür ve maliyetleri önleyebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin bünyesine KRY yapısının

[83] COSO, **a.g.e**., s.4-11.

bütünleştirilmesi ile KRY işletmenin büyümesinde yeni fırsatların yönetimce algılanmasına da yardımcı olmaktadır.

İnsanlar Tarafından Etkilenme: KRY işletmenin yönetim kurulundan, yöneticilerden ve diğer çalışanlarından etkilenir. Çalışanlar kurumun misyonunu, stratejisini ve hedeflerini belirler ve KRY'yi devreye sokar. Aynı şekilde KRY de çalışanların hareketlerini etkiler. Fakat KRY ile insanların her zaman olayları anlamaları, iletişim kurmaları veya hep aynı düzeyde performans göstermeleri beklenmez. Her birey iş yerine kendine has tecrübe ve teknik becerileri ile gelir ve farklı ihtiyaç ve öncelikleri vardır. Bu faktörler KRY'yi hem etkiler hem de ondan etkilenir. Her bireyin olaylara farklı bir açıdan yaklaşması, o bireyin riski nasıl tanımladığını, değerlendirdiğini ve tepki verdiğini etkiler. KRY, çalışanların riski almayı kurumun hedeflerinden biri olarak görmesini sağlar. Çalışanlar kendi sorumluluk ve yetkilerinin sınırlarını daha iyi özümserler. Buna bağlı olarak, çalışanların işleri ve işlerini yerine getirmeleri arasındaki yakın ve belirgin ilişki, kurumun strateji ve hedefleri arasında da vardır. İdareciler esasen denetleme yapsa da aynı zamanda yön gösterir ve strateji ve bazı düzenlemeleri belirler. Yönetim kurulu KRY'nin önemli bir parçasıdır.

Strateji Belirlemede Kullanma: Kurum amaç veya vizyonunu belirler ve bu amaç veya vizyonu gerçekleştirmesine yardım edecek yüksek stratejik hedefleri belirler; sonrasında ise stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için genel stratejisini belirler. Ek olarak ise stratejisine bağlı olarak ortaya çıkan ulaşmak istediği diğer hedefleri ortaya koyar. KRY, riski alternatif stratejilere göre değerlendirdiği için kurumlarca strateji belirleme aşamasında kullanılır. Örneğin, alternatif bir strateji pazar payını arttırmak için başka işletmeleri satın almak olarak belirlenebilir. Bir başka seçenek ise kaynak maliyetlerini keserek daha fazla kar payı yüzdesi sağlamak olarak belirlenmiş olabilir. Her iki seçenek de bazı riskleri barındırmaktadır. Eğer yönetim ilk stratejiyi seçerse, yeni ve çok bilinmeyen pazarlara girmek ve rakiplerine kendi pazarından pay kaybetmek zorunda kalabilir veya işletmenin bu seçeneği etkin bir şekilde uygulamak için yeterliliği olmayabilir. İkinci seçenekte ise yeni teknolojiler veya tedarikçiler ya da yeni iş anlaşmalarının kapsadığı riskler vardır. Bu aşamada KRY kurumun strateji ve buna bağlı hedeflerini değerlendirmesinde ve seçmesinde yardımcı olmaktadır.

Kurum Çapında Uygulama: Kurumun KRY'yi uygularken yürüttüğü bütün faaliyetleri değerlendirmesi gerekir. KRY stratejik planlama ve kaynakların

dağıtımından, pazarlama ve insan kaynaklarına kadar kurumun her seviyedeki işlemlerini ilgilendirir. Ayrıca KRY, kurum hiyerarşisinde veya organizasyon şemasında kesin bir yeri olmayan bazı özel projelerde ve yeni girişimlerde de uygulanabilmektedir. KRY, portföy risk bakış açısı gerektirir. Buna her yöneticinin belirli bir bölüm, işlem veya başka faaliyet için risk değerlendirmesi yapması dahil olabilir. İlgili değerlendirme nicelik veya niteliğe göre olabilir. Kurumun her bir müteakip seviyesinin birleşik bir bakış açısı ile üst yönetim, kurumun tüm risk profilinin, kurumun risk iştahı ile orantılı olduğunu sağlamalıdır. Yönetim birbiriyle bağlantılı riskleri, kurumun risk portföy perspektifinden değerlendirir. Kurumların her bir bölümündeki risk, bölümün risk toleransı içinde olabilir. Fakat bu risklerin toplamı kurumun bütün olarak almayı arzu ettiği orandan fazla olabilir. Veya tam tersi olarak, olası olaylar başka bir etkiyi ortadan kaldırmazsa kurum için kabul edilemez bir riski temsil edebilir. Birbirleriyle ilgili riskler tanımlanması ve risklerin toplamının kurumun arzuladığı risk oranıyla aynı düzeyde olması için buna göre değerlendirilmesi gerekir.

Kurumun Risk İştahının Dikkate Alınması: Risk iştahı, geniş anlamıyla bir değer elde etmek için bir kurumun almayı kabul ettiği ya da almaya istekli olduğu risk miktarıdır. Risk iştahı, kurumun KRY felsefesini yansıtır ve buna karşılık kurumun kültürünü ve işletme tarzını etkiler. Kurumlar arzulanan riski yüksek, orta, düşük gibi nitelik bakımından veya büyüme hedeflerini ve risk getirisini yansıtıp dengeleyerek nicelik bakımından sınıflandırabilir. Risk iştahı daha fazla olan bir işletme, sermayesinin büyük bir bölümünü gelişmekte olan pazarlar gibi daha riskli alanlara yatırabilir. Buna karşın risk iştahı daha az olan bir işletme, kısa dönemde zarar etme riskini azaltmak için olgun ve değişkenliği az olan pazarlara yatırım yapabilir. Risk iştahı direkt olarak kurumun stratejisiyle ilgilidir. Değişik stratejiler kurumu değişik risklerle karşılaştırdığı için, risk yönetimi strateji belirlemenin de bir parçası sayılır. KRY, yönetimin beklenen değer yaratımı ve risk iştahına uygun stratejiyi seçmesine yardımcı olur.

Risk iştahı, kaynak tahsisinde de yol gösterir. Yönetim kaynakları bölümler ve teşebbüsler arasında, kurumun risk iştahı ve bölümün yatırılan kaynaktan sağlayacağı getiriyi göz önüne alarak bölüştürür. Yönetim almaya istekli olduğu riski, kurumu, insanları ve işlemleri bir araya getirerek değerlendirir ve etkin bir şekilde riskleri izleyip riske karşılık vermek için altyapısını şekillendirir. Risk toleransı, kurumun hedefleri ile

ilgilidir. Risk toleransı belirli bir hedefin başarılmasına oranla karşılaştırılan değişimlerdir ve en iyi şekilde hedefi ölçmekte kullanılan ölçüm unsurlarıyla ölçülebilir. Risk toleransının ortaya konulmasında yönetim, ilgili objektifin önemini ve risk iştahı ile orantılanmış risk toleransını dikkate alır. Risk toleransları ile operasyonları gerçekleştirmek, kurumun risk iştahı sınırında kalmasını ve sonucunda da hedeflediği değerlere ulaşmasını sağlar.

Makul Güvence Sağlama: İyi tasarlanan ve uygulanan KRY, yönetime ve yönetim kuruluna kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul bir oranda güvence sağlamaktadır. Makul bir oranda denmesinin sebebi, kimsenin kesin olarak öngöremeyeceği gelecekle ilgili olan belirsizlik ve risktir. Fakat bu KRY'nin sıklıkla başarısız olacağı anlamına gelmemektedir. Ayrı ayrı ya da birlikte olarak birçok faktör makul oranda güvence kavramını etkilemektedir. Farklı risk tepkilerinin ve çok amaçlı iç denetimin birleşen etkileri, kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltmaktadır. Ek olarak, kurumun her seviyedeki çalışanının günlük çalışmaları ve sorumlulukları, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak içindir. Aslında bazı iyi denetlenen kurumların, stratejik ve operasyonel hedeflerine ne kadar yaklaştıklarının sürekli bildirilip yıllarca raporlar yazdıkları bilinmektedir. Fakat önlenemeyen bir olay, bir yanlışlık veya bir raporlama hatası oluşabilir. Başka bir deyişle en etkin KRY bile başarısızlıklar yaşayabilmektedir. Makul bir oranda güvence, kesin güvence anlamına gelmemektedir.

Amaçlara Ulaşılması: Kurumun vizyonunun ve misyonunun belirlenmesi sırasında, yönetim stratejik amaçları belirlemektedir, hangi stratejilerin kullanılacağına karar vermekte ve kurum hedeflerine ve stratejiye bağlı olarak gelişen diğer hedefleri belirlemektedir. Hedefler kuruma göre farklılık gösterse de, bazı hedefler birçok kurum tarafından paylaşılmaktadır. Örneğin, sektöründe ve müşteri gruplarında iyi bir itibara sahip olmak ve bunu korumak, ortakları için güvenilebilir raporlama sağlamak, kanun ve düzenlemeler çerçevesinde işlerini yürütmek bütün kurumların ortak amacıdır. Bu çerçeve içerisinde kurum hedeflerini 4 kategoriye ayrılabilmektedir. Bunlar:

• Stratejik – Yüksek hedeflerle ilgilidir, kurumun hedefleriyle örtüşür ve onları destekler.

• Operasyonel – Kurumun kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgilidir.

• Raporlama – Kurumun raporlamasının güvenilirliğiyle ilgilidir.

• Mevzuata Uygunluk – Kurumun ilgili yasa ve düzenlemelere uygunluğuyla ilgilidir.

Kurum amaçlarını sınıflandırmak, KRY'nin farklı yönlerine odaklanılmasını sağlar. Bu farklı ama birbiriyle örtüşen kategoriler –bir amaç birden fazla kategoriye dahil olabilmektedir– kurumun farklı sorunlarına hitap edebilmektedir ve farklı yöneticilerin temel sorumluluğu haline gelebilmektedir. Bu sınıflandırma ayrıca her amaç kategorisinden neler beklenebileceğinin belirlenmesine de olanak tanımaktadır. Bazı kurumlar başka amaç kategorileri kullanabilir, örneğin "kaynakların korunması" ya da diğer bir deyişle "varlıkların korunması". Genel olarak bakıldığında, bunlar bir kurumun kaynak ya da varlıklarının kaybedilmesini, hırsızlık, israf, verimsizlik veya sadece kötü bir kararın (örneğin ürünü düşük fiyattan satmak, önemli elemanları işletmede tutamamak veya patent ihlali gibi) veya öngörülemeyen zararlar sonucunda oluşabilmektedir. Korumanın bazı bölümleri başka kategorilere dahil olsa da, yukarıda bahsedilenler öncelikli olarak operasyonel hedeflere dahildir. Yasalar ve düzenlemeler konusunda bunlar mevzuata uygunluk konusuna dönüşür. Raporlama ile birlikte düşünüldüğünde ve daha detaylı bir anlamda kullanıldığında koruma, mali olarak zarar verecek izinsiz alımların, kullanımın ve satışın zamanında fark edilmesi ve önlenmesi anlamına gelir.

KRY'nin işletmelerin güvenilir raporlama, yasa ve düzenlemelere uygunluk konularında hedeflerine ulaşmasında güvence sağlaması beklenebilir. Bu konulardaki hedeflere ulaşılması kurumun kontrolündedir ve kurumun bu konularla ilgili diğer faaliyetlerini nasıl uyguladığına bağlıdır. Fakat belli bir pazar payının kazanılması gibi stratejik hedeflerin ve yeni bir ürünün başarılı bir şekilde pazara sunulması gibi operasyonel hedeflerin başarısı, her zaman kurumun kontrolü altında gelişmeyebilir. KRY kötü yargı ve kararları veya operasyonel hedeflerin başarısızlığa uğramasına neden olabilecek dış etkenleri önleyemez. Fakat yönetimin daha iyi karar verme şansını arttırmaktadır. Bu amaçlar için KRY yöneticilere ve yönetim kuruluna, kurumun hedeflerine zamanında ulaşması yolunda nerede olduklarını belirtmek konusunda makul bir oranda güvence vermektedir.

3.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Konusu ve Kapsamı

KRY, işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen risklerin belirlenmesinde, analizinde, önem sırasına göre sıralandırılmasında ve belirlenen risklere karşı önemli hedefleri, ilgili projeleri ve günlük faaliyetleri göz önünde bulundurarak gerekli tepkinin verilmesinde, işletme büyüklüğüne ve misyonuna bakmaksızın, tüm işletmelere kapsamlı ve sistematik bir şekilde yardımcı olan bir yaklaşımdır. KRY, işletmelerde ortaya çıkan belirsizlikleri en etkili biçimde yönetme becerilerini geliştirmektedir.

İşletmelerin karşı karşıya olduğu mevcut ve olası riskler doğaları gereği dinamik, hareketli ve yüksek derecede birbirine bağlıdır: farklı bileşenlere ayrılamaz ve birbirinden bağımsız şekilde yönetilemezler. Günümüzde kurumlar değişken bir çevrede faaliyet göstermektedirler ve bu çevrede risk portföylerini oluşturmak ve yönetmek için çok daha bütünsel bir yaklaşım gerekmektedir. Bu gerekliliğin farkında olmayarak ve geleneksel tarzda yönetilen işletmeler silo-bazlı kapsamda riskleri yönetmektedirler: Piyasa, kredi ve operasyonel riskler ayrı ayrı ele alınır ve sıklıkla kurum içinde farklı bölümlerce belirlenir. Örneğin, kredi uzmanları hata riskini değerlendirir, ipotek uzmanları ön ödeme riskini analiz eder, aktüerler (sigorta istatistikleri uzmanları) borç, ölüm ve diğer sigorta risklerini yönetir, finans ve denetim gibi kurumsal fonksiyonlar diğer operasyonel riskler olarak ele alınır ve iş risklerini üst yöneticiler belirler[84].

Bununla birlikte, giderek artan şekilde görünür hale gelen bu gibi bölünmüş ve parçalı yaklaşımın açıkça işe yaramadığıdır. Ayrıca bütün işletmelerin en önde gelen riskleri birbirinin aynıymış gibi yönetmeye çalışmaları da yetersizlik yaratır ve tehlikelidir[85]. Örnek olarak bir işletmenin yabancı bir ülkede yeni bir iş faaliyet, ürün veya hizmete giriştiği farz edildiğinde, bu girişimin gerektirdikleri;

- Doğru fiyatlandırma yapılması ve piyasaya erişim ve giriş stratejilerinin geliştirmesi
- Sermaye sağlanması ve faiz oranı ile döviz kuru gibi risklere karşı önlem alınması
- Yeni işi, faaliyeti, ürünü veya hizmeti desteklemek üzere bilgi sistemlerinin ve ilgili teknolojik kolaylıkların sağlanması

---

[84] James Lam, **Enterprise Risk Management From Incentives to Controls** (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003), s.42-43.
[85] Aynı.

- Düzenlemeler ve yükümlülüklere dair konularda gereklerin yerine getirilmesi olarak sıralanabilir.

Geleneksel silo mentalitesine dayalı yaklaşım ile riskler yönetilmeye çalışıldığında risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin işletmenin farklı bölümlerinden elde edilen sonuçlar nedeniyle işletme yönetiminin elinde kurum çapında risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için birleştirmesi gerekli parçalar olacaktır. Bu parçalar farklı ölçütler ve yaklaşımlar ile farklı formatta hazırlanmış olacağı için birleştirilemeyecektir. KRY'nin amacı "bütünsel resmi" oluşturma çabalarında arzu edilen başarıya ulaşılması mümkün olamayacaktır. KRY bu nedenle kapsamı gereği ihtiyaç duyulan bütünsel resmin oluşturulmasında büyük katkı sağlamaktadır. Çünkü tanımlarında da belirtildiği üzere KRY, kurumsal değeri en büyüklemek için risklerin yönetilmesini sağlayan bütünleşik bir yapıdır.

Birçok kurum risk fonksiyonlarına ilişkin aylık periyotlarla yüzlerce sayfalık risk raporları üretir. Risk raporları ile kullanışlı bilgiler üretilmeli ve bunlar yönetim fonksiyonlarını destekleme amacına hizmet edebilmelidir. Raporların yardımıyla üst yönetim aşağıda verilen soruların cevaplarını elde edebilmek durumundadır. Bir kurum bu sorulardan çoğuna kesin cevaplar verebiliyorsa, o zaman riskleri tüm yönleriyle yönetmek için bütünleşik yaklaşımdan faydalanmaya dolayısıyla etkin KRY uygulamalarına en yakın konumdadır. Bunlar;

- Raporlar maruz kalınan temel riskleri ve trendleri göstermekte midir?
- Kurumsal politika, yasalar ve düzenlemelerle uyum var mıdır?
- Risk raporlarıyla gerçekleşen kayıplar ve ilgili kaynak olaylar belirlenmiş midir?
- Faaliyetler riske uyarlı karlılık temelinde yönetilmekte midir?

KRY, risk yönetimi için nihai yaklaşım olarak hızla gelişen ve nispeten yeni bir kavramdır. Uzmanlar, KRY kapsamındaki başarı yeteneklerini tanıtmaktadırlar; denetimciler, kurumsal denetim ile KRY'yi nasıl bütünleştirebileceklerinin yolunu araştırmaktadırlar. Birçok risk yönetimi, sigorta ve diğer konular hakkında yapılan toplantılarda gündem maddesi olarak KRY görülmektedir. Konu üzerine düzenlenen seminerler, KRY sürecini açıklamak için yol gösterici nitelik taşımaktadır. Ayrıca yine bu seminerlerde konu ile ilgili gelişmeler tartışılmaktadır ve uygulamalara dair örnekler sunulmaktadır. Birçok üniversite KRY başlığı altında ders vermeye başlamıştır. Konu

üzerine makaleler dergilerde görünmeye ve bu başlıkta olan kitaplar yayınlanmaya başlamıştır. Öyle görünmektedir ki, risk yönetiminin yeni ve özelleşmiş uzmanlık gerektiren yeni bir alanı gelişmektedir[86].

KRY'nin dayanak noktası, her bir işletmenin temel amacının hissedarlarına kar sağlamak olmasıdır. Bütün işletmeler belirsizliklerle karşılaşırlar ve belirsizlik, hem işletme değerlerini azaltma riskini hem de değer arttırma fırsatlarını beraberinde getirir. Yöneticiler için asıl sorun, işletmenin ortakları için değer üretmeye çalışırken ne kadar belirsizliğe hazırlıklı olacaklarının belirlenmesidir.

KRY belirsizliklerle bunlara bağlı olan risklerin, fırsatların ve işletmenin değerini arttırma kapasitesinin daha etkin bir şekilde kullanmasına olanak tanımaktadır. İşletmeler için küreselleşme, teknoloji, yeni yapılanmalar, değişen pazarlar, rekabet ve yasalar, belirsizlik yaratan ana sebepler arasında sıralanabilir. Belirsizlik, olayların olma olanaklarını ve buna bağlı etkilerini iyi belirleyememenin sonucu olarak ortaya çıkar. Aynı şekilde işletmenin stratejik kararları da belirsizlikler doğurabilmektedir. Örneğin, büyüme stratejisi başka ülkelere açılmak olan bir işletme için seçilen bu strateji, yeni ülkenin politik durumuna, kaynaklarına, pazarlarına, dağıtım kanallarına, iş gücü kapasitesine ve maliyetlerine bağlı olarak işletme için bazı risk ve fırsatlar sunar. KRY risk ve fırsatları kullanarak değer yaratmak ve yaratılan değerleri korumayı hedeflemektedir[87].

3.3. Risklerin Sınıflandırılması

Çok özel ya da sıra dışı olaylarda risklerin türleri ve kapsamlarına dair fikir ayrılıkları oluşabilmesine rağmen, burada temel nokta KRY'nin, işletmelerin karşı karşıya olduğu tüm riskleri içeriyor olmasıdır. KRY'nin temel çizgisi, işletmelerin tüm risklerini bağımsız olarak değil bütünleştirilmiş şekilde yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Risk sadece en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılması gereken bir şey olmaktan ziyade aynı zamanda fırsat olarak görülmektedir. Bu aşamada karar verme mekanizması da değişmektedir. KRY'de karar verme yetkisi, işletmelerin ilgili birimindeki risk yöneticisinden alınarak, üst yöneticiler veya yönetim kurulu gibi riski

---

[86] D'arcy, **a.g.e.**, s.1.

[87] PricewaterhouseCoopers Inc., **Enterprise Risk Management Methodology, Overview/Baseline**, Version 1.2. (PricewaterhouseCoopers Publications, 2004), s.46.

kontrol eden, karlı risk fırsatlarını değerlendirmeye istekli olan mercilere taşınmaktadır[88].

İncelenen kaynaklardan da yola çıkılarak, KRY çabalarının desteklenmesi, risklerin portföy bakış açısıyla ele alınması, risklere yönelik çözüm uygulamalarının etkinliğinin sağlanması, bu yönde kaynakların en iyi şekilde tahsisi ve işletmeye ait tüm risklere dair bütünsel resmin elde edilebilmesi amacıyla KRY kapsamında risk türleri 4 grup altında toplanmıştır. Bunlar; Stratejik, finansal, operasyonel ve tehdit (harici/sigorta edilebilir) risk gruplarıdır. Bunların kapsamlarında genel olarak aşağıda verilen riskler yer almaktadır[89]:

- Stratejik Risk - Stratejik, politik, ekonomik, düzenleme ve küresel piyasa şartları ile ilgili riskleri içermektedir. Aynı zamanda ün (itibar) riski, liderlik riski, marka riski ve değişen müşteri ihtiyaçlarını da içerebilmektedir.
- Operasyonel Risk - işletmenin sistemleri, süreçleri, teknoloji ve insan ile ilgili riskleri içermektedir.
- Finansal Risk - Döviz kurundaki dalgalanmalar, faiz oranları ve satış ürünlerindeki dalgalanmalardan kaynaklanan riskleri içerir. Aynı zamanda, kredi riski, likidite riski ve piyasa riskini de içerebilmektedir.
- Tehdit Riski - Bu kategoride doğal felaketler, fiziksel varlıkların zararları, terörizm gibi sigorta edilebilir riskler bulunmaktadır.

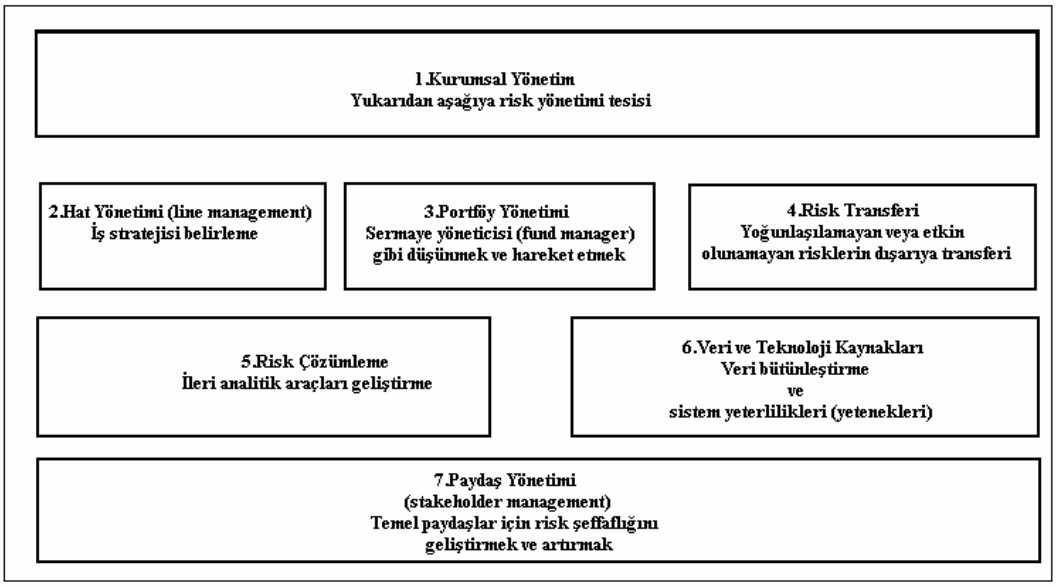
4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN BAŞLICA YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLE İLİŞKİSİ

Günümüzde işletmelerin kontrol ve idaresinde meydana gelen temel değişiklikler oldukça şaşırtıcı yönlerde gerçekleşmektedir. Örneğin, risk yönetimi konusu son otuz yıldır genel itibariyle sigorta kapsamında dikkate alınmıştır. Artık KRY kurumsal yönetimle birlikte ve birbiriyle ilişkili olarak ele alınmaktadır.

Aslında kurumsal yönetimin stratejik planlama, risk yönetimi ve iç kontrolden ayrılması yakın zamanlarda gerçekleşmiştir. İşletmeler meydana gelen bu önemli değişikliklerin kendilerini nasıl etkilediğini, risklere dair stratejik şekilde yaklaşabilirliklerini ve planlama süreçlerini ne şekilde değiştirmeleri gerektiğini dikkate almalıdırlar. Bu noktadan hareketle, çalışmanın bu bölümünde KRY'nin stratejik

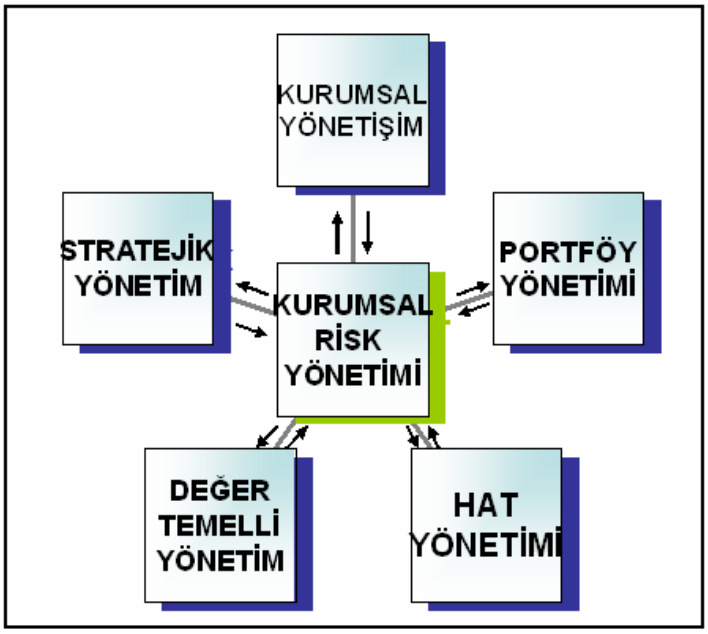
[88] D'arcy, **a.g.e.**, s.3.
[89] COSO, **a.g.e.,** s.12.

yönetim ve planlama, kurumsal yönetim, değer temelli yönetim, portföy yönetimi ve hat yönetimiyle olan ilişkisi ortaya konulmaktadır. Lam, buna benzer bir ilişkiyi kitabında şekil-9'da gösterildiği şekilde belirlemiştir. Yazara göre KRY, kurumsal yönetimin temel parçalarından birisidir ve bu konu kapsamında yer almaktadır.



Şekil-9. Kurumsal Risk Yönetiminin Kapsamı ve Yönetsel Uygulamalarla İlişkisi

James Lam, **Enterprise Risk Management From Incentives to Controls** (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003), s.52.



Şekil-10. Kurumsal Risk Yönetiminin Diğer Yönetim Yaklaşımları ile İlişkisi

Şekil-9'da KRY'nin stratejik yönetim, planlama ve değer temelli yönetim ile ilişkisi belirtilmemiştir. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki KRY'nin stratejik yönetim ve değer temelli yönetim ile birbirini destekleme ve etkileme anlamında önemli bir ilişkisi mevcuttur. Bu nedenle KRY'nin önemi diğer yönetim yaklaşımlarıyla ilişkisi açısından Şekil-10 ile ifade edilmiştir. KRY temel olarak bu yönetim yaklaşımlarının amaçlarının başarılmasında temel unsur olarak gerekli ve önemli olmakla birlikte, aslında KRY ile bu yaklaşımlar arasında iki yönlü bir etkileşim ve ilgi söz konusudur. Ayrıca KRY herhangi bir yönetim yaklaşımı kapsamında değil diğer yaklaşımlar gibi başlı başına bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmaktadır.

4.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmenin gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Gelecek büyük oranda belirsizlik ve risk içerdiği için KRY'nin stratejik yönetim çabalarıyla birlikte dikkate alınması ve birbirini destekler şekilde yürütülmesi önem taşımaktadır.

Stratejik Yönetim 2000'li yıllara girişte dünya ekonomik sisteminin politik, sosyal ve teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla değişen bir ortama girmesi nedeni ile hızla gelişen bir inceleme alanı haline gelmiştir. Bu inceleme alanı işletmeleri sosyo-teknik bir ortamda hareket eden bir bütün olarak ele alır ve neden bazı işletmelerin beklenmedik bir gelişme ve güçlenme sürecine girerken, güçlü gibi görünen diğerlerinin sorunlar yaşadığını ve yaşam kavgası verdiğini inceler.

Stratejiler sonuçları etkili ve riskli olabilen seçimlerdir. Bireyler ve işletmeler ortamın kararlı olduğu, çevre koşullarının hızla değişmediği, rekabetin yoğun olmadığı durumlarda ayakta kalabilir ve başarıya da ulaşabilirler. Günümüzde ise kamu veya özel hiçbir sektör ve işletme için böyle bir durum söz konusu değildir. Stratejik yönetimin özgün yaklaşımı stratejik karar verme sürecine öncelik tanımasıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsarlar, sonuçları risklidir ve işletmenin tümünü ilgilendirir. Bu açılardan KRY ile paralellik göstermektedir.

Stratejik pozisyonlar rakipler tarafından taklit edilerek stratejik anlamlarını kaybedebilmektedirler. Rakiplerin pazar pozisyonlarını kopya etmelerini incelemek için havacılık sektörü iyi bir test laboratuarıdır. Burada herhangi bir işletme diğerinin yaptıklarını taklit edebilir. Herhangi bir havayolu aynı uçakları satın alır veya kiralar,

check-in kapılarını kiralar, catering ve bilet hizmetleri de bütün işletmeler için aynıdır. Bunun bir örnekle açıklanmasında yarar görülmektedir[90]; Continental Airlines işletmesinde Southwest Airlines'in uyguladığı ekonomik uçuş taktikleri örnek alınarak tam-hizmet işletmesi olma yanında ekonomik hizmet taktiklerini de uygulanmaya başlanmıştır. İşletme bu yeni servis türüne "Continental Lite" adını vermiştir. Bu serviste ikram ve 1. sınıf hizmetler kaldırılmış, uçuş sayıları arttırılmış, ücretler azaltılmış, kapılarda kontrol süreleri kısaltılmıştır. Aynı zamanda Continental Airlines işletmesi diğer hatlarda tam-servis firması olduğundan acente kullanmaya, karma bir uçak filosu bulundurmaya, rezervasyon ve bagaj kontrol hizmetleri vermeye devam etmiştir. Uygulama sonuçlarına göre bu strateji Continental Airlines işletmesinin arzu ettiği başarı ile sonuçlanamamıştır. Bu kapsamda uygulanan stratejiye ait risklerin tam olarak belirlenemediği ve yönetilemediği sonucuna varılabilmektedir. Çünkü örnek alınan stratejinin işletme faaliyetlerine uygulanması için öncelikle ilgili stratejinin işletme açısından ve işletmeye özgü niteliklerin de hesaba katılarak değerlendirilmesi ve şekillendirilmesi ayrıca taşıdığı tüm risklerin tespit edilmesini gerektirmektedir. Örnek alınan stratejiyle örnek alınan işletmede başarılı sonuçlar elde edilmesi bir başka işletmede aynı başarının sağlanacağı anlamına gelmemektedir. Her işletmenin kendine özgü nitelikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla her işletmenin strateji belirlerken ya da örnek alarak uygularken işletmeye özgü şekilde dikkate alması gerekmektedir. Continental Airlines bu uygulaması sonucunda büyük zarara uğramıştır. İşletmeye ait uçaklar yoğun trafikli kavşak şehirlerinde gecikmiştir ve kapılarda bagaj transferleri sorunları yaşanmıştır. Tehirli uçuşlar ve iptaller çok fazla sayıda şikayetin doğmasına neden olmuştur. Continental Lite ile hem düşük fiyatlı hizmet verilip hem de acente ücretlerini ödeyerek rekabet etmek eş zamanlı sürdürülememiştir. Diğer taraftan tam hizmetleri için gerekli olduğundan acentelerden de vazgeçememiştir. Bunu acente komisyonlarını düşürerek kompanse etmek istemiştir. Bu ise pazarlama sorunlarının doğmasına yol açmıştır. Benzer olarak düşük ücretli Lite hizmeti alan müşterilere fazla-uçan müşteri indirimlerini vermek sorun yaratmıştır. İşletme bütün indirimleri azaltarak bu sorunu çözmek istemiştir. Bunun sonucu ise acentelerin ve bütün Continental müşterilerinin öfkelenmesi olmuştur. Continental işletmesinin karşıt karakterli iki pozisyonda, düşük-ücret ekonomik ve tam-ücret klasik kategorilerinde aynı anda hizmet

[90] http://www.merih.net, Merih Kutlu, "Stratejik Yönetim Modelleri" (Kasım 2005).

vermeye çalışması zorunlu stratejik gerilimler ile sorunlara yol açmıştır ve işletme istediği sonuçlara ulaşamamıştır. Bu örnekten de görüleceği üzere işletmelerin stratejilerini geliştirirken ve rekabet stratejilerini belirlerken risklerini kurumsal perspektiften dikkate almaları ve yönetmeleri zorunluluk arz etmektedir.

Bir işletmenin rekabet stratejisi onun riski nasıl gördüğünü ve ne şekilde ele aldığını da belirtmektedir. İşletmelerin bazılarında risk almaya karşı bir tutum olabilirken diğerlerinde riskleri rekabet avantajı sağlamak için alma yönünde bir tutum sergilenebilmektedir. Risk almaya karşı olan işletmelerde statükoyu sürdürmek tatmin edici bir çaba olarak değerlendirilirken risk iştahı, risk alan işletmelere göre farklı olacaktır. KRY uygulamalarının stratejik yönetim çabaları ile ilişkilendirilmesi ve birbirini destekler şekilde yürütülmesi önem taşımaktadır. KRY açısından işletmelerin stratejik yönetim ile ilgili çabalarında aşağıda verilen noktaları dikkate almaları gerektiği belirtilmektedir[91]:

- Yönetişim ve düzenlemeler: Hem yönetim kurulu hem de üst yönetim finansal, tehdit ve operasyonel riskler gibi stratejik riskleri ve ilgili kontrol sistemlerini anlamak durumundadır. KRY işletme yönetiminin gündeminde daima olmalıdır ve en azından dönemlik olarak resmi risk ve kontrol incelemeleri yapılmış olmalıdır.
- Politika ve prosedürler: KRY politika ve prosedürleri işletmenin tüm seviyelerinde geliştirilmeli ve iletilmelidir. Bu politikalar net şekilde anlaşılmış olmak zorundadır ve yönetim tarafından etkili ve etkin şekilde kullanılmalıdır.
- Strateji ve iş planlama için bağlantı: KRY strateji ve iş planlama ile entegre edilmiş olmalıdır. Performans ölçütleri amaçların başarılmasını desteklemek üzere kullanılmalıdır.
- Değişim yönetimi: Değişen risklere uyum sağlamak için işletme çapında esneklik gerekmektedir. Mekanizmalar değişiklikleri belirlemek ve dirençli şekilde onlarla mücadele etmek için tesis edilmiş olmalıdır.
- Risk ve kontrol çevresi: Güçlü ve açık risk ve kontrol çevresi değer yaratma üzerine odaklanmış olan karar almayı daha bilinçli ve sağlam hale getirir.

[91] Bill Murphy ve Mark Davies, "Enterprise Risk Management", **KPMG LLP** (2001), s1-2.

İşletmenin geliştirdiği strateji ve aldığı riskler, yukarıdan aşağıya, önceliklerine göre belirlenince, organizasyonel bir yapı bunlara yanıt olabilecek şekilde uyarlanmış olmalıdır. Özellikle iyi tanımlanmış bir KRY aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır[92]:

- Değerlendirme ve analiz yapısı: Yönetim riskleri organizasyonel bölümler, fonksiyonlar ve hiyerarşi çapında değerlendirebilmeli ve analiz edebilmelidir. Bu matris yaklaşımı, riskler arasındaki ilişkinin açıklanması ve yanıt stratejilerinin geliştirilmesi kapsamında yardımcı olmaktadır.
- Terminoloji: İşletme çapında risk ve kontrolün net tanımlamaları kullanılmak zorundadır.
- Roller ve sorumluluklar: İşletmenin risklerine dair yönetsel çabalara ilişkin yetki ve sorumluluklar tanımlanmalı, personel KRY çabaları ile uyumlu şekilde çalışmak ve risk almak adına cesaretlendirilmelidir.
- KRY fonksiyonu: CRO (Kurumsal Risk Yöneticisi) ve kurumsal risk komitesi gibi bir KRY fonksiyonu ilgili faaliyetleri koordine etmek için tesis edilmiş olmalıdır.
- Bilgi Sistemi ve yönetimi, iletişim ve işbirliği: KRY bilgi sistemi, iç web siteleri ve risk/kontrol veri tabanları gibi sistemler bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için tesis edilmelidir.
- Eğitim: Tüm personele kapsamları belirlenerek KRY eğitimi verilmelidir.
- Raporlama yapıları: Risk ve kontrol işletim bilgisi tesis edilen KRY bilgi sistemi yoluyla üretilmeli ve iletilmelidir. Veriler uygun seviyede ve hızlı faaliyeti mümkün kılacak şekilde raporlanmalıdır.

İşletmelerin risk iştahı ve risk toleransı onun stratejik yönetim yaklaşımı ve geliştirdiği stratejiden etkilenmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu endüstrinin ve pazarın şartları, örgütsel kültürü ve diğer dış faktörler de risk toleransını etkilemektedir. Risk büyüklüğünün anlaşılması ve belirlenmesi, kaynak paylaşımı ve diğer yönetim seçimlerine etkisi olacak risklerin belirlenmesi için önemli bir noktadır.

4.2. Stratejik Planlama

Stratejik Planlama bir işletmede çalışan her kademedeki kişinin katılımını ve işletme yönetiminin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütününü

[92] Aynı.

teşkil etmektedir. Bu anlamda ortakların ihtiyaç ve beklentileri, ortaklar ve politika yapıcıların işletmenin misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade etmektedir. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşımaktadır:

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama çabalarının içeriğini oluşturmaktadır. İşletme içi ve değerlendirme sadece stratejik planlama açısından değil, KRY açısından da önemlidir. Değerlendirmenin yapılması GZFT analizi ile gerçekleştirilmektedir ve bu analiz işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatlarının ve tehditlerinin belirlenmesi aşamalarını içermektedir. Değerlendirme süresince elde edilen veriler strateji ile birleşen risklerin belirlenmesine olanak vermektedir[93].

Stratejik planlama, işletme için uzun süreli amaçlar ve hedeflerin formüle edilmesi, işletmenin içinde yer aldığı belirsiz ortam içinde bu amaçlar ve hedeflerin başarılması için stratejilerin seçilmesini kapsar. Stratejik planlama şu unsuları içermektedir: Amaçlar ve hedefler, işletmenin iç ve dış çevresi konusunda bilgi ve kaynak paylaşımı konusunda kararlar. Amaçlar, üst yönetimin uzun vadede işletmeyi ulaştırmak istedikleri yeri göstermektedir. Hedefler ise belirli bir zaman döneminde ulaşılması gereken belirli başarıları açıklamaktadır. Bu hedefler, amaçlardan daha belirgin ve somut olmalıdır. Örneğin işletmenin amacı, yüksek düzeyde müşteri hizmeti ile yatırımdan en yüksek düzeyde getiri elde etmek iken hedefi, bu amaçla tutarlı olmak üzere, müşteri yakınmalarının %20 oranında azaltılmasıyla birlikte yatırım üzerinden %20 kazanma olabilir. Stratejik planlama, işletme hedefleri ve bunları başarmak için stratejilerin seçimi ile ilgilidir. Örnek olarak hedefler: yatırımdan %20 kar elde etme, pazar payını %50'ye çıkarma, %90 kapasiteyle çalışma, vb. olabilir. Bu hedeflere yönelik stratejiler belirlenirken gelecek ve değişmekte olan işletim çevresi göz önüne

[93] Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, **Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi** (Kasım 2002), Bursa, http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm (20 Nisan 2007).

alınmalıdır. Bu yüzden KRY kapsamında yer alan risk analizi, stratejik planlamanın çok önemli bir aracı olarak ele alınmaktadır.

KRY herhangi bir işletmenin stratejik yönetiminin merkezi parçasıdır ve tüm faaliyet portföyü kapsamında ve her bir faaliyeti içerecek şekilde sürdürülebilir faydaların başarılması amacı ile onlara bağlı mevcut ve olası risklerin yönetilmesidir. KRY stratejinin başından sonuna ve bu stratejinin uygulanması sırasında aktif, sürekli ve gelişen bir süreç olarak ele alınmalıdır. Tüm riskler metodolojik olarak işletme faaliyet çevresinde geçmiş, bugün ve geleceği içerecek şekilde (risk senaryoları geliştirilerek) belirlenmelidir. Üst yönetimin rehberliğinde etkili politika ve program ile örgüt kültürü içine risk ve kurumsal risk yönetimi bütünleştirilmelidir[94].

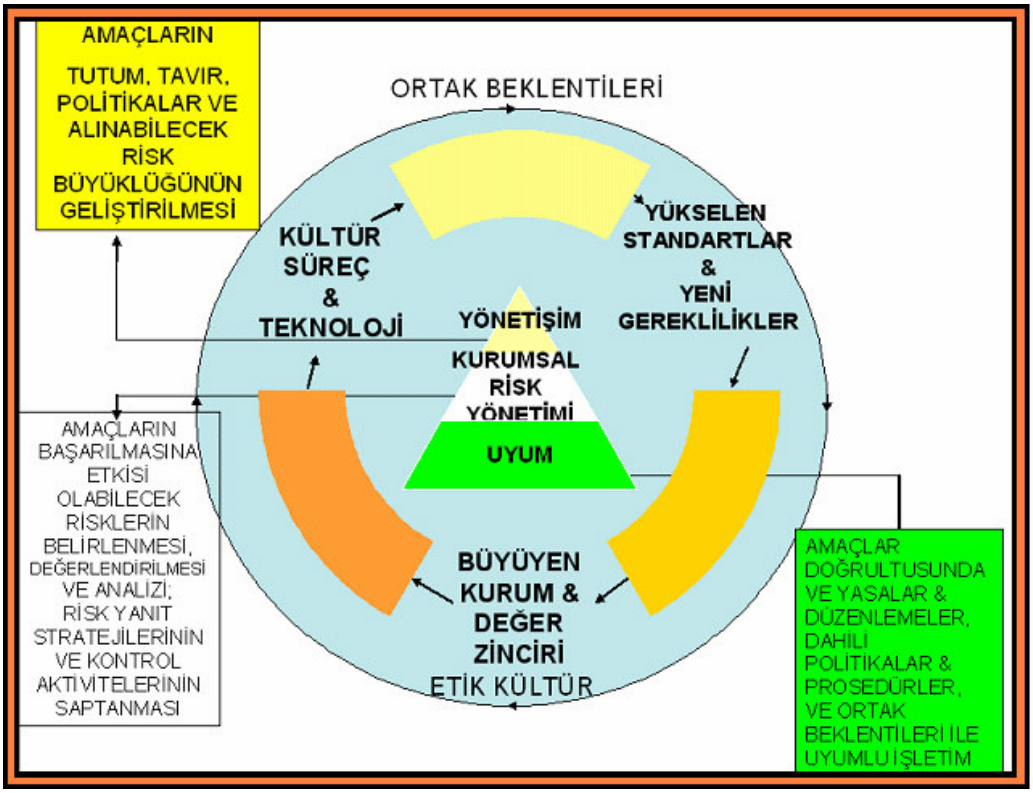
4.3. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim (KY) üzerine odaklanma, KRY'deki değişiklikler için büyük bir ivme olmuştur. KY üzerine en iyi uygulama örneklerine ait çalışmalarda KRY, yönetim kurulunun temel bir sorumluluğu olarak açıkça ifade edilmektedir. KY ve KRY arasındaki diğer önemli bir bağlantı ikisinin de stratejik yönetim ve kurumsal entegrasyon üzerine benzer odaklara sahip olmalarıdır. Ayrıca bu yaklaşımlarda işletme üst yönetiminin desteği en önemli noktalardan birisidir. Hem KY'nin hem de KRY'nin bir amacı da işletme skandallarının (Enron, Barings, vb.) önlemektir. Yetersiz ve zayıf KY uygulamalarına sahip işletmelerin KRY yeterlilikleri ve becerileri de yetersiz ve zayıftır. Bunun aksi de doğrudur[95].

KY gerekli kontroller ve dengelere dair temel ve geliştirilebilir bir yapı yoluyla işletmelere yardımcı olmaktadır. KY, işletmelere ortakları ve işletme ile ilgili tüm tarafları ile birlikte bugünün hızla değişen düzenlemeleri, piyasalar, finansal ve iş baskılarından kaynaklanan riskleri ve zorlukları yanıtlamalarında en iyi anlayışı, plan ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştirme fırsatı vermektedir. KRY ve KY arasındaki ilişki, KRY'nin kapsamında yer alan ve kurumsal yönetişimle paralellik gösteren faaliyetler ve yönetim kademeleri olarak Şekil-11'de gösterilmektedir. Buna göre işletmeler yönetişim faaliyetleri kapsamında amaçlarının, tutumlarının, politikalarının ve risk iştahının belirlenmesine ilişkin çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar KRY kapsamındaki çabalarla desteklenmektedir. Çünkü KRY'de yönetimsel faaliyetlere

[94] Aynı.
[95] Lam, **a.g.e**., s.65- 66.

ilişkin risklerin belirlenmesi ve analizi yapılmaktadır. Ayrıca bu risklere ilişkin yanıt stratejilerinin geliştirilmesi ve yapılacak kontrollerin saptanması da KRY kapsamında gerçekleştirilmektedir. KY ve KRY faaliyetlerinin uyum çabalarını da dikkate alması gerekmektedir. Amaçlar doğrultusunda ilgili yasa ve düzenlemeler ile uyumlu hareket edilmesi ve ortak beklentilerine karşılık verilerek onlarla iletişim kurulması önemli bir noktadır. Tüm bu faaliyetler ve çabalar yürütülürken işletme çevresinde yer alan unsurların da dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü yükselen standartlar, yeni gereklilikler, büyüyen kurum ve değer zinciri, etik kültür, süreç ve teknoloji etkileşimi yönetsel yaklaşımları etkilemektedir.



Şekil-11. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisi

William G. Shenkir ve Paul L. Walker**, Enterprise Risk Management** (CPA, McIntire School of Commerce University of Virginia, 03 Mart 2002).

4.4. Değer Temelli Yönetim

İşletme liderleri ortak değeri yaratmanın yeni yollarını aradıkları için, değer yaratma ve KRY arasında bir bağlantı keşfetmişlerdir. Liderlerin birçoğu risklerin sadece önlenmesi/kaçınılması gereken bir tehdit olmadığını fark etmişlerdir: risk fırsat yaratır, fırsat değer yaratır ve değer nihai olarak ortak refahı yaratır. Burada önemli

soru, risklerin değer oluşturmak üzere nasıl en iyi şekilde yönetileceğidir[96]. Bu sorunun yanıtı ise KRY'dir.

Değer temelli yönetim (DTY), işletmelerin finansal sonuçlarına dair muhasebe işlemlerinden ve kapital yönetiminden çok daha fazlasını temsil etmektedir. Bu, yönetimde kararların önceliklerine göre sıralanmasını ve kararların kurumsal değere nasıl katkıda bulunacağının anlaşılmasını öğretir. Ayrıca bütün riskler aynı ölçüde değer yaratmazlar. Riskler değer katkılarına göre dikkate alınırlar. Doğru DTY, stratejik planlama, finansal raporlama, ücret planlama gibi kurumsal faaliyetlerle bağlantı sağlayarak faaliyetleri sıraya koyar. Yöneticiler farklı öncelikleri karıştırabilirler: Bu ay, işletme kalite öncelikleri üzerine odaklanmış olabilir, gelecek ay yeteneklerin artırılması üzerine ve diğer ay süreç yeniden yapılandırma üzerine. Yöneticilerin yeni girişimlere dair şüphelerinin olması ve onları önceliklerine göre nasıl sıralayacaklarını anlamamaları istenmeyen sürprizlerle karşılaşılmasına neden olabilmektedir[97]. Problem yaratan bu alanlarda çözüm, değer ile yönetim kavramının adaptasyonudur. DTY, girişimlere dair karmaşıklıkları ve belirsizlikleri amaçları bağlamında önceliklerine göre sıralama yoluyla çözümler. Amaç, istikrarlı ortak değer yaratılmasıdır. DTY, karar alma yöntemlerini ve kaynak kullanımlarını etkiler. DTY, sadece yeni bir performans ölçümünü uygulamaktan ibaret değildir: strateji ile finansal amaçlar arasında bağlantı sağlamaktadır. DTY'nin gerçekleştirilmesi için yönetimin değer maksimizasyonunun işletmenin amacı olduğu konusunda fikir birliğinde olması gerekmektedir. DTY'de amaçların başarılması için KRY önemlidir. Çünkü mevcut koşullarda değer yaratımı, korunması ve artırımı giderek güçleşmektedir.

Günümüzde işletmeler için değer yaratımını güçleştiren unsurlar 4 başlık altında toplanabilir. Bunlar[98];

i. Artan karmaşıklık
ii. Çok büyük belirsizlik ve risk
iii. Zaman baskısı
iv. Önceliklerin çatışması

---

[96] Murphy ve Davies, **a.g.e.**, s1.
[97] James A. Knight, **Value Based Management Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value** (A.B.D: McGraw-Hill, 1998), s.102.
[98] Knight, **a.g.e**., s. 52-53.

Yöneticiler, karmaşıklıkları basitleştirmek, belirsizliği ve riski azaltmak, risklerin içindeki fırsatları teşhis etmek ve onlardan yararlanabilmek, hızlı ve etkin karar vermek ve çatışan öncelikler arasında denge kurmak isterler.

Yönetimin amacı, işletmenin stratejisini uygulamak yoluyla değeri maksimize etmektir. Bu amaç KRY'de de vurgulu şekilde belirtilmektedir. Analistler, yönetim kurulları ve ortaklar gibi çeşitli çevreler ortak değerini artırmak için yönetim üzerinde büyük baskı yaratırlar. Ek olarak bu baskı, yatırımcılar ve onların acentelerinden de gelir. Değeri yönetmek için çok sayıda geçerli ve iyi neden vardır. Bunlardan bazıları[99];

- Değeri korumak ve artırmak
- Yatırımcılar ve analistler ile iletişimi kolaylaştırmak
- Yatırımcıları değer yaratımı için cesaretlendirmek ve teşvik etmek
- En iyi planlama yapmak ve hedef belirlemek
- Planlama ve bütçe akışını düzenlemek
- Kısa ve uzun dönemli eğilimleri dengelemek
- Yönetim önceliklerini oluşturmak
- Karar vermeyi geliştirmek
- İşletme içi strateji iletişimini geliştirmek
- Değişiklik için katalizör olarak hizmet etmek

DTY kapsamındaki üç unsur onun KRY ile ilişkisinin anlaşılması için yararlı olacaktır. Bunlar; yaratılan değer (maksimum gelecek değeri yaratmak ve artırmak için yöntemler); değerin yönetilmesi (yönetişim, değişim yönetimi, örgütsel kültür, iletişim, liderlik) ve ölçülen değer olarak belirlenmiştir.

DTY aşağıdaki konularda istikrar sağlamayı amaçlar ki bunlar da KRY ile paralellik taşımakta ve DTY'yi KRY ile ilişkilendirmektedir[100];

- Kurumsal misyon (işletme felsefesi) ve strateji
- Kurumsal yönetim ve organizasyon
- Örgütsel kültür ve iletişim
- Kurumsal süreçlerin ve sistemlerin kararı
- Performans yönetim süreçleri ve sistemleri
- Ödül süreçleri ve sistemleri

[99] Knight, **a.g.e**., s. 45-46.
[100] www.ValueBasedManagement.net (22 Mart 2005).

- Kurumsal amaç ve değerdir (normal olarak maksimize edilmiş ortak değeri).

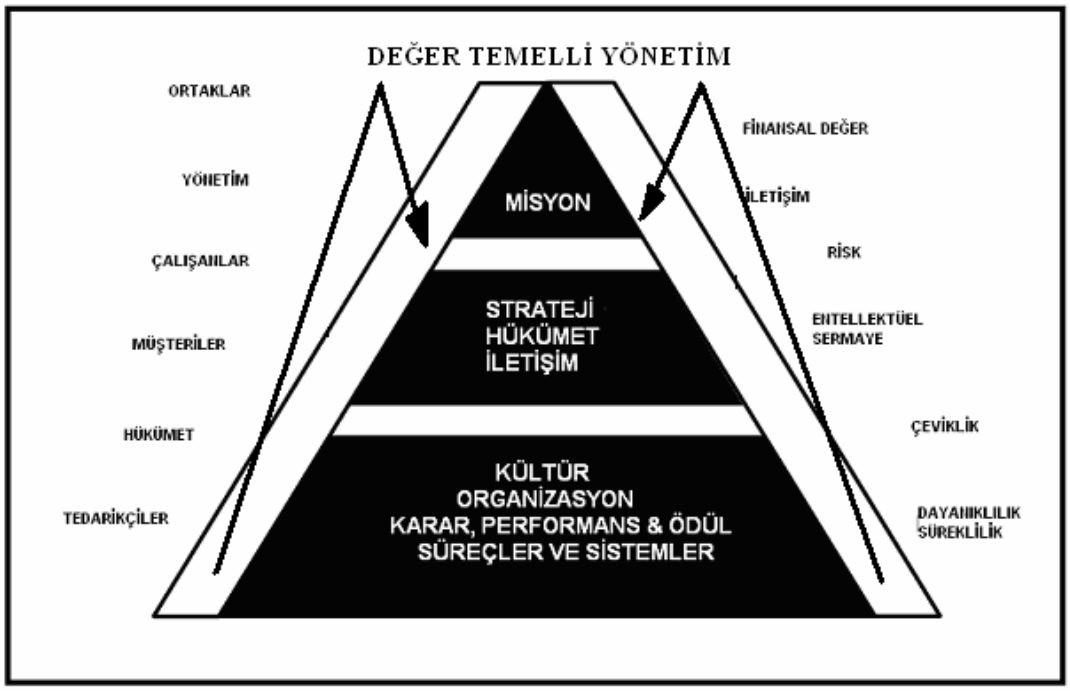
Değerin yönetilmesi yeni bir şey değildir. Mükemmel işletmeler, özellikle CEO (İcra Kurulu Başkanı)'ların bulunduğu işletmeler, değer temelli karar verme odağına sahiptirler. DTY işletmenin stratejisi üzerine yöneticilerin odaklanmasının bir yoludur. DTY'de KRY gibi süreli ya da yılda bir kez yapılan bir olay olmayıp, değer yaratımı üzerine odaklanmış yatırım ve işletim kararlarının süreklilik arz eden sürecidir. Her yatırım veya işletim kararı değer yaratmak için fırsat ve dolayısıyla risk içermektedir. Karar verme kalitesi değer yaratımına katkıda bulunur. Karar verme üç unsura sahiptir: amaçlar, alternatifler ve bilgi. Her bir karar verme unsuru kapsamına değer odağı yerleştirildiğinde kararın kalitesi artar ve değer yaratılır. DTY hem kurumsal anlamda hem de operasyonlarda karar verme aracı olarak kullanılabilmektedir. DTY'yi benimseyen işletmeler planlama, bütçeleme, tazmin ve raporlamayı içeren 4 temel yönetim sürecinde değer odaklı karar verme üzerine odaklanmışlardır. Değer üzerine odaklanıldığı zaman değer temelli düşünmenin temel aşamaları temel yönetim süreçlerini ve dolayısıyla KRY'yi desteklemektedir[101].

Teoride, herhangi bir kararın amacı değer yaratmaktır. Fakat gerçek hayatta, olaylar sıklıkla çok daha karmaşıktır ve uygulamada çatışmalar yaşanır. Amaçların çatışması ile ilgili en basit örnek, maliyetleri azaltacak yeni bir makine satın alınması kararında görülebilir. Yeni makine sadece maliyetleri azaltmakla kalmaz, çünkü yeni makine daha otomatik olup onu çalıştırmak için daha az sayıda insan gerekmektedir. Bu yüzden bu yatırım mantıklıdır. Bununla birlikte, işletme daha düşük maliyetlere karşı daha düşük çalışan morali arasında çatışma yaşayacaktır çünkü satın alınacak makine nedeniyle çalışanların bazılarının işlerine son verilecektir. Bu basit bir örnektir. Karmaşık ve büyük işletmelerde farklı bölümler arasında çok daha büyük çatışmalar ortaya çıkmaktadır[102]. En genel çatışmalardan birisi satış ve imalat fonksiyonları arasında yaşanmaktadır. Satışta müşteri beklentileri karşılanmaya çalışılırken imalatta müşteri memnuniyeti yanında birçok unsur da dikkate alınmak ve dengelenmek durumundadır; yatırım seviyesi, çalışma saatleri ve makine ömrü, gibi. DTY sadece değer temelli karar vermekten çok daha fazlası anlamına gelmektedir, kapsamında yönetilmesi gereken çok sayıda ve karmaşık riskler mevcuttur. Şekil-12'de DTY

[101] Knight, **a.g.e**., s.101-104.
[102] Aynı.

çevresiyle, girdileriyle ve başta değer çıktısı ile bir sistem ve süreç şeklinde verilmiş olup, etkileyen ve etkilenen çevresiyle birlikte gösterilmiştir. Bu şekil DTY'nin KRY ile ilişkisini netleştirmesi açısından da önemlidir.

İşletmeler değer yaratma, koruma ve artırma gibi nihai bir amaca hizmet ederler. İşletmeler aynı zamanda çok büyük miktarda zaman, çaba, yatırım ve değerler gibi kaynaklar kullanırlar. Bütün bunların maksimum değeri elde etmek için temin edildiği, yönetildiği, ölçüldüğü, cesaret edildiği ve desteklendiği zaman bir anlamı olacaktır. Bunlarsa DTY'nin kapsamını oluşturmaktadır[103].



Şekil-12. Değer Temelli Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisi

www.valuebasedmanagement.net (2005).

Endüstriyel devrimden önce, işletmeler oransal olarak küçüktü ve iç karmaşıklıkları azdı. Aynı zamanda işletmelerin dış çevreleri izafi olarak sabit ve netti. Değer yaratımı da aynı şekilde yani izafi olarak düz ve ileri yönlü, basit ve açıktı. Burada DTY'ye ihtiyaç yoktu[104]. Ancak mevcut koşullarda ve işletme çevrelerinde artan karmaşıklık ve değişim hızı nedeniyle DTY tıpkı KRY gibi gereklilik arz

[103] www.valuebasedmanagement.net, "Why Value Based Management?: Benefits" (19 Mart 2005).
[104] www.valuebasedmanagement.net, "The History of Value Based Management" (22 Mart 2005).

etmektedir. KRY gibi faydalarının yanında DTY'nin zorlukları ve kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları;

- DTY, KRY gibi kapsamında yer alan bütünsel yönetim felsefesi nedeniyle sıklıkla kültür değişikliğini gerektirir. Geniş ölçekli DTY dikkate değer bir zaman alır, önemli kaynaklar gerektirir ve başarı için sabır ister.
- Değer yaratımı kurumsal stratejiden çok daha basit gibi algılanabilir fakat değildir.
- Değerin ölçümü, güçlü yönetim destek yöntemleri ve süreçleri ile gerçekleştirilmektedir. Bunların maliyetleri yüksektir, ayrıntılı ve karmaşık ölçümleri vardır.
- Kapsamlı eğitim ve danışmanlık desteği gerekir ki bu da oldukça maliyetli olabilir.
- Mükemmel DTY modeli henüz icat edilmemiştir. Hangi model seçilirse seçilsin önemli olan nokta zorluklarının ve kısıtlarının da farkında olunulması ve dikkate alınması gereğidir.

KRY, kurum değerini, karar almayı destekleme, sürprizleri azaltma, amaçların başarılmasına makul güvence sağlama ve bu kapsamda yetenekleri geliştirme yoluyla artırabilmektedir. Tüm işletme fonksiyonları kapsamındaki karmaşıklık, belirsizlik ve değişiklik olagelen durumlardır. Sonuç olarak her kurumun değişken ve kararsız risk profilini sürekli olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Kurumsal çapta risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, analizi ve yönetilmesi işletmelere işlerini geliştirme yoluyla fırsatları maksimize etme olanağı vermekte ve kötü sürprizlere tepki vermek üzere harcadıkları zamanı azaltmaktadır.

KRY'nin temel önermesi, tüm kurumların kar amaçlı olsunlar ya da olmasınlar, ortakları için değer yaratmak üzere varolduklarıdır. Risklerin sürekli tarzda belirlenmesi ve azaltılması, içerdikleri fırsatların ne ölçüde olduğunun bilinmesi kadar, ortak değerinin korunması ve artırılması için de önemlidir. KRY, belirsizliklerle etkili şekilde mücadele edilmesini yönetim için mümkün kılmak suretiyle değer yaratılmasını ve artırılmasını desteklemektedir. Yatırım kararlarındaki riskler tam olarak dikkate alınarak kurumların amaçlarını başarmasına yönelik risklerin olumsuz etkilerinin minimize edilmesine ve olumlu etkilerinin yani fırsatların maksimize edilmesine çalışılır.

4.5. Portföy Yönetimi

Portföy Yönetimi (PY), yatırımcı birikimlerinin, esas değerini koruyacak ve zaman içinde artarak yatırımcının risk beklentileri doğrultusunda yeterli bir getiriyi sağlayacak şekilde yönetilmesi sanatıdır. Sermaye kazançlarının arttırılması için arayışlar her zaman başarıyla sonuçlanmayabilir, bu da kaçınılmaz olarak birikimleri kaybetme riskini beraberinde taşır. Yüksek getiri genelde riski daha yüksek yatırım araçlarıyla ilişkilendirilir[105].

Kapital genel olarak, yatırım fırsatları setinin değerlendirilmesine tahsis edilir. Kapital paylaşımı finansal kuruluşlar, enerji işletmeleri ve finansal olmayan tüm diğer işletmeler için önemli bir konudur. Kapital, risk ve getiri arasında önemli bir bağlantıdır. Bu nedenle, sağlam ve doğru bir kapital paylaşımı süreci, iş geliştirme ve ortak değeri yaratılması için önemlidir. Tarihsel olarak çoğu işletmede, çeşitli iş portföyleri farklı kurumlar tarafından yönetilegelmiştir ve bu farklı kurumlar nadiren kendi yatırım amaçlarını bir başkasınınki ile koordine etmektedirler. Bu ayrı uygulamalar kurum çapında portföyün optimizasyonuna (en iyilenmesine) engel olmaktadır. Bu nedenle burada temel soru, "tüm kurum çapında portföyün optimizasyonunu sağlamak için, mevcut yatırımların ve yatırım fırsatlarının nasıl yönetilmesi gerektiği"dir. Yönetimin nihai amacı, ortak değerini maksimize etme (en büyükleme) olduğu için, kurum çapında PY için temel prensip, iş portföyünü yönetmek olmalıdır. Bu bir fon yöneticisinin stok portföyünü yönetmesiyle aynı yöntemdir. Diğer bir deyişle, portföy yöneticileri risk meydana gelme merkezi ile risk transferi arasındaki bağlantıyı anlamaya çaba harcarlar ve en iyi şekilde kurumsal portföy pozisyonunda yatırım kararı vermeye çalışırlar[106].

Yatırım portföyünde bireysel güvenliğin yönetilmesi yerine, KRY'nin amacı, tüm iş portföyünde bulunan faaliyetleri yönetmektir. PY, KRY'yi dört önemli yoldan desteklemektedir. Bunlar[107];

i. Riskin meydana gelme yeri, alınması ve transfer edilmesi arasında bağlantının oluşturulması (ayrıştırma yapılması)

ii. İşletme çapında bir risk toplama fonksiyonu sağlaması

iii. Risk limitlerinin ve varlık tahsisi hedeflerinin oluşturulması

---

[105] http://www.oyakportfoy.com.tr, "Portföy Yönetimi" (Aralık 2005).
[106] Lam, **a.g.e.,** s.83.
[107] Lam, **a.g.e.,** s.86.

iv. Yatırım kararlarını etkileme.

Bir işletme yönetimi, kendi öz yeteneklerini, risk/getiri ekonomilerini dikkate alarak risk alma veya transfer etme kararını verir. Burada anahtar nokta, rekabet edebilmek için tüm işlerin risk/getiri ekonomilerinin anlaşılması yoluyla değer zincirinin nerede olduğuna karar verebilmektir.

Toplam risk portföyü, farklı iş faaliyetleri ve risk türleri çapında, bir işletmede riskin tüm türlerinin toplamını temsil etmektedir. Yönetim, maruz kalınan toplam risk ve buradaki risklerin her birinin birbiriyle ilişkisi hakkında bilgiye ihtiyaç duyar. Bu bilgi risk limitleri ve tahsis hedefleri için temel oluşturmaktadır. Bir işletme risklerin bir araya toplanmasından kurum çapında maruz kalınan riskleri izleme, farklılaştırma, etkilerini birleştirme ve uygun olan yerlerde risk yönetimi kararlarının merkezileştirilmesi yoluyla fayda sağlamaktadır.

Bir risk portföyü, herhangi bir zamanda işletme için uygun risklerin işletim derecesini ve büyüklüğünü göstermelidir. Süreçler, kurul ve üst yönetimin kararları ile uyumlu risk portföyü olup olmadığını belirlemelidir. Özellikle iyi belirlenmiş bir risk portföyü aşağıdaki bileşenleri içerecektir[108]:

- Risk kategorileri ve modelleri: Eşsiz bir risk modeli işletmeye bulgularından risklerin temel sebeplerini ayırmaya yardımcı olur ve istikrar sağlar.
- Kurumsal risk iştahını belirleme: Risk iştahının belirlenmesi, işletme çapında bir perspektiften kabul edilebilir kapsamda mevcut risk portföyünün değerlendirilmesine olanak sağlar.
- Risk profili oluşturma: Risk profili oluşturma çalışması risklerin sistematik belirlenmesi, değerlendirilmesi, analizi ve önceliklerine göre sıralanmasını içermektedir. Bu çaba, düzenli (eğer sürekli değilse) profil oluşturulmasını, kurumsal olarak güncel şekilde risklerin anlaşılmasını sağlar.

4.6. Hat Yönetimi[109]

İşletmelerin karşı karşıya geldikleri risklerin birçoğunun ortaya çıkma noktası olduğu için, hat yönetimi (HY) KRY'de anahtar bir rol oynamaktadır. Hat üniteleri, müşteri ve tedarikçilerle en yakın etkileşime ve iletişime sahip bulunmaktadırlar.

[108] Murphy ve Davies, **a.g.e**, s.4.
[109] Lam, **a.g.e**., s.69-80.

Onların belirlenen risklere dair etkinliği sadece olası kayıpların azaltılması üzerine bir etkiye sahip olmayıp aynı zamanda bütün olarak işletmenin ününü de etkileyecektir. Bu önemli nedenden ötürü hat yöneticileri, tüm kurumsal risk politikası ile kendi iş stratejilerini, yeni iş ve büyüme fırsatlarını belirlemeye çalışırlar.

Buna göre, işletmenin operasyonel riskleri, fiyatlama ve karlılık hedefleri içinde tam olarak değerlendirilmiş, analiz edilmiş ve bütünleştirilmiş olmalıdır. İş geliştirmede, risk alma/riski kabul etme ölçütü, yeni ürün değerleme analizinin ve pazar fırsatlarının bir parçası olarak dikkate alınan KRY konularını sağlayacak şekilde tesis edilmiş olmalıdır. HY ve KRY arasındaki bağlantı, işletmenin tüm örgütsel kültürünün temel belirleyicisidir. Herhangi bir işletme için zorluk hat ve risk üniteleri arasında zıt ve olumsuz bir ilişki yaratmaksızın bağımsız risk fonksiyonunu tesis etmektir. Sağlıklı bir ilişki, herhangi bir KRY modelinin başarılı olması için gerekmektedir.

Örneğin, Fidelity Investment CRO'su, iş ünitelerinin güven ve desteğini kazanmak ve bunu sürekli kılmak için çok fazla çalıştığını belirtmiştir. Bu kapsamda CRO'nun yaklaşımı, onların ihtiyaç ve gereksinimlerini dinlemek ve bunları KRY planı üzerinde düzenlemek şeklinde olmuştur. Ek olarak, CRO en iyi uygulamaları ve öğrenilmiş dersleri inceleyerek bağlantılar oluşturmuş ve en önemlisi, HY'nin kendi iş amaçlarını başarması için HY içine risk yönetimini bütünleştirmiştir. Diğer başarılı CRO'lar aynı zamanda kendi işletmelerindeki iş üniteleri ile güçlü ilişkiler geliştirmişlerdir. HY ve KRY arasındaki ilişki üç organizasyonel model ile karakterize edilebilmektedir. Bunlar:

i. Savunmaya karşı atak olma: Bu modelde, iş üniteleri gelir maksimizasyonuna; risk yönetimi de kayıp minimizasyonuna odaklanmıştır.

ii. Politika oluşturma: İş üniteleri, risk yönetimi yoluyla tesis edilen risk politikaları kapsamında işletim yapabilirler ve onların aktiviteleri risk, denetim ve uyum fonksiyonları tarafından izlenmektedir.

iii. Ortaklık: İş üniteleri ve risk yönetimi birimi, risk yönetimi konularını birlikte değerlendirir ve çözerler, genel amaç ve hedefleri paylaşırlar, ortak hedeflere sahiptirler.

Buradaki organizasyonel modellerden, örneğin bir işletme, faaliyetlerinde ortaklık modelini kullanabilir. Yüksek derecede hassas konularda (bilgi güvenliği, vb), politika oluşturma modelini kullanabilir. Bununla birlikte, buradaki yaklaşımların

uygulamalarının tartışılması faydalıdır. Böylece bu yaklaşımların iş davranışı ve işletmenin risk kültürünün şekillendirilmesine nasıl etki ettiği vurgulanır.

Örneğin, politika oluşturma yaklaşımında çok sayıda problem mevcuttur. KRY hat yönetiminin günlük temelde operasyonlarıyla ilişkilendirilmez ve bunun sonucunda değişen iş çevresi nedeniyle kayıplar oluşabilir. Zamanla mevcut KRY politikaları geçerliliğini, güncelliğini yitirmiş hale gelebilir ve zamanlı yeni politikalar tesis edilmemiş olabilir. Ek olarak, denetim ve uyum süreçleri bölümseldir ve önemli konuları tam olarak belirlemeyebilir. Önemli riskler, inceleme periyotları arasında ortaya çıkabilir ki bu noktada denetim ve uyum fonksiyonlarının ne derece iyi olabileceği sorun değildir. Bunun sonucunda HY ve KRY arasında bağlantı kesilmiş olabilir. Genel olarak, hat üniteleri risk yönetimi biriminin pazarı veya hat ünitelerinin işlerini anlamadıklarından şikayet edeceklerdir. Bunun aksine, risk yönetimi birimi de hat ünitelerinin KRY politikalarını tam olarak anlamadıklarını söyleyebilirler. HY ile KRY arasında iletişim problemleri durumu daha da kötüleştirebilmektedir. Ortaklık modeli kimi yönlerden daha güçlü bir model olabilir. Ortaklık modelinde risk yönetimi işlere tamamen bütünleştirmiştir. Hat ve risk yönetimi personeli, risk/getiri konularını belirlemek için birlikte çalışmaktadırlar. Sadece ortaya çıkan problemleri değil, aynı zamanda ürün/hizmet geliştirilmesinde ve fiyatlandırılmasında veya yatırım kararları alınmasında ilgili süreçlerin başından sonuna kadar koordineli olarak çalışmaktadırlar.

Hat ve risk fonksiyonları arasındaki ilişki daha çok müşteri ve danışman ilişkisine benzer hale gelmektedir ki burada hat üniteleri iş performansını artırmak için KRY uzmanlığından yararlanma yollarını araştırmaktadırlar. Bu çevrede, hat ve risk fonksiyonları bireysel/özel performans hedeflerine sahiptir. Fakat aynı zamanda birçok önemli paylaşılmış performans hedefleri ve ölçütleri de vardır: riske uyarlı karlılık ve portföy kalitesi gibi.

Paylaşılmış performans hedefleri oluşturulduğunda hat ve risk üniteleri iş süreçlerinin başında ve sonunda KRY konularını belirlemek ve ortaya çıkan problemleri yanıtlamak için birlikte çalışmayı amaçlarlar. Temel olarak yapılması gereken bu modelin kültürel ve organizasyonel olarak işletilmesidir. Bunun içinse HY öncelikle, KRY'nin uzun vadeli performansı desteklemede oynadığı rolün farkına varmak zorundadır ve onun rolünün kısa vadede karlılık kısıtlaması olduğuna dair endişeleri bir

yana bırakmalıdır. İkinci olarak, KRY ünitesi farkına varmak zorundadır ki, hat üniteleri işlerin gereklerini anlamak ve yanıtlamak için gereklidir.

İşletmelerin hem hat hem de risk tarafındaki risk yöneticileri ile yapılan görüşmelerden ortaya çıkan temel zorluklar aşağıdaki alanlarda belirlenmiştir;

- Hat ve personel arasında anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar
- Hat risk yönetiminin rolü
- Teşvik oluşturma
- Finansal olmayan risk ölçütlerinin geliştirilmesi

En temel seviyede riskin algılanmasında bir uyumsuzluk (fikir ayrılığı) söz konusudur. Şöyle ki; "riskin kar için fırsat" ve "riskin kayıp için fırsat" olarak algılanması klasik bir problem olarak mevcuttur.

Hat risk yöneticileri, iş ünitelerinin kendi risklerini anlamalarına ve KRY yoluyla tesis edilen politika ve standartlar ile uyumu sağlamalarına yardımcı olabilmektedirler. Hat risk yöneticileri, geçmişte CRO ve işletme yönetimine ortak raporlama yapmışlardır. Bu bir yandan kişilerin rollerini doğru şekilde yansıtsa da uygulamada bazı sorunlara yol açabilmektedir. Zira hat personeli, hat risk yöneticilerini kendi aleyhlerinde çalışanlar olarak algılayabilirler. KRY personeli ise hat risk yöneticilerini kendi lehlerine çalışan olarak algılayabilmektedir. Bu soruna dair çözümlerden biri, hat risk yöneticilerinin işletme birimlerinin başlarındaki yöneticilere raporlama yaparak CRO'lara raporlama yapmamalarıdır. Bir başka yol, CRO daima, özellikle KRY uygulamalarının ilk aşamalarında, hat risk yöneticilerinin performans incelemesi ve teşvik tazmininde anlamlı, faydalı girdiler sağlamalıdır.

Giderek yaygınlaşan bir diğer endüstri uygulaması da, kurumsal risk konseylerinin ya da KRY komitelerinin yaratılmasıdır. Başarılı işletmeler yeni pozisyonlar ve gruplar oluşturmaktadırlar, süreçlerini değiştirmektedirler ve böylece bireyler etkin şekilde sürece dahil olabilmektedirler. HY ve KRY arasındaki ilişki KRY başarısı için önemli bir faktördür.

Sağlıklı bir ilişki tesis etmek için, etkili kurumsal yönetim ve hat kararları arasında bir denge kurulması zorunluluk arz etmektedir. Böyle bir dengeyi sağlamak ve sürdürmek için KRY, tüm yönetim süreç ve faaliyetlerine bütünleştirilmeye çalışılmalıdır. Bu çalışmalar kapsamında;

- İşletme stratejisi geliştirme ve planlama
- Yeni ürün ve iş geliştirme
- Ürün fiyatlama
- İş performans ölçümü yer almaktadır.

İş üniteleri tarafından arz edilen iş stratejileri ve planları, uygun risk azaltma stratejilerini olduğu kadar kapsamda olan tüm risklerin incelemelerini içermelidir. İş üniteleri beş temel soruyu belirlemelidir. Bunlar;

i. Hangi riskler temel işletme amaçlarının başarılmasını önleyebilecektir?
ii. Bu risk faktörleri nasıl ölçülecek ve izlenecektir?
iii. Bu risklerin etki şiddetleri nasıl azaltılacaktır?
iv. Kurumsal yönetimin beklediği KRY performans derecesi nedir?
v. Kapsamda olan risklerin ölçülmesi ve yönetiminden kim sorumludur? şeklinde sıralanmaktadır.

Bir işletme buradaki soruları iş ünite stratejileri ve planları geliştirme suretiyle yanıtlayarak çok sayıda fayda elde edecektir. İlk olarak bu iş ünitelerinin dikkatlerini ve çabalarını, kapsamdaki risklere dair gerekli ölçüt ve yönetim stratejilerine olduğu kadar kendi operasyonlarındaki risklere de odaklamalarını sağlayacaktır. Bir iş ünitesi, risklerini araştırmak veya risk azaltma stratejileri geliştirmek için genellikle hazırlıksızdır. Bu nedenle bu alanlara dikkatini vermelidir. İkinci olarak, bu strateji ve planlama kurum yönetimine işletmenin maruz kaldığı ve kalacağı riskler üzerine zamanlı ve gelişmiş bilgi sağlar. Örneğin, Japonya'da iş sahasını genişletmeyi düşünen bir işletme iş planlarında dolar/yen hedging programına yer vermelidir. Üçüncü olarak, yanıtları oluşturmak adına harcanan çabalar ve sonucunda elde edilen faydalar, iş ve risk konularının belirlenmesi ve çözülmesi için HY ve KRY arasındaki ilk başlarda yapılan tartışma ve incelemeleri kolaylaştırır. KRY, risk politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında çok daha proaktif olabilmektedir. En iyi uygulamaların birçok iş ünitesi çapında geliştirilmesi için deneyim kazandırabilmektedir. Bu yol, işletme içinde paylaşılabilecek faydalı bir yaklaşım olup, bir işte yapılan hataların bir başkasında tekrar edilmesini önleyebilecek bir yapı sağlamaktadır.

İş planlamaya ek olarak, KRY yeni ürün/hizmet ve iş fırsatları geliştirmenin bir parçası olmalıdır. Buradaki fırsatlar, yeni ürün/hizmetler, iş ve fırsat yatırımları, pazar

genişletme planları, ortaklıklar ve satın almaları içermelidir. Yönetim, buradaki iş fırsatlarından herhangi biri için ikna olduğu zaman, iş için oluşturulan kabuller setine güvenerek hareket edecektir. Örneğin, hacim, fiyat, maliyet ve teknoloji gibi. Burada kabullerin her biriyle ilgili riskler bulunmaktadır. Örnek olarak, gerçekleşen hacimler beklentilerin altında gerçekleşebilir, kayıplar tahminleri aşabilir ve teknoloji kullanıcı beklentileriyle uyuşmayabilir. Bu önemli bir noktadır. Bu nedenle, iş fırsatlarının ilk dikkate alımında ve değerlendirilmesinde sadece buradaki risk konuları belirlenmemeli, aynı zamanda düzenli olarak incelemeler yapılmalıdır.

Yeni bir iş veya yatırım dikkate alındığı zaman, iş ünitesi, iş fırsatı kapsamında tüm temel işleri ve risk yönetimi kabullerini belirlemek zorundadır. Bir iş ünitesi, buradaki temel kabullerinin her biri için beklentileri mutlaka araştırmalıdır ve beklentilere yönelik artı ve eksi beklenti toleranslarını belirlemelidir. Bireyler de iş performansına yönelik izleme ve incelemelerinde bu tolerans seviyesi noktalarını dikkate alırlar. Eğer bir iş fırsatı beklentilerle uyuşmazsa, ya da beklentilerin üzerinde gerçekleşirse ilgili yönde girişim ve müdahale hızı ve kapsamı ile birlikte ele alınarak düzenlenir.

İş üniteleri için performans ölçüleri ve amaçlar riskleri kapsamalıdır. İdeal olarak, risk ölçümü ve raporlamaları bütün işletme raporlamaları içine bütünleştirilmelidir. Birçok işletme, üst yönetim için iş ve finansal raporlamalarının bütünleştirilmesinde bir yol olarak balanced scorecard[110] yöntemini uygulamaktadır. Bu yöntemde iş performansı farklı kategoriler bakımından belirlenir: Finansal, müşteri, gelişme gibi. Bu yöntem risk değerlendirme ve analizini kapsamalıdır. Ya her bir ayrı kategori için, ya da performans bileşenlerinin her birinin bir parçası olarak risk değerlendirme ve analizi yapılmalıdır.

---

[110] Son yıllarda işletmeler fiziksel varlıklarının yanında maddi varlığı olmayan değerlerinin de farkına varmaya başladılar. Bilgi temelli olan bu değerleri ölçme zorluğu çeşitli teknikler yoluyla aşılmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin stratejik düşünmelerini ve farklılık yaratmalarını sağlamak amacıyla uygulamaya çalıştıkları bu tekniklerden birisi Balanced Scorecard'dır (BSC). Balanced Scorecard: İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir. (Ali Şahin Örnek, Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:3 (2000). s.1-2.)

4.7. Karar Alma ve İç Kontrol

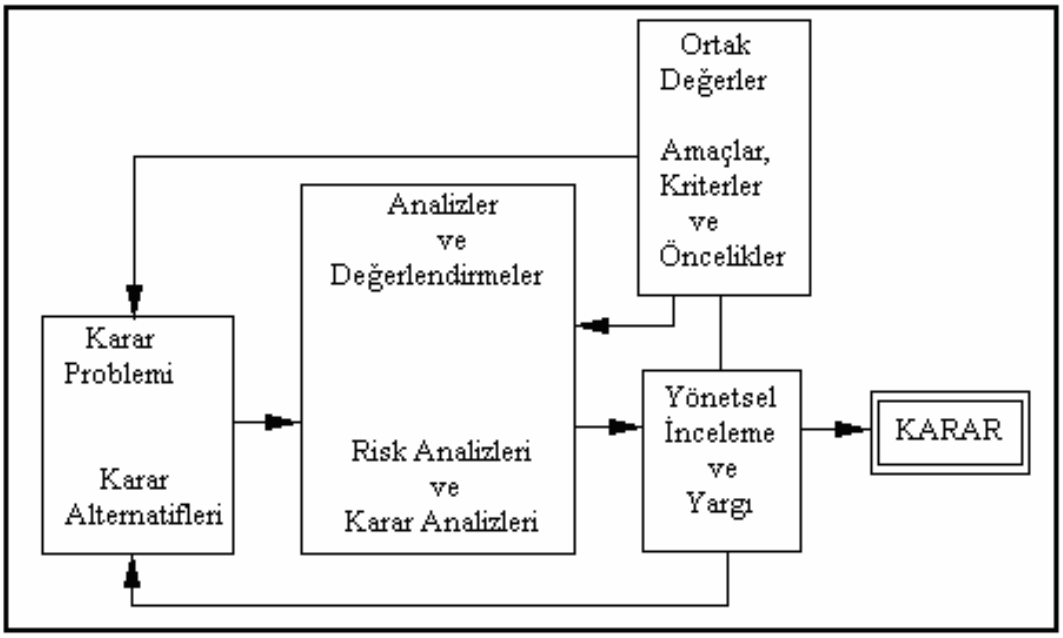
KRY işletmelerin tüm yönetim fonksiyonlarıyla karşılıklı etkileşim halindedir. Bununla birlikte karar alma ve iç kontrolün direkt ilişkisi nedeniyle bunların KRY ile ilişkisinin ortaya konması etkin KRY uygulamaları açısından önem taşımaktadır. Bu bölümde KRY ile karar alma ve iç kontrol ilişkisi incelenmiştir.

4.7.1. Karar Alma

İyi bir karar almak için iki temel düşünme yolu vardır. Bunlar[111]:

i) Bazı belirli ölçütleri artıracak ya da azaltacak karar alma sürecinin en iyi modelini tesis etmek ve alternatif belirlemek,

ii) Kararı desteklemek için resmi risk ve karar analizleri ile birlikte karar almayı bir süreç olarak görmek ve yönetsel yargı ve inceleme süreciyle sonuçları izlemektir.



Şekil-13. Karar Alma Sürecinin Temel Yapısı

Aven Terje. **Foundations of Risk Analysis. A Knowledge and Decision-Oriented Perspective** (İngiltere: John Wiley&Sons, Ltd., 2003), s. 98.

Şekil-13 karar alma hakkındaki bu düşünce yolunu temel özellikleri ile göstermektedir. Buna göre karar probleminin ve alternatiflerin belirlenmesinde ortak değerler, amaçlar, ölçütler ve öncelikler ile işletmenin faaliyetlerine ilişkin önceki analiz

[111] Aven, **a.g.e.**, s.4-5.

ve değerlendirme sonuçları risk değerlendirme ve analiz sonuçları ile birlikte dikkate alınmaktadır. Karar probleminin ve alternatiflerin belirlenmesinden sonra bu karara ve alternatiflere ilişkin analiz ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu analiz ve değerlendirmeler sonucunda inceleme sonuçları elde edilir ve yargılar oluşturularak nihai karar alınır. Karar problemi başlangıç noktasıdır ve sıklıkla karar alternatifleri arasında bir seçim yapma görevi olarak ifade edilmiştir. Karar aşamasında, yönetim seçim yapmak için çok sayıda olası alternatife sahiptir. Problemi belirlemek için bir veya iki ayrıntılı plan hazırlanır. İlk aşamalarda uygunluğu kanıtlanmış teknolojiden yararlanılmasına karar verilir. Bu durumda yeni teknoloji gerekliliği konulara dahil edilmeyebilir. Uygulamada alternatiflerin çoğunun yönetilebilir olması için önceden değerlendirilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle, belirsizlikler arttığı zaman erken aşamalarda alternatiflerin çoğu sınanmış olabilmelidir.

Daha başka çalışmalar, değerlendirilmiş olan alternatiflere dair arzu edilen karşılaştırmayı gösterebilir. Alternatifler seti genel olarak uzmanlar ve yöneticilerin dahil olduğu bütünleşik bir süreç yoluyla belirlenmektedir. Uzmanlar araştırma ve tartışmaya temel olacak şekilde öncelikler listesi oluştururlar. Alternatiflerin geliştirilmesinde karar probleminin sınırlayıcı koşulları belirlenerek uzmanlar ve yönetim tarafından yargılar oluşturulur. Sınırlayıcı koşullar ortakların değerlerini içerir. Organizasyonel amaçlar, ölçütler, standartlar ve öncelikler formüle edilir. Bu kapsamda politikacılar, çevreciler ve diğerlerinin görüş açıları ve ifadeleri de yer almaktadır. Uzmanlar ve yöneticiler, alternatiflerin seçim sürecini önemli ölçüde etkileyen geçmişe, değerlere ve önceliklere sahiptirler. Subjektif unsurlar uygun alternatiflerin tesisinde karar almanın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Yeterli personel grubunun sürece katılmasıyla geliştirilen alternatifler en iyi alternatiflerin belirlenmesi için gerekli temeli sağlamalıdır. Ayrıca maliyet-fayda analizi de bu sürece dahil edilebilir ve bu analiz yönetsel yargıyı etkilemektedir[112].

4.7.2. İç Kontrol

Uluslararası iç denetim ve kontrol alanında KRY ve risk temelli denetim çok yakın zamanlarda ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Risk temelli denetim, iç kontrol sisteminin tarihi işletiminin odak noktasını geçmişten geleceğe taşımıştır. Etkin iç

[112] Aven, **a.g.e.**, s.97-98.

kontrol yapısının tesisinde, yaygın ve benimsenmiş yöntem olan ve KRY içine bütünleştirilmiş olan iç kontrol yapı rehberleri kullanılmaktadır[113].

İç kontrol ile tüm işletme faaliyetlerinin uygun tarzda yapılması sonucunda, iyi kurumsal yönetiminin nihai amacı olan sürdürülebilir işletme performansı yoluyla işletmeye değer yaratma, koruma ve artırma amacına yaklaşılacaktır. Çünkü işletme performansı ve risk, aslında ayrılmaz şekildedir. 1992 yılında, COSO, "Internal Control- Integrated Framework" başlıklı bir çalışma yayınlamıştır. Bu yayında bir yapı tesis edilmiştir ve işletmelere ve diğer kurumlara kendi kontrol sistemlerini değerlendirmek için kullanabilecekleri bir değerlendirme aracı sağlanmıştır. İç Kontrol-Entegre Yapı, iç kontrolü bir süreç olarak tanımlamıştır. Öyle ki, bu süreç kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personelince etkilenmektedir. Ayrıca süreç, operasyonların verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği ve uygulanabilir yasalar ve düzenlemeler ile uyum kategorilerindeki amaçları başarma ile ilgili makul bir oranda güvence sağlamak üzere tesis edilmiştir[114].

İç kontrol, KRY'nin bütünsel parçasıdır. KRY, iç kontrolü kapsamaktadır. Bu bölümde iç kontrol ile KRY karşılaştırılarak, yapılarındaki paralel ve farklı olan temel alanlar belirlenmiştir. Bunlar[115]:

Amaçlar Kategorisi: İç Kontrol, amaçları üç kategoride belirtir: operasyonlar, finansal raporlama ve uyum. KRY ise stratejik, operasyonlar, raporlama ve uyum olarak amaç kategorilerini belirtmektedir. KRY ile iç kontrolün amaç kategorilerinde benzerlik ve farklılıklar mevcuttur. Raporlama kategorisi, iç kontrol yapısında yayınlanan finansal beyanların güvenilirliği ile ilgili olarak tanımlanmıştır. KRY yapısında, bu raporlama kategorisi önemli ölçüde gelişmiştir. Kurum tarafından oluşturulan tüm raporları kapsamaktadır ve hem işletme içi hem de işletme dışı olarak yayılmıştır. Buradaki kapsamda raporlar yönetimce dahili olarak kullanılır, bazıları 3.kişiler için yayınlanır: düzenleyici dosyaları ve diğer ortaklar için raporlar. KRY'de raporlama kapsamı genişletilmiştir. Sadece finansal bilgileri kapsayan finansal beyanlar ve açıklamalar değil, aynı zamanda finansal olmayan bilgiler de bu kapsamda yer almaktadır. Bir diğer eklenmiş olan amaç kategorisi stratejik amaçlardır. Buradaki tüm amaçlar kurumun misyon veya vizyonundan kaynaklanır ve operasyon, raporlama ve uyum amaçları

[113] COSO, **a.g.e.,** Ek-B, s.1.
[114] Alijoyo, **a.g.e.** s.6-7.
[115] COSO, **a.g.e.,** Ek-B, s.2-3.

bunlarla paralel belirlenmiş olmalıdır. KRY, tüm kategorilerdeki amaçların başarılması yönünde olduğu kadar strateji geliştirmede de uygulanmaktadır.

Portföy Bakış Açısı: İç kontrol yapısında üzerinde düşünülmemiş ve tam olarak araştırılmamış bir kavram, riske ait portföy bakış açısıdır. Risk üzerine odaklanmasına ek olarak, belirli bir temelde kurum amaçlarının başarılması dikkate alındığında, portföy perspektifinden ve toplam olarak riskin hesaba katılması gerekmektedir.

Çevre: Çevre bileşeninin incelenmesinde, KRY yapısı oldukça direkt olarak ve geniş kapsamda risklerin nasıl şekillendiğine odaklanmaktadır. Kurumun kültürü, paylaşılan tutumlar, değerler, amaçlar ve uygulamalar setidir ki bu, kurumun riskleri nasıl dikkate aldığını karakterize etmektedir. Bu yapı, kurumun risk iştahını veya amaçlarını başarmak için almaya istekli olduğu risk miktarının belirlenmesini de içermektedir. Risk iştahı, çok daha belirli risk toleransları tespit edilmesi yoluyla desteklenir ve yürütülen faaliyetlerdeki kabul edilebilir sapma derecesini gösterir.

Olay Belirleme: KRY ve iç kontrol yaklaşımına göre riskler kurumda her seviyede meydana gelir ve çeşitli iç ve dış faktörlerden kaynaklanır. Her iki yapı, amaçlara ulaşılması üzerine potansiyel etki bağlamında risk belirlemeyi dikkate almaktadır. KRY yapısı, olası olayları inceler, olay veya olaylar serisi olarak olay tanımlaması, iç ve dış kaynaklardan ileri gelir ki bunlar amaçların başarılmasını ve stratejinin gerçekleştirilmesini etkileyebilmektedir. Potansiyel olarak olumlu etkisi olan olaylar fırsatları temsil etmektedir. Potansiyel olarak olumsuz etkisi olan olaylar riskleri temsil etmektedir. KRY tekniklerin kombinasyonunu kullanarak, olayların belirlenmesini içermektedir. Burada yükselen trendler kadar hem geçmiş hem de olası gelecek olayları (risk senaryoları) dikkate alınır ve olayları nelerin tetiklediği araştırılır.

Risk Değerlendirme ve Analiz: Hem iç kontrol hem de KRY yapıları, riskin olma ihtimali bağlamında değerlendirilmesi ve analizini gerektirmektedir. Öyle ki bu riskin olacağına ve potansiyel etkilerine dair sonuçlar verecektir. Risklerin etkileri analiz edilir. Risk ile ilgili amaçlar için tesis edilen ölçümlerde aynı birimin kullanılması tercih edilmektedir. Zaman ufku kurumun stratejileri ve amaçları ile uyumlu olmalıdır, mümkün olan yerlerde veriler gözlemlenmelidir. KRY yapısı aynı zamanda birbiriyle ilişkili risklere dikkat edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca tek bir olayın nasıl çok yönlü riskleri yaratabileceği de dikkate alınmaktadır.

Risk Yanıtı: KRY risk yanıtlarını; önleme (kaçınma), azaltma, paylaşma (transfer) ve kabul etme (risk alma) olarak dört kategoride tanımlamıştır. İşletme yönetimi, buradaki kategorilerden uygun olan yanıtları dikkatle seçer. Bu yanıtlar kurumun risk toleransı ile paralel belirlenmiş arta kalan risk seviyesinin başarılması niyeti ile dikkate alınmaktadır. Tek, özel veya grup temelinde risk için yanıtların seçilmesinde, yönetim kurum çapında risk yanıtlarının toplam etkisini hesaba katmaktadır.

Bilgi ve İletişim: KRY yapısı, bilgi ve iletişim bileşeni üzerine çok daha fazla bilgi verir. KRY, geçmiş, güncel ve potansiyel gelecek olaylara ilişkin verileri dikkate alır. Tarihi veri, hedeflere, planlara ve beklentilere karşı gerçekleşen performansın izlenmesine olanak verir ve kurumun geçen periyotlarda değişen koşullar altında nasıl başardığına dair fikir edinilir. Mevcut ya da şimdiki durum verileri önemli ek bilgi sağlar ve olası olaylar üzerine belirlenen faktörler bilgi analizinde kullanılır.

Roller ve Sorumluluklar: İç kontrol ve KRY'de roller ve sorumluluklar önemle dikkate alınan konulardır. KRY, iç kontrolün KRY kapsamında üstlenmesi ve üstlenmemesi gerekli rolleri ve sorumlulukları da belirlemiştir. Bu konunun detayları KRY yapısı bölümünde verilmiştir. KRY yapısı, risk yöneticilerinin rol ve sorumluluklarını tanımlamakta ve yönetim kurulunun rolü üzerine iç kontrol yapısına oranla daha fazla bilgi vermektedir.

5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ FELSEFESİ VE KÜLTÜRÜ

En iyi KRY uygulaması, KRY felsefesinin iyi anlaşılmasını, algılanmasını ve kurumsal risk kültürünün geliştirilmesini gerektirmektedir. Bunun için öncelikle "risk nedir ve niçin KRY uygulanmalıdır?" temel sorusu üzerinde durulmalıdır. KRY'nin doğru algılanması KRY'den sağlanmak istenen faydaların elde edilmesi için temel gerekliliktir. Bu önemli gerekliliklerden hareketle bu bölümde KRY felsefesi ve kültürü konuları incelenmiştir.

5.1. Kurumsal Risk Yönetimi Felsefesi

Günlük yaşantıda, benimsenen bir düşünce şekli yaşamda tesadüflerin önemli bir yeri olduğudur. Sokrat'a göre ise "Kainatta tesadüfe tesadüf edilmez." Einstein'a göre "Tanrı zar atmaz". Bu felsefeye göre, evrensel bir düzen vardır ve hiçbir şey tesadüf

değildir. Bilim bu düzenle ilgili bilinmeyenlerin keşfi ile uğraşır. Bu keşif ise bilimsel yaklaşımlar, derin bilgi birikimi, öngörü ve zeka ile ileriye yönelik olabileceklere dair tahmin yeteneğinin geliştirilmesiyle mümkündür. Bu düşünce şekli, riskin bilimsel yanını ortaya koymaktadır. Yaşamda karşılaşılabilecek sürpriz ve tesadüflerden çoğu zaman kaçınılamayabilir, ancak bunların olma ihtimalleri uzgörü ile tahmin edilerek karşılaşılabilecek sürprizlerin olumsuz etkilerine karşı önlemler geliştirilebilir. Olaylar için sebep-sonuç ilişkisinin kurulması da tesadüf ve sürprizlere karşı sistematik önlem geliştirilmesini sağlayacaktır.

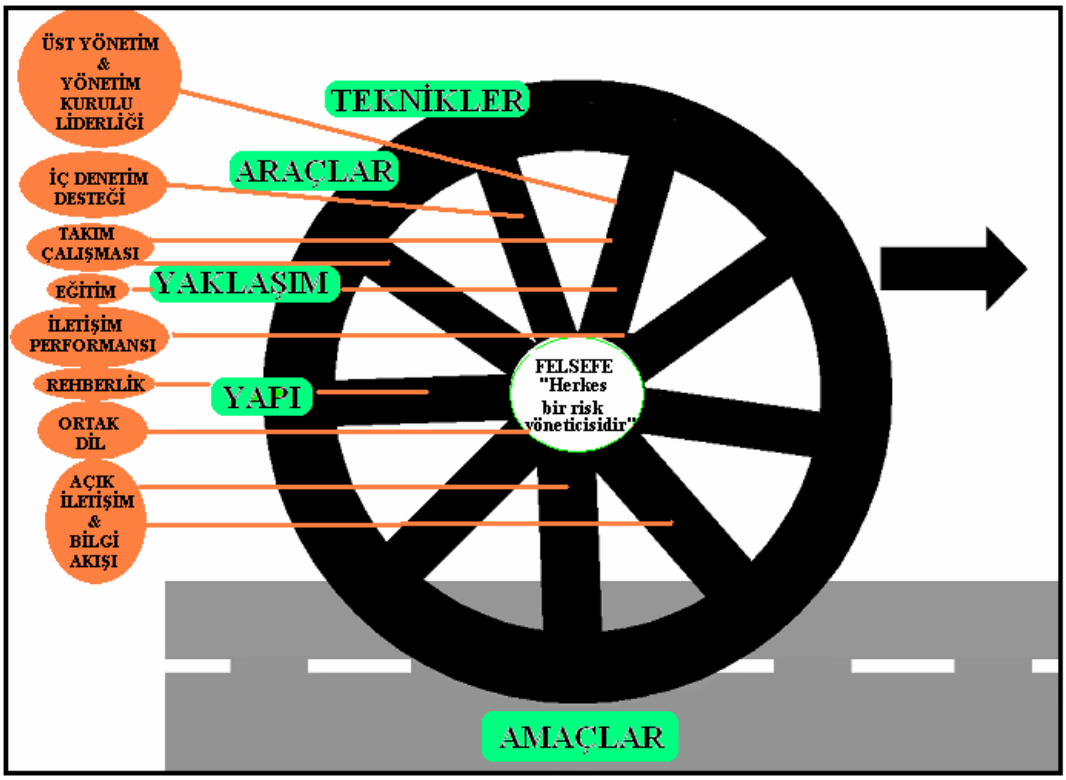
Yaşamın ve evrenin bilinmeyen yanları belirsizlikleri içerir. Yaşamın ve evrenin doğasında, bilinmeyenlerden kaynaklanan riskler her zaman olacaktır. Önemli olan bu risklerin olabileceğini öngörmek, kabullenmek ve olumsuz etkilere karşı önlemler geliştirmektir. Bilinmeyen her zaman gelecekte olumsuz bir yöne doğru götürmeyecektir, yeni fırsatlara da gebedir. Riskin olumsuz yanına gereğinden fazla odaklanmak, moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek cesaret kırıcı ve karar vermekten kaçınmak gibi istenmeyen davranış biçimlerine neden olabilecektir. Bu yönetimin canlılığını ve enerjisini kaybetmesine, mevcut durumu muhafaza yönünde davranmasına yol açabilecektir. İşletmelerde KRY felsefesi, risklerden korkmak ve kaçmaktan çok, risklerin bilinçli bir şekilde alınmasını ve etkin olarak yönetilmesi yönünde geliştirilmelidir[116].

KRY felsefesi, tüm personel tarafından anlaşılmalıdır. Bu riskin farkındalığını ve KRY'nin verimli şekilde yönetilmesi için çalışanların yeterliğini artıracaktır. Kurumun risk hakkındaki inandıkları, faaliyetleriyle ilişkili yaptıkları seçimler ve riske dönük çabaları onun KRY felsefesini yansıtmaktadır[117]. Felsefe KRY'den neyin beklendiğini ve KRY bileşenlerinin nasıl uygulandığını da göstermektedir. Yönetimin KRY felsefesi onun vizyon ve misyonuna, politika ifadelerine açıklamalarına ve diğer bildirimlerine yansımaktadır. Önemli olarak, yönetim sadece kelimelerle değil yaptıklarıyla da felsefesini destekler.

Şekil-14'te gösterildiği üzere, KRY felsefesi, KRY ve işletme yönetiminin amaçlarının başarılmasında gerçekleştirilecek uygulamaların merkezi ve sürücüsü durumundadır. Tüm uygulamalar, işletmedeki KRY uygulamalarının hareketini sağlamada felsefeye etki etmektedir. Yaklaşımlar, araçlar ve teknikler ise işletmenin

[116] Fıkırkoca, **a.g.e**, s.24.
[117] COSO, **a.g.e.,** s.19-20.

amaçları ile yolu veya yönü arasında ara birimdir. Uygulamaların çoğu birbiriyle ilgili ve etkileşimlidir[118]. KRY felsefesini işletmede oluşturmak için üst yönetimin ve iç denetimin desteği, takım çalışması, eğitim, açık iletişim ve bilgi akışı, başarılı iletişim performansı, rehberlik sağlanması ve ortak risk dili oluşturulması önem taşımaktadır. KRY felsefesinin istenen düzeyde tesisi KRY uygulamalarının etkinliğini de artıracaktır.



Şekil-14. Kurumsal Risk Yönetimi Felsefesinin Yeri

Treasury Board Secretariat, "Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally", **Final Report** (Ottawa, Ontario: KPMG, 1999), s.3.

5.2. Kurumsal Risk Yönetimi Kültürünün Tesis Edilmesi

Kültür temel olarak rutin olmayan durumlarla karşılaşıldığı zaman işletme üyelerinin kabul edilebilir davranışları olarak dikkate alınabilmektedir. Ayrıca, kültür işletme için fertleri bir grup halinde bir araya getiren ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu ise işletmeyi şekillendiren ve anlamlı kılan faktörleri harekete geçirmektedir[119].

---

[118] Treasury Board Secretariat, "Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally", **Final Report** (Ottawa, Ontario: KPMG, 1999), s. 2- 3.

[119] Robert N. Charette, "Indıcators Of Culture Change", **Cutter Consortium Publications** (2005), http://www.cutter.com/research/2005/edge050510.html (21 Nisan 2007).

KRY kültürü, ortak tutum, değerler ve uygulamalar olarak kurumun riski nasıl dikkate aldığını belirtmektedir. Birçok işletme için risk kültürü, kurumun risk felsefesinden ve risk iştahından kaynaklanır. Bazı kurumlar, kendi risk felsefelerini net olarak tanımlamazlar, risk kültürü rastlantı sonucu şekillenebilir. Bunun sonucunda kurum içinde veya hatta belirli iş üniteleri, fonksiyon veya departmanda dahi önemli derecede farklı risk kültürü oluşabilmektedir. Yönetim risk kültürünün diğer KRY unsurları ile uyumunu ve onları nasıl etkilediğini dikkate alır. Uyumsuzlukların mevcut olduğu yerlerde, yönetim kültürü yeniden biçimlendirmek için adımlar atabilir, bunu ise kurumun risk felsefesini ve üstlenebileceği risk büyüklüğünü yeniden düşünerek veya bunun KRY'ye nasıl uygulanacağı üzerinde durarak yapabilir[120].

Etkin bir KRY için çok boyutlu düşünme kültürü geliştirilmelidir. İşletmelerde, her düzeydeki çalışan, verdiği kararlarda, değişen belirsizlik ölçüsünde risk alır. Verilen her kararda, alınan riskler yeni fırsatları da içerir. Karar verirken, riskleri ve yaratılabilecek fırsatları öngörebilmek gerekir. Örgüt kültürü ve risk kültürü birbirini desteklemelidir. Risk alma konusunda, teşvik edici bir ortam oluşturulmalıdır. Alınan risklerin büyüklüğü karar verme düzeyine bağlı olarak değişir. Riskler bilinçli, verilere dayalı ve riskle baş edebilme yeteneği ölçüsünde alınmalıdır. KRY, korkuya dayalı olmayan, motive edici, teşvik edici bir çalışma ortamı gerektirir. Riskler açık bir şekilde tartışılabilmeli ve riskleri azaltıcı yaratıcı düşünceleri harekete geçiren bir ortam yaratılmalıdır. Risk kültürü, olumlu ve proaktif bir yaklaşıma dayalı olmalıdır. Riskin olumsuz yönüne gereğinden fazla odaklanılmamalıdır. Riskler proaktif olarak; olumsuz etkisini en aza indirgemeye, yeni fırsatları yaratabilmeye izin veren en erken aşamada belirlenerek yönetilmelidir[121].

İşletmelerde belirli iş üniteleri, fonksiyonlar ve departmanlar oldukça farklı risk kültürüne sahip olacaklardır. Bazı yöneticiler çok daha fazla risk almaya hazır iken, diğerleri çok daha tutucu olacaktır. Özünde, KRY kültürü yaratılması, özellikle kararların nasıl alındığıyla ilgili olarak davranış değişikliği yaratılması hakkındadır. Kültür değişimi sürecinin bir parçası olarak bireyler kendilerine şu soruyu sormalıdırlar "Dün yaptığımdan farklı olarak bugün ne yapmalıyım?". Burada en az 10 başlıca

[120] COSO, **a.g.e.,** s.20.
[121] Aynı.

davranışsal gösterge işletme liderlerince etkili KRY örgütsel kültürü yaratılıp yaratılmadığını saptamak için kullanılabilir. Bunlar [122].

i. Kabullerin Sorgulanması: Edgar Schein'in "Örgütsel Kültür ve Liderlik" kitabında ifade ettiği gibi, kültür insanların paylaştığı kabuller hakkındadır. Profesyonel şüphecilik arzu edilen davranıştır ki burada her şey yeniden incelenmek üzere masaya yatırılmaktadır yani kabuller sorgulanmaktadır.

ii. Risklerin Araştırılması: Sağlam KRY'ye sahip bir işletme aktif şekilde riskleri arayıp bulur. Tüm seviyelerdeki yöneticiler şu soruyu sormaktan çekinmemelidirler: "Riskler nedir ve onlara dair ne yapılabilir?" Personel, riskler ve KRY uygulamaları kapsamında risklerin farkında olmak ve onları belirlemek için cesaretlendirilmelidir ki yapmaları gerekenleri sonuna kadar dinlesinler.

iii. Kararları Değiştirmek İçin Gönüllülük: Sağlıklı KRY kültürü çok güçlü bir egoya ve hataların kabul edilebilmesi niteliğine sahiptir. Bu güçlü ego işletmede bir iş için, geçerli olarak kullanılan bir yaklaşımdan daha iyi bir yolun kabul edilmesine izin verir. Hiçbir karar kutsal olarak görülmemelidir: kararlar sorgulanabilir, değiştirilebilir ve geliştirilebilir.

iv. Açık İletişim: Ödül veya ceza olmaması işletmenin güçlü bir risk kültürüne sahip olduğunun bir başka işaretidir. Bunun anlamı, yöneticiler sürekli tekrarlanan yanlış alarmlarla karşılaştıklarında bile uygun şekilde dinlemeyi ve hareket etmeyi sürdürürler.

v. Hatalardan Öğrenmek: Sadece önemli kazalar ya da olaylar olduğu zaman değil, rutin olarak kararların ve hataların aktif şekilde sorgulanması, faal ve etkili KRY kültürünün bir işaretidir: "Eğer bir karar yanlış olursa, bu karar sürecinden mi kaynaklanmıştır? Doğru bilgi elde edilebilmiş midir? Doğru kişi mi karar almıştır? veya Olası en iyi karar mı alınmıştır?" sorgulamalarının yapılması gerekmektedir.

vi. KRY Uygulamaları İçin Sürekli Çaba Harcanması: Sağlam KRY kültürüne sahip bir işletme risklerin nasıl yönetileceğine dair sürekli çaba harcar. Hem kapsamlı hem de ayrı ayrı şekilde süreçler incelenir, gerekli yerlerde iyileştirmeler ve geliştirmeler yapılır ve fayda sağlamayanlar elimine edilir. Daima şu soru sorulmalıdır: "bu süreç riskleri yönetme amacının başarılmasında yardımcı mıdır yoksa engelleyici midir?".

---

[122] Robert N. Charette, **a.g.e.,** s.3.

vii. Risk Yönetimini Riskleri Değerlendirmek ve Analiz Etmek İçin Kullanmak: Sağlam bir KRY sistemi politik veya kestirme yollardan amaçlara ulaşmak için riskleri yönetmez. KRY'nin amacı net şekilde anlaşıldığı zaman bu sadece risk değerlendirme ve analizinin değerini artırmakla kalmaz aynı zamanda fırsatların yakalanmasını da sağlar.

viii. Bütünsel Risk Değerlendirme ve Analiz Teknikleri Kullanmak: İşletmeler değişiklikleri doğru ve gerçek veriler elde edilebildiği zaman sadece sezgisel veya nitel değerlendirmelerle yapmak istemezler. Etkin KRY uygulamalarını gerçekleştiren işletmelerde mümkün olduğu sürece nicel değerlendirme ve analizleri nitel tekniklerle birlikte kullanılmaktadır. Bunun amacı olabilecek durumlara karşı en iyi öngörünün sağlanmasıdır. Rakamlar risk değerlendirmesinde önemliyse de, doğru soruların sorulması çok daha önemlidir. Kesin rakamlar olayların ortaya çıkacağını garanti etmez.

ix. Kişisel ve Kolektif olarak Sorumluluk Alınması: KRY kapsamında işletme çalışanları bireysel ve ekip olarak sorumluluk sahibi olduklarını bilmelidirler. KRY kurumsal bir uygulamadır ve bu uygulamada bireyler ve ekipler üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidirler.

x. Geleceği Görmek: Etkin ve etkili KRY kültürü ile işletmeler bir gelecek yaratmaya çalışmaktadırlar. Onlar riskleri almak istemektedirler, çünkü var olmaları risklerini algılamalarına, mevcut/olası risklerinin farkında olmalarına ve risk almalarına bağlıdır. KRY bilinmeyen içine adım atmak demektir. Yaygın olarak düşülen hata, geleceği yönlendirmeye ve şekillendirmeye çalışmak yerine geleceğin işletmeleri yönlendirmesine ve şekillendirmesine izin verilmesidir.

Sonuç olarak, ideal KRY kültürü için gerekli davranışların ve ortamın yaratılması kolay değildir. Bu amaca ulaşılması ve geriye dönüşün önlenmesi için çok sıkı çalışılması ve kurumsal direnç ile mücadele edilmesi gerekmektedir. KRY kültürünün yaratılması için liderlere ihtiyaç vardır. Ayrıca liderlerin de kültürel değişikliğin en iyi şekilde gerçekleşmesi gereğine inanması gerekmektedir.

6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AMAÇLARI, FAYDALARI VE SINIRLILIKLARI

KRY'nin işletme amaçlarının başarılmasında makul güvence sağlamasının yanında birçok önemli faydası bulunmaktadır. Ayrıca her yönetsel çaba ve uygulamada olduğu gibi KRY'nin de sınırlılıkları mevcuttur. Bu bölümde KRY'nin amaçları, faydaları ve sınırlılıkları incelenecektir.

6.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları

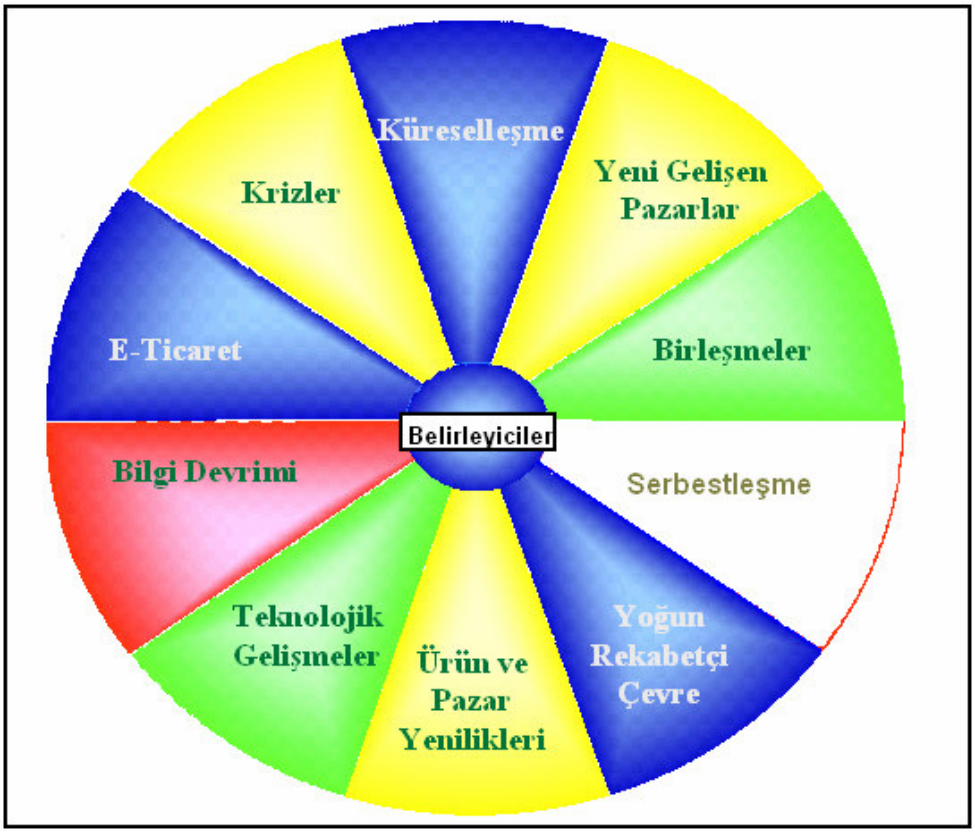
KRY'nin dayandığı gerekçe; her kurum, kar amacı olsun olmasın veya kamu kurumu olsun, ortaklar için değer sağlamak üzere mevcuttur. Bütün kurumlar belirsizlikle karşı karşıyadır, yönetimin çabası ortak değerini artırmaya çalışırken kurum için ne kadar belirsizliğin alınmaya hazır olunduğunun kararını vermektir. Belirsizlik hem riski hem de fırsatı içermektedir. Bu ise, değerin azalması veya artması potansiyelini taşımaktadır[123].

KRY, yönetime belirsizlikler ve onunla birleşmiş risk ve fırsatlarla, değer oluşturma kapasitesini artırma yoluyla etkin ve verimli bir yapı sağlamaktadır. İşletmeler 21. yy'a girildiğinden beri, on yıl öncesinde hayal edilemeyen risk türleriyle karşı karşıya gelmişlerdir. E-ticaret inanılmaz bir hızla yaygın hale gelmiştir. Teknoloji yıllar yerine aylar bazında yeni araçlarla iş modelleri belirlemektedir. İyi yönetilen işletmelerin başarılı KRY'ye sahip oldukları belki de kabul edilmiş bir gerçek haline gelmiştir[124].

Bugünün ekonomisinde belirsizlik üst düzeydedir. Her işletme ürünlerinin veya hizmetlerinin ne olduğu fark etmeksizin bir derece risk yönetimi işindedir. Richard Boulton ve arkadaşlarına göre "Risk almadan bir iş yaratılması, yaratılsa dahi kar elde edilmesi mümkün değildir"[125]. Bir işletme sürekli değiştiği için riskler de değişmektedir. Ortaklar artan şekilde işletmelerinin karşı karşıya olduğu ve olacağı risklerini belirlemek ve yönetmek istemektedir ve KRY'de bunu başarabilmelerine yardımcı olmaktadır. DuPont'un başkan yardımcısı Susan Stahecker, "risk yönetimi karlılığı artırabilecek ve düzgün kazanç değişikliği sağlayabilecek stratejik bir araçtır"

[123] COSO, **a.g.e**., s.1.
[124] Barton, Shenkir ve Walker, **a.g.e.**, s. 1-4.
[125] Aynı.

yorumunu yapmıştır. Üst yönetim, değişen her riski eğer ortak değeri yaratıyor, koruyor ve artırıyorsa yönetmek zorundadır.



Şekil-15. Kurumsal Risk Belirleyicileri

William G. Shenkir ve Paul L. Walker, **Enterprise Risk Management,** CPA, McIntire School of Commerce University of Virginia (03 Mart 2002).

Şekil-15'te gösterilen belirleyiciler tarafından işletmenin iç ve dış tüm çevresinde değişiklikler artmaktadır. Bu da; maruz kalınan kayıpları artırmaktadır ve KRY'ye ihtiyaç oluşturmaktadır. Buradaki güçler toplam olarak dikkate değer ölçüde değişiklikleri tetiklemektedirler ve daha riskli ve karmaşık iş çevresi oluşturulmasında önemli paya sahiptirler. İşletmeler kendi iş modellerini, stratejilerini ve hedef müşteri kitlelerini riskleri ve fırsatlarıyla birlikte yeniden düşünmek durumundadırlar.

Çok sayıda ve çeşitli akademik yayında, riskin yönetilmesi için teorik temel oluşturulmuş ve KRY'nin vergileri düşürebildiği, maliyeti azalttığı ve yatırım kararlarını geliştirdiğini ileri sürülmüştür[126].

[126] S. Waite Rawls III ve Charles W. Smithson, "Strategic Risk Management", **Journal of Applied Corporate Finance,** Cilt no:2, Sayı no:4. (Sonbahar 1990).

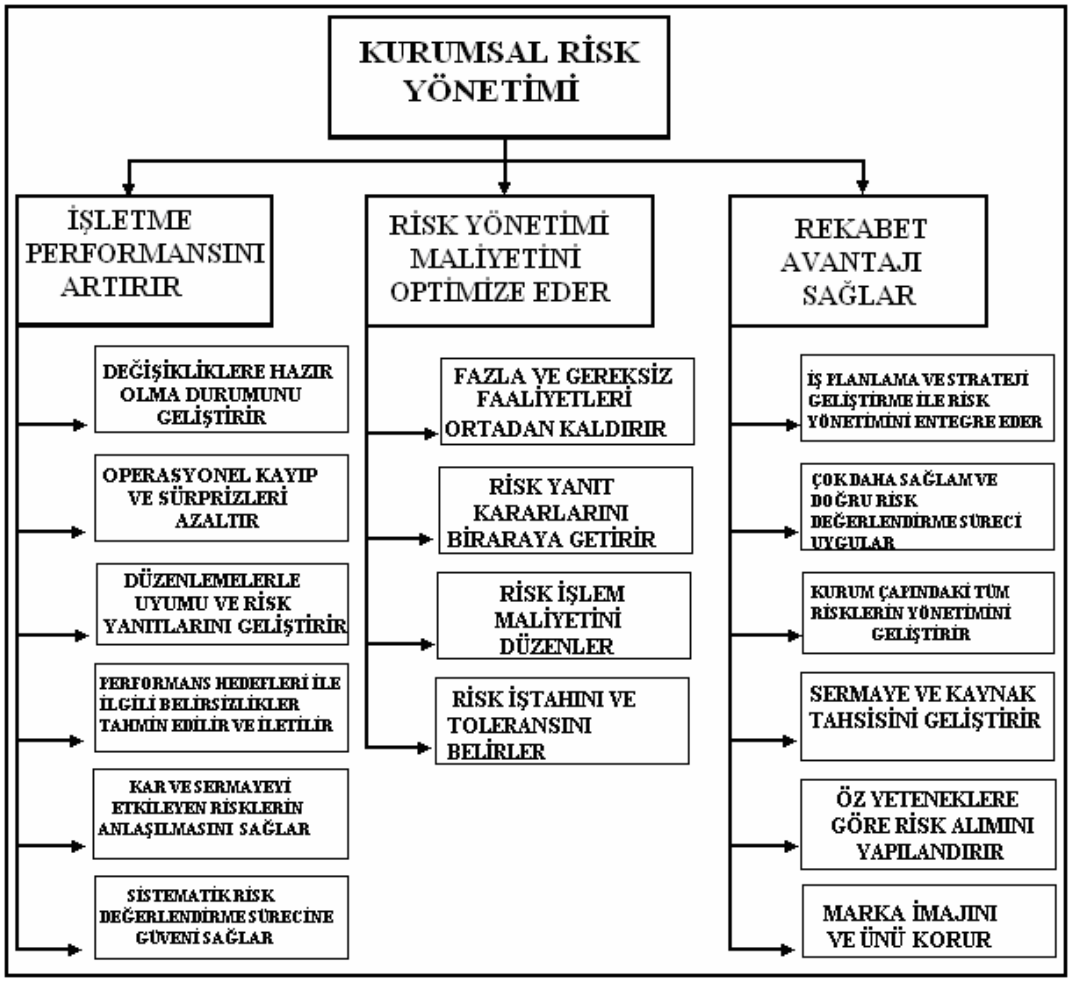
KRY'nin amaçları genel olarak aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilmektedir:

- En etkili stratejik planlama ve stratejik karar alma içine risklerin bütünleştirilmesi
- Operasyonlarda en iyi maliyet kontrolü
- Raporlama ve uyum
- Fırsatların artırılması ve kayıpların en aza indirilmesi yoluyla işletme değerinin korunması ve artırılması
- KRY'nin doğru algılanmasının sağlanarak örgüt kültürüne bütünleştirilmesi
- Kurumsal amaçların başarılmasına etki eden risklerin kurumsal belirlenmesi ve belirlenen risklerin birbirleriyle ilişkisinin ortaya konması
- Değer yaratacak ya da koruyacak risklerin yönetilmesi için risklerin önceliklerine göre sıralanması: tüm risklerin dikkate alınması kısıtlı kaynaklar açısından mümkün değildir. Zaten tüm riskler eşit derecede değer yaratmadıklarından ya da değer üzerine etki etmediklerinden hepsinin dikkate alınması gerekmemektedir. KRY'de yönetilmesi öncelikli ve gerekli risklerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, analizi ve yönetilmesi için araç ve yöntemlerin geliştirilmesi ve kullanılması
- Risklerin yönetilmesi için en uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması
- İç kontrol ve denetimle koordinasyonun sağlanması
- Yönetim yaklaşımları ve çabalarına KRY'nin bütünleştirilmesi ile amaçların başarılmasının desteklenmesi

KRY'nin kurumsal değeri yaratma, koruma ve artırma amacı vardır. Dolayısıyla KRY değer üzerinde etki etmektedir. KRY'nin işletme değeri üzerine etkisi performans, maliyet ve rekabet temel alanları ile birlikte şekil-16'da gösterilmiştir. Kurum değerini koruyan ve artıran KRY'nin gerekliliği, önemi ve uygulanma gerekçesinin bu şekil dikkate alındığında çok daha net şekilde anlaşılacağı öngörülmektedir. KRY'nin amaçlarından birisinin de kurum değerini yaratması, koruması ve artırması olduğu belirtilmiştir. KRY kurum değerini 3 yoldan artırabilmektedir. Bunlar:

- Sürdürülebilir rekabetçi avantaj oluşturulmasına yardımcı olur
- Riski yönetmenin maliyetini optimize eder

- İşletme performansını artırmaya yardımcı olur. Zira KRY' de odak sadece fiziksel ve finansal kaynaklar değil tüm değer kaynaklarıdır.



Şekil-16. **Kurumsal Risk Yönetiminin Kurumsal Değere Etkisi**

COSO, **Enterprise Risk Management –Integrated Framework Application Techniques** (Eylül 2004), s.34.

Başarılı KRY uygulamasında: riskler arasındaki bağlantılar ve farklılıklar dikkate alınır; iş üniteleri çapında risklerin yönetilmesi yeteneği geliştirilir; strateji geliştirilmesi sırasında riskler dikkate alınır; riskler portföy bakış açısı ile ele alınır; ortak bir risk dili oluşturulması yoluyla iletişim kolaylaştırılır. Dikkate alınan bu unsurlar KRY amaçlarının başarılması açısından önemlidir. KRY şimdiki ve gelecekteki olayların kapsamındaki fırsatları belirleme ve ölçme bakımından işletmenin kapasitesini artırmaktadır.

6.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

KRY, bir işletmede, risklerin yönetilmesi için sistematik ve disipline edilmiş bir yaklaşımda sonuçlanacağı için, uygulanmasından önemli faydalar sağlanacağı düşünülmektedir. Önceki risk yönetimi yaklaşımları, fiziksel ve finansal varlıklar etrafındaki belirsizlikleri yönetme odağıyla sınırlıdır. KRY faydaların kapsamını ve niteliğini başta kurumsal amaçlara ulaşılmasında makul oranda bir güvence sağlayarak üst seviyeye taşımıştır. Temel KRY faydaları kurumsal yaklaşım, organizasyonel verimlilik, proaktif tutum, raporlama, iç denetim fonksiyonu, iş performansı ve kurumsal yönetim alanlarını kapsayacak şekilde belirlenmiştir. Bu faydaların elde edilmesi doğru KRY yapısının tesis edilmesi ve etkin KRY uygulamaları ile mümkündür.

KRY'nin belirtilen bu faydalarının açıklanmasında yarar görülmektedir[127]:

i. Risk Yönetimi İçin Kurumsal Yaklaşım: KRY'nin ilk faydası, risk yönetimi için kurumsal-çapta bir yaklaşım tesis etmesidir. Geçmişte, işletmeler genellikle geleneksel bir silo yaklaşımla riskleri ele almaktaydılar. Silo yaklaşımında, işletmeler riskleri departman bazında bir perspektiften ve dar bir kapsamda incelemekteydiler. Örneğin, risklerin yönetimi departman içi stratejiler yoluyla yapılıyordu ki buralarda her bir ayrı departman kendi risklerini yönetmekteydi[128]. Bu yaklaşım risk yönetimi için tamamen yetersizdir. Çünkü risklerin birbiriyle ilişkisi ve etkileşimi vardır ve bu etkileşim sonucunda potansiyel bir domino etkisi oluşabilmektedir. Silo yaklaşımında bu etkileşim ve ilişki dikkate alınmamaktadır[129].

Bununla birlikte, KRY risk yönetimi için daha çok bir portföy yaklaşımı yoluyla risklerin etkileşimini ve ilişkisini dikkate almaktadır. Anne Kleffner, Anne Lee ve Ryan McGannon farklı portföyleri KRY'nin portföy yaklaşımı ile karşılaştırmışlardır. Ayrıca kurumların riskleri için de portföy yaklaşımlarında karşılaştırmalara gitmişlerdir. Farklı risklerin dengelenmesinde kurumsal-çapta yaklaşım uygulanmıştır. Bunun sonucunda toplam risk seviyesi tek başına risklerin ayrı olarak toplamından daha düşük olarak bulunmuştur[130]. Bu yüzden, KRY stratejisinin benimsenmesi yoluyla, işletmeler risklere

---

[127] Stacy Seuamsothabandith, "**An Examination on Enterprise Risk Management**" (USA, Western Illinois University Press:2004), s.4.
[128] Barton, Shenkir ve Walker, **a.g.e.**, s.51-53.
[129] Seuamsothabandith, **a.g.e**., s.5.
[130] Anne Kleffner, A.nne Lee ve Ryan McGannon, "The Effect of Corporate Governance of the Use of Enterprise Risk Management:Evidence from Canada" **Risk Management and Insurance Review** (Haziran 2003), s. 53-73.

dair daha geniş bir perspektif edineceklerdir. COSO Proje Danışma Konseyi üyesi Andrew Jackson, yorumuyla bu konuyu en iyi şekilde ifade etmiştir: "riskler kurum çapında araştırılmalı ve bu risklerin etkileşimi ve ilişkisi araştırılmalıdır. Diğer türlü risk yönetimi etkisiz olur"[131].

ii. Kurumsal Verimlilik: Birçok işletme hali hazırda risk yönetimi ve kurumsal yönetim fonksiyonlarına sahiptirler. KRY bunları bütünleştirerek kurum çapında etkin bir koordinasyon ortamı yaratmaktadır. Bu ise çeşitli fonksiyonların verimli şekilde çalışmasını sağlamaktadır. KRY uygulamaları kapsamında oluşturulan KRY ekipleri riskleri ve onların birbirleriyle ilişkilerini en iyi şekilde belirleyebilmektedir.

iii. Risk Yönetiminde Proaktif Tutum: KRY'nin bir diğer faydası, işletmelerin risklerini yönetmede çok daha proaktif bir tutum takınmalarını sağlamasıdır. Günümüzün hızlı ve değişken pazarları dikkate alındığında, günlük bazda potansiyel risklere maruz kalınmaktadır. Bu maruz kalma ile başa çıkabilmek KRY'deki gibi çok daha etkili bir strateji gerekmektedir. Proaktif tutum yoluyla riskler meydana gelmeden önce belirlenir ve bu risklerin olumsuz etkilerini azaltmak için önceden düzeltici faaliyetlerde bulunulur[132]. KRY'nin kullanılmasıyla, "işletmeler bir risk sinir sistemi tesis edebilirler ki bu da çeşitli kararlarla birleşmiş risklerin sistematik olarak belirlenmesini mümkün kılar, olası maruz kalmalar için uyarıcı olur, önleyici faaliyetlerin yapılmasını ve bu aksiyonlardan öğrenilmesini olanaklı kılar[133]." Böylece proaktif tutum takınılmasıyla, KRY işletmelerin risk farkındalığını ve bilgisini artırmaya olanak verir ve bu da en iyi karar alma da işletmelerin amaçlarını başarabilmelerine olanak verecektir[134].

KRY'nin tüm bu faydalarına rağmen, birçok işletmede yöneticiler sıklıkla benzer işletmelerde veya kendi işletmelerinde bir kriz gerçekleşince veya felaketi önlemek için harekete geçmektedirler. Bu ise KRY'nin proaktif tutum özelliği ile çelişmektedir.

iv. Risk Raporlama: KRY'nin temel gerekliliklerinden biri üst yönetim ve yönetim kurulu için zamanlı ve ilgili risk raporlamasının yapılmasıdır. Silo bazlı risk yönetimi uygulamalarında bütünsel olarak risklerin raporlamasına dair sorumluluk alınmamaktadır. Ayrıca bu uygulama yapısında her riskle ilgili birbiriyle uyumsuz hatta

[131] Christy Chapman, "Bringing ERM into Focus" **Internal Auditor** (Haziran 2003), s. 30-35.
[132] Seuamsothabandith, **a.g.e**, s.6.
[133] Rick Funston, "Creating a Risk-Intelligent Organization" **Internal Auditor** (Haziran, 2003), s.59-63.
[134] Seuamsothabandith, **a.g.e**, s.7.

bazen çelişen raporlar hazırlanabilmektedir. KRY fonksiyonunda risk raporlamanın içeriği ve seviyesi önceliklendirilerek üst yönetime ve yönetim kuruluna sunulmaktadır: kurumsal çapta toplam kayıp, politika istisnaları, risk olayları, maruz kalınan temel olaylar ve erken uyarı göstergeleri gibi. Bu raporların kapsamında temel kurumsal riskler üzerine zamanlı ve özlü bilgi yer almaktadır ve böylece işletme çapında risk şeffaflığı artmaktadır.

v. İç Denetim Fonksiyonunun Geliştirilmesi: KRY'nin diğer bir faydası iç denetim fonksiyonunun beklenen gelişimidir. KRY, çeşitli yollarla denetim fonksiyonunu çok daha iyi ve etkili kılmaktadır. Bunun nedeni, KRY uygulamaları ile iç denetçilerin işletmelerin risk profiline dair önemli miktarda bilgi elde etmeleri ve böylece kapsamı ölçülebilen risklerin daha etkin yönetilebilir hale gelmesidir[135]. KRY olmaksızın, iç denetçilerin kendileri için yüksek kaliteli bilgi elde etmeleri oldukça güç olacaktır. Bu yüzden KRY iç denetçilere kendi işletmelerinin risklerini en iyi şekilde anlamalarına, bu riskleri uygun şekilde önceliklerine göre sıralandırmalarına ve bu riskleri hafifletmek için uygun planlar geliştirmelerine olanak tanıyacak önemli miktarda bilgi elde etmelerini sağlayacaktır[136].

KRY kapsamındaki uygulamalar ile denetim fonksiyonunu geliştirmekte ve kolaylaştırmaktadır. İç denetçiler, etkin denetim için risk analizlerinden yararlanacaklardır. Bu analizlerle işletmenin KRY çabaları belirlenmiş olmaktadır ve bu bilgi denetçilerce kendi denetim çabalarına uygulanabilmektedir. Bu yolla yönetimin yapmış olduğu risk değerlendirme ve analizlerinin iç denetçilerce güvenilirlik için gereksiz yere test edilmesi önlenecektir. Böylece bu alanda kendi risk değerlendirme ve analizlerini yapmak yerine kendi denetim işlerini gerçekleştirmeleri mümkün olacaktır[137]. Sonuç olarak, iç denetim sürecini kapsayan zaman büyük oranda azaltılmış olacaktır.

İç denetim fonksiyonunun geliştirilmesi, KRY'de iç denetçinin taşıdığı rol nedeniyle önem taşımaktadır. İç denetimin günümüzde KRY ve kurumsal yönetime daha fazla odaklanması nedeniyle, iç denetçiler risk yönetiminde ön safhalara

---

[135] Barton ve Walker, **a.g.e**., s. 55.
[136] Seuamsothabandith, **a.g.e**., s.7.
[137] Chapman, **a.g.e.,** s. 30-32.

taşınmışlardır[138]. Tüm bunların sonucu olarak, etkili ve verimli KRY stratejisi ile en iyi ve çok daha etkili denetim fonksiyonları gerçekleştirecektir.

vi. İş Performansı: KRY yaklaşımını benimseyen işletmeler performanslarında önemli gelişmeler elde etmektedir. İlgili tecrübeler ve edinilen faydalar farklı olsa da, KRY'den elde edilen faydaların güçlü göstergeleri vardır. KRY, temel yönetim kararlarını desteklemektedir. Örneğin, kaynak paylaşımı, ürün/hizmet geliştirme ve fiyatlandırma, ortaklıklar ve satın almalar, birleşmeler. Tüm bu gelişmeler, bütün risklere portföy bakış açısı ile yaklaşma sonucunda gerçekleşir. Risk, sermaye ve karlılık arasındaki bağlantılar en iyi şekilde yönetilir ve risk transfer stratejileri modernleşir.

vii. Kurumsal Yönetimde Önemli Gelişme: KRY'nin son faydası, kurumsal yönetimde önemli gelişme sağlaması olarak görülmektedir. Kurumsal yönetimin konusu, özellikle yönetim hesap verebilirliği olup son yıllarda oldukça önemli hale gelmiştir. KRY uygulamaları ile işletmenin karşı karşıya kaldığı mevcut ve olası riskler en iyi şekilde yönetileceği için yönetimin hesap verebilirliği artmış olacaktır[139]. Eğer yönetim kurulu veya herhangi bir diğer ortak, yönetimde KRY stratejisi uygulamasını etkin bulmuyorsa, çok daha etkin bir KRY stratejisi kullanılması için yönetime bunu bildirebilir. En iyi yönetim uygulamaları ile yönetim kurulu ve diğer ortaklar uygulanan etkili KRY modelinin en etkili ve en iyi düşünülmüş olduğundan önemli derecede emin olacaklardır[140].

İroni olarak, risk yönetimine adanan zaman ve kaynak miktarı ile işletmelerin ileri ya da geri gitmesi arasında önemli ölçüde fark olmayabilir. Buradaki farklılık; ilerleyen işletmeler KRY için rasyonel yatırımlar yapmaları, proaktif olmaları ve risk profillerini optimize etmelerindedir. Gerileyen işletmeler yatırımlarını bağlantısız yaparlar ve reaktiftirler (tepkiseldirler). Bu işletmeler bir krizden diğerine mücadele ederler[141].

Hiçbir kurum risksiz bir çevrede faaliyet göstermez ve KRY böylesi bir çevre yaratmaz. Bundan ziyade, KRY, yönetime risklerle dolu bir çevrede çok daha etkin faaliyet gösterilmesini mümkün kılmaktadır. KRY aşağıda verilen alanlarda işletme başarısını artırmaktadır:

---

[138] Barton, Shenkir ve Paul Walker. **a.g.e**., s.56.
[139] Chapman, **a.g.e**., s. 33.
[140] Seuamsothabandith, **a.g.e**., s.8.
[141] Lam, **a.g.e.**, s.45-46.

i. İşletmenin risk iştahının doğru belirlenmesi
ii. Büyüme, risk ve kar ilişkisinin kurulması
iii. Risk yanıtları kararlarının geliştirilmesi
iv. Operasyonel sürprizlerin ve kayıpların en aza indirilmesi
v. Kurum çapında risklerin tanımlanması ve yönetilmesi
vi. Çok yönlü risklere bütünleşik yanıtlar oluşturulması
vii. Fırsatların yakalanması
viii. Doğru kaynak tahsisi yapılması.

Bunların kısaca açıklanmasında yarar vardır[142].

i. İşletmenin Risk İştahını Belirleme: İşletmenin risk iştahı genel anlamıyla, bir kurumun amaçlarına ulaşmada almaya istekli olduğu riskin derecesidir. Yönetim stratejik alternatiflerin değerlendirilmesinde ilk olarak risk iştahını dikkate almaktadır. Risk iştahı belirlenirken işletmenin risk tolerans hattı da dikkate alınmaktadır. Bundan sonra seçilen strateji ile paralel amaçlar oluşturur ve ilgili riskleri yönetmek için mekanizmalar geliştirir. Örnek olarak, ilaç şirketi marka değeri ile ilgili tolerans seviyesi düşüktür. Buna uygun olarak, markasını korumak ve ürün güvenliğini sağlamak için politika ve prosedürler geliştirir, marka değeri yaratmayı desteklemek için araştırma ve geliştirmenin ilk aşamalarında önemli yatırımlar yapar.

ii. Büyüme, Risk ve Kar İlişkisinin Kurulması: Kurumlar değer koruma ve yaratmanın bir parçası olarak risk alırlar. Riskle orantılı olarak kar beklerler. KRY, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve analizi için artırılmış yetenek sağlar ve büyüme ve kar amaçları ile orantılı olarak kabul edilebilir risk seviyesini tesis eder. Bu seviyeyle uyumlu olarak riskler belirlenir, yanıtlar seçilir, iş ünite planları modifiye edilir, geliştirilir ve sermaye, belirli iş üniteleri ve işletme bazında amaçlara dayanarak paylaştırılır.

iii. Risk Yanıt Kararlarının Artırılması- KRY, risklerin çözümüne ilişkin tercihler arasında dikkatli bir belirleme ve seçim yapılmasını sağlamaktadır. Risklere ilişkin yönetim çözümleri risk yanıtı şeklinde ifade edilmekte olup riski önleme, azaltma, paylaşma ve kabul etmeyi (alma) içermektedir. Örnek olarak bir işletme yönetimi, işletmenin sahibi olduğu ve işlettiği araçların onların hizmet süresince doğal riskleri olduğunu bilmektedir ki bunlar araç hasarı ve personel kaza maliyetlerini içermektedir.

[142] COSO, **a.g.e.,** s.2-4.

Mümkün olan alternatifler, iyi sürücü işe alma ve onları eğitme yoluyla risklerin azaltılmasını içermektedir. KRY, risk yanıtlarına dair kararların doğru alınmasında kullanılacak yöntemleri ve teknikleri de içermektedir.

iv. Operasyonel Sürprizlerin ve Kayıpların En Aza İndirilmesi: Kurumlar KRY ile olası olayları belirlemek, riskleri analiz etmek ve yanıtları tesis etmek için artırılmış yeteneğe sahiptirler. Böylece sürprizlerin, ilgili maliyetlerin ve kayıpların meydana gelme olasılığını azaltırlar. Örnek olarak, bir imalatçı işletme, üretim bölümleri ve teçhizat hata oranları ile sapma oranlarını ortalama olarak izler. Bu işletme çok yönlü ölçütler kullanarak hataların etkisini değerlendirir ve analiz eder. Bu ölçütler kapsamında, onarım zamanı, müşteri taleplerini karşılamadaki yetersizlik, çalışanların güvenliği, programsız tamir bakımlara karşı programlı bakımlar gibi uygulamaları içermektedir. Ölçütlere uygun olarak yanıtlar da bu kapsamda oluşturulur.

v. Kurumsal Riskleri Belirleme ve Yönetme: Her işletme farklı bölümlerine etki eden çok sayıda riskle karşı karşıyadır. Yönetim sadece belirli riskleri yönetmeye değil onların birbiriyle olan ilişkilerini ve birbirlerine olan etkilerini de anlama ihtiyacı duymaktadır. KRY uygulamaları ile kurumsal olarak riskler belirlenerek bu risklerin birbiriyle ilişkileri de ortaya konmaya çalışılmaktadır. Böylece tüm risklerin bütünsel olarak ele alınarak yönetilmesi mümkün olabilmektedir.

vi. Risklere Bütünsel Yanıtlar Sağlama: İş süreçleri çok yönlü etkileri olan birçok risk taşır ve KRY bu risklerin yönetilmesi için bütünsel çözümleri mümkün kılar. Yönetim, strateji, amaçlar ve alternatif yanıtlar bağlamında riskleri belirler, değerlendirir, analiz eder ve bu çabalarda bütünleşik yanıtlar bulmaya çalışır.

vii. Fırsatların Yakalanması: Olası olayların tümünün derecelendirilerek ve sıralanarak dikkate alınması yoluyla, sadece risklerden ziyade, yönetim kesin olayların nasıl fırsatlar sunduğunu anlama yetisi kazanır. Örnek olarak, bir gıda işletmesi sürdürebilir kar artırma amacını etkilemesi olası olayları dikkate alır. Bu olayların değerlendirilmesinde, yönetim işletmenin önde gelen müşterilerinin artan sağlık endişelerini, bilincini ve değişen beslenme tercihlerini dikkate alır. Böylece mevcut ürünler için gelecekte azalma ihtimali olan talep belirlenir. Sonrasında yeni ürün geliştirilme kararı alınarak daha geniş müşteri tabanına ulaşma fırsatı yaratılır.

viii. Doğru Kaynak Tahsisi Yapılması: Kurumsal risklerin belirlenmesi ve bunların en iyi çözümlerle yönetilmesinde gerekli kaynakların tahsisi önem taşımaktadır.

Yönetilmesi gerekli riskler ne denli doğru belirlenirse kaynaklar o derece doğru yerlerde kullanılmış olacaktır. KRY kurumun performans ve karlılık hedeflerine ulaşmasına ve kaynak kayıplarının önlenmesine yardım etmektedir. Özetle KRY, kurumun yol boyunca karşılaşacağı hataları ve sürprizleri önleyerek, istediği yere gitmesine yardım eder.

6.3. Kurumsal Risk Yönetiminin Sınırlılıkları

KRY uygulamasının çok sayıda faydaları olmasına rağmen, burada dile getirilmesi gereken sınırlılıklar bulunmaktadır. KRY'nin ne denli iyi tesis edildiği ve uygulandığı ile ilgisiz olarak, KRY işletmenin amaçlarının başarılmasını garanti etmemektedir[143]. KRY'nin, bir işletmenin olası başarısızlığını tamamen engellediği yaklaşımı tamamen yanıltıcıdır. KRY'nin kısıtlamaları göz önünde bulundurularak, üç farklı kavram tanımlanabilir:

- Risk gelecekle bağlantılıdır. Gelecek, yapısı itibariyle belirsizdir.
- Etkin KRY bile farklı hedefler doğrultusunda farklı seviyelerde yürütülebilmektedir. KRY, stratejik ve operasyonel hedeflerde yönetimin zamanlı bir şekilde işletmenin hedeflerine ne kadar yakın olduğunu gösterebilmektedir. Ancak, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği hakkında kesinlik sağlayamaz.
- KRY hedeflerin başarılacağına dair kesinlik sağlamaz ancak bunun için makul oranda bir güvence sağlar..

İlk kısıtlama, hiç kimsenin geleceği kesin olarak tahmin edemeyeceğini belirtir. İkincisi bazı olayların yönetimin kontrolü dışında geliştiğini belirtir. Üçüncüsü ise hiçbir sürecin her zaman yapması gerekeni yapmadığı gerçeğini belirtir. Bununla birlikte, makul güvence kavramı, KRY'nin sürekli başarısızlığa uğrayacağı anlamını taşımaz. Birçok unsur, yalnız başına veya bir arada, makul güvence kavramını kuvvetlendirmektedir. Riske yönelik bütünsel yaklaşımlar birçok hedefe ulaşılmasını sağlayabilir ve iç denetimin çok amaçlı doğası kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltır. Ayrıca, kurumun günlük operasyonel faaliyet ve görevlerinde bulunan farklı mevkilerindeki çalışanları, kurumu hedeflerine ulaşma doğrultusunda yönlendirilebilirler. Aslında, iyi yönetilen kurumlarda genellikle bölümler kurumun

[143] Chapman, **a.g.e.**, s. 30-35.

stratejik ve operasyonel hedeflerine yönelik çalışmalar ile ilgili düzenli olarak bilgilendirilir, yönetmeliklere bağlı kalınır ve belli aralıklarla güvenilir raporlar üretilir. Ancak, kontrol dışında gelişen bir durum, bir hata, ya da uygunsuz raporlamalar gerçekleşebilir. Diğer bir deyişle, etkin bir KRY'de bile hatalar ile karşılaşılabilinir. Bu bağlamda makul güvence, kesin güvence demek değildir.

KRY'nin etkinliği yanlış kararlar verebilen insanlarla sınırlıdır. Kararlar, kısıtlı zamanda, mevcut verilerle ve işin doğurduğu baskı altında alınabilmelidir. Bazı kararların ileri tarihte hedeflenen sonuçları vermediği anlaşılır ve bu durumda düzeltilmesi gerekir. İyi planlanmış KRY'de de sorunlar çıkabilir. Kurum çalışanları talimatları yanlış anlayabilir, karar verme hataları yapabilir yahut ilgisizlik, dikkatsizlik ve yorgunluktan hatalar yapabilirler. Kural dışı durumları inceleyen bir muhasebe bölüm yöneticisi, gerekli düzeltmeyi yapmayı unutabilir ya da düzeltmeyi yapmak için çalışmasını gerektiğince detaylandırmaz. Hasta ve tatildeki personelin yerine çalışan geçici personel yeterli performans sergileyemeyebilir. Personel eğitilmeden sistemde yapılacak değişiklikler, olası sorunlarda müdahaleyi geciktirebilir. İki ya da daha fazla çalışanın art niyetli anlaşması KRY'nin başarısız olmasına sebep olabilir. Düzen dışı faaliyetlerinin tespit edilememesi için aralarında organize olan çalışanlar, genellikle finansal ve yönetsel verileri de KRY süreçlerinin belirleyemeyeceği şekilde manipüle edebilmektedirler. Örneğin, önemli bir kontrol pozisyonunda olan çalışan ile bir müşteri, tedarikçi ya da başka bir çalışan arasında art niyetli anlaşmalar olabilir. Diğer bir örnek ise, satış ekipleri ya da bölgesel yönetimin bütçe ve prim hedeflerine ulaşmak amaçlı kontrolleri engellemek için yaptıkları art niyetli çalışmalardır[144].

Kaynaklar sınırlı olduğundan işletmeler kaynaklarının maliyet ve kazanç hesaplarını yapmak zorundadırlar. Kaynaklara ilişkin kararlar risk yönetim ve kontrol faaliyetlerini de içermelidir. Bir kararın alınması ya da kontrolün oluşturulmasını belirlemek için olası başarısızlık riski ve bunun kurumdaki etkileri, maliyetleriyle birlikte öngörülmelidir. Örneğin bir işletmenin üretim sürecinde kullandığı hammaddenin maliyeti düşük, durduğu yerde bozulmayan bir madde ise, hazır stokları ve stok yeri olan malları üretiyor ise, bu işletmenin hammadde stoklarını takip etmek için karmaşık bir stok kontrol uygulamasına ihtiyacı olmayabilir. İşletmenin risklerinin

[144] Aynı.

saptanmasının, gerekli tedbirin almasının ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinin maliyeti ve kazancı işletmenin yapısına göre farklılık gösterebilir.

Doğru dengeyi bulmak önemlidir. Önemsiz risklere gereğinden fazla kaynak ayrılmamalıdır. Gereğinden fazla kontrol, maliyeti yükseltip verimliliği de azaltabilir. Örneğin, sipariş vermek için telefon eden müşteriler çok fazla zamanlarını alan ağır sipariş alma prosedürlerini çoğu zaman tolere etmeyeceklerdir. Diğer bir örnek, kredibilitesi yüksek müşterilere gereğinden fazla zorluk çıkaran bir banka yeni kredi vermekte zorlanacaktır. Diğer bir taraftan da yetersiz kontrol, tahsil edilemeyecek kredilerin verilmesine sebep olacaktır. Rekabetin yüksek olduğu bir ortamda doğru dengenin bulunması gereklidir.

KRY, ancak onun işleyişinden sorumlu insanlar kadar etkin olabilir. Risk ve kontrol bilincinin ve etik davranışların ön planda olduğu, alternatif iletişim kanalları ile gerekli idare kurallarının bilincinde olan bir kurulun bulunduğu işletmelerde bile, bir yönetici KRY'ye gerekli önemi vermeyebilmektedir. Hiçbir yönetim hatasız değildir ve suç işleme eğilimi olanlar sistemi yanıltmaya çalışacaklardır. Ancak, etkin bir KRY işletmenin yönetim engeline karşı önlem alma ve belirleme faaliyetlerini geliştirecektir. Burada "yönetim engeli" terimi kurumun önceden belirlenmiş kural ya da prosedürlerine uygunsuzca (kişisel kazanç ya da kurumun finansal durumunun olduğundan daha iyi gösterilmesi gibi) karşı çıkılması anlamında kullanılmıştır. Bir bölüm müdürü ya da üst düzey yöneticisinin KRY'ye karşı çıkmasının birçok sebebi olabilir. Birkaç örnek sayılması gerekirse, işletmenin pazar payında beklenmeyen bir düşüşü karşılamak ya da gerçekçi olmayan bütçe hedefine ulaşmak için geliri kağıt üzerinde arttırmak; halka arz öncesi işletmenin piyasa değerini kağıt üzerinde arttırmak; performansa bağlı prim ödemelerini satış ve kazanç tahminlerine göre uyarlamak; ya da hukuksal zorunluluklarla gerekli uyumun sağlanamamasını gizlemek. Diğer KRY'ye aykırı hareketler bankacı, avukat, denetleyicilerin yanlış yönlendirilmesi ve bilerek yanlış evraklar düzenlenmesidir.

Yönetimin KRY'ye karşı hareketleri ile müdahalesi karıştırılmamalıdır. Müdahale, yönetimin gerekli bulduğunda mevcut politika ve prosedürlerde değişiklik yapmasıdır. Yönetim müdahalesi KRY'nin diğer bir kısıtı olarak belirtilmektedir ve müdahale edilmediğinde sorun çıkarabilecek tekrar etmeyen ve standart olmayan durumlar için gereklidir. Yönetim müdahalesi zaman zaman gereklidir, çünkü hiçbir

süreç her risk ve duruma çözüm sunamaz. Yönetimin müdahalesi genellikle belgelenir ve ilgili personel ile paylaşılır. Aykırı tutumlar ise saklanabilmesi için belgelenmez ve paylaşılmaz [145].

7. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA YAPISI

Michael Moody'e göre, "KRY parlak bir gelecek için daima varolacaktır. Birkaç yıl önce, bu, risk yönetimi çevresinde "söylenti" durumundaydı. Bu noktada, KRY fırtına gibi işletme dünyasında yer almaya başlamıştır[146],,.

Birçok uzman örgüt KRY yapıları ve rehberleri geliştirmiştir. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Başkanı John Flaherty'e göre, bu yapıların ana amacı, "risk çevresindeki muğlaklığı azaltmak ve işletmenin risk yönetimi çabalarının değerlendirilmesi için genel bir modeli, yönetim kurulu ve yönetime arz etmektir[147]. Dünya çapında KRY'ye dair uygulamalarda ve uluslararası örgütler tarafından hazırlanan raporlarda KRY uygulayan işletmelerin, örnek KRY yapılarını kendi gereklerine ve yapılarına uygun şekilde uyumlaştırmak suretiyle kullandıkları görülmektedir.

7.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulama Yapısının Önemi

Birçok işletme, kurumsal risklerini belirlemek ve yönetmek için süreçler geliştirmişlerdir ve diğerlerinin çoğu da geliştirmeye başlamışlar ya da geliştirmeyi düşünmektedirler. KRY üzerine dikkate değer ölçüde çok bilgi mevcut ve çok sayıda yayın var iken, genel terminoloji tam olarak mevcut değildir. Bu çalışmada etkin bir KRY yapısı geliştirmede rehber olarak kullanılabilecek genel prensipler bulunmaktadır.

Birçok işletmenin KRY'nin sağlayacağı faydaların farkında olmasına rağmen, çeşitli nedenlerle KRY geniş çapta ve kapsamlı bir uygulama haline gelmemiştir. Olası bazı nedenler kapsamında örnek olarak: Kurumsal yapıya sahip işletmelerin KRY'yi desteklemek için istekli davranmamaları; bireylerin bunu kendi sorumlulukları kapsamına almakta isteksiz davranmaları ve kurum çapında bir perspektiften risklerin nasıl etkili şekilde belirleneceği ve analiz edileceği konusunda net bir anlayışın

---

[145] COSO, **a.g.e.,** s.89-90.

[146] Michael Moody, "ERM to The Rescue"**, Rough Notes Co., Inc.** (Mart 2003), http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3615/is_200303/ai_n9183986 (21 Nisan 2007).

[147] Christy Chapman, "Bringing ERM into Focus", **Internal Auditor** (Haziran 2003), s. 30-35.

olmayışı, verilebilir[148]. Uzmanların çoğu, KRY'nin tam olarak uygulanamamasının temel nedeninin uygulamaları çevreleyen muğlaklık olduğuna inanmaktadırlar. Tam olarak anlaşılamaması nedeniyle evrensel olarak kabul edilen bir yapı bu zamana kadar mevcut olmamıştır. Bu yapıda işletmelerin kendi stratejilerine KRY'yi nasıl bütünleştirecekleri yer almalıdır. John Flaherty'e göre, "birçok insanın risk hakkında konuşmasına rağmen, genel olarak kabul edilmiş risk yönetimi tanımı bulunmamaktadır." Bu nedenle de işletmelerde kurul üyeleri ve yönetim arasında risk iletişimi ve bildirimi zor ve amacına ulaşmayan şekilde yapılmaktadır[149]. Üst yönetim ve yönetim kurulu arasında net bir iletişim kanalı olmaksızın, herhangi bir işletme içine KRY stratejisini uygulamak son derecede zordur. Tüm bunlar tanımlayıcı bir rehbere olan ihtiyacı işaret etmektedir.

Bu ihtiyaca yönelik son yıllarda hazırlanmış olan örnek KRY yapıları ve rehberleri kapsamlarındaki kavramsal tanımlamalar, prensipler, genel terminoloji ile işletmelerin kendi KRY süreçlerini geliştirmeleri veya kıyaslamaları için destek niteliği taşımaktadırlar. Bu noktadan hareketle örnek yapıların ve rehberlerin diğer bir amacı da yöneticiler, düzenleyiciler, akademisyenler ve diğer kişiler için genel bazda KRY'nin en iyi şekilde anlaşılmasına hizmet etmek olarak belirlenmiştir. Bir diğer amaç da KRY yararlarının ve sınırlarının en iyi şekilde tanımlanması, işletmelerdeki rollerin ve sorumlulukların belirlenmesi şeklindedir.

Örnek KRY yapılarında ve bu çalışmada en fazla ihtiyaç duyulan KRY tanımı yapılmıştır. Bu tanım çalışmanın birinci bölümünde verilmiştir. Bu tanımlama, gereklidir. Çünkü önceki risk yönetimi yapılarında genel olarak kabul edilmiş bir tanım bulunmamaktadır. Tanımların çok çeşitli olması ve anlam bütünlüğünün olmaması KRY'nin genel olarak anlaşılmasını engellemektedir. KRY uygulama yapısında amaç doğru tanımlamadan yola çıkılarak, işletmelerin en iyi şekilde risklerini belirlemeleri, değerlendirmeleri, analiz etmeleri ve yönetmelerinde etkili KRY yapısını kurmalarına yönelik önemli bir katkı sağlamak olarak belirtilmektedir[150]. KRY yapısı, farklı insanlarca farklı anlamlar taşımaktadır. En önemli amaç, farklı ve çeşitli risk yönetimi

---

[148] Anne Kleffner, Anne Lee ve Ryan McGannon, "The Effect of Corporate Governance of the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada" **Risk Management and Insurance Review** (Haziran 2003), s.53-73.
[149] Chapman, **a.g.e.,** s. 35.
[150] Stacy Seuamsothabandith, "**An Examination on Enterprise Risk Management**" (Western Illinois University Pres, 2004), s.4.

konularını bir yapı içine bütünleştirmektir. Bu yapı, öncelikle birçok bakış açısıyla uyumlu şekilde tesis edilerek işletmelerin kurumsal risklerini bütünsel olarak değerlendirmeleri için temel oluşturmaktadır.

KRY yapısı, tüm işletmelere göre ve tüm işletmelerde uygulanabilir bir özellik taşımakla birlikte işletme yönetimlerince uygulanacak olan KRY yapısını niteliği ve kapsamı, büyük ölçüde işletmenin yapısına ve işletme bazlı faktörlere bağlı olacaktır. Bunlar kurumun işletme yönetim modeli, işletmenin risk profili, sahiplik yapısı, işletim çevresi, işletmenin büyüklüğü ve karmaşıklığı, ilgili endüstri ve düzenleme derecesi gibi faktörleri kapsamında bulundurmaktadır. Kuruma özgü durum dikkate alındığında, yöneticiler KRY yapısı ve aşama bileşenlerini uygulamak için geliştirilecek süreç ve uygulanacak metodolojinin karmaşıklığıyla ilgili olarak seçim yapacaktır. Yöneticiler, belirli iş üniteleri veya süreçlerde veya KRY aşamalarında ayrıntılı ve karmaşık yöntem ve teknikleri izlemeyi seçebilir. Diğerleri ise çok daha temel ve basit bir yaklaşımla KRY uygulama yapısı tesis etme ve uygulama kararı alabilir.

KRY yapısı daha önce açıklanan KRY amaçlarının gerçekleştirilmesi, KRY uygulamalarından elde edilecek faydalarının sağlanması dolayısıyla kurumun amaçlarına ulaşması için gereken sistemi oluşturmaktadır. Bu bağlamda KRY yapısının en temel olası faydası KRY'nin etkin ve sistematik uygulanmasını sağlamasıdır. KRY ancak doğru şekilde tesis edilir ve uygulanırsa amaçların başarılmasında makul güvenceyi sağlayacaktır. Havaalanı işletmelerinin hem havacılık endüstrisine özgü hem de işletme olarak kendi faaliyetlerini gerçekleştirmesi, bunlara dair kurumsal riskleri etkin şekilde yönetmesi ve KRY'den beklenen faydaları elde etmesi tesis ettiği ve uyguladığı KRY yapısıyla direkt olarak ilişkilidir.

7.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Etkililiği

KRY bir süreç iken etkililiği onun zamanın belirli bir noktasındaki bir ifadesi veya durumudur. KRY'nin etkili olup olmadığının belirlenmesi, işletmenin KRY yapısında dikkate alınan rehber niteliğindeki örnek KRY yapılarında mevcut temel aşamaların uygun şekilde bulunup işlemesine dair değerlendirme ve analizlerden elde edilecek sonuçlara dair sübjektif yargıdır. KRY'nin etkili olması için belirli aşamaların tümü mevcut ve işler durumda olmak zorundadır. Ancak bu, her bir aşamanın örnek KRY yapılarında tanımlandığı ve belirlendiği şekilde işletilmesi ve aynı seviyede

olması gerektiği anlamına gelmez. Farklı kurumlarda aşamalar arasında farklı ağırlıklar olabilir ve KRY teknikleri aşamalar için farklı amaçlara hizmet edebilir[151].

Bu çalışmada açıklanan yapının içeriği, büyüklüğü fark etmeksizin bütün işletmelerde uygulanabilir niteliktedir. Küçük ve orta ölçekli kurumların uygulama aşamalarındaki faktörler büyük işletmelerden farklı olabilir. Ancak bu, verimliliği ve etkililiği olumsuz yönde etkilemez. KRY yapısı, küçük işletmelerde büyük işletmelerdekilere göre daha az biçimsel, resmi ve yapılandırılmış olabilmektedir. Ancak temel içerik büyüklük fark etmeksizin her kurum için hazır olmalıdır.

Bir işletme, ortak girişim veya farklı yatırımlar yapabilir ki bu durumda bazı operasyonlar işletmenin kontrolü altında olmayacaktır. Bu gibi koşullarda bir işletme, yatırımları etkileyebilecek olası olayları belirlerse, KRY'yi başarıyla uygulayabilir ve bu da onun amaçlarına ulaşma yeteneğini etkiler.

8. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YAPISINDA UYGULAMA SÜRECİ VE AMAÇLAR İLE BİLEŞENLERİN İLİŞKİSİ

KRY, dinamik bir süreçtir. Örneğin, risklerin değerlendirilmesi onların yönetilmesi için risk yanıtlarını doğurur ve kontrol aktivitelerini etkileyerek kurumun inceleme faaliyetlerini ya da iletişim ihtiyaçlarını vurgular. Bu yüzden, KRY bir unsurun bir diğerini etkilediği ancak, belirli bir sırayı izleyen bir işlem değildir. Her unsurun neredeyse bütün unsurları etkileyebildiği ve etkilendiği çok yönlü ve yinelenen bir sistemdir. Hiçbir kurum KRY'yi aynı şekilde uygulamaz ve uygulamamalıdır. İşletmeler, KRY becerileri ve ihtiyaçları, bulundukları endüstri ve büyüklükleri, yönetim felsefeleri ve kültürlerine göre birbirleri ile büyük oranda farklılıklar gösterir. Bu sebeple kurumların KRY'ye ilişkin unsurları yerinde ve etkin bir şekilde işledikleri zaman dahi, KRY'nin uygulanışı –kullanılan yöntemler ve role ve sorumlulukların tahsis edilmesi dahil olmak üzere– çoğu zaman başka bir kurumunkilerden farklı görünür. Bu bölümde KRY süreci aşamalarıyla birlikte detaylı şekilde incelenecektir.

8.1. Kurumsal Risk Yönetimi Yapısının Uygulama Süreci ve Bileşenleri

KRY uygulamalarına dair örnek yapıların incelenmesi ve analizi sonrasında KRY uygulama yapısının süreci ve bu sürecin bileşenleri tespit edilmiştir. Şekil-17'de gösterildiği gibi, süreç temel olarak iç çevre analizi ve KRY altyapı gereklerinin

[151] COSO, **a.g.e.**, s.16-17.

karşılanması aşamasıyla başlamaktadır. Amaçların belirlenmesi, risk iştahının risk toleransı ile birlikte saptanması sürecin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve analizi çabalarının ardından en iyi risk yanıtlarının seçilmesi, uygulamalarda gerekli kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi süreçteki izleyen diğer aşamalardır. KRY uygulamalarının etkinliğini sağlamak için temel gereklerden olan bilgi ve iletişim sonraki aşama olup, son aşama değerlendirmeleri içeren izleme faaliyetleridir.

Örnek KRY yapılarında süreci oluşturan aşamaların kapsamlarına ait genel çerçeve belirlenmiştir. Şekil-17'de gösterilen aşamaların kapsamları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

• İç Çevre – Yönetim kararlarını riske göre ayarlar ve alabileceği risk miktarını belirlerler. İç ortam risk ve kontrolün kurumda çalışanlar tarafından nasıl görülmesi ve karşılanması konusunda temel oluşturur. Her işletmenin temel öğeleri çalışanları, kişisel özellikleri- doğruluk, etik değerler ve beceriler- ve iş yaptığı çevredir.

• Amaç Oluşturma – Yönetimin başarılarını etkileyecek olayları tanımlamadan önce hedeflerini belirlemesi gerekir. KRY hedefleri belirlemek için bir işlemin yürürlükte olmasını ve hedeflerin kurumun misyonu ve almayı planladığı risk oranı ile örtüşmesini sağlar.

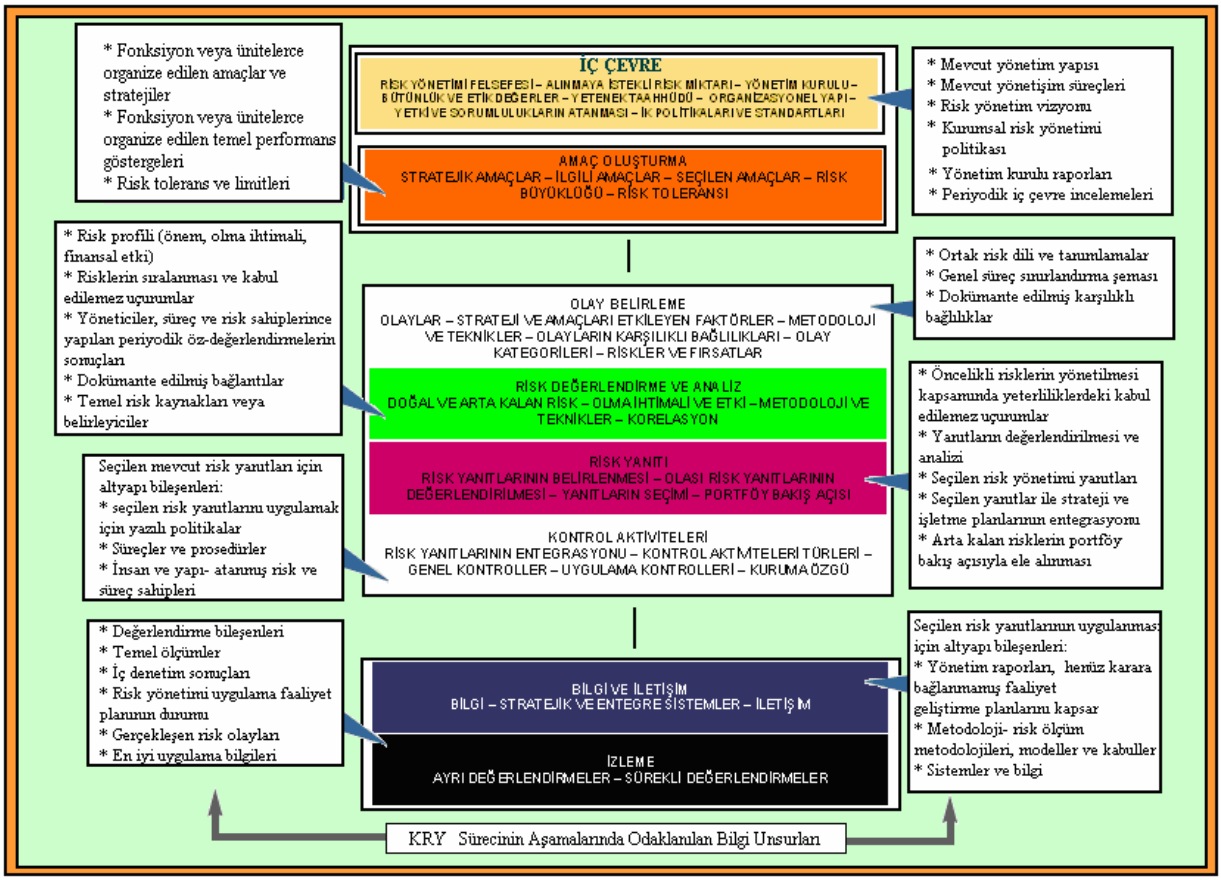
• Olay Tanımlanması – Kurumu etkileyecek olası olaylar tanımlanmalıdır. Olayların tanımlanması hedeflerin ulaşılmasına engel olacak iç veya dış kaynaklı olayları tanımlar. Ayrıca olayların risk, fırsat ya da ikisini birden içerip içermediğini incelemek de olay tanımlama kapsamındadır. Olayların barındırdığı fırsatlar ise yönetimin strateji veya hedef belirleme sürecine geri beslenir.

• Risk Değerlendirme ve Analiz – Tanımlanan risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi için bu riskler analiz edilir. Riskler, bu risklerden etkilenme olasılığı olan hedeflerle ilişkilendirilir. Riskler olasılık ihtimalleri ve olası etkileri göz önüne alınarak hem içsel hem de dışsal olarak değerlendirilir.

• Risk Yanıtı – Çalışan personel risklere karşı kabul etme, kaçınma, azaltma ya da paylaşma gibi olası cevapları belirleyip değerlendirir. Yönetim ise riskleri kurumun risk toleransı ve iştahı ile orantılayacak ilgili aksiyonları belirler.

• Kontrol Faaliyetleri – İzlenen politika ve prosedürler risklerin yönetilmesine ilişkin seçilen risk yanıtlarının etkin bir şekilde yürütüldüğünden emin olmak için yaratılır ve uygulanır.

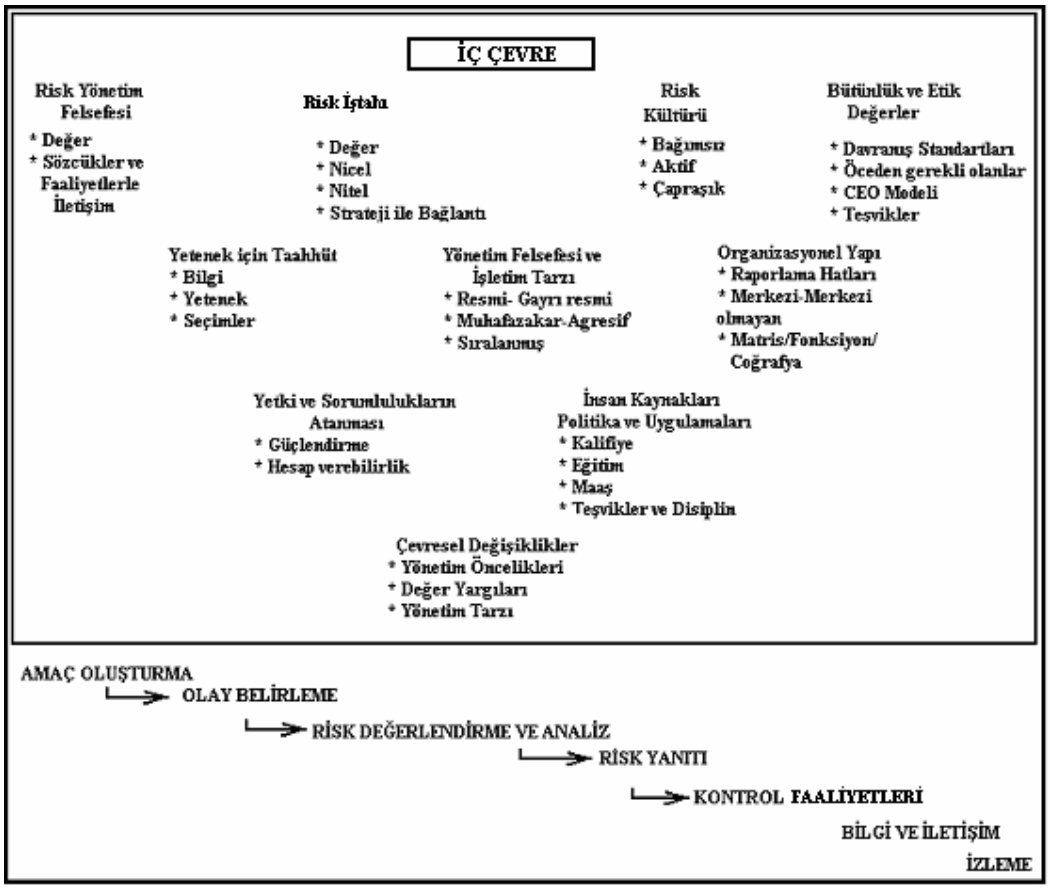
KRY uygulama yapısına dair sürecin aşama sayısı, aşamaların içerikleri incelenen KRY rapor ve rehberlerinde birbirinden farklılıklar göstermektedir. Ancak mevcut en iyi KRY uygulamalarına dair analiz yapıldığında ve dünya çapında KRY'yi başarıyla uygulamakta olan işletmelerdeki KRY uygulamaları analiz edildiğinde KRY yapısı rehberlerinden yararlandıkları ve kendi işletmelerinin ihtiyaçlarına göre bu yapıları şekillendirdikleri tespit edilmiştir.



Şekil-17. Örnek Kurumsal Risk Yönetimi Süreci ve Bileşenleri
www.coso.org, (2006).

KRY, sürecini oluşturan aşamalar olarak kurumların yönetim çabalarından türetilmiş olup, yönetim süreci ile bütünleştirilmiştir. İzleyen bölümde bileşenlerin içeriği özlü olarak ve unsurlarını içeren şekilleriyle birlikte verilmiştir.

I. İç Çevre: Yönetim risk ile ilgili bir felsefe geliştirir ve işletmenin risk iştahını belirler. İç çevre bir kurum için, risk ve kontrolün nasıl tesis edileceğini inceler. Herhangi bir işletmenin özünde insanlar, onların bireysel katkıları, dürüstlük, etik değerler ve yetenekleri ile işletim yaptıkları çevre vardır. Bunlar kurumu yürüten güç grubudur ve geriye kalan her şey bunun üzerine kurulur. Bu unsurlar işletmenin risk yönetim felsefesi, risk iştahı, risk kültürü, bütünlük ve etik değerler, taahhüt, işletmenin yönetim felsefesi ve işletim tarzı ile organizasyonel yapı olarak belirlenmiştir. İç çevre unsurları kapsamları ile birlikte Şekil-18'de gösterilmektedir.

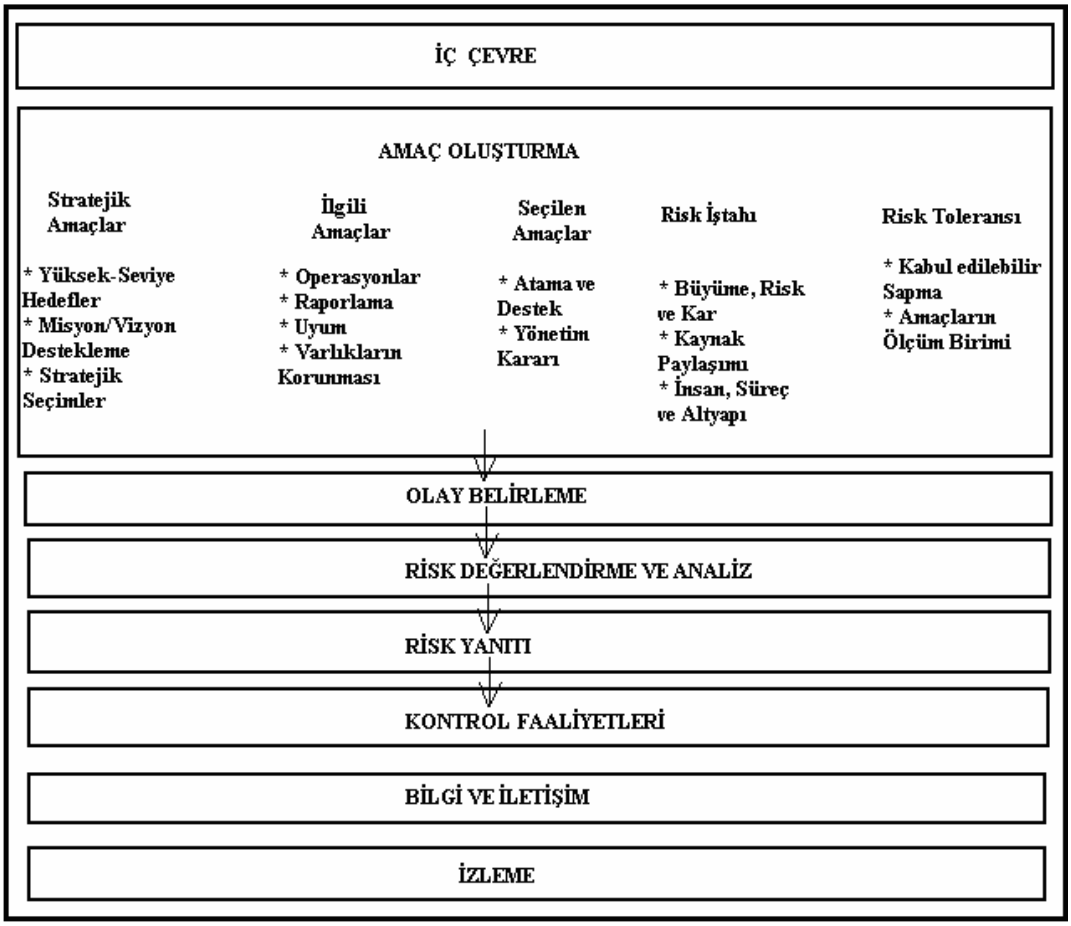


Şekil 18. İç Çevre ve Temel Unsurları

COSO, "**Enterprise Risk Management Framework"** (2004)**,** www.coso.org (16 Temmuz 2006), s.28.

II. Amaç Oluşturma: Amaçlar, yönetimce onlara ulaşılmasını etkileyebilecek olayların belirlenmesinden önce mevcut olmak zorundadır. KRY amaçların süreç içine yerleştirilmesini sağlar. Seçilen amaçlar kurumun vizyon/misyonunu destekleyen ve onlarla paralel nitelikte olup risk iştahı ile uyumludur. Amaç oluşturmanın temel

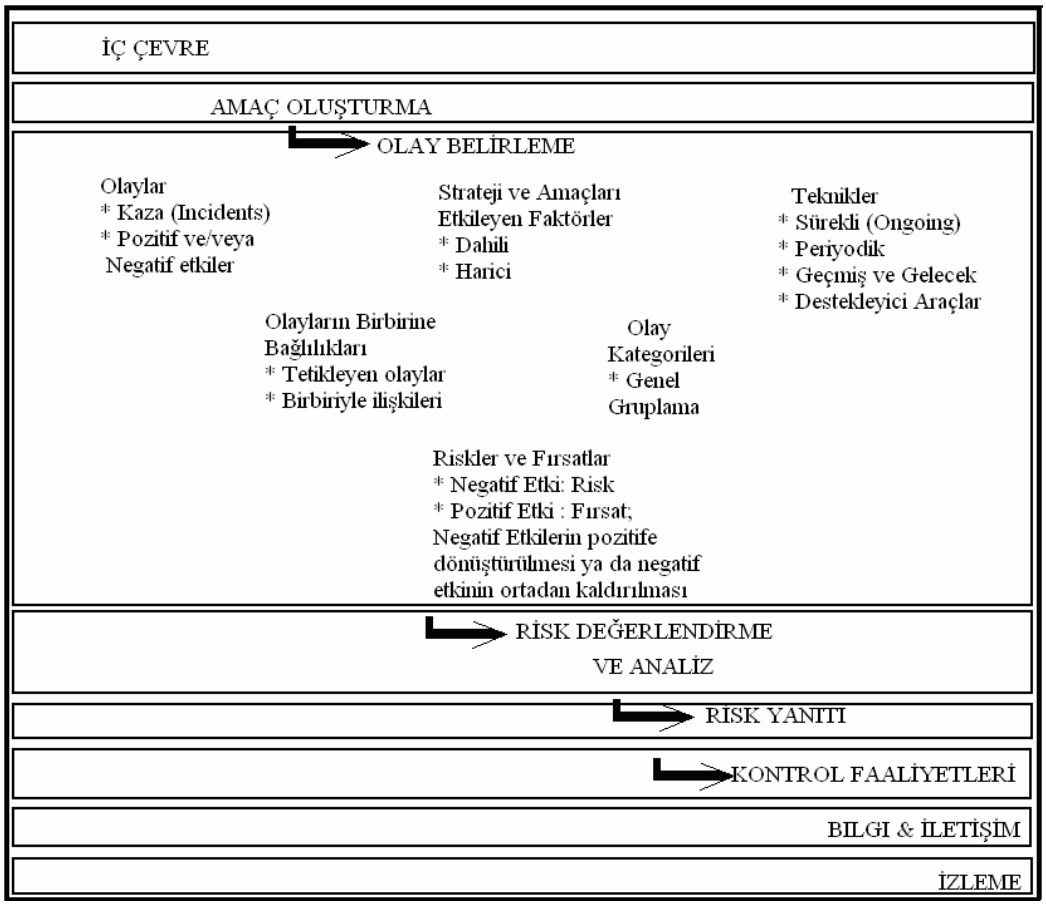
unsurları stratejik, ilgili ve seçilen amaçlar, risk iştahı ve risk toleransı olarak belirlenmiş olup kapsamları Şekil-19'da gösterilmiştir.



Şekil-19. Amaç Oluşturmanın Temel Unsurları

COSO, "**Enterprise Risk Management Framework"** (2004)**,** www.coso.org (16 Temmuz 2006), s.37.

III. Olay Belirleme: Olay belirleme işletme stratejisinin gerçekleştirilmesi ve amaçlara ulaşılmasını etkileyebilecek olası olayları ve etkileme sonuçlarını içermektedir. Bu belirlemede riskler, onların içerdiği fırsatlar ve her ikisini içerebilen olası olaylar arasındaki ayrım da yer almaktadır. Yönetim olası olaylar arasındaki ilişkileri belirler ve kurum çapında genel risk dili yaratmak, desteklemek ve olaylara portföy bakış açısıyla yaklaşılmasını sağlamak üzere olayları sınıflandırır. Olay belirlemenin temel unsurları Şekil-20'de gösterildiği gibi olaylar, strateji ve amaçları etkileyen faktörler, teknikler, olayların birbirine bağlılıkları, olay kategorileri ile riskler ve fırsatlar şeklinde belirlenmiştir.



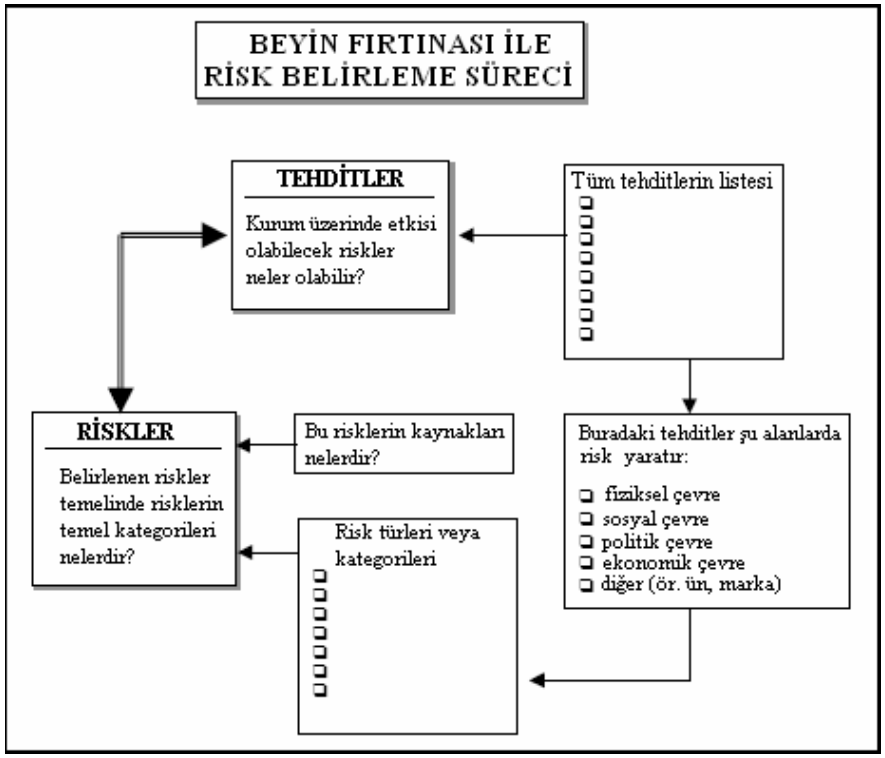
Şekil-20. Olay Belirlemenin Temel Unsurları

COSO, "**Enterprise Risk Management Framework"** (2004)**,** www.coso.org (16 Temmuz 2006), s.46.

Tablo-2. Risk Belirleme Teknikleri Örnekleri

• Şahsi Değerlendirmeler veya diğer uygulama çalışmaları	• İş süreçlerini araştıran, iç ve dış faktörleri tanımlayan ve etkilerini belirleyen çalışmalar
• Görüşmeler ve Mülakatlar	• Endüstri kıyaslamaları
• Anketler	• Senaryo analizi
• Beyin Fırtınası Grupları	• Risk değerlendirme-analiz çalışmaları
• Olay araştırma,	• Denetim ve inceleme
• SWOT analizi	• Tehlike&İşletilebilirlik çalışmaları
• Risk danışmanları	• Değer zinciri analizi
• Süreç haritalama	• İş süreç analizi business
• Kontrol listeleri	• Akış kartları

COSO, "**Enterprise Risk Management Framework"** (2004), www.coso.org (16 Temmuz 2006), s.58.



Şekil-21. Risk Belirleme Sürecinde Beyin Fırtınası Tekniğinin Kullanılması

Tourism Risk Management, **"Research Finding and Discussion Paper, Project: B3 Destination Risk Management Modelling 2004"** (Nisan 2006).

RİSK KAYIT FORMU

Risk inceleme tarihi ----------

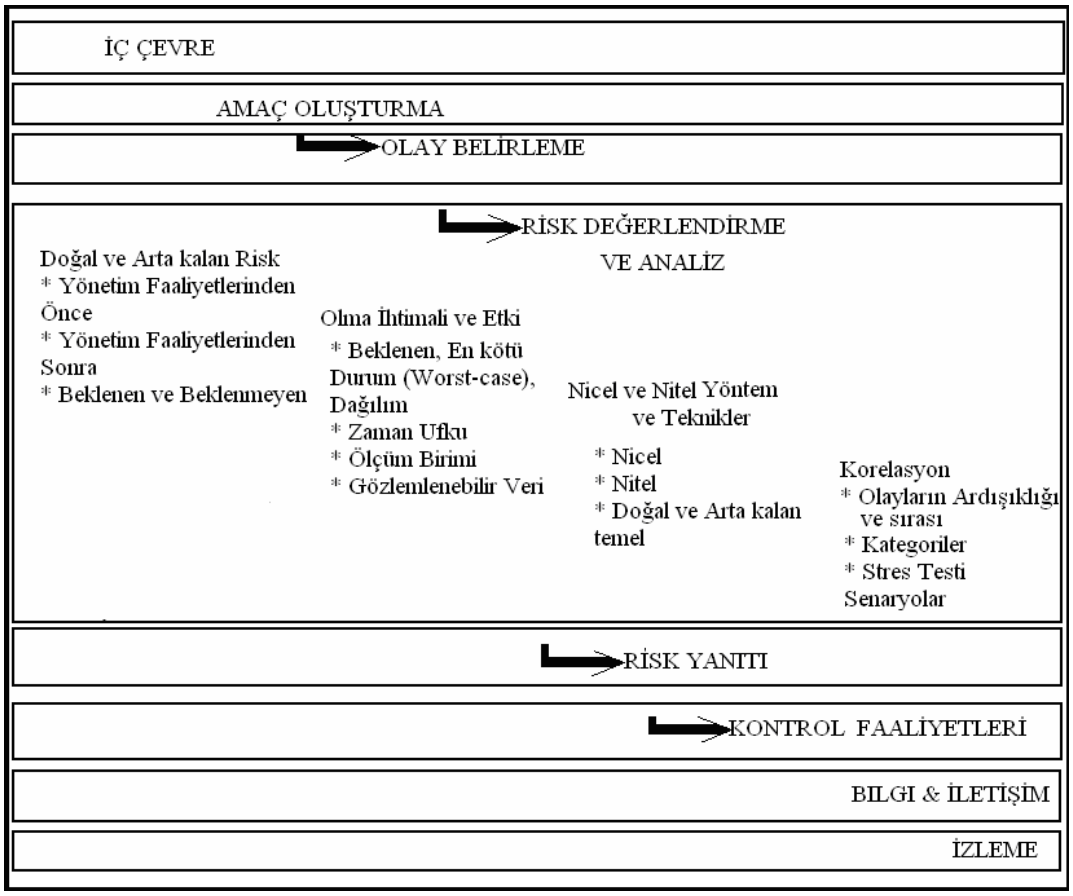
kaydı yapan:---------- Tarih ----------
Fonksiyon/aktivite---------- İnceleyen :---------- Tarih ----------

Ref	Risk : Ne olabilir ve Nasıl olabilir	Olay meydana geldiğinde sonuçları		Mevcut kontrollerin yeterliliği	Sonuçların sıralanması ve derecelendirilmesi	Olma ihtimalinin derecelendirilmesi	Risk Seviyesi	Risk Önceliği
		Sonuçlar	Olma ihtimali					

Şekil-22. Risk Kayıt Formu Örneği

http://tesla.jcu.edu.au/CDS/Destination_Risk_Management/Reports (Nisan 2006).

Risk kayıt formunda genel olarak riskin ne ve neden olabileceği, risk meydana gelirse bunun sonuçları ve riskin olasılığı, ilgili riske yönelik uygulanan mevcut kontrol faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesi, riskin meydana gelmesi halinde sonuçlarının sıralanması ve derecelendirilmesi, riskin olasılığının derecelendirilmesi, riskin işletmeyi etkileme şiddeti açısından seviyesi ve tüm bu değerlendirmelerden sonra bu riskin işletme tarafından yönetilmesi gerekliliğini ve önemini belirten riskin önceliği kapsamında hazırlanmış bölümler bulunmaktadır. Formdaki bu bölümler doldurularak yapılan çalışmaların kayıt altına alınması ve KRY çabaları için önemli olan doğru ve zamanlı bilginin elde edilmesi açısından önem taşımaktadır.



Şekil-23. Risk Değerlendirme ve Analizi Temel Unsurları

COSO, "**Enterprise Risk Management Framework"** (2004)**,** www.coso.org (16 Temmuz 2006), s.52.

IV. Risk Değerlendirme ve Analiz: Belirlenen risklerin nasıl yönetilmeleri gereğinin belirlenmesi için temel oluşturmak üzere riskler değerlendirilir ve analiz edilir. Riskler, etkilemiş olabileceği ilgili amaçlar ile birleştirilmiştir. Değerlendirme ve

analizinde riskin hem olma ihtimali hem de etkisi dikkate alınmaktadır. Şekil-23 risk değerlendirme ve analizinin temel unsurlarını göstermektedir.

Risk değerlendirme ve analiz çalışmaları kapsamında kullanılan çeşitli ve çok sayıda yöntem ve teknik bulunmaktadır. Çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda en yaygın olarak kullanılan ve etkin sonuçlar sağlayan risk değerlendirme ve analiz yöntem ve teknik örnekleri Tablo-3'te verilmiştir. Risk belirleme teknikleri bölümünde vurgulandığı gibi her tekniğin bilinmesi ve uygulanması gerekmemekle birlikte, modern ve gelişmiş yöntemlerin seçilmesi ve doğru şekilde kullanılması KRY sürecinden istenen çıktıların elde edilmesi kapsamında önemli bir noktadır.

Tablo-3. Risk Analiz Teknikleri Örnekleri

Risk Analizi Yöntem ve Teknikleri-Örnekler	
• Piyasa araştırması	• Ar-Ge
• İş Etki analizi	• Gözlem
• Bağımlılık modelleme	• GZFT analizi
• Olay ağacı analizi	• İş süreklilik planlama
• Tehlike analizi	• Reel opsiyon modelleme
• Risk&belirsizlik koşullarında karar alma	• İstatistiksel çıkarsamalar
• Merkezi dağılım ve eğilim ölçümleri	• Operasyonel, Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Teknik, Yasal, Çevresel Analiz
• Hata ağacı analizleri	• Hata Modu &Etki Analizi-HMEA

www.coso.org, (2006).

Modelleme araçları, yöneticilerin belirsizliği yönetmelerini mümkün kılmaktadır. Senaryo analizleri ve tahmin modelleri üstün ve hakim araçlardır. Kullanılan modelleme araçları örnekleri aşağıda verilmiştir:

- Senaryo analizi: Olağandışı tehditlerin saptanması için canlandırma/ düşünme ve hayal gücünü kullanmaktır. Karar alıcılar olasılıkların derecesini ve dikkate değer değişiklikleri görebilirler ve bunlar dışında kalanları ihmal edebilirler. Buradaki senaryolar aynı zamanda işletmenin beklenmedik durum planları (acil eylem planları) içine yapılandırılmış olabilmektedir. Senaryolar dokümante edilmiş olabilir. Senaryo analizi, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir.

- Risk analizi süreci eğer-ne (What-if) analizinin yapılmış olmasını gerektirebilir[152]: Kapsamında; "Risk olayı gerçekleşirse ne olur?", "Belirli değişiklikler yapılırsa işletmenin risk profilinde nasıl değişiklikler olur?", soruları bulunmaktadır.
- İstatistiksel analiz tekniklerinin kullanımı: Yöneticiler gelecekteki kayıpların değişkenliğini tahmin edebilir ve hesaplayabilirler. Onlar duyarlık analizi, stres testi ve çeşitli simülasyon türleri kapsamında kazançları veya nakit akışı üzerine olası kayıpların etkisini ölçmektedir.
- Finansal modeller: Bunlar çeşitli finansal riskleri, borç ve kazanç portföyündeki çeşitli senaryoların etkisini dinamik olarak simüle ederler.
- Yeni ürün geliştirme ve üretim süreçlerinde olası risklerin değerlendirilmesi ve analizi: Projenin başlarındaki bu değerlendirme ve analiz ile imalat sürecindeki potansiyel hatalar belirlenebilir. Bu sonuçların belirlenmesi için zaman kazandırır.
- Geçmiş proje deneyimlerinin toplanması ve ekstrapolasyon: Bu, belirli projenin olası risklerinin etkilerinin sentezini sağlamaktadır.
- Operasyonların ve tehditlerinin analizi: Olayların akışını anlamak üzere, oluş sıklıklarına göre olayların listelenmesi yapılır. Operasyonların tüm fazlarında çabucak ortaya çıkan tehditlerin araştırılmasıdır.
- Lojik diyagram: Grafik ağacının kullanılması yoluyla süreçteki zorlukları ve detayları toplamaktır. Olumlu, olumsuz durumlar ve risk olayları için ağaç tipi diyagram kullanılır.
- Değişiklik analizi: Hem planlanmış hem de planlanmamış değişikliklerin uygulanmasında tehlikeleri ortaya çıkarmak amacıyla yapılır. Mevcut durum ile önceki durumu karşılaştırılır.
- Grup çalışmaları: İşletme üniteleri, amaçlara ve risklere dair anketleri tamamlamak ile görevlendirilmişlerdir. Örneğin, yöneticiler yıllık şekilde risklerini ve onları yönetme süreçlerini günceller.
- Öz-değerlendirme: Yöneticiler, denetim, finans ve harici muhasebecilerden destek alarak öz-değerlemelerini yaparlar. Kontrol Öz-Değerlendirme (CSA-Control Self-Assessment) işletme amaçlarına ulaşılmasında kontrolleri ve riskleri dikkate alarak güvence sağlamaktadır. Risk odaklı grup çalışmaları işletme yöneticilerinin amaçları belirlemelerine ve onları önceliklerine göre sıralamalarına yardımcı olmaktadır.

---

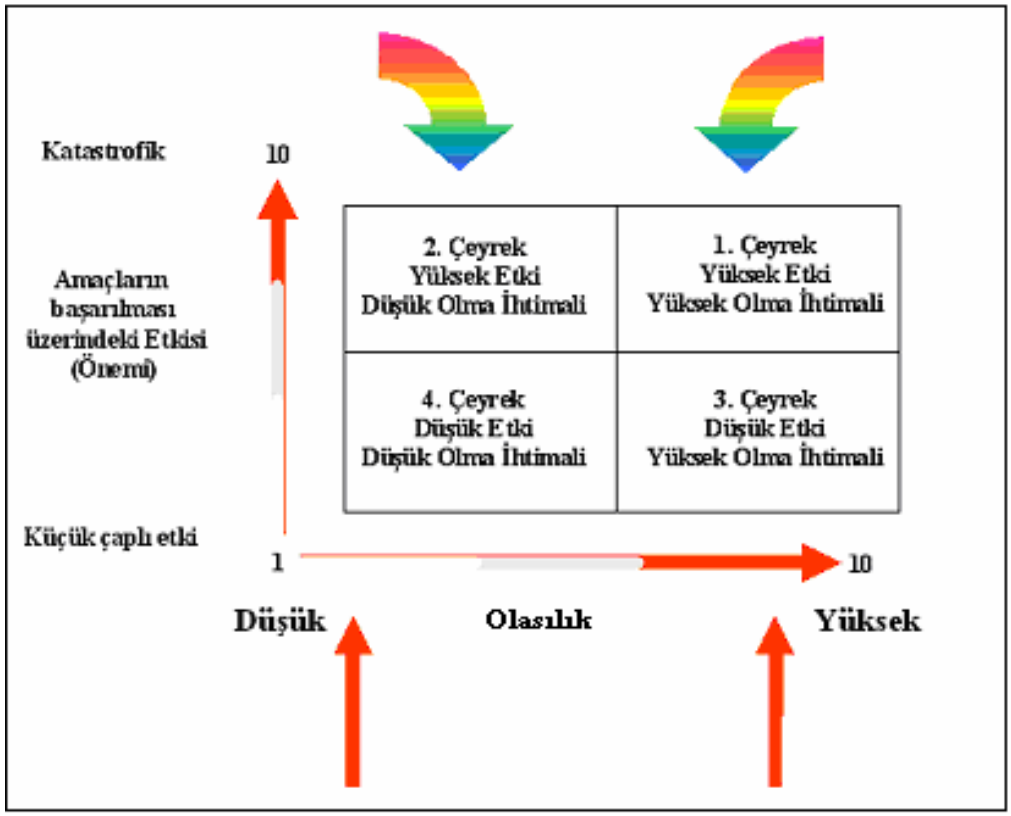
[152] Martin Gorrod, **Risk Management Systems Process, Technology and Trends** (New York: Palgrave MacMillan 2004), s.85-86.

- Filtreler: Riskler 4 filtreye karşı değerlendirilmektedir; öz-olmayan fonksiyon, düşük etki, iyi yönetilen risk, esas olmayan ve meydana gelme ihtimali düşük risk.
- Boston Squares: Bu teknik risklerin etki/şiddet grafiğini çizmek için kullanılmaktadır.
- Risk Quick Scan (Hızlı risk tarama): Risklerin zaman, maliyet ve nitelikleri açısından gösterildiği bir tekniktir. Böylece riskler ilgili alanlarda olasılık ve sonuçlarına göre kolaylıkla karşılaştırılabilmektedir. Bu özellikle projelerde kullanışlı ve yararlı bir tekniktir.
- Tedarik Yeterliğini Değerlendirmek İçin Matris: Bu matris kontrattaki belirlenen hizmetlerin/ürünlerin başarılı şekilde sunulması için potansiyel tedarikçinin yeterliğini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu matris kapsamında; tedarikçi işletmenin tarihini ve geçmişini, yasal yapısını, sermaye yapısını, kritik performans öğelerini, yönetimini ve çalışanlarını, taahhütlerini, risklerini ve hukuki ihtilaflarını, finansal kapasitesini dikkate almaktadır.
- Değerlendirme ve Analiz Matrisi: Bu matris, KRY ve iç kontrolün unsurlarını kapsayan sorular serisinden oluşmaktadır. Aynı zamanda en iyi uygulamaların tanımlamalarını ve tanıtımlarını da içermektedir.
- Risk Belirleme Şablonları: İşletme ünitelerine şablonlar verilir. Bunlar, onların kendi işletme planlama süreci boyunca risklerini belirlemelerinde ve değerlendirmelerinde yardımcı olmaktadır. Böylece riskler kurumsal seviyede listelenir.
- VaR (Value at Risk- Riske Maruz Değer) Modeli ve En Kötü Durum (worst case) Modeli: Bu modeller, risklerin değerlendirilmesi ve analizinde kullanılmaktadır. VaR Modeli belirli bir periyotta piyasa faktörlerine dayanarak pozisyon veya portföyün değerindeki olası kaybı tahmin etmek ve hesaplamak için kullanılır. Bu ayrıca, döviz dalgalanmaları gibi eş zamanlı trend karşılaştırmalarına da olanak verir.

Bazı araçlar, örneğin senaryo analizi, modelleme, teknik risk analizi gibi, yönetim uygulamalarında geniş uygulanabilirliğe sahiptirler. Diğerleri, örneğin finansal modeller, farklı disiplinler için kullanılmakta, daha sınırlı alanlarda uygulanabilirlik taşımaktadır.

Bu bölümde belirlenen yöntemler ve modeller kullanılarak yapılması gerekli analizin kapsamı incelenmiştir. Risk değerlendirme ve analizinde Şekil-24'te gösterildiği üzere riskin meydana gelme olasılığı ile etkisinin değerlendirilmesi yapılır.

Bu değerlendirme sonucunda risklerin etki şiddetleri belirlenir. Etki şiddetinin belirlenmesi ilgili riskin kurumsal amaçların başarılması üzerindeki etkisinin tespit edilmesi açısından önem taşımaktadır. Riskin amaçların başarılması üzerindeki etkisinin tespiti ilgili risk yanıtının seçilmesi için de gerekmektedir. Zira bu etki riskin kurumsal risk toleransı ve iştahını aşıp aşmadığı kapsamlarından da değerlendirilebilmesi için belirlenmek durumundadır. Bu kapsamda ilgili yöntemlerin ve modelleme araçlarının sonuçlarının doğruluğu da önem taşımaktadır.

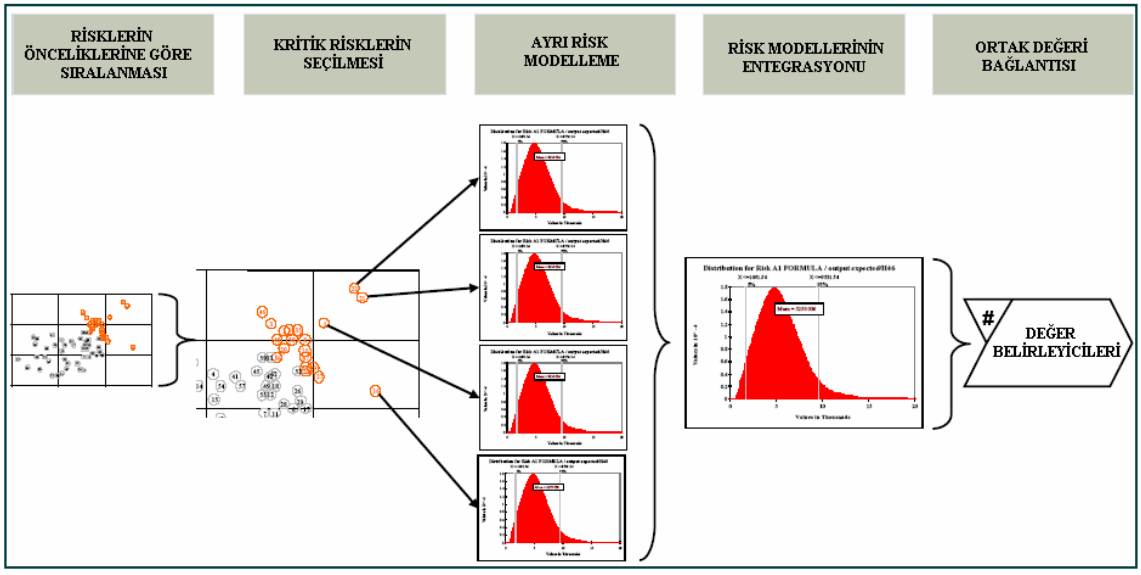


Şekil-24. Riskin Meydana Gelme Olasılığının ve Etkisinin Değerlendirilmesi

William G. Shenkir ve Paul L. Walker, **Enterprise Risk Management, CPA, McIntire School of Commerce,** University of Virgina (03 Mart 2002).

İşletme yönetimleri, risklerin önemini nicelemek ve onların potansiyel etkilerini ölçmek zorundadır. Geniş kapsamlı bir yapı kullanımı risk haritalamada farklı türdeki olası risklerin dikkate alınmasına olanak sağlamaktadır. Bir yapının kullanımı, risklerin kaynakları ve türleri üzerine olan bir tartışmayı ve görüşleri etkileyebilmektedir. Risk kaynakları ve risklere örnek olarak; tehdit riskleri, ekonomik, pazar, kredi, bilgi, insan kaynakları ve stratejik riskler ve risk kaynakları verilebilir. Bu ise, risklerin çok yönlü disipliner perspektiften ele alınması ve araştırılması gereğine işaret etmektedir.

Risklerin analizi ve değerlendirilmesi aslında risklere dair niceleme çabaları olup, yönetilebilirliklerini kolaylaştırmak amaçlıdır. Bu kapsamda risk niceleme riskin meydana gelme olasılığının ve amaçların başarılmasına dair etki şiddetlerinin belirlenmesinin ardından risklerin önceliklerine göre sıralanması, sıralanan riskler arasından kritik risklerin seçilmesi, seçilen bu risklere uygun ayrı modellemelerin yapılması çalışmalarını kapsamaktadır. Bu çalışmalardan sonra ayrı ayrı yapılan modelleme çalışmaları bütünsel resmin elde edilmesi ve kurum değeri bağlantısının kurulması amacıyla bütünleştirilerek niceleme çalışmaları tamamlanır. Açıklanan bu risk niceleme süreci unsurları ile birlikte Şekil-25'te gösterilmektedir.

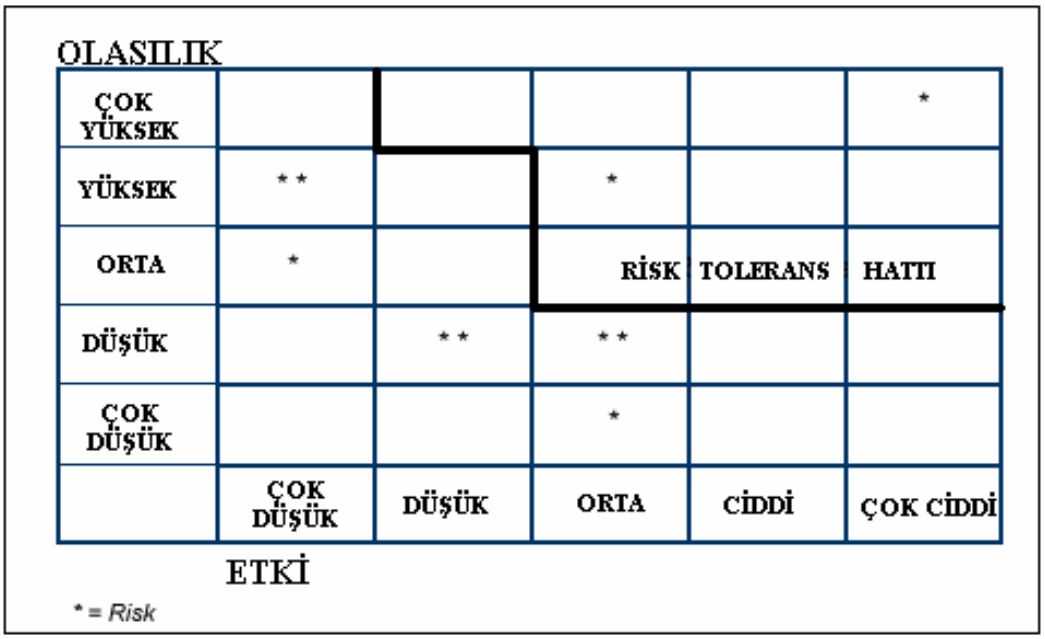


Şekil-25. Risk Niceleme Adımları

www.merceroliverwyman.com (2005).

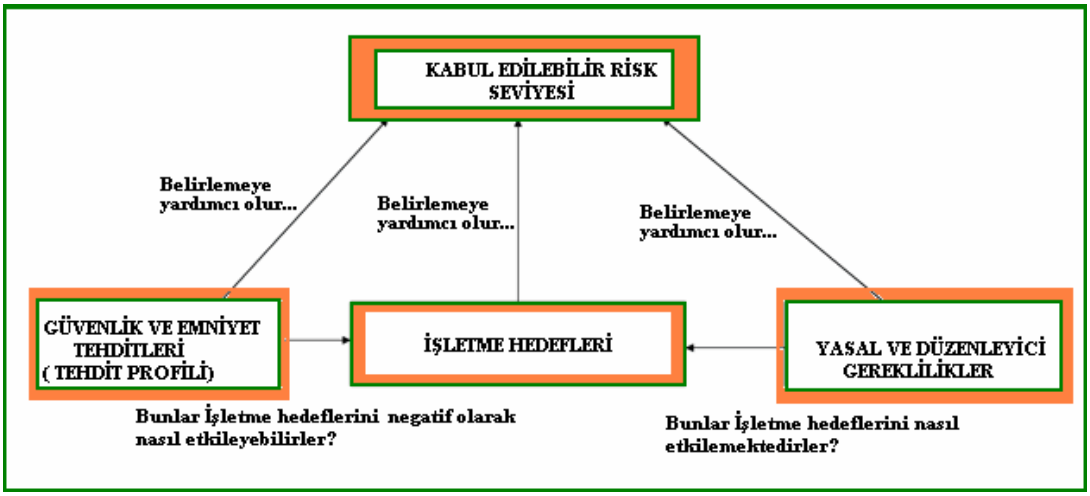
KRY'nin başarısı onu yürüten gruba, uygulanan yöntemlere ve en önemlisi de geliştirilmiş risk modeline bağlıdır. Ancak bunların bir arada olması ve uyumlu halde çalışması sayesinde başarılı olunabilir. Risk modeli geliştirilirken dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri seçilen modelin sadece oluşan kayıpları değil, son anda önlenmiş ve bunun sonucunda kayıpla sonuçlanmamış olayları da içine alması gerektiğidir. Hatta buna KRY komiteleri tarafından belirlenmiş, belki o anda veri elde edilmesi mümkün olmayan veya tanımı net bir şekilde yapılmamış ama gelecekte çok önem taşıyabilecek unsurların da eklenmesi tavsiye edilen bir çalışmadır. Böylece ilgili yöneticiler sadece risk yüzünden oluşmuş kayıpları değil, oluşabilecek kayıpları da

dikkate alma ve analiz etme fırsatına sahip olacaklardır. Burada önemli bir başka nokta ise risk modelinin her türlü gelişmeye, sistemlerdeki ve içsel süreçlerdeki değişikliğe açık olması, yani gerektiğinde yeniden yapılandırılabilecek şekilde tasarlanmasıdır.



Şekil-26. Risk Tolerans Hattı

www.merceroliverwyman.com (2005).



Şekil-27. Risk Toleranslarının Belirlenmesindeki Unsurlar

www.merceroliverwyman.com (2005).

Risklerin meydana gelme olasılığının ve etkilerinin değerlendirilmesi yani nicelemesi yapıldıktan sonra kurumun risk iştahının ve kapsamında belirlenmiş olan risk tolerans hattı ile karşılaştırılması yapılmaktadır. Risk iştahının Şekil-26'da

gösterildiği gibi yönetilebilirlik sınırı yani risk tolerans hattı içinde olması gerekmektedir. Risk toleransının ve risk iştahının kapsamının kısaca açıklanmasında yarar görülmektedir.

Risk toleranslarının belirlenmesi: Risk belirlendikten ve önceliklerine göre sıralandıktan sonra, her riskin tolerans ile ilgili değerlendirilmesi gerekmektedir. Tolerans seviyeleri genelde riskin çeşidine bağlıdır ve programı yöneten kişiler tarafından belirlenir. Burada dikkat edilecek nokta verilerin nasıl kullanılacağı ve birden fazla risk göstergesinin toleranslarını aştığında öncelik sırasına göre nasıl dizileceğine karar verilmesidir. Bu seviye belirlenirken yardımcı olan unsurlar tehdit profili, işletme hedefleri ile yasal ve düzenleyici gereklilikler olup Şekil-27'de aralarındaki etkileşim gösterilmektedir.

Risk toleransı işletmenin riskten etkilenen faaliyet birimi ile fikir alış verişi yapılarak veya işletme ile ilgili tarafların risk sırasında reaksiyonları ve riske verdikleri yanıtlarının değerlendirilmesi aracılığı ile saptanabilmektedir. Risk dayanıklılığına ilişkin elde edilen bilgiler ve bilgilerden çıkarılan sonuçlar zamanla değişebilmektedir veya yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmenin risk toleransına ilişkin değerlendirmelerin belli periyotlarla sürekli olarak yapılması gerekmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre yönetim stratejileri geliştirilmektedir.

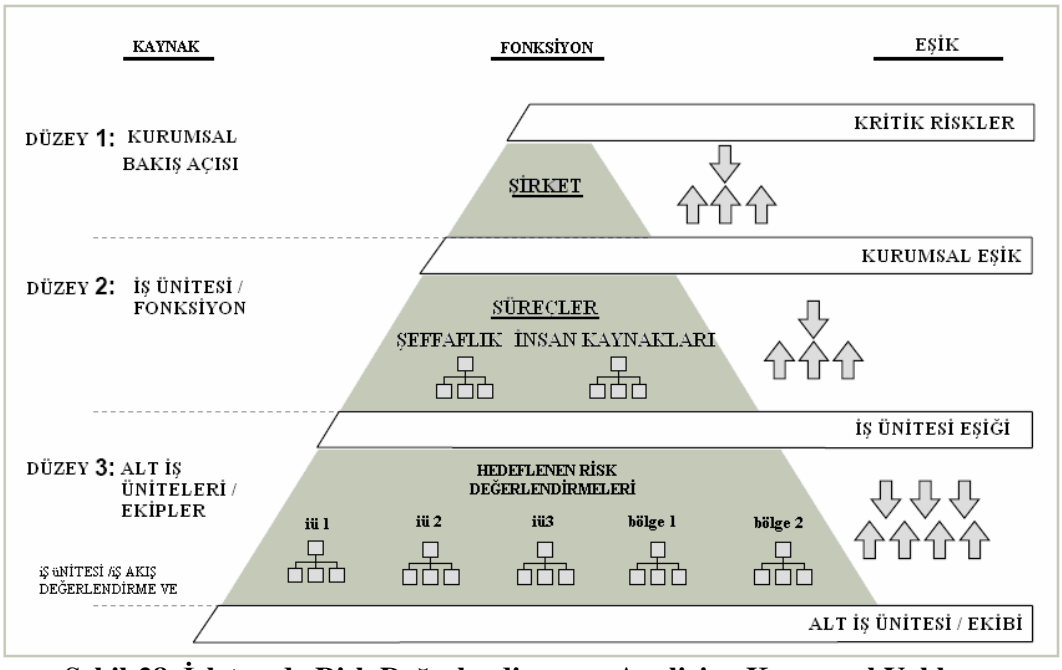
Risk İştahı: Risk iştahı, işletmenin almaya istekli olduğu risk büyüklüğünün ifadesidir. Bu ise işletmenin stratejik seçimleri ve risk yönetimi felsefesiyle yakından ilişkilidir. Yönetim vizyonun/misyonun başarılması için kurumsal seviyede risk miktarını belirler. Bu risk miktarı politika ve prosedürlerde de yer alır. Risk iştahı da dikkate alınarak risk toleransı için sınırlar oluşturulur (amaçlar çevresinde kabul edilebilir sapma miktarı belirlenir).Kurumun risk iştahını belirlemek için şu çalışmalar yapılmalıdır;

- Kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin mevcut dokümanlarını, risk yönetimi süreçlerini, risk değerlendirme ve analizlerini, kaza/kriz yönetimi verilerini inceleme
- Temel ortakları belirleme
- Temel ortaklar ile maruz kalınan riskleri ve gerekli faaliyetleri görüşme: geçmişteki olaylarla ilgili yönetsel çabaları, buradaki risklerin kabul edilebilir olup olmadığını ve işletmenin risk alma ve onlara yönelik yönetim uygulamalarına dair

kararlarının ne seviyede olduğunu, bu kararların doğruluk seviyesini, nedenleriyle birlikte tartışmak

- Üst yönetimce yönetilmesi gereken olayların türlerinin saptanması
- Ortakların değer belirleyicilerini teşhis etmek için grup çalışmaları yapma
- Temel risk göstergelerini kurumun risk yanıt çabalarına ilişkin seviyeleri ile birlikte ele alarak kurumun eşik değerini belirleme (Belli bir maddi değeri aşan çabalarda kurum maliyet fayda analizi yaparak riski almamayı seçebilir.)
- Etki, olasılık ve risk yanıt tabloları ile test ve geçerlilik tabloları hazırlama
- Temel ortaklar ile tabloları ve tüm yaklaşımı inceleme ve gerekirse uygun şekilde revize etme.

Risk değerlendirme ve analiz çabalarının kurumsal çapta gerçekleşmesi için öncelikli olarak değerlendirilmiş risklere kurumsal bakış açısıyla yaklaşılması gerekmektedir. Ayrıca kurumsal risklerin iş üniteleri ve fonksiyonları ile alt iş üniteleri kapsamlarında ilgili risk eşikleri belirlenerek değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu bakış açısı Şekil-28'de gösterilmektedir.

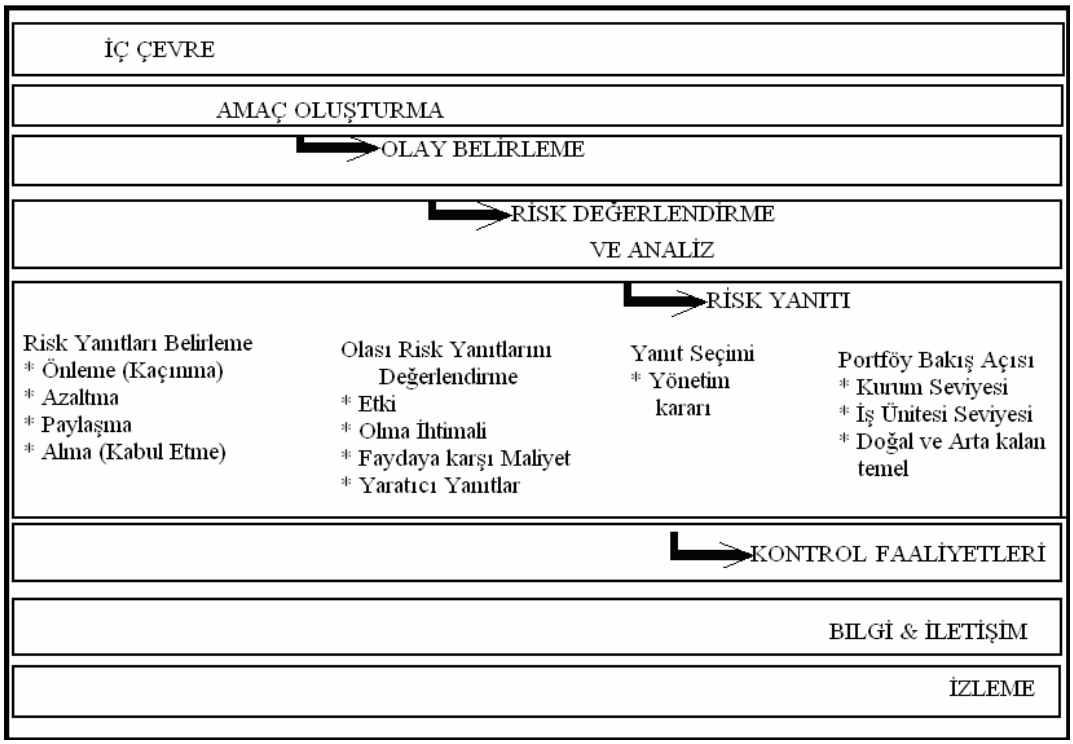


Şekil-28. İşletmede Risk Değerlendirme ve Analizine Kurumsal Yaklaşım

www.merceroliverwyman.com, Enterprise Risk Management Presentation (14 Mart 2007).

V. Risk Yanıtı: Yönetim strateji ve amaçlara göre, risk iştahı kapsamında analiz edilen risklere ilişkin yanıt olarak faaliyet seti veya yaklaşım seçmektedir. Yanıtlar

kapsamında Şekil-29'da gösterildiği gibi önleme, azaltma, alma ve transferi (paylaşmayı) bulundurmaktadır. Risk yanıtları belirlenirken yanıtların olası etkisi, faydası ve maliyeti de dikkate alınmaktadır. Risk yanıtı yönetim kararı ile seçilmektedir. Bu yanıtların kurumsal, işletme seviyesi ve arta kalan riskler açısından da değerlendirmeleri yapılmaktadır.

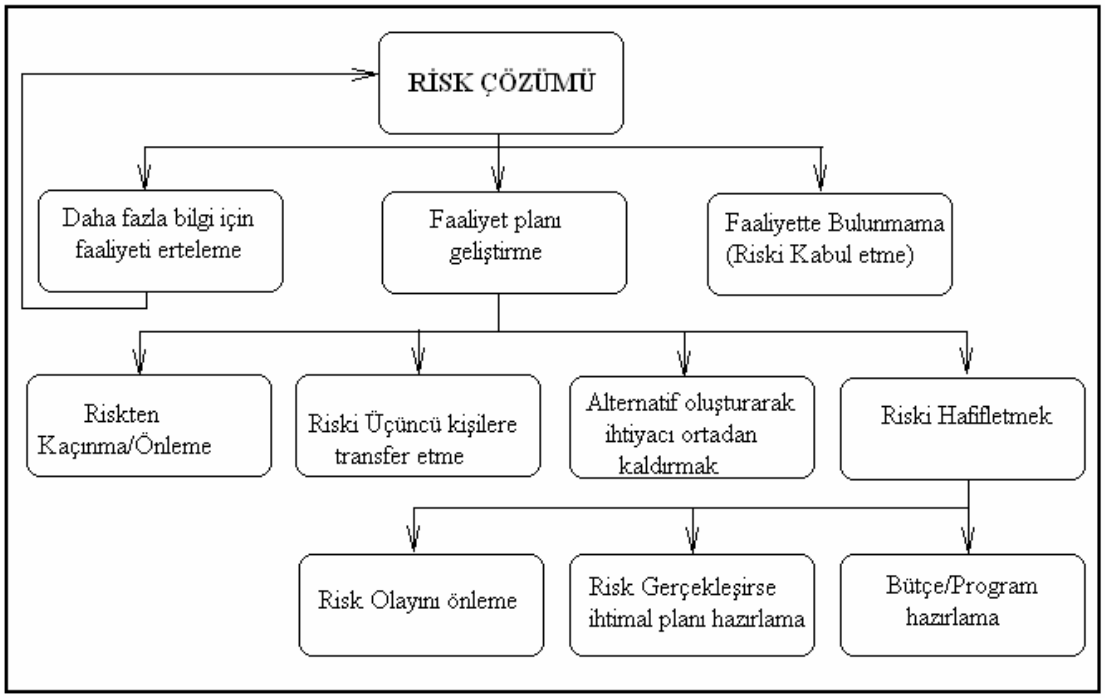


Şekil-29. Risk Yanıtının Temel Unsurları

www.coso.org (2006).

Şekil-30 risk yanıtlarının seçilmesi aşamalarını göstermektedir. Ayrıca risk yanıtı kapsamında acil eylem (beklenmedik durum) planları da bulunmaktadır. Risk çözümü için yanıtların seçilmesinde riskle ilgili daha fazla bilgi için yanıta ilişkin faaliyeti erteleme, risk yanıtına ilişkin faaliyet planı geliştirme ve riski kabul ederek riske ilişkin herhangi bir yanıt faaliyetinde bulunmama şeklinde üç seçenek belirlenmektedir. Eğer faaliyeti erteleme seçeneğinin uygulanmasına karar verilmişse risk ile ilgili daha fazla bilgi edilmesi için çalışmalar yapılır. Faaliyet planı geliştirme seçeneğinin uygulanmasına karar verilmişse riski önleme, transfer etme, azaltma ya da alternatif oluşturarak bu riskin yönetilmesine dair ihtiyacı ortadan kaldırma faaliyetlerinden birisi uygulanır. Riski azaltma (hafifletme) yanıtı seçilir ise öncelikle riskin önlenebilirliği araştırılır. Eğer riskin meydana gelmesi önlenemiyorsa o zaman bu

kapsamda bir plan hazırlanmaktadır. Bu plan ise bütçe ve program hazırlama çalışmaları yapılarak uygulanmaya konmaktadır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında sistemli hareket edilmesini sağlamak üzere risk faaliyet planı şablonları kullanılmaktadır.



Şekil-30. Risk Çözümü için Yanıtların Seçilmesi

www.coso.org (2006).

Risk yanıtının uygulanması sırasında risk faaliyet planı şablonları kullanılması dokümantasyon, raporlama ve faaliyetlerin izlenmesi açısından son derece faydalı görülmektedir. İşletmeler kendi gereklerine ve KRY örnek yapılarındaki örneklere uygun olarak risk faaliyet planı şablonunu şekillendirir. Burada Şekil-31'de örnek bir risk faaliyet planı şablonuna yer verilmiştir. Bu şablonda riskin yönetilmesine ilişkin önerilen yanıt ve bu yanıttan beklenen etki yer almaktadır. Ayrıca faaliyet planında yer alan önerilen faaliyetler, bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynaklar, faaliyetlere ilişkin sorumluluklar, faaliyetin gerçekleştirilmesi için belirlenen zaman ile gerekli raporlama ve izleme konuları yer almaktadır.

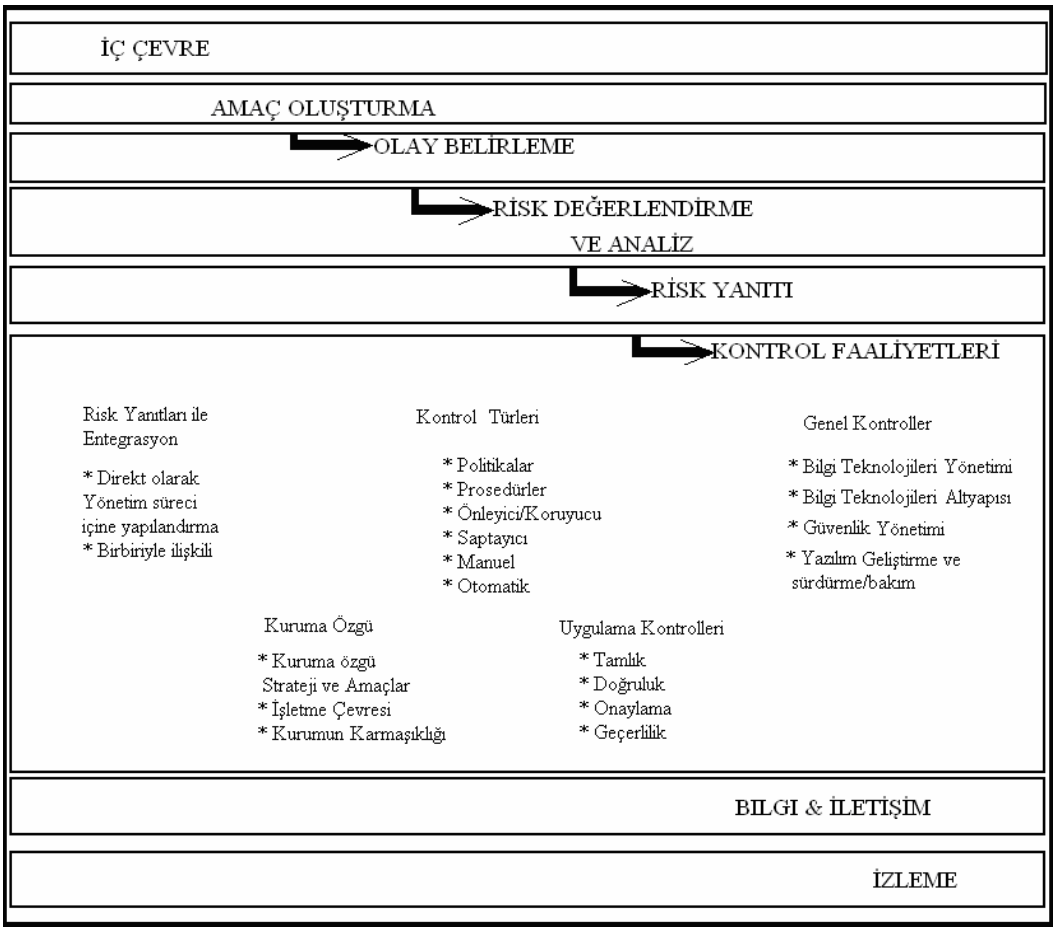
Konu	Doküman Ref.
RİSK	
ÖZET - Önerilen yanıt ve etki	
FAALİYET PLANI 1. Önerilen Faaliyetler 2. Gerekli Kaynaklar 3. Sorumluluklar 4. Zamanlama 5. Gerekli raporlama ve izleme	
Hazırlayan ----------	Tarih ---------- Tarih ---------- İnceleyen ----------

Şekil-31. Risk Faaliyet Planı Şablonu

Australian/New Zealand Standard, AS/NZS 4360:2003 (2004) Risk Management.

VI. Kontrol Faaliyetleri: KRY sürecinin ve işleyişinin, ilgili politika ve prosedürlerin uygulanmasına yönelik kontrol faaliyetleri, seçilen risk yanıtlarının başarılmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür. Şekil-32'de gösterildiği gibi kontrol faaliyetleri risk yanıtlarının yönetim süreci ile yapılandırılması ile ilgili

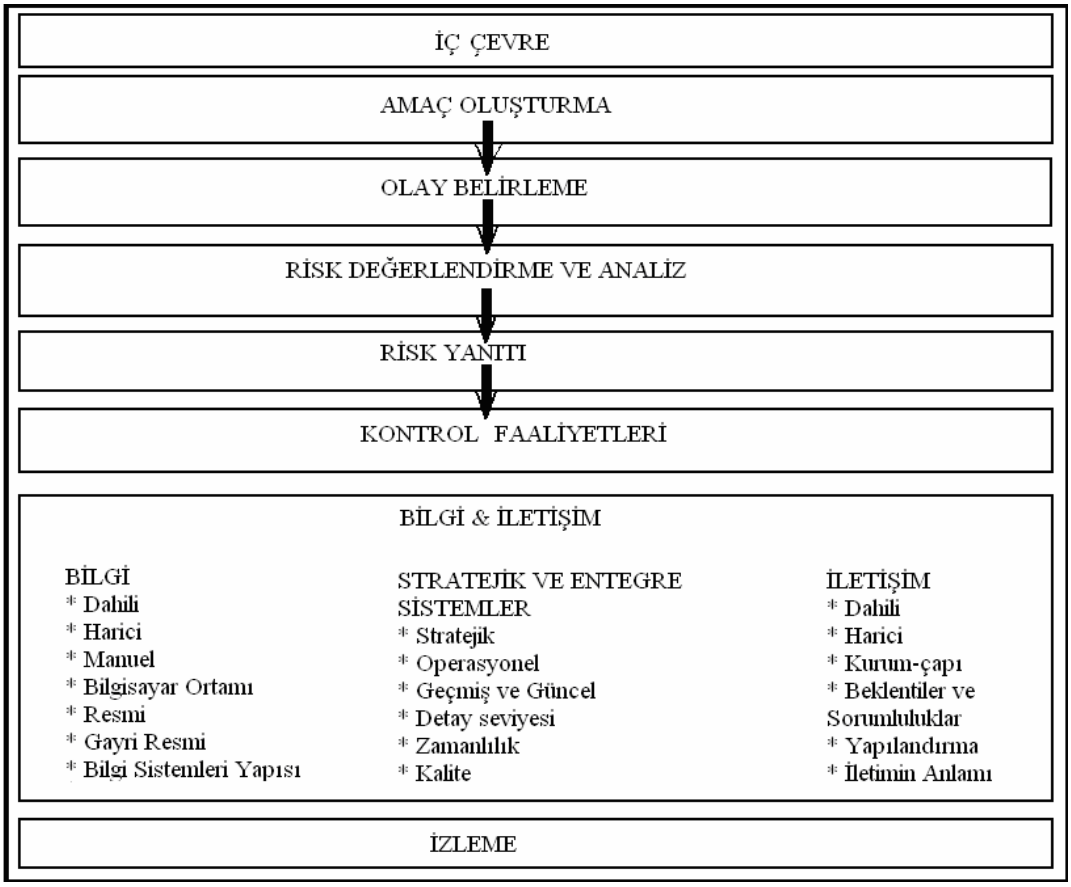
çalışmaları, işletmenin strateji ve amaçları dikkate alınarak yapılacak kontrollerin türlerini kapsamaktadır.



Şekil-32. Kontrol Faaliyetlerinin Temel Unsurları

COSO, "**Enterprise Risk Management Framework"** (2004)**,** www.coso.org (16 Temmuz 2006), s.67.

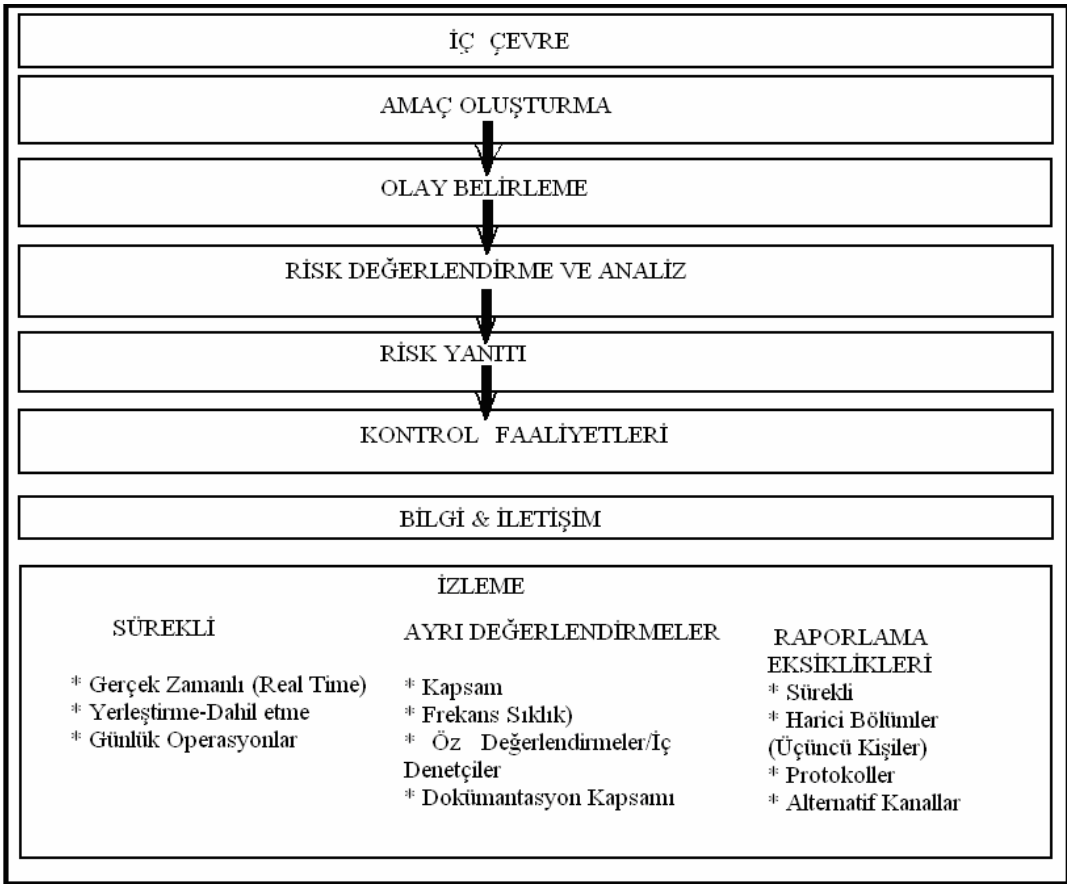
VII. Bilgi ve İletişim: İlgili ve uygun bilgi, personelin kendi sorumluluklarını yerine getirmelerini mümkün kılmak için, belirli bir biçim ve zaman yapısında belirlenir, tanımlanır ve iletilir. Bilgi ve iletişim, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, analizi ve riskin yanıtlanması için kurumun her seviyesinde gerekmektedir. Doğru ve zamanlı bilgi, aynı zamanda kurumda aşağı, yukarı, çapraz şekilde akmak zorundadır. Personelin kendi rol ve sorumlulukları ile ilgili net bilgi alması gerekmektedir. Şekil-33'te gösterildiği gibi bu aşama bilgi türlerini, işletmedeki stratejik, bütünleşik sistemleri ve iletişim sistemlerini içermektedir. Bilgi çeşitli kaynaklardan farklı yöntemlerle elde edilmekte ve iletilmektedir.



Şekil-33. Bilgi ve İletişimin Temel Unsurları

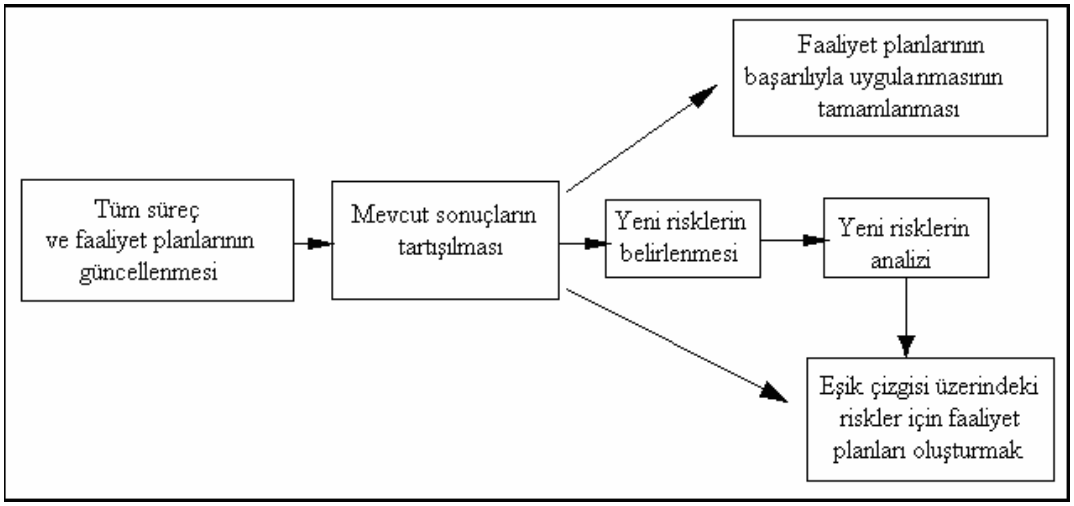
COSO, "**Enterprise Risk Management Framework"** (2004)**,** www.coso.org (16 Temmuz 2006), s.76.

VIII. İzleme: KRY süreci tam olarak izlenmeli ve gerekli hallerde modifiye edilmelidir. Bu yönüyle, sistem dinamik olarak hareket edebilmeli ve şartlara uygun şekilde değiştirilebilmelidir. İzleme, sürekli yönetim faaliyetleri, KRY'nin ayrı değerlendirilmesi veya her ikisinin kombinasyonu ile gerçekleştirilmektedir. İzlemenin temel unsurları Şekil-34'te gösterilmiş olan izleme, yeni risklerin belirlenmesi için de yapılmaktadır. İşletmeye ve onun ihtiyaçlarına bağlı olarak yeni riskleri keşfetme adına işletme çevresini taramada etkili yollar bulunabilir. Yeni bir risk ortaya çıktığında etkisi belirlenir ve yönetilmek üzere sürece başlanır. Bu aşamada farklı zamanlarda ve farklı şekillerde gerçekleştirilen izleme faaliyetleri ve bunlardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar yer almaktadır.



Şekil-34. İzlemenin Temel Unsurları

COSO, "**Enterprise Risk Management Framework"** (2004)**,** www.coso.org (16 Temmuz 2006), s.87.



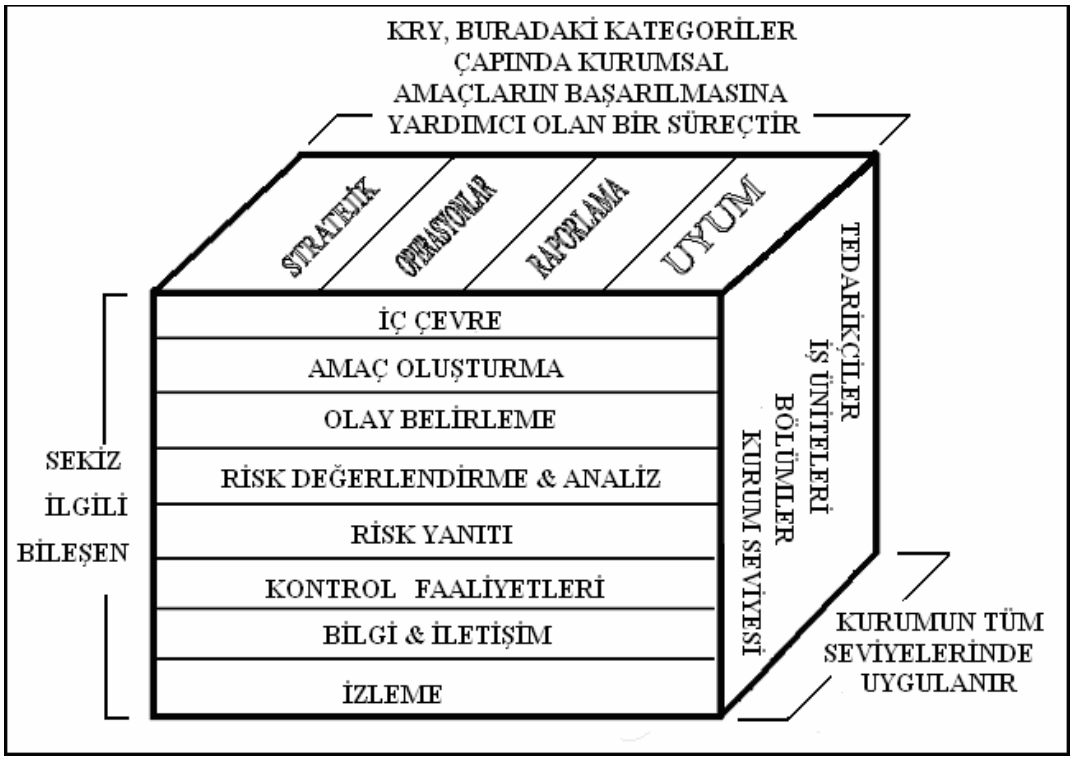
Şekil-35. Risk İzleme Bileşenleri

Preston G. Smith ve Merritt. **Proactive Risk Management Controlling Uncertainty In Product Development** (NewYork: Productivity Press, 2002), s.131.

Risk izleme bir süreçtir. Bu süreç Şekil-35'te gösterildiği gibi ilgili süreç ve faaliyet planların güncellenmesi ile başlamaktadır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek faaliyet planlarının uygulanması tamamlanır, yeni riskler belirlenerek analiz edilir ve yönetilmesi gerekli olarak belirlenen riskler için yeni faaliyet planları oluşturulur.

8.2. Kurumsal Risk Yönetimi Yapısında Amaçların ve Bileşenlerin İlişkisi

KRY yapısında yer alan amaçlar kurumun başarmaya çalıştıkları olup, KRY aşamalar ile arasında direkt bir ilişki vardır. KRY aşamaları, amaçları başarmak için ihtiyaç duyulan unsurları göstermektedir. Bu ilişki üç boyutlu bir matris ile Şekil-36'da gösterilmektedir[153].



Şekil-36. Kurumsal Risk Yönetiminde Amaç ve Bileşenlerin İlişkisi

www.coso.org (2006).

Yatay eksende 4 amaç kategorisi gösterilmektedir ki bunlar; strateji, operasyonlar, raporlama ve uyum'dur. Dikey eksende süreci oluşturan 8 aşama bileşeni gösterilmektedir. Kurum seviyeleri ise matrisin üçüncü boyutunda gösterilmektedir.

[153] COSO, **a.g.e**., s.13-15.

Dikey eksende bulunan her bir aşamadaki faaliyetler, amaçlar kategorisi dikkate alınarak ve bununla uyumlu şekilde gerçekleştirilmektedir. Her bir aşama, dört amaç kategorisi için sırası ile uygulanmaktadır. Örneğin, finansal ve finansal olmayan veri, iç ve dış kaynaklardan elde edilebilmektedir. Bu kaynaklar KRY'nin bilgi ve iletişim bileşeninin bir parçasıdır: strateji geliştirmede, işletme operasyonlarını etkili yönetmede ve verimli raporlamada gereklidir. Tüm bunlar da kurumun ilgili olduğu yasa ve düzenlemeler ile uyumlu şekilde gerçekleştirilmektedir.

Bileşen kategorisine bakıldığında 8 aşama bileşeninin her birinin birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bir kategori ele alındığında, bu kategorideki faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilmesi diğer bileşenlerin uygulama başarısı için önemlidir. KRY kurumun tamamı ile ilgili olduğu kadar belirli iş ünitesi ile de ilgili olabilir. Bu ilişki matrisin üçüncü boyutunda gösterilmiştir ki burada tedarikçiler, iş üniteleri, bölümler ve kurum seviyesi bulunmaktadır. Amaçların (stratejik, operasyon, raporlama ve uyum) kurumun amaçlarını gösterdiği, bunların kurumun belirli bir ünitesinin veya bölümünün amaçları olmadığının fark edilmesi gerekmektedir.

KRY yapısının etkin ve etkili şekilde uygulanabilmesi KRY potansiyel faydalarının gerçekleştirilmesi için önemlidir. Kurumda KRY uygulanması için örnek KRY yapıları rehber olarak kabul edildiğinde öncelikli olarak yapılması gereken örnek KRY yapılarının kurumun geliştirdiği KRY yapısı ile bütünleştirilmesinin sağlanmasıdır. Bu amaçla kurum ilk olarak kendi KRY yapısını altyapısı ve süreçleri ile oluşturur. Bunun ardından örnek KRY yapıları ile kendi KRY yapısını kıyaslar ve sonrasında bütünleştirir. Bunun gerçekleştirilmesi çalışmanın son bölümünde yer alan KRY model önerisinde açıklanmaktadır.

8.3. Genel Yönetim Faaliyetleri ve Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisi

KRY yönetim sürecinin bir parçası olduğu için, KRY yapısı kapsamında, belirli yönetim faaliyetlerini içermektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gerekli nokta, KRY'nin tüm yönetim faaliyetlerini içermiyor olmasıdır. Örneğin, işletme amaçlarının belirlenmesi, işletme yönetiminin önemli bir sorumluluğu olup kurum stratejisi ile önemli derecede bağlantılı iken, bu faaliyet KRY'nin kapsamında yer almamaktadır. Benzer olarak risk yanıtları, risklerin değerlendirilmesi ve analizine dayanmaktadır. Bu KRY'nin bir parçasıdır ama burada belirli bir risk yanıtı seçilmez. Yanıtların seçilmesi

yönetimin kararıdır ve dolayısıyla yönetim faaliyetidir. KRY ise yanıt alternatiflerini belirler ve önerir. Bu durum Tablo-4'te gösterilmiştir.

Tablo-4. Genel Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetleri

YÖNETİM FAALİYETLERİ	Yönetim	KRY
Misyon, Değerler ve Strateji Tesisi	✓	
Geliştirilen Strateji ile KRY Entegrasyonu	✓	✓
Amaç Geliştirme Sürecini Tesis Etme	✓	✓
Kurumsal Faaliyetleri Belirleme	✓	
Performans Ölçüleri Kurma	✓	
İç Çevre Tesis Etme	✓	✓
Risk Büyüklüğünü ve Risk Toleransını Tesis Etme	✓	✓
Potansiyel Olayları Belirleme	✓	✓
Risk Etki ve Olma İhtimalini Değerlendirme ve Analiz	✓	✓
Risk Yanıtlarını Belirleme ve Değerlendirme&Analiz	✓	✓
Risk Yanıtlarını Seçme ve Uygulama	✓	
Etkili Kontrol Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi	✓	✓
Bilgi ve İletişim	✓	✓
KRY Bileşenlerinin Hazır Bulunuşluğunu ve İşleyişini İzleme	✓	✓

www.erm.coso.org (Ağustos 2006).

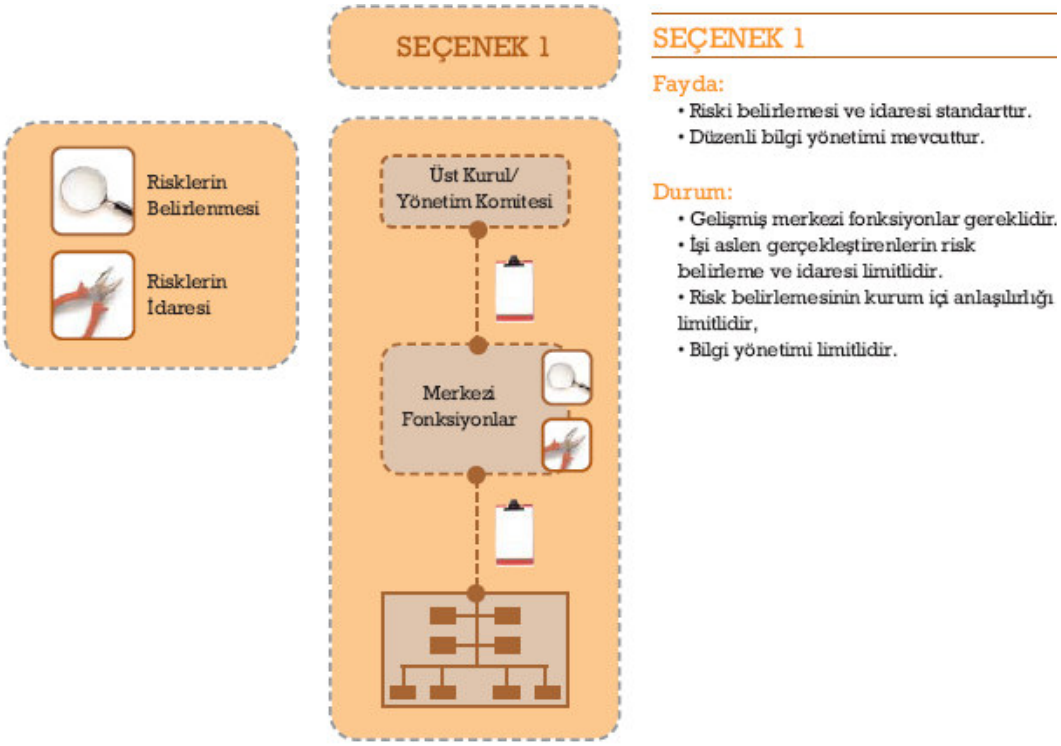
9. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ORGANİZASYONU: ROLLER VE SORUMLULUKLAR

Bir kurumun organizasyonel yapısı planlama, uygulama, kontrol ve izleme faaliyetleri için bir çerçeve oluşturur. Uygun bir organizasyon yapısı yetki ve sorumluluk gibi önemli alanları tanımlamayı ve uygun raporlamanın yerleştirilmesini içerir. Örneğin, iç denetim fonksiyonu kurumsal objektiflik sağlayacak ve üst düzey yönetime ve denetim grubuna sınırsız yetki verecek şekilde yapılandırılmalı ve denetleme kurulu başkanı, işletmenin iç denetim faaliyetlerinin tam anlamıyla yapılmasına olanak sağlayan bir bölümüne rapor vermelidir.

İşletmeler organizasyonel yapılarını kendi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirir: Bazıları merkezidir, diğerlerinde ise sorumluluk dağıtılmıştır. Bazılarında doğrudan raporlama ilişkileri varken, diğerlerinde daha karmaşık bir organizasyon yapısı bulunur. Bazıları faaliyet gösterdikleri endüstrilere veya ürünlerine göre, coğrafi konumları veya dağıtım veya pazarlama ağlarına göre organize olmuştur. Çoğu ülke ve yerel yönetim ve kar amacı gütmeyen kurumlar ise işlevlerine göre organize

olmuşlardır. Bir kurumun organizasyon yapısının uygunluğu, bir bakıma kurumun büyüklüğü ve yaptığı işlerin doğasına bağlıdır. Düzenli bir raporlama sistemi ve sorumlulukları olan, detaylı olarak yapılanma birçok operasyonel departmanı olan büyük işletmeler için uygun olabilir. Fakat böyle bir yapılanma, küçük işletmelerde önemli olan bilgi akışına engel olabilir.

Yapılanması nasıl olursa olsun, kurumlar etkili bir KRY'ye ve kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak faaliyetleri yapmasına olanak sağlayacak bir şekilde organize olmalıdır. KRY uygulamasında en çok uygulanan 3 farklı organizasyon yapısı şekli görülmektedir[154]. Her bir seçenek aşağıda fayda ve dikkat edilmesi gereken durumları ile birlikte detaylandırılmıştır.



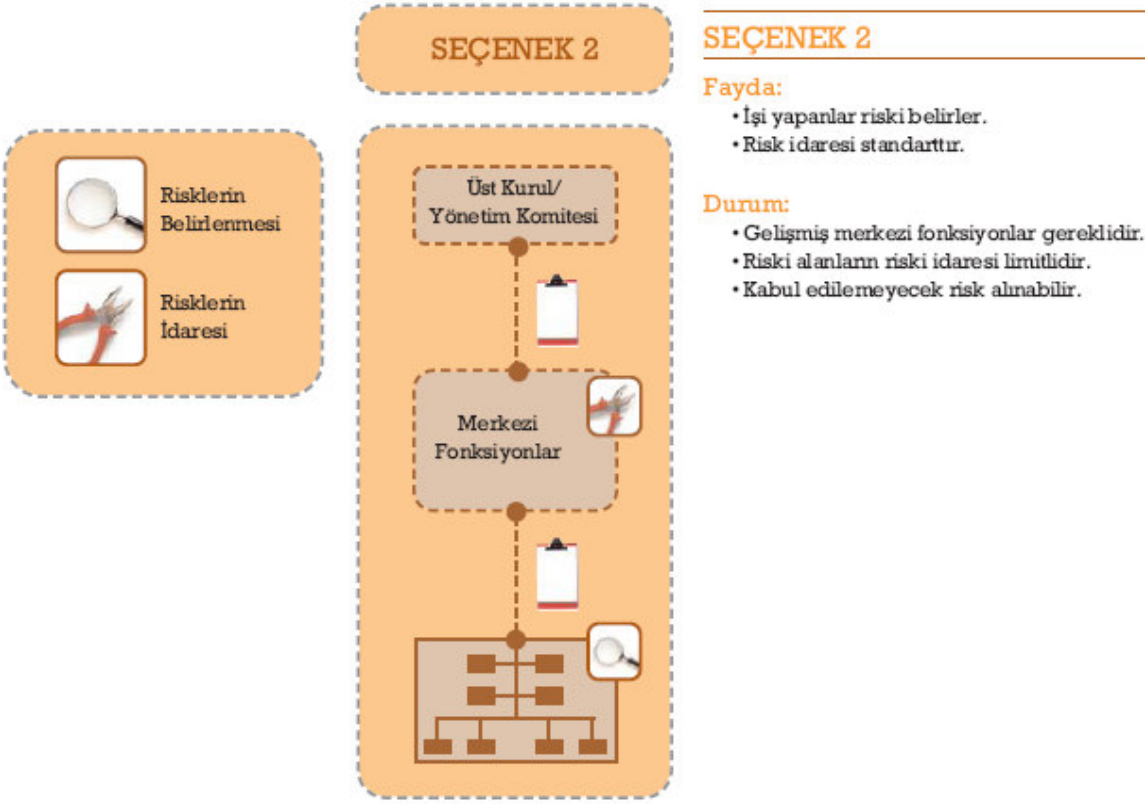
Şekil 37. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı Seçenekleri- Seçenek 1

PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları (Infomag Yayıncılık, 2006), s.34.

Birinci seçenekte (Şekil-37) hem risklerin belirlenmesi hem de risklerin idaresi merkezi fonksiyonlarca üstlenilmiştir. Bu organizasyon yapısında riskler tek bir merkezden yönetildiğinden risklerin belirlenmesi ve idaresi standarttır. Bu sayede risk yönetiminde düzenli bilgi akışı sağlanır. Bu yapıda gelişmiş merkezi fonksiyonların

[154] PriceWaterhouseCoopers**, a.g.e**., s.33-36.

kurulması gereklidir. Kurum içi çalışanları risk belirlenmesi ve risk idaresinde etkin olarak rol almadıkları için, risk yönetiminin kurum içindeki anlaşılırlığı ve bilgi yönetimi sınırlıdır.



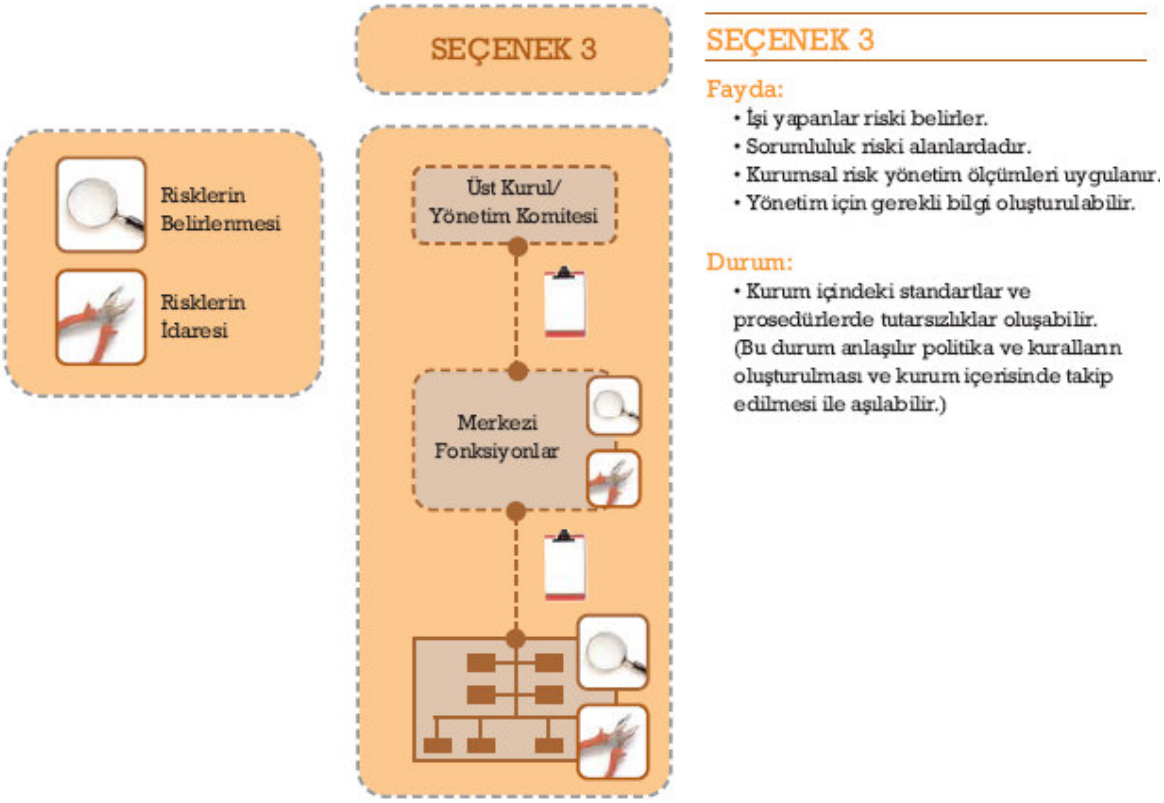
Şekil-38. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı Seçenekleri- Seçenek 2

PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları (Infomag Yayıncılık, 2006), s.35.

İkinci organizasyon yapısı seçeneği (Şekil-38) en sık olarak rastlanan yapıdır. Bu yapıda risklerin idaresi merkezi fonksiyonlar tarafından, risklerin belirlenmesi ise kurum içi bölümler tarafından yapılmaktadır. Risklerin ilgili işleri yapan çalışanlarca belirlenmesi daha etkin bir risk yönetimi sağlamakla beraber, kurum-içinde riskin idaresi sınırlı kalmaktadır. Ek olarak, riskin idaresi için organizasyon yapısında gelişmiş merkezi fonksiyonların kurulması gerekmektedir.

Üçüncü organizasyon seçeneği (Şekil-39) günümüz en iyi uygulaması olarak gösterilmektedir. Bu yapıda hem merkezi fonksiyonlar hem de kurum-içi bölümler riskin belirlenmesi ve risklerin idaresinde görev alırlar. Bu sayede KRY'nin kurum içindeki anlaşılırlığı arttırılmış olur ve KRY ölçümleri uygulanır. Bu uygulamada kurum içindeki standart ve prosedürlerde bazı tutarsızlıklar oluşabilir. Bu durumun

önlenmesi için kurum içinde anlaşılır politikaların ve kuralların oluşturulması önem taşımaktadır.



Şekil-39. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı Seçenekleri- Seçenek 3

PriceWaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, PriceWaterHouseCoopers Yayınları (Infomag Yayıncılık, 2006), s.36.

KRY her birinin önemli sorumlulukları bulunan farklı şahıslar tarafından yönlendirilir. Yönetim kurulu (direkt olarak ya da komiteleri aracılığıyla), yönetim, iç denetçiler ve diğer çalışanlar risk yönetimine önemli katkılarda bulunurlar. Dış denetçiler ya da düzenleyici kurumlar gibi diğer şahıslar, kimi zaman risk değerlendirmeleri ve iç kontrollerden sorumlu tutulurlar. Bir kurumun KRY sürecinin parçası olan kurumlar ile kurumun parçası olmasa da hareketleri süreci etkileyen ya da kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan dış kurumların KRY'ye ilişkin sorumlulukları arasında fark vardır. Bir kurumunun hedeflerine ulaşmasına direkt ya da endirekt olarak yardımcı olmak, dış kurumların kurumun KRY'nin bir parçasından ya da tümünden sorumlu olduğu anlamına gelmez. Kurum Çalışanları, Yönetim kurulu, yönetim, risk yöneticileri, finansal yöneticiler, iç denetçiler ve aslında kurumdaki her bir çalışan etkin bir KRY'ye katkıda bulunurlar. Yönetim Kurulu Yönetimin, izleme,

rehberlik ve yönlendirme sağlayan yönetim kuruluna karşı sorumlulukları vardır. Yönetim kurulu, doğruluk ve etik değerlerden beklentilerine göre bir yönetim tarzı seçer ve gözetim faaliyetleri sayesinde beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına karar verir. Benzer bir şekilde kurul, bazı önemli kararlarda yetki hakkına sahip olup, strateji belirlenmesi, üst düzey hedeflerin oluşturulması ve geniş tabanlı kaynak ayrılması konularında rol oynar.

Sonuç itibariyle, Yönetim Kurulu, CEO, CRO, finansal yöneticiler, iç denetçiler ve aslında kurum içindeki her birey etkili KRY'ye katkıda bulunur ve bu açıdan herkes sorumluluk sahibidir. İzleyen bölümde ilgili sorumluluklar detaylı olarak verilmiştir.

9.1. Yönetim Kurulu

Kurul iç ortam parçasının bir bileşenidir ve risk yönetiminin etkin olması için gerekli içeriğe ve odağa sahip olmalıdır. Etkin yönetim kurulu üyeleri, objektif, yetenekli ve sorgulayıcıdır. Kurumun faaliyetleri ve ortamı hakkında ciddi bilgileri vardır ve kurul sorumluluklarını yerine getirmek için zaman ayırırlar. Özel incelemeleri gerçekleştirmek için kaynakları harekete geçirirler ve iç denetçiler, dış denetçiler ve hukuk danışmanlarıyla açık ve sınırsız iletişim kanallarına sahiptirler. Yönetim Kurulu bazı görevlerini gerçekleştirirken kurul komiteleri oluşturabilir. Komitelerin oluşturulması ve konuları kurumdan kuruma göre değişse de genelde KRY öğelerine odaklanarak oluşturulan komiteler görevlendirme/idare, tazminat ve denetim komiteleridir. Örneğin, görevlendirme komitesi, olası yönetim kurulu üyelerinin özelliklerini belirleyip incelerken, tazminat komitesi ödül sistemlerinin uygunluğunu ve tazminat kurallarının suiistimalini engelleyecek yönde sağlıklı motivasyon programları oluşturulmasını sağlar. Denetim komitesi, dış raporlamanın güvenilirliği konusunda direkt rol oynar ve güvenilir finansal raporlamayla ilintili riskleri belirler. Bu şekilde, yönetim kurulu ve alt komiteleri KRY'nin çok önemli bir parçasını oluştururlar. Yönetim Kurulu[155]:

- Yönetimin işletmede ne kadar etkin bir KRY tesis edildiğini takip ederek,
- İşletmenin risk iştahının bilincinde olup onaylayarak,
- İşletmenin risk profilini gözden geçirip, kurumun risk iştahıyla karşılaştırarak

[155] PriceWaterhouseCoopers, **a.g.e**., s.70.

• En önemli risklerden ve yönetimin doğru karşılıkları verip vermediğinden haberdar olarak, KRY'yi takip eder ve yönlendirir.

9.2. Yönetim ve İcra Kurulu Başkanı-CEO[156]

Yönetim bir kurumun, KRY dahil tüm faaliyetlerinden direkt olarak sorumludur. Doğal olarak farklı yönetim seviyelerinin farklı KRY sorumlulukları vardır. Bunlar çoğu zaman kurumun özelliklerine göre değişir. Herhangi bir kurumda, KRY'nin nihai sorumluluğu CEO'lardadır. Bu sorumluluğun en önemli parçalarından biri olumlu bir iç ortamın yaratılmasını sağlamaktır. CEO, iç ortam etkenlerini ve KRY'nin diğer parçalarını etkileyen idari yönünü, herhangi bir kişi ya da bölümden daha fazla belirler. Bir CEO ayrıca, yönetim kurulunun yeni üyelerinin belirlenmesinde, üye adaylarına örnek oluşturmada yönetim kurulunu etkileyebilir. Gün geçtikçe, yönetim kurulu üye adayları, teklifi kabul etmeden önce üst yönetimin doğruluk ve etik değerlerine bakmaktadırlar. Ayrıca olası yöneticiler, kurumun KRY'nin etkinliğini sağlayacak doğruluk ve etik değerler içerip içermediğini de göz önüne almaktadırlar.

CEO'nun sorumluluğu KRY'nin tüm parçalarının yerinde olduğunu gözetmeyi de içermektedir. CEO üst düzey yöneticilere liderlik ve yön sağlayarak ve satış, pazarlama, üretim, satın alma, finans, insan kaynakları gibi önemli operasyon alanlarından sorumlu üst düzey yöneticilerle periyodik olarak toplanarak, riski nasıl yönettikleri dahil olmak üzere sorumluluklarını gözden geçirerek, görevini yerine getirir.

• CEO, üst düzey yöneticilerle birlikte, kurumun KRY'sinin temellerini oluşturacak değerleri, prensipleri ve önemli işleyiş kurallarını biçimlendirir. CEO ve önde gelen üst düzey yöneticiler stratejik hedefleri, stratejiyi ve ilgili üst-düzey hedefleri belirlerler. Aynı zamanda, geniş tabanlı kuralları belirleyip, kurumun risk yönetim felsefesini, risk iştahını ve kültürünü oluştururlar. Kurumun organizasyon yapısını, önemli kuralların içeriği ve iletişimini ve kurumun kullanacağı planlama ve raporlama sistemlerinin türünü ilgilendiren kararlar alırlar.

• CEO operasyonlarda var olan riskleri, risk karşılıklarını, gerekli kontrol iyileştirilmelerini ve yürütülen çalışmaların durumunu öğrenir. CEO'nun bu sorumluluğu yerine getirebilmek için ihtiyacı olan bilgiyi iyi olarak belirlemesi

[156] PriceWaterhouseCoopers, **a.g.e**., s.71-72.

gerekmektedir. Bu bilgilerle, CEO kurumun risk iştahına göre faaliyetleri ve riskleri izleyecek bir pozisyonda bulunur.

Risk iştahına karşı olası uyumsuzlukları belirten değişen durumlar, ortaya çıkan riskler, stratejilerin uygulanması ya da beklenen hareketler karşısında, CEO, uyumu tekrar sağlayacak hareketlerde bulunur, ya da yönetim kuruluyla sonraki adımları ya da kurumun risk iştahının düzeltilmesini konuşur. Organizasyonel birimlerden sorumlu olan üst düzey yöneticiler kendi birimlerinin hedefleriyle ilgili riskleri yönetmekle sorumludurlar. Stratejiyi operasyonlara dönüştürerek olayları belirler, riskleri ve risk karşılıklarını değerlendirirler.

Yöneticiler, uygulamanın risk toleranslarıyla uyumlu olmasını sağlayarak, kendi sorumluluk alanlarındaki KRY parçalarının uygulanmasını yönlendirirler. Bu bakımdan, her yöneticinin kendi sorumluluk alanlarında bir genel müdür gibi davrandığı basamaklı bir sorumluluk yapısı oluşur. Üst düzey yöneticiler, belirli süreçlerdeki, operasyonlardaki ya da bölümlerdeki yöneticilere belirli KRY uygulamaları için sorumluluk verirler. Bu yöneticiler, olayların belirlenebilmesi ve risk değerlemesi için teknikler gibi birimin hedeflerine yönelik risk prosedürlerinin geliştirilip uygulanmasında ve hammadde satın alması ya da yeni müşterilerin kabul edilmesiyle ilgili kuralların geliştirilmesi gibi karşılıkların belirlenmesinde bir rol oynarlar. Ayrıca ilgili kontrol faaliyetleri hakkında öneride bulunur, uygulamalarını izler ve kontrol faaliyetlerinin sonuçlarını raporlamak için üst-düzey yöneticilerle toplanırlar. Bu görev, dışarıdaki olayları ve ortamı, veri giriş hatalarını, fark raporlarında görünen işlemleri araştırmak, bölümün masraf bütçesindeki değişiklikleri incelemek ve müşteri iadeleri ya da stok durumunu takip etmeyi içerebilir. Tek bir işlemde görülmüş konular ya da daha büyük bir konunun işaretleri gibi önemli noktalar işletmede yukarı doğru iletilir.

Etkin KRY parçalarının planlanmasında ya da şekillendirilmesinde, insan kaynakları, hukuk gibi çalışanlarla ilgili birimlerin de önemli destek görevleri vardır. İnsan kaynakları birimi kurumun etik kuralları ve diğer önemli kural konularında, operasyon yöneticilerinin de bulunduğu eğitim programlarını planlayıp uygulayabilir. Hukuk birimi, operasyon yöneticilerini, operasyon kurallarını etkileyecek yeni yasa ve düzenlemelerden haberdar eder. Hukuk birimi veya mevzuata uygunluktan sorumlu yöneticiler, planlanan işlem ya da protokollerin yasalara ve etik gerekliliklere uygunluğu konusunda önemli bilgiler verirler.

Yöneticilerin sorumlulukları hem yetki hem de hesap verilebilirlik gerektirmektedir. Her yönetici KRY'nin kendisiyle ilgili bölümünden bir üst yöneticisine karşı, en üstte de CEO yönetim kuruluna karşı sorumlu olmalıdır. Farklı yönetim seviyelerinin farklı kurumsal risk sorumlulukları çerçevesinde, faaliyet hareketleri kurumun KRY'sini birleştirmelidir.

9.3. Kurumsal Risk Yöneticisi -CRO

Bazı işletmeler, KRY uygulamalarını kolaylaştırmak için merkezi bir koordinasyon birimi ya da KRY komitesi tesis eder. CRO, risk birimi yöneticisi veya risk idarecisi, risk başkanı olarak anılmaktadır, etkili KRY tesis edilmesinde ve uygulanmasında diğer yöneticiler ile birlikte çalışır. CRO, sürecin izlenmesinde ve kurumun yukarı, aşağı ve çapraz risk ile ilgili bilgilerinin raporlanmasında diğer yöneticileri desteklemek, onlara yardımcı olmakla sorumlu olabilir. Bazı işletmeler bu rolü, bir başka üst yönetici, örneğin CFO (Chief Financial Officer- Finansal Yönetim Direktörü), genel danışman, CAO (Chief Audit Officer- Denetim Direktörü) veya atadığı bir başka yöneticiye vermektedir. Diğer işletmeler ise, bu fonksiyonu daha önemli ve geniş kapsamlı ele alarak, gerekli ayrı atamaları yaparak ve kaynaklar tahsis ederek gerçekleştirmektedir.

Finans ve genel yönetimde olduğu kadar, CRO rolü KRY çevresinde önemli ilgiye sahiptir. Bugün CRO rolü, finansal kurumlar, enerji firmaları gibi birçok işletmede geniş ölçüde benimsenmiş durumdadır. CRO riskin tüm yönlerini içeren KRY stratejisi geliştirmek ve uygulamaktan sorumludur. Birçok örnekte CRO; CEO veya CFO için raporlama yapar. Bazı CRO'lar yönetim kurulu için direkt raporlama hakkına sahiptirler. CRO genel olarak risk politikası, sermaye yönetimi, risk analitiği ve raporlamadan sorumludur ve iş birimlerinde risk yönetiminin başıdır. Buradan hareketle, CRO ve biriminin direkt olarak sorumlulukları, aşağıda verilen başlıklar altında gösterilebilir[157]:

- İşletme çapında riskin tüm yönleri için KRY yapısı tesis etmek, KRY'nin diğer iş planlama ve yönetim faaliyetleri ile bütünleştirilmesi için önderlik etmek
- KRY politikaları geliştirmek, kapsamında belirli risk sınırları ve toleransları oluşturma yoluyla risk iştahını belirlemek

[157] Lam, **a.g.e**., s.48-50. ve COSO, **a.g.e.,** s. 95.

- Risk göstergelerini ve raporlarını oluşturmak, bunlar kapsamında kayıplara, olaylara, maruz kalınan temel risklere ve erken uyarı göstergelerine yer vermek
- Riskli işletme faaliyetleri için kaynak tahsis edilmesini sağlamak
- Risk portföyünü işletim faaliyetleri ve risk transfer stratejileri yoluyla optimize etmek
- Yönetim kurulu, ortaklar, düzenleyiciler, stok analistleri, rating acenteleri gibi temel ortaklar ile işletmenin risk profiline dair iletişimde bulunmak.
- KRY'yi desteklemek için kurumun analitik (analiz), sistemler ve veri yönetimi kabiliyetlerini geliştirmek.
- KRY politikalarının tesisi kapsamında roller ve sorumlulukları belirlemek; gerçekleştirmek için tesis edilen amaçlara katılımı sağlamak,
- İş ünitelerinde KRY için sorumluluk ve yetkileri yapılandırmak,
- Kurumun başından sonuna KRY yeteneğini yükseltmeye ve artırmaya çalışmak. Bu, kapsamında kurumun risk toleransı ile paralel risk yanıtlarını atamada yöneticilere yardımcı olma ve teknik KRY uzmanlığının gelişimini kolaylaştırma çabalarını da içermektedir,
- Risk kategorileri ve riskin değerlendirilmesi çerçevesinde genel ölçü birimlerinin olduğu ortak bir risk dili tesis etmek
- Kurum çapında ve iş ünitelerinde belirli risk toleranslarının gelişimini idare etmek ve kontrol faaliyetlerinin tesis edilmesi ve gereken yerlerde düzeltici faaliyetlerin önerilmesinde yöneticiler ile birlikte çalışmak
- Yöneticilerin raporlama protokollerinin oluşturulmasını kolaylaştırmak, kapsamında nicel ve nitel eşikler ve raporlama sürecinin izlenmesini sağlamak,
- KRY ile ilgili tüm uygulamalar, gelişmeler ve planlar üzerine CEO'ya raporlama yapmak ve ihtiyaç duyulan faaliyetleri tavsiye etmek.

İşletmelerin CRO'ya sahip olması gerekmediği zira risk yönetiminin sonuç olarak CEO veya CFO'nun sorumluluğu olduğu yönünde bazı tartışmalar vardır. Bu tartışmayı destekleyen "aslında CEO daima işletmenin risk ve getiri performansından nihai anlamda sorumludur ve risk departmanları CFO'nun bir bölümüdür. Bu açıdan bir başka "C" seviyesi ve CRO pozisyonu yaratılmamalıdır" şeklinde görüşler bulunmaktadır.

Ancak birçok işletmede yaratılan CRO pozisyonları diğer "C" seviye pozisyonlarıyla aynı nedene dayanmaktadır: "onlar işletmenin başarısı için önemli olan öz yetenekleri (core competency) temsil etmektedirler". CEO, anılan profesyonellerin getirdiği deneyim ve teknik becerilere ihtiyaç duymaktadır. Belki de her işletmenin tam zamanlı bir CRO'ya sahip olması gerekmez. Fakat bu rolün olması gereği açıktır ve bu rol bir CEO veya CFO'nun uygulayabileceği kadar basit değildir. CRO pozisyonu ciddi şekilde dikkate alınmalıdır. Çünkü CRO, KRY uygulamalarında tecrübeleri ve gerekli altyapıyı oluşturması kapsamında da yararlıdır[158].

İdeal CRO beş alanda tam yetenekli olmalıdır. İlk olarak aranan risk uzmanlarını işe almada liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Çünkü liderlerin tam bir vizyon yerleştirecek becerisi olacaktır. İkincisi, işletmenin çeşitli birimlerinden gelen doğal direncin üstesinden gelecek, şüpheleri dönüştürecek beceriye sahip olmalıdır. Üçüncüsü, işletmenin finansal ve üne dayalı varlıklarını koruyacak idareyi oluşturabilmelidir. Dördüncüsü stratejik, finansal, pazar (piyasa) ve operasyonel risklerde teknik beceriye ve beşincisi üst yönetim ve yönetim kuruluyla işbirliği yapma yeteneğine sahip olması gereğidir.

9.4. Finansal Yöneticiler

Çalışmaları tüm operasyon ve iş birimlerini etkileyen finansal yöneticilerin ve onların çalışanlarının faaliyetleri, KRY için özel bir önem taşımaktadır. Finansal yöneticiler, kurumsal bütçelerin ve planların oluşturulmasında rol alır ve performansı, genellikle operasyon, mevzuata uygunluk ve raporlama bakış açılarından izler ve analiz ederler. Bu tür çalışmalar genelde kurumun merkezi ya da işletmenin bir parçası olsa da bölüm, bayi ya da diğer birim çalışmalarını da izlemeyi içerir. Finansal süreçlerdeki diğer yöneticiler, yönetimin KRY uygulamalarının merkezindedir. Bu yöneticiler yanlış ya da hatalı raporlamanın engellenip ortaya çıkarılmasında önemli rol oynar ve üst yönetimin bir parçası olmasından dolayı işletmenin etik uygulamalarındaki politikasının belirlenmesine yardımcı olur. Aynı zamanda işletmenin raporlama sistemlerinin planlanması, oluşturulması ve izlenmesini etkilerler.

KRY'nin parçalarına bakıldığında finansal yöneticilerin ve çalışanlarının çok önemli pozisyonda bulundukları görülür. Finansal yöneticiler hedeflerin

[158] Lam, **a.g.e**., s.50.

oluşturulmasında, stratejilerin belirlenmesinde, risklerin analiz edilmesinde ve kurumu etkileyen değişikliklerin nasıl yönetileceği konusunda karar verilmesinde, vazgeçilmez bir görev taşır, çok değerli bilgiler sağlar, yön gösterir ve karar verilen aksiyonların izlenmesi ve takip edilmesi sağlayacak bir pozisyonda bulunur. Bu yüzden finansal yöneticiler, masaya diğer operasyonların üst yöneticileriyle eşit koşullarda oturmalıdır. Finansal yöneticilerin, yönetim tarafından sadece finansal raporlama ve muhasebe gibi alanlara yönlendirilmesi ve odak alanlarının sınırlandırılması kurumun başarısını ciddi olarak engelleyebilir [159].

9.5. İç Denetçiler

İç denetçiler KRY'nin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve düzeltmelerin önerilmesinde önemli rol oynarlar. Yerel ya da uluslararası enstitüler tarafından oluşturulan standartlar iç denetimin risk yönetimi ve kontrol sistemlerini de içermesini gerektirmektedir. Bu aynı zamanda, raporlamanın güvenilirliği, operasyonların verimliliği ile yasa ve düzenlemelere uygunluğun değerlendirilmesini de içerir. İç denetçiler, sorumluluklarını yerine getirirken, kurumun KRY'sinin etkinliği ve yeterliliği konusunda incelemeler, değerlendirmeler, raporlamalar gerçekleştirerek ve tavsiyelerde bulunarak yönetime ve yönetim kurulu ya da teftiş kuruluna yardımcı olurlar. Yerel ya da uluslararası enstitüler tarafından oluşturulan standartlar aynı zamanda iç denetim için hangi görevlerin uygun olacağını belirler, iç denetçilerin denetledikleri konularda tarafsız olmalarını sağlar. Bu tarafsızlık, iç denetimin işletme içerisindeki pozisyonu ve yetkisinde ve uygun iç denetçi görevlendirmelerinde görülür olmalıdır[160].

Çalışmanın son bölümünde sunulacak olan modelde iç denetim biriminin ve denetçilerin üstlenmesi ve üstlenmemesi gerekli roller ve sorumluluklar ayrıntılı şekilde verilecektir. İşletmede etkin KRY uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi ve üst düzeyde bir performans sağlanması için yetki ve sorumluluklara ilişkin sınırların net şekilde çizilmesi önemlidir.

---

[159] COSO, **a.g.e.,** s.96-97.
[160] Aynı.

9.6. Diğer Kurum Personeli

KRY, bir düzeye kadar, kurumdaki herkesin sorumluluğundadır ve dolayısıyla herkesin iş tanımının bir şekilde parçası olmalıdır. Bu iki yönden doğrudur[161]:

i. Neredeyse tüm çalışanlar risk yönetimini etkilerler. Risklerin belirlenmesi ya da değerlendirilmesinde kullanılan bilgileri oluşturabilir ya da KRY'yi etkilemek için gerekli diğer faaliyetlerde bulunabilirler. Bu faaliyetlerin nasıl bir özenle gerçekleştirildiği bir kurumun KRY'sinin etkinliğini direkt olarak etkiler.

ii. Tüm personel, KRY'nin içinde bulunan bilgi ve iletişim akışını desteklemekle sorumludur. Bu, operasyonlardaki herhangi bir sorunu, etik kurallara uygun olmayan durumları ya da kuralların ya da yasaların çiğnendiği durumları işletmedeki bir üst seviyeye iletmeyi içerir. KRY, görev ayrımını içeren kontrol noktalarına ve dengelere ayrıca gördüklerini söylemekten çekinmeyen çalışanlara dayanır. Çalışanlar, üstlerinden gelebilecek uygunsuz hareketlerde bulunma baskısına karşı koymanın gerekliliğini anlamalı ve bu gibi durumları raporlayarak, normal raporlama sıralamasına alternatif iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

KRY herkesin işidir ve tüm çalışanların rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve etkin bir şekilde bildirilmelidir.

9.7. Üçüncü Kişiler[162]

Üçüncü kişiler, kurumun amaçlarının başarılmasına katkıda bulunabilir. Bu, kurumun faaliyetlerine paralel faaliyetler yaptıklarında gerçekleşir. Diğer durumlarda, üçüncü kişiler KRY faaliyetlerinde kurum için faydalı bilgi sağlar. Üçüncü kişiler kapsamında dış denetçiler, yasa koyucular ve düzenleyiciler, kurum ile etkileşimli kişiler, dış kaynak hizmet sağlayıcıları, finansal analistler, tahvil derecelendirme kuruluşları ve medya yer almakta olup aşağıda açıklanmıştır.

Dış Denetçiler: Dış denetçiler yönetim ve yönetim kuruluna eşsiz, bağımsız ve objektif bakış açısı sağlar öyle ki, bu diğer amaçlar kadar kurumun dış finansal raporlama amaçlarını başarmasına da katkıda bulunabilir. Bir finansal beyan denetiminde, denetçi genel olarak kabul edilmiş muhasebe standartları ile uyumlu şekilde finansal açıklamaların adilliği, doğruluğu, dürüstlüğü üzerine fikrini açıklar. KRY, kurumun finansal beyanlarının dürüst sunumu ile ilgili bir dereceye kadar

[161] COSO, **a.g.e**., s.98.
[162] COSO, **a.g.e.,** s.100-101.

güvence sağlayabilir. Bağımsız denetçi yüksek seviyede güvence getirir. Finansal beyanı denetim perspektifine koymak, kurumda KRY ve dış finansal raporlamayla ilgili etkili olmayan iç kontrolün farkına varılmasına yardımcı olabilir. Birçok durumda denetçiler, finansal beyan denetimi yaparak aslına KRY'nin başarılmasında yönetime yararlı bilgi sağlar. Onların bu konuya dair sorumluluklarından birisi, denetim bulgularını bildirme yoluyla, tesis edilen amaçların başarılması için gerekli faaliyetlerin yapılmasında kullanılacak bilgi ve tavsiyeler sunmaktır. Diğeri ise, KRY ve kontrolündeki eksikliklerle ilgili bulguları bildirme yoluyla dikkatleri çekmek ve geliştirilmesine dair tavsiyeler sunmak olarak belirlenmiştir. Bu bilgi sıklıkla sadece finansal raporlama ile ilgili olmayıp aynı zamanda operasyonları ve uyum faaliyetlerini de içermektedir. Böylece bu alanların her birindeki amaçların başarılmasına önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Yasa Koyucu ve Düzenleyiciler: Yasa koyucular ve düzenleyiciler kurumların KRY'sini iki yolla etkilemektedirler: onlar kurallar tesis ederek KRY ve kontrol sistemlerinin minimum koşul ve düzenleyici gerekliliklerle tesis edilmesi için yönetime ivme kazandırırlar. İkinci olarak da bu kişiler KRY'yi uygulamak için yönetime faydalı bilgi ve tavsiyeler ile ihtiyaç duyulan iyileştirmelerle ilgili talimatları sağlarlar.

Kurum ile Etkileşimli Kişiler: Müşteriler, satıcılar, iş ortakları ve kurum ile iş bağlantısı olan diğer kişiler, KRY faaliyetlerinde kullanılan bilginin önemli kaynaklarıdır. Örnek olarak; Bir müşteri, nakliye gecikmeleri, düşük ürün/hizmet kalitesi veya ürün/hizmetle ilgili müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasındaki başarısızlıklarla ilgili işletmeyi bilgilendirir. Bir müşteri gerekli ürün geliştirmelerinde kurum ile birlikte çalışabilir ve çok daha proaktif rol alabilir. Bir tedarikçi ya da satıcı yüklemeler veya faturaların tamamlanması veya eksikliği ile ilgili açıklama ve bilgi verir ki bunlar aksaklıkların belirlenmesi ve düzeltilmesinde, dengelerin yeniden kurulmasında kullanılır. İş ortağı, ürün/hizmet için pazar talebini etkileyen teknolojilerdeki yükselen trendleri belirtir, dikkati bunlar üzerinde toplar.

Bu kişiler stratejik, operasyonlar, raporlama ve uyum amaçlarının başarılmasında kurum için oldukça önemli bilgi sağlamaktadır. Kurum bu gibi bilgileri elde etmek ve uygun faaliyetlerin yapılması için mekanizmalar oluşturmalıdır. Müşteriler ve satıcılara ek olarak, diğer kişiler, örneğin kreditörler, kurumun amaçlarını başarmasında gözetim sağlayabilir. Örnek olarak bir banka, belirli borçlara kurumun

uyumu ile ilgili rapor isteyebilir. Aynı zamanda performans göstergeleri veya diğer hedefler veya kontroller ile ilgili tavsiyeler verebilir.

Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcıları: Kimi kurumlar, öz olmayan iş fonksiyonlarını dış kaynaklardan alırlar. İdari, finans ve iç operasyonlar bazen dış kaynaklardan sağlanır. Kurumlar, daha yüksek yapabilirliğe erişmek ve hizmetlerin daha düşük maliyetle sağlanması amacıyla dış kaynak kullanmaktadır. Bir havaalanı işletmecisi, yer hizmetleri, ikram ve bakım hizmetleri için dış kaynak kullanma yoluna gidebilmektedir. Üçüncü kişiler kurum adına faaliyetleri yürütürken, yönetim kurumsal riskleri yönetmek için sorumluluktan feragat etmez. Yönetim buradaki faaliyetleri izlemek için gözetim programı uygulamalıdır.

Finansal Analistler, Tahvil Derecelendirme (Rating) Kuruluşları ve Medya: Finansal analistler ve bond rating acenteleri yatırım olarak kurumun değeri ile ilgili bazı faktörleri dikkate alırlar. Onlar yönetimin amaçlarını ve stratejilerini, geçmiş finansal beyanlarını ve muhtemel finansal bilgilerini, ekonomi ve piyasadaki koşullara yanıt olarak yapılan faaliyetlerini, kısa ve uzun dönemdeki potansiyel başarılarını ve endüstri performansını, ayrıca rakip denk grup karşılaştırmalarını analiz eder. Yazılı ve görsel araçlar (medya) özellikle finansal gazeteciler benzer analizlere girişirler. Bu kişilerin araştırma ve izleme faaliyetleri, kurumun performansının dışarıdan nasıl algılandığına dair fikir sağlayabilir; kurumun karşı karşıya olduğu endüstriye özgü ve ekonomik risklerle ilgili bilgi verir, performansı geliştirebilecek yaratıcı işletim ve finansal stratejilere dair fikir verir ve endüstri trendleri ile ilgili bilgi sağlar. Bu bilgiler bazen kişilerle yönetim arasında yüz yüze görüşmelerden elde edilmektedir. Yönetim finansal analistlerin, tahvil derecelendirme acentelerinin ve medyanın gözlemlerini ve fikirlerini dikkate almalıdır zira bunlar KRY'yi geliştirebilir.

Sonuçta, KRY sistematik ve disipline edilmiş bir yaklaşımdır. Bazı sınırlılıkları mevcut olmasına rağmen, KRY'nin işletmenin göz ardı edemeyeceği faydaları bulunmaktadır. İşletmeler bir strateji geliştirmek zorundadır ve bu riskleri proaktif şekilde yönetilmesini mümkün kılacaktır. Etkin KRY uygulaması için organizasyon yapısı, roller ve sorumlulukların belirlenmesi önemli bir konudur. İşletmelere göre farklılaşacak organizasyon yapıları işletmelerin ihtiyaçlarına ve KRY uygulamalarının kapsamına göre şekillenecektir.

9.8. Kurumsal Risk Yönetimi Komitesi

Risk yönetimi ekibi yapıları işletmelere özgü şekillendirilir ve işletmenin yapısını, karşı karşıya kalınan risklerin büyüklüğünü ve gerçekleşme olasılığını yansıtır. Risk yönetimi misyonunun başarılması için belirli temel fonksiyonlar mutlaka gerçekleştirilmelidir. Bunun için hem resmi hem de gayrıresmi ekip yapıları oluşturulmalıdır. Ayrıca bu kapsamda iç ve dış kaynakların sağlanması gerekmektedir. KRY organizasyon modellerine ilişkin başlıca 3 temel yaklaşım mevcut olup, bunlar Şekil-40 (a), (b) ve Şekil-41'de gösterilmektedir.

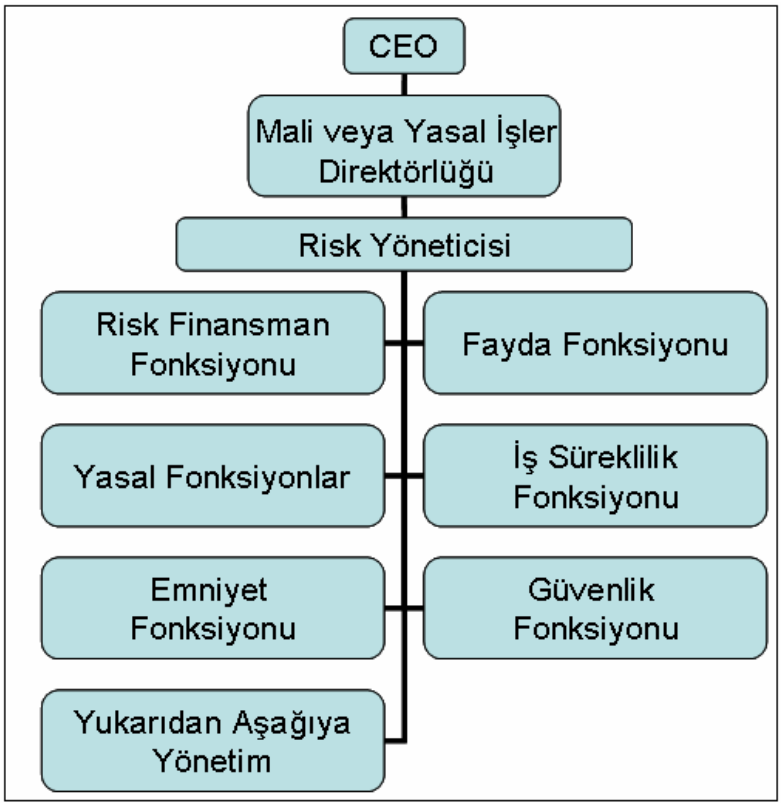
KRY çabalarında günümüzde gelinen noktada geleneksel ve aşamalı risk yönetimi uygulamaları yerini modern ve kurumsal organizasyon yapı modellerini içeren uygulamalara bırakmıştır. Bu nedenle burada sadece uygulamanın faydaları ve zorluk noktaları açısından modern yaklaşımın avantajları ve dezavantajları verilmiştir:

Avantajlar:

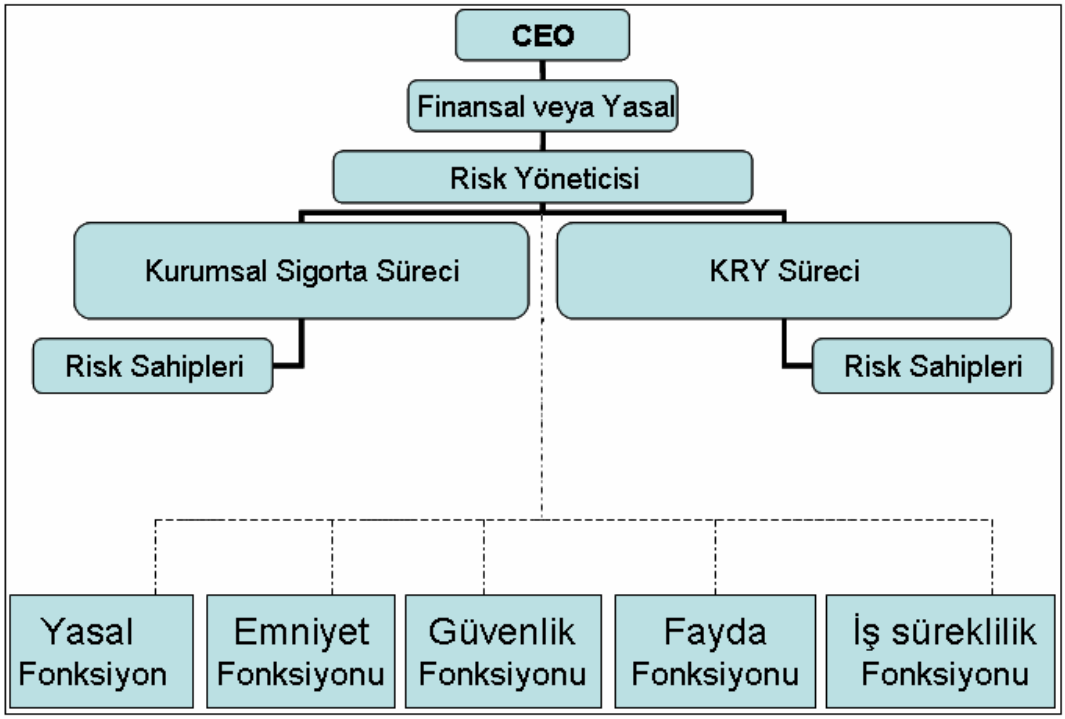
- Temel risk konuları hızlı ve etkin şekilde ortaya çıkarılır
- Tüm temel risk ortaklarına ve sahiplerine açıklık ve şeffaflık taahhüt eder
- Toleransı ve kontrolü değerini aşan risklerin olma ihtimalini minimize eder

Dezavantajlar:

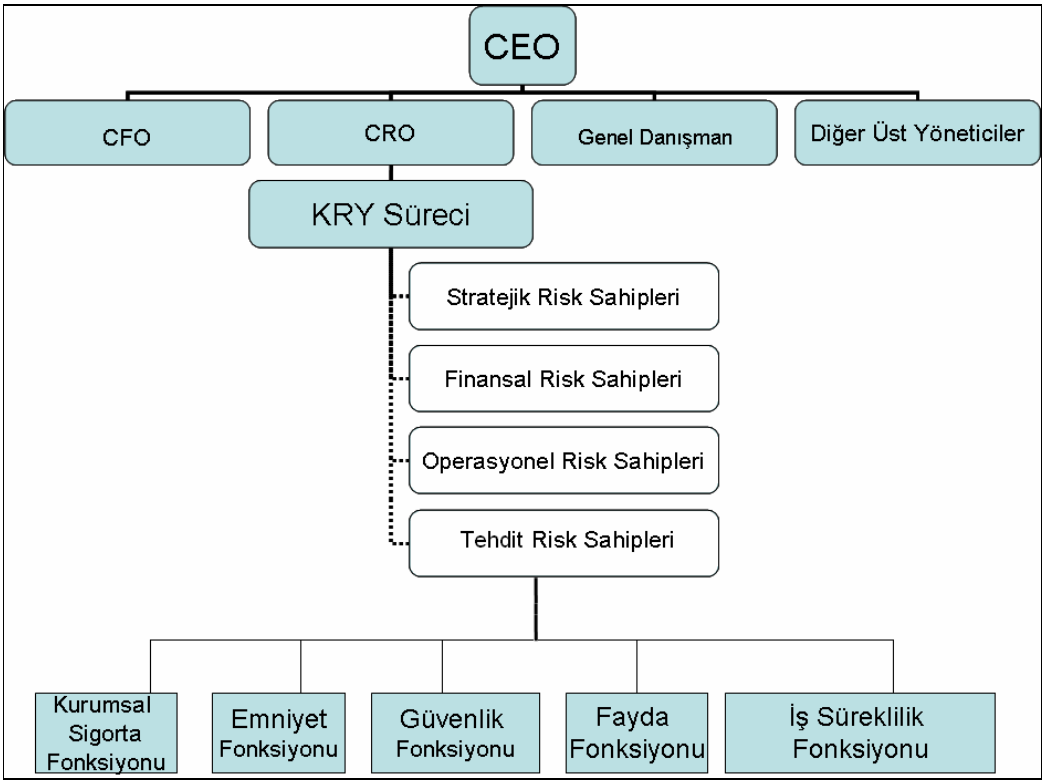
- Uygulanması önemli kaynak gerektirir ve maliyetlidir
- Uzman bulmak ve tutmak zordur ve CRO yanlış giden her şeyden sorumlu tutulur.



Şekil-40(a), Geleneksel Risk Yönetimi Modeli Organizasyon Yapısı
Christopher E. Mandel, "Risk Team Structures", www.rims.org (2005).



Şekil-40(b) Aşamalı Risk Yönetimi Modeli Organizasyon Yapısı
Christopher E. Mandel, "Risk Team Structures", www.rims.org (2005).



Şekil-41. Modern Risk Yönetimi Modelinde Organizasyon Yapısı

Christopher E. Mandel, "Risk Team Structures", www.rims.org (2005).

Mevcut KRY uygulama yapısı örneklerinde de KRY organizasyon yapı modeli geliştirilmiştir. Burada verilmiş olan organizasyon yapısı model örneklerinden hareketle, işletmeler kendi organizasyonel yapılarına, ihtiyaçlarına ve kendilerine özgü KRY uygulamalarına bağlı olarak farklı şekillerde organizasyon yapısı tesis etmektedirler. Önemli olan nokta etkin ve verimli şekilde sürdürülecek KRY yapısının uygulanması için yeterli şekilde organize olunabilmesidir. Çalışmanın dördüncü bölümünde geliştirilen KRY organizasyon modeli önerisi verilmiştir.

10. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BİLGİ SİSTEMİ[163]

KRYBS; tüm iş kollarından ve faaliyetlerinden birbirinden farklı birçok risk verisi topluyor olması nedeniyle kapsamı ve sürece katılan birimler itibariyle kurumun

[163] Bu bölümde geniş ölçüde "Ayşe Küçük Yılmaz ve Ergün Kaya, '**Havayolu İşletmelerinde Risk Yönetimi Bilgi Sistemi**', Kayseri V. Havacılık Sempozyumu (Mayıs 2004)" bildirisinden yararlanılmıştır.

en kapsamlı veri tabanı sistemlerinden birisini oluşturmaktadır[164]. KRY uygulanabilmesi ve uygulama başarısının izlenebilmesi için KRYBS'nin kurulup işletilmesi gerekir. Havacılık sektöründeki işletmeler ileri teknolojinin kullanıldığı, pazar koşullarının ve müşteri taleplerinin hızlı değiştiği, çok dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu ortam yönetime, karar almada hızlı ve esnek davranabilme yeteneğini sağlayacak sistemlerin desteğini gerektirmektedir. Bu bağlamda KRYBS, çeşitli yönetim düzeylerine ilgili kararların alınmasında doğru, zamanlı ve gerekli bilgiyi sağlayan bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır.

KRY'nin başarıya ulaşması, karar vermede yol gösterici özelliğe sahip, ekonomik ve istatistik modellerle desteklenmiş, doğru ve güvenilir bilgilere bağlıdır. Bu bilginin kaynağı ise, diğer yönetim bilgi sistemleri ile kolayca bütünleştirilebilen[165], daha doğru bir ifade ile onların içinde yer alan KRYBS'dir. KRYBS, KRY'nin konusuna giren verileri toplayan, bunları kayıt, sınıflandırma, sıralama, analiz etme gibi aşamalardan geçirerek işleyen ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında yararlı olacak bilgilere, raporlara dönüştüren bir bilgi sistemidir. KRYBS kapsamında risk veri tabanının oluşturulması ve bununla ilgili sistemlerin geliştirilmesi öncesinde bir takım soruların cevaplandırılması gereklidir. Bunların başında şunlar gelmektedir[166]:

- Kurum yönetiminin KRY'ye yaklaşımı, riskin sayısallaştırılmasını ve ölçülmesini destekleyebilecek düzeyde midir?
- Kurumda tüm risk kategorileri ve KRY konusunda kültür ne düzeydedir?
- Kurumda risk ölçüm sistemi mevcut mudur? Henüz mevcut değilse nasıl bir risk ölçüm yaklaşımı benimsenmesi planlanmaktadır?
- Kurumsal risklerin belirlenmesine ve tanımlanmasına yönelik herhangi bir çalışma yapılmış mıdır? Yapılmışsa ne tür sonuçlara ulaşılmıştır?
- Kurumda risklerin sayısallaştırılmasına ve ölçülmesine yönelik herhangi bir çalışma yapılmış mıdır? Yapılmamışsa ne tür bir çalışma yapılması planlanmaktadır?
- Benimsenen risk ölçüm yaklaşımı ne tür verilerin toplanmasını gerektirmektedir?

---

[164] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.145.

[165] NASA CRM Resource Center: **The Risk Management Process** http://crm.nasa.gov/knowledge/process.html (11/02/2003).

[166] http://www.bddk.org.tr/turkce/yayinlarveraporlar/rapor/bddk/arastirma/2006-3.pdf (Temmuz 2006).

Bu soruların cevaplandırılması, kurumda risk veri tabanının oluşturulması için gerekli ortamın ve bu konudaki yeterli bilincin seviyesinin belirlenmesi için önemlidir.

KRY'de kurum yönetiminin (üst düzey yönetim ve yönetim kurulunu da içine alan fonksiyon) riskin bilincinde olması ve bu bilinç içerisinde KRY sistemlerini oluşturması önem kazanmaktadır. Risk verilerinin toplanması ve veri tabanının oluşturulması sürecinde de KRY kültürü ve bilinci ön plana çıkmaktadır. Kurum faaliyetlerinin çalışanlarca risk bilinci ile yerine getirilmesi önemli bir konudur. Risk verilerinin toplanarak veri tabanına aktarımı operasyonel riskler konusunda belli bir bilgi birikimini de gerektirmektedir. Bu aşamada kurum faaliyetlerini yerine getiren ve oluşturulacak veri tabanına bilgilerin girilmesi işlemini gerçekleştirecek kişilerin, hakkında bilgi toplanacak tüm risklerin tanımı, özellikleri, veri türleri, bu verilerin nerelerden elde edileceği ve veri tabanına hangi kapsam ve içerikte nasıl aktarılacağı konusunda yeterli düzeyde bilgilendirilmeleri gereklidir. Bu bilgilendirme sayesinde veri aktarım süreçlerinin daha iyi işlemesi sağlanabilecektir.

Havaalanı işletmelerinin risk veri tabanı sistemleri için içsel verilerin toplanması esnasında, veri toplama sürecine ilişkin olarak bazı ölçütlerin geliştirilmesi ve bunlara uyumun sağlanması gereklidir. Bu ölçütlerden bazıları aşağıdakilerden oluşabilecektir[167]:

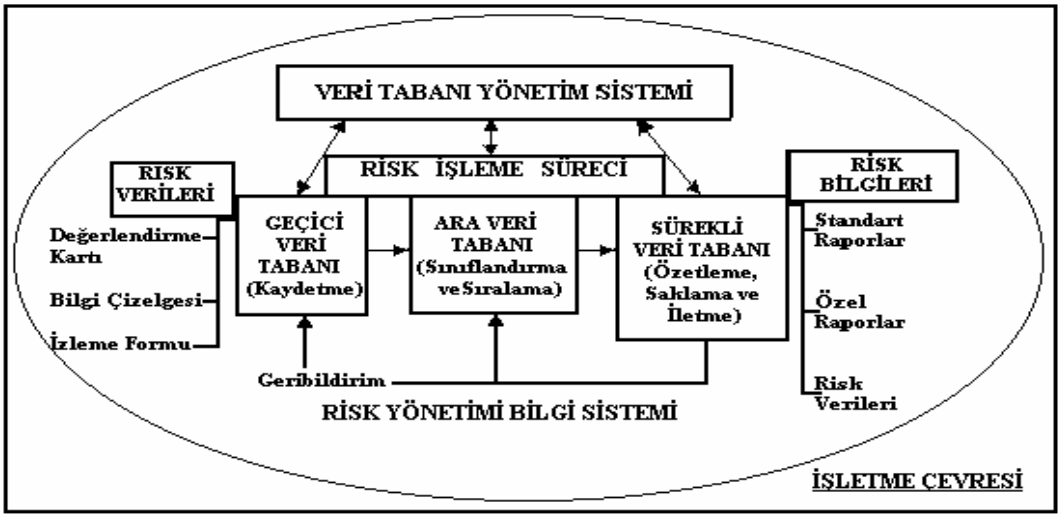
- Veri toplama süreci; kurum risklerine, risk verilerine, bunların ölçüm yöntemlerinde kullanımına ve içsel veri toplama süreciyle ilgili olarak KRY yapısı ile getirilen temel ölçütlere uyumlu olmalıdır.
- Kurumun, yönetim tarafından yazılı hale getirilerek kurum içinde ilgili tüm taraflara iletilmiş risk veri toplama politikası ve bunun uygulanmasına ilişkin stratejileri bulunmalıdır.
- Veri toplama sürecinin amacı, temel unsurları, işleyiş biçimi ile yetki ve sorumluluk dağılımları belirlenmeli, yazılı hale getirilmeli ve oluşturulan yapı kurum yönetimi tarafından onaylanarak düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir.

[167] Aynı.

- Hangi verilerin, nerelerden, hangi kapsam ve nitelikte toplanacağı konusunda veri çeşitleri, iş kolları ve faaliyetler bazında gerekli "gerçekçi ve uygulanabilir" sınıflandırmalar yapılmış olmalıdır.
- Veri toplama süreci, kurumun tüm önemli faaliyetleri ile bunlardaki tüm riskleri içerebilecek şekilde kapsamlı olmalı, önemli faaliyetleri ve risk büyüklüğünü dışarıda bırakmamalıdır.
- Kurumda risk ölçümü ve yönetimi amaçlarına uygun, güvenilir ve denetlenebilir veriler toplanabilmesi için gerekli bilgi işlem altyapısı, süreç ve sistemler tesis edilmiş olmalıdır.
- Veri toplama süreci, kurumun organizasyon ve faaliyet yapısında, risk profilinde ve kontrol ortamındaki değişiklikler nedeniyle ortaya çıkabilecek yeni gereksinimleri karşılayabilecek düzeyde gelişime açık ve esnek olmalıdır.
- Kurumun KRY sisteminin yapısı; süreçler, sistemler ve riskin ele alınış biçimindeki değişmeden kaynaklanabilecek ilave veri gereksinimini karşılamak için gerekli değişiklik ve ilaveleri yapmaya elverişli olmalıdır.
- Tüm riski olaylarına ait verilerin ne şekilde ele alınacağı konusunda açık ve detaylı ölçütler belirlenmiş olmalıdır.
- Veri toplama sürecine ilişkin geçerlilik ve kalite güvencesi ölçütleri belirlenmiş ve denetim otoritesi, iç denetim birimleri ve dış denetim kuruluşlarınca incelemeye elverişli düzeyde yazılı hale getirilmiş olmalıdır.
- Veri toplamada kullanılan yöntem ve süreçlere ilişkin ölçütler ve bu ölçütlere uyum düzeyi, düzenli olarak iç denetim birimlerince kontrol edilmelidir. Toplanan veriler, KRY amaçlarına dönük olarak kurum yönetimine raporlanıyor olmalıdır.
- Kurumun faaliyet yapısı ve kontrol ortamındaki değişikliklerin veriler üzerindeki etkileri düzenli olarak gözden geçirilmeli ve geçerliliğini kaybetmiş verilerle ilgili olarak yapılacak işlemler belirlenmiş olmalıdır.

Şekil-42'te görüldüğü gibi bilgi sisteminde, verinin bilgiye dönüşmesi; tüm verilerin toplandığı ve ayıklandığı geçici dosyalardan aktarılan, süzülmüş verilerin tekrar değerlendirilerek doğrulandığı ara dosyalardan geçirilerek, raporlanmak üzere depolandığı sürekli dosyalarda biriktirilmesiyle üç aşamada gerçekleştirilir. Geçici veri

tabanında "risk değerlendirme kartı", "risk bilgi çizelgesi" ve "risk izleme formu" gibi dosyaların oluşturulması ile elde edilen verilerden, burada gerekli analiz ve değerlendirmeler yapıldıktan sonra, raporlamaya değer bulunanlar ara veri tabanına aktarılır. Ara veri tabanında tekrar incelenerek, raporlamaya uygun hale getirilen veriler, sürekli veri tabanına aktarılır. Sürekli veri tabanında veriler, genellikle standart formlar şeklinde oluşturulan raporlara ya da yönetimin talebine uygun özel raporlara dönüştürülerek gerekli yerlere iletilir.



Şekil-42. Risk Yönetimi Bilgi Sisteminde Bilgi İşleme

Ayşe Küçük Yılmaz ve Ergün Kaya. "**Havayolu İşletmelerinde Risk Yönetimi Bilgi Sistemi**', Kayseri V. Havacılık Sempozyumu (Mayıs 2004), s.8.

KRY komitesinin bilgi sisteminden elde ettiği raporlara dayanarak yönetimi uygun risk yanıtı kararlarını alır. Söz konusu rapor örnekleri ile birlikte, önceki aşamalarda işlenerek raporlanmak üzere sistemde toplanan veriler de ayrıca dosyalanarak saklanır. Yeni raporların elde edilmesi, bilgi güncellenmesi, düzeltme ve eklemeler gibi nedenlerle geribildirim yoluyla tekrar sürecin başına ya da ara veritabanına dönülerek gerekli işlemlerin yapılması sağlanır. KRYBS etkin KRY uygulaması için önemli unsurlardan birisidir.

11. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YAPISI İLE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODELİ İLİŞKİSİ

Temel olarak, etkili KRY, en iyi kararların alınmasına ve tüm yönetsel faaliyetlere katkı sağlamaktadır. İşletmelerin etkili kurumsal yönetimlerinin gerekli

parçası olarak KRY gereğini fark etmelerine karşın, bu işletmeler ilgili yapı tesisi ve model geliştirmeye ilişkin zaman ve kaynak yatırımlarını yapmamaktadırlar. Avustralya'da KRY ve değerlendirmeleri derecelendirildiğinde, KRY'nin iç kontrolün etkililiğinin izlenmesinden sonra ikinci en önemli fonksiyon olduğu görülmüştür. KRY uygulamaları hala büyük ölçüde süreçlere yönelik işlemektedir. Bununla birlikte gerçek zorluk sağduyu ile yaratıcılık arasında doğru dengeye ulaşmaktır. PriceWaterhouseCoopers tarafından yapılan bir araştırmada. araştırmaya katılan işletmelerin (çoğu uluslararası) %57'si risk yönetimini temel alan olarak ele aldıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak risk yönetiminin uygun şekilde gerçekleştirildiğinin sorgulanmasına dair iki temel soru sorulabilir[168]:

- İşletme doğru riskleri doğru miktarda almakta mıdır?
- İşletme, bu riskleri yönetmek için doğru süreçlere ve modele sahip midir?

KRY işletmenin tüm seviyelerindeki yönetim faaliyetleri içine tam olarak entegre edilmeli ve kurumun, kurumsal ve iş planlama yaklaşımı içine nüfuz etmelidir. Bu noktadan hareketle bu bölümde verilen yapıya paralel olarak ve onun rehberliğinde KRY modelinin geliştirilmesi önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. KRY modelinin geliştirilmesi, KRY ile ilgili kavramsal, yapısal ve işleyiş kapsamındaki bilgilerin kurum tarafından yeterli seviyede öğrenilmesi, anlaşılması ve uygulanabilir düzeyde kavranmasından sonra yapılabilecek önemli bir çalışmadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde havaalanı işletmelerinde KRY örnek uygulamalarının analizi, en iyi uygulamaların kıyaslamaları ve Türkiye'de KRY'nin uygulanabilirliği araştırılacaktır. Çalışma kapsamında dünya çapında mevcut KRY uygulamaları, KRY rehberleri, KRY örnek yapıları ve raporları incelenecek olup, araştırmalardan elde edilen bilgilerle bütünleştirilerek KRY model önerisi geliştirilecektir. Model önerisi çalışmanın dördüncü bölümünde sunulacaktır.

---

[168] Pat Barrett, "Strategic Insights Into Enterprise Risk Management (ERM)", **Australian National Audit Office's (ANAO) Publications** (18 Haziran 2003), s.1-8.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÜLKEMİZDE UYGULANABİLİRLİĞİ

1. HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Dünya çapındaki KRY uygulamaları kapsamında yapılan araştırmalar neticesinde havayolu ve havaalanı işletmelerinin KRY uygulamalarına ait bazı bilgiler elde edilmiştir. Havayolu işletmelerinden Lufthansa, Delta Airlines, All Nippon Air Ways, Air Mauritius, Finnair KRY uygulamalarına dair bilgiler elde edilmiştir.

Havaalanı işletmeleri kapsamında KRY uygulamalarını gerçekleştiren işletmelerin sayısı havayolu işletmelerine nazaran çok daha sınırlıdır. Araştırmalar neticesinde Sydney Havaalanı Entegre Risk Yönetimi ve Fraport A.G.'nin KRY uygulamalarına dair bilgilere ulaşılabilmiştir. Araştırmalar KRY'nin havayolu ve özellikle havaalanı işletmelerinde yeni yaygınlaşan bir uygulama olduğunu göstermektedir. İncelenen KRY uygulamalarında sadece Fraport A.G.'nin havaalanı terminal işletmeleri için en kapsamlı KRY uygulamalarına sahip olduğu belirlenmiş ve Fraport A.G.'nin KRY uygulamaları ile ilgili ayrıntılı bilgiye ulaşılmıştır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde Fraport A.G. KRY uygulamaları incelenmektedir.

1.1. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları[169]

Fraport A.G. kapsamlı bir KRY sistemine sahiptir. Fraport A.G. uyguladığı KRY sistemi ile faaliyetleri ve amaçları ile ilgili tüm risklerini belirleyebilmekte, değerlendirebilmekte ve kontrol edebilmektedir. Fraport A.G. KRY sisteminin öncelikli amacı, kurumsal risklerinin sistemli ve kontrollü olarak yönetilmesini sağlamak ve risklerin barındırdığı fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmak şeklinde belirtilmektedir.

[169] Bu bölümdeki bilgiler Fraport A.G. Annual Report 2006 Group Management Report, Annual Report 2004 www.fraport.de kaynaklarından (20 Nisan 2007) elde edilmiştir.

1.1.1. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi

Fraport'un KRY sistemi işletmenin yönetim kurulu tarafından onaylanmıştır. KRY sistemi kapsamında işletmenin risk politika prensipleri ve risk stratejisi de bulunmaktadır. Yönetim Kurulu KRY komitesinin üyelerini atamaktadır. Kurul ayrıca KRY komitesi için prosedürleri onaylamaktadır. KRY sistemi kapsamında dönemsel raporlar hazırlanmakta ayrıca özel raporlar da düzenlenmektedir.

Fraport A.G.'de KRY işletme süreçlerine bütünleştirilmiştir. İşletme birimleri risklerin yönetiminden sorumludur. Riskler genel olarak grup işletmelerinden Fraport A.G. tarafından ve kısmen de işletme birimleri, yatırım kontrol departmanı ve ilgili denetim kurulları tarafından kontrol edilmektedir.

Merkezi bir birim KRY sisteminden sorumludur. Bu birim KRY komitesidir. Bu komite grup segmentlerinin temsilcilerinden oluşturulmuştur. KRY komitesi, Fraport'un yönetim kuruluna direkt olarak raporlama yapmaktadır. Bu kurul risklerin izlenmesinden, ölçütlerin belirlenmesinden ve risk yönetim çabalarının koordine edilmesinden sorumludur. Yönetim kurulu tüm grup için sorumlulukları karşılamak pozisyonundadır. Sigorta politikası içine kaydedilmesi yoluyla risk transferi Fraport'a bağlı Airport Assekuranz Vermittlungs-GmbH (AVV) tarafından kontrol edilmektedir.

Üçer aylık periyotlarda risklerin dokümante edilmesi ve raporlanması için Fraport tarafından KRY rehberi hazırlanmıştır ve bu rehberde risklerin önem derecesine ilişkin belirlenen toleranslar verilmiştir. Bu rehber olay bazında önemli değişikliklerin düzenli şekilde raporlanmasında yardımcı olabilmektedir. KRY sisteminin işleyiş performansı iç denetim birimi tarafından kontrol edilmektedir. Kontrol ile elde edilen sonuçlar KRY sisteminin sürekli geliştirilmesine hizmet etmektedir. Ölçülebilmeleri için kapsamda olan tüm önemli riskler belirlenmektedir. Bunların vergilerden önceki kazançlara en az 10 milyon Euro etkisi olduğu belirtilmektedir. Ölçülemeyen riskler de net varlıklar, finansal pozisyon ve operasyonların sonuçlarına benzer etkilerde bulunabilmektedir.

1.1.2. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetiminde Risklerin Sınıflandırılması

Fraport A.G., uyguladığı KRY sisteminde Fraport Grubu'nun operasyonları üzerine önemli etkiler yapabilme olasılığı bulunan temel risklerini sınıflandırmıştır.

Buna göre riskler, ekonomik ve finansal riskler, pazar riskleri, havaalanı genişletme programı kapsamındaki riskler, yasal ve diğer riskler olarak belirlenmiştir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır:

Ekonomik ve Finansal Riskler: Ekonomik dalgalanmaların Fraport Grubu işletmesinin gelişimi üzerinde dikkate değer ölçüde etkisi bulunabilmektedir. DekaBank tarafından yapılan hesaplamalara göre dünya ekonomisi 2006 yılında %5,2 büyümüştür. Bu büyüme özellikle kargo trafiğinin gelişmesi üzerinde olumlu etkiler yapmıştır. Bu büyüme, yolcu trafiğindeki yüksek talebin aksine Frankfurt Havalimanındaki kapasite darboğazı nedeniyle tam olarak karşılanamamaktadır. Bilet fiyatları yakıt fiyatlarındaki yüksek artış nedeniyle 2004 yılından bu yana ek ücretler ile yükselmektedir. Buradaki ek ücretlerin enerji fiyatları düşse dahi azaltılması gerekmeyecektir. Bunun Fraport için ya da havacılık açısından anlamı ise fark edilebilir risklerin olmadığı, sabit ve düzenli bir durumun mevcut olduğudur. Avrupa'daki ekonomik gelişim durumunun da incelenmesi önemlidir. Bu ekonomideki durgunluk ya da gerileme, talebi etkileyecektir. Fraport Avrupa'da yer aldığı için, diğer havaalanları için de önemli olsa da Fraport için bu durum ayrıca dikkate değerdir.

Küresel ekonominin iyileşmesi yolcu ve kargo trafiğinin gelişimine olumlu yönde etki etmektedir. Fraport işletme çevresi istikrarlı olup endişelenilmesi gereken riskler bulunmamaktadır. Kriz ve savaş zamanlarında, Fraport uçuşların iptali ya da rotaların kapatılması direkt tehdidiyle karşı karşıyadır. Talebin kısıtlanması riski sadece sınırlı kapsamda olasıdır. Frankfurt Havalimanı kriz zamanlarında uluslararası hava trafik hub (merkez)'ı olarak havayolu yoğunluğu açısından karlı çıkmıştır. Bunun açıklaması ise işletmenin kriz etkilerini kısa zamanda kompanse edebilme yeteneğine sahip olması şeklinde belirtilmiştir.

Ekonominin durumu yolcu ve kargo hareketlerinin gelişimi için önemli bir belirleyicidir. Havaalanları krizlerin ve savaşların sonucundaki rota ve uçuşların iptali nedeniyle bu olaylardan direkt olarak etkilenmektedir. Talep azalması riskine karşı havaalanlarının yapabilecekleri sınırlıdır. Bu, havaalanlarının kendisi dışında ve dış kaynaklı olarak ortaya çıkan bir risktir. Bununla birlikte, uluslararası bir hub olarak Frankfurt Havalimanının kriz zamanlarında kar edebildiği bir gerçektir. Havayolu işletmeleri kriz zamanlarında kendi işlerini hublar üzerine yoğunlaştırmaktadırlar. Bu nedenle, krizlerin geçmiştekine göre etkileri artık çok daha kısa bir zaman periyodunda

ortadan kaldırılabilmektedir. Ancak Frankfurt'taki kapasite darboğazı Frankfurt'un hava trafiğindeki artışa tam olarak dahil olamamasının başlıca nedeni olarak belirtilmektedir.

Düşük maliyetli taşımacılık işletmeleri geleneksel taşıyıcılar ve onların hub sistemleri üzerinde rekabet ve maliyet baskısını giderek artırmaktadır. Bunun da ötesinde, Orta Asya'daki yeni hub sistemleri transfer yolcuların küresel akışında baskı oluşturabilmektedir. Buradaki tehdit havayolu işletmelerinin Frankfurt dışındaki alternatif bölgeleri ve rotaları kullanabilecek olmalarıdır. Bu risk havaalanının genişletilmesi daha da gecikirse artacaktır.

Hava Trafik Gürültü Kanunu German Bundestag tarafından 14 Aralık 2006 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Buradaki risk kanunu kapsamında Frankfurt'un bölgesindeki ölçütlere uyma zorunluluğu bulunmasıdır.

Uluslararası hava trafiğindeki yeni güvenlik düzenlemeleri yolcu bagaj ölçülerini ve özellikle sıvıların yolcu bagajında taşınmasını sınırlandırmıştır. Bu Fraport'un havacılık gelirlerine önemli ölçüde ters olarak etki etmektedir. Çünkü bu gelir büyük ölçüde uçak yolcuları tarafından yaratılmaktadır.

Yatırım ve döviz kuru riskleri ilk olarak hedge pozisyonları kurulması yoluyla yönetilmektedir. Hedge orijinal finansal enstrümanların nakit girişi, çıkışı veya miktarındaki zamanla olacak azalmayı ortadan kaldırmaktadır. Arta kalan riskler türev finansal ürünler kullanılması yoluyla azaltılmaktadır. Hedge pozisyonlarının tesis edilmesi yoluyla yatırım ve döviz kuru riskleri kontrol altında tutulmaktadır.

Pazar Riskleri: Fraport'un en başta gelen müşterileri, Lufthansa ve Star Alliance partnerleridir. Bu işletmeler 2003 yılından bu yana işletme gelirine dikkate değer katkılarda bulunmaktadırlar. Star Alliance ile ilişkilerin bozulması Fraport için dezavantaj yaratacaktır. Lufthansa'nın ekonomik önemi ve Avrupa hava taşımacılığı endüstrisi içindeki mevcut konsolidasyon süreci nedeniyle, bu bozulmanın uzun vadede olabileceği ihtimali kabul edilmektedir (risk senaryolarının geliştirilmesi etkin KRY uygulamalarının önemli unsurlarından birisidir). Böylece Fraport AG'nin en önemli müşterisi olarak Lufthansa'nın önemi artacaktır.

Bazı taşıyıcıların finansal durumları kötüdür. Bunun anlamı, bazı havayolu işletmelerinin bir ekonomik kriz olayında kısmen veya tamamen uçuşlarını durdurma ihtimalinin olabileceğidir. Ücretsiz slot verilmesi sonucunda finansal durumu kötü olan

bu işletmeler bu havaalanlarını tercih edeceklerdir. Borçlanma riskleri de olası hale gelmektedir ve hesaba katılmaya başlanmıştır. Ayrıca yer hizmetleri ile ilgili ücretler de risk konusu olarak dikkate alınmaktadır.

Ryanair işletmesi ile Fraport'un kurmuş olduğu ilişki grubun ekonomik gelişimine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu ilişkinin bozulması ise Frankfurt havaalanı üzerinde aynı ölçüde önemli ve ters etkiler yaratacaktır. Fraport havaalanı ve havayolu ilişkisinin öneminin ve bunun yarattığı riskler ile barındırdığı fırsatların farkındadır.

Planlanan Havaalanı Genişletme Programı Bağlamındaki Riskler: Frankfurt Havaalanının uluslararası hub havaalanı olma özelliğine dair mevcut statüsünü gelecekte de sürdürmesi ve güçlendirmesi için yeni bir iniş taksi yolu ve üçüncü yolcu terminali yapılması planı işletme için bir fırsat yaratmaktadır. Frankfurt havalimanı uluslararası hava taşımacılık merkezi (hub) olarak güçlü ve önemli bir fırsata sahiptir. Havaalanının genişletilmesi, uluslararası havacılığın uzun vadede büyümesinden Fraport AG'nin pay alabilmesi için önemli bir gerekliliktir. Havayolu işletmeleri diğer havaalanlarına uçuşlarını transfer edebilmektedirler, bu ise bir hub havaalanı olarak ciddi tehlikeler yaratacaktır. Lufthansa'nın uçuşlarını veya işletim ünitelerini bir başka havalimanına transfer etmesi bu havaalanı için olumsuz bir etki yapacaktır.

Bölgedeki birçok yatırım grubu, genişleme planı için memnuniyetsizliklerini ve bu plana karşı olduklarını belirtmektedirler. Halihazırda yatırım grupları ve komitelerin genişleme için hesaplarını artırmalarına rağmen, planın uygulanmasındaki bir gecikme ya da genişlemeye karşı bir yasal karar çıkmasına dair risk söz konusudur. Bu risk ise finansal bir sıkıntıyı ortaya çıkaracaktır. Fraport AG, tavsiye ve uzlaştırma prosedürü sonuçlarını izleyerek 10-nokta faaliyet planı yayınlamıştır. Burada amaç havaalanı genişlemesi yoluyla etkilenecek popülasyon ve gruplarca mümkün olan en iyi şekilde anlaşılmanın sağlanmasıdır. 10-nokta faaliyet planı aynı zamanda yapılardaki gürültü azaltma ölçütlerini ve demiryolu gibi alternatif ulaşım modlarına olan desteğini içermektedir. Eğer istenilen şekilde havaalanının planlanan genişletilmesi gerçekleştirilmezse, mevcut yatırımların değeri, önemli ölçüde zarar görecektir ve zayıflayacaktır.

Yasal Riskler: Projelere dair yasal nedenlerden ötürü ortaya çıkacak aksaklıklar Fraport'u olumsuz olarak etkileyecektir.

Diğer Riskler: Fraport'un operasyonları kazalar, terörist saldırılar, yangın ve teknik aksaklıklar gibi olaylar nedeniyle olumsuz şekilde etkilenebilmektedir. İşletmenin sigortası normal havaalanı faaliyetlerinden kaynaklanan riskleri kapsamaktadır ve aynı zamanda önemli yatırımlar Fraport'un politikasında müşterek sigorta edilmiştir. Üçüncü kişiler tarafından yaratılan hasarlar da işletmenin işletim yükümlülük riskleri kapsamındadır.

Piyasa riskleri kadar tüm politik, ekonomik ve işletme bazlı riskler belirli yabancı bölgelerde dikkate değer niteliktedir. Bu riskler özellikle Antalya ve Lima da mevcut olarak belirlenmiştir. Antalya uluslararası havaalanı terminalinde işletim imtiyazı 31 Temmuz 2007 süresiyle sınırlıdır. Antalya'da ikinci dış hatlar terminalinin açılması ve ikinci terminal nedeniyle uğranılacak gelir kaybı Fraport tarafından hesaba katılmıştır. Fraport'un Antalya I. ve II. Dış hatlar terminallerinin işletimiyle ilgili 12 Nisan 2007 tarihinde yapılan ihaleyi kazanmasıyla KRY uygulamaları kapsamında dikkate alınan bu projeye ilişkin gelir kaybı riski ortadan kalkmıştır. Bu öngörü ve proaktif yaklaşım Fraport'un KRY sisteminin bir faydası ve başarıyla uygulanmakta olduğunun bir göstergesi olarak ele alınmaktadır.

Fraport'un bilgi teknolojileri güvenliği alanında önemli riskleri görülmemektedir. Güvenlik ile ilgili zayıf performans ve ilgili riskler imaj ve itibarı etkileme potansiyeli taşımaktadır.

1.1.3. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetiminde Risklerin Değerlendirilmesi

Fraport belirlediği risklerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda risklerin kurumsal etkisini hesaplamıştır. Tüm riskler değerlendirildiğinde bunların Fraport için işletmenin sürekliliği bağlamında varlıkları ve likiditeyi tehlikeye sokmadıkları ortaya çıkmıştır. Görülebilir geleceğe ilişkin işletmenin varlığını sürdürmesine engel ve varlığını tehlikeye atan ayırt edilebilir riskler bulunmamaktadır.

1.1.4. Güvenlik Hizmetlerinin Gelişimi

Uluslararası havacılık için güvenlik ölçütleri 11 Eylül 2001 olaylarından sonra dikkate değer ölçüde daha da artırılmıştır. İleri teknolojiye sahip sistemler havaalanlarında kullanılmakta ve çalışan sayısı artırılmaktadır. Bunlar havaalanlarında

yolcu, bagaj ve kargonun izlenmesi için yerleştirilmektedir. Buradaki ek güvenlik çabaları Fraport için fırsatları dikkate değer şekilde artırmaktadır. Zira havacılık güvenlik hizmetlerinin önde gelen tedarikçisi durumundadır. Havaalanı güvenliğindeki son 11 yıllık deneyimi ve sürekli teknolojik yenilikleri ile Fraport geleceğe odaklanmış ve işletme alanlarında sabit yer edinmiştir.

Uluslararası olarak, politika yapıcılar, emniyet düzenlemelerini sıkılaştırmaktadırlar. Yeni Avrupa güvenlik yönergesi bagajların %100 izlenmesini gerektirmektedir. Bu 2003 yılında Frankfurt Havalimanını kullanan 48 milyondan fazla olan yolcu sayısı hesaba katıldığında kolay bir görev değildir. Buna rağmen, Fraport, grubun en önemli havalimanında bu prosedürleri başarıyla gerçekleştirmiştir. 2004 Temmuz ayından beri sadece yolcu kontrolleri için değil çalışanların da belirli hassas alanlarda benzer güvenlik kontrollerine tabi tutulmak zorunlulukları sürekli artarak devam etmektedir. Güvenlik, uluslararası havayolu taşımacılığında temel bir mücadele ve zorluktur. Çünkü mevcut yolcu hacminin gelecek 10-15 yılda dünya çapında ikiye katlanacağı beklenmektedir.

Hacimdeki bu büyüme, havaalanlarında sunulan hizmetlerin en temel parçası olarak güvenlik hizmetleri sağlanırsa başarıya ulaşacaktır. Fraport'ta güvenlik, grup politikasının entegral bir parçasıdır. Stratejik kilometre taşlarında ICTS Avrupa Holdingleri B.V. satın alınmasıyla Avrupa çapında havacılık güvenlik hizmetleri bakımından pazar lideri konumu elde edilmiştir. Fraport tarafından Avrupa çapında 48 bölgede 8600 çalışanı ile güvenlikle ilgili tüm hizmetler sağlanmaktadır.

Fraport, Frankfurt Grup operasyonlarına gelişen yeni güvenlik çözümlerinin sürekli dahil edilmesiyle deneyim kazanmıştır. Teknolojik yenilikler ve yaratıcılık hayati rekabet faktörüdür. Güvenlik gereklilikleri gelecekteki yolcu trafiği artışlarını dahi tamamen karşılamayı garanti etmelidir. Yeni teknolojilerin uygulanması yoluyla çok daha etkili ve etkin kontroller yapılmakta ve böylece geleneksel olarak işgücü yoğun güvenlik işindeki kar marjı artırılmaktadır. Ayrıca akıllı süreç kontrolleri çok daha hızlı güvenlik kontrollerini mümkün kılmaktadır. Örnek olarak Fraport, yolcuların bekleme zamanlarını yarıya indiren bir model geliştirmiştir. Kısa kontroller aynı zamanda Fraport için fayda sağlamaktadır. Çünkü yolcular uçuştan önceki zamanlarının çoğunu havaalanında rahatça alışveriş yaparak geçirmektedir. Ayrıca bütünleşik

güvenlik kontrolleri her bir yolcu için harcanan zamanı sürekli azaltmakta ve ilgili maliyetleri düşürmektedir.

Fraport'un Multi Access Control System (MACS) olarak adlandırmış olduğu sistem dünyanın en etkin ve verimli teknik olarak gelişmiş havalimanı kapı yönetim ve giriş kontrol sistemleridir. MACS çok sayıdaki hizmetlerin bütünleştirilmesini mümkün kılmaktadır. Bu sistem terminal güvenliğinin tüm alanları ile kapı giriş kontrol sistemlerini, uçuş veri bilgi sistemlerini ve alarm sistemlerini kombine etmiştir. 2004 yılı sonu itibariyle, Frankfurt Havalimanının terminal kapıları MACS ile donatılmıştır. Fraport güvenlik hizmetleri havaalanı güvenlik, havayolları ve resmi otorite alanını kapsamaktadır. Federal hükümet otoritesinin emriyle, yaklaşık 1700 grup çalışanı sivil giyimli şekilde kontrol çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Fraport havayolu işletmelerin için de check-in ve bilet kontrol hizmeti sağlamaktadır.

Bütünsel risk değerlendirmesi yapıldığında Fraport A.G.'nin varlığını sürdürmesi kapsamında işletmenin bugününe ya da öngörülebilen geleceğine ilişkin endişe yaratacak bir durum söz konusu değildir. Kurumsal riskler etkin şekilde yönetilmektedir.

Fraport tarafından KRY sistemi kapsamında ortaya çıkan fırsatlar da değerlendirilmektedir. Bir yandan, tüm ekonomik gelişmeler ve onların hava trafiği gelişimi üzerindeki etkileri, diğer yandan havalimanı genişletme programı ile bağlantılardaki büyüme potansiyelinin ortaya çıkması ve havacılık dışı işletmelerin gelişmesi Fraport için büyük fırsatlar yaratmaktadır. Fraport özellikle Asya pazarında hızlı ilerleyen bir büyüme tahmin etmektedir. Asya sadece uzak olması nedeniyle Frankfurt havalimanı için güçlü şekilde büyüyen bir pazar değildir. Airports Council International (ACI)'ye göre, ilgili pazardaki bu eğilim 2020 sonrasına kadar devam ederek en yüksek büyüme hızına erişecektir. Asya böylece en yoğun hava trafik pazarı olacaktır. Bu bölgedeki dinamik ekonomik gelişme beraberinde zenginlik ve başarı getirecektir. Dünya nüfusunun büyük bir bölümü de bu güçlü ekonomik büyüme ile orantısız şekilde büyümesini sürdürecektir. Bunun sonucunda da Frankfurt havaalimanının pazar potansiyelini artıracak sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Fraport KRY sistemi ile kurumsal stratejisindeki fırsatları da belirlemektedir. İşletme, Frankfurt'ta Avrupa'nın en önemli hava trafik hublarından birisini işletmektedir ve Frankfurt Almanya'daki en büyük havalimanıdır. Bu pozisyonu

gelecekte de sürdürmek için Fraport rekabet üstünlüğünü sürekli geliştirmeye çalışmaktadır. Örnek olarak Fraport, uluslararası tarzını, verimliliğini, güvenilirliğini, dakikliğini artırmaya çalışmaktadır. Fraport ayrıca hub yeteneklerini geliştirmeye ve özellikle temel müşterileriyle ilişkilerini güçlendirmeye ağırlık vermektedir. Ürün kalitesi ve fiyatlarındaki güçlü rakip pozisyonu tüm işletmeler ve hizmet alanları için işletmenin başta gelen önceliği olarak belirtilmektedir.

Fraport bunlara ek olarak havaalanındaki işletmelere de geleceğe yönelik bakış açısıyla önem vermektedir. Frankfurt havaalanının genişletilmesi ve yeniden tasarımının yapılması kapsamında Fraport havalimanındaki işletmeler için dikkate değer ölçüde büyük yatırım yapacaktır. Dikkat çekici mağazalar, restoranlar ve çeşitli hizmet merkezleri yaratılarak müşterilere geniş seçim alanı sağlanacaktır. Fraport uluslararası yatırımlarını artırmayı düşünmektedir. Fraport özellikle kendi öz yeteneklerine bağlı alanlarda ve havaalanı operasyonları ve yönetimi alanında yatırımlarını artırmayı planlamaktadır. Bunun en güncel örneği daha önce de belirtildiği üzere ICİçtaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş-Fraport A.G. Frankfurt Airport Services Worldwide'ın Türkiye'de Antalya I. ve II. Dışhatlar terminal işletmelerinin ihalesini ortak şekilde almış olmasıdır. Ortak girişim, Antalya Havalimanı 1 ve 2'nci etap dış hatlar terminalleri, CIP, iç hat terminali ile bu terminallere ait otopark gibi mütemmimleri 17 yıl 3 ay 17 gün süreyle işletecektir[170].

1.1.5. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Politikası ve Dokümantasyonu

Fraport kapsamlı KRY politikasına sahiptir. Bu ise, önemli risklerin düzenli şekilde belirlenmesi, izlenmesi ve kabul edilebilir seviyede alınmasında önemli yararlar sağlamaktadır.

1.1.5.1. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Politika İlkeleri

Fraport aktif olarak fırsatları araştırmakta ve kapsama alınan riskleri beklenen faydalarının derecesine göre değerlendirmektedir. Kurumsal riskleri kontrol altında tutmak Fraport KRY sisteminin başlıca amacıdır. Bu amaç, aşağıda verilen KRY politika ilkeleri için temel oluşturmaktadır:

[170] http://www.cnnturk.com/EKONOMI/GENEL/haber (12 Nisan 2007).

- KRY ve risk stratejisi kurumsal strateji bütünleştirilmiştir ve KRY stratejisinin kurumsal stratejiyle uyumlu olması gerekmektedir.
- KRY sürekli işletme sürecine bütünleştirilmiştir.
- Riskler birim bazında da yönetilmektedir.
- KRY sürecinin amacı en önemli risklerin düzenli şekilde belirlenmesini, izlenmesini ve kabul edilebilir seviyede alınmasını sağlamaktır.
- Risklerin aktif ve açık iletilmesi ve bildirilmesi KRY sisteminde en önemli başarı faktörüdür.
- Fraport'un tüm çalışanlarından, kendi sorumluluk alanlarındaki KRY'ye aktif olarak katılmaları beklenmektedir.

1.1.5.2. Fraport A.G. Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Dokümantasyonu ve Risk Kontrolü

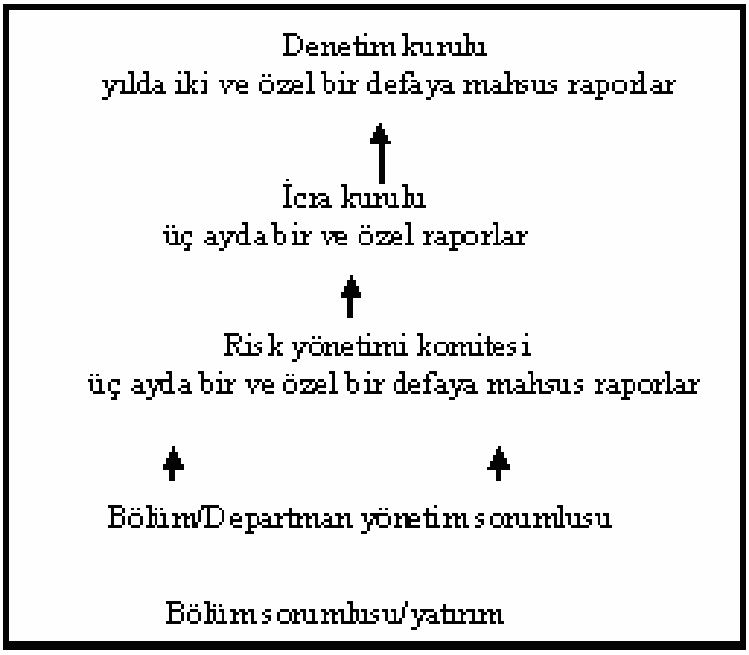
KRY sistemi, rehber şeklinde hazırlanarak dokümante edilmiştir. İcra Kurulu KRY politika prensiplerinin özetlenmiş haline, KRY personeli de detaylı haline sahiptir. İlgili operasyonel organizasyon yapısı, raporlama sistemi ve iletişim kanalları belirlenmiştir. KRY komitesi İcra kurulunun altında yer alan üst idari organ olup, işletme bölümlerinin üst yöneticilerinden oluşmaktadır: Merkezi KRY sistemi uygularlar, işletme süreçleri için referans bir sistem geliştirirler ve icra kurulu için raporlama yaparlar.

Risk kontrolü bir merkezden idare edilmemekte (de-centralize) olup, sorumluluk dağıtılmıştır. Risk kontrol faaliyetleri, işletme bölümlerine ve icra kurulu personel fonksiyonlarına direkt olarak bütünleştirilmiştir. Böylece riskler erken aşamada da belirlenebilmekte ve kontrol edilebilmektedir. Özel yönetim ekipleri düzenli olarak risk alanlarını izlemek ve kendi sorumluluk alanlarındaki tüm riskleri 3 ayda bir KRY komitesine rapor şeklinde sunmak ile görevlidir. "Önemli" yeni riskler düzenli raporlamalar dışında çabucak bildirilmek zorundadır. Risk transferi yardımcı firma Airport Assekuranz Vermittlungs-GmbH (AVV) tarafından sigorta kontratları yoluyla kontrol edilmektedir.

KRY sistemi kurumsal kontrol ve şeffaflık (KontTraG) hakkındaki Alman mevzuatının gereklerini karşılamaktadır ve iç denetim departmanı tarafından yeterliliği düzenli olarak kontrol edilmekte ve incelenmektedir. Denetçiler Fraport'un finansal

beyanlarını kontrol etmekte ve risk erken uyarı fonksiyonu kapsamında denetim yapmaktadırlar.

KRY komitesi bölümlerden detaylı risk raporlarını toplar. Risk durumunu değerlendirir. Fraport'un karşı karşıya olduğu risk durumunu işletme seviyesinde bir risk haritası oluşturarak değerlendirir. Riskler grup çapında uygulanan sistematik değerlendirme standartlarına ve önem derecesine göre sınıflandırılır ve icra kuruluna raporlanır. Fraport'taki bu KRY raporlama akışı Şekil-43'te gösterilmiştir. Fraport KRY sistemi rehberi aynı zamanda yatırım kurallarını da içermektedir. Yatırımlara yönelik önemli riskler sürekli raporlanmaktadır.



Şekil-43. Fraport A.G.'de Kurumsal Risk Yönetimi Raporlama Akışı

Fraport A.G. 2004 faaliyet raporu, www.fraport.de (Nisan, 2007).

Fraport'ta riskler işletmenin varlığını tehlikeye sokmalarına, neden olabilecekleri hasar ya da zararın belirlenen tolerans seviyesini aşmasına, meydana gelme olasılıklarına ve önem derecesine göre sıralanarak dikkate alınmaktadır. Nihai değerlendirme yapıldıktan sonra bu risklere yönelik uygun çözümler belirlenmekte, uygulanmakta ve gerekli önlemler alınmaktadır.

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE EN İYİ UYGULAMALARIN ARAŞTIRILMASI VE TEMEL ÖZELLİKLERİNİN ANALİZİ [171]

Bu çalışmanın amacı stratejiler, yaklaşımlar, yöntemler, araçlar ve teknikler bağlamında KRY'nin en iyi uygulamalarını ve bunlardan nasıl yaralanıla bilineceğini belirlemektir. İlgili uygulamalar, özellikle işletmelerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan uygulamalar olup, risklerin bu şekilde etkili yönetilmesi ve değer yaratılmasında yararlanılması kapsamında diğer işletmeler için de önemlidir.

KPMG[172], uluslararası özel ve kamu sektörlerindeki KRY'ye dair en iyi uygulamaları belirlemek üzere bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma "en iyi uygulamalar" üzerinde odaklanmıştır. Şekil-44, KPMG'nin KRY'nin en iyi uygulamalarının analizine dair çalışma yaklaşımını göstermektedir. Çalışma dört bileşenden oluşmaktadır: literatür incelemesi ve KPMG ofisleri ile bağlantı; katılım ve işbirliği sağlamak ve konuya dair ilgilerini ve çalışmalarını elde etmek için işletmelerle iletişim kurulması; incelemeler ve veri toplanması; analiz ve raporlama. KPMG kendi uluslararası ağını en iyi KRY uygulamalarına dair ülkelerdeki işletmeleri belirlemek ve ilgili bilgileri elde etmek için kullanmıştır.

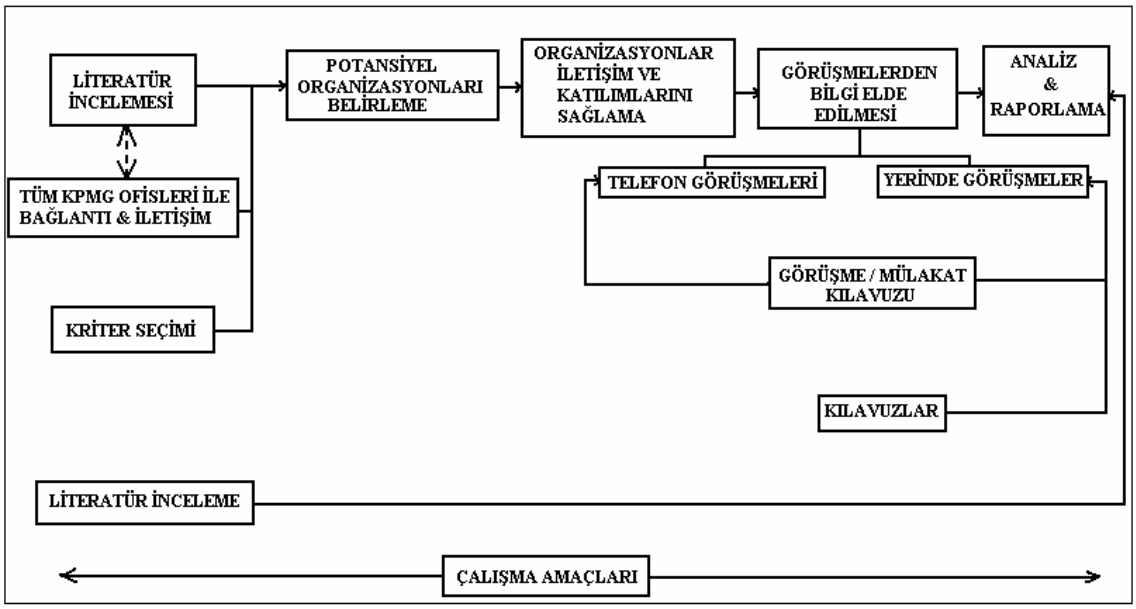
KPMG'nin bu çalışmasındaki örnekler, 228 ilgili yayının incelemesini ve Avustralya, Fransa, İsveç, İsviçre, İngiltere, Yeni Zelanda, Güney Afrika, Tayvan ve ABD'den 80 işletme ile olan görüşmeleri içermektedir. Batı Avrupa, Avustralya ve Yeni Zelanda'daki işletmeler örneklerin yaklaşık %80'ini içermektedir. Örnekler, 20 özel sektör ve 6 kamu sektörü örgütünü kapsamaktadır. Görüşme yapılan işletmeler şu endüstrilerdedir: İmalatçılar, maden ve doğal kaynaklar, finansal hizmetler, eczacılık; teknoloji ve iletişim ve kamu hizmeti işletmeleri.

Şekil-45.(a) ve (b) araştırma kapsamında yer alan ülkelerin ve işletmelerin dağılımını göstermektedir. Bu modelde resmi kurumlar %32 ile temsil edilmektedir. KPMG bu çalışmada araştırma kapsamında dikkate alınan endüstriler ve işletmelerin coğrafi dağılımı açısından denge sağlamıştır.

---

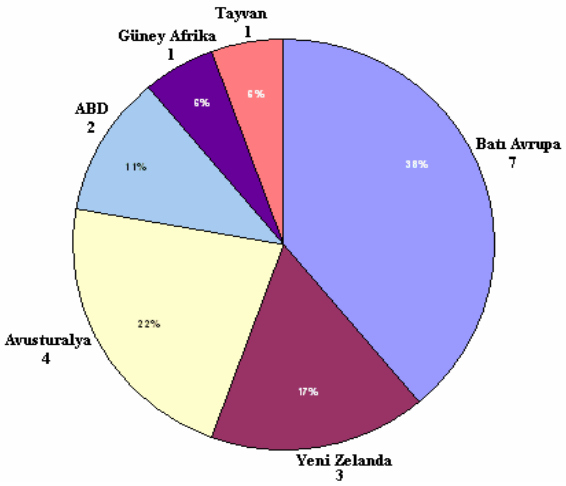
[171] Bu bölümde geniş ölçüde "KPMG International. Final Report Best Practices In Risk Management: Private and Public Sectors Internationally, KPMG 06-74120/CMC/CC (Ottawa, 27 Nisan 1999)" raporundan yararlanılmıştır.

[172] KPMG Uluslararası sektörel odaklı denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri veren, dünya çapında yaygın profesyonel KPMG lisanslı bağımsız firmaların global ağını koordine eden merkezdir. KPMG Uluslararası, lisanslı firmalar, iştirakler ve yarı lisanslı firmalar da dahil amacı bilgiyi; müşterileri, çalışanları ve sermaye piyasaları yararına bir değer haline getirmektir. Dünya çapında yaklaşık 113,000 çalışanı ile KPMG firmaları 750 şehir ve 148 ülkede denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri vermeye devam etmektedirler (http://www.kpmg.com.tr/index.thtml/tr/about/).



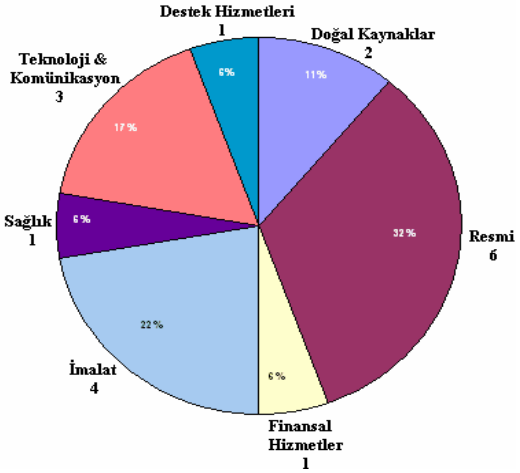
Şekil-44. En İyi Uygulama Bilgilerinin Elde Edilmesi İçin Çalışma Yaklaşımı

KPMG, Final Report Best Practices In Risk Management: Private and Public Sectors Internationally, KPMG 06-74120/CMC/CC (Ottawa, 27 Nisan 1999), s.10.



Şekil-45.(a) İşletmelerin Ülkelere Göre Dağılımları

KPMG, **a.g.e.**, s.10.



Şekil-45.(b) İşletmelerin Endüstrilere Göre Dağılımları

KPMG, **a.g.e.**, s.10.

KPMG kamu ve özel sektör işletmeleriyle yaptığı görüşmelerde işletme çevresi kısıtları, yaratıcılık için baskıları, değişen örgütsel kültürleri de dikkate almıştır. Yapılan kapsamlı literatür incelemesi ile de diğer işletmelerdeki en iyi uygulamalar üzerine bilgi

sağlamıştır. İncelenen uygulamalardan çalışmada kullanılan tanımlamaya uyan "en iyi uygulamalar raporlanmıştır". Uygulamaların açık şekilde tartışılması diğer işletmeler açısından da yararlı olacaktır.

2.1. Kurumsal Risk Yönetiminde En İyi Uygulamaların Araştırılması Sonucunda Tespit Edilen Faydalar

Araştırma kapsamında yer alan işletmeler KRY'nin birçok faydasını belirtmişlerdir. Bu faydalar bütünsel olarak organizasyonel amaçlar ve yönetim süreçleri ile ilgili olup, temel fayda organizasyonel amaçların başarılmasıdır. Belirtilen diğer faydalar, işletme öncelikleri üzerine en iyi şekilde odaklanma, planlama süreçlerinin kuvvetlendirilmesi ve dolayısıyla fırsatların belirlenmesinde yönetime yardımcı olmasıdır. Yönetim süreci için belirtilen faydalar kapsamında; kültürel değişim de bulunmaktadır. Bu, riskler hakkında açık şekilde tartışılmasını ve potansiyel olarak zarar verici bir bilginin açık şekilde görüşülmesini desteklemektedir. Karar alma sürecinde risklerin yeterli şekilde dikkate alınmasının sağlanması yoluyla geliştirilmiş finansal ve operasyonel yönetim ile artırılmış yönetim sorumluluğu ve hesap verebilirliği de belirtilen faydalar içinde yer almaktadır.

2.2. En İyi Uygulamaların Temel ve Ortak Özellikleri

Bu projenin amacı, stratejiler, yaklaşımlar, metotlar, araçlar ve teknikler kapsamında en iyi KRY uygulamalarını belirlemektir. Bu bölümde yapılan araştırma sonucunda belirlenen en iyi uygulamaların temel ve ortak özellikleri 11 başlık altında toplanmıştır:

i. Örgütsel KRY felsefe ve kültürü geliştirilmiştir
ii. Üst yönetim ve/veya idari organlar risk yönetimi öncüsüdür
iii. Açık iletişim kanalları tesis edilmiştir
iv. Ekipler ve Komiteler kurulmuştur
v. Genel İşletme Risk Dili kullanılmaktadır
vi. KRY fonksiyonu geliştirilmiştir
vii. KRY performansı iletilmektedir
viii. KRY uygulanmasına iç denetim ve/veya bir denetim komitesince destek verilmektedir

ix. Rehberlik sağlanmaktadır

x. KRY eğitimi verilmektedir

xi. Yaklaşımlar, araçlar ve teknikler kullanılmaktadır

Bunların kısaca açıklanmasında yarar vardır:

i. Örgütsel KRY felsefe ve kültürü geliştirilmiştir "herkes bir risk yöneticisidir": KRY'nin işletmeye bütünleştirilmesi için önde gelen uygulama örgütsel kültürün yapılandırılmasıdır. Öyle ki bu yapının temel düşüncesi "herkes bir risk yöneticisidir" şeklinde ifade edilmektedir. Bazı işletmeler bunun geniş kapsamlı politika ve prosedürlerin geliştirilmesinden ve yayılmasından daha önemli olduğuna işaret etmektedirler. Çalışanlar, risk yöneticisi olarak kendi faaliyetleri ve bunların sonuçlarına dair sorumluluk almaktadırlar. İdeal olarak, çalışanlar sezgi ve sağ duyu ile işletmenin amaçlarını anlar ve bu yönde çalışırlar.

ii. Üst yönetim ve/veya idari organlar risk yönetimi öncüsüdür, risklerin kabul edilebilir seviyesini belirler ve iletirler: KRY idaresi için sorumluluk işletmede üst yönetimde yerini almıştır. Sorumluluk nihai olarak üst yönetimindir. Üst yönetim ve/veya yönetim kurulu gibi idari organlar KRY'nin farkında olmak, KRY'yi anlamak ve desteklemek zorundadırlar. Üst yönetim ve kurul riski yönetmenin önemi hakkında işletme çevresine mesajlar göndermektedir. Bu aynı zamanda diğer yöneticiler, ortaklar ve ilgili görülen çalışanlar için de önemlidir.

Bazı işletmeler kurul ve üst yönetim için KRY'de yetki ve sorumlulukları belirlemişlerdir. Örneğin kurul, işletme için önemli risklerin belirlenmesi, KRY'nin uygulanması için uygun sistemlerin sağlanması, kontrol ve yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesi gibi konularda rehberlik sağlayabilir. Ayrıca önemli risklerin belirlenmesi ve izlenmesine dair sorumlulukların belirlenmesi için de rehberlik sağlayabilir. Yönetim KRY'nin koordine edilmesi ve risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol ve raporlama için sorumluluk sahibidir. Yönetim Kurulu veya üst yönetim bir KRY politikası belirleyebilir, geliştirebilir ve onaylayabilir. Bir KRY politikası operasyonlarda alınmaya istekli olunan risk seviyesini de ifade eder. Bu aynı zamanda risklerin yönetilmesi için rolleri, sorumlulukları ve uygulamaları da belirtebilmektedir.

iii. Açık İletişim Kanalları Tesis Edilmiştir: Açık iletişim KRY'nin başarıya ulaşması için zorunludur. Açık iletişim olmaksızın KRY "herkesin işi" olamaz. Yöneticiler işletme ünitelerinde risklerin belirlenmesi ve uygun faaliyetlerin yapılmasını kurum çapında desteklemek için aşağı, yukarı, çapraz direkt iletişim kanallarına ihtiyaç duymaktadırlar.

iv. Ekipler ve Komiteler Kurulmuştur: Kurulan gayriresmi ve resmi ekipler birçok işletmede riskleri yönetmek için kullanılmaktadır. Ekip oluşturma ve ekip çalışması beraberinde farklı risk tutumları ile sorunlar ve çözümler için yeni soluk getirir. Bu aynı zamanda genel amaçlar üzerine disiplin oluşturur.

v. Genel İşletme Risk Dili Kullanılmaktadır: Genel bir işletme risk dili yöneticilerin, kurul odalarından bireylere herkesin anlayacağı kapsamda iletişim kurmasını ve konuşmasını mümkün kılmaktadır. KRY yaklaşımlarının tasarımcıları, tasarımlarında kullanışlılık ile basitlik arasında bir denge kurmak zorundadırlar.

vi. KRY Fonksiyonu Geliştirilmiştir: Bazı işletmeler KRY için bir sorumluluk merkezi kurarlar. Bazı üniteler risklerin yönetilmesi için istikrarlı yaklaşımı belirleyen CRO tarafından idare edilir. Bir CRO kurumsal risk şampiyonudur. İşletme çapında risk farkındalığını tesis etmek, sürdürmek ve liderlik etmek ile sorumludur. CRO aynı zamanda risk kontrol amaçlarını oluşturmak, risk yapısı tesis etmek ve risk ölçmek için yol ve yöntemleri tasarlayabilir.

vii. KRY Performansı İletilmektedir: İşletmeler, riskler ve KRY performansı üzerine yönetim ve ortaklar için çeşitli raporlar hazırlar. Örnek olarak, bir işletmede işletme ünite yöneticilerinin kurulun finans ve risk alt komiteleri için yılda üç kez raporlama yapmaları gerekmektedir. Bu raporların içeriği, ünitelerin en önemli ilk 10 riski ve onları nasıl yönettikleridir.

viii. KRY Uygulanmasına İç Denetim ve/veya Bir Denetim Komitesince Destek Verilmektedir: Bir iç denetim fonksiyonu işletme çapında KRY uygulanmasında temel bir rol oynamaktadır. Onların verdikleri desteklere dair şu örnekler verilebilir:

- İç değerlendirme çalışmalarını desteklemek ve kolaylaştırmak
- Önemli risklerin yönetimi üzerine izleme ve raporlama yapmak
- Risk yönetimi farkındalığını artırmak
- Risklerin yönetim süreçlerini incelemek ve tavsiyelerde bulunmak
- Risk yönetimi komitesinde yer almak.

ix. Rehberlik Sağlanmaktadır: Rehberlik hizmetleri endirekt olarak (dokümanlar, örneğin araç kitleri gibi) veya direkt olarak (tavsiye, örneğin danışma hizmetleri) yapılan çalışmalarla sağlanmaktadır.

x. Kurumsal Risk Yönetimi Eğitimi Verilmektedir: KRY eğitimi, kurumsal bir eğitim müfredatının parçası olarak risklerin bütünsel olarak ele alınmasına yardımcı olmaktadır. Tüm yöneticilerin riskleri dikkate almalarını sağlamak üzere KRY eğitimindeki konu başlıkları kapsamında başlıca:

- Risk değerlendirme ve analizi
- En iyi uygulamalar
- Yasal gerekler
- Risk yönetimi amaçları
- Risk farkındalığı eğitimi yer almaktadır.

xi. Yaklaşımlar, Araçlar ve Teknikler Kullanılmaktadır: İşletmeler KRY için çok sayıda yaklaşım, araç ve teknik kullanmaktadır. Bunların birçoğu organizasyonel risklerin belirlenmesine, anlaşılmasına ve tanımlanmasına yardımcı olacak risk haritalarının geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Geniş kapsamlı bir yapı kullanımı, risklerin türleri ve kaynakları üzerine olan tartışmalara etki edebilmektedir. Örnek olarak, tehdit, ekonomik, piyasa, kredi, bilgi, insan kaynakları ve stratejik. Bu, risklerin araştırılması için tüm konuları kapsayan çok yönlü bir perspektif getirmektedir.

Senaryo analizleri ve tahmin modelleri gibi modelleme araçları, yöneticilerin belirsizlikleri yönetmesini mümkün kılmaktadır. Senaryo analizinin kullanılması yoluyla karar alıcılar, olasılıkların derecesini görebilirler ve işletmenin acil eylem planları (beklenmeyen durum planları) içine senaryoları yapılandırabilirler. Riskleri belirleme, değerlendirme ve analiz için teknikler yöneticilere dikkatlerini nereye ve hangi kaynaklara odaklamaları gerektiğini belirlemede yardımcı olmaktadır. Teknikler; grup çalışmaları, anketler, öz-değerlendirmeler ile risk belirleme ve değerlendirme şablonlarını içermektedir. İnternet/İntranet bu amaçla artan şekilde aşağıdaki konularda kullanılır hale gelmiştir:

- Risk farkındalığını ve risk yönetimini geliştirmek-desteklemek
- Özellikli alanlardaki risklere dair bilgi elde etmek
- Çalışanlar ile iletişim ve acenteler çapında risk yönetimi üzerine bilgi paylaşımı
- Risk yönetimi amaçlarının iletilmesi ve bildirilmesi.

2.3. Gözlemler ve İncelemeler

Bu bölümde en iyi uygulamaların analizinden yola çıkılarak KRY ile ilgili gözlemler sunulmuştur. Bunlar başlıklar ve kısa açıklamalarıyla birlikte aşağıda verilmiştir:

- KRY zihinsel bir kurgu ve kafa yapısıdır: Yöneticiler KRY'nin farkında olmalıdır ve onu diğer yönetim uygulamaları içine entegre etmelidirler. Aşırı bürokratik ve karmaşık süreçler KRY'nin ilgisiz alanlara yöneltilmesine neden olacaktır. Yöneticiler tekniklerin kullanımında esnekliğe ihtiyaç duyarlar. Bu esneklik onları ve operasyonlarını daha duyarlı hale getirir. Bir teknik, kurum seviyesinde ilgili verilerin toplanmasına ve farklılıkların karşılaştırılmasına olanak sağlamalıdır. Uzmanlar ise, yöneticileri desteklemek ve onlara yardımcı olmak için gereklidir.

- KRY ve Kurumsal Etik Fonksiyonları Birlikte Çalışmalıdır: Yapılan araştırmalar, KRY ve etik programların ilgili olduğunu göstermektedir. Örnek olarak etik kodların yazılması, işletmenin değerlerini ve ilgili riskleri iletmek için bir mekanizmadır. Bir etik programı, çalışanları etik konulara veya temel kurumsal değerleri etkileyen risklere karşı duyarlı hale getirmek için bir yol olarak görülmektedir.

Bir kurumun stratejisi, amaçları ve bunların uygulanma şekli tercihlere, değer yargılarına ve yönetim stillerine bağlıdır. Yöneticilerin dürüstlüğü ve etik değerlere bağlılığı zamanla işletme içinde standart davranışlara dönüşen bu tercih ve kararları etkiler. Kurumun iyi itibarı çok değerli olduğu için, davranış standartları yasalarla belirlenen düzeyin üzerinde olmalıdır. İyi yönetilen kurumların yöneticileri etik davranışların kuruma kazanç sağladığı ve kurum için iyi olduğu görüşünü kabul eder. Yönetimin dürüstlüğü, kurumun bütün faaliyetlerinde etik davranışlar sergilenmesi için bir ön şarttır. KRY'nin etkisi, kurumda bir şeyler yaratan, yöneten ve denetleyen insanların dürüstlüğü ve etik değerlerinin kuruma olan etkisinden daha çok olmaz. Dürüstlük ve etik değerler kurumun iç dünyasını, düzenini, yönetimini ve diğer KRY'nin parçalarının denetlenmesini etkileyen temel öğelerdendir. Birçok farklı grubun endişelerini dikkate almak gerektiğinden etik değerleri oluşturmak ve oturtmak genelliklere zordur. Yönetimin değerleri, kurumun, çalışanların, iş ortaklarının, müşterilerin, rakip kurumların ve kamunun endişelerini ve beklentilerini dengelemelidir. Bu beklentileri dengelemek karmaşık ve zorlayıcı olabilir çünkü

grupların çıkarları genellikle çatışır. Örneğin, temel ihtiyaç ürünlerinden birini (petrol, odun veya gıda) sağlayan bir kurum çevresel endişeler doğurabilir.

Etik davranış ve yönetimin dürüstlüğü örgüt kültürünün yan ürünleridir. Örgüt kültürü etik ve davranış standartlarını ve bunların iletilme ve desteklenme şekillerini içinde barındırır. İşletme içi politikalar bu konuda yönetimin ve yönetim kurulunun detaylı olarak isteklerini belirtebilir[173].

Örgüt kültürü gerçekte neler yapıldığını ve hangi kuralların uygulandığını, hangilerinde esneklik gösterildiğini, hangilerinin umursanmadığını belirler. Üst düzey yönetim- CEO'dan başlamak üzere- örgüt kültürünü oluşturmada çok önemli bir role sahiptir. Etik tavırları genellikle, kurumun önce gelen üyelerinden biri olarak CEO belirler. Bazı faktörler sahte ve şüpheli finansal raporlama faaliyetlerini de etkileyebilir. Aynı faktörler büyük olasılıkla etik davranışları da etkileyebilir. Çalışanlar dürüst olmayan, yasa dışı veya etik olmayan davranışları sadece yapma imkanları veya kurumun onlardan büyük beklentileri olduğu için yapabilirler. Sonuçlar üzerine gereksiz yere çok fazla odaklanmak, özellikle kısa vadeli sonuçlar üzerine odaklanmak, uygunsuz bir iç ortam oluşturabilir. Sadece kısa dönem sonuçları üzerine odaklanmak kısa dönemde bile sorunlar yaratabilir. Sonuçlara odaklanmak (satışları arttırmak veya kar etmek için her şeyi yapmak) genellikle istenmeyen davranışları ve tepkileri doğurur. Örneğin, baskıcı satış yöntemleri, insafsızca sert pazarlıklar veya imalı bir şekilde verilen sert tepkiler, ani ve etkisi uzun sürecek tepkiler doğurabilir. Sahte veya şüpheli raporlama yapmaya ve daha sonra diğer etik olmayan davranışlara kadar uzanabilecek davranışları teşvik edecek başka bir neden de büyük oranda finansal veya finansal olmayan raporlara bağlı kısa dönem sonuçlarına endeksli ödüllendirme yapılmasıdır. Uygun olmayan teşvik faktörlerinin ortadan kaldırılması veya azaltılması, kuşku uyandıracak davranışların ortadan kaldırılmasında büyük bir mesafe kat edilmesini sağlar. Önerildiği gibi, bu ancak sağlam ve kârlı bir iş yöntemi sayesinde gerçekleştirilebilir. Örneğin, performansı teşvik edecek faktörler – gerekli kontrollerle beraber – performans hedefleri gerçekçi olduğu sürece yönetim tekniği olarak kullanılabilir. Gerçekçi hedefler koymak motivasyonu sağlamakla beraber zararlı stresi ve sahte raporlama yapmayı teşvik eden faktörleri azaltmak için iyi bir yöntemdir. Buna ek olarak, iyi denetlenen bir raporlama sistemi işletme performansının hatalı

[173] PriceWaterHouseCoopers, **a.g.e**., s.31.

sunulmasına karşı da bir tedbir olur. Kural dışı davranışların diğer bir nedeni ise cahilliktir. Etik değerlerin iletilmesiyle beraber aynı zamanda doğru ve yanlışın ayrımının yapılmasında yol gösterilmelidir. İşletme içi davranış kuralları, etkili bir etik programın temelini oluşturur. Kurallar, dürüstlük ve etik değerler, çıkar çatışması, yasa dışı veya uygunsuz ödemeler ve rekabeti önleyici ayarlamalar gibi çeşitli davranış şekillerini düzenler. Aşağıdan üst seviyelere doğru konu ile ilgili bilgiler aktarırken çalışanların kendilerini rahat hissettikleri iletişim kanallarının olması da çok önemlidir[174].

Sadece çalışanlara verilen ve onların anladıkları yazılı davranış kuralların ve iletişim kanallarının olması kurallara uyulacağını garantilemez. Kuralları ihlal eden çalışanların cezalandırılması, olası kural ihlallerini bildirmeye teşvik edecek sistemlerin olması ve ihlalleri bildiği halde bildirmeyen çalışanların cezalandırılması da önemlidir. Yazılı kurallar dahilinde olsun veya olmasın etik standartlara uyulmasında en az diğerleri kadar, üst düzey yönetimin diğerlerine örnek olması sebebiyle, yönetimin davranışları da etkilidir. Çalışanlar doğru ve yanlış (ayrıca risk ve kontrol) konularında yöneticilerin sergiledikleri davranışların aynılarını sergiler. Yönetimin davranışlarından çıkan mesajlar çabucak örgüt kültürüne yerleşir. CEO'nun iş ile ilgili zor bir karar vermesi gerektiğinde "doğru şeyi" yaptığı bilgisi, bütün kuruma çok güçlü bir mesaj gönderir.

- KRY Dinamik Bir Süreçtir: İşletme ihtiyaçları ve riskleri değiştiği için riskleri yönetmede yeni süreçler veya araçlar gerekmektedir. Aynı zamanda, risk yönetmede işletmenin ne denli başarılı olduğunun belirlenmesi için izleme ve sürekli geliştirme yapılmalıdır. Risk değerlendirme ve analizi bir defalık bir uygulama değildir.

- KRY'de Birçok Fonksiyonel Uzman Rol Oynayacaktır: En iyi uygulamalar araştırması, KRY'de birçok fonksiyonel uzmanın rol oynayacağını göstermektedir. Bunlar; bilgi teknolojileri, insan kaynakları, iletişim ve finansal yönetimdeki uzmanları içermektedir.

- KRY için Yeterli Derecede Kaynak Sağlanmalıdır: Üst yönetim gerekli kaynaklar ile KRY girişimini ve uygulamalarını desteklemelidir. Eğitimde, geliştirme süreçleri ve tekniklerinde, yönetim sistemlerinde ve uzman grupların oluşturulmasında yatırımlar gerekli olacaktır.

---

[174] PriceWaterHouseCoopers, **a.g.e**., s.32-33.

2.4. Kurumsal Risk Yönetiminde En İyi Uygulamalar Araştırmasının Sonuçları

En İyi Uygulamalar araştırmasının sonuçlarına göre KRY genel olarak tüm sektörler bağlamında uygulanabilir niteliktedir. Bu uygulamalar mevcut risk yönetimi yönergeleri ve talimatları ile uyumludur. Bu uygulamaların çoğu hizmet sunumunun geliştirilmesi için katkı sağlayacaktır. KRY uygulanması yoluyla, yöneticiler amaçlarını başarmaya üst derecede yaklaşırlar. Böylece, onlar hizmet sunumu amaçlarını ve hedeflerini tutturmaya en yakın hale geleceklerdir. Kurumsal felsefe, açık iletişim kanalları, ekipler ve komiteler, rehberlik ve eğitim gibi uygulamalar destekleyici bir iş çevresi oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda bu uygulamalar yaratıcılığı desteklemektedir.

Uygulamalar karar alma ve planlamayı kolaylaştırırken, doğru kaynak tahsisi hattı bu uygulamalarda daha az güçlü olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, riskleri haritalama, modelleme, belirleme, değerlendirme ve analiz araçları kaynakların temel riskler üzerine odaklanmasına KRY uygulamaları yardımcı olmaktadır. Bu açıdan, kaynak tahsisi en önemli alandır. En iyi uygulamalara dair analiz sonuçları Tablo-7'de temel unsurlarıyla verilmiştir. Burada çok farklı statükolardaki en iyi uygulamaların gerçekleştirilmesinde önemli engeller olabilmektedir. İşletmelerin çoğu sahip oldukları raporlama ve yönetim hiyerarşisi ile geleneksel yapıda işlemektedir. Bu yüzden, herkesin bir risk yöneticisi olduğu felsefe ve kültürün gerçekleştirilmesi zor ve sıkı bir hedef olabilir. Benzer şekilde, mevcut çevre kötü haberleri veya açık iletişim kanallarını hoş karşılamayabilir. Departmanlar ve acenteler işletmeyi duyarlı hale getirmek ve işletmenin fayda hedefleriyle bağlantı kurmak için uygulamaları benimseme ve bunlara uyum sağlama ihtiyacı duyacaklardır. Bunların işletmelerde uygulanabilmesi için burada birçok farklı yol bulunmaktadır.

Tablo-5. Kurumsal Risk Yönetiminde En İyi Uygulamaların Değerlendirme Ölçütleri www.kpmg.com, 2006.	**DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ**															
	Varlıkların ve kişilerin korunmasının ötesinde, geniş çapta uygulanabilirliğe sahiplik	Destekleyici İş Çevresini Geliştirmek	Yaratıcılığı desteklemek	Hizmet Sunumunu geliştirmek, örneğin, etkinlik ve verimlilik	Yönetimin Karar almasını kolaylaştırmak	Sağlam Kaynak paylaşımını ilerletmek	Kolaylıkla Anlaşılma ve Kullanım (sade dil ve kullanıcı dostu olma)	Risk Kapsamının ve anlamının anlaşılmasında Yöneticilere Yardımcı olmak	Ortaklarla iletişim Kurmak ve onları dahil etmek	Kültürel değişiklikleri Ve Değişim yönetimini kolaylaştırmak	İşletmelerdeki mevcut bilgi ve öğrenilmiş derslere yapılandırma	Fırsat maliyetlerinin dikkate alınması	Net ve potansiyel olarak uygulanabilir sorumluluk veya idari yapı	Denetim ve değerlendirme kaynaklarının kullanımını etkin yapma	İşletmede yatay olarak bağlantılar oluşturma	Mevcut yönetim yapısına, süreçlere ve uygulamalara uygun şekilde bütünleştirme
EN İYİ UYGULAMALAR																
Kurumsal Felsefe: Herkes bir risk yöneticisidir	X	X	X	X	X	X			X	X	X				X	X
Üst Yönetim/ Kurul Liderliği	X			X	X					X	X		X		X	
Açık İletişim Kanalları	X	X	X	X	X		X	X	X	X					X	
Ekipler ve Komiteler	X	X	X	X	X		X			X	X			X	X	
Basit, ortak dil	X				X		X	X	X	X					X	X
Kurumsal Risk Yönetimi Fonksiyonu	X		X			X		X			X				X	
İletişim Performansı	X			X		X			X					X	X	
İç Denetim Desteği	X		X								X		X	X	X	X
Rehberlik	X	X	X	X			X	X		X						X
Eğitim	X	X	X	X			X	X		X	X			X		X
İşletme Risklerinin Haritalanması	X			X	X	X	X	X			X				X	
Modelleme Araçları	X			X	X	X		X			X					
Belirleme ve Değerlendirme Teknikleri	X			X	X	X		X			X			X		X
Internet/Intranet	X	X	X				X									

3. TÜRKİYE'DEKİ HAVAALANI VE HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE RİSK YÖNETİMİ ALGILAMA VE YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM

Türkiye'de önde gelen havaalanları (örneğin Atatürk, Antalya, Esenboğa, Adnan Menderes, Dalaman) özel havaalanı terminal işletmecileri tarafından, diğerlerinin çoğu DHMI tarafından yönetilmektedir. Türkiye'deki havaalanı ve havaalanı işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin risk yönetimine dair algılama ve yaklaşımın tespit edilmesi amacıyla 2005 yılı Aralık ayında anket çalışması yapılmıştır. Anket soruları DHMI'ye ve TAV Atatürk Havalimanı, Sabiha Gökçen Havalimanı, Antalya Havalimanı Terminal İşletmeleri Yöneticilerine gönderilmiştir. Anket çalışması kapsamında işletmelerde mevcut KRY uygulamalarının ve bu uygulamalarda kullanılan yöntem ve tekniklerin tespitine yönelik sorulara da yer verilmiştir. Anket elektronik posta yolu ile yöneticilere ulaştırılmış olup, yanıtlarının alınmasında ek olarak birebir görüşmeler ve telefon görüşmeleri yapılmıştır. Anketin ulaştırıldığı tüm yöneticilerden yanıt alınması mümkün olmuştur. Yanıtlar genel itibariyle ilgili işletmelerin KRY'ye daha ilgili hale gelmekte olduklarını ve risk yönetimi algılarının KRY kapsamında oluşabilirliğini göstermesi bakımından güçlü kanıtlar olarak önem taşımaktadır. Anket kapsamında temel olarak The Audit Office of New South Wales tarafından hazırlanmış olan ,"Risk Management Questionnarie, The Institute of Internal Auditors "Enterprise Risk Management Questions" çalışmasından faydalanılmıştır. Anket soruları Ek-1'de verilmiştir.

Anket sonuçlarına göre Türkiye'deki havaalanı işletmelerindeki yöneticiler risk ve KRY'ye dair benzer algılara sahiptirler. Genel olarak güvenlik, emniyet gibi tehdit risklerine ve finansal risklere yönelik algılamanın varlığı tespit edilmiş olup, aynı zamanda işletmelerin kurumsal risklere dair farkındalıklarını artırma eğiliminde olduklarına ve bu yönde hareket etmeyi düşündüklerine dair işaretler saptanmıştır.

Risk ve KRY algısı KRY'nin bir unsuru olarak önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmada savunulan temel nokta, "KRY en iyi karar alma ve çok daha etkin politikalar geliştirme ve nihai olarak da en iyi yönetişim için gereklidir" şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda, işletme yöneticilerinin risk yönetimi algıları, KRY yaklaşımından ziyade geleneksel risk yönetimine yakın olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte işletme

yöneticilerinin birbirlerine göre risk yönetimi algılarında da farklılıklar saptanmıştır. İşletmeler kendi yönetsel ve kültürel yapıları dahilinde riskleri ve risk yönetimini algıladıkları için farklılıkların olması normal bir durum olarak değerlendirilmiştir. Çünkü örgüt kültürü ve organizasyonel yapı algıyı etkileyen başlıca unsurlardır. Her işletmenin örgüt kültürü ve yapısı birbirinden farklı olduğu için algılamalarda da farklılıklar olması kaçınılmazdır.

Bu noktadan hareketle Türkiye'deki havaalanı ve havaalanı terminal işletmelerinde mevcut risk yönetimi algısının temel olarak geleneksel risk yönetimiyle sınırlı olduğunu söylemek mümkünse de alınan yanıtlardan risklerin fırsat yönünün de algılanmaya başladığı görülmektedir. Bu ise işletmelerde KRY'nin uygulanabilirliğine dair gerekli altyapı açısından önemli bir unsurun varlığına işaret etmektedir. KRY'de belirtilen risklerin bütünsel anlamda ele alınması için bu iyi bir işarettir. Ek olarak, işletme yöneticileri KRY'yi kendi işletmelerinde uygulamak istemektedirler. Dünyadaki KRY uygulamalarına verilen önem ve giderek artan uygulamalar düşünüldüğünde Türkiye'de böyle bir istek olması önemli bir gelişme olarak belirlenmiştir. Bu işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek, stratejik amaçlarını başarmak, kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak, yasal ve düzenleyici gerekler ile uyumu sağlamak için KRY'nin önemine ve gereğine dikkati çekilmiştir. En önemlisi bazı havaalanı işletmeleri bu yönde ciddi adımlar atmayı planlamaktadır. Halihazırda KRY'yi finansal risk yönetimi ağırlıklı ele alınıyor olsa da profesyonel anlamda yürüten bir havaalanı terminal işletmesinin de olduğunun belirlenmesi anketin sağladığı önemli bir bilgidir. Burada anket yanıtlarının değerlendirme sonuçları verilmiştir:

- İlgili işletmelerde yönetim tarafından kurumsal amaçların kolaylıkla anlaşılacak ve net şekilde oluşturulduğu ve bildirildiği belirtilmektedir.
- İşletmeler tarafından şu önerme kabul edilmektedir: Etkili risk yönetimi işletmenin amaçlarını başarmasında önemlidir.
- İşletmeler tarafından amaçların ve hedeflerin yönetim ve personel için dokümante edilmiş olduğu ve bildirildiği belirtilmektedir.
- Bu işletmelerde personelin, işletme amaçlarının kendi işlerine dair amaçlarla nasıl ilişkili olduğunu anlamış oldukları belirtilmektedir.

- Bu işletmelerde KRY felsefesi birbirlerinden farklıdır. Bazı işletmeler riskleri sistem bazında, bazıları ünite bazında bazıları da sistem ve portföy kapsamında yönetmektedirler.
- "İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında KRY'nin önemli olduğu" fikri tüm işletmeler tarafından kabul edilmektedir.
- Etkili KRY uygulamalarının işletmenin performansını artıracağı görüşü kabul edilmektedir.
- İşletmelerde KRY politikasını ve sistemini desteklemek üzere uygun kaynaklar tahsis edilebilecek durumdadır.
- İşletmelerde risk politikası ve prosedürleri oluşturularak uygulanıyor ve risk yönetimine dair eğitim veriliyor olsa da bunların KRY kapsamında olmadığı tespit edilmiştir ve ilgili çalışmaların henüz yeterli düzeyde olmadığı işletmeler tarafından belirtilmiştir.
- Kurumsal ortak bir risk terminolojisi kullanılmamaktadır.
- İşletmeler KRY ile ilgili standartlardan ve rehber dokümanlardan haberdardırlar. Ancak çoğu bunları kendi uygulamalarında henüz kullanmamaktadırlar.
- İşletmelerin genel olarak risk almaya karşı gelişmiş bir tutumları vardır.
- KRY işletmede faaliyetlere ve yönetim yaklaşımlarına kısmen bütünleştirilmiş düzeyde olup bu yönde çabalar artan şekilde devam etmekte olduğu tespit edilmiştir.
- Risklerin belirlenmesinde stratejik çevre ve şartlar, kurumsal çevre ve şartlar, risk yönetimi çevre ve şartları risk kaynakları olarak dikkate alınmaktadır.
- İşletmeler riskleri aşağıdaki kapsamlarda belirlemektedirler:
  i. Ne olabilir?
  ii. Riskler nasıl ve niçin ortaya çıkar?
  iii. Etki sahası nedir?
  iv. Risk kaynağı nedir?
- Bu işletmelerde karşı karşıya olunan riskleri belirlemede genel olarak; CEO, Yönetim Kurulu, Finans Yöneticisi, Hat yöneticileri, Kriz komitesi ve tüm personel sorumluluk taşımaktadır.
- İşletmeler risklerini belirlemek için genel olarak aşağıda verilen araçları ve teknikleri kullanmaktadırlar:
  i. Denetimler veya fiziksel kontroller

ii. Beyin fırtınası
iii. Deneyimlerin incelenmesi
iv. GZFT analizi
v. Görüşmeler, mülakatlar ve anketler
vi. Yargısal yaklaşımlar
vii. Senaryo analizi
viii. Operasyonel modelleme
ix. Süreç analizi

- KRY için sorumluluklar henüz net şekilde tesis edilmemiştir ve işletme bazında anlaşılmamıştır.
- Risklerin yönetilmesi işletmenin performansının artırılması ve başarısı için önemli kabul edilmektedir.
- İşletmelerde personele rehberlik sağlayacak şekilde hazırlanmış KRY rehberi mevcut değildir.

Genel olarak yöneticilerin çoğu KRY algısını ve farkındalığını artırma bağlamında istekli olduklarını belirtmişler ve bu isteklerini gerçeklemek üzere çabalarına başlamışlardır. Risk kavramı ağırlıklı olarak "olumsuz anlamda tehdit" yönüyle ele alınmaktadır. Ancak bu işletmelerde riskin fırsat yönüne ilişkin farkındalığın oluşması ve artırılması yönünde çaba harcanmaya başlanılması düşünülmektedir.

Ankette yer alan "bizden istenenler" şeklinde hazırlanmış olan soruya ait alınan yanıtların aşağıdaki başlıklarda toplanması mümkündür;

- KRY'ye dair standartların belirlenmesi
- KRY organizasyonunun belirlenmesi, Rollerin ve sorumlulukların saptanması
- KRY yapısının tesis edilmesi, KRY yapısının değerlendirilmesi ve analizi

Uygulanan anket sayısının (5) sınırlı sayıda olması ve matematiksel sonuçların anlamlı olmayacağı noktalarından hareketle istatistiki olarak değerlendirme yapılmamıştır, her anket yöneticilerle yapılan görüşme sonuçlarıyla birlikte ele alınarak değerlendirilmiştir. Anket değerlendirme ve sonuçları işletmelerin yöneticileriyle de paylaşılmıştır. Bu sonuçlardan, yapılan araştırmalardan edinilen bilgilerden ve havaalanı işletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerden alınan sonuçlardan hareketle

izleyen bölümde KRY'nin Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik değerlendirme çalışması yapılacaktır.

4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN TÜRKİYE'DEKİ HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Yapılan araştırmalarla dünya çapında risk yönetimi uygulayan işletmelerin bu uygulamaları ile KRY arasında büyük uçurumlar bulunduğu belirlenmiştir. Zira KRY uygulamak hali hazırda birçok işletme için onların gücünü aşan bir uygulama niteliği taşımaktadır. Örnek olarak konuya dair örnek yapılarda KRY, "kurum çapında uygulanır" şeklinde ifade edilmektedir. Risklerin yönetimi üzerine kapsamlı ve kurum çapında odaklanılması, birçok işletme için yüksek bir uygulama standardı niteliği taşımaktadır. Çünkü KRY uygulamaları, silo bazlı geleneksel risk yönetiminin üstesinden gelmek için işletmede davranışsal ve tutumsal değişiklikler ile kurumsal direncin aşılmasını gerektirmektedir. Bu değişiklikleri yerleştirmek ise ciddi ve uzun bir zaman almaktadır. Bu nedenle, son yıllarda KRY özellikle vizyoner bakış açısına sahip işletmeler tarafından başarılmaya çalışılmaktadır.

KRY, farklı işletmeler tarafından farklı şekillerde uygulanmakta olup, uzmanlarca farklı tekniklerin bileşimi ve türünün en iyisi olan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. KRY, kurumun tüm varlık portföyüne odaklanmıştır. Bu kapsamda fiziksel ve finansal varlıklara ek olarak soyut (maddi olmayan) varlıklar da yer almaktadır. Bu varlıklar günümüzde işletmelerin piyasa değerlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadırlar[175]. Türkiye'de bu kavram ve kapsamı yeni yeni bilinmeye ve dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu ise Türkiye'de KRY uygulanabilirliği için önemli bir noktadır. Dünya çapında çok sınırlı sayıda işletme tarafından tam olarak kurumsal bir yaklaşımla KRY uygulanmaktadır. İşletmeler ilgili uygulamalarının ilk adımlarında ortak dil, bir risk yönetimi organizasyon yapısı ve kurumsal çapta risk değerlendirme süreci tesis etme sırasını izlemektedirler. Bazı işletmeler de belirli ünitelerde KRY uygulamaktadırlar. Örneğin, mal fiyatı riskinin kurumsal bazlı ticari ünitelerce yönetiminde.

[175] Türkiye'de yapılan araştırmalara göre %80 (kaynak: www.capital.com.tr)): insan kaynağı, farklılaşma stratejileri, yaratıcı süreçler, entelektüel sermaye, müşteri ilişkileri, marka değeri, patent sistemleri, bilgi birikimi, gibi.

Tüm işletmeler büyüklüğüne bağlı olmaksızın, risklerle karşı karşıyadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler diğer büyük ölçekli organizasyonlara göre farklı bileşenlere sahip etkili KRY uygulayabilirler. Daha küçük çaplı işletmelerde KRY daha az resmi ve daha az yapılandırılmış şekilde olsa da temel KRY içeriği her işletmede aynı şekilde mevcut olmalıdır.

Örnek KRY yapılarında ve bu tez kapsamında sunulan KRY yapısı kapsamında belirtildiği üzere, KRY kurum çapında, her seviye ve ünitede, riskleri kurumsal portföy düzeyinde ele alan şekilde gerçekleştirilmelidir. KRY, kurum çapında uygulanmadıkça ve tüm temel işletme risklerine bütünsel ve kapsamlı odaklanılmadıkça gerçek anlamda ve tam olarak kurumsal çapta olmayacaktır. Ayrıca, KRY uygulaması işletme stratejisinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesine tam olarak dahil edilmedikçe KRY uygulama yapılarında yer verilen temel gerekleri de karşılamayacaktır. Bu noktadan hareketle Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinin KRY yolculuklarına bu temel gereklilikleri karşılama çabaları ile başlamaları gerekmektedir. KRY farklı ölçülere aynı beden (one-size-fits-all) tarzında bir çözüm değildir: KRY uygulama yapısının tasarımı konusunda belirlenmiş herhangi bir en iyi uygulama bulunmamaktadır. Bunun anlamı ise uygulama sürecinin seviyesinin ve gelişmişlik derecesinin işletmenin nitelikleri, faaliyetleri ve risklerine göre belirlenmesinin gerektiğidir. Ancak daha önce de belirtildiği üzere her işletmenin geliştireceği yapıda ve ilgili sürecinde olması gereken bazı temel özellikler mevcuttur.

İşletme yönetimleri kendi işletmelerinin büyüklük, hedefler, strateji, yapı, kültür, yönetim biçimi, risk profili, endüstri, rekabetçi çevre ve finansal imkanlar gibi unsurlarına dayanarak uygulayacakları KRY yapısına karar vermek durumundadırlar. Bu ve diğer faktörler uygulanacak olan KRY yapısını etkilemektedir. Bu kapsamda KRY uygulaması için aşağıda verilen temel adımların dikkate alınmasının gerekli olduğu öngörülmektedir. Bunlar:

i. İşletmenin öncelikli risklerinin belirlenmesi ve anlaşılması için bir içeriğin oluşturulması

ii. Örnek yapıların ve rehber niteliğindeki çalışmaların baz alınarak mevcut KRY yeterliliklerinin ve yeteneklerinin belirlenmesi

iii. Örnek yapıların ve rehber niteliğindeki çalışmaların kullanılarak işletmenin KRY yeterlilikleri ve yeteneklerine dair istenen durumun belirlenmesi

iv. (ii.) ve (iii.) maddeler arasındaki uçurumların belirlenmesi ve analizi, bu uçurumun kapatılması için gerekli çabaların belirlenmesi: işletmenin mevcut yetenekleri ve deneyimi ile yönetimin istediği gelişim düzeyinin fonksiyonu.

v. Bu fonksiyondaki analize dayanarak KRY altyapı geliştirmelerini uygulamak için gerekli kaynakların belirlenmesi

vi. İstenen KRY altyapı yetenek düzeyine gelmek için bir plan hazırlanması ve planın gerçekleştirilmesi için gereken değişiklik konularının saptanması.

vii. Tüm çabaların etkin şekilde bütünleştirilmesi ve koordinasyonunun sağlanması için gerekli idari yapının ve kolaylıkların tesis edilmesi, şeklinde sıralanabilmektedir.

Bir KRY uygulama süreci, temel olarak eğitim, farkındalık oluşturma, benimsenme ve sahiplik, sorumlulukların ve sahipliklerin atanması/alınması sürecidir. Küresel piyasa değiştiği ve geliştiği için riskler de değişmekte ve gelişmektedir. Buna bağlı olarak KRY uygulama yapısının da sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.

KRY uygulamaları için gerekli altyapı çabalarının gerçekleştirilmesi ve uygulamaya geçmek için gereken sürenin uzunluğu, işletmelerin risk yönetim sistemlerinin ve uygulamalarının mevcut durumu, gelecekte ulaşılmak istenen durum, KRY yeteneklerinin geliştirilmesi için tahsis edilmeye istekli olunan kaynakların kapsamına bağlı olarak değişmektedir. Ek olarak, KRY risk ve risk yönetimi kapsamında kurumda yukarı, aşağı ve çapraz şekilde etkin ve etkili iletişim için açık çevre gerektirdiğinden, birçok işletmede kültürel sorunların ve kurumsal direncin de üstesinden gelinmesi gerekebilmektedir. KRY organizasyonel yapı ve örgüt kültürünü değiştirecek bir uygulama olup bu bağlamda değişime direnç üstesinden gelinmesi gereken bir zorluk olarak kendini gösterecektir. Bu zorlukların üstesinden gelinebilmesi için sadece finansal değil, bütün temel işletme risklerini ve fırsatlarını yönetmek için tamamen bütünsel, ileriye dönük ve süreç yönlü bir yaklaşıma sahip olunmalıdır. Yönetsel ve uygulamaya dönük alanlarda önemli değişikliklerin yapılması gereklidir, bu ise KRY uygulamasına geçilmesi için gereken süreyi uzatacaktır. KRY uygulama altyapısını oluşturmak ve uygulamaya başlamak için gerekli süre 6 ay ile 1 yıl arasında değişirken, tam olarak KRY uygulanması ile amaçların başarılması ve sonuçların elde edilmesi 3 ile 5 yıl arasındaki bir süreyi kapsayabilecektir. Bu kapsamda Türkiye'de

KRY uygulanabilmesi için işletmelerin süreklilik arz eden çabaları sürekli geliştirme disiplini içerinde gerçekleştirmesi gerekli görülmektedir.

Türkiye'de KRY uygulanabilirliğine dair analizde önemli bir diğer nokta KRY uygulamaları için gerekli yatırım konusudur. Gerekli yatırımın miktarına dair bir genelleme yapmak oldukça zordur. Bunun bir nedeni, farklı işletmelerde mevcut ve istenen durumların farklı olmasıdır. Bu faktörlere rağmen, KRY için gerekli yatırım miktarını saptamanın etkin bir yolu, işletmenin mevcut veya olası KRY yapısının örnek yapı ve rehberler ile karşılaştırılmasıdır. Bu değerlendirme ve analize dayanılarak, istenilen KRY yapısını uygulamak için gerekli insan, araçlar ve diğer kaynaklara dayanılarak yatırım miktarı hesaplanabilmektedir. Bu kapsamda başlangıç noktası olarak işletmenin öncelikli olarak yönetilmesi gerekli olarak belirlenen risklerine dair bir uygulama esas alınabilir.

İşletmelerin dikkate almaları gerekli önemli nokta, tüm işletmelerin KRY uygulamasına ihtiyacı olmasıdır. Çünkü her başarılı işletme risklerle karşı karşıyadır. Tüm başarılı işletmeler risk alırlar ve aldıkları riskleri uygun çözümleri bularak yönetirler. Çünkü KRY riskler mücadele ve fırsatları görebilme ve onlardan yararlanabilme sürecidir. İşletme yönetimlerince yapılan her seçim işletmenin risk profilini etkilemektedir.

KRY kurumsal amaçlara ulaşılması için makul oranda bir güvence sağlayan, giderek yaygınlaşmakta olan ve gereği uzmanlar ve uygulayıcılar tarafından kabul edilmiş önemli bir yönetsel uygulamadır. Ancak her kurumdan KRY'yi uygulaması beklenmemektedir. Çünkü KRY uluslararası ve büyük yani belli nitelikteki işletmeler tarafından uygulanabilmektedir. Bu noktadan hareketle Türkiye'de özellikle havaalanı terminal işletmeleri genel itibariyle KRY uygulayabilecek işletme niteliklerini ve altyapı gereklerini büyük ölçüde karşılayabilecek potansiyeli taşımaktadırlar.

Türkiye'deki havaalanı ve havaalanı terminal işletmelerinde KRY uygulanabilirliği işletmelerin bu gereği fark edebilmelerine, gerekli kaynakları tahsis etmelerine, altyapı eksikliklerini gidermelerine ve yönetsel yaklaşımlarında değişiklikler yapacak böylesi önemli bir uygulamaya olumlu yaklaşmalarına bağlıdır. Hali hazırda görüşülmekte olan havaalanı yöneticileri tüm bu koşullara hazır ve istekli olduklarını belirtmektedirler.

KRY'nin Türkiye'deki havaalanı ve havaalanı terminal işletmelerinde uygulanabilirliğinin analizinde temel belirleyicilerinden birisi de işletmelerin kendileridir. Bu kapsamda uygulanabilirlik analizi çalışmaları sırasında, havaalanı terminal işletme yöneticilerinin beklentileri, işletmelerinin mevcut durumları ve gelecekteki projeleri öğrenilerek buradan fizibiliteye dair sonuçlara ulaşılmıştır[176].

Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinde KRY uygulanabilirliğine dair analiz kapsamında işletme yöneticilerine uygulanan anket sonuçları ve yöneticilerle birebir gerçekleştirilen görüşme sonuçları ile elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir. Bu analiz çerçevesinde uygulanabilirliğe dair üç temel alan belirlenmiştir. Bunlar;

i. Örgüt büyüklüğünün ve faaliyet çeşitliliğinin risklerin oluşumuna ve KRY'ye etkileri

ii. KRY uygulamanın zorlukları ve kısıtları (maliyet, personel, teknoloji, yönetim düşüncesi, örgüt yapısında değişiklik, çevre faktörleri,vb.)

iii. KRY yapısının oluşturulması ve uygulanmasının sağlayacağı yararlar ve yöneticilere getireceği esneklik

Türkiye'de yap işlet devret uygulamalarının başlamasına kadar terminal işletmesi de dahil havaalanlarının yönetsel tüm yetkileri ve idaresi Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde olmuştur. Bu kapsamda havaalanı işletmelerinde özel sektörün belirli bir süreyi kapsayan terminal işletmeciliği deneyimi bulunmaktadır. Her ne kadar diğer işletme alanları ile temel ortak paydalara sahip olsa da havaalanı işletmeleri, havacılık sektörüne özgü önemli farklılıklara sahip bulunan başlı başına bir sektör niteliği taşımaktadır. En klasik anlatımıyla havaalanları "ülkelerin dünyaya açılan kapıları"dır. Bu kapsamda özel bir misyonları olduğu söylenebilir.

Türkiye gelişmekte olan bir ülke olarak değişken piyasa yapısına sahip ve hassas dengeler üzerinde bulunmaktadır. Piyasalardaki kararsızlık, son 30 yıldır yüksek ve sürekli enflasyon ile mücadele ediliyor olması, Avrupa Birliği'ne uyum çabaları tüm sektörleri olduğu gibi havacılık sektörünü de olumsuz şekilde etkilemektedir. Türkiye'de ekonominin temel taşlarından birisi olan turizm büyük ölçüde havacılık sektörüne bağlı durumdadır. Ayrıca turizm ile havacılık sektörü karşılıklı etkileşim içerisindedir. Sonuç olarak en temel anlamda uygulanabilirlik analizinde ülkenin

[176] Bu analiz çalışması sırasında TAV Havalimanları Holding A.Ş., Çelebi-IC Holding, Fraport A.G. yöneticileri ile görüşülerek onların mevcut durumları, beklentileri ve gelecekteki projeleri kapsamında fizibilite çalışması yapılmıştır (Haziran 2006).

mevcut şartlarının dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca bu kapsamda belirtmek gerekir ki Türkiye gibi değişken ve hareketli piyasalara sahip ülkelerde işletmelerin KRY uygulamaları önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda uygulanabilirliğinden ziyade uygulanması için neler yapılması gerektiği konusuna odaklanılması gereğine inanılmaktadır.

Dünya çapında kurumsal yönetime dair uygulama ve yaklaşımlar hız kazanmış ve Türkiye'deki işletmelerde de bu yaklaşım yaygınlaşmaya başlamıştır. Diğer işletmelerde olduğu gibi havaalanı işletmelerinde de kurumsal anlamda yönetim uygulamaları işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında önemli bir nokta haline gelmiştir. Bu noktadan hareketle risk yönetiminin de kurumsal çapta ele alınması gereği ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'deki havaalanı terminal işletmeleri KRY uygulamaları için gerekli kaynakları sağlama konusunda yeterli altyapı kaynaklarına sahip olsalar da. konuyla ilgili temel sorun kültürel yapı ve değişime hazır olmama olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü KRY uygulamaya karar veren bir havaalanı terminal işletmesinin zorlukları ve kısıtları (maliyet, personel, teknoloji, yönetim düşüncesi, örgüt yapısında değişiklik, çevre faktörleri,vs.) bulunmaktadır. Maliyet, personel ve teknoloji gibi uygulama için gerekli temel unsurlar yanında yönetimin proaktif yaklaşımı gerekmektedir. Türkiye'deki havaalanı terminal işletmeleri KRY'yi uygulamak istemektedirler bu da düşünsel anlamda hazır olduklarını göstermektedir. Bunun en olumlu yanı KRY uygulamalarına dair en önde gelen sorunun aşılabileceğinin işareti olmasıdır. Havaalanı terminal işletmeleri KRY için örgütsel değişikliğe hazır olduklarını belirtmektedirler. Ancak bu kapsamda işletme dışı faktörler konusunda endişeler bulunmaktadır. Bir işletme KRY'yi uygulama kararı almış olsa da ülkenin otoriteleri ve bağlı bulunan düzenleyici ve idari kuruluşların tepkileri soru işareti olarak mevcut haldedir. Ancak düzenleyici ve idareci otorite ve kuruluşlara KRY uygulamalarının sağlayacağı temel güvenlik ve emniyet katkıları sunulduğunda destekleyici olacaklarına ve dolayısıyla ilgili soru işaretlerinin ortadan kaldırılacağına inanılmaktadır. Hali hazırda çalışma sırasında görüşülen havaalanı işletme yöneticileri ve otorite yetkilileri KRY'nin gereğine ve önemine inandıklarını belirtmektedirler. Havacılık doğası itibariyle risklidir. Önemli kaynaklar aktarılarak ve yatırımlar yapılarak gerçekleştirilen havaalanı

hizmetleri açısından resmi otorite ve yetkililer tarafından objektif olarak ele alındığında KRY'den en büyük faydayı sağlayacak taraflardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinin örgütsel büyüklükleri ve faaliyet çeşitlilikleri açısından da değerlendirilmesi hem ilgili işletmelerde risklerin oluşumu, bunların KRY açısından etkileri konuları itibariyle hem de KRY'nin işletme çapında uygulanabilmesi açısından önemli bir analiz alanıdır. Tek bir havaalanı terminali işleten işletme ile, geniş bir coğrafi alanda farklı yerlerde bulunan birden çok havaalanı terminali işleten işletmenin KRY uygulamaları kapsamları itibariyle farklı niteliklere sahip olabilecektir. KRY uygulama yapısına dair bilgilerin verildiği çalışmanın diğer bölümlerinde belirtildiği üzere KRY uygulamalarının standart bir tarif kitabı yoktur ve tamamen işletmeye özgü olan ve işletmenin kendi ihtiyaçlarına ve isteklerine bağlı olarak şekillenen bir yönetsel uygulamadır. Bu kapsamda Türkiye'deki işletmeler farklı niteliklere sahip olsalar da KRY'nin uygulanabilirliği açısından hiçbirinin herhangi bir kısıtının bulunmadığı öngörülmektedir. Ancak burada önemle belirtilmek istenen bir nokta bulunmaktadır. Daha önce açıklandığı üzere KRY'de en önde gelen temel nokta KRY felsefesi ve kültürü olup bu kapsamda Türkiye'de konuya ve uygulamalara tamamen olumsuz bakan bir havaalanı terminal işletmesi mevcuttur. Bu noktada uygulamaya karşı olan tutumları nedeniyle uygulanabilirlik analizinde bu işletme kapsam dışı bırakılmıştır. Bu analiz kapsamında KRY'yi uygulamaya istekli ve/veya uygulama kararı almış olan havaalanı işletmeleri esas alınmış olup, uygulanabilirlik değerlendirmesi mevcut şartlar itibariyle ne şekilde ve ne ölçüde gerçekleştirilebilir sorusu üzerine yapılandırılmıştır.

Dünyada ve Türkiye'de havacılık otorite ve örgütlerince geliştirilmiş KRY uygulama yapısı standartları ve modeli mevcut değildir. Bunun ise Türkiye'de havaalanı işletmelerinde KRY'nin uygulanabilirliği bağlamında dikkate alınması gerekmektedir. Zira bu kapsamda uygulamaya dair yasal zorluklar da yönetilmesi gerekli bir risk olarak düşünülebilir.

Sonuç itibariyle Türkiye'deki havaalanı işletmeleri KRY uygulayabilir niteliklere sahiptirler. Dikkat edilmesi gereken temel noktalardan birisi ilgili işletmelerin KRY'nin sürekli ve geliştirilmesi gereken bir yönetsel uygulama olduğu, diğer tüm yönetsel çabaları ve uygulamaları etkilediği konularının gözden kaçırılmaması gereğidir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki en önemli risklerden

birisi KRY'nin yanlış uygulanmasıdır. Bu çok önemli bir nokta olup başarısız ve yanlış uygulamalar önemli olumsuz sonuçları ortaya çıkarmakta ve kaynak kayıplarına yol açmaktadır. İşletmelerin unutmamaları gereken nokta KRY uygulamalarına dair altyapı çalışmalarının eksiksiz yapılması ve konunun tam anlamıyla tüm yönleriyle anlaşılmadan uygulamaya geçilmemesi gerekliliğidir. Bu noktada üniversite-sektör işbirliği ile önemli katkıların sağlanabileceği öngörülmektedir.

Çalışmanın son bölümünde teorik bölümlerden, uygulama örneklerinden elde edinilen bilgiler, uygulanabilirlik analiziyle varılan sonuçlar ile birlikte dikkate alınarak geliştirilen model önerisinin geliştirilme süreci, modelin uygulama aşamaları, TAV'da bu model kapsamında tespit edilen bulgular ve TAV'ın KRY'ye yönelik mevcut durumu ile birlikte verilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, SINIRLILIKLARI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Dünyada özellikle havaalanlarında sınırlı uygulama örnekleri bulunan KRY Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinde de yeni dikkate alınan bir uygulamadır. Çalışmanın önceki bölümünde açıklandığı üzere Fraport A.G. havaalanına yönelik KRY sistemine sahip olup ve ilgili uygulamaları gerçekleştirmektedir. Dünyanın en büyük ve en köklü havalimanı işletmecilerinden biri olan Alman Fraport İşletmesi faaliyetine 1924'te Frankfurt Havalimanı'nın açılmasıyla başlamıştır. İşletme adını havalimanının kısaltması olan "FRA"dan almaktadır. Halka arzı 2001'de gerçekleştirilmiş olan Fraport'un işlettiği havalimanı ve terminaller arasında Frankfurt, Hahn, Hanover, Saarbrücken (Almanya), Türkiye'de Antalya 1. Dış Hatlar Terminali ve Peru'da Lima Havalimanı bulunmaktadır. Türkiye'ye büyük önem veren işletme, Bayındır Grubu'nun hisselerini alarak Antalya 1. Dış Hatlar Terminali'ni 1999 yılında işletmeye başlamıştır. İşletim süresi 2007 Ekim ayında sona ermektedir. İşletme ayrıca önümüzdeki yıllarda inşaatını TAV'ın yaptığı Kahire, Hindistan'da Delhi, Bulgaristan'da Varna ve Burgaz Havalimanları yatırımlarını sürdürmektedir.

Halen Fraport'un işlettiği Antalya Havalimanı'nın birinci terminalin işletme süresi bu yıl 14 Eylül'de, Çelebi-IC'nin işlettiği ikinci terminalinki ise 23 Eylül 2009'da sona erecektir. 12 Nisan 2007 tarihinde açılan ihaleyi kazanmış olan Fraport, ICiçtaş işletmesi ile birlikte bu tarihlerinden itibaren birinci terminali 17 yıl 3 ay 17 gün, ikinci terminali ise 15 yıl 3 ay 8 gün işletecektir[177].

---

[177] http://www.haber1.com iletişim adresli internet sayfasında "**Antalya Havalimanı'nda Ağlatan Rekor"** başlıklı Ekonomi haberi (13 Nisan 2007).

Türk havacılık sektörünün ilk "Yap-İşlet-Devret" projesi olan Antalya Havalimanı 1. Dış Hatlar Terminali Bayındır Holding tarafından kurulmuş ve 1 Nisan 1998'de hizmet vermeye başlamıştır. 1999'da Fraport-Frankfurt Airport Services Worldwide %50 hisse ile işletmeye ortak olmuştur. Bu yıldan itibaren, Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği A.Ş, ana işletmesi olan Fraport A.G.'nin uygulamaları çerçevesinde finansal riskler, potansiyel etkileri ve alternatif çözümler anlamında periyodik olarak değerlendirilmekte ve raporlamalar olarak yapılmaktadır. Bu çerçevede yapılan tüm çalışmalar üst yönetim tarafından koordine edilmekte ve gerekli bilgilendirme personele kadar çeşitli yollarla aktarılmaktadır. Finansal risk yönetimi dışında kalan operasyonel risklere ilişkin tüm uygulamalar ise operasyon prosedürleri, acil durum planları, işletmenin üst yönetim toplantıları içinde değerlendirilmektedir. Bu sebeple KRY yaklaşımı ile bu işletmede uygulanan risk yönetimi, çerçeve olarak uyumlu olsa da, uygulamada farklılıklar göstermektedir. Ana işletme olan Fraport A.G. tarafından yürütülen KRY politikasına ilişkin tüm dokümantasyon Frankfurt merkezinde olup, Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği A.Ş bir rehber ile bu çalışmaya destek vermektedir.[178]. Dolayısıyla Türkiye'deki havaalanı işletmelerinde teorik bölümlerde açıklanan şekilde KRY yapısı ve uygulamaları oldukça sınırlıdır. Araştırmalar sırasında Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinin yöneticileri KRY'ni bilmek ve uygulamak istediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmanın amacı Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinde KRY uygulamalarının yapılabilmesi için bir modelin önerisinin geliştirilmesi olarak belirlenmiştir. Araştırma incelenen doküman, rehber ve uygulama örneklerinden hareketle KRY uygulamalarının tüm unsurları ile birlikte ortaya konulabilmesi amacıyla yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, risk yönetimi uygulayan havaalanı terminal işletmelerinin uygulamalarının, en iyi KRY uygulamalarının özelliklerinin ve Türkiye'deki mevcut durumun ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

[178] Konu ile ilgili bilgiler 25 Aralık 2005 ve 20 Ocak 2006 tarihleri arasında Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği A.Ş. Proje ve Sistem Geliştirme Müdürü Melih Dipova ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

İşletme risklerinin kurumsal olarak belirlenmesi ve barındıkları fırsatların tespit edilmesi ile etkin şekilde yönetilmesi işletmelerin amaçlarına ulaşması için önemlidir. Havaalanı ve havaalanı terminal işletmeleri havayolu taşımacılığı sisteminin bir parçası olarak havacılık sektörünün risklerini de dikkate almak durumundadır. Kar marjı oldukça düşük olan havacılık sektöründe KRY işletme değerini korumak ve artırmak için önemli bir uygulamadır. Havaalanı terminal işletmelerinde KRY sisteminin tesis edilmesi ve doğru olarak uygulanması önem taşımaktadır. Bu araştırma havaalanı terminal işletmelerinde bu konuda mevcut olanları ortaya çıkarmayı ve bundan sonraki çalışmalara temel oluşturmayı da hedeflemektedir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sırasında yapılan literatür taramaları sonucunda havaalanı ve havacılık açısından KRY uygulamaları konusunda sınırlı sayıda ve içerikte kaynağa ulaşılmıştır. KRY'nin yeni bir kavram olması çalışmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. KRY denildiğinde "finansal risk" yönetiminin algılanması, yazılı kaynakların genellikle bu yönde olması ayrıca bu kaynaklardaki bilgilerin ve uygulama örneklerinin havacılık sektörü dışındaki sektörlere ait olması ve havaalanı işletmelerine yönelik çok sınırlı uygulama örneklerine ulaşılması bu bilgilerin havacılık ve havaalanları açısından dikkate alınmasını ve uyarlanmasını gerektirmiştir. İşletmelerde KRY konusunun tanınmaması ve konuya ilişkin terim birliğinin bulunmaması, araştırmada elde edilen bilgilerin bu tezde kullanılabilmesi için yeniden düzenlenmesini gerektirmesi araştırmanın önemli sınırlılıkları arasındadır.

Türkiye'deki incelenen havaalanı terminal işletmelerinde ayrı bir KRY biriminin olmaması da araştırmanın sınırlılıklarındandır. TAV'da doğrudan KRY faaliyetlerinin yürütüldüğü ayrı bir birimin bulunmaması nedeniyle bu işletmedeki KRY'ye yönelik faaliyetler ve yönetimin KRY yaklaşımları incelenerek KRY kapsamındaki çalışmaların belirlenmesine ve çalışmaların mevcut durumunun saptanmasına yönelik araştırmalar yapılmıştır.

1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın teorik bölümleri için havaalanı sistemini, havaalanı faaliyetlerini ve yönetimini, risk ve KRY konularını içeren Türkçe ve İngilizce kaynaklardan,

araştırmalardan, internetteki makalelerden, süreli yayınlardan, vb. geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında Türkiye'deki havaalanı işletmelerine ulaşılmaya çalışılmış, bir anket çalışması uygulanmış ve görüşme taleplerinde bulunulmuş, TAV Havalimanları Holding A.Ş. ile birlikte gerçekleştirilen çalışmalarla KRY uygulamalarına dair mevcut durumun saptamasına yönelik incelemeler yapılmıştır.

Yapılan araştırmada kaynak incelemesi, anket ve görüşme yoluyla veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. İkinci el veri toplama aşamasında genellikle, görüşme yapılan işletme yetkililerinden elde edilen bilgiler ile işletmelerin internet sitelerinden elde edilen bilgiler kullanılmıştır.

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİNİN GELİŞTİRİLME SÜRECİ

Yapılan araştırmalar ve mevcut KRY uygulamalarının analizi sonucunda havaalanı terminal işletmelerinde uygulanmak üzere KRY uygulama yapısı model önerisi geliştirilmiştir. Bu ve bundan sonraki bölümlerde model önerisinin hazırlanması sırasında model seçimi, modelin geliştirilmesinde izlenen yol ve havaalanlarında KRY model önerisinin uygulama aşamaları, aşamalarla ilgili havaalanı terminal işletmesinde belirlenen mevcut çalışmalar ile birlikte açıklanacaktır.

2.1. Model Seçimi ve Modelin Geliştirilmesinde İzlenen Yol

Modeller, gerçek sistemlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayan araçlardır. Model yapmanın amacı, salt gerçek durumun tüm özelliklerinin gösterimi olmayıp daha çok sistemin önemli bileşen ve ilişkilerini belirlemeye yöneliktir. Model hazırlama süreci, incelenecek sistemin karmaşık olması nedeniyle gerek doğal gerekse toplumsal bilimlerde büyük önem taşır. Ancak model geliştirme sürecinde, modelin hem sistemi yeterince ifade etmesi hem de denetlenebilme özelliklerine sahip olması gereğine dikkat edilmelidir. Gerçek durumun karmaşıklığı nedeniyle bu iki çatışan amacı istenilen

dengede tutmak oldukça güçtür. Modeller, birden fazla işlevi yerine getirmek üzere kurulurlar[179].

Genel olarak bir KRY uygulama yapısı modelinin kurulmasına ilişkin algoritma havaalanı terminal işletmelerine göre ele alınarak aşağıda verilmiştir:

Adım-1: Havaalanı terminal işletme sistemi ve faaliyetleri konusunda araştırma yapılarak sistemdeki bileşenlerin ve bileşenler arası ilişkilerin belirlenmesi[180].

Adım-2: Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerden yararlanarak KRY uygulama yapısı modelinin aşamalarının belirlenmesi.

Adım-3: Modelin anlık olarak ve zaman doğrusunda sınanması kapsamında havaalanı terminal işletmesinde modelin ilgili aşamalarına yönelik yapılması gerekli çalışmaların açıklanması ve bu çalışmalara ilişkin işletmedeki mevcut durumun tespiti.

Adım-4: Modelin, sistemi doğru ve/veya yeterli yansıtmaması durumunda yenilenmesi amacıyla işletme yöneticileriyle birlikte değerlendirilerek Adım-1'e ya da formülasyonun yenilenmesi amacıyla Adım-2'ye dönülmesi.

Adım-5: Modelin, sistemi doğru ve yeterli yansıtması durumunda modelin uygulanmaya konması.

Havaalanı terminal işletmelerine yönelik KRY model önerisinin geliştirilmesinde bu algoritma izlenmiştir. Geliştirilen KRY model önerisi risk ve işletme yöneticileri tarafından da sistemi doğru ve eksiksiz yansıtması açısından değerlendirilmiştir. Tezin kapsamı, konunun nitelikleri ve sonuç alma zamanı nedeniyle, geliştirilmiş olan genel KRY yapısı model önerisinin uygulanmasına yönelik olarak işletmelerde mevcut olan çalışmalar ile yapılması gerekenler belirlenmiştir. TAV Havalimanları Holding A.Ş. yöneticileri ile birlikte koordineli şekilde gerçekleştirilen çalışmalarla mevcut durumun saptanmasına yönelik bulgular elde edilmiştir. Çalışma TAV üst yöneticilerine de sunularak sonuçlar paylaşılmıştır.

2.2. Havaalanı Terminal İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi için Öneri Geliştirmede Kullanılan Model Türü

Bir sistemin modelinde temel zorluk uygun, iyi ve güvenilir olması temelinde ortaya çıkmaktadır. Bir modelin kullanışlı ve yararlı olması için sonuçlarının güvenilir

[179] http://www.gurcanbanger.com/ogrencilere/anasis06.html, iletişim adresli internet sayfasında, "Sistem Modelleri" (Mart 2006).
[180] Havaalanı sistemi ve faaliyetleri çalışmanın ilk bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

olması gerekmektedir. Bu tip bir güvence için ise modelin doğrulanması veya geçerliliğinin gösterilmesi gerekmektedir. Teknik modellerde belirli kural ve yasalar kullanıldığı için doğrulama ve geçerlilik daha kolaylıkla sağlanmaktadır. Sözel (verbal) modellerde makul bir oranda güvencenin sağlanması için de rehber dokümanlar ve mevcut uygulamalarla kıyaslamalar kullanılabilir. Sözel modellerde doğrulamalar ancak yaklaşık olarak ve nitel ifade ve açıklamalarla sağlanabilmektedir. Ancak teknik ve sözel tüm model türlerinde geçerlilik sınırlı şekilde elde edilmektedir. Kullanılan modelin sınırlılıklarının bilinmesi ne tür sonuçlar elde edilebileceği anlamında gerçekçi olunmasını sağlamakta ve model seçiminde rol oynamaktadır[181].

KRY modelinin geliştirilmesinde sözel model kullanılmıştır. Sözel modeller, gerçek sistem ya da süreçleri sözle anlatırlar. Bu tür modellerde bileşenler ve ilişkiler sözcüklerle tanımlanmaktadır. KRY sistemi için de bir model, deneysel bir uygulama yapmaksızın sisteme dair sorular hakkında cevaplar bulmak için kullanılan bir araçtır. Çünkü deneysel yöntemin kullanılmasının bazı sınırlılıkları mevcuttur. Öyle ki bazen deneyin uygulanması ya da uygulanmasından başarılı sonuçlar elde edilmesi çok güç olabilmektedir. Bunun nedenleri arasında çok maliyetli, çok tehlikeli olması ya da böyle bir sistemin henüz mevcut olmaması başta gelmektedir[182]. Bu kapsamda etkin ve etkili KRY uygulamasının gerçekleştirilmesine dair doğru ve sıralı sorular belirlenerek modelin aşamaları oluşturulmuştur. Bu amaçla mevcut KRY örnek yapıları ve dokümanları incelenmiş, literatür incelemesi ile teorik ve uygulama anlamında özlü ve sıralı adımlar belirlenerek öneri oluşturulmuştur. Çalışmanın diğer bölümlerinde de belirtildiği üzere KRY için standart bir uygulama yapısı modeli bulunmamaktadır. KRY uygulama yapıları ve bu yapıya ait modeller işletmelerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilerek geliştirilmektedir.

Geliştirilmiş olan model, genel uygulama yapısı önerisi olup, belirli bir havaalanı işletmesince işletmeye özel yapının kurulmasında yararlanılabilecek bir nitelik taşımaktadır. Modelin aşamaları uygulanırken gerçekleştirilecek çabalar işletmeden işletmeye farklılık göstereceği için ortaya çıkan uygulama modeli de işletmeye özgü olacaktır. Ancak işletme bu modeli kurarken örnek yapılara ihtiyaç duyacaktır. Araştırma kapsamında havaalanı ve havaalanı terminal işletmelerine özgü

---

[181] Aynı.

[182] Ljung Lennart ve Torkel Glad, "**Modeling of Dynamic Systems**", Prentice-Hall Information and System Science Series (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1994), s.13-21.

herhangi bir KRY modeline ulaşılamamıştır. İzleyen bölümde model önerisinin aşamaları ve bu aşamaların gerektirdiği çalışmalara yönelik işletmedeki mevcut duruma ait belirlemeler sunulmuştur.

Model önerisinin uygulanmasında Türkiye'deki havaalanı terminal işletmeleri çalışma evreni olarak belirlenmiş olup, TAV Havalimanları Holding A.Ş**.** örneklemi teşkil etmektedir. Hazırlanmış olan model önerisi koordineli şekilde gerçekleştirilen çalışmalarla TAV'a göre şekillendirilmiştir.

TAV Tepe Akfen Vie (27 Ekim 2004 itibarı ile, Vıe, TAV'ın Hissedarı Değildir) Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş. ("TAV"), 11 Kasım 1997 tarihinde, İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminalini, otoparkı ve ilgili tesislerini inşa etmek üzere kurulmuş bir şirkettir; 306 milyon dolar karşılığında ve 30 ay süre içinde inşa edilecek olan tesisler, 8 ay önce tamamlanmış ve dış hatlar terminali 7 Mayıs 2004 tarihine kadar, 44 ay ve 20 gün boyunca işletilmiştir. Haziran 2000 tarihinde imzalanan zeyilname, TAV'ın dış hatlar terminalini, Mayıs 2004'e kadar, %30 oranında genişletmesini öngörmekteydi. Dış hatlar için inşa edilen ilave tesis karşılığında, TAV'ın işletme süresine, Haziran 2005'e kadar olan 13 ay ve 12 günlük süre eklenmiş; toplam süre ise, yaklaşık 66 aya ulaşmıştır[183].

İkinci işletme dönemi için 10 Haziran 2005'te gerçekleştirilen ihaleyi kazanan TAV, 3 milyar dolar karşılığında ve 15.5 yıl süre ile İstanbul Atatürk Havalimanı İç ve Dış Hatlar Terminalini kiralamaya da hak kazanmıştır. Yeni sözleşmenin imzalanmasını müteakip, TAV Havalimanları Terminal İşletmeciliği A.Ş kurulmuştur. TAV, TEPE ve AKFEN İnşaat tarafından kurulan bir ortak girişimdir ve havalimanı inşaatları, finansman, yolcu terminal işletmeciliği ve ilgili danışmanlık hizmetlerini uluslararası olarak sunmak ve gerçekleştirmek amacı ile kurulmuştur. TEPE Grubu ve AKFEN Holding, Türkiye'nin büyük kuruluşları arasındadır ve gerek Türkiye'de gerekse yurtdışında kurumsal, sınaî ve ticari inşaatlar, ticari ürün imalatı, tesis yönetimi, sigorta, güvenlik hizmetleri, tatil ve turizm alanlarında hizmet sunmaktadırlar. TAV'ın edindiği bilgi birikimi ve uzmanlık, 2003 yılından bu yana Türkiye'de ve yurtdışında birçok inşaat ve yap-işlet-devret projeleri için ihalelerden başarılı sonuçlar almasını sağlamıştır. Bu projeler arasında, Ankara Esenboğa Yeni İç ve Dış Hatlar Terminali, İzmir Adnan Menderes Dış Hatlar Terminali, Tiflis ve Batum Havalimanları yatırım,

[183] http://www.tav.aero/trindex.htm (25 Nisan 2007).

inşaat ve işletmesi, Mısır Kahire Uluslararası Havalimanı TB3 Terminalinin İnşaatı, Birleşik Arap Emirliklerinde Tohid İran Okulu İnşaatı, Birleşik Arap Emirliklerinde, Emirates Yeni Mühendislik Merkezi Hangar Çatısı Çelik Konstrüksiyonu, Birleşik Arap Emirliklerinde Al Memzar, Sharjah'ta, Majestic Tower (G+6P+46) inşaatı ve yine Birleşik Arap Emirliklerinde Al Sharaf Alışveriş Merkezi inşaatı sayılabilir. İşletmenin, son 2 yıl içinde hızla büyümesi nedeni ile yönetim, tüm yatırım, inşaat ve işletme faaliyetleri ile havacılık sektöründeki tesislerini bir çatı altında birleştirme kararı almış ve bu nedenle, tüm TAV grup firmalarını bünyesinde birleştirmek üzere 1 Temmuz 2005 tarihinde TAV YATIRIM HOLDING A.Ş. ("TAV Holding") kurulmuştur[184].

1997'de TEPE ve AKFEN, azınlık ortakları VIE, (Vienna Havalimanını işleten firma) ile Devlet Hava Meydanları İşletmesinin Yap-İşlet-Devret modeli ihalesine katılmak ve Atatürk Havalimanı Yeni Dış Hatlar Terminalini ve Katlı Otoparkını inşa etmek ve Devlet Hava Meydanları İşletmesine devretmeden önce, tamamlanmış tesisleri, belirlenmiş bir süre boyunca işletmek üzere TEPE-AKFEN-VIE (TAV) işletmesini kurmuşlardır. TAV, terminal ve otoparkın üç sene, sekiz ay ve yirmi gün süre ile işletilmesinden elde edilen işletme gelirleri karşılığında, tesisin finansman ve yapımını üstlenmeyi teklif etmiş ve bu teklif kabul edilmiştir. Yapımı 22 ay gibi az bir sürede tamamlanmış olan terminal, estetik görünümü, ileri teknolojisi ve yolcular için sunduğu kolaylıklar ile büyük beğeni toplamaktadır. TAV, ilk projesi olan İstanbul Atatürk Havalimanı ile terminal inşaa ve işletmesinde verimli ve tecrübeli bir terminal operatörü olarak itibar kazanmıştır. Bu proje, dünya çapında beğeni kazanmış olup, toplam 397,000,0000 USD yatırım ile, Türkiye turizm sanayinde büyük bir adımdır. TAV, halihazırda, projenin işletme safhasını sürdürmektedir. Devlet Hava Meydanları İşletmesinin ihale şart ve esasları uyarınca TAV, birtakım hava tarafı güvenlik ve hükümet nizamı fonksiyonları haricinde, terminalin komple işletme ve bakımından sorumludur. Bu, aşağıdaki faaliyetleri de içermektedir: [185].

Terminal Fiziksel Güvenliği ve Yolcu Tarama - Gidiş Katına giren yolcuların bagajlarının ve şahsi eşyalarını tarayan x-ray cihazları ve metal tarama detektörleri. Tüm kara tarafı terminal alanlarında güvenlik devriye ve eğitimli köpekler ile arama.

Havayolu Terminal İşletmeleri Yönetimi - Kullanıcı havayollarına açık kontuar tahsis politikası çevresinde check-in kontuar tahsisi ile, herhangi bir

[184] Aynı.
[185] Aynı.

havayolunun herhangi bir kontuarı kullanmasına imkan tanınmaktadır. Terminal kullanıcı bağlantıları arasında, ülkedeki AOC başkanlığı vasıtası ile kullanıcı havayolları da yer almaktadır.

Terminal İmtiyazları, Kiralama ve İşletme - Dış Hatlardaki tüm reklamlardan, kiralanan ofislerden, check-in kontuarlarından ve imtiyazlardan kira ve gelir tahsilatı. Belli başlı duty free mağazaları, otopark ve büyük yiyecek ve içecek imtiyazları, doğrudan TAV tarafından işletilmekte ve yönetilmektedir veya tamamen yan kuruluşlara aittir.

Ramp Kontrol Kulesi Operasyon Desteği - Uçak yanaştırma ve biniş kapısı işlemlerinin, DHMI yönetimi çerçevesinde desteklenmesi sureti ile daimi ramp kulesi mevcudiyeti.

CIP Konuk ve Konferans Merkezi Hizmetleri - İkram hizmetleri, dekorasyon, medya ekipman düzenlemeleri ve diğer hizmetler dahil olmak üzere, Terminal Konferans Merkezinin kiralanması ve kullanımı ile ilgili, CIP Terminal konuk hizmetlerinin ve diğer düzenlemelerin koordine edilmesi.

Basın ve Halkla İlişkiler - Terminalde daimi olarak bulunan basın mensuplarına yardımcı olan basın ilişkileri ve havalimanı paydaşlarının taleplerine yönelik hizmetlerle tanıtım amaçlı hizmet veren halkla ilişkiler birimi bulunmaktadır. TAV, ayrıca, terminaldeki standlarda yolculara ücretsiz olarak sunulan ve Türkiye'den ve dünyadan ilginç konuları kapsayan aylık "The Gate" dergisini yayınlamaktadır.

Terminal Binası ve Otopark Bakım ve Onarım Hizmetleri - Tüm terminal ve otopark alanlarının daimi bakımını sağlar ve kiracıların değişen taleplerini karşılamak üzere, katı atık toplama ve arıtma çalışmaları, daimi boyama programı ve iç mekan yenileme hizmetleri sunar.

Terminal Yol ve Arazi Bakım ve Onarım Hizmetleri - Gerekli olduğu üzere, terminaldeki hava ve kara tarafı yollarının, otopark yaya yollarının ve park alanları ile uçak yanaşma köprülerinin onarım hizmetlerinin yanı sıra peyzaj bakım ve onarım hizmetleri sunar.

Terminal Sistem Operasyonları ve Bakım Çalışmaları - 34 ayrı terminal sistemine ait tüm elektrikli, mekanik ve elektronik sistem operasyonları, bakim ve yedek parça envanterine ait genel sorumluluk.

2001 senesinde, TAV, DHMI ile yapmış olduğu yap-işlet-devret anlaşmasında bir düzenleme gerçekleştirmiş ve bunun sonucunda, TAV'ın terminaldeki işletme süresinde bir süre uzatımı karşılığında, Dış Hatlar Terminaline bir ilave tesisin yapımı üzerinde mutabakata varılmıştır. Bu düzenlemenin şart ve esasları çerçevesinde, terminal yüz ölçümü, yaklaşık yüzde 42 oranında arttırılmış olup, TAV'ın işletme süresi de, Mayıs 2004'ten, Temmuz 2005'e uzatılmıştır. Atatürk Havalimanı İç ve Dış Hatlar İşletmesi için Temmuz 2005 tarihinde gerçekleşen ihalede, Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminalini işleten TAV, 3 milyar dolar teklif vererek İç ve Dış Hatlar Terminalini 15 yıl 6 ay daha işletmeye hak kazanan işletme olmuştur.

Model önerisi ile ilgili çalışmaların gerçekleştirildiği TAV Havalimanları Holding A.Ş**.** son yıllarda yönetsel ve operasyonel alanını muazzam ölçüde genişletmiştir ve genişletmektedir. Hızlı şekilde büyümekte olan işletmenin havaalanı terminal işletmesi olarak bu niteliği risklerini artıran ve çeşitlendiren bir unsurdur. Bu hızlı büyümenin sürekliliğin sağlanması, büyüyen yönetsel ve operasyonel alanların etkin yönetimi ve kurumsal değerin korunması ve artırılmasında makul güvence elde edilmesi için KRY'nin bu işletme için gereklilik ve önem arz eden bir uygulama olduğu savunulmaktadır. KRY'nin anlaşılması ve uygulanmasında bu çalışmanın faydalı ve ilgili çalışmalara yardımcı olabileceği öngörülmektedir.

En temel itibariyle dünyada ve Türkiye'de havaalanı terminal işletmelerine yönelik geliştirilmiş bir KRY uygulama yapısı modeli mevcut olmadığı gibi, Türkiye'de de konuyla ilgili kavramsal ve uygulama kapsamlı çalışmalar sınırlıdır. Bu kapsamda önerilen modelin mevcut bu eksikliklere cevap olabilecek nitelikleri taşıması için çaba harcanmıştır. Türkiye'de KRY uygulamaya karar vermiş ve ilgili alanda hazırlıklara başlamış olan işletmelerde bu çabaları destekleyici unsur olarak bu çalışmanın gerekli ve faydalı olacağı öngörülmektedir.

Model önerisinin rehberliğinden maksimum faydanın elde edilebilmesi konunun kavramsal bölümlerinin de anlaşılmasıyla direkt olarak ilgilidir. Bu kapsamda model önerisinin yer aldığı çalışmanın bütünüyle dikkate alınması gereği ön görülmektedir. Bu, model aşamalarının gerçekleştirilmesindeki başarıyı da artıracaktır. Çünkü her konuda olduğu gibi doğru ve tam olarak anlamak ve bilmek uygulama için temel başarı unsurlarıdır. Bu ise üniversite-sektör işbirliği halinde koordineli şekilde gerçekleştirilen bu uygulama çalışmasının önemini net şekilde ortaya çıkarmaktadır.

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ, MODELİN AŞAMALARI VE BULGULARI

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi

Havaalanı terminal işletmelerinde uygulanmak üzere geliştirilen KRY model önerisi Şekil-46'da gösterildiği üzere altı ana aşama ve bunların alt aşamalarıyla birlikte toplam yirmi dokuz aşamadan oluşmaktadır. Ana aşamalar;

1. Havaalanı Terminal İşletmesinde İç Çevrenin Analizi ve Kurumsal Risk Yönetimi İçin Gerekliliklerin Tespit Edilmesi (Kapsamında i.-viii. alt aşamaları bulundurmaktadır.)
2. Havaalanı Terminal İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Stratejisinin Geliştirilmesi ve Altyapı Gerekliliklerinin Tesis Edilmesi (Kapsamında ix.-xiv. alt aşamaları bulundurmaktadır.)
3. Havaalanı Terminal İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Fonksiyonunun ve Komitesinin Tesis Edilmesi (Kapsamında xv.-xvi. alt aşamaları bulundurmaktadır.)
4. Havaalanı Terminal İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Bilgi Sisteminin Tesis Edilmesi ve Kurumsal Risk Yönetimi Yapısının Belirlenmesi (Kapsamında xvii.-xxvi. alt aşamaları bulundurmaktadır.)
5. Havaalanı Terminal İşletmesinde Bilgi Akışı-Geri Bildirimin Sağlanması ve Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Performansının Analizi (Kapsamında xxvii. alt aşamayı bulundurmaktadır.)
6. Havaalanı Terminal İşletmesinde Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinin ve Gelişiminin Sürekliliğinin Sağlanması (Kapsamında xxviii.-xxix. alt aşamaları bulundurmaktadır.)

Bu ana aşamaların kapsamında yer alan ve KRY sürecine göre tüm aşamalar aşağıda sıralanmıştır:

i. Organizasyonel amaç ve hedeflerin ortaya konması ve kapsamında iç ve dış baskıların belirlenmesi
ii. İşletmenin benimsediği ve uyguladığı yönetim yaklaşımlarının tespiti
iii. Organizasyonel iç denetim yapısının mevcut durumunun tespiti ve analizi
iv. İletişim kanallarının ve bilgi sistemlerinin mevcut durumunun tespiti

v. KRY'ye gerekli kaynakların belirlenmesi ve yeterli düzeyde tahsis edilmesi

vi. Kurumsal stratejinin analizi ve KRY ile ilişkilendirilmesi

vii. İşletmede uygulanan yönetim yaklaşımlarıyla KRY ilişkisinin anlaşılması

viii. İç Denetimin KRY'deki rolünün anlaşılması ve birbirini destekleyen şekilde çalışmasının sağlanması

ix. KRY vizyonunun, hedeflerinin ve stratejisinin geliştirilmesi ve işletme değerine olan katkısıyla birlikte açık şekilde ifade edilmesi.

x. Anketin uygulanması ve diğer çalışmalarla kurumsal (yöneticiler ve çalışanlar) risk algısının ve risk yönetimi kültürünün saptanması, analizi ve geliştirilmesi

xi. Örnek KRY yapılarının ve raporlarının rehber olarak kullanılması

xii. Temel ve genel iletişim risk dilinin tesis edilmesi

xiii. KRY için kuruma yönelik KRY politikasının, prosedürlerinin ve rehberinin oluşturulması

xiv. Mevcut KRY altyapısı yeterliliklerinin (kültür, strateji, yapı, süreç, bilgi, teknoloji, insan gibi.) değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için bir strateji geliştirilmesi (uyum çabaları: işletmenin öncelikli 1 ya da iki riski için risk yönetimi yeterliliklerinin geliştirilmesi)

xv. KRY eğitiminin organize edilmesi, yöneticilere ve çalışanlara yönelik KRY eğitiminin verilmesi

xvi. Organizasyonel risk profilinin geliştirilmesi

xvii. İşletmenin yönetim şeması içinde KRY fonksiyonunun oluşturulması ve KRY Komitesinin Tesis Edilmesi

xviii. KRYBS–Kurumsal Risk Yönetimi Bilgi Sistemi tesis edilmesi, dokümantasyon ve raporlama

xix. KRY Sürecinin ve Aşamalarının belirlenmesi ve diğer KRY örneklerindeki yapılar ile kıyaslanması

xx. Risk belirleme tekniklerinin belirlenmesi, kurumsal risklerin seçilen tekniklerin kullanılarak belirlenmesi ve belirlenen risklerin ana başlıklar altında sınıflandırılması

xxi. Belirlenen riskleri değerlendirme ve analiz için tekniklerin, modelleme araçlarının ve yöntemlerin tespiti

xxii. Belirlenen riskleri haritalama, önceliklerine göre sıralama

xxiii. Kurumsal risklere yönelik uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması

xxiv. Kurumsal risklerin sürekli izlenmesi ve incelenmesi fonksiyonunun tesisi

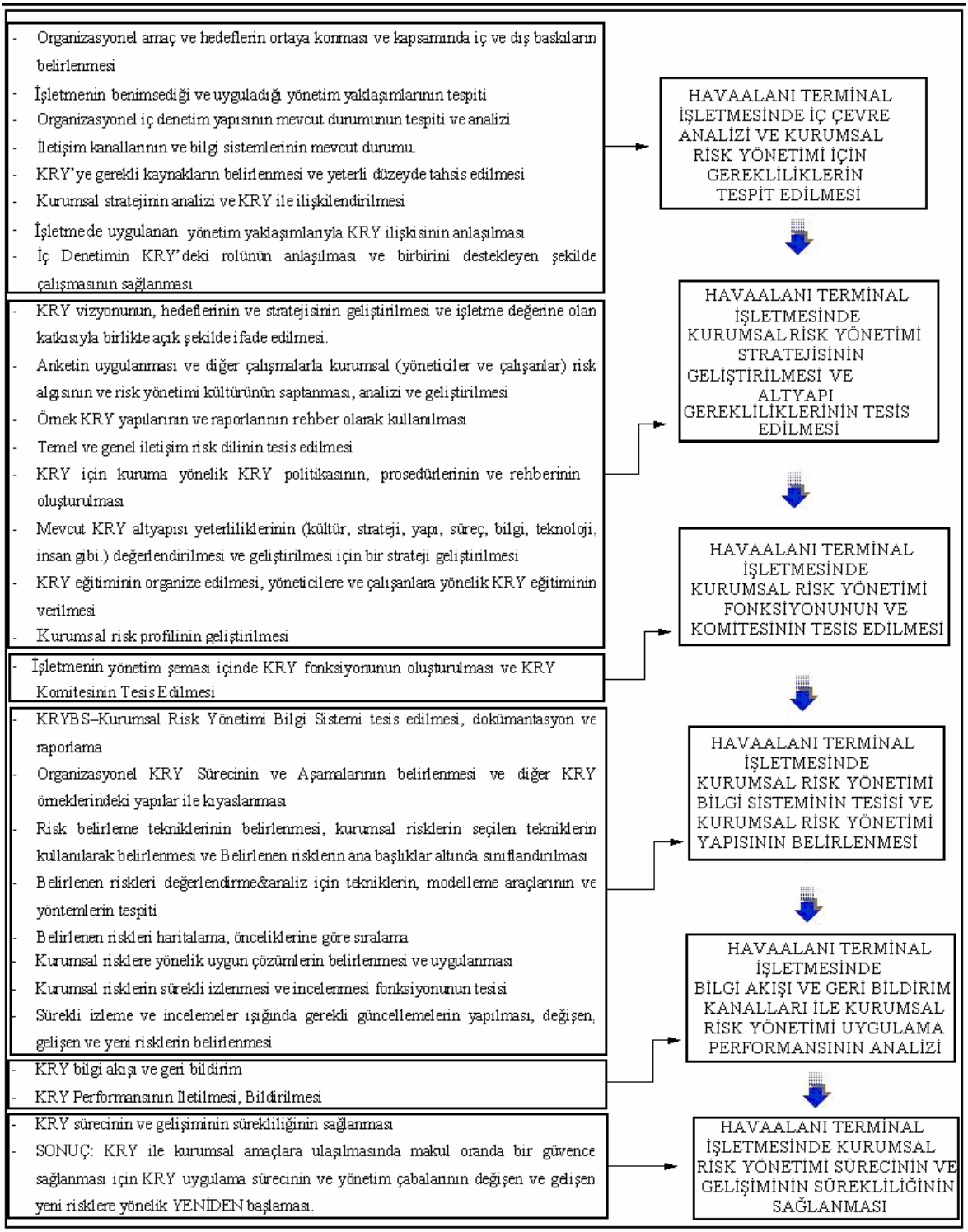
xxv. Sürekli izleme ve incelemeler ışığında gerekli güncellemelerin yapılması, değişen, gelişen ve yeni risklerin belirlenmesi

xxvi. KRY bilgi akışı ve geri bildirim

xxvii. KRY performansının iletilmesi, bildirilmesi

xxviii. KRY sürecinin ve gelişiminin sürekliliğinin sağlanması

xxix. SONUÇ: KRY ile kurumsal amaçlara ulaşılmasında makul oranda bir güvence sağlanması için KRY uygulama sürecinin ve yönetim çabalarının değişen ve gelişen yeni risklere yönelik YENİDEN başlaması.



Şekil-46. Havaalanı Terminal İşletmeleri İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi

Bu şekil "COSO, Enterprise Risk Management-Integrated Framework, COSO Publications (2004), www.coso.org (Temmuz, 2006)" kaynağı temel alınarak hazırlanmıştır.

KRY model yapıları değişik ana başlıklar halinde düşünülerek farklı şekillerde ve farklı aşamalarını içeren şekillerde olabilmektedir. Burada önemli olan nokta modellerin temel KRY uygulama aşamalarını içermesi gerekliliğidir. Bu görüş risk yönetimi üzerine rehber ve rapor yayınlamış olan örgütlerce de desteklenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde KRY uygulama yapısı modeline ait aşamalar kapsamında yer alan çalışmalarla birlikte açıklanarak, TAV'da bu çalışmalara ilişkin mevcut durum belirlenmeye çalışılacaktır.

3.2. Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisinin Uygulama Aşamaları ve Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde model, aşamalarının amaçları ve gerektirdiği çalışmalar sağlayacağı faydalar ile birlikte verilecektir. Ayrıca havaalanı terminal işletmesinde modelin ilgili aşamasındaki çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için mevcut ve yapılması gerekli çalışmalar dikkat edilmesi gerekli hususlar önerilerle birlikte sunulacaktır. Böylece modelin her bir aşamasına dair yapılması gereken çalışmalar, mevcut durum ve yapılması gereken çalışmalar tespit edilecektir.

i. Organizasyonel Amaç ve Hedeflerin Ortaya Konması ve Kapsamında İç ve Dış Baskıların Belirlenmesi

Baskı kaynaklarının tespiti ile kurumda KRY için gerçekten bir ihtiyaç olup olmadığı belirlenmektedir. Bu şekilde yapılan belirleme tüm işletmede KRY gereğinin anlaşılmasında ve açıklanmasında önem taşımaktadır. Model önerisi kapsamında havaalanı terminal işletmeleri için baskı faktörleri iç ve dış olarak aşağıda gösterildiği şekilde tespit edilmiştir. Ayrıca bu faktörlerin tespiti KRY uygulama gereğini ortaya koyması açısından da önem taşımaktadır:

Dış Faktörler:

- Yatırım Çevresi (ortaklar ve finansal piyasa)
- Kurumsal Yönetişim Gereklilikleri
- Düzenleyici Havacılık ve Havaalanı Örgütleri
- Uluslararası risk yönetimi standartlarının gelişimi
- Sivil Havacılık örgütleri kapsamında KRY uygulamalarının yaygınlaşmaya başlaması

- Değişken ekonomik çevre
- Dünya çapında havaalanı yönetimindeki trendler ve havaalanları arasında oluşan rekabet çevresi
- Havaalanı ve havayolu işletmelerinin arasındaki ilişkilerin önem kazanması
- Türkiye'de havacılık endüstrisinin ve havaalanı işletmelerinin gelişimi (işletmelerin coğrafi yönetim alanları, ticarileşme ve önde gelen havaalanlarının özel işletmelerce yönetilmeye başlanması)

İç Faktörler:

- Stratejik ve operasyonel risklerin yönetilmek istenmesi
- Risk profilini bilmek için kurul ve denetim komitesinden gelen baskı
- Bilinçli ve doğru karar alma ve iletişim isteği
- Sürprizler için sınırlı tolerans
- Strateji ve temel karar alma ile riskin ilişkilendirilmesi gereği
- Rekabet avantajı
- Kurum çapında riskleri belirleme, niceleme, ölçme ve izleme yeterliliği kapasitesinin artırılmak istenmesi
- Sürekli ve sürdürülebilir KRY süreci ve yapısını sağlama gereği

İş dünyası, toplum içinde değer yaratarak bir farklılık oluşturur. Değer, iş dünyasının yarattığı refah, iş olanakları ve hizmetlerin kalitesinden oluşur.İşletmelerin, içinde bulunduğu toplumları ileriye taşıma gibi bir misyonları vardır. Bu misyonlarını gerçekleştirmelerinde KRY makul güvence sağlamaktadır.

Bütçe kısıtları, kamu borçlanma gereksinimindeki olumsuz gelişmeler ve kamu kaynaklarının yetersizliği, altyapı yatırımlarının finansmanında yeni arayışlara neden olmuş; Yap-İşlet-Devret (YİD) ve benzeri kamu – sektör işbirliği modelleri bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Havayolu taşımacılığındaki hızlı gelişmeler Türkiye'de havaalanlarında yatırım gereksinimini doğurmuştur. Bunun için fonların temin edilmesi ve yatırımların çok hızlı şekilde yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla yatırımların hızlandırılması, hizmet kalitesinin artırılması ve bu yolla kamu yatırım stokunun çoğaltılması gibi amaçlarla, havalimanlarında YİD tercih edilen bir proje finansman modeli olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye'de havaalanlarında ilk YİD uygulaması, yasal

düzenlemeden önce gerçekleşmiştir. İlk uygulama örneği Antalya Havalimanı Dış Hatlar Terminali YİD projesidir. Sonraki ihaleler ise 3996 sayılı yasa ve 94/5907 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı çerçevesinde belirlenen yasal zemin üzerine oturtulmuştur. Türkiye'de YİD modeli ile yapılmış ve işletilmekte olan iki proje halen uygulanmaktadır. Bunlar; Antalya Havalimanı Dış hatlar I. ve II. yolcu terminalleri projeleridir. Ayrıca Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Yolcu Terminali ve Katlı Otoparkı YİD modeli ile yapılmış, işletilmiş ve Temmuz 2005'te DHMİ'ye devredilmiştir. 2004 yılından itibaren ihalesi yapılmış olup yapımı devam eden projeler ise, Dalaman Havalimanı Dış Hatlar Terminali, Ankara Esenboğa Havalimanı İç ve Dış Hatlar Terminali, İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali YİD projeleridir. Havalimanlarında kamu özel-sektör işbirliğinin bir diğer örneği de Atatürk Havalimanı Dış ve İç Hatlar Terminal Binası, Katlı Otoparkı ve Genel Havacılık Terminalinin 15,5 yıl süreyle işletilmesinin, TAV Havalimanları Terminal İşletmeciliği A.Ş.'ne verilmesidir[186].

İşletici firmaların yurt içinde ve yurt dışındaki atılımları ise bu konuda gelecek vaat etmektedir. YİD projelerine birer inşaat işletmesi olarak başlayan Türk işletmelerinin, havaalanı yapımı ve işletmeciliği gibi çok özel bir alanda deneyim kazanmalarına olanak sağlanmıştır. Bu hem işleticilerin yurtiçinde ve yurtdışında benzer yeni yatırımları gerçekleştirmeleri konusunda cesaretlenmelerine, hem de bu alanda bilgi ve sermaye birikimine neden olmuştur. Aynı zamanda yabancı işletmelerle işbirliği olanaklarını da artırmıştır. Böylece havaalanı yapımı ve işletmeciliği alanında uluslararası piyasada iş yapan ve bu yolla ülkeye döviz girdisi sağlayan deneyimli işletmeler kazanılmıştır. Örneğin TAV grubu bu birikimi Malezya, Mısır, Dubai, Ukrayna, İran gibi ülkelerde de kullanarak yeni projeler gerçekleştirmektedir[187].

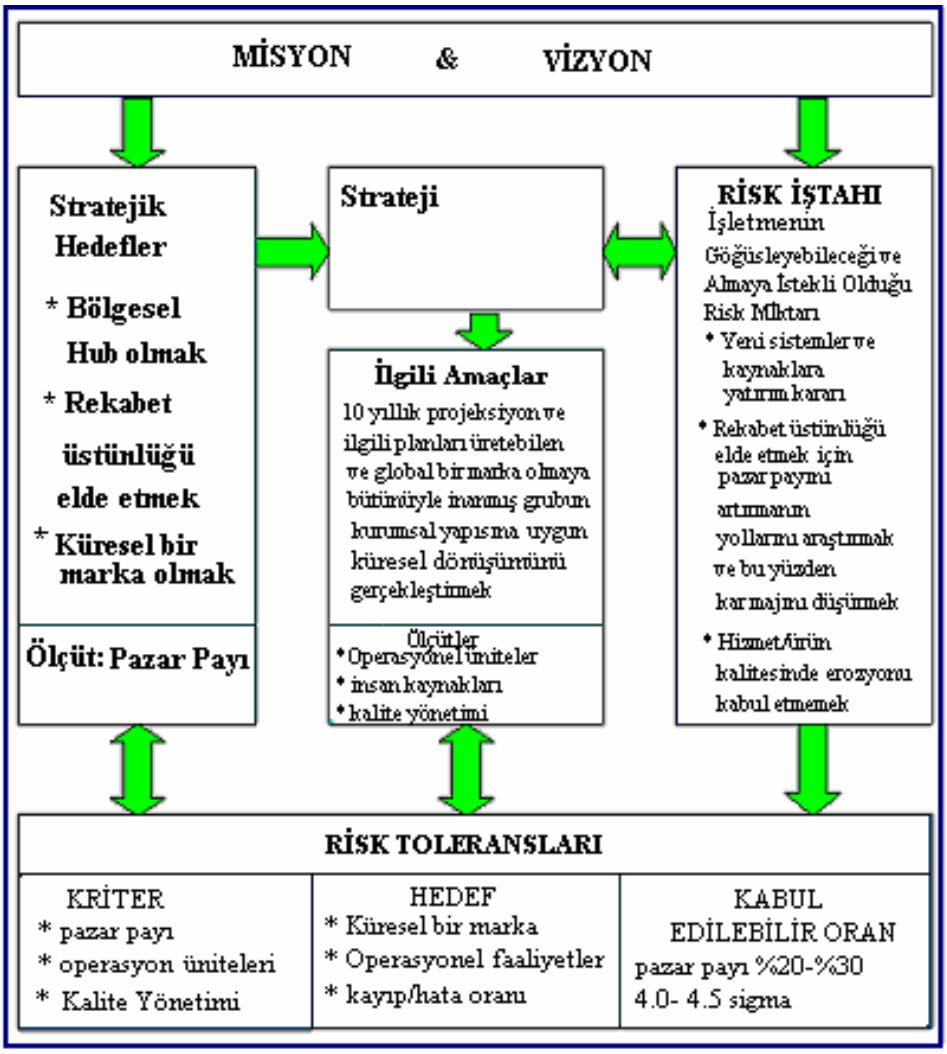
TAV'ın temel amacı, TAV yöneticileri tarafından "Türkiye'den çıkmış küresel bir marka ve güçlü bir bölgesel oyuncu olarak; başarılı yönetimi, kurumsal yapısı, sosyal sorumluluk bilinci ile Türkiye'nin gururu olmaktır" şeklinde ifade edilmiştir.

2000 yılında Türkiye'nin havalimanı terminal işletmecisi olan TAV, bugün havalimanı inşaat ve işletmesinde dünyanın en büyük işletmelerinden biri olabilmek için yeniden yapılanmış, çağdaş yönetim standartlarını ve kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen bir terminal işletmecisi olarak organize olmuştur.

---

[186] Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, **a.g.e.,** s.15-16.
[187] www.tav.aero.ist (2006).

Bu yolda amaç karşılaşılan iç ve dış baskıları TAV hizmet süreçlerinin doğru planlanması, yönetim süreçlerinin doğru belirlenmesi, güçlü ve yeniliklere açık insan kaynakları, krizlere dayanıklılığı ile çözüme ulaştırmaktadır.



Şekil-47. Kurumsal Risk Yönetimini Çalıştıran Unsurlar

Bu öneri şeklinin hazırlanmasında "Jim D'Arcangelo, ERM and The Role of The Internal Audit, http://www.auditsoftware.net/community/expo/Present/11.ppt (Temmuz, 2006)" kaynağından yararlanılmıştır.

Modelin bu aşaması ve KRY ile ilgili çabalar kapsamında TAV Yöneticilerince de belirtildiği üzere temel amaç ve hedeflere yönelik ve paralellik arz eden amaç ve hedeflerin her ana işletme ünitesi tarafından belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaç ve hedefler dahilinde ve belirlenen her risk kaynağına yönelik (finansal, yasal, operasyonel, kurumsal, organizasyonel, BT, gibi.) iç ve dış baskılar ve/veya risk

grupları belirlenmelidir. KRY çabalarına planlama çalışmalarıyla yeni başlamış olan TAV bu belirlemelerde ilgili aşamanın amacını ve belirlenmiş faktörleri dikkate almalıdır. Çünkü amaçlar KRY çabalarını şekillendiren ve yönlendiren niteliğe sahiptirler. Bu çabalara destek olmak üzere, ilgili faktörlere dair öneri Şekil-47'de verilmiştir.

ii. İşletmenin Benimsediği ve Uyguladığı Yönetim Yaklaşımlarının Tespiti

İşletmenin başarılı olması için KRY'nin işletmedeki yönetim sürecinin bir parçası olmasının sağlanması zorunluluk arz etmektedir. KRY işletmeye etki edebilecek tüm riskleri silo bakış açısıyla değil, bütünsel bir bakış açısıyla ele almaktadır. Riskler herkesin işi olarak görülmeli ve KRY tüm yönetim süreçlerine bütünleştirilmelidir. Bu aşamanın amacı uygulanan mevcut yönetim yaklaşımlarının belirlenmesidir. Çünkü yönetim yaklaşımlarının uygulama etkinliği KRY'den beklenen faydalara ulaşabilirliği de etkilemekte ve aynı şekilde onları da etkilemektedir. Burada gerekli görülen nokta tüm yönetsel çabaların birbirini destekleyen bir bütünlük içerisinde çalışmasının sağlanmasıdır. TAV'da aşağıda detaylı olarak verilen yönetim yaklaşımları uygulanmaktadır:

Kurumsal Yönetim: TAV Yönetimi, işletme hedeflerine ulaşmayı ve pay sahiplerinin değerlerini artırmak amacıyla kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiştir. İlkelerin etkin uygulanmasının uzun vadede ilgili tüm ortaklar (paydaşlar) için değer yaratacağı, işletme değerini artıracağı öngörülmektedir.

TAV, çalışmalarını CEO'nun yönlendirdiği yöneticiler ve çalışanlarıyla gerçekleştirmektedir. Yönetim Kurulu, işletmenin kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarını düzenli olarak gözden geçirir. TAV Yönetimi, çalışmalarının üçüncü taraflar üzerindeki etkilerinin ve çalışmaların müşteriler, pay sahipleri, çalışanlar, kamu görevlileri, tedarikçiler ve genel olarak toplumun gereksinimlerine ve çıkarlarına duyarlı olması gerekliliğinin farkındadır.

Yönetim Kurulu, iş ahlakına yönelik riskleri önlemek, yönetime etik konularında rehberlik etmek, etik olmayan davranışlara yönelik raporlama mekanizmalarının kullanılmasına olanak sağlamak ve işletme içinde dürüst ve sorumlu kültürün oluşması ve devamını sağlamak amacıyla "Etik Değerler"ini oluşturmuştur.

Yönetim Kurulu'nun etkin çalışmasına katkıda bulunmak amacıyla, Yönetim Kurulu'na bağlı denetim ve kurumsal yönetim komiteleri kurulmuştur. Komiteler Yönetim Kurulu'nun toplantılarına paralel olarak toplanır ve doğrudan Yönetim Kurulu'na rapor eder.

Denetim Komitesi: Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan denetim komitesi, işletme uygulamalarının yasalara ve mevzuata uygunluğunu sağlamak amacıyla yapılacak olan çalışmaları koordine eder ve Yönetim Kurulu'na yardımcı olur.

Kurumsal Yönetim Komitesi: Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Kurumsal Yönetim Komitesi TAV'ın kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesi için gerekli yapı ve uygulamaların oluşturulması ve geliştirilmesi amacıyla Yönetim Kurulu'na yardımcı olur.

Performans ve Kariyer Yönetimi: Tüm personelin iş verimliliğini, kurum için yarattığı katma değeri, kurumsal kimlik ve kurallara uyumunu doğru değerlendirebilmek olduğu kadar, çalışanların işten ve kurumdan beklentilerini ölçmek, kariyer hedeflerini ve eğitim ihtiyaçlarını saptamak, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim ve anlayışı güçlendirmektir.

TAV'da çalışan tüm personelin performans değerlendirmesi yılda iki kez Haziran ve Aralık aylarında gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme süreci, çalışanların bilgi, beceri ve davranışları ölçümlenmeye çalışıldığı bir temele dayanır. Çalışanların kendi belirledikleri, yönetimce onaylanan hedeflere ulaşmaları esastır.

Kariyer yönetimi, kişinin işletme içindeki rolü itibari ile terfi etme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkların yapılmasını içerir. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri ile ilgili sonuçları içerdiği için kariyer planlama aracı olarak kullanılır. Kariyer yönetimi iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir çalışanın mevcut bulunduğu durumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, kendini geleceğe hazırlaması açısından yararlı bir uygulamadır. Kariyer yönetimi kuruluşları dinamik tutar.

iii. Organizasyonel İç Denetim Yapısının Mevcut Durumunun Tespiti ve Analizi

İşletmedeki iç kontrol ve denetim yapısına dair saptamalar yapının etkin işleyişinin analizi ve KRY ile bütünleştirilmesinin sağlanması için gereklidir. Bu amaçla;

- İç denetim ve kontrol yapısının organizasyon şekli ile ilgili tespitler
- Roller ve sorumlulukların tespiti
- KRY ile ilişkili yapılan mevcut uygulamaların tespiti gerekmektedir.

TAV'da yeni faaliyete geçmiş İç Denetim Komitesi mevcuttur. TAV İç Denetim Direktörlüğü, kurumun faaliyetlerini geliştirmek, faaliyetlere katkıda bulunmak üzere oluşturulmuş bağımsız, objektif, güvence ve danışma sağlayan bir birimdir. Bu fonksiyon kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek üzere sistemli ve bilimsel disiplini olan bir yaklaşımı hedefleyerek kurumun hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunmaya çalışır. Bunu yaparken sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütür.

TAV'da İç Denetim birimi yönetimin bir parçası olduğu halde, fonksiyonel anlamda bağımsızlığa sahip olarak faaliyette bulunur ve kurumun yönetsel hesap verebilirlik olgusuna katkı sağlamaya çalışır.

KRY uygulamalarına dair yapılanma çalışmalarına başlamış olan işletmede mevcut denetim komitesinin KRY bölümü ile birbirini destekler şekilde çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla yeni faaliyete geçmiş İç Denetim Komitesinin işlev, kapsam ve sorumlulukları belirlenirken konuların KRY açısından da değerlendirilerek dikkate alınması önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

iv. Bilgi Sistemlerinin ve İletişim Kanallarının Mevcut Durumu

KRY uygulamalarında anahtar unsurlardan biri olan iletişimin etkin şekilde ve işletme çapında gerekli düzeylerde tesisi olup, bu aşamada amaç mevcut bilgi sistemlerinin ve iletişim kanallarının durumunun tespitidir.

Uygulamalar, KRY'nin başarılmasında açık iletişimin gerekli olduğunu göstermektedir. Örnek olarak, ekipler, riskleri belirlemek ve amaçları başarmak için iletişime güvenmektedirler. Aynı zamanda, birçok rapor mevcut süreçlere KRY'yi

kolaylıkla bütünleştirmek için açık iletişimi bir yol olarak ortaya koymaktadır. Eğer iletişim yoksa risk yönetimi "herkesin işi" olamaz. Yöneticilerin yukarı, aşağı, çapraz tüm işletme üniteleri çapında risklerin belirlenmesine yardımcı olmak ve uygun faaliyetleri gerçekleştirmek için direkt iletişim kanallarına gereksinimi vardır. Yeni esnek-bilgi temelli yapılar geleneksel işletme yapılarındaki belirlenen raporlama hatları ile yer değiştirmektedir. "Bilgi paylaşılmak zorundadır!". Açık ve iyi iletişime dair yapılması önerilen çalışmalar aşağıda verilmiştir:

- İşletmenin çabalarını iletmek ve risklerin yönetilmesine tüm çalışanları dahil etmek için intranet kullanılması (Bu aynı zamanda, amaçların iletilmesi için de kullanılabilecektir).
- Görevi çalışanlara riskleri bildirmek olan yöneticiler belirlemek
- İşletmenin maruz kaldığı riskleri, risk kaynaklarını ve riskleri yönetmek için geliştirilen ölçütleri incelemek ve tartışmak için KRY komitesince her üç ayda bir gibi belirli periyotlarda yapılacak toplantılar düzenlemek.
- Aylık, üç aylık ve yıllık raporlar yoluyla risk yönetimi konu ve sorunlarının farkındalığının desteklenmesi. KRY gruplarından raporlardaki alanlara odaklanma konusunda yardım alınması gereklidir. Raporlar da odaklanılması gerekli alanlara da yer verilmelidir.
- KRY sürecine dair üst yönetime ve/veya idari organlara sunumlar yapılması
- Hataları tartışmak için insanların cesaretlendirilmesi.

TAV iletişim sistemleri ve kanalları açısından KRY uygulamalarına dair gerekli altyapıya sahip durumdadır. Mevcut bilgi sistemleri ve iletişim kanallarından KRY uygulamaları kapsamında da büyük ölçüde yararlanılabileceği öngörülmektedir. Konuya dair bildirim ve iletişimler için gerekli raporlamalar mevcut iletişim kanalları ile gerçekleştirilebilir durumdadır. Bu kapsamda TAV, KRY ile ilgili olarak iletişim kanalları açısından yeterliliğe sahiptir.

KRY uygulamasının bu aşaması ile ilgili olarak iletişim sistemleri ve kanalları açısından TAV bilişim sistemleri kapsamında aşağıda verilen sistemler bu yeterliliğin somut örnekleri olarak verilmiştir. İşletme bünyesinde kullanılan bilişim sistemleri şunlardır:

1. Terminal Hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla kullanılan sistemler:

a. Uçuş bilgi gösterim sistemi (FIDS)
b. Ortak kullanımlı terminal ekipmanı (CUTE)
c. Bagaj–yolcu eşleme sistemi (BRS)
d. Terminal otomasyon sistemi (AODB)
e. FIMS ve CMS uçuş bilgisi yönetimi ve ticari sistem
f. Yerel ağ
g. Pasaport kontrol sistemi
h. Telefon santrali
i. Otopark sistemi
j. Gate işletim sistemi (GOS)
k. CCTV, BMS ve enerji yönetim sistemleri.

2. TAV'da ofis çalışmaları için kullanılan sistemler:
    a. İşletim sistemi olarak;
        i. Windows 2003 - Active directory 2003
        ii. Linux
        iii. Sun Solaris
        iv. IBM AIX (Havaş)
    b. Genel amaçlı sistemler;
        i. Exchange Server 2003
        ii. ISA Server
        iii. MS Project Server
        iv. Share point portal
        v. MS Office Pro
        vi. Dosya paylaşımı (EMC)
        vii. Yazıcı paylaşımı
        viii. Doküman yönetim sistemi
        ix. İnsan kaynakları yönetim sistemi
        x. Personel takip sistemi
        xi. Çağrı kayıt sistemi
        xii. Alt yüklenici performans değerlendirme sistemi
        xiii. WEB ara yüzlü özel geliştirilmiş pek çok uygulama ve rapor
        xiv. Autodesk Autocad

xv. Autodesk Revit

c. Veritabanları;
   i. Oracle
   ii. MS-SQL
d. Finansal sistemler
   i. Oracle Applications
   ii. SAP (HAVAŞ)
e. Güvenlik uygulamaları (güvenlik gerekçesi ile detayları belirtilmemiştir.);
   i. Firewall
   ii. Antivirus
   iii. Antispam
f. Yedekleme sistemi
g. VOIP, internet,WI-FI ve VPN iletişim kanalları

v. Kurumsal Risk Yönetimine Gerekli Kaynakların Belirlenmesi ve Yeterli Düzeyde Tahsis Edilmesi

KRY'de önemli başarı faktörlerinden birisi de zaman ve diğer gerekli tüm kaynakların belirlenmesi ve tahsisidir. Üst yönetim gerekli kaynaklar ile ilgili girişimleri desteklemeli ve taahhüt etmelidir. Genel olarak şu alanlarda yatırımlar gerekli olacaktır:

- KRY altyapı gereklerinin analizi ve yeterli hale getirilmesi
- Uzmanlık, eğitim ve rehberlik
- KRY yapısının ve uygun modelin geliştirilmesi
- KRY sürecini uygulama yeterliliklerinin tesisi
- Yönetim, kontrol, izleme ve bilgi sistemleri

KRY'de çok sayıda fonksiyonel uzman rol oynayacaktır. Buradaki uzmanlar; bilgi teknolojileri, insan kaynakları, iletişim ve finansal alanlardaki uzmanları kapsamaktadır. Örneğin, bilgi teknolojileri (BT) uzmanları daima risk yönetimi ile meşgul olmuşlardır. Onlar BT projelerinin risklerini yönetmek durumunda olmuşlardır. Günümüzde bilgi teknolojileri uzmanlarının rolleri risk yönetimi uzmanları ve yöneticileri için uzman desteği sağlamak şeklinde genişlemiştir. Yeni teknolojiler

(örneğin, internet, e-ticaret gibi.) kabul edildiği için BT uzmanlarının diğerlerinin potansiyel işletme ve teknoloji risklerini anlamaları ve bunlarla ilgilenmelerinde onlara yardımcı olmaları gerekmektedir. Onlar teknoloji bileşenlerinin olduğu yerlerdeki risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, analizi ve yönetilmesine dahil olacaklardır. Bu uzmanlar, ekiplerin ve komitelerin ana üyesi olacaklardır. Bilgi teknolojileri uzmanları aynı zamanda risklerin yönetilmesi için sistem tesis edilmesinde gerekli olacaklardır. Buradaki tesis çabaları, risklerin yönetilmesi için yazılım modellemesi, risk izleme için sistemler ve performans izleme sistemlerini içermektedir.

İnsan kaynakları uzmanları KRY'deki yöneticilerin performansın değerlendirilmesi için uygun bir mekanizmanın tasarlanmasında gerekli olacaktır. Aynı zamanda bu uzmanlara öğrenme stratejilerinin geliştirilmesi ve eğitim programlarının düzenlenmesi için de gerek duyulacaktır. Onlar ayrıca, değişim yönetimine de dahil olabilmektedirler. İşletmenin örgüt kültüründe yapılacak değişikliklere yönelik girişimlere dahil olabileceklerdir.

İletişim uzmanları uygun bilgi ve iletişim kanallarının tesis edilmesinde rol oynayacaklardır. Onlar aynı zamanda riskler ve KRY performansının raporlanmasına dahil olacaklardır. Finansal uzmanlar, yöneticiler belirsizlik modeli geliştirdiği zaman senaryoların çeşitli finansal sonuçlarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve analizinde rol alacaklardır.

TAV Finans Direktörlüğü bünyesinde yeni kurulmuş olan Risk Yönetimi bölümünün gerekli kaynakları tahsis etme konusunda herhangi bir kısıtı bulunmamaktadır. Konu ile ilgili TAV Yönetiminin her türlü kaynak tahsisi konusunda olumlu ve destekleyici bir yaklaşım içerisinde olduğu belirtilmiştir.

vi. Kurumsal Stratejinin Analizi ve KRY ile İlişkilendirilmesi

Bu aşamada KRY'nin kurumsal amaçlara ulaşılmasına dair makul güvence sağlaması için gerekli bütünleştirmenin yapılabilmesi amacıyla kurumsal stratejinin belirlenerek bunun KRY ile ilişkilendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Kurumsal strateji geliştirilirken bütünsel olarak risklerin tümü göz önüne alınmalı, buna göre strateji alternatifleri belirlenmeli ve belirlenen alternatifler arasından seçim yapılmalıdır. Aynı şekilde stratejilerin gerçekleştirilmesi sırasında değişken çevreye

uygun olarak riskler sürekli değerlendirilmeli ve stratejinin gerçekleştirilmesini olumlu ve olumsuz etkiyebilecek riskler belirlenmelidir.

KRY kurumsal stratejinin temel bir parçasıdır. Kurumsal stratejinin analizi bu kapsamda önemli olup, analiz edildikten sonra KRY ile olan ilişkileri tüm yönleriyle ortaya konmalıdır.

TAV geliştirmekte olduğu KRY modeli ile kurumsal stratejisini ilişkilendirmekte olup, ilgili çabalar KRY modelinin stratejiyi desteklemesi kapsamında gerçekleştirilmesi yönündedir. İlk aşamada ifade edildiği üzere temel amaç ve hedeflere yönelik ve paralellik arz eden amaç ve hedeflerin her ana işletme ünitesi tarafından belirlenmesi gereği TAV yönetimince belirtilmektedir.

vii. İşletmedeki Yönetim Yaklaşımlarıyla KRY İlişkisinin Anlaşılması

Tüm yönetsel faaliyetleri ve çabaları birbirini destekleyecek şekilde uyumlaştırmak bu aşamanın amacı olarak belirlenmiştir. Çünkü KRY tüm yönetsel çabaları etkileyen ve destekleyen bir uygulamadır.

Yöneticiler risk algısı ve KRY farkındalığı oluşturabilir. KRY öğretilebilir ve güçlendirilebilir. Bununla birlikte KRY, yöneticiler ve çalışanlar KRY'ye uyum sağladığı ve benimsediği zaman en etkilidir. Yöneticiler KRY'nin farkında olmalı ve diğer yönetim uygulamalarına KRY'yi bütünleştirmelidir. Riskler karar almada dikkate alınmış olmalıdır. Fazla bürokratik ve karmaşık süreçler KRY'nin ilgisiz alanlara yönlendirilmesine neden olacaktır. Burada, esneklik, uyum ve tutarlılık arasında bir denge kurulması gerekmektedir. Yöneticiler operasyonları için kullanımı esnek tekniklere ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte teknikler, kurumsal seviye için işletim ünite sonuçlarının toplanması ve karşılaştırılmasına olanak sağlamalıdır. Uzmanlara, yöneticilere destek sağlamaları açısından ihtiyaç duyulmaktadır.

KRY'nin temel amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasıdır. Bu amaç ek olarak kurum değerini koruma ve artırmayı da içermektedir. Herhangi bir girişimin özünde risk almak vardır. Günümüz ekonomik platformunda risk almak gelişmenin birincil nedeni haline gelmiştir. Yaratıcılığın ve yeniliklerin desteklenmesi de aynı kapsamda önem taşımaktadır. Etkili KRY işletmelerin performansını yükseltmektedir. Stratejik yönetim ve planlama, kurumsal yönetim, portföy yönetimi, hat yönetimi ve değer temelli yönetim KRY ile ilişkilidir. Bunlar birbirlerini desteklemekte ve etkilemektedirler. Bu

noktada kurumsal amaçlara ulaşılmasıyla KRY arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişkinin işletmede tam olarak kurulması gerekmektedir. KRY temel olarak bu yönetim yaklaşımlarının amaçlarının başarılmasında temel unsur olarak gerekli ve önemli olmakla birlikte, aslında KRY ile bu yaklaşımlar arasında iki yönlü bir etkileşim ve ilgi söz konusudur. Bu etkileşimin işletmede tam olarak anlaşılması ve birbirlerini destekleyecek şekilde çalışmaları önemlidir. Bu yönde çabaların mümkün seviyede başarılması KRY altyapısı ve uygulama etkinliği için gereklidir.

İşletme, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetiliyorsa, buna bağlı olarak kurumsal risklerini bilmekte, risklerini kontrol etmekte ve risklerini şeffaf şekilde yatırımcılar ile paylaşmaktadır. Müşteriler de bunu görebildiği zaman uluslararası piyasalardan yatırım alınması veya ortaklık bulunması veya mal satılabilmesi çok daha kolaylaşmaktadır. Uluslararası arenada işler yapan büyük ölçekli Türk işletmeleri için kurumsal yönetim ve KRY yukarıda belirtilen nedenlerle büyük önem arz etmektedir. Bu iki kavramın uygulanmasında en üst yönetimin desteğinin önemi büyüktür. Çünkü KRY kurumsal yönetim anlayışının önemli bir parçasıdır.

TAV'da her bir farklı amaca ve hedefe yönelik yönetim yaklaşımlarının ve stratejilerinin TAV bünyesinde paralellik arz etmesi esastır. Bu konuda insan kaynaklarının koordinesine ihtiyaç duyulabileceği yönetimce belirtilmiştir. KRY modeli geliştirildiğinde bu konuda gerekli bütünleşme derecesine ulaşılabileceği öngörülmektedir. TAV'ın kurumsal yapısı bu görüşü destekler nitelikleri taşımaktadır.

viii. İç Denetimin KRY'deki Rolünün Anlaşılması ve Bunların Birbirini Destekleyen Şekilde Çalışmasının Sağlanması

Bu aşamanın amaçları; Kurumun Denetim Komitesini KRY uygulamalarına dair destek ve yardımcı olacak şekilde kanalize etmek; tüm yönetim birim ve faaliyetlerini KRY ile birbirini destekler nitelikte yönlendirmek; ayrıca "KRY tüm yönetsel çabaları etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir" bilincini oluşturmak, olarak belirlenmiştir. Çünkü KRY; Bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyen fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, bu fırsat ve tehditler karşısında alınacak tutumu belirleyip kararlaştırmak, fırsat ve tehditleri raporlamak için kurumun her yerinde ve her kademesinde yapılandırılmış planlı, uyumlu ve tutarlı bir süreçtir.

İç denetimin KRY konusundaki temel rolü; bir kurumda önemli iş risklerinin uygun şekilde yönetilmesini ve iç kontrol sisteminin etkili şekilde işlev görmesini sağlamada yardımcı olmak üzere, kurumun KRY faaliyetlerinin etkililiği konusunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır. İç denetim bölümünün KRY kapsamındaki rollerinin sınırlarının belirlenmesi KRY uygulamalarına dair desteğin sağlanması açısından önemli bir noktadır. Bu nedenle model kapsamında iç denetim bölümünün KRY kapsamında temel rolleri, şartlı olarak üstlenebileceği roller ve üstlenmemesi gerekli roller belirlenmiştir. Gerekli koordinasyon çabalarını desteklemek adına bu belirlemelerin dikkate alınması önemlidir.

a) KRY Kapsamındaki Temel İç Denetim Rolleri

- KRY modeli ve uygulama süreci konusunda güvence verme
- Risklerin doğru şekilde ölçülüp değerlendirildiği konusunda güvence verme
- KRY süreçlerini ölçüp değerlendirme
- Önemli risklerin raporlamasını değerlendirme
- Önemli risklerin yönetilmesini gözden geçirme
- Öz-değerlendirme çalışmalarını kolaylaştırma
- Önemli risklerin yönetimine dair raporlama
- Yöneticiler arasında KRY'nin farkındalığını artırma
- Tavsiyelerde bulunma
- Temel alanlardaki yasal gereklilikler gibi uyuma yönelik izleme
- KRY sürecini inceleme ve teftiş etme
- KRY komitesinde yer alma.

b) Şartlı Olarak Üstlenilebilecek İç Denetim Rolleri

- Risklerin tanımlanmasına ve ölçülüp değerlendirilmesine yardım etme,
- Riskler konusunda yönetimi eğitme ve yetiştirme,
- KRY faaliyetlerini koordine etme
- Risklerin raporlamasını konsolide etme
- KRY çerçevesini yürütme ve geliştirme
- KRY'nin oluşturulmasına öncülük etme
- Yönetim kurulunun onayına sunulacak KRY stratejisini geliştirme**.**

c) İç Denetimin Üstlenmemesi Gereken Roller

- Kurumun risk iştahını ve toleransını belirleme

- KRY süreçlerini kuruma empoze etme
- Riskler konusunda yönetim güvencesi sağlama
- Risk karşısında alınacak tutum konusunda karar verme
- Yönetim adına risk tutumlarını uygulama
- KRY için hesap verme, olarak sıralanmaktadır.

İç Denetim Enstitüsü[188]'nün de vurguladığı en önemli husus, KRY konusundaki sorumluluğun yönetime ait olduğunun kurumlarca tümüyle anlaşılması ve benimsenmesidir. İç denetçiler, KRY kararlarını vermekten ziyade, risk konusunda yönetime tavsiyede bulunmalı ve yönetimin kararlarını sorgulamalı/desteklemelidir. İç denetimin sorumlulukları iç denetim tüzüğü içinde belirtilmeli ve denetim komitesince onaylanmalıdır.

TAV yönetimi tarafından da belirtildiği üzere, İç denetim ve KRY bölümleri birbirinden bağımsız, aynı zamanda koordineli çalışması gereken bölümlerdir. Kurum içinde risk sahiplerinin oluşturulmasının ardından ilgili konularda gerekli çalışmalar yapılabilir. Örneğin, İç Denetim Bölümünün operasyonel risklere, KRY bölümünün finansal risklere yoğunlaşması gibi. Ancak verilen örnekle ilgili konunun belirtilen "iç denetimin rolleri" dikkate alınarak yeniden değerlendirilmesi önerilmektedir. Çünkü belirtilen operasyonel risklere yoğunlaşmak konusuyla ilgili iç denetimin rolünün netleştirilmesi gerekmekte ve ilgili rolün yukarıda verilmiş olan kapsamda olması gereği öngörülmektedir.

TAV tarafından iç denetim ve KRY bölümlerinin bağımsız fakat koordineli çalışması gereği kabul edilmektedir. Belirtildiği üzere konuya dair gerekli çalışmalar tamamlandıktan sonra ilgili koordinasyon çalışmalarına geçilebilecektir. Ancak burada dikkat edilmesi gerekli görülen nokta, iç denetimin belirli bir risk grubuna odaklanmasından ziyade gerekli KRY çabalarını destekler nitelikte çalışmasıdır. Bu kapsamda işletmenin iç denetim bölümünün üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken rollere ve sorumluluklara ilişkin çalışmalar yapması gerekli olduğu öngörülmektedir.

[188] Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 1995 yılında kurulmuş, çeşitli sektörlerden Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarında görev yapan 700 üyesi olan, kuruluşundan bu yana düzenlediği mesleki toplantılar, eğitim ve iletişim seminerleri, uluslararası meslek standartlarının Türkçe'ye çevrilmesi, sertifikalı iç denetçi sınavı, kongreler gibi etkinlikleri ile enstitü meslek bilinci ve etiğinin oluşturulmasında önemli bir görevi üstlenmiş bulunmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bakınız: www.tide.org.tr.

ix. KRY Vizyonunun, Hedeflerinin ve Stratejisinin Geliştirilmesi ve Gerekli Değeri Yaratmaya Olan Katkısıyla Birlikte Açık Şekilde İfade Edilmesi

KRY amaçlarının ve beklenen getirilerin ortaya konması ve anlaşılması bu aşamanın amacı olarak belirlenmiştir. KRY tüm değer kaynaklarına odaklanma, risklerin yönetim maliyetini en iyileme, işletme performansının artırılması ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeli nedeniyle kurumsal değeri artırmaktadır.

KRY uygulama modelinin bu aşaması işletmenin ilerlemesi için KRY uygulamasına dair ekonomik gerekçeyi göstermektedir. Bir "KRY vizyonu" işletmedeki KRY'nin rolünün paylaşılan görünümüdür. Yararlı olması için, bu vizyon belirli yeterliliklerle ve yeteneklerle bağlantılı hale getirilmiş olmak zorundadır. Bu, KRY performansının ve yönetimce belirlenen amaç ve hedeflerin başarılması için geliştirilmiş olmak zorundadır. "KRY yeterlilikleri" işletmenin önceliklerine göre sıraladığı risklerini yönetmesinde yanıtlarını gerçekleştirmek için gerekli olan politikalar, süreçler, yetenekler, raporlama, metodolojiler ve teknolojiyi içermektedir. Bunlar aynı zamanda KRY altyapısı olarak isimlendirilir.

KRY'den beklenen ve elde edilmek istenen faydaların net şekilde ortaya konması KRY modelinin ve ilgili çabaların şekillenmesi için gerekli bir çaba olup burada ilgili getirilere ve faydalara dair örnekler verilmiştir:

- En iyi, bilinçli ve üzerinde fikir birliğine ulaşılmış kararlar
- Artmış yönetim sorumluluğu
- Uygun yönetim uygulamaları
- Stratejik amaçlara ulaşma yeteneği
- Kurul için en iyi bildirim ve iletişim
- Gelir düzensizliğinin dalgalanmalarının azalması
- Artan karlılık
- Riskin rekabet aracı olarak kullanımı
- Risk dikkate alınarak yapılan fiyatlamada kusursuzluk ve doğruluk
- İşletmenin risk iştahının belirlenmesi, kabul edilebilir kazanç/nakit akışı değişkenliği
- Güçlü kurumsal yönetim ve artan şeffaflık ve açıklığa tam uyum

- Uygun kültürün geliştirilmesi ile sürdürülebilir süreç/yapı sağlanması
- Ortakların ve piyasanın güvenini elde etme: “risk profili bilinmekte ve kontrol altında”
- Ortaklar için ve kurum çapında risk temelli bilgiye dayanan iletişim
- Performans yönetiminin önemli bir bileşeni olarak risk yönetiminin sağlanması
- Stratejik planlamaya destek verilmesi, yeni yatırım kararları ile risk performans ölçüleri
- İşletme çapında risk portföyünün yönetimi
- Maruz kalınan risklere dayanan risk azaltma stratejilerinin geliştirilmesi
- İleri düzeyde iletişim, raporlama ve risk kontrolü
- Yönetsel üstünlükte KRY ile performansın ilişkilendirilmesi
- Kurumsal risk ve KRY kültürünün geliştirilmesi
- Sürekli belirleme, değerlendirme, analiz ve izleme
- Proaktif olarak potansiyel senaryolar için stratejilerin belirlenmesi
- Üst düzeyde riske maruz kalınması durumuna yönelik acil eylem (beklenmedik durum) planlarının belirlenmesi
- Erken uyarı sistemi
- Potansiyel operasyonel gelişimlerin belirlenmesi

KRY kapsamında beklenen ve elde edilmek istenen faydalar TAV’ın hedef ve stratejileri ile paralellik arz edecek şekilde oluşturulacaktır ve TAV Yönetimi tarafından kendi KRY modeli şekillendikçe detaylandırılacaktır. KRY’den beklentilerin ve faydaların tam olarak belirlenmesi KRY modelinin hem tesis edilmesinde hem de uygulanması sırasında mevcut durumu ve performansı değerlendirmek açısından önem taşımaktadır.

Türkiye gibi gelişmekte olan, son on yılında önemli ekonomik krizlere maruz kalmış, ve ekonomik büyüme istikrarını sağlamaya çalışan bir ülkede, TAV’ın yöneticilerinin bugüne kadar uyguladıkları işletme modeli, eldeki somut veriler dahilinde ölçülebilir her önemli risk alanının dikkate alındığının göstergesi olarak belirtilmektedir. Bundan sonraki süreçte hedef, 10 yıllık projeksiyon ile ilgili planları üretebilen ve küresel bir marka olmaya bütünüyle inanmış grubun kurumsal yapısına uygun dönüşümü gerçekleştirmektir. Bu alandaki yapısal iyileştirmelerin BT bölümü

aracılığı ile otomasyona yönelik uygulanacak bir risk modeli ya da daha önce iş sahipleri tarafından yönetilen risklerin takibine yönelik kurulacak yeni risk ya da denetim bölümleri aracılığıyla gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir. KRY uygulamaları ve ilgili alanda ihtiyaca yönelik adımlar geçmişte olduğu gibi önümüzdeki süreçte de süreklilik arz edecek şekilde uygulamaya konulacaktır. Ölçülebilir risklerin (ün, iş, stratejik, finansal, operasyonel, yasal, teknolojik, dış kaynak kullanımı gibi) takip edilmesi hedef olduğu gibi ölçülemeyen fakat tahmin edilebilir risklerin kriz yönetimi bünyesinde yapılandırılması ve üst yönetimin karar alma mekanizmasının kolaylaştırılması da kurumsal mantık içinde önemlidir. Kurulabilecek KRY yapısının kapsamı açısından TAV ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması en önemli noktalardan biri olarak belirtilmiştir.

Sonuç itibariyle KRY ile ilgili tüm çabalar TAV'ın KRY vizyonu, stratejisi ve hedefleri yönünde şekillenecek ve ilerleyecektir. İşletme kaynakları da bunlara ulaşma yönünde tahsis edileceğinden ve uygulamalar da bu yönlerde yapılacağından ilgili aşamanın yanıtının belirlenmesi ve net şekilde ortaya konması önem arz etmektedir.

x. Anketin Uygulanması ve Diğer Çalışmalarla Kurum Çapında Risk Algısının ve Risk Yönetimi Kültürünün Saptanması, Analizi ve Geliştirilmesi

Bu aşamanın amaçları; gerekli çabalarla mevcut risk yönetimi algı ve kültürünün tespiti ve KRY kapsamında gerekli iyileştirmelerin belirlenmesi, etkin ve etkili KRY kültürünün temel niteliklerinin belirlenmesi olarak belirlenmiştir. İşletmelerin çok daha hızlı şekilde değişebilmelerini ve risklerini çok daha verimli ve etkin şekilde ve kurumsal olarak yönetmelerini sağlayacak anahtar unsurlardan birisi KRY kültürüdür.

Riskle ilgili çabalarda farkındalık düzeyinin yükseltilmesi ve risklerin yönetilmesine ilişkin sorumluluk kültürünün yaratılması zorunluluk arz etmektedir. KRY'nin etkin ve verimli olarak uygulanabilmesinde, riskin algılanması ve KRY kültürünün geliştirilmiş olması önem taşımaktadır, zira bu işletmenin tüm vizyon, misyon ve işletme amaçlarını başından sonuna kadar desteklemektedir.

KRY gelecekteki olaylara ve onların sonuçlarına ilişkin belirsizliğe yöneltildiği için bir anlamda işletmenin tüm faaliyet planlarını çevrelemektedir. İşletme personelinin kurum çapında ve tüm aşamalarda riskin etkileri, olasılığı ve yapısı hakkında gerekli

seviyede bilgi ve öngörü sahibi olmaları KRY sayesinde gerçekleşmektedir. KRY'nin hem fonksiyonel alanda hem de bireysel faaliyetlerde etkisi vardır ve bu yönü ile işletmenin amaçlarına ulaşması için karar alma aşamasında da önemli katkısı bulunmaktadır.

KRY örgüt kültürünün bir parçasıdır. KRY ve kurumsal yönetim işletmeler tarafından bir yaşam biçimi olarak algılanmalıdır. Bu sadece büyük ölçekli işletmeler için değil, uzun soluklu hedefleri olan, dünyada söz sahibi olmayı hedefleyen her kurum için olmazsa olmaz bir unsur olarak görülmektedir. Esasında KRY işin bir parçasıdır. KRY işletmelerin sürdürülebilir büyüme ile ilgili amaçlarını destekleyen önemli bir uygulamadır. KRY kültürü geliştirilmesi kapsamında başarılı olmak için aşağıdaki uygulamaların gerçekleştirilmesi öneri olarak verilmiştir:

- İşletme çapında KRY prosedürlerini ve uygulamalarını yaymak için mükemmellik merkezli bir KRY departmanı tesis etmek. Amaç risk yönetimi departmanı faaliyetleri ile destekleyerek çalışanları kendi işlerinin risk yöneticileri olmaları yönünde cesaretlendirmektir.
- Çok iyi ve seçkin bir müşteri hizmeti vermek için deneyim yerine tutuma ve tavıra göre işe alımlar yapmak. Bu müşteri riskinin yönetilmesine yardımcı olmaktadır.
- Teşhis ve ödül teşvikleri tesis etmek: Böylece çalışanları riskleri yönetmek ve fırsatların avantajlarından yararlanmak için cesaretlendirmek mümkün olmaktadır.
- Aşırı risk almayı önlemek için uygulamalar yapmak
- Performans tahmin süreçleri yoluyla risklerin yönetilmesinde çalışanların performansının değerlendirilmesi
- KRY'nin "bütün yönetim pozisyonları için gerekliliklerinin bir parçası olarak" belirlenmesi
- Yazılan etik kodların dağıtılması veya eğitim, toplantılar veya grup çalışmaları yoluyla onların iletilmesi yoluyla etik ve değerlerin desteklenmesi ve güçlendirilmesi.

TAV'da henüz bu konuda yapılmış bir çalışma olmayıp işletme yöneticileri ilgili bu tür çalışmaların örneğin kurumsal risk kültürü ve algısının belirlenmesine yönelik

anket uygulanmasının faydalı olacağını düşünmektedirler. Çalışmanın önceki bölümünde de belirtildiği şekilde işletme yöneticilerine KRY algılamalarının belirlenmesine yönelik anket çalışması uygulanmıştır. KRY çabalarının etkinliğini etkileyen en önemli unsur insandır. Kültürel engellerin aşılması ve kurumsal kültürün KRY kapsamında geliştirilmesi KRY çabalarının istenen şekilde sonuçlanması açısından önem taşımaktadır.

xi. Örnek KRY Yapılarının ve Raporlarının Rehber Olarak Kullanılması

İşletmeye en uygun KRY yapısının tesis edilmesi için örnek KRY yapılarının rehber olarak kullanılması oldukça faydalı olmaktadır. KRY uygulamasını gerçekleştiren uluslararası işletmelerin çoğu bu uygulamalarında örnek KRY yapıları kullanılmakta ve buralardaki ana yapıyı kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirerek işletmelerine uyumlaştırmaktadırlar. Farklı endüstrilerdeki işletmelere yönelik KRY yapıları ve örnek uygulamaları mevcuttur. Ancak daha önce vurgulandığı üzere havaalanı işletmelerine yönelik bir KRY model yapısı mevcut değildir. Bu çalışma hem teorik hem de uygulama bölümlerinde havaalanı işletmeleri odaklı hazırlanmıştır. Bu kapsamda havaalanı terminal işletmelerine özgü KRY model ihtiyacına cevap olunması amaçlanmıştır. Havaalanı terminal işletmelerinin yönetsel yapısı, faaliyet çevresi ve hedefleri göz önüne alınarak bu model önerisi geliştirilmiştir. Konunun Türkiye kapsamında kavramsal olarak yeni ve uygulama anlamında sınırlı örnekleri olması nedeniyle KRY uygulamak isteyen havaalanı terminal işletmelerinin örnek yapı olarak yararlanabilecekleri bu çalışma tüm boyutlarıyla KRY'yi ele alacak şekilde hazırlanmıştır.

Her işletmeden ileri KRY uygulamalarını beklemek mümkün değildir. Ancak tüm işletmelerde temel şekilde risk yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi mümkündür. İşletmeler büyüdükçe, faaliyet alanı genişledikçe ve faaliyetlerinin çeşitliliği arttıkça risk yönetiminin kurumsal anlamda çok daha önemli hale geldiği kabul edilmektedir.

TAV tarafından da belirtildiği üzere önceki dönemlerde bilinen bir havaalanı işletmeciliğinde KRY uygulamalarına yönelik kıyaslama çalışmasına ulaşılamamıştır. Ayrıca işletme kapsamında KRY bölümü yeni kurulmuş olduğundan ifade edilen

yönetim ve risk bölümleri arasındaki koordinasyon henüz başlamamıştır. Bu sonuçlardan hareketle havaalanı işletmelerine dair KRY uygulamaları kıyaslama çalışması mevcut olmasa da, genel olarak tüm işletmelerde uygulanabilecek niteliklerde hazırlanmış olan rehberler ve raporlar çeşitli örgütlerce hazırlanmıştır. Bu çalışmaların işletmenin kendi KRY yapısını tesis etmesinde kolaylaştırıcı rol oynayacağı ve ilgili alanlarda araştırma yapılması adına harcanacak kaynaklarda tasarruf sağlayacağı öngörülmektedir.

xii. Temel ve Genel İşletme Risk Dilinin Tesis Edilmesi

Bu aşamanın amacı, KRY terminolojisi ve ortak risk dili geliştirilmesi olarak belirlenmiştir. Diğer yönetim süreçleri içine KRY'nin bütünleştirilmesi için, KRY terminolojisi yöneticiler tarafından kolayca anlaşılacak şekilde geliştirilmelidir. Aynı zamanda, yaklaşımlar da anlamak ve kullanmak için basit olmalıdır. Ortak işletme risk dilinin geliştirilmesi yoluyla yöneticiler, herkesin anlayacağı şekilde bireylerle iletişim kurabilir. KRY yaklaşımları ve süreci işletme yönetimi tarafından kabul edilen basitlikte olmalıdır.

İşletmeler başarısızlığın kanıtı olarak aşırı karmaşık ve entelektüel araçları belirtmişlerdir. Diğer bir uyarı, yaklaşımların işletme üniteleri çapında anlamlı olması için esnek olmaları zorunluluğudur. Sürecin üniteler çapında basit ve kullanışlı olması zorunluluğu olmasına rağmen, süreç önemsiz ya da fazla basit olmamalı ve fazla yalınlaştırılarak anlamı çarpıtılmamalıdır. Süreci tasarlayanlar basitlik ile yararlılık ve kullanışlılık arasında denge kurmak zorundadır.

TAV yöneticileri tarafından da belirtildiği üzere; KRY kurumsal politikalarının (strateji, amaç ve hedefler, ilgili politikaların geliştirilmesi, görev ve sorumlulukların ve raporlama alanlarının Yönetim Kurulu onayına sunulması...) tüm üst düzey yöneticiler tarafından doğru algılanması, ilgili bölümlerin sağlıklı çalışması bakımından çok önemli bir amaçtır. İlgili ortak algı ve risk terminolojisinin oluşturulmasında işletmenin kurumsal yapısının güçlenmesi ve kurumsal risk politikalarının geliştirilerek ilgili tüm birim/yöneticilere bildirilmesi/paylaşılması ilerideki dönemde hedeflenen en temel unsur ve çalışmalardan biri olacaktır. Buradan hareketle ilgili aşamaya dair gerekli çabaların dikkate alınmış ve yakın gelecekte uygulanacağı ortaya çıkmaktadır. Bu ise etkin KRY uygulamaları açısından son derece olumlu bir sonuç olarak görülmektedir.

xiii. KRY İçin KRY Politikasının, Prosedürlerinin ve Rehberinin Oluşturulması

KRY kapsamında izlenecek yola dair rehber niteliğinde doküman hazırlanması bu aşamanın amacı olarak belirlenmiştir. KRY politikalarına sahip olmak, işletme yönetimine işletme ile ilgili taraflara karşı risk yönetim politikalarının içerdiği enstrümanların kullanımından doğabilecek olan sorunlar veya felaketler açısından kolaylıklar sağlamaktadır. KRY politikası oluşturmak genel hatları ile belirli bir süreç gerektirir. Politika oluşturmanın ilk adımını, işletme yönetiminin bir politika geliştirmeye izin vermesi veya bu konunun işletmenin amacı ve hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşması için KRY ile ilgili nasıl bir politikaya ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi oluşturur.

Diğer önemli aşama, raporlama sürecidir. KRY politikaları uygun raporlama ve onay süreçlerini tanımlamak zorundadır. Bir diğer aşama ise belirlenen politikanın kontrol yöntemlerini tanımlamayı içerir. Bu nedenle sağlıklı bir şekilde işleyen karar alma, iç denetim ve kontrol sistemine ihtiyaç vardır.

Bütün bu aşamalardan sonra, hazırlanan KRY politikası işletmenin üst yönetimine sunulur. Bu sırada işletmenin diğer bölümlerinden hazırlanan politikaya karşı zorlayıcı sorular gündeme gelebilir. Bu durumda yapılacak olan, uygun iletişim kurmak suretiyle Yönetim Kurulunu ikna etmektir. Çünkü bu aşamada, çoğu zaman KRY politikası fazla risk alındığı gerekçesi ile reddedilebilir. Bu nedenle, aşağıda belirtilen hususlar kullanılmak suretiyle oluşturulacak politikaya olan tepkiler ortadan kaldırılabilir:

- Politikanın içerdiği kavramların açıklanması,
- Karşı karşıya kalınan veya taşınan risklerin açıklanması,
- Silo mentalitesi ve yaklaşımları ile risklerin istenilen şekilde yönetilemediğinin net olarak belirtilmesi,
- Seçilen yöntem ve tekniklerin tanımlanması ve aralarındaki farklılıkların gösterilmesi,
- Riski yönetmek ve yönetememenin sonuçlarının açıklanması,

KRY politikalarının en sık karşılaştığı başka bir eleştiri ise, piyasada fırsat doğduğunda yaratıcılığı engellemeleri olmaktadır. Çünkü bu tip ortamlarda KRY politikaları gerekli esnekliğe sahip olmayıp, formalitelerle doludur. Bu nedenle, politikaların olması gerektiğini destekleyenler dahi, oluşturulan politikaların esnek olması gerektiğini savunmaktadırlar. Buradaki esneklik, piyasada oluşan fırsatları değerlendirmeye ve ortak değerini artırmaya yarayan gelişime açık şekilde olmalıdır. İşletmenin KRY politikası, onun riske yaklaşımını, risk iştahını ve KRY'ye olan yaklaşımını göstermelidir. Bu politika aynı zamanda işletmenin başından sonuna risk yönetimi için sorumlulukları göstermelidir. Ayrıca politik ifadeler yasal gerekliliklere dayandırılmalıdır.

Bu kapsamda işletmenin KRY politikası oluşturma çabalarında yararlanabileceği genel KRY politikası kapsamında politika ifadesi yer almalı, hedefler ve amaçlar açıklanmalı, hedeflerin ve amaçların işletmenin stratejik planı ile ne şekilde bağlantılı olduğu ortaya konmalı, KRY için tahsis edilecek kaynaklar belirlenmeli, risk iştahı ve işletmenin risk tolerans düzeyi belirtilmelidir. Ayrıca KRY politikası kapsamında dokümantasyon biçimi ve seviyesi de açıklanmalıdır. KRY politikasının bildirilmesi ve iletilmesi onun net şekilde anlaşılması için önemlidir. KRY politikasının içeriği işletme ihtiyaçlarına göre oluşturulmaktadır. Genel olarak KRY politikasında yer alan bu konuların başlıkları ve kapsamları özlü şekilde aşağıda açıklanmıştır:

- Politika İfadesi: Bu, misyon ifadesi gibi özlü şekilde ve genel olarak işletmedeki risk yönetimi politikasını belirtecek şekilde hazırlanmış bir açıklama olmalıdır.
- Hedefler ve Amaçlar: Burada politika ifadesinin amaçları tanımlanır ve bu politikaya dair uygulama mantığı açıklanır.
- Konular: Konuların ve sorunların sıralandırılması yapılarak bunlara yönelik politika belirlenecektir. Ayrıca işletmenin geleceğe ilişkin gelişme planlarını uygulamak için bu politika kapsamı genişletilecektir.
- Kaynaklar: Burada risklerin yönetilmesinden bir ekip ve kişi olarak kimlerin sorumlu olduğu açıklanır. Ayrıca, yönetilmek üzere belirlenen tüm risklerin yönetilmesi için gerekli uzmanlık, maliyet ve finansman kaynağı, risk yönetmekle sorumlu kişilerin ve ekiplerin gereksinim duyduğu destek açıklanır.
- Bağlantı: Burada politikanın işletme planı (veya stratejik plan) veya işletmenin kurumsal planı ile ne şekilde bağlantılı olduğu açıklanır.

- Kabul Edilebilir ve Alınabilir Risk: Burada kabul edilebilir ve alınabilir olarak varsayılan riskler açıklanır. Böylece işletme belirli risklerin olma ihtimali ve sonuçlarının kabul edilmesiyle belirli bir rahatlık elde edebilmektedir.
- Dokümantasyon: Burada gerekli dokümantasyon seviyesi, dokümanların formatı (biçimi), dokümanların muhafaza edilmesi ve dağıtımından kimlerin sorumlu olduğu, dokümanlara erişilebilirlik ve dokümanların güvenilirliği gibi açıklamalar yer almaktadır.
- İnceleme ve İzleme: Burada, kurumsal politikanın incelenmesi ve revize edilmesinin ne zaman ve kimler tarafından yapılacağı, bu kapsamda kimlerin sorumlu olduğu açıklanır. Ayrıca, politikanın i) yeterliliği, ii) etkililiği ve iii) etkileri bakımından izlenmesi sonucu elde edilen sonuçlara göre kimlerden tavsiye alınacağı tanımlanmaktadır.
- Politikanın Bildirilmesi ve İletilmesi: Burada, KRY politikasının nasıl oluşturulabildiği, işletme veya işler çapında iletişimin, geleceğe dair planlamaların ve yönetimin bütünleyici parçası haline geleceği açıklanmaktadır. Bu, risklerin yönetilmesi için gerek duyulan farkındalığı artırmak için gerekli olabilmektedir. Ayrıca, KRY stratejilerinin ve yukarıda açıklanan bağlantı, konular ve kaynaklar arasındaki ilişkilerin ve performansın düzenli şekilde izlenmesinde politika bildirimi ve iletişimi gerekli olabilmektedir. Üst yönetim ekibi yukarıda açıklanan politikayı bildirmek ve iletmekle sorumlu olarak atanmış olmalıdır. Ayrıca işletmenin çeşitli bölümlerinde bu politikanın nasıl etkileri olacağına dair bildirimde ve iletişimde bulunmak da yine üst yönetim personelinin sorumluluğu olarak belirlenmiş olmalıdır. Politikanın bildirilme ve iletilmesi açıklayıcı yazılı materyaller, işletmede düzenlenecek seminerler ve diğer faaliyetler ile yapılabilmektedir.

TAV tarafından KRY politikası, prosedürleri ve uygulama rehberi geliştirilmektedir. Bu kapsamda dikkate alınacak temel unsurlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

1. Temel unsurlar:
    a. Risk Yönetimi ve Planlama
    b. Bölümlerin Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu ve ilgili yöneticilere bağımsız raporlama yapabilmelerine olanak sağlayan temel politika ve prosedürlerinin

Yönetim Kurulu onayı ile geliştirilmesi, gerekli kaynak aktarımı konusunda Yönetim Kurulundan destek ve onay alınması

c. İlgili risk alanlarının yöneticilere risk sahiplik mekanizması ile dağıtılması

d. İlgili alanlarda yönetim, ilgili yönetici ve risk yöneticilerinin risk ve kontrol değerlendirmeleri

e. İlgili çalışmaları oluşturma, bir araya getirme ve raporlama

f. Değerlendirme, onay ve uygulamaların uygunluğu ve izleme sureci, şeklinde belirtilmiştir.

Bu sonuçlara göre TAV'da ilgili aşamaya yönelik gerçekleştirilecek çabaların ana hatları ile planlama şeklinde düşünülmüş olduğu görülmektedir. Bu aşama KRY modeline dair tüm çabaları etkileyecek ve sonuçlara yön verecek bir aşama olduğu için titizlikle ve detaylı olarak işletmeye özgü KRY politikasının, prosedürlerinin ve uygulama rehberinin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

xiv. Mevcut KRY Altyapısı Yeterliliklerinin (Kültür, Strateji, Yapı, Süreç, Bilgi, Teknoloji, İnsan) Değerlendirilmesi ve Bunun İçin Bir Strateji Geliştirilmesi

KRY'nin verimli şekilde uygulaması için işletmenin mevcut hazır olma durumunun analiz edilmesi önem taşımaktadır. Çünkü KRY uygulamasına geçilebilmesi için altyapı yeterliliklerinin uygun seviyede olması gerekmektedir.

KRY kapasitesinin değerlendirilmesinde, işletmenin zorunlulukları, yönetim politikaları ve karar verme yapıları, planlama süreçleri, işletmenin organizasyon modeli, insan ve finansal kaynaklar risk perspektifinden incelenmelidir. Çünkü KRY kapasitesinin değerlendirilmesi ile aynı zamanda işletmenin risk yönetim kültürü sınanmaktadır. Ayrıca aşağıda açıklanan faktörler, işletmenin şimdiki KRY kapasitesinin değerlendirilmesinde anahtar noktalar olarak hesaba katılmalıdır:

- Bireysel faktörler (bilgi, yetenek, deneyim, risk dayanıklılığı, risk alma eğilimi),
- Grup faktörleri (bireysel risk dayanıklılığının ve risk yönetme istekliliğinin etkisi),
- Kurumsal faktörler (yönetsel yaklaşımlar ve uygulamalar).

Bu kapsamdaki çabalar, risklerin yönetilmesi çevresindeki yeterlilikleri ilerletmek ve geliştirmek için disiplin sağlar. Bu kapsamda politikalar, süreçler,

organizasyon ve raporlama tesis edilir. Çalışma kapsamında savunulduğu üzere, KRY'nin bir amacı da temel risklerin yönetilmesi kapsamında işletmenin mevcut yeterlilikleri ile istenen durumu arasındaki önemli uçurumları yok etmektir. Altyapısal çabalara örnek olarak; ortak bir risk dili ve diğer yapıların geliştirilmesi, en iyi uygulamaları saptamak için bilgi paylaşımı, genel eğitim, CRO veya eşdeğeri olan bir yönetici atanması, işletmenin risk iştahının belirlenmesi ve risk toleransının saptanması, işletme planları ile risk yanıtlarının bütünleştirilmesi, destekleyici teknoloji verilebilir.

KRY altyapısı KRY uygulamalarının gerçekleştirilmesi bakımından çok önemli üç konuyu kolaylaştırmaktadır. Birincisi, kurumsal risklere dair gerçeklere dayanan anlamayı sağlar ve KRY yeterliliklerini tesis eder. İkinci olarak, öncelikli risklere dair sahiplik sağlar. Sonuncu olarak da, altyapı uçurumlarının kapatılmasını sağlar. KRY altyapısı, belirli ve sabit bir ölçüde değildir. KRY altyapısının unsurları örnek KRY yapısında belirtilmiş olan temel KRY bileşenlerini uygulamak için kullanılan tekniklere ve araçlara, belirlenen amaçların genişliğine, örgüt kültürüne, işletim üniteleri çapında istenen güvence kapsamına göre farklılaşacak ve değişecektir. Yönetim burada amaçlara uygun olarak ve diğer gerekli faktörleri de göz önüne alarak KRY altyapısı unsurlarına karar vermelidir.

Bu aşamada gerekli çabaların yerine getirilmiş olunup olunmadığını tespit etmek adına temel olarak sorulması ve yanıtlanması gereken sorular bulunmaktadır. Bunlara yönelik temel bir soru belirlenmiştir. Bu temel soru şudur: "İşletme kurumsal risklerini yönetmek üzere doğru ve etkin süreçlere ve süreci gerçekleştirecek sistemlere ve kaynaklara sahip midir?" Bu temel sorunun ve kapsamındaki soruların yanıtlanmasının KRY uygulama çalışmalarına başlanırken dikkate alınmasının gerekli olduğu öngörülmektedir:

- İşletmenin KRY süreci stratejik karar alma süreci ve mevcut performans ölçüleriyle ilişkilendirilmiş midir?
- İşletmenin KRY süreci kurum çapında koordine edilerek kurumla uyumlu hale getirilmiş midir?
- İşletmede herkes riskin aynı tanımını mı kullanıyor?
- Yönetilmesi gerekli görülen riskler ve gruplandırılmaları kapsamında çakışmalar ya da boşluklar var mı?
- İşletmenin KRY süreci maliyet etkinliği açısından değerlendirilmiş midir?

TAV tarafından bu alan ile ilgili değerlendirme ve eksikliklerin telafi edilmesine yönelik çalışmalar planlanmaktadır. KRY uygulamalarına başlanabilmesi için ilgili değerlendirmelerin yapılmış ve sonucunda belirlenen eksikliklerin giderilmiş olması gerekmektedir.

xv. Risk Yönetimi Eğitimi Organize Edilmesi, Yöneticilere ve Çalışanlara Yönelik KRY Eğitiminin Verilmesi

Aşamanın amaçları; KRY'ye dair farkındalığın yaratılması, KRY kültürü yaratılması ve sürdürülebilir KRY çabaları için eğitim programının düzenlenmesi; KRY uygulama kabiliyetinin geliştirilmesi; kurumun mevcut eğitim çabalarına KRY eğitiminin bütünleştirilmesi; eğitim dokümanlarının oluşturulması; KRY konu ve uygulamalarına hakim olunmasının sağlanması; ilgili yeteneklerin geliştirilmesi için eğitim verilmesi olarak belirlenmiştir.

Risk yönetimi eğitimi, kurumsal eğitim programının bir parçası olarak, riskin bütünleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim şu konularda düşünülebilir;

- KRY amaçları ve gerekliliği
- Risk farkındalığı, yaratıcılık ve KRY felsefesi
- KRY yönetimi uygulama yapısı
- Risk Belirleme, Risk değerlendirme ve yanıtları
- Örnek uygulamalar

Eğitim tüm yöneticilerin riski dikkate almalarını sağlamaktadır. Bu ise, çalışanların risk yönetimi süreçleri, prosedürleri ve politikalarının farkında olması ile KRY'nin başarılı uygulanması için önemlidir. KRY sürekli eğitim çalışmaları ile desteklenmelidir. TAV'da kurumsal eğitim politikalarına büyük önem verilmektedir. İlgili eğitimlerde teknik, davranışsal ve yönetimsel eksikliklerin tamamlanması konusunda gerekli çalışmaların ilgili ekipler kurulduktan sonra yapılacağı belirtilmiştir. Belirtilen çalışmaların KRY kapsamında aşamanın gereklerini karşılayacak şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

xvi. Kurumsal Risk Profilinin Geliştirilmesi

Kurumsal risk profilinin geliştirilmesinde ilk önemli adım işletme çevresinin tam olarak anlaşılmasıdır. Risk profili geliştirilerek, işletmenin zorunlulukları, amaçları ve kullanılabilir kaynakları bağlamında hem tehlikelerinin hem de fırsatlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. İşletme içi ve işletme dışı tüm alanlarda risklerin ortaya çıkarılması ve tanımlanması, onların olasılıklarının ve etkilerinin anlaşılması risk profili geliştirilmesiyle gerçekleştirilecektir. Risk profili geliştirmenin bileşenleri içinde risklerin belirlenmesi, analizi, KRY kapasitesinin ve yeteneğinin belirlenmesi de yer almaktadır.

Çevresel inceleme yoluyla işletme içi ve dışı risk faktörlerinin, işletmenin organizasyonu ve yönetim politikaları üzerine etkileri de belirlenmektedir. Potansiyel olarak risk içeren dış faktörlerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Politik: havacılık otoritelerinin ve örgütlerinin etkileri (ulusal ve uluslararası)
- Ekonomik: Uluslararası ve ulusal pazarlar, küreselleşme, havaalanlarının ticarileşme ve özelleştirilme trendleri ve ilgili gelişmeler
- Sosyal: Temel sosyal eğilimler, nüfus
- Teknolojik: Yeni teknoloji ve mevcut teknolojinin elde edilebilirliği ile etkin kullanımı (insan-makine arabirimi).

İç çevre olarak nitelendirilen işletme içi faktörler işletmeye ait risk profili geliştirmede hesaba katılmalıdır. Bunlar; işletmenin yönetim sistemi ve politikası, organizasyon yapısı, bireysel ve ortak risk yönetim kültürü ve dayanıklılığı, mevcut risk yönetimi uzmanlığı ve uygulamaları, insan kaynakları kapasitesi, prosedürler ve süreçler olup, KRY uygulama sürecini ve performansını direkt olarak etkileme potansiyeline sahiptir. Bu ise KRY uygulaması yoluyla elde edilmek istenen faydalara ulaşabilirlik seviyesini belirleyecektir.

Çevresel inceleme yoluyla ayrıca işletme karşı karşıya kalacağı risklerin temel niteliklerinin farkında olma durumu artmaktadır. Bunların kapsamı;

- Riskin türü ve kaynağı: stratejik, operasyonel, finansal ve sigortalanabilir riskler
- Risk sonucu: Etki alanı ve şiddeti
- Risk kontrol edebilme düzeyi: yüksek (operasyonel), orta (işletme ünü), düşük (doğal felaketler)

TAV'ın faaliyet alanları ve işletmeleri ile ilgili bütünsel bir bakış açısıyla tüm ana risklerin değerlendirilmesi doğru olacaktır. Bu kapsamda risklerin yönetilme gerekleri açısından TAV üst yönetimi tarafından değerlendirilmesi ve incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca TAV üst yönetimi tarafından da belirtildiği üzere KRY modelin kapsamında kurumsal risk profilinin çıkarılması ile ilgili çalışmalara ihtiyaç vardır. KRY açısından kurumsal risk profilinin tam ve doğru olarak çıkarılması çabaları şekillendiren bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışmalar sonucunda TAV'ın risk haritası ortaya çıkarılmış olacaktır. Bu ise, kurumsal riskler açısından bütünsel resmin oluşturulması anlamında KRY açısından önem arz etmektedir.

xvii. İşletmenin Yönetim Şeması İçinde KRY Fonksiyonunun Oluşturulması ve KRY Komitesinin Tesis Edilmesi

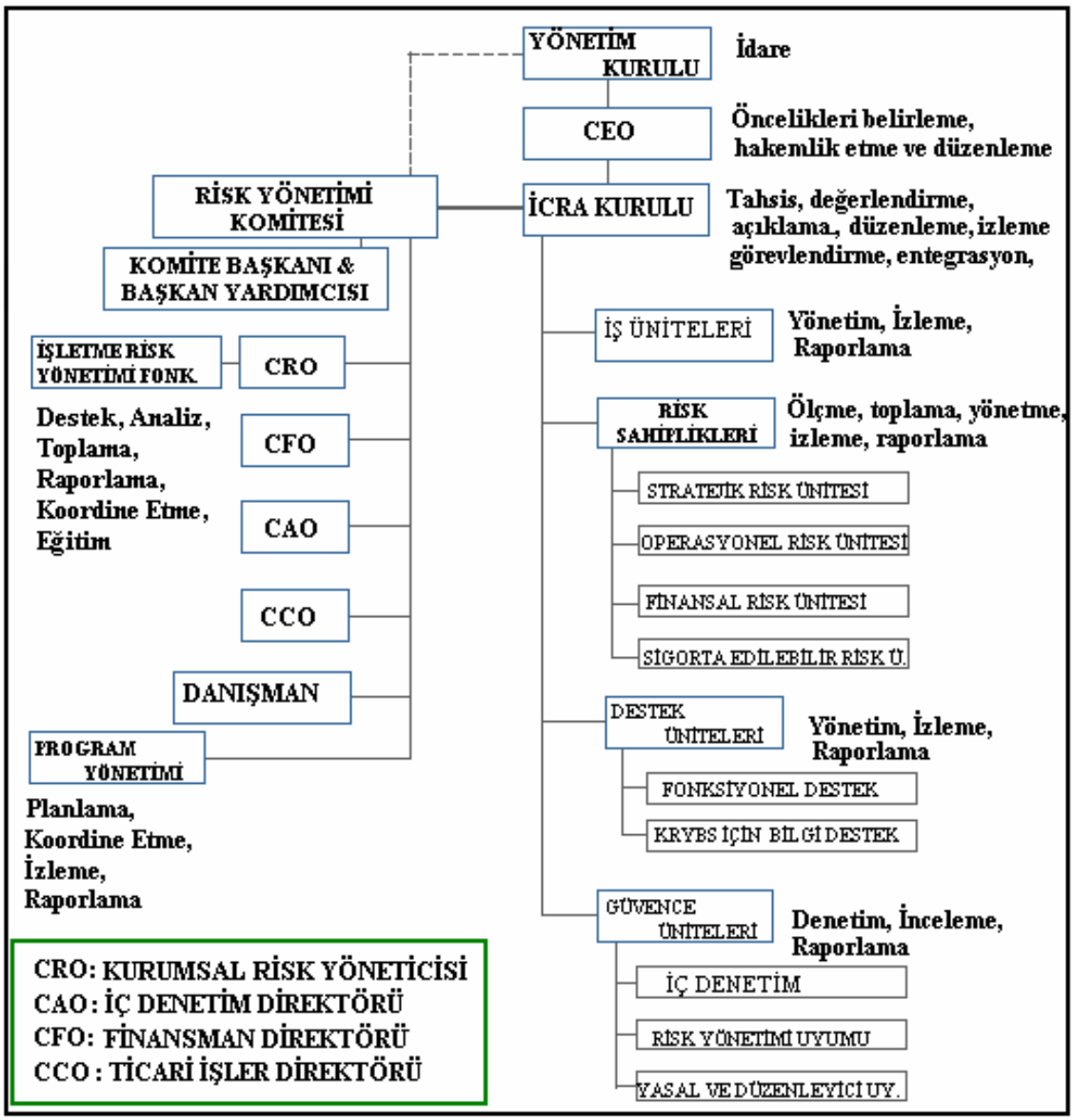
İşletme yapısının analiz edilmesi, mevcut rollerin ve sorumlulukların tespiti, işletmenin mevcut organizasyonel yapısında KRY'nin yerinin belirlenmesi bu aşamanın amaçları olarak belirlenmiştir. Burada ilgili fonksiyonun tesisinde dikkate alınması gerekli noktalar tespit edilmiştir ve bu konu ile ilgili çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak bilgi verilmiştir.

Üst yönetimi destekleyecek KRY komitesi ya da ekibinin kurulması, roller ve sorumlulukların belirlenmesi ve sahipliklerin atanması etkin ve doğru KRY uygulamaları için gereklidir. KRY ekibi yapıları işletmeye özgü şekillendirilir ve işletmenin yapısını, KRY yaklaşımını, karşı karşıya kalınan risklerin büyüklüğünü ve olma ihtimalini yansıtır. KRY misyonunun başarılması için belirli temel fonksiyonlar mutlaka gerçekleştirilmelidir. Bunun için hem resmi hem de gayrıresmi ekip yapıları oluşturulmalıdır. Ayrıca bu kapsamda yeterli kaynak tahsisi de gerekmektedir.

Genel olarak bir işletmenin KRY'ye dair organizasyon yapısını oluştururken ilgili yaklaşımını ve seçimini etkileyen faktörler temel ölçütleri ile belirlenmiştir. İşletmede KRY yapısı tesis edilirken bu ölçütlerin dikkate alınması gerekli görülmektedir. Burada işletmenin KRY komitesi tesisi sırasında dikkate alması gerekli unsurlar belirlenmiş ve ilgili çabaları desteklemek adına verilmiştir:

- İşletme risk profili, risk iştahı ve risk toleransı
- İşletmenin ortaklık yapısı, büyüklüğü ve faaliyet alanı dağılımı
- Operasyonel ve stratejik karmaşıklık

- İşletme yapısı ve yönetim tarzı
- Büyük kayıpların kaynakları ve olma ihtimalleri
- Güvenilir ve geçerli verilerin elde edilebilirliği
- Kontrol ve raporlama için yönetim beklentileri ve istekleri
- İşletmenin mevcut veya elde edilebilir kaynakları ve uzmanlık.



Şekil-48. Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı Model Önerisi

Bu şeklin hazırlanmasında www.merceroliverwyman.com (2006), kaynağından yararlanılmıştır.

Verilen KRY organizasyon yapısı modelleri ve uygulama çalışmasından elde edilen bilgiler kullanılarak KRY modeli için şekil-48'de verilen organizasyon yapısı

geliştirilmiştir. Bu yapının ilgili çabalarda dikkate alınmasının yararlı olacağı öngörülmektedir. Bu yapıya göre KRY komitesi işletmenin icra kuruluna bağlıdır. Komitenin bir başkanı ve başkan yardımcısı bulunmaktadır. İşletme yönetim fonksiyonlarının yöneticileri bu komitede yer almaktadır (CRO, CFO, CAO, CCO ve Danışman). Bu komitenin temel görevleri KRY çabalarına destek vermek, ilgili çalışmaların koordinasyonunu sağlamak, raporlama yapmak ve eğitim düzenlemek olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu komiteye bağlı bir KRY program ekibi tesis edilerek planlama, koordine etme, izleme ve raporlama faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

TAV'da yeni kurulan Risk Komitesi şu şekilde oluşturulmuştur:

.....	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
.....	Başkan Yardımcısı
.....	İç Denetim Direktörü
.....	Ticari İşler Direktörü
.....	Danışman

Ekipler, risklerin ve sonuçlarının daha geniş bir perspektiften ve farklı açılardan araştırılmasını ve incelenmesini sağlamaktadır. İşletmeler kendi organizasyonel yapılarına, ihtiyaçlarına ve kendilerine özgü KRY uygulamalarına bağlı olarak farklı şekillerde organizasyon yapısı tesis etmektedirler. Önemli olan nokta etkin ve verimli şekilde sürdürülecek KRY yapısının uygulanması için yeterli şekilde organize etmektir.

xviii. KRYBS–Kurumsal Risk Yönetimi Bilgi Sistemi Tesis Edilmesi, Dokümantasyon ve Raporlama

KRY uygulamasında gerekli bilgi sistemi ve kapsamındaki tüm raporlama ve dokümantasyon unsurlarının (şablon, çizelge, raporlama dokümanlarının) belirlenmesi ve tesisi, bu aşamanın amaçları olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda etkin ve verimli şekilde çalışacak ve teknolojik gelişmelere açık ve uyumlu bir altyapının sistemin çatısı olma işlevi mevcuttur.

Kurumsal bilgi yönetiminin ve ilgili bilgi sisteminin amacı, ansiklopedi oluşturmak değil, stratejik amaçların başarılması için önemli bilgi gereksinimlerinin belirlenmesidir. Birçok durumda mevcut bilgi kaynakları ve deneyim, içerik veya biçim konusunda gerekli kaliteyi sağlayamamaktadır. Bilgi yönetimi sistemi kurumsallaşmış olmalıdır. Roller ve sorumluluklar belirlenmiş olmak zorundadır. Eğer gerekli olursa,

işletmede yeni roller tanımlanmalıdır. Ayrıca gerekli hallerde yeni rollere ilişkin yeni işe alımlar ve eğitim konuları belirlenmelidir.

Risk raporları zamanlı ve doğru olmalıdır. Ayrıca raporlarda belirlenmiş olan kabul edilebilir seviye üzerindeki risk seviyelerinin nerede yoğunlaştığı belirtilmelidir. Raporda temel detaylar vurgulanmalı ve gerekli yerlerde daha detaylı analiz sağlayabilmelidir.

İşletmenin farklı seviyeleri, KRY sürecinde farklı bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlara dair temel konular detaylı şekilde belirlenerek KRY uygulama çabalarında ilgili aşamanın tesisinde dikkate alınmalıdır.

Bu kapsamda TAV'da KRY bilgi sistemi mevcut değildir. Mevcut bilgi sistemlerinin KRY için kullanılabilirliği sorusunun cevabı risk yönetimi bölümü yöneticilerinin BT bölümleri ile koordineli yapacağı değerlendirmelerden sonra cevaplanabilecektir. Ayrıca mevcut bilgi sisteminin genel itibariyle KRY için de kullanılabileceği belirtilmiş olup, otomasyona yönelik eksikliklerin tamamlanmasının gerektiği vurgulanmıştır. Bu saptamalara göre gerekli değerlendirmelerin yapılması KRY uygulamalarının sistemli, disiplinli ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır.

xix. Organizasyonel KRY Sürecinin ve Aşamalarının Belirlenmesi ve Diğer KRY Örneklerindeki Yapılar ile Kıyaslanması

Kurum gerek ve isteklerine uygun bir nitelikte KRY sürecinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda tez çalışmasında incelenmiş olan örnek yapıların da dikkate alınmasının faydalı olacağı öngörülmektedir.

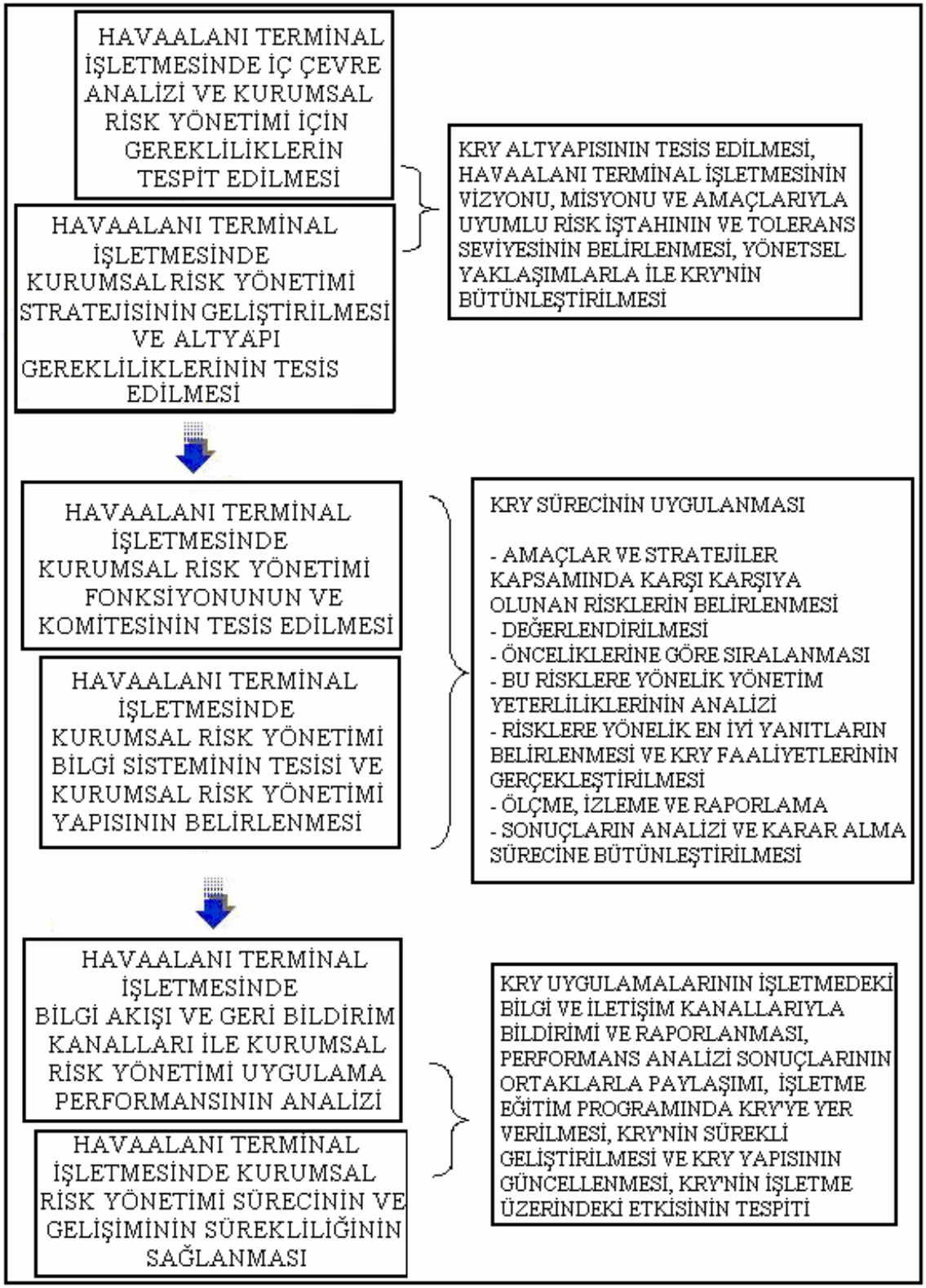
KRY uygulama sürecinde aşamaların sayısı ve içeriği işletmelere göre farklılıklar gösterse de temel içerikte paralel ve ortak özellikler taşımaktadır. Bu aşamada ilgili işletmenin ihtiyaçlarına uygun şekilde model önerisinde verilen yapıyı kendilerine göre şekillendirmeleri gerekli görülmektedir.

Bundan sonraki aşama Şekil-49'da gösterildiği gibi model önerisinin organizasyonel KRY süreci ile bütünleştirilmesine dair çabalardır. İlgili çabalar KRY yapısının işletmenin tümüne yönetsel ve fonksiyonel olarak nüfuz etmesi anlamını taşımaktadır. Bu kapsamda işletmenin kendi sürecini geliştirmiş olması gerekmektedir.

Bu kapsamda model önerisi ile işletmenin KRY sürecinin işletmeye bütünleştirilmesi adımları şu şekilde olmalıdır:

- KRY Altyapısının tesis edilerek havaalanı terminal işletmesinin vizyon, misyon ve amaçlarıyla uyumlu risk iştahının ve risk tolerans seviyesinin belirlenmesi ve işletmede uygulanan yönetim yaklaşımları ile KRY'nin ilişkilendirilmesi
- KRY sürecinin ve bu sürecin aşamalarının belirlenerek havaalanı terminal işletmesinin kurumsal risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklerine göre sıralanması ve uygun risk yanıtlarının seçilerek uygulanması
- KRY uygulamalarının bilgi ve iletişim kanallarıyla iletilmesi ve bildirilmesi, KRY uygulamasına ait performans sonuçlarının ortaklar ile paylaşılması, KRY'nin uygulama verimliliğini artırmak üzere sürekli geliştirilmesi, KRY yapısını destekleyen örgütsel davranışların gerçekleştirilmesi.

KRY uygulaması bir strateji işi olup dünya üzerinde bir "en iyi uygulama" bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle model önerisi uygulanırken ilk önce yapılması gereken işletme için en uygun KRY uygulama yapısının ve sürecinin belirlenerek bunun işletme için en iyi sonuçları verecek şekilde uygulanmasıdır. Başarılı büyük işletmeler her şeyi bir anda yapmaktansa kısım kısım uygulamayı ve başarılarını o kısımlar arasında ölçmeyi tercih etmektedirler. Bu kapsamda KRY uygulamalarının havaalanı işletmesi tarafından evre evre şekillendirmesini sağlamak adına, yol haritası şeklinde düşünülmüş KRY modelinin adım adım uygulanması önerilmektedir.



Şekil-49. Model Önerisi ile İşletmenin KRY Uygulama Yapısının Bütünleştirilmesi
Bu şeklin hazırlanmasında www.merceroliverwyman.com (2006), kaynağından yararlanılmıştır.

xx. Risk Belirleme Tekniklerinin Belirlenmesi, Kurumsal Risklerin Seçilen Tekniklerin Kullanılarak Belirlenmesi ve Belirlenen Risklerin Ana Başlıklar Altında Sınıflandırılması

Kurum için en etkin ve iyi şekilde kurumsal risklerin belirlenmesine yönelik tekniklerin belirlenmesi, kullanılması ve belirlenen risklerin KRY kapsamındaki kategoriler altında sınıflandırılması bu aşamanın amaçları olarak belirlenmiştir. Kurum tarafından uygulanabilirlikleri ve işe yarar sonuç elde edilmesi teknik seçiminde önemli noktalardır. Çok sayıda ve çeşitli teknikler vardır: beyin fırtınası, mülakat, anket, işletme deneyimleri, GZFT analizi gibi. Hepsinin bir arada ve aynı anda kullanılması ne gerekli ne de mantıklıdır. Önemli olan nokta işe yarayan ve kullanılabilecek tekniklerin seçilmesidir.

Tablo-6. Havaalanı Terminal İşletmesinin GZFT Analizi

GZFT	**G** **Güçlü Yanlar/** **Üstünlükler**	**Z** **Zayıflıklar**	**F** **Fırsatlar: Dış çevre analizi**	**T** **Tehditler**
TAV	- Kurumsal yapı ve kültür - Güçlü finansal yapı - Yöneticilerin tavrı ve desteği - Yönetim ekibinin başarı isteği ve motivasyonu - Çalışan motivasyonu - Türkiye'deki pozisyonu: Pazar liderliği - Entelektüel sermaye - Uzman yönetim ekibi - Teknik olarak kalifiye işgücü - Güçlü imaj	- Havaalanı terminal işletmeciliğinde işletim geçmişi - Kurulması ve geliştirilmesi gereken başta KRY olmak üzere çeşitli sistemlerin varlığı	- Halka arz edilmiş olması ve yatırımcıların güvenini kazanma / sürdürme - Ülke risklerinin uluslararası ortaklıklar ile etkisinin minimizasyonu - Hedef operasyonel alanında Küresel marka olma - KRY uygulamalarına dair altyapı çalışmalarının başlamış olması	- Ülkenin ekonomik dalgalı yapısı ve politik belirsizlikler -Endüstrinin dinamik ve değişken yapısı - Rakip işletmeler - Esnek olmayan düzenlemeler - Yüksek maliyetler

Örnek olarak GZFT analizi işletmenin mevcut durumunun analizi açısından ve kurumsal risklerin belirlenmesi açısından güçlü ve faydalı bir tekniktir. Bu kapsamda TAV'ın GZFT analizi örnek bir uygulama olarak yapılmıştır. Havaalanı terminal işletmesinin misyonu ve vizyonuna dikkate alınarak yapılan GZFT analizinde yer alan kriterler karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonuçları kurumsal risk iştahının belirlenmesinde ve kurumsal risklerin değerlendirilmesinde yararlı olacaktır.

TAV'da ilgili risk bölümü yeni kurulmuş olup, kullanılan yöntem ve araçların yeterliliğinin saptanması için ilgili tüm yöneticilerle koordineli çalışmalar ve değerlendirmeler yapılması gerekmekte olduğu TAV yöneticilerince belirtilmiştir. Bu kapsamda, üçüncü bölümde verilmiş olan risk belirleme tekniklerinin dikkate alınarak uygulanması gerekli olduğu düşünülen tekniklerin belirlenmesi önerilmektedir. Çünkü belirlenemeyen (mevcut ve/veya olası) riskler yönetilemez. Risklerin belirlenmesi için doğru tekniklerin belirlenmesi ve kullanılması KRY uygulamaları açısından önemli bir faktördür.

Risk belirleme tekniklerinin seçilmesinden sonra risklerin, kaynakları ile birlikte temel başlıklar halinde sınıflandırılması yapılmaktadır. Bunu yapmanın tek bir doğru yolu yoktur. Organizasyonel yeterliliklere ve KRY gereklerine uygun teknikler ile belirlemeler yapılır. Riskin tanımı, her kuruluşun riski ele alış biçimiyle birlikte, risk ölçüm ve yönetim stratejisine göre de farklılıklar gösterebilecektir. TAV tarafından genel riskler aşağıdaki ana başlıklar halinde belirlenmiştir:

a. Stratejik riskler,
b. Finansal riskler,
c. Yasal düzenlemelerle ilgili riskler ve ülke riski
d. Operasyonel riskler
e. Ün ve itibar riski
f. Bilgi teknolojilerine ait riskler
g. Dış kaynak kullanımına bağlı riskler.

TAV tarafından genel olarak yapılan bu sınıflandırma çalışmalarının ilerleyen dönemlerde detaylı şekilde yapılacağı belirtilmiştir. Literatür araştırmaları yanında havaalanı yöneticileri ve risk yönetim uzmanları ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan tüm

çalışmalar sonucunda KRY kapsamında yer alan risk gruplarına göre havaalanı terminal işletmesinin kurumsal riskleri tespit edilerek Tablo-7'de listelenmiştir:

Tablo-7. Havaalanı Terminal İşletmesi için Kurumsal Risklerin Sınıflandırılması ve Listelenmesi

HAVAALANI TERMİNAL İŞLETMESİNİNİ KURUMSAL RİSKLERİ	
STRATEJİK RİSKLER	**- İşletmenin ortaklık yapısı, mevcut büyüme hızı ile yönetsel ve operasyonel alanını coğrafi olarak genişletmesinden kaynaklanan riskler** (hızlı büyüme, büyümenin ve gelişimin gelecekteki durumunun projeksiyonu, gelişim ve büyüme hızına etki eden işletmenin kontrolünde olmayan dış faktörler ve iç faktörler) **- İnsan kaynakları riskleri** (Bu kapsamda insan kaynaklarına dair konulara artı ve önemli bir nokta olarak insan hem risk kaynağı hem de risk yöneticisi olarak ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Örnek olarak, insan unsuru işletmenin tüm yönetsel ve operasyonel faaliyetlerine, imajına ve ününe etki etmektedir.) Kalifiye personelin işe alınması ve tutulması, anahtar personel kaybı - Diğer havaalanları ile rekabet (İç ve Dış Rakipler) ve ilişkiler - Endüstriyel ve organizasyonel yapı ve faktörler - Geliştirilen stratejiyi uygulama başarısı ve sürdürülebilirlik - Kurumsal kültür ve felsefe - Kurumsal politika ve yapı - Konsolidasyon/satın almalar ve anlaşmalar (işbirlikleri) - Rakip konumlandırma - Doğru ve zamanlı karar verme - Pazarlama riskleri - İç ve dış çevre faktörlerinin doğru ve tam analizi - Kurumsal imaj ve marka stratejisi (yaratılan markanın güçlendirilmesi)

	- Pazar payı savaşları - Müşterilerin rakiplere kaptırılması - Pazar ve endüstri dinamiklerinin izlenmesi - Yaratıcılık, farklılaşma ve tercih edilme - Havayolu işbirlikleri - İşletmenin tarihsel geçmişi - Diğer: yeni ve beklenmeyen stratejik riskler
FİNANSAL RİSKLER	- Ekonomik değişiklikler: ulusal ve uluslararası - Artan sabit maliyetler ve artan işgücü maliyetleri - Finansman ve finansal kontroller - Yeni girişimlerde başarısızlık - İflas riski - Planlanmamış ve bütçeyi aşan harcamalar - Hub veya baskın havayolunun zayıf finansal durumu - Yolcu trendindeki beklenmeyen istisnai dalgalanma - Yüksek maliyetler - Önemli yatırım ve finansman gereklilikleri - Finansal anlaşmalar: anlaşma taahhütlerinin yerine getirilmesi, anlaşmaların sona ermesi veya iptali - Havaalanı geliştirme ve genişletme (planlanan geliştirme ve genişletme programı bağlamındaki riskler) - Sigorta maliyetleri - Resmi düzenlemelerde değişiklikler, ek gereklilikler ve kısıtlamaların ortaya çıkması sonucunda işletim maliyetlerinin artması - Diğer: Yeni ve beklenmeyen finansal riskler
OPERASYONEL RİSKLER Operasyonel risklerin temel havaalanı faaliyetleri ve hizmetleri dikkate alınarak alt	- Tedarik zinciri aksaklıkları -3. kişi tedarik hataları (H) - İş kesintileri (ör. Grevler) (H) - Uygun olmayan maliyet azatlım tekniklerinin kullanılması (H) - Teknolojik olarak gelişmiş ürün ve sistemlerin kullanılması gereği (H)

kategoriler altında sınıflandırılması da mümkündür. Bu alt sınıflandırma risk sahipliklerinin atanmasına destek olacaktır. Ayrıca bu çalışma operasyonel kategorideki risklerin önceliklerine göre sıralanmasında da yardımcı olacaktır. Burada hava trafik kontrol (HTK), bakım ve onarım (B&M), güvenlik (G), Emniyet (E) , havayolu işletmeleri (Hİ), havaalanı işletmesi (H) ve otorite ve düzenleyici organizasyonlar (O&D) altında alt kategoriler oluşturularak risklerin sınıflandırılmasına yönelik bir öneri çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu listeleme işletmenin özelliklerine , faaliyet alanlarına göre en etkin KRY uygulamalarını destekleyecek farklı şekillerde ve farklı sayı ve başlık altında belirlenecek alt kategoriler ile yapılabilecektir. Önemli olan nokta risklerin bütünsel	- Sistem ve Süreç riskleri (H) - Altyapı aksaklıkları (H) - Çalışanların performansının düşmesi (H) - Politik riskler (H) - Esneklik ve Adaptasyon hızının düşmesi (H) - Havaalanının büyüklüğü (H) - Havaalanının teknik ve operasyonel planı ile coğrafi özelliklerden kaynaklanan riskler (H) - Havaalanı çevresinde kaza olma riski ve kaza frekansı (H) - Havaaracı tipleri ile bakım ve onarımları (Hİ) (B&O) - İniş ve kalkış fazlarında havaaracı kaza yoğunluğu (B&O) - Emniyet sorunları (havaalanı içinde ve çevresinde) (G) (E) - Teknoloji, trafik ve çevre etkileşimi (H) - Ülke riski (ekonomik, havacılık otoritesi ve idari işletmeler ile havacılık ve işletme faaliyetlerini etkileme potansiyelindeki düzenleyici kurum ve kuruluşlar) (H) - Havaalanı işletmesinin müşterileri olan havayolu işletmeleri (İşletmelerin istikrarları, nitelikleri, faaliyetleri) (Hİ) - Yerel trafik trendleri ve havaaracı hareketleri (HTK) - Bağlantı trafiğinin seviyesinin yüksekliği (HTK) - Bağlantılı bir hub ağında mevcut hub statüsü (H) - Pazar riski (H) - Ziyaretçi-yerleşik birleşimindeki büyük dengesizlik (H) - Kapasite aşımı (H) - Modası geçmiş tasarım (H) - Hızla artan trafik hacmi (HTK) - Faaliyet gösterilen pazara bağımlılık (H) - Havaalanı çevresindeki hava trafiğinin çevresel etkilerine dair kamu toleransı: gürültü, kirlilik (O&D) - Devlet/Otorite düzenleme ve yasal değişiklikler, yasa ve düzenlemelerle uyum (O&D)

olarak ve havaalanı faaliyetlerini kapsayacak şekilde ele alınarak belirlenmesidir. Ayrıca aynı risk farklı alt kategoriler kapsamında da yer alabilecektir. Risklerin önceliklerine göre sıralanması aşamasında ilgili faaliyeti ya da hizmeti etkileme ihtimali ve şiddetine göre riskin hangi alt kategoride yer alacağına dair karar verilecektir. KRY de risklerin kategoriler altında sıralanma nedeni risklerin sistematik olarak ele alınabilmesi ve yönetilme etkinliklerinin artırılmasıdır.	- Endüstriyel İdari Yapı (ICAO, SHGM, DHMI) (O&D): Havaalanları ICAO standartlarına göre düzenlenmektedir. Ekipman ve altyapı gibi konularda olması gerekenler ICAO Annex 14 ile belirlenmiş olup, ulusal otoriteler buna uygun şekilde düzenlemeler yapmaktadırlar. - Seyrüsefer ışıkları ve işaretleri, taksi yolu, manialar, apron ramp tıkanıklığı (HTK) - Havayolu taşımacılığında ortaya çıkan gelişmelerin yarattığı sorunlar (H), (HTK), (Hİ): • Trafiğin artması ve ağ yapılarındaki değişimler gibi nedenlerle havaalanlarındaki altyapı ve kapasite sorunlarının ortaya çıkması (HTK) (H), • Serbestleşme, liberalleşeme ve özelleştirmenin bir etkisi olarak oynaklığın artması (H) • Ağ yapılarının değişmesiyle havaalanlarında yeni gerekliliklerin ortaya çıkması (H), (D&O) • Havaalanları arasındaki rekabetin artması (H) ve • Havaalanlarında havacılık gelirleri azalırken işletim maliyetlerinin artmasıdır (H). - Topla & Dağıt Ağ Yapısından kaynaklanan sorunlara bağlı riskler (HTK), (E), (B&O), (H), (Hİ) : • Havaalanlarında sıkışıklığın artması ve kapasite sorunlarının yaşanması (H) • Gün içinde önemli talep dalgalanmalarının yaşanması (HTK) • Havacılık emniyetinin azalması (E) (B&O) • Hemen hemen bütün Avrupa ülkesinde birbirinden farklı, bağımsız stratejiler ve yönetim anlayışının varlığı (O&D) • Yetersiz orta ve uzun dönem trafik tahmin çalışmaları (H) • Liberalizasyondan kaynaklanan artan talep (H), (Hİ), (HTK) • Yetersiz Hava Trafik Sistemleri (HTK) • Bazı alanlarda pist yetersizliği (H) ve birçok havaalanında

	terminal doygunluğuna erişilmesi (H) (HTK) • İşletmenin kendi yapısına özgü riskleri (H) • Genel Ekonomik Riskler (küresel ve ülke kapsamında) (H). - Diğer: yeni ve beklenmedik operasyonel riskler
TEHDİT/ TEHLİKE RİSKLERİ	- Meteorolojik koşullar(sis, kar, türbülans, kasırga) - Deprem gibi doğal afetler - Yangın, terörist saldırılar, salgın hastalıklar ve havacılık sektöründe meydana gelen olaylar gibi beklenmeyen felaketler - Bilgi sızması - Diğer: Yeni ve beklenmedik tehdit/tehlike riskleri

Hem KRY felsefesi açısından hem de işletmenin kısıtlı kaynaklarının en iyi kullanılması için havaalanı terminal işletmelerinin kendi gereklerine göre şekillendirdiği KRY sistemi ile yönetilmesi gerekli risklerini uygun şekilde önem derecesine göre sıralayarak yönetme yoluna gitmesi gerekmektedir. Mevcut KRY rehberlerinde belirtildiği üzere işletmelerin hangi risklerin yönetilmesinin gerekli ve öncelikli olduğuna karar vermeleri gerekmektedir.

KRY kapsamında risklerin stratejik, finansal, operasyonel ve tehdit risk grupları altında sınıflandırılması öncelikle bir ana hat niteliği taşımaktadır. Riskler belirlendikten sonra kategoriler kapsamında olabilecek riskler belirlenmekte ve onlarda belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu risklerin kendi içerisinde önem ya da önemsizliği ise tamamen işletmelerin "risk profillerine" bağlı bulunmaktadır. Örneğin bir banka için piyasa ve kredi riskleri, toplam risklerin önemli bir kısmını oluşturabilmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren havaalanı terminal işletmesinde ise finansal riskler kadar, operasyonel ve stratejik riskler de ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle KRY kapsamında risk tanımlamaları yapmanın ve önem sırasına göre işletmelerin önceliklerini belirlemesi sorununa dair tek ve standart bir cevabın bulunabilmesi mümkün görülmemektedir. İşletmelerin farklı boyuttaki risklerini görmek ve bunları da bütünsel bir şekilde ortaya koyabilmek, tanımlamak KRY kavramının altında yatan mantık olarak belirtilmektedir. Önemli olan nokta işletmelerin risk haritalarını tam ve net şekilde çizebilmeleridir.

Risk sınıflandırılması belirli bir hiyerarşik yapı içerisinde yapılmalıdır. Burada önemli olan nokta sadece şimdiye kadar maddi açıdan kurumu zarara uğratmış olan riskler değil, henüz bir zarara yol açmamış ama ileride sorun yaratabilecek riskleri de sınıflandırmaya dahil etmektir. Bunun dışında sınıflandırılmaya gidilen her risk için anahtar risk faktörleri belirlenmeli ve risklerin birbirleriyle olabildiğince örtüşmemesine dikkat edilmelidir. Diğer dikkat edilmesi gereken nokta ise riskleri sınıflandırırken, devamlı sebep-sonuç ilişkisi içerisinde düşünmeli ve oluşabilecek kayıpların hangi sebeplerden dolayı olabileceği iyice analiz edilmelidir[189].

KRY modeli geliştirirken önemli nokta, oluşturulan risk modelinin kurumun her biriminde oluşturulmuş, ya da oluşturulması düşünülen "mikro-risk modelleri" ile uyumlu çalışabilmesidir. Kurumlar genelde operasyonel risk yönetimi programlarını sistematik bir şekilde adapte etmekte zorlandıklarından ve pilot çalışmalarla ya da bünyelerindeki birimlerde izole olmuş ve birbirinden bağımsız, ufak çaplı operasyonel risk programlarıyla yetinmek zorunda kaldıklarından dolayı, daha sonra bu modellerin birleştirilerek "kurumsal bir risk modeli"nin oluşturulması nerdeyse imkansız hale gelmektedir.

Bu kapsamda TAV tarafından yapılmış mevcut bir çalışmaların önümüzdeki dönemde detaylı şekilde ele alınacağı belirtilmiştir. Risklerin KRY uygulamaları kapsamında belirli kategoriler altında gruplanması yönetsel çabaları kolaylaştırmak ve ilgili kaynakların tahsisini tespit açısından önemli bir aşamadır. Bu çalışma yapılırken bazı risklerin bir çok gruba dahil olduğunun görülmesi de riskin etki alanını ve kapsamında barındırdığı tehdit/fırsatların tespitinde de son derece önemli bilgiler sağlamaktadır. Risklerin bu şekilde temel kategoriler altında toplanması risk sahiplerinin belirlenmesi çabalarında da önemlidir.

xxi. Belirlenen Riskleri Değerlendirme ve Analiz İçin Tekniklerin, Modelleme Araçlarının ve Yöntemlerin Tespiti

Belirlenen risklerin değerlendirilmesi ve analizine yönelik etkin ve uygulanabilir teknik, yöntem ve modelleme araçlarının tespiti, bu aşamanın amacı olarak belirlenmiştir. Toplanan risklerin ve ilgili verilerin analizi sırasında pek çok teknik kullanılabilir. Bazı teknikler, araçlar ve modeller, örneğin senaryo analizi, modelleme,

[189] Cem Baydar, "Operasyonel Risk Yönetiminde Seçilen Risk Modelinin Önemi", **Aylık Finansal Risk Yönetim Dergisi ,** http://www.riskcenter.com.tr/risknews (15 Mart 2006).

teknik risk analizi gibi, yönetim uygulamalarında geniş uygulanabilirliğe sahiptirler. Diğerleri, örneğin finansal modeller gibi, diğer disiplinler için ve daha az uygulanabilirlik taşımaktadır.

Belirlenen risklerin analizi ve değerlendirilmesi etkilerinin ortaya çıkarılması ve böylece önceliklerine göre sıralanması yönetilmesi gerekli risklerin tespiti ve bir sonraki aşama için önem taşımaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak verildiği üzere hem risk belirleme hem de analiz için mevcut birçok yöntem ve teknik bulunmaktadır. Önemli olan nokta onlara tahsis edilmesi gerekli kaynaklar ile sonuçların etkinliği açısından en uygun olanların belirlenerek kullanılmasıdır. Hali hazırda uygulanmakta olan tekniklerin birçoğu da yine KRY uygulamalarında yararlı sonuçlar sunabilecektir. Bu nedenle gerekli yöntem ve tekniklerin neler olduğuna karar verilirken isabetli seçim yapılması KRY uygulama sonuçlarını da direkt olarak etkileyecektir. TAV bu kapsamda gerekli altyapıya sahip olup, daha detaylı çalışmaların da yapılacağı da yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

xxii. Belirlenen Riskleri Haritalama ve Önceliklerine Göre Sıralama

Bu aşamaya dair amaçlar: Kurum çapında risklerin listelenmesi, risk toleranslarının belirlenmesi tablo üzerinde risk haritalarının geliştirilmesi, risk toleransının ve kurumun risk iştahının belirlenmesi, üst yönetim ve yönetim kurulunun karar almada kullanabilmeleri için önemli risklere dair matrislerin hazırlanması, fayda maliyet analizlerinin yapılması, olarak belirlenmiştir. Yönetilmesi gerekli olarak belirlenen ve yönetilmek istenen risk miktarının kurumun toleransı ölçüsünde olması gerekmektedir.

TAV'da her risk kategorisi için, ilgili risklerin önem sırası ve yönetilme önceliği değişiklik arz edebilmektedir. Her bir risk grubuna ait değerlendirmeler yapılarak sonra bütünleştirilmekte ve işletmenin risk haritası oluşturulmaktadır. Risk haritasının doğru hazırlanması odaklanılacak olan risklerin doğru tespit edilmesi anlamına gelmektedir. Böylece KRY kapsamındaki faaliyetlerden elde edilmek istenen faydalara ulaşma olasılığı artmaktadır.

xxiii. İşletmedeki Risklere Yönelik Uygun Yanıtların Belirlenmesi ve Uygulanması

Riskler için en iyi yanıtların seçilmesi, bu aşamanın amacı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda risklere dair seçilecek çözümler aşağıdaki başlıklarda sıralanmaktadır:

- Acil durum planı (acil eylem planları, beklenmedik durum planları)
- Risk alma
- Risk transferi
- Risk önlenmesi
- Risk finansmanı
- Risk azaltılması, örneğin iş uygulamalarının değiştirilmesi.

Risklerin yönetilmesine dair çözüm tercihlerinde fayda ve maliyetler arasındaki eğilim dikkate alınmalıdır. Ayrıca risklerin alınmasında barındırdığı fırsatların de teşhisi belirleyici nitelik taşımaktadır.

TAV tarafından ilgili alanda yapılacak çalışmaların önümüzdeki dönemde ilgili risk bölümlerinin kuruluş ve gelişmesi ile değerlendirileceği belirtilmiştir. Uygun yanıtın belirlenmesinin önemli tarafı ilgili riskten elde edilecek faydanın sağlanmasını etkiliyor olmasıdır. Kapsamında önemli fırsatları barındıran ve değer yaratımına önemli etkisi olabilecek bir riske ilişkin riski almama yanıtının seçilmesini sonuçlarının yaratacağı kayıp ortadadır. İlgili aşamada azaltılması yönünde yanıtı belirlenen bir riskin belki de transferi ya da alınmaması ilgili yanıtın uygulanmasından çok daha maliyet etkin ve doğru bir yanıt olabilecektir.

xxiv. Kurumsal Risklerin Sürekli İzlenmesi ve İncelenmesi Fonksiyonunun Tesisi

Dinamik ve sürekli bir süreç olan KRY uygulamalarının etkin şekilde uygulanabilmesi için sürekli izleme ve inceleme fonksiyonun tesis edilmesi, bu aşamanın amacı olarak belirlenmiştir. Çünkü KRY sürecinin temel unsurlarından birisi sürekli izleme ve inceleme fonksiyonunun tesisi ile sürekli geribildirim yapılarak sürecin etkinliği sağlanabilecektir.

TAV bünyesinde Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesine bağımsız raporlama yapacak ilgili risk bölümleri yeni kurulduğu için ilerleyen dönemlerde ilgili süreçler daha ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

xxv. Sürekli İzleme ve İncelemeler Işığında Gerekli Güncellemelerin Yapılması, Değişen, Gelişen ve Yeni Risklerin Belirlenmesi

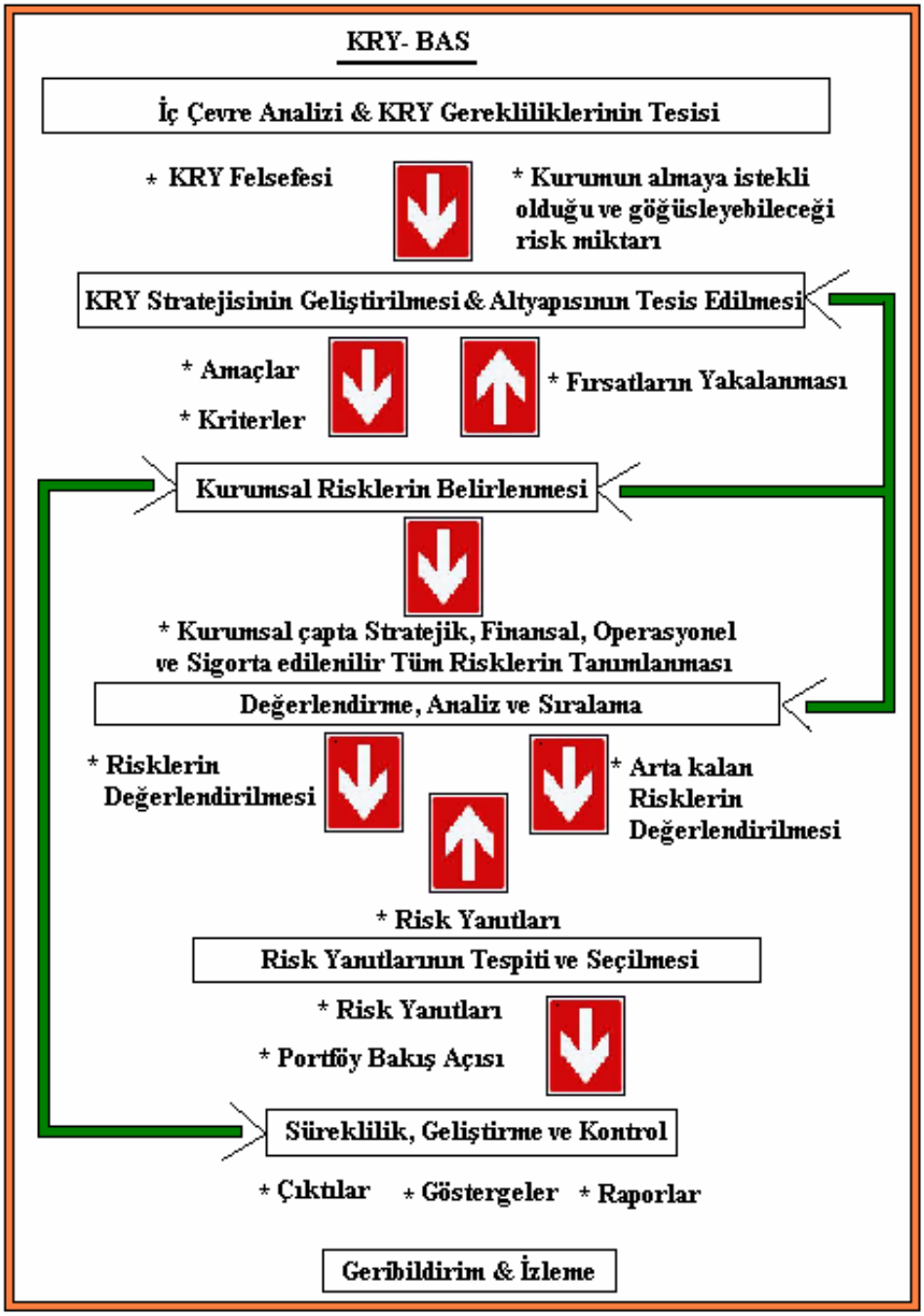
Sürdürülebilir ve etkin KRY uygulamalarının sürekliliğinin sağlanması, bu aşamanın amacı olarak belirlenmiştir. Değişen ve yeni ortaya çıkan risklerin net olarak ve düzenli şekilde araştırılması sürekli izlemenin parçasıdır. Burada önerilen izleme ve yeni risklerin belirlenmesine dair en iyi yaklaşım toplantılarda rutin olarak bunların ele alınmasıdır. Buna yönelik sorulacak sorulardan bazıları aşağıda verilen şekilde dikkate alınmalıdır:

- Son toplantıdan bu yana risklere yönelik herhangi bir olay oldu mu?
- İşletmenin faaliyet gösterdiği piyasada ve/veya düzenleyici çevrede herhangi bir değişiklik yaşandı mı?
- Yeni bir risk yaratacak ulusal ve/veya uluslararası bir olay var mı?

İşletmeye ve onun ihtiyaçlarına bağlı olarak yeni riskleri keşfetme adına işletme çevresini taramada etkili yollar bulunabilir. Yeni bir risk ortaya çıktığında etkisi belirlenir ve sürece orijinal risk belirleme aşamasından başlanır. TAV tarafından geliştirilecek yapının işlerlik ve etkinlik anlamında sürekliliğinin sağlanması için ilgili çalışmaların yapılmasının gerekli olduğu öngörülmektedir ve bu kapsamda çalışmalar devam etmektedir.

xxvi. KRY Bilgi Akışı ve Geribildirim Kanallarının Tesisi

İşletme bünyesinde her düzeyde risklere ilişkin bilgi akışını/paylaşımını sağlama ve geribildirim kanallarının tesisi bu aşamanın amaçları olarak belirlenmiştir. Çünkü herhangi bir yönetim sisteminin anahtar noktası etkin iletişimdir. Temel iletişim süreci dört önemli bileşenden oluşur: gönderici, mesaj, alıcı ve geribildirim. İletişim sadece reaktif veri alımı değildir. Genellikle insanlar kriz durumlarında iletişim kurarlar. Proaktif KRY'de sürecin tüm aşamalarında iletişim anahtar bileşen olarak ele alınmaktadır. Model önerisi kapsamında örnek KRY yapılarına uyumlu şekilde tesis edilen bilgi akışı Şekil-50'de gösterilmektedir.



Şekil-50. Kurumsal Risk Yönetimi Bilgi Akış Sistemi

Bu öneri şeklin hazırlanmasında www.coso.org (2006) kaynağından yararlanılmıştır.

Bilgi akışı KRY bileşenlerini ve süreç adımlarını destekler nitelikte hazırlanmıştır. Bu şekle göre KRY bilgi akış sisteminde zamanlı, doğru ve güncel bilginin sürekli iletilmesi, izlenmesi ve raporlanması gerekmektedir. KRY uygulama

aşamalarından elde edilen bilgiler her bir aşama için gerekli bilgileri üretmektedir. Bir aşamanın çıktısı diğer aşamalarda girdi olarak kullanılabildiği için bilginin doğruluğu ve zamanında iletilmesi sürecin tümünü etkileme potansiyeline sahiptir.

Bilgi akışının zamanlı paylaşım ve bildirim açısından büyük bir önemi vardır. İlgili bilgi akış sisteminin tesisi ve sonuçları zamanlı tarzda iletmesinin saptanması geliştirilen KRY çabalarının sonuçlarının ve performansının belirlenmesi açısından gereklilik arz eden bir uygulamadır. Ayrıca hangi düzeyde hangi bilgilerin hangi birimlerle paylaşılması gerektiğine de karar verilmesi gerekmektedir. KRY'nin amacı dokümantasyon hantallığının önüne geçecek aktif ve hızlı cevap verebilecek bir bilgi alkışı ve geribildirim sisteminin tesisidir. TAV tarafından bu kapsamda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

xxvii. KRY Performansının İletilmesi ve Bildirilmesi

KRY süreçlerini ve sonuçlarını tek merkezden takip ve koordine etme ve risklerin etkin bir şekilde yönetildiği konusunda güvence sağlama, bu aşamanın amaçları olarak belirlenmiştir. İşletmeler risklerine ve KRY uygulama sonuçlarına yönelik performans analizini yönetim ve ortaklar için çeşitli şekillerde raporlamaktadırlar. Bu raporların risklerin yönetilme çabalarına dair bilgileri ve izleme sonuçlarını içermektedir. Raporlar sayesinde etkin KRY uygulamaları yönünde mevcut ve gerekli çabalara yönelik sonuçlar belirlenmektedir. Böylece KRY'nin uygulanmasına yönelik riski yönetilmiş olabilecektir.

TAV'da KRY'nin amaçlara ulaşılmasını sağlayıp sağlamadığının kanıtı uygulama performansına bağlı olacaktır. Dolayısıyla KRY uygulama performansının doğru şekilde belirlenmesi ve sonrasında gerekli görülen birimlerle paylaşılması ve yöneticilere bildirilmesi süreklilik arz eden bu uygulamayı destekleyecek önemli bir çabadır. KRY'nin yanlış ya da eksik uygulama riskini yönetmek için bu aşama kapsamında gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

xxviii. KRY Sürecinin ve Gelişiminin Sürekliliğinin Sağlanması

KRY dinamik bir süreç olduğu için değişen, gelişen çevreye uyum sağlayacak ve yeterliliğini sürdürecek güncellemelerin yapılması gerekmektedir. Çünkü işletme ihtiyaçları ve riskleri değiştiği için riskleri yönetmede yeni süreçler veya araçlar

gerekmektedir. Aynı zamanda, risk yönetmede işletmenin ne denli başarılı olduğunun belirlenmesi için izleme ve sürekli geliştirme yapılmalıdır. Risk değerlendirme ve analizi bir defalık bir uygulama değildir. KRY uygulanması süreklilik gerektirmektedir, ayrıca KRY'nin kendisinin de sürekli geliştirilmesi söz konusudur. Havaalanı terminal işletmeleri dinamik, teknoloji yoğun ortamda faaliyet göstermektedir. Koşullar sürekli değişmektedir. Teknolojinin devir hızı çok yüksektir. Bu nedenle KRY uygulamasının bu gelişim ve değişime ayak uydurabilecek tarzda kendini sürekli güncellemesi gerekmektedir. Edinilen bilgiler, deneyimler KRY sürecini geliştirmek ve güçlendirmek için kullanılacaktır.

KRY sürekli gelişen bir süreç olduğu için edinilecek bilgiler de sürekli değişecek ve gelişecektir. Deneyimlerin ve yeni bilgilerin paylaşılması risk yönetiminin istenilen şekilde uygulanabilmesi için gereklidir. İşletme bu nedenle çalışanlarını öğrenmek için motive eden bir çalışma çevresi geliştirmelidir. Çalışanlarını öğrenme konusunda yönlendirmeli desteklemelidir. İşletme personelinin öğrenmesini desteklemek için gerekli kaynakları ve araçları sağlamalıdır. Bunun için işletme tarafından zaman, ödenek gibi çeşitli kaynaklar tahsis edilmelidir. Sürekli öğrenmenin KRY kapasitesini artırmada önemli ölçüde payı vardır.

Öğrenmenin ve gelişimin desteklenmesi tüm riskler tahmin edilemeyeceği ve önlenemeyeceği için de önemlidir. İşletmede sürekli öğrenme ve gelişme ortamı geliştirilmişse, bilgi ve deneyim paylaşımı varsa, karar alma aşamasında işletme personelinin ve işletme ile ilgili tarafların fikirleri alınıyorsa, geri bildirim aktif olarak yapılmaya çalışılıyorsa sürekli ve verimli KRY uygulamaları gerçekleştirilebilecektir. Bu kapsamda aşağıdaki çalışmaların gerçekleştirilmesi KRY etkinliği açısından gerekli görülmektedir:

- İşletmenin faaliyet çevresinde deneyimlerin ve yeni kazanılan bilgilerin paylaşılması,
- Diğer yönetim planlarıyla KRY'nin bütünleştirilmesi,
- Uygulama sonuçlarının yeni bilgiler ve sürekli gelişimle desteklenerek değerlendirilmesi
- Edinilen bilgilerin, deneyimlerin hem işletme içinde hem de işletme ile ilgili taraflar ile paylaşılması (Bu paylaşıma otoriteler ve hükümet de dahildir. Böylece

işletme içinde ve işletme ile ilgili taraflar arasında bağlantı kurulması ve birbirlerini desteklemeleri amaçlanmaktadır).

TAV tarafından ilgili çalışmaların başarıya ulaşması için en gerekli 4 unsur:

- Yönetim Kurulu desteği ve onayı
- İşletmenin Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve ilgili Yöneticilerine bağımsız raporlama yapabilen risk bölümlerinin kurulması
- KRY faaliyetlerinin kurum ve çalışanları için öneminin ilgili her bölüm/yönetici ve çalışana aktarılması ve kurumsal ilgili faaliyetler hakkında bir kurum içinde fikir birliği oluşturulması
- İlgili strateji, prosedürler, teknoloji ve sistem, insan, planlama ve eğitim faaliyetlerinin kurulması ile sistemli KRY uygulamalarının gerçekleştirilmesi, olarak belirtilmiştir.

TAV tarafından uygulaması gerçekleştirilmesi gerekli bu unsurlar, KRY sürekliliği açısından önem arz eden unsurlar olup, tüm yönetsel yaklaşımlarda olduğu gibi KRY'de de başarı için süreklilik esastır. Bu ayrıca ilgili çabalar için yapılan yatırımların da riske atılmaması ve bu yatırımların en yakın sürede amortismanı için de önemli bir uygulama olarak görülmektedir.

xxix. KRY ile Kurumsal Amaçlara Ulaşılmasında Makul Bir Oranda Güvence Sağlanması İçin KRY Uygulama Sürecinin Değişen ve Gelişen Yeni Risklere Yönelik Yönetim Çabalarının YENİDEN Başlaması.

Amaç, işletme ihtiyaçlarına göre tesis edilen gelişimi ve süreci sürekli KRY modelinin uygulamaya konması olarak belirlenmiştir. Süreç döngüsel şekilde devam eden bir uygulama olup, kendini sürekli geliştiren ve böylece KRY'nin kendi riskini ortadan kaldırmaya yönelik sistematiğe sahip bir yönetsel yaklaşımdır. TAV'ın bu uygulamaya başlaması konusu ile ilgili bir takvim vermek için ilgili yöneticilerle değerlendirme yapmasının gerekeceği belirtilmiştir.

Ayrıca uygulamalar sırasında da geliştirme ve iyileştirme anlamında gerekli çabalar ortaya çıkacaktır. Ancak proaktif yaklaşımı esas almış olan KRY felsefesiyle de uyumlu olunması adına KRY modelinin geliştirilmesi ve tesisi aşamasında belirtilen tüm çalışmaların örnek yapılar ve çalışmalar da dikkate alınarak yapılması

gerekmektedir. Bu bölüm en iyi KRY uygulamaları için belirlenmiş olan dikkat edilmesi gerekli hususlar verilerek tamamlanmıştır.

Yönetsel çabaların varlığı etkin ve doğru uygulamalarıyla artı değer yaratacaklardır. Bu noktadan hareketle önemli yönetsel çabaları ve kaynakları gerektiren KRY uygulamalarında dikkat edilmesi gerekli noktalar aşağıda sıralanmıştır[190]:

a) Liderlik ve destek; Sahiplik ve taahhüt KRY başarısını etkilemektedir.

b) KRY Kültürel ve davranışsal değişiklikleri gerektirmektedir.

c) Disipline edilmiş, uygun ve esnek yaklaşım KRY uygulamaları için önemlidir.

d) Reçete şeklinde uygulanması için KRY'ye dair bir tarif kitabı yoktur: KRY uygulamaları büyük ölçüde örgüt kültürüne ve içinde bulunduğu endüstri ve sektörün değişikliklerine uygun çabalarla başarılan bir uygulamadır.

e) Bugünün işletme çevresinde etkin ve verimli yönetmek için işletmeler kendilerinin tüm önemli risklerini belirlemek için uygun ve adanmış çabalar harcamalıdır. Riskleri belirlemek için çeşitli teknikler kullanmak mümkündür. Belirleme süreci, dinamik ve sürekli olmalıdır.

f) Riskler ileri ve gelişmiş modeller ve araçlar kullanılarak önemlerine, etki şiddetlerine ve kayıp miktarını kapsayacak şekilde değerlendirilmeli ve sıralanmalıdır.

g) İşletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak ve yönetimin kolayca anlayabileceği ileri ve gelişmiş araçlar ve ölçütler geliştirilmelidir

h) İşletmeler kendilerinin ve ortaklarının risk iştahını ve tolerans seviyesini bilmelidirler. Mümkün olan her yerde finansal olmayan riskleri ölçmek için çok daha titiz ve dikkatli öçlümler uygulanmalıdır

i) Riskleri yönetmek için alma, transfer etme, önleme/kaçınma ve azaltma gibi seçeneklerin kombinasyonu kullanılmaktadır. Bu kapsamdaki kararlar dinamik olmalı ve sürekli olarak yeniden değerlendirilmek zorundadır.

j) Karar alma sürecinin bir parçası olarak riski dikkate almak, KRY'nin gerekli unsurudur.

k) Ekonomik fırsatların olduğu yerlerde risklere yönelik yaratıcı çözümler aranmalıdır.

l) İşletmeler KRY uygulamalarını kurumsal yönetim faaliyetlerine ve süreçlerine bütünleştirmelidirler.

---

[190] Curtis C. Verschoor, Making Enterprise Risk Management Pay Off, Review - Book Review, **Internal Auditor** (Institute of Internal Auditors, Inc. Haziran, 2001), http://findarticles.com (23 Nisan 2007).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyası uluslararası pazarların gelişimi ve küreselleşme, artan verimlilik ve maliyet düşürme beklentileri, sıkı yasal düzenlemeler, hızlı teknolojik gelişimler ve artan rekabet koşulları nedeni ile yoğun bir baskı altında bulunmaktadır. Yapılan hataların işletmelere olan maliyetleri her gün artarken bu hataların telafi edilebilme olanakları azalmaktadır. Değişen rekabet koşulları, risk-kazanç dengesinin iyi kurulamadığı işletmeler üzerinde yok edici etkiler doğurabilmektedir. Sürdürülebilirlik ve rekabet edebilirlik kapsamında yaşanan bu zorlu ortam işletmelere gelirlerini arttırmak kadar maliyetlerini ve kayıplarını da azaltarak kazançlarını optimize etmelerinin de önemli olduğunu hatırlatmaktadır. Sadece finansal riskler gibi alışılmış alanlara odaklanan geleneksel ve silo mentalitesine dayalı risk yönetim anlayışının 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 işletme yöneticileri, ortaklar, yatırımcılar ve piyasa düzenleyici kurumlar olmak üzere bütün menfaat ve ilgi gruplarının dikkatlerinin KRY uygulamalarına çevrilmesine sebep olmuştur. Türkiye'de işletmeler genellikle azami kara odaklı bir biçimde icraya dönük olarak çalışmakta, işletme içi disiplini sağlayacak iç kontrol fonksiyonuna ve önemli ölçüde saydamlık gerektiren piyasa disiplinine gerektiği kadar önem vermemektedir. İşletmelerin kurumsal yönetim yapıları bu anlamda etkin KRY sisteminin tesisi ve idame ettirilebilmesi için yeterince gelişmemiştir.

Ülkemizde risk yönetimi, ağırlıklı olarak finansal sektörle anılan bir yönetsel yaklaşım olsa da, yakın gelecekte tüm işletmelerin dolayısıyla havaalanı terminal işletmelerinin risk yönetimine ağırlık vermeleri kaçınılmaz olacaktır. Uluslararası alanda ülke olarak rekabetimizde risk yönetimi uygulamalarında ilerleme kaydetmeksizin başarı sağlanamayacağı öngörülmektedir. KRY risk dolu ortamlarda işletmelerin daha etkin ve yüksek performans ile çalışmasını sağlamaktadır ve Türkiye gibi hareketli piyasalarda ise bu rekabet avantajı elde etmek için bir fırsat haline gelmektedir.

Havaalanları ekonomik gelişimin ve büyümenin kaynağı olarak var olmuşlar ve gelecekte de bu özelliklerini devam ettireceklerdir. Bu alanda yapılacak herhangi bir hata ya da girişim başta güvenlik, emniyet, kalite, çevre, verimlilik ve kamu sağlığı

olmak üzere pek çok konuda risk kaynağıdır. Havacılık ve havaalanı faaliyetleri diğer işletmelerden çok daha riskli olabilmektedir. Buradaki riskler aniden ortaya çıkmakta ve sonuçları şiddetli olmaktadır. Dolayısıyla KRY'yi içeren yönetim sistemlerinin varlığı havaalanı terminal işletmeleri ve sektördeki diğer tüm işletmeler için önem taşımaktadır.

KRY'nin uygulama modeli ve kapsamı işletmenin faaliyet gösterdiği endüstriye, insan kaynakları ve teknik altyapısının yeterliliğine, faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyine, stratejik hedeflerine, büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu coğrafyaya ve işletme ortaklarının risk iştahları ile tolerans düzeyine yakından bağlıdır. Her işletme kendi durumunu ve hedeflerini dikkate alarak kendisi için en uygun modeli geliştirmek zorundadır. KRY uygulamalarında standart çözümler aramak, kurumları çok daha büyük riskler ile karşı karşıya bırakabilecektir.

Çalışmada amaç geleneksel risk yönetimi yaklaşımı ve uygulamalarındaki eksiklikleri gidererek kurumsal yaklaşım ile işletme amaçlarına ulaşılmasında ve ortak değerinin artırılmasında makul bir güvence sağlayacak şekilde risklerin ve fırsatların belirlenmesi ve yönetilmesine yönelik modeli belirlemektir. Çalışmada önerilen model altı temel aşamayı içermekte ve her bir temel aşamanın da alt aşamalarıyla birlikte modelde toplam yirmi dokuz aşama bulunmaktadır. Aşamalarda havaalanı terminal işletmesinin her adımda yapması gereken çalışma ve elde etmesi gereken sonuçlar belirlenmiştir. Böylece havaalanı terminal işletmesi sırası ile tüm aşamaları uygulayarak istediği sonuca ulaşabilecektir. Modelin temel aşamaları;

i. Havaalanı terminal işletmesinde iç çevrenin analizi ve KRY için gerekliliklerin tespit edilmesi

ii. Havaalanı terminal işletmesi için KRY stratejisinin geliştirilmesi ve altyapı gerekliliklerinin tesis edilmesi

iii. Havaalanı terminal işletmesi için KRY fonksiyonunun ve komitesinin tesis edilmesi

iv. Havaalanı terminal işletmesi için KRY bilgi sisteminin tesis edilmesi ve KRY yapısının belirlenmesi

v. Havaalanı terminal işletmesinde bilgi akışı-geri bildirimin sağlanması ve KRY uygulama performansının analizi

vi. Havaalanı terminal işletmesinde KRY sürecinin ve gelişiminin sürekliliğinin sağlanması, olarak belirlenmiştir.

Diğer sektörlere göre çok daha fazla ve farklı risklerle karşı karşıya olunan havacılık sektöründe ve havaalanı terminal işletmelerinde riskler kurumsal düzeyde ele alınarak yönetilmelidir. Bu çalışmada ülkemizdeki havaalanı terminal işletmelerine göre bir model ortaya konmuştur.

Bu modelin uygulanması sonucunda TAV tarafından elde edilebilecek önemli faydaların olduğu öngörülmektedir. Türkiye'deki havacılık sistemi ve havaalanı işletmeleri açısından en önemli sorun KRY gibi yeni bir yaklaşımın tam olarak anlaşılması ve uygulanabilmesine ilişkin bilgi ve model eksikliğidir. Ayrıca havaalanı terminal işletmeleri için KRY konusu kavramsal olarak yeni ve sınırlı uygulama örneklerine sahip bir konu niteliği taşımaktadır. Havaalanı terminal işletmeleri bu konudaki temel zorluğu konuyu tüm yönleriyle anlama ve sonrasında işletmeye özgü şekilde geliştirerek uygulama aşamalarında yaşamaktadır. Bu çalışmadan sözü edilen temel zorluğun aşılmasında ve eksikliklerin giderilmesinde önemli faydalar elde edilebileceği öngörülmektedir. Çalışmada vurgulandığı üzere işletmeye özgü KRY sürecinin tesis edilmesi, KRY'nin işletmeye entegre edilerek uygulanması ve uygulama sonuçlarının alınması için gerekli zaman optimum koşullarla beş-altı yıllık sürelerle ifade edilmektedir. Bu nedenle havaalanı terminal işletmelerinin kendilerine has KRY sistemini geliştirmek ve uygulamak üzere çalışmalara başlamaları gerektiği öngörülmektedir. Yakın gelecekte KRY uygulamalarının havacılık sektöründe bir zorunluluk haline geleceği öngörülmektedir.

Rekabet yoğun ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren havaalanı terminal işletmeleri KRY yoluyla amaçları doğrultusunda vizyon ve misyonu ile uyumlu sürdürülebilir büyüme sağlaması yönündeki fırsatları ve tehditleri belirleyebilecektir. KRY ile işletmenin bütünsel resmi elde edilebilecektir. KRY sistemi ile işletme stratejisinin geliştirilmesinde, amaçların belirlenmesinde, amaçlara etki edebilecek mevcut ve potansiyel risklerin belirlenmesinde, uygulanan yönetim yaklaşımlarının birbirini destekler nitelikte çalışmasında destek olabilecek sonuçlar alınabilecektir. İşletme KRY uygulamaları sayesinde kaynaklarını en verimli şekilde tahsis etme ve kullanma fırsatı yakalayabilecektir. Doğru ve zamanlı bilgi ve iletişim bir işletme için

anahtar bir unsurdur ve bu havaalanı terminal işletmeleri için de geçerlidir. KRY sistemi ile işletme bu unsura yönelik yeterliliğini geliştirebilecektir. Bu ayrıca diğer yönetim yaklaşımlarının ve fonksiyonlarının etkinliğini desteklemek ve geliştirmek açısından da fırsatlar yaratabilecektir. Modelin işletme için artı değer yaratacağı öngörülmektedir.

KRY havaalanı terminal işletmelerinin kurumsal yönetiminin ve karar alma sürecinin temel parçası olarak girişimsel fırsatların ve işletme ilgili tüm risklerin üst düzeyde farkındalık, proaktif ve sistematik bir yaklaşım ile yönetilmesinde rekabet edebilirliğin ve değer yaratımının sürdürülebilirlik bileşeni olarak önem taşımaktadır ve uygulanmalıdır.

Model önerisinin TAV'da uygulanması için mevcut durumu saptamaya yönelik çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle değerlendirmeler ve geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Türkiye'de havacılık sektörü ve havaalanı terminal işletmeleri önemli ve hızlı bir gelişim süreci içinde bulunmaktadırlar. Bu süreç birçok riski beraberinde taşımaktadır ve bu risklerin yönetilebilmesi sistemli ve disiplinli bir yönetsel yaklaşım olan KRY'yi gerekli kılmaktadır. Başta TAV olmak üzere Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinin bu gerekliliğin farkına varmış olmaları ve ilgili çalışmalara başlamış olmaları çok önemli bir gelişmedir. Bu çalışmaların uygun ve sistemli şekilde sürdürülmesi gerektiği öngörülmektedir.

- Türkiye'deki havaalanı terminal işletmelerinin KRY kapsamında temel istekleri, KRY standartlarının belirlenmesi, KRY organizasyon yapısının belirlenmesi, ilgili rol ve sorumluluklarının saptanması, kendi işletmeleri için KRY yapısının tesis edilmesi ve KRY yapısının değerlendirilmesi ve analiz edilmesi konularını içermektedir.

- Uluslararası bir işletme olarak TAV Havalimanları Holding A.Ş., hem girişimleri ve ortaklık yapısı ile ilgili hem de endüstriye özgü risklere maruz kalmaktadır. Hızla büyüyen işletmenin karşı karşıya olduğu mevcut ve potansiyel risklerinin belirlenmesinde, etkin yönetilmesinde, sürdürülebilir büyümesinin ve rekabet gücünün desteklenmesinde KRY uygulamalarının önem taşıdığı öngörülmektedir. Bunun gerekliliği TAV yönetimi tarafından da önemle vurgulanmaktadır. Mevcut planlama çalışmalarının hayata geçirilmesi KRY kapsamında yol kat edebilmeleri için önem taşımaktadır.

Ek-1.

TÜRKİYE'DE HAVAALANI İŞLETMELERİNDE RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ALGILAMALARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

1. İşletmeninizin stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler ile olaylar belirlenmektedir ve bu belirlemelerin güncel olarak geçerliliği sağlanmaktadır.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

2. İşletmeninizin iş amaçlarına yönelik öncelikler, organizasyonel amaçlar ve hedefler ile stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler dokümante edildi, bildirildi ve yönetim ve personel tarafından anlaşıldı.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

3. Personeliniz bireysel ünite/sahalarındaki amaçlarla işletmenizin hedeflerinin ve amaçlarının nasıl bağlantılı olduğunu anladı.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

4. Personel kendi işiyle ilgili amaçlarla işletmenin hedef ve amaçlarının ne şekilde bağlantılı olduğunu anladı.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

5. Amaçlara ulaşılmasında işletmeniz riskleri ne olarak görmektedir?

I. Bir Tehlike ve Tehdit? Evet ( ) Hayır ( )
II. Bir Fırsat? Evet ( ) Hayır ( )
III. Diğer? (Lütfen belirtiniz) Evet ( ) Hayır ( )
……..

6. İşletmenizin risk yönetimi felsefesi nedir?
   I. Riskler sistemler bazında yönetilmektedir Evet ( ) Hayır ( )
   II. Riskler birimler kapsamında yönetilmektedir Evet ( ) Hayır ( )
   III. Riskler sistem ve portföy kapsamında yönetilmektedir. Evet ( ) Hayır ( )

7. İşletmenizin amaçlarını başarmasında etkili risk yönetimi ne kadar önemlidir?

Önemli Değil		Biraz		Çok Önemli
1	2	3	4	5

8. İşletmeniz amaçların başarılması için belirli risklerin alınmasını desteklemektedir.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

9. İşletmeniz amaçların başarılması için yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

10. Etkili risk yönetimi işletmenizin performansını yükseltebilir.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

11. İşletmenizde stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasında ne derece yakın bir ilişki vardır [risk belirleme ve stratejik planlamayla ilişkilendirilmesi]?

Önemli Değil		Biraz		Çok Önemli
1	2	3	4	5

12. İşletmeniz ifade edilen amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili risklerin belirlenmesi için kapsamlı ve sistematik belirleme yapmaktadır.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

13. İşletmeniz fırsatların sistematik şekilde belirlenmesi için prosedürler geliştirmekte ve uygulamaktadır.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

14. İşletmenizde riskler hangi kapsamda belirlenmektedir?

- ne olabilir ? Evet ( ) Hayır ( )
- riskler nasıl ve niçin ortaya çıkar? Evet ( ) Hayır ( )
- etki sahası? Evet ( ) Hayır ( )
- riskin kaynağı ? Evet ( ) Hayır ( )
- Diğer Evet ( ) Hayır ( )

15. İşletmenizin risk yönetimi felsefesi tüm personelinize net olarak bildirildi.

Önemli Değil		Biraz		Çok Önemli
1	2	3	4	5

16. İşletmenizdeki risk yönetimi algılama derecesini hangi aşamada olarak değerlendirirsiniz [1 üst derecede riskin algılanması ve farkındalığı, 5 mevcut değil]?

Üst Derecede	İyi Derecede	Makul Derecede	Temel Olarak Mevcut Değil	
1	2	3	4	5

17.a. İşletmenizce risk yönetimi ve kurumsal değer arasında bir bağlantı var olduğu kabul edilmektedir? Evet ( ) Hayır ( )

17.b. Eğer 17.a için yanıtınız "***Evet***" ise, bu bağlantı nedir? Lütfen aşağıda belirtiniz.

……

18. İşletmenizce değer yaratmak ve korumak adına ilgili operasyonel, stratejik ve finansal amaçlar ile bunları etkileyen riskler belirlenmiştir.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

19. Risk yönetimiyle organizasyonel amaçlarınız, stratejiniz, girişimleriniz ve çabalarınız bütünleştirilmiştir?

Hiçbir Şekilde		Biraz		Önemli Ölçüde
1	2	3	4	5

20. İşletmenizde arzu edilen risk kültürü oluşturulmuştur.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

21. Genel olarak, işletmeniz risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan nasıl bir risk kültürüne sahiptir? [1 kesinlikle risk alma taraftarı, 5 kesinlikle riske ve risk almaya karşı]

Risk Alma Taraftarı				Risk Almaya Karşı
1	2	3	4	5

22. İşletmenizin belirlediği risklere yönelik olarak hazırladığı risk veri tabanı var mı?

Evet ( ) Hayır ( )

23. İşletmenizin risk tolerans seviyesi belirlenmiştir.

Üst Derecede	İyi Derecede	Makul Derecede	Temel Olarak	Mevcut Değil
1	2	3	4	5

24. İşletmenizce alınacak risklere yönelik olarak saptanan risk tolerans seviyesi, işletmenizin risk iştahı kapsamındadır.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

25. İşletmenizde risk belirleme için hangi araçlar ve teknikler kullanılmaktadır?

İlgili Yanıtları Daire içine alınız

- Denetim ve incelemeler 1
- Beyin Fırtınası 2
- Lokal ve Deniz aşırı deneyimlerin incelenmesi 3
- GZFT Analizi(güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehlike analizi) 4
- Görüşme/Odak grup müzakereleri 5
- Yargısal 6
- Araştırma/Anketler 7
- Senaryo Analizi 8
- Operasyonel Modelleme 9
- Geçmiş Organizasyonel Deneyimler 10
- Süreç Analizi 11
- Diğer (Lütfen Aşağıda Belirtiniz). 12

……..

26. İşletmenizin her seviyesinde uygun kontrol ve denetim faaliyetleri tesis edilmiştir ve uygulanmaktadır.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

27. a.İşletmenizde bir Denetim Komiteniz mevcut mu? Evet ( ) Hayır ( )

27.b. 27.a. için yanıtınız "Evet" ise, Komite risk yönetimi ve iç kontrol bölümleri içeriyor mu? Evet ( ) Hayır ( )

28. İşletmenizde yukarıdan aşağıya, çapraz ve aşağıdan yukarıya kurumsal etkili ve etkin iletişim mevcuttur. Evet ( ) Hayır ( )

29. Üçüncü kişilerle etkin ve etkili bilgi paylaşımı vardır. Evet ( ) Hayır ( )

30. İşletmeniz bir risk iletişim stratejisine sahip mi? Evet ( ) Hayır ( )

31. İşletmenizde riskler ve faydalar hakkında işletmenizin kendisi ve ortakları arasında iki yönlü bilgi akışı var mı? Evet ( ) Hayır ( )

32. İşletmeniz kurumsal risk yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.

Kesinlikle Hayır	Hayır	Fikri Yok	Evet	Kesinlikle Evet
1	2	3	4	5

33. İşletmenizde kurumsal risk yönetimi uygulama kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır. Evet ( ) Hayır ( )

34. Yönetim tüm personelin faydalanması için risk yönetimine dair tavrını ve yaklaşımını dokümante etmiştir. Evet ( ) Hayır ( )

35. İşletmenizde risk yönetimi için sorumluluk:

1) dokümante edildi ve iletildi. Evet ( ) Hayır ( )
2) anlaşıldı ve bildirildi. Evet ( ) Hayır ( )

36. İşletmenizin karşı karşıya kaldığı riskleri belirlemekle kim sorumludur?

İlgili Yanıtları Daire içine alınız

- CEO? 1
- Yönetim Kurulu? 2
- Finans Yöneticisi? 3
- İç denetçi? 4
- Risk Yöneticisi? 5
- Hat yöneticileri? 6
- Tüm personel? 7
- Diğer ? (Lütfen aşağıda belirtiniz) 8

……

37. Risk yönetiminden sorumlu birim ya da kişiler şu konularda kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır:

		Evet	Hayır
I.	Risk Yönetimi faydalarının farkındalığını artırır?	1	2
II.	Risk yönetimi tekniklerinin kabul edilmesini destekler?	1	2
III.	Risk yönetimi politika ve prosedürlerini geliştirir?	1	2
IV.	Tavsiye ve destek sağlar?	1	2
V.	Eğitimi organize eder?	1	2

38. Risk yönetimi sürecinin algılanmasında ve ilgili dokümanların geliştirilmesinde, işletmeniz aşağıdaki konularda araştırma ve incelenmeler yapmış ve dokümante etmiştir:

I. Stratejik çevre ve şartlar: organizasyonun çevresiyle olan ilişkileri (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehlike analizi)

II. Organizasyonel çevre ve şartlar: işletme yeterlilikleri, amaçları ve hedefleri

III. Risk yönetimi çevresi ve şartları: risk yönetimi sürecinin algılanmasına katkıda bulunacak organizasyonel amaçlar, hedefler, stratejiler, kapsam ve parametreler, bilgi ve araştırma ihtiyacı.

	Kesinlikle Hayır	**Hayır**	**Fikri Yok**	**Evet**	**Kesinlikle Evet**
I-	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
II-	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
III-	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

39. a.İşletmeniz risk yönetimi politika ve uygulamalarını desteklemek için uygun kaynakları tahsis edebilmektedir.

Kesinlikle Hayır	**Hayır**	**Fikri Yok**	**Evet**	**Kesinlikle Evet**
1	**2**	**3**	**4**	**5**

39. b.Eğer üstteki yanıtınız (39.a) negatif (1 veya 2) ise, risk yönetimini desteklemede yeterli kaynak tedarik edilmesinde başlıca kısıtlar nelerdir?

I.	bütçe ile ilgili?	Evet ( )	Hayır ( )
II.	kültürel?	Evet ( )	Hayır ( )
III.	diğer? (Lütfen aşağıya belirtiniz)	Evet ( )	Hayır ( )

……

40. İşletmeniz tarafından aşağıdaki konulara dair eğitim sağlanıyor mu?

I.	Risk kavramı, Risk algılama ve farkındalığı	Evet ( )	Hayır ( )
II.	Risk politika, prosedürler, standartlar ve uygulamalar?	Evet ( )	Hayır ( )
III.	Risk alma	Evet ( )	Hayır ( )

41. İşletmeniz risk yönetimi ihtiyacının ne derece farkındadır?

Farkında Değil		Biraz		Önemli Ölçüde
1	2	3	4	5

42. İşletmenizde risk algılama ve yönetimine dair yetenekleri geliştirme konusunda personeline cesaret veriyor, eğitim çalışmaları yapıyor ve kaynak sağlıyor mu?

Hiçbir Şekilde		Biraz		Önemli Ölçüde
1	2	3	4	5

43. a. İşletmenizde;

		Evet	Hayır
(i)	Risklerin yönetilmesi için yönetim kurulu sorumluluk taşıyor mu?	1	2
(ii)	Risklerin yönetilmesi için yöneticiler sorumluluk taşıyor mu?	1	2
(iii)	Risklerin yönetilmesi için personel sorumluluk taşıyor mu?	1	2

43.b. Eğer yanıtınız "***Evet***" ise, lütfen işletmedeki risk yönetimine dair sorumluluk seviyeleri ile ilgili mekanizmaya yönelik detaylı bilgi veriniz

(i) Kurul

(ii) Yöneticiler

(iii) Personel

44. Aşağıdakilerden hangisi ya da hangileri işletmenizde risk yönetimi algılama ve geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmaktadır

		İlgili olanları daire içine alınız
I.	AS/NZS 4360:1999 vb Risk Yönetimi Standartları	1
II.	Örgütlerin Politika, direktif ve rehber dokümanları	2
III.	Yasa ve kanunlar	3
IV.	İç denetim raporları	4
V.	Dış denetim raporları	5
VI.	Uluslararası standartlar	6
VII.	Özel sektör risk yönetimi uygulayıcıları ve danışmanları	7
VIII.	Diğer [Lütfen aşağıda belirtiniz]	8

.....

45. a.İşletmeniz risk yönetimi standartlarından ve rehber dokümanlarından haberdar mı?

Evet ( ) Hayır ( )

45.b. Eğer 29.a için yanıtınız "***Evet***" ise, lütfen bu dokümanların isimlerini belirtiniz.

……

46. İşletmeniz risk yönetimi uygulamalarına dair kılavuz dokümanlarda yer alan bir araç setine sahip mi? Evet ( ) Hayır ( )

47. Eğer böyle bir araç-setine sahip değilseniz, işletmeniz bir başka yöntemle risk yönetimi ve iç kontrol geliştirmek için bir çabada bulundu mu? Evet ( ) Hayır ( )

48. Eğer işletmeniz herhangi bir araç seti ya da metodoloji kullanmadıysa nedeni:

I. Kaynakların olmayışı

II. Bir şekilde kılavuzlarda yer alan araç seti organizasyona uygun değil ya da yetersiz?

III. Diğer

49.a. Herhangi bir kurumdan risk yönetimiyle ilgili olarak destek aldınız mı?

Evet ( ) Hayır ( )

49.b. Eğer 49.a için yanıtınız ***"Evet"*** ise lütfen aşağıda destek aldığınız kurumun adını ve aldığınız yardım konusunu belirtiniz.

……

50. Herhangi bir kurum veya kuruluştan işletmenizdeki risk yönetimi sürecini geliştirmek için ne gibi destek istersiniz?

……

51. İşletmenizde risklerin analizine yönelik çalışmalar yapılmaktadır? Evet ( ) Hayır ( )
52. İşletmeniz dokümante edilmiş bir risk yönetimi politikasına sahiptir. Evet ( ) Hayır ( )

53. **Risk Yönetimi Politikası kim tarafından onaylandı?**	Uygun seçenekleri daire içine alınız
■ Yönetim Kurulu	1
■ CEO?	2
■ Tüm Üst yöneticiler	3
■ Finans Yöneticisi?	4
■ Denetim komitesi?	5
■ Risk yöneticisi?	6
■ Diğer? *(Lütfen aşağıda belirtiniz)*	7

54. **İşletmenizin risk yönetimi politikası nasıl bildirildi?**	İç ortaklar	Dış Ortaklar
■ Politikayı açıklayan dokümanın dağıtımı	1	1
■ Politikanın İntranet/web sitesine konulması	2	2
■ Toplantılar, konferanslar, brifing, vs.	3	3
■ Eğitim kursları	4	4
■ Basılı yayın araçları	5	5
■ Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlar	6	6
■ Yönetim Kademeleri (CEO, Yönetim, Ortaklar, Personel)	7	7
■ Diğer? *(Lütfen aşağıda belirtiniz)*	8	8

KAYNAKÇA

Kitaplar

Allen, Steven. **Financial Risk Management: A Practitioner's Guide to Managing Market and Credit Risk (with CD-ROM).** New Jersey: J. Wiley & Sons, Inc., 2003.

Aven, Terje. **Foundations of Risk Analysis: A Knowledge and Decision-Oriented Perspective**, İngiltere: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Barrett, Pat. **Strategic Insights Into Enterprise Risk Management (ERM).** Avustralya**:** Australian National Audit Office's (ANAO) Publications, 2003.

Barton, Thomas L, William G. Shenkir ve Paul L. Walker. **Making Enterprise Risk Management Pay off.** New Jersey: Financial Times/Prentice Hall PTR, 2002.

Belmont, David P. **Value Added Risk Management in Financial Institutions: Leveraging Basel II & Risk Adjusted Performance Management.** Singapore: J. Wiley, 2004.

Conrow, Edmund H. **Effective Risk Management : Some Keys to Success**, İkinci Basım. Reston, Va.: American Institute of Aeronautics and Astronautics, 2003.

Culp, Christopher L. **The Art of Risk Management : Alternative Risk Transfer, Capital Structure, and The Convergence of Insurance and Capital Markets.** New York: J. Wiley, 2002.

Culp, Christopher L. **The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics.** New York: J. Wiley, 2001.

Doganis, Rigas. **Flying Off Course The Economics of International Airlines**, Third Edition, Routledge, London, 2003.

Doganis, Rigas. **Airport Business**, Routledge, London, 1992.

Doherty, Neil A. **Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Managing Corporate Risk.** New York: McGraw-Hill, 2000.

Fıkırkoca, Meryem. **Bütünsel Risk Yönetimi.** Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2003.

Gorrod, Martin. **Risk Management Systems Process, Technology and Trends**, New York: Palgrave MacMillan, 2004.

Horonjeff, Robert ve Francis X McKelvey. **Planning and Design of Airports",** USA: McGraw-Hill Co, 1994.

Kaval, Hasan. **Bankalarda Risk Yönetimi**. Ankara: Yaklaşım Yayınları, 2000.

Kaya, Ergün. ve diğerleri. **"Havaalanlarında Yap İşlet Devret Uygulamaları: Antalya ve Atatürk Havalimanlarındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi**", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1649, Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayınları No:13., 2005.

Knight, James A. **Value Based Management Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value.** A.B.D: McGraw-Hill, 1998.

Lam, James. **Enterprise Risk Management From Incentives to Controls,** New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Smith, Preston G. ve Guy M. Merritt. **Proactive Risk Management.** New York: Productivity Press, 2002.

Vives, Xavier. **Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000.

Wells, Alexander T. **Airport Planning and Management**, USA: McGraw-Hill, 2000.

Dergiler, Raporlar ve Kılavuzlar

Alijoyo, F. Antonius. "Risk Management's Role in Corporate Governance"**, Panel Discussion on Corporate Governance: Accelerating The Implementation of Good Corporate Governance through Boards Independence.** Yogyakarta, Indonesia: 16 Aralık 2002, Bandung, Indonesia: 23 Aralık 2002.

Alexander, Carol., "The Present and Future of Financial Risk Management", **Journal of Financial Econometrics.** 3, 1:3-25, 2005.

Australian/New Zealand Standard, AS/NZS 4360:2003, (2004) Risk Management.

Barton, Thomas L., William G Shenkir ve Paul L Walker. "Managing Risk: An Enterprise-Wide Approach", **Financial Executive.** Morristown: Vol. 17, Iss. 2, Mart/Nisan 2001.

Bartram, Söhnke M. "Corporate Risk Management as a Lever for Shareholder Value Creation" **Social Science Research Network Working Paper Series,** 1999.

Beatty, Anne., Anne Gron ve Bjorn Jorgensen. **Corporate Risk Management: Evidence From Product Liability",** Kasım 2003.

Bertali, Metissa. "New Generation Concessions, Passenger Terminal", **World**, 2002.

Carney, Michael ve Keith Mew. Airport Governance Reform: A Strategic Management Perspective. **Journal of Air Transport Management** 9, 2003.

CFO Research Services. "Strategic Risk Management-New Disciples, New Opportunities", **A Research Report** , CFO Publications, Mart 2002.

Chapman, Christy. "Bringing ERM into Focus." **Internal Auditor.** Haziran 2003.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Enterprise Risk Management Framework,** COSO Publications, 2005.

Culp, Christopher L. "The Revolutıon In Corporate Risk Management: A Decade Of Innovatıons In Process And Products", **Journal Of Applied Corporate Finance,** 14, 4, New York: Wiley, 2002.

D'Arcy, Stephen P., "Enterprise Risk Management", **Journal of Risk Management of Korea.** 12: 1, 2001.

Deloach, James. "An Executive Summary of Enterprise-wide Risk Management – Strategies for Linking Risk and Opportunity", **Arthur Andersen**, 2000.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, **9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, 2006.

Freathy, Paul. The Commercialisation of Europen Airports: Successful Strategies in A Decade of Turbulence? **Journal of Transport Management,** 10, 2004.

Funston, Rick. "Creating a Risk-Intelligent Organizastion.", **Internal Auditor,** Haziran 2003.

Gerede, Ender. "Uç Türkiye Uç: İç Hat Havayolu Taşımacılığındaki Gelişmeler" **Dünya Gazetesi,** 05 Ocak 2004.

Graaff, Adriaan de. "New Emphasis On Aviation Safety", **Air & Space Europe,** 1, 1:87-91. 1999.

Janic, Milan. "An Assesment of Risk an Safety in Civil Aviation", **Journal Of Air Transportation Management**, 6:43-50., 2000.

Kahne, S. "Research Issues in The Transition of Free Flight, **Annual Reviews in Control**, Volume 24, Number unknown, Elsevier Science, 2000.

Kleffner, Anne., Anne Lee ve Ryan McGannon. "The Effect of Corporate Governance of the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada" **Risk Management and Insurance Review.** Haziran 2003.

Kloman, H. Felix. **"**Integrated Risk Assessment: Current Views of Risk Management", **Seawrack Press**, Inc. 1999.

Knight, Kevin. "Risk Management: An İntegral Component Of Corporate Governance and Good Management", **ISO Bulletin**, Ekim 2003.

KPMG**. "Understanding Enterprise Risk Management : An Emerging Model For Building Shareholder Value,** Kpmg Ll.,2001.

KPMG Corporate Finance Comment. "A Snapshot of The Airline Industry", **Turbulent Times**, 2001.

Küçük Yılmaz, Ayşe ve Ergün Kaya. "Havayolu İşletmelerinde Risk Yönetimi Bilgi Sistemi", **Kayseri V. Havacılık Sempozyumu**, Mayıs 2004.

Landrum and Brown, et al. **T.F. Green Airport Master Plan Update, Landrum and Brown**, The Rhode Island Airport Corporation, Aralık, 2002.

Lennart, Ljung ve Torkel Glad, "Modeling of Dynamic Systems", **Prentice-Hall Information and System Science Series**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1994.

Oktal, Hakan ve Düztepeliler, Ziya. **Havayolu İşletmeleri İçin Üs Seçimi**. Kayseri V. Havacılık Sempozyumu, 13-14 Mayıs 2004.

Oum, Tae Hoon., Chunyan Yu ve Xiaowen Fu. A Comparative Analysis of Productivity Performance of The World's Major Airports: Summary Report of The ATRS Global Airport Benchmarking Research Report—2002. **Journal of Air Transport Management** 9, 2003.

Oyman, Korhan ve Vildan Korul. **Havaalanlarının İçinde Bulundukları Çevreye Etkileri**, Kayseri III. Havacılık Sempozyumu, 10-12 Mayıs 2000.

Öç, Mustafa ve Tuba Dökmen. **Havaalanları İçin Ticari Yönetim Modeli**, Kayseri III. Havacılık Sempozyumu, Kayseri, 10-12 Mayıs, 2000.

Örnek, Ali Şahin. Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt 2, Sayı:3, 2000.

Park, Yonghwa. An Analysis for The Competitive Strength of Asian Major Airports. **Journal of Air Transport Management** 9, 2003.

PricewaterhouseCoopers Inc. **Enterprise Risk Management Methodology, Overview/Baseline**, version 1.2, PricewaterhouseCoopers, 2004.

Rawls, S. Waite III ve Charles W. Smithson. "Strategic Risk Management", **Journal of Applied Corporate Finance,** 2, 4, 1990.

Seuamsothabandith, Stacy. "An Examination on Enterprise Risk Management", **Western llinois University Journal**, Western Illinois University Pres, 2004.

Treasury Board Secretariat, "Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally", **Final Report.** Ottawa, Ontario: KPMG, 1999.

Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu. **Hava Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu**, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: basılı nüsha, 2001.

Walter, Müler. "Terminal Design Under Contemporary Conditions" **Passenger Terminal World,** Issue 3, 2002.

Vural, Oktay. **Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi Ekonomik ve Yapısal Analiz,** Ulaştırma Bakanlığı, Ankara (2001).

Yalçınkaya, Timuçin. "**Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları**", Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri, No:2004/05, Muğla, 2004.

Yayınlanmamış Dokümanlar

Gerede, Ender. **Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY AO'da Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2002.

Küçük Yılmaz, Ayşe. **Havacılıkta Emniyet Açısından Risk Yönetimi ve Havacılık Örgütlerinden Uygulama Örnekleri.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003.

Şengür, Yusuf. **Havayolu Taşımacılığında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Türkiye'deki Uygulamaların Araştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004.

Vijzyaraghavan, Giridharan Vilangadu. "**A Taxonomy of E-Commerce Risks and Failures**", Melbourne, Florida: A Master Thesis of Science in Computer Science, The Department of Computer Science of Floride Institue of Technology, Mayıs 2003.

Sanal Kaynaklar

Akmehmet, Duygu. http://www.insankaynaklari.gokceada.com, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme" 3/12/2004.

Andrews, Jonathan D. ve Edward Robertson. "ERM: Doorway to the Future", camagazine.com. 137, 3, 2005.

Barrett, Pat. "Strategic Insights Into Enterprise Risk Management (ERM), www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/, 13/12/2004.

Baydar, Cem. "Operasyonel Risk Yönetiminde Seçilen Risk Modelinin Önemi**",** Aylık Finansal Risk Yönetim Dergisi, http://www.riskcenter.com.tr/risknews, 15/03/2006.

CAS, Causalty Actuarial Society. Entrprise Risk Management Committee. "Overview of Enterprise Management", Mayıs 2003. www.casact.org/research/erm/overview.pdf, 14/12/2006.

Charette, Robert N. "Indıcators Of Culture Change", Cutter Consortium Publications, (2005), http://www.cutter.com/research/2005/edge050510.html, 21/04/2007.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary"**,** COSO Publications, 2004, www.coso.org. 21/04/2007.

Curtis C Verschoor. Making Enterprise Risk Management Pay Off, Review - Book Review, Internal Auditor, Institute of Internal Auditors, Inc. Haziran, 2001, http://findarticles.com, 23/04/2007.

D'Arcangelo, Jim. "ERM and The Role of The Internal Audit", http://www.auditsoftware.net/community/expo/Present/11.ppt, 12/02/2006.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. http://plan9.dpt.gov.tr/oik32_havayolu/havayol.pdf, 23/04/2007.

Department for Transport. The Future Development of Air Transport in The United Kingdom: Midlands A National Consultation. 2002.

http://www.aviation.dft.gov.uk/consult/airconsult/müdlands/mainconsult/01.htm. 04/05/2007.

DFNI, 2003b. Strasbourg survey reveals power of low cost business, Duty Free News International Confidental, 15 Haziran 2003. http://dfni.travelretailworld.com/RetailNews.asp?ID=898&Action=View., 14/04/2007.

eab.ege.edu.tr/pdf/3/C1-S1-2-M4.pdf, Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi, s. 36. (31 Mayıs 2007).

Erisk center. www.erisk.com, 20/12/2005.

Fraport A.G. 2004 Annual Report, www.fraport.de, 14/03/2006.

Fraport A.G. Annual Report 2006, Group Management Report, www.fraport.de, 23/04/ 2007.

http://www.bbc.co.uk/turkish/europe/story/2005/07/050707_al_qaeda.shtml, 05/05/2007.

http://www.haber1.com, "Antalya Havalimanı'nda Ağlatan Rekor" başlıklı ekonomi haberi, 13/04/2007.

http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,cid%253D157461,00.html, 10/05/2007.

http://www.airhaber.com/?p=2584, SHGM, SHGM Sektörün önünü açmaya devam ediyor, 31/05/2007.

http://www.tav.aero/trindex.htm, 25/04/2007.

International Civil Aviation Organization, World Air Passenger Traffic To Continue To Expand Through To 2007, ICAO News Release 2005, www.icao.int/icao/en/nr/2005/pio200508_e.pdf, 28/04/2007.

Lam, James. "Enterprise Risk Management and The Role of The Chief Risk Officer", 2000, www.erisk.com, Erisk Research Centre, 14/04/06.

Mandel, Christopher E. "Risk Team Structures", www.rims.org, 24/12/2005.

Moody, Michael. "ERM to The Rescue", Rough Notes Co., Inc. (Mart 2003), http://findarticles.com, 21/04/2007.

Özenen, Cem Galip. Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler. (Devlet Planlama Teşkilatı- DPT Uzmanlık Tezleri, Yayın No: DPT: 2666, 2003) http://ekutup.dpt.gov.tr/ulastirm/ozenencg/ozellest.pdf, 27/04/2007.

Portföy Yönetimi, http://www.oyakportfoy.com.tr, 14/12/2005.

Shenkir, William G. ve Paul L. Walker. "Implementing Enterprise Risk Management", www.imanet.org/pdf/DraftSMAonERM.pdf, 23/04/2007.

Sistem Modelleri, http://www.gurcanbanger.com/ogrencilere/anasis06.html, 24/03/2006.

Stratejik Yönetim Modelleri, http://www.merih.net, 16/03/2006.

Ulaştırma ve Turizm Paneli http://vizyon2023.tubitak.gov.tr, 2004.

Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi,
http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm, 20/04/ 2007.

Verschoor, Curtis C. Making Enterprise Risk Management Pay Off, Review - Book Review, Internal Auditor (Institute of Internal Auditors, Inc. Haziran 2001), http://findarticles.com, 23/04/2007.

www.kpmg.com.tr, 21/04/2007

www.merceroliverwyman.com, 23/07/2006.

www.tide.org.tr, 21/04/2007.

www.ValueBasedManagement.net, 22/03/2005.