

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

İŞLETMELERDE KONTROL EDİLEBİLEN
RİSKLER İLE RİSK AÇIKLAMALARI ÜZERİNE
BİR İÇERİK ANALİZİ VE ÖNERİ

Çağla DEMİR PALİ

2502120227

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr. Burcu ADILOĞLU

İSTANBUL, 2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ÇAĞLA DEMİR PALİ Numarası : 2502120227
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : MUHASEBE Danışmanı : DOÇ.DR.BURCU ADILOĞLU
Tez Savunma Tarihi : 27-02-2018 Saati : 09.30
Tez Başlığı : İŞLETMELERDE KONTROL EDİLEBİLEN RİSKLER İLE RİSK AÇIKLAMALARI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ VE ÖNERİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUyla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.LERZAN KAVUT		KABUL
PROF.DR.OKTAY TAŞ		KABUL
PROF.DR.FATİH YILMAZ		KABUL
DOÇ.DR.BURCU ADILOĞLU		KABUL
DOÇ.DR.BANU TARHAN MENGİ		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.A.TAYLAN ALTINTAŞ		
DOÇ.DR.MERT ERER		

ÖZ

İşletmelerde Kontrol Edilebilen Riskler ile Risk Açıklamaları Üzerine Bir İçerik Analizi ve Öneri

Çağla Demir Pali

Son yıllarda finansal olmayan bilgilerin öneminin anlaşılması ve bilgi kullanıcıları tarafından daha çok talep edilmesi sonucunda risk açıklamaları gibi muhasebe bilgisi kullanıcıları için önem taşıyan konularda yapılan açıklamalardaki eksiklikler dikkat çekmeye başlamıştır. Bu sebeple çeşitli ülkelerde düzenlemeler yapılmış, araştırmalar sonucunda raporlar hazırlanmış ve hatta Almanya’da risk açıklamalarına ilişkin bir muhasebe standardı yayımlanmıştır. Bu gelişmelere karşın Türkiye’de risk açıklamalarına ilişkin özel düzenlemeler yapılmamıştır.

Bu çalışmada 2015 ve 2014 yıllarında “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan ve halka açık olan 76 tane işletmenin 2015 yılı faaliyet raporları incelenerek risk açıklamalarının varlığı ve doğası araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda tespit edilen 2806 adet risk açıklaması çeşitli özelliklerine göre gruplandırılarak durum tespiti yapılmıştır. Risk açıklamalarını etkileyen komite ve işletme özellikleri incelenmiş, elde edilen bulgular ve uluslararası düzeydeki kurumların çalışmaları ışığında öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Risk, Risk Yönetimi, Risk Yönetimi Uygulamaları, Faaliyet Riskleri, Yönetim Riskleri, Finansal Riskler

A Content Analysis and Suggestion on the Controllable Risks and Risk Disclosures at Entitites

Çağla Demir Pali

ABSTRACT

In recent years, the lack of information that is important for users of accounting information such as risk disclosures has begun to attract attention as a result of the understanding of the importance of non-financial information and increasing demands of the information users. For this reason, regulations have been made in various countries, reports have been prepared as a result of researches made, and even an accounting standard on risk disclosures has been issued in Germany. Despite these developments, no specific regulations on risk disclosures have been made in Turkey.

In this study, the existence and nature of risk disclosures were investigated by examining the annual reports for the year 2015 of 76 listed companies on the "Turkey's Top 500 Industrial Enterprises" list in 2015 and 2014.

As a result of the research, 2806 identified risk disclosures were classified according to various characteristics and risk disclosure behaviour was determined. The committee and company characteristics affecting risk disclosures have been examined and recommendations have been developed in the light of the findings and studies of international level institutions.

Key Words: Risk, Risk Management, Risk Management Practices, Operational Risk, Managerial Risk, Financial Risk

ÖNSÖZ

Risk açıklamalarının önemi ve çektiği dikkat artarken konuya ilişkin düzenleme ve gerekliliklerin aynı oranda artmaması bilgi talebi ve sunumu arasındaki farkın açılmasına yol açmıştır. Yurtdışındaki çeşitli kurumlar tarafından araştırmalar yapılmış ve düzenlemeler ortaya konmuştur ancak Türkiye’de risk açıklamaları konusunda yetersizlikler bulunmaktadır. Bu çalışma söz konusu yetersizliklerin saptanması ve çözümüne ilişkin öneriler sunulması amacı ile hazırlanmıştır.

Türkiye’de risk açıklamalarının kapsamı ve içeriğine ilişkin önceden yapılmış çalışmalar olmaması sebebiyle bu araştırma ile bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Çalışmanın hazırlanması sürecinde ortaya çıkan sorunlardan ilki tüm işletmelerin faaliyet raporlarına erişim imkânı olmamasıdır. Özellikle küçük işletmelerin faaliyet raporlarını kamuya açıklamıyor oluşları çalışmanın kapsamını daraltmıştır. Bunun yanı sıra erişimi mümkün olan faaliyet raporlarının hazırlanma şekillerindeki farklılıklar verilerin elde edilmesi ve analiz edilmesinde zorluklara neden olmuştur. Bu kısıtlamalara karşın saptanan risk açıklamalarının doğası ve konuya ilişkin eksikler saptanmış ve söz konusu noksanların giderilmesi için öneriler ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde destek ve görüşleri ile yanımda olan tez danışmanım, her ihtiyaç duyduğumda bana fikirleriyle yol gösteren Doç. Dr. Burcu Adiloğlu’na, doktora eğitimim boyunca kendisinden çok şey öğrendiğim ve tez çalışmalarım da değerli katkılarını esirgemeyen hocam Prof. Dr. Göksel Yücel’e, görüş ve önerileri ile araştırmamı geliştirmeme destek olan tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Fatih Yılmaz ve Prof. Dr. Oktay Taş’a teşekkür ederim. Son olarak daima yanımda olup destek ve anlayışlarını eksik etmeyen aileme; annem Gülsen, babam Yüksel, kardeşim Çağrı ve eşim Gülali’ye çok teşekkür ederim.

Çağla Demir Pali

İstanbul, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM RİSK KAVRAMI

1.1. Riskin Tanımı	5
1.2. Risklerin Sınıflandırılması	8
1.2.1. İşletmelerin Kontrolünde Olmayan Riskler.....	11
1.2.1.1. Politik Riskler	11
1.2.1.2. Pazar Riskleri.....	12
1.2.1.3. Ekonomik Riskler	12
1.2.1.4. Çevresel riskler	13
1.2.2. İşletmelerin Kontrolünde Olan Riskler	14
1.2.2.1. Faaliyet Riskleri.....	14
1.2.2.2. Yönetim Riskleri.....	15
1.2.2.3. Finansal Riskler	16
1.2.2.3.1. Kredi Riski	19
1.2.2.3.2. Likidite Riski.....	20
1.2.2.3.3. Piyasa Riski	21

İKİNCİ BÖLÜM RİSK YÖNETİMİ VE SİSTEMİK OLMAYAN RİSKLERE KARŞI ALINABİLECEK TEDBİRLERİN İNCELENMESİ

2.1. Risk Yönetimi.....	24

2.1.1. Risklerin Belirlenmesi	33
2.1.2. Risklerin Değerlendirilmesi	35
2.1.3. Risk Yönetim Stratejisinin Oluşturulması ve Risklere Karşı Önlem Alınması	44
2.1.4. Gözden Geçirme ve Raporlama	46
2.2. Risklerden Korunma Amacıyla Uygulanan Yöntemler.....	53
2.2.1. Etkin Bir İç Denetim Birimi Kurulması.....	53
2.2.2. Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması.....	63
2.2.3. Bağımsız Denetim Hizmeti Alınması	75
2.2.4. Etkin Bir Bütçe Sistemi Kurulması.....	81
2.2.5. Sigorta	88
2.2.6. Aktif-Pasif Yönetimi	89
2.2.7. Türev Ürün Sözleşmeleri	91
2.2.7.1. Forward (Vadeli) Sözleşmeleri.....	92
2.2.7.2. Futures (Gelecek) Sözleşmeleri.....	92
2.2.7.3. Opsiyon Sözleşmeleri	94
2.2.7.4. Swap Sözleşmeleri.....	95
2.2.8. Müşteri Portföyünün İyi Yönetilmesi/Müşteri Karlılık Analizi.....	99
2.2.9. Üretim Teknolojilerinin Takibinin Yapılması/ Ürün Geliştirme Araştırmaları Yapılması	111
2.2.10. Müşteri Tercihlerinin Takibinin Yapılması	111
2.2.11. Güvenilir, Kaliteli ve Geniş Bir Tedarikçi Portföyü Oluşturulması	114
2.2.12. Teminat, Rehin Ve İpoteklerin Takibi	120
2.2.13. Yöneticilerin Bağımsızlığının Sağlanması ve Vekalet Probleminin Çözümü.....	121
2.2.14. Faktoring	122

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RİSK RAPORLAMASINA İLİŞKİN TÜRKİYE'DEKİ VE ULUSLARARASI DÜZEYDEKİ STANDARTLAR, DÜZENLEMELER VE RAPORLARIN İNCELENMESİ

3.1. Türkiye'deki Kanun ve Standartlar Çerçevesinde Risklerin Açıklanması	126
3.1.1. Vergi Usul Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması	127

3.1.2. Bankacılık Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması	128
3.1.3. Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması.....	133
3.1.4. Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması.....	137
3.1.5. Sigortacılık Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması	138
3.1.6. Uluslararası Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları/ Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları Çerçevesinde Risklerin Açıklanması	139
3.1.6.1. TMS/UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı Kapsamında Riskler	144
3.1.6.2. TMS/UMS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar Standardı Kapsamında Riskler.....	145
3.1.6.3. TFRS/UFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar Standardı Kapsamında Riskler	147
3.1.6.4. TFRS/UFRS 9 Finansal Araçlar Standardı Kapsamında Riskler	151
3.1.6.5. TMS/UMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme Standardı Kapsamında Riskler	153
3.1.6.6. TMS/UMS 32 Finansal Araçlar: Sunum Standardı Kapsamında Riskler	154
3.2. Birleşik Krallık Merkezli Risk Raporlaması Düzenlemeleri ve Raporlar	156
3.3. Almanya Merkezli Risk Raporlaması Düzenlemeleri	178
3.4. Amerika Merkezli Risk Raporlaması Düzenlemeleri.....	184
3.5. Uluslararası Kurumlar Tarafından Yapılan Riske İlişkin Düzenlemeler	190

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN RİSK RAPORLAMA UYGULAMALARININ İNCELENMESİ VE ÖNERİLER

4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	195
4.2. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları	196
4.3. Çalışmanın Yöntemi	201
4.4. Çalışmanın Sonuçları.....	205
4.4.1. Risklerin Türlerine Göre İncelenmesi	215

4.4.2. Risk Açıklamalarının Yer Aldıkları Faaliyet Raporu Bölümüne Göre İncelenmesi.....	219
4.4.3. Riskin Erken Saptanması Komitesinin Varlığı ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi.....	229
4.4.4. CEO'nun Bağımsızlığı ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi.....	231
4.4.5. İç Denetim Biriminin Varlığı ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi.....	233
4.4.6. İç Kontrol Sisteminin Varlığı ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi.....	236
4.4.7. Üst Yönetime Performansa Dayalı Ödeme Olması ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi.....	239
4.5. Öneriler.....	242
SONUÇ.....	248
KAYNAKÇA.....	252
EKLER.....	272
ÖZGEÇMİŞ.....	287

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1: Risklerin Sınıflandırılması.....	8
Tablo 1.2: İşletmelerin Kontrolünde Olup Olmamasına Göre Risklerin Sınıflandırılması.....	10
Tablo 2.1: Örnek Risk Kontrol Çizelgesi.....	31
Tablo 2.2: Örnek Risk Değerlendirmesi Formu – 1.....	39
Tablo 2.3: Örnek Risk Değerlendirmesi Formu – 2.....	40
Tablo 2.4: Risk Kayıt Raporu Örneği.....	50
Tablo 2.5: Risk Raporu Örneği.....	52
Tablo 2.6: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü.....	61
Tablo 2.7: Futures ve Forward Sözleşmelerinin Karşılaştırılması.....	94
Tablo 2.8: Önceki Çalışmalarda İncelenen Tedarik Riskleri ve Yönetimi.....	116
Tablo 2.9: Vekalet Teorisine Genel Bir Bakış.....	122
Tablo 4.1: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2015 ve 2014 Listelerinin Kırılımı.....	197
Tablo 4.2: Analiz Veri Setinde Yer Alan Halka Açık Şirketler.....	198
Tablo 4.3: İçerik Analizi Yöntemi Kullanılan Benzer Çalışmalar.....	202
Tablo 4.4: Tespit Edilen Risklerin Detaylı Sunumu.....	206
Tablo 4.5: Risklerin Gruplar Halinde Gösterimi.....	212
Tablo 4.6: Risklerin Türlerine Göre Dağılımı.....	215
Tablo 4.7: Risklerin Türleri ve Özelliklerine Göre Dağılımı.....	216
Tablo 4.8: Risklerin Türleri ve Özelliklerine Göre Oransal Dağılımı.....	218

Tablo 4.9: Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümleri.....	222
Tablo 4.10: Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümleri ve Açıklamaların Parasal Olarak İfade Edilip Edilmediğine Göre Dağılımı.....	224
Tablo 4.11: Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümleri ve Açıklamaların Parasal Olarak İfade Edilip Edilmediğinin Bölümler İçinde Oransal Dağılımı.....	226
Tablo 4.12: Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümleri ve Risk Türlerine Göre Dağılımı.....	228
Tablo 4.13: İşletmelerde Riskin Erken Saptanması Komitesinin Varlığının İncelenmesi.....	229
Tablo 4.14: Riskin Erken Saptanması Komitesinin Varlığı ile Risk Açıklamaları Arasındaki İlişki.....	230
Tablo 4.15: CEO'ların Bağımsızlığının İncelenmesi.....	231
Tablo 4.16: CEO'ların Bağımsızlığı ile Risk Açıklamaları Arasındaki İlişki.....	233
Tablo 4.17: İç Denetim Biriminin Varlığının İncelenmesi.....	234
Tablo 4.18: İç Denetim Biriminin Varlığı ile Risk Açıklamaları Arasındaki İlişki.....	235
Tablo 4.19: İç Kontrol Sisteminin Varlığının İncelenmesi.....	236
Tablo 4.20: İç Kontrol Sisteminin Varlığı ile Risk Açıklamaları Arasındaki İlişki.....	238
Tablo 4.21: Üst Yönetime Performansa Dayalı Ödeme Yapılıp Yapılmadığının İncelenmesi.....	240
Tablo 4.22: Risk Açıklamalarının Üst Yönetime Performansa Dayalı Ödeme Yapılıp Yapılmamasına Göre Dağılımı.....	241
Tablo 4.23: Risk Kontrol Listesi.....	243

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Riskin Kaynakları.....	7
Şekil 2.1: Risk Yönetimi Sürecinin Temsili Genel Çerçevesi.....	25
Şekil 2.2: Risk Yönetiminin Adımları.....	26
Şekil 2.3: Risk Değerlendirmesi Süreci.....	36
Şekil 2.4: Risk Matrisi.....	38
Şekil 2.5: COSO Küpü.....	68
Şekil 2.6: İç Kontrol Odakları ile Temel İç ve Dış Etkenlerin İç Kontrole Etkileri.....	70
Şekil 2.7: Temel Kurumsal Yönetim Unsurlarının Gösterimi.....	71
Şekil 2.8: Kurumsal Yönetimin Gözetiminin Temel Unsurları.....	72
Şekil 2.9: Denetimi Etkileyen Risk Unsurlarına Genel Bir Bakış.....	80
Şekil 2.10: Müşteri Karlılık Analizi ve Müşteri İlişkileri.....	105
Şekil 2.11: Müşteri Karlılık Analizinin Aşamaları.....	107
Şekil 2.12: Müşterilere Bağımlılık ve Destekleme Matrisi.....	109
Şekil 2.13: Var Olan Müşterilerden Elde Edilen Gelirlerin Yıllar İçinde Artışı.....	113
Şekil 2.14: Tedarik Zinciri.....	117

KISALTMALAR LİSTESİ

AcSEC	: Accounting Standards Executive Committee (Muhasebe Standartları Yönetim Komitesi)
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Mali Müşavirler Enstitüsü)
A.e.	: Aynı Eser
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
BDDKİ	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BDDKm	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BK	: Bankacılık Kanunu
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (Sponsor Örgütler Komisyonu)
EU	: European Union (Avrupa Birliği)
FASB	: Financial Accounting Standards Board (Finansal Muhasebe Standartları Kurulu)

FRC	: Financial Reporting Council (Finansal Raporlama Kurulu)
GAS	: German Accounting Standards (Alman Muhasebe Standartları)
HM Treasury	: Her Majesty's Treasury (Birleşik Krallık Hazine Bakanlığı)
IASB	: Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board)
ICAEW	: The Institute of Chartered Accountants in England-Wales (İngiltere ve Galler Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü)
IIA	: The Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü)
RESK	: Riskin Erken Saptanması Komitesi
s.	: Sayfa
SEC	: Securities Exchange Commission (Sermaye Piyasası Kurulu)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu

s.s. : Sayfa Aralığı

TDS : Türkiye Denetim Standartları

TMS : Türkiye Muhasebe Standartları

TFRS : Türkiye Finansal Raporlama Standartları

TTK : Türk Ticaret Kanunu

UDS : Uluslararası Denetim Standartları

UMS : Uluslararası Muhasebe Standartları

UFRS : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

US GAAP : Unites States Generally Accepted Accounting Principles
(Amerika Birleşik Devletleri Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri)

VUK : Vergi Usul Kanunu

GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan ekonomik krizler işletmelerin maruz kaldıkları risklere karşı nasıl hareket ettiklerinin incelenmesinin önemini artırmıştır. Gelişen piyasalar ve rekabet koşullarının ağırlaşmasının getirdiği kimi risklerin yanı sıra ulusal ve uluslararası piyasalardaki dalgalanmalar da işletmeler üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Bu hareket ve dalgalanmaların önceden tahmin edilmesi ve olası olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ya da elde edilebilecek faydalara ilişkin fırsatların değerlendirilmesi için çalışmalar yapılması işletmelerin gelecekteki başarıları üzerinde önemli etki yapmaktadır.

Risk yönetimi son yıllarda önemi giderek artan bir konu olup çeşitli ülkelerde bu konu üzerinde çalışmalar yapılmakta, düzenleyici kurumların çalışmaları ve yasalar aracılığıyla risk yönetimi uygulamalarının teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Risk yönetimi, işletmelerin gelecekteki başarıları üzerinde olumsuz etkisi olabilecek belirsizliklerin önceden tespit edilmesi ve gerekli önlemler alınması yolu ile bu risklerin ortaya çıkmasını engellemek ya da etkilerini azaltmak için kullanılabilecek olmasının yanı sıra işletmeye olumlu etki yapabilecek fırsatların değerlendirilmesi için de kullanılır. Maruz kalınan riskler yapıları gereği işletmeler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yapabilirler ve alınan önlemlerle risklerin yönü değiştirilebilir. Bu sebeple bu çalışmada risk yönetiminin üç önemli görevi üzerinde durulmuştur; olumsuz riskleri yok etmek ya da negatif etkilerini azaltmak, olumsuz riskleri yöneterek işletmeye fırsat yaratacak hale getirmek, olumlu risklerin gerçekleşme olasılığını ya da etkilerini artırmak yoluyla fırsatları değerlendirmek.

Risk yönetimi çalışmalarının yapılması kadar bu çalışmaların halka açıklanması ve işletme dışındaki bilgi kullanıcılarının erişimine açılması da önem taşımaktadır. İşletmeler tarafından hazırlanan finansal tablo ve raporlar çeşitli kullanıcı gruplarına

hitap etmektedir. Bu grupların işletmelerin risk yönetimi çalışmaları hakkında bilgi sahibi olması kararları üzerinde önemli etki yapacaktır.

İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2015 ve 2014 listelerinde yer alan ve halka açık olan 76 adet işletmenin faaliyet raporlarının içerik analizi yöntemi ile incelendiği bu çalışmada risk açıklamalarının varlığı ve nitelikleri araştırılmıştır. Türkiye'de daha önce risk açıklamaları üzerine bu şekilde bir araştırma yapılmamış olması sebebiyle çalışma literatürde bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Faaliyet raporlarını kamuya paylaşıyor olmaları sebebiyle halka açık olmayan işletmelerin ve farklı düzenlemelere tabi olmaları nedeniyle finansal kurumların kapsam dışında bırakılması çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

Çalışmanın “Risk Kavramı” isimli ilk bölümünde riskin tanımı yapılmış ve risk türleri çeşitlerine göre açıklanmıştır.

“Risk Yönetimi ve Sistemik Olmayan Risklere Karşı Alınabilecek Tedbirlerin İncelenmesi” isimli ikinci bölümde risk yönetiminin aşamalarının açıklanmasının yanı sıra sistemik olmayan risklerin yönetilmesi konusu işlenmiş, bu gruptaki risklerin yönetimi için kullanılan yöntemler ve alınabilecek tedbirler açıklanmıştır.

Çalışmanın “Risk Raporlamasına İlişkin Türkiye'deki ve Uluslararası Düzeydeki Standartlar, Düzenlemeler ve Raporların İncelenmesi” isimli üçüncü bölümünde öncelikle Türkiye'deki çeşitli kanun ve standartlar incelenerek risk yönetimine ilişkin düzenlemeler açıklanmıştır. Daha sonra ise İngiltere, Almanya ve Amerika'daki çeşitli kurumların yanı sıra bazı uluslararası kuruluşlar tarafından risk yönetimi alanında yapılmış olan düzenlemeler ve yayımlanmış olan standartlar incelenmiş, çeşitli ülkelerdeki risk yönetimi ve açıklamalarının tarihsel gelişimi özetlenmiştir.

“Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Risk Raporlama Uygulamalarının İncelenmesi ve Öneriler” isimli dördüncü bölümde ise Türkiye'de faaliyet gösteren

seçilmiş işletmelerin risk raporlama çalışmalarına ilişkin açıklamaları incelenmiş ve durum tespiti yapılmıştır. Son olarak bulgulardan yola çıkarak önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

RİSK KAVRAMI

Ekonomik ve düzenleyici çevrelerdeki değişimler, farklılaşan işletme yapıları, risk yönetimi uygulamaları, finansal araç kullanımı, uluslararası işlemlerin artışı ve yaşanmış olan kurumsal krizler reel sektörde¹ risk raporlamasının önemini artırmıştır.²

Daha karmaşık hale gelen iş dünyasında, bilgi asimetrisinin³ azaltılması yoluyla işletmelerin şeffaflığının ve açıklama kalitesinin artırılması analistlere, yatırımcılara ve diğer paydaşlara fayda sağlayacaktır. Maruz kalınan riskler ve kontrol stratejilerinin işletme yöneticileri tarafından kasıtlı bir şekilde açıklanmaktan kaçınılmasını engellemek amacıyla, iyi kurumsal yönetimin bir parçası olarak risk açıklamalarının artırılması beklenmektedir.⁴

Her işletmenin hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek riskleri vardır ancak bu risklerin türleri işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelere, sektörler veya özellikli (işletmeye özel şartlar) durumlarına göre değişebilmektedir. İşletmelerin olumlu riskleri arttıkça bu riskler karşısındaki getiri beklentileri artarken olumsuz risklerdeki artış bu risk grubunun yönetimi için harcanan çabanın artmasını sağlar. Riskler işletmelerin gelecekleri için önemli olduğu kadar söz konusu işletmelere yatırım yapan yatırımcıların paralarını kaybetme olasılıkları sebebiyle yatırımcılar için de önemlidir. Bu sebeple yatırımcıların işletme riskleri konusunda bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. Bilgi sahibi olan yatırımcılar veya yatırımcı adayları, söz konusu risklerin değerlendirmesini

¹ Tarım, sanayi, hizmetler gibi finansal olmayan sektörler.

² Michael Dobler, "Incentives for Risk Reporting – A Discretionary Disclosure and Cheap Talk Approach", *The International Journal of Accounting*, Number 43, 2008, s. 185.

³ Bilgi asimetrisi, bilgilerin piyasalara eksiksiz ve doğru şekilde yansıtılmaması sonucunda, kullanıcıların karar alma süreçlerinde gerekli bilgiye ulaşamamaları ile ortaya çıkar. (M. Fevzi Esen, "Finansal Piyasalarda Bilgi Asimetrisi Kaynakları ve İçerideki Bilgi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 40, Ekim 2015, s. 701-702.)

⁴ Kaouthar Lajili, Daniel Zeghal, "A Content Analysis of Risk Management Disclosures in Canadian Annual Reports", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(2), s. 125.

yapabilmekte ve bu değerlendirmeler sonucunda yatırım yapıp yapmama ya da yatırımı elde tutup tutmama kararlarına varabilmektedirler. Risk açıklamaları aynı zamanda sağlamış oldukları şeffaflık sebebiyle işletme yönetim birimlerinin daha dikkatli kararlar vermelerine ve kaynakların daha etkin kullanılması konusunda teşvik edilmelerine vesile olur. Yatırımcıların kararlarında risk unsurları önem taşır, bu sebeple işletme yöneticileri tarafından bilinmesine rağmen yatırımcılarla paylaşılmayan, yatırımcılar tarafından bilinmeyen risk oluşturabilecek etkenler taraflar arasında eşitsizliğe sebep olmaktadır. Paydaşların risk açıklamalarının artırılması yönündeki talepleri 2007 finans krizi sonrasında daha da artan bir şekilde (özellikle bankalardan) devam etmektedir. Bununla birlikte risk açıklamalarının işletmelerin yaşayabilecekleri tüm kurumsal krizler için erken bir uyarı sistemi oluşturacağı kesin olmadığından gerçekçi olmayan beklentilerden kaçınılması gerekmektedir.⁵

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle riskin tanımı ve risk türlerine yer verilmiş olup ardından risk yönetiminin aşamaları açıklanmıştır.

1.1. Riskin Tanımı

Genel anlamıyla, gelecekteki olaylarla ilgili bilinmezliklerden kaynaklanan risk, beklenmeyen sonuçlarla karşılaşılması olasılığıdır. Finansal açıdan incelendiğinde ise, gelecekteki alternatiflere bağlı olarak bir getirinin, pozitif veya negatif olması ya da gerçekleşen değer ile beklenen değer arasında olumlu veya olumsuz fark olması şeklinde tanımlanabilir.⁶ Tanımdan da anlaşılacağı üzere, günlük hayatta negatif anlamda kullanılmasının aksine risk, işletmelerin beklentilerinden farklı olarak gerçekleşecek olumlu ve olumsuz tüm farkları içermektedir.

⁵ ICAEW, “Reporting Business Risks: Meeting Expectations”, 2011, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/~media/corporate/files/technical/financial%20reporting/information%20for%20better%20markets/ifbm/rbr%20final.ashx> , 20.04.2017, s. 2.

⁶ Öcal Usta, **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Ankara, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, 2012, s. 253.

Finansal piyasalarda “risk” ve “belirsizlik” birbiri yerine kullanılır ancak esas itibarıyla farklı kavramlar olup belirsizliğin ölçülebilir kısmına risk denir. Diğer bir ifadeyle, geleceğe ilişkin olasılık tahmini objektif olarak yapılıyorsa risk, subjektif olarak yapılıyorsa belirsizlik adı verilir. Örneğin, önceki yıllara ilişkin veri olmadan bir hisse senedinin fiyat tahmininin yapılması belirsizlik ile ilgiliyken önceki yıllara ilişkin veriler kullanılarak yapılan tahminlerde riskten söz edilir.⁷

Riskin, yeni yatırım kararları ile ilişkili (yeni bir ürün üretimi, pazarlama stratejisi değişikliği, piyasadaki rekabet şartları) veya devam etmekte olan faaliyetler üzerinde etkili olabilecek olayların gerçekleşme olasılığı olarak tanımlandığı düşünüldüğünde, işletmelerin yapılarının gereği olduğu görülmektedir. Tüm işletmeler belirsizliklerle karşı karşıyadır ve bu belirsizliklerin başarılı bir şekilde yönetilmesi işletmelerin ne kadar risk kabul edebilir olduklarını belirleme ve uygun strateji oluşturmaları aşamasında ortaya çıkar.⁸ Çünkü kabul edilebilir risk seviyesinin üstünde alınacak riskler, işletmelerin gelecekteki faaliyetleri için tehlike oluştururken; fırsat yaratabilecek risklerden kaçınmak da elde edilebilecek faydaların kaybı anlamına gelmektedir. Bu sebeple riske maruziyetin engellenemeyeceği göz önünde bulundurularak risk yaratan unsurların varlığı araştırılmalı ve yönetimine odaklanılmalıdır.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere riskler çeşitli sebepler dolayısıyla ortaya çıkabilir. Bunlar arasında işletme içi unsurlardan kaynaklanan nedenler olabileceği gibi işletmenin içinde bulunduğu iş çevresi, ülke ve sektör gibi işletme dışı nedenler de olabilir. Bu unsurların ayrı ayrı risk yaratıyor olmalarının yanı sıra kendi aralarındaki etkileşimler de risk doğurabilir ve bu etkileşimler şekilde yer almaktadır. Örneğin, insanlardan kaynaklanan riskler yönetim veya kontrollere ilişkin risklerin ortaya çıkmasına ya da olasılık veya etkilerinin değişmesine etki yapabilir.

⁷ A.e.

⁸ Maria de Lima e Silva ve diğerleri, “Risk Disclosure in the Financial Statements: An Analysis of the Notes of Portuguese Non-Financial Corporations”, **Journal of Education and Research in Accounting**, Volume 9, Number 3, Article 6, s. 321.

Benzer şekilde küresel olay ve etkenler sonucunda yurtiçindeki iş çevresinde yaşanabilecek değişimler işletmenin iç faaliyetleri üzerinde de etki yapabilir ve risk doğuracak unsurlar yaratabilir.

Şekil 1.1: Riskin Kaynakları



Kaynak: Andrew Graham, "Integrated Risk Management - Implementation Guide", Çevrimiçi, <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>, 07.12.2015, s. 16.

Yüksek seviyede bilinmezlik içeren günümüz iş dünyası, risklerin tespitini ve olası etkilerinin tahminini zorlaştırır. İşletme varlığını etkileyen iş ve dış etken grupları, işletmelerin karşılaştıkları sorun ve tehditleri ya da bunların sebeplerini oluşturmaktadır.⁹

⁹ J. David Cabedo, Jose Miguel Tirado, "The Disclosure of Risk in Financial Statements", **Accounting Forum**, 2004, s. 184.

1.2. Risklerin Sınıflandırılması

Literatürde risk sınıflandırmaları çok değişiklik şekillerde yapılmakta olup riskin kaynağına (işletme içi veya dışı), muhasebe ile ilgisine (muhasebe içi veya dışı), finansal olup olmayışına, işletmelerin kontrol edebilir olup olmadığına, öngörülebilir olup olmadığına, siyasi sebeplere dayanıp dayanmadıklarına göre ayrımlara tabi tutulmaktadır. Bu çalışma kapsamında riskler; işletme içi ve işletme dışı, muhasebe içi ve muhasebe dışı, kazanç ve kaybına göre, finansal ve finansal olmayan, işletmelerin kontrolünde olan ve olmayan riskler olarak farklı şekillerde gruplandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalar Tablo 1.1’de özetlenmiştir.

Tablo 1.1: Risklerin Sınıflandırılması

İşletme ile ilişkisine göre riskler;
- İşletme içi riskler
- İşletme dışı riskler
Muhasebe ile ilişkisine göre riskler;
- Muhasebe içi riskler
- Muhasebe dışı riskler
Finansal niteliğine göre riskler;
- Finansal riskler
- Finansal olmayan riskler
Kontrole göre riskler;
- İşletmelerin kontrolünde olan riskler
- İşletmelerin kontrolünde olmayan riskler

Tabloda sunulan risk grupları aşağıda açıklanmıştır.

- İşletme İçi ve İşletme Dışı Riskler:¹⁰

İşletme içi riskler; işletmelerin faaliyetleri, organizasyon yapıları, çalışanlarının özellikleri ve tutumları ile bilgi teknolojileri kullanımlarına ilişkin kısmen kontrol edilebilen risklerdir.

İşletme dışı riskler ise işletmelerin içinde bulundukları ülke ve sektörden kaynaklı olup rakip firmaların faaliyetleri, pazarın durumu, kanun ve politikalarındaki değişiklikler sonucu ortaya çıkar.

- Muhasebe İçi ve Muhasebe Dışı Riskler:¹¹

Muhasebe içi riskler; işletmelerin kullandıkları muhasebe sistemleri, yönetmelikler, muhasebe organizasyonlarının yapısı, yöneticilerin tutumu ve muhasebe departmanı çalışanlarından kaynaklanan risklerdir.

Muhasebe dışı riskler ise işletme dışındaki olay ve kişiler ya da işletme içinden olmasına rağmen muhasebe departmanı dışındaki olay ve kişilerden kaynaklı risklerdir.

- Finansal ve Finansal Olmayan Riskler:¹²

Finansal riskler; parasal varlıkların değerlerindeki azalış ya da yükümlülüklerin tutarlarındaki artış üzerinde direkt etkili olan risklerdir. Piyasa riski, kredi riski, likidite riski ve kur riski bu grupta yer almaktadır.

Finansal olmayan riskler ise parasal varlıklar ve yükümlülüklerle direkt ilişkisi olmamakla birlikte beklenen nakit akışlarını etkileyebilecek olan risklerdir. İş ve stratejik riskler bu grupta yer almaktadır.

¹⁰ Adem Altay, “İşletmelerde Riske Yönelik Denetim ve Raporlanması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 62.

¹¹ A.e., s. 63-64.

¹² Cabedo, Tirado, a.g.e., s. 185-186.

- İşletmelerin Kontrolünde Olan ve İşletmelerin Kontrolünde Olmayan Riskler:

Bu kategorideki risk sınıflandırmasında ayırım, işletmelerin alacakları önlemler yoluyla ilgili risk unsurlarını azaltması ya da ortadan kaldırmasının mümkün olup olmamasına göre yapılır. İşletmelerin yapısı ve bulundukları sektörden kaynaklanan işletmeye özel riskler, işletmenin kontrolünde olan riskler olup kaçınılması ya da azaltılması mümkündür. İşletmelerin kontrolünde olmayan riskler ise ülke ve dünya genelindeki etkenlerden kaynaklanan risklerdir ve işletmeler bu tür riskler üzerinde kontrol sağlayamazlar.

Tablo 1.2: İşletmelerin Kontrolünde Olup Olmamasına Göre Risklerin Sınıflandırılması

<u>İşletmelerin Kontrolünde Olmayan Riskler</u>	<u>İşletmelerin Kontrolünde Olan Riskler</u>
1) Politik Riskler 2) Pazar Riskleri 3) Ekonomik Riskler - Faiz Oranı Riski - Enflasyon Riski - Vergi Riski 4) Çevresel Riskler	1) Faaliyet Riskleri 2) Yönetim Riskleri 3) Finansal Riskler - Kredi Riski - Likidite Riski - Piyasa Riski ✓ Faiz Oranı Riski ✓ Döviz Kuru Riski ✓ Hisse Senedi Fiyat Riski ✓ Emtia Riski

İşletmelerin kontrolünde olup olmamalarına göre tabloda özetlenmiş olan riskler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2.1. İşletmelerin Kontrolünde Olmayan Riskler

İşletmelerin kontrolünde olmayan riskler; birçok hesabı bir arada etkileyen ve piyasanın geneli üzerinde etkisi olan riskler olup sistemik riskler olarak da adlandırılmaktadır. Bu tür riskler aynı sektördeki tüm işletmeler üzerinde az ya da çok etki yapar. Örneğin, enflasyon oranının değişkenliği tüm işletmeler için bir risk unsuru oluşturmaktadır.¹³

Piyasa dinamiklerindeki makro ve mikro sosyo-ekonomik dengelerin değişmesi sonucunda ortaya çıkan riskler bu grupta yer almakta olup portföy çeşitlendirmesi ile azaltılamamaktadır. Bu riskler sadece belirli şirketleri değil, ekonominin çeşitli alanlarında faaliyet gösteren şirketlerin neredeyse tümünü etkiler.¹⁴

Bu grupta yer alan politik riskler, pazar riskleri, ekonomik riskler ve çevresel riskler aşağıda açıklanmıştır:

1.2.1.1. Politik Riskler

Politik risk, ülke veya dünyadaki siyasi değişimlerin menkul kıymet getirilerini etkileme olasılığıdır. Ülkelerin demografik, coğrafi, jeopolitik ve sosyo-kültürel yapısal özelliklerinin yanı sıra, konjonktürel etkiler sonucunda da bu tür risklerin ortaya çıkması mümkündür.¹⁵ Siyasi otoritenin istikrarsız görünümü, siyasi bunalımlar gibi ülkeye özgü etkenler finans piyasalarını etkileyen politik risk sebepleri arasındadır.¹⁶

¹³ Stephen A. Ross ve diğerleri, **Fundamentals of Corporate Finance**, New York, McGrawhill, 9th Edition, 2010, s. 411.

¹⁴ Mustafa Kemal Yılmaz, **Döviz Vadeli İşlem Sözleşmeleri**, İstanbul, Der Yayınları, 1. Baskı, 2002, s. 13.

¹⁵ Salih Torun, “Muhasebe Verilerinin Firma Değeri ve Risk Belirleme Açısından Önemi ve İMKB Üzerine Örnek Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2012, s. 58.

¹⁶ Usta, **a.g.e.**, s. 254.

1.2.1.2. Pazar Riskleri

İşletmelerin yapılarından bağımsız olarak ekonomik, spekülâtif ya da psikolojik etkenler sebebiyle ortaya çıkan risklerdir. Ekonomik durgunluk, müşteri zevkleri ve tüketim eğilimlerindeki değişiklikler ya da ani bir savaş durumunda beklentilerin değişmesi pazar riskinin sebepleri arasındadır.¹⁷

1.2.1.3. Ekonomik Riskler

Ekonomideki temel değişikliklerden kaynaklanan risklerdir. Ekonomik çevrenin gelişmesinin daha yüksek seviyede belirsizliğe sebep olması, işletmelerin performansını hassaslık seviyelerine göre farklı şekil ve seviyelerde etkiler.¹⁸

Ekonomik riskler; faiz oranı riski, enflasyon riski ve vergi riski olmak üzere üçe ayrılmaktadır:

Faiz oranı riski: Pazar faiz oranlarının artıp azalması gibi değişimler, finansal varlıkların piyasa değerleri ve dolayısıyla yatırımcıların getiri beklentilerini etkiler. Buna karşılık getiri beklentilerindeki değişimlerin, varlıkların piyasa fiyatını etkilemesi şeklinde bir ilişki de mevcuttur. Faiz oranlarının finansal varlıklar üzerindeki bu etkisinin sebebi, bu oranların gelecekte beklenen nakit girişlerini hesaplamak için kullanılan iskonto oranının belirlenmesinde kullanılmasıdır.¹⁹

Finansal varlıkların yanı sıra uzun dönemli yatırım kararları alacak işletmeler de gelecekte elde edilecek getiriler için hesaplamalar yaparken bu faiz oranlarını kullanırlar. Bu sebeple faiz oranı riskinin işletmelerin finansal tabloları üzerindeki etkisi

¹⁷ A.e.

¹⁸ Cabedo, Tirado, a.g.e., s. 187.

¹⁹ Cevat Sarıkamış, **Sermaye Pazarları**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, 2000, s. 177.

geniş kapsamlı olup tüm işletmeleri ve hesapların büyük bir kısmını etkiler, işletmelerin tahminlerinde kontrol edilemeyen etkiler yapar.

“Paranın fiyatı” olarak da adlandırılabilen faiz oranları işletmelerin sabit faizli finansal varlık yatırımları arttıkça daha büyük risk oluşturur. Aynı zamanda işletmelerin borçlarının vadesi ve içeriği de bu riski etkileyen unsurlar arasındadır.²⁰

Enflasyon riski: Enflasyon, ödemeler dengesinin bozulması sebebiyle oluşup ülke parasının satın alma gücünün düşmesine neden olur.²¹ Enflasyon riski ise paranın satın alma gücünün düşmesi sonucunda yatırım için tahsis edilmiş olan maddi kaynakların değerinde azalma olması riskidir.²²

Enflasyon riski tıpkı faiz oranı riskinde olduğu gibi geleceğe ilişkin getirilerin ve nakit akışlarının iskonto edilmesinde kullanılacak oranların hesaplamasında kullanıldığı için birden çok hesaba ve kararı etkileme özelliğine sahiptir.

Vergi riski: Ülkedeki vergi düzenlemelerinde yapılan değişikliklerin işletmelerin finansal durumları üzerinde yapacağı etkiye vergi riski denir. Örneğin, yurtdışından ithalat yapan bir işletme için ithalat vergilerinde yapılacak değişikliğin etkisi büyük olacaktır. Sadece yurtiçinde faaliyet gösteren işletmeler için de sözkonusu olan bu risk kurumlar vergisi düzenlemelerindeki değişiklikler sonucu ortaya çıkabilir.

1.2.1.4. Çevresel riskler

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz değişiklik beklentileri çevresel riski oluşturur. Risk yönetimi denince ilk akla gelen yöntem olan sigortanın en yaygın kullanımı bu tür risklerden kaçınmak içindir. Doğal afetler, kaynakların azalması ya da yok olması, iklim değişiklikleri gibi çevresel

²⁰ Cabedo, Tirado, **a.g.e.**, s. 188-189.

²¹ Usta, **a.g.e.**, s. 255.

²² Sarıkamış, **a.g.e.**, s. 180.

etmenler, işletmelerin kontrolünde olmamakla birlikte faaliyetleri üzerinde önemli etki yapma potansiyeline sahip olduklarından çevresel riski oluştururlar.

1.2.2. İşletmelerin Kontrolünde Olan Riskler

İşletmelerin kontrolünde olan riskler; sektöre, işletmeye, hesap ya da hesap grubuna özel nitelikteki risklerdir. Sistemik olmayan riskler olarak da adlandırılan bu grup tüm sektörü etkilemeyip sadece belirli bir işletme ile ilgili de olabilir. Örneğin bir işletmenin müşterisi olan firmadaki grev, sektördeki tüm işletmeleri etkilemeyecek olup sadece ilgili işletmenin satış, alacak ve nakit hesaplarını etkileyecek bir risk oluşturur.²³

Finans literatüründe yatırımcıların farklı menkul kıymetlere yatırım yaparak yani portföylerini çeşitlendirerek bu riskten kaçınmaları veya azaltmaları mümkün olduğundan “çeşitlendirilebilir risk” olarak da adlandırılmaktadır.²⁴

Birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan bu riskler faaliyet riskleri, yönetim riskleri ve finansal riskler olarak üç gruba ayrılmakta olup aşağıda incelenmiştir.

1.2.2.1. Faaliyet Riskleri

Belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tümünün veya bir kısmının ilgili işkolu sebebiyle taşıdığı risk olup iş riski veya sektör riski olarak da adlandırılmaktadır. Örneğin, hammadde kaynakları yurtdışında olan işletmelerin sektör riski, yurtiçinden alınan hammaddelerin kullanıldığı bir sektöre göre daha yüksektir. Aynı şekilde müşteri taleplerinin değişkenlik gösterdiği sektörlerde de bu risk fazladır.²⁵

²³ Ross ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 411.

²⁴ Usta, **a.g.e.**, s. 255.

²⁵ Sarıkamış, **a.g.e.**, s. 181.

Finansal açıdan iyi durumda olan işletmeler bile faaliyet gösterdikleri sektördeki daralmadan etkilenir. Bu sebeple yatırımcılar karar alma süreçlerinde faaliyet riski seviyesini tespit edebilmek için yatırım yapmayı düşündükleri işletmelerin sektörde tekel konumunda olup olmadığı, sıkı rekabet koşullarının varlığı ve sanayideki para-mal dönüşümü gibi unsurları inceleme gereği duyarlar.²⁶

Toplam varlıkları içinde, uzun dönem varlıklarının payı büyük olan işletmelerde sabit giderlerin fazla olması dolayısıyla başabaş noktası artar. Başabaş noktası yüksek olan işletmelerin satış seviyelerindeki değişimlere karşı daha hassas olması faaliyet riskinin artmasına sebep olur.²⁷

1.2.2.2. Yönetim Riskleri

Yöneticilerin yönetim becerilerindeki eksikliklerden kaynaklı olarak işletmelerin iyi yönetilememesi riski olup gelecekteki performanslarını etkileyecek yanlış kararlar alınması ya da büyüme fırsatlarının kaçırılması şeklinde ortaya çıkar.²⁸

İşletme yönetimi tarafından alınan her karar, kararların uygulanma gücü ve yönetim anlayışı işletmenin gelişmesi ve büyümesinde önemli etki yapacağından yatırımcılar tarafından dikkatle incelenen bir unsurdur. Gelişmiş ülkelerde, işletme yönetimine başarılı bir kişinin gelmesi durumunda hisse senedi fiyatlarının artması, yönetim riskinin işletmenin kurumsal itibarı üzerindeki etkisine ilişkin örneklerden biridir.²⁹

Kimi kaynaklarda, bir işlemin kanuna uygun olmaması ya da hissedarların açtığı davaların işletme aleyhine sonuçlanması gibi olumsuz durumlara ilişkin belirsizlikler

²⁶ Usta, **a.g.e.**, s. 256.

²⁷ Sarıkamış, **a.g.e.**, s. 180.

²⁸ Torun, **a.g.e.**, s. 60.

²⁹ Usta, **a.g.e.**, s. 256.

yasal risk olarak ayrı bir grupta gösterilmektedir.³⁰ Ancak işletme yönetiminin kontrol sistemi oluşturması veya kontrolleri artırması ile kaçınılabilecek ya da azaltılabilecek riskler olmaları sebebiyle çalışmada bu tür kanun ve düzenlemelere ilişkin risklere yönetim riski grubunda yer verilmiştir.

Denetim riski de yönetim riskinin bir örneğidir. İşletmelerin bağımsız denetim hizmeti almaması ya da etkin ve verimli bir iç denetim sistemi oluşturulmaması, hata ve hilelerin yapılması için imkan ve teşvik yaratabileceği gibi zamanında tespit edilmesini de engelleyecektir. Bu sebeple, denetim riski de yönetim riskinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir.

Kazalar, insan ya da teknolojik hatalardan kaynaklanan riskler bu grupta yer alan diğer risk örnekleri olup yetersiz süreçler, yönetim hataları, hileler, yerleşim sistemindeki yanlışlar gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadırlar. Yönetim riskinin kontrolü ve ölçümü günümüz iş dünyasında daha kolaydır. Bu gruptaki risklerden korunma, süreçlerin sürekli gözden geçirilip etkin halde tutulması, düzenli faaliyet planlaması yapılması ve sorumluların güçlü içsel kontrollere sahip olması gibi yöntemlerle sağlanabilir.³¹

1.2.2.3. Finansal Riskler

Finansal riskler; ekonomik gelişmelere, finansal piyasalardaki değişmelere ve işletmelerin finansal faaliyetlerine bağlı olarak karşılaşılan risklerdir.

Özellikle ekonomik koşullar olmak üzere çevresel koşulların olumsuz etkisi ile işletmelerin likiditelerini kaybetmeleri ve borçlanmalarından kaynaklı faiz ve anapara borçlarını ödeyememeleri bu risk grubunda yer alır. Özellikle yüksek dış borçlanmaya giden işletmelerin sabit faiz giderlerinde artış olması sebebiyle başabaş noktalarında

³⁰ A.e., s. 262.

³¹ A.e.

yükselme meydana gelir. Bu durumda ekonomik sorunlar sebebiyle işletmelerin satışlarında düşüş yaşanması, işletmeyi (faiz gideri az olan işletmelere göre) daha fazla etkileyeceğinden daha yüksek finansal risk doğurur. İşletmelerin ödemekle yükümlü oldukları faiz borçlarını ödeyememesinin yanı sıra karpayı ödemelerinde erteleme ya da ödeyememe sorunu ortaya çıkması da finansal riskler arasındadır.³²

İşletmelerin ödeme güçlükleri yaşamasına, dolayısıyla finansal riskin artmasına sebep olabilecek unsurlara örnek olarak çalışma sermayelerinin yetersizliği, hammadde fiyatları ve borçlarındaki artışlar, işyerinde grev, satışlarında dalgalanma, rekabette artış, üretim sistem ya da tesislerinin modasının geçmesi örnek verilebilir. İşletmelerin hammadde kaynaklarını denetleyebilme olanaklarına sahip olmaları, ihracat potansiyelinin artma eğiliminde olması, müşterilerin ilgili işletmenin mal ve hizmetlerini tercih ediyor olması ve yatırım yapılan işletmelerin teknolojilerini yenilemeleri gibi etkenler finansal riski azaltacak unsurlar arasındadır.³³ Görüldüğü üzere tüm risk grupları birbirleriyle karşılıklı etkileşim içindedir, faaliyet ve yönetim risklerindeki artış finansal riski de direkt olarak etkilemektedir.

Diğer risk grupları ile karşılaştırıldığında finansal riskler, üzerine en çok çalışılan ve işletmeler tarafından en fazla risk yönetimi uygulamasına maruz olan gruptur. Finansal risklerin bu kadar dikkat çekmesine sebep olan unsurlar yönetsel dürtüler, kurumsal vergiler, iflas maliyetleri, sermaye piyasası yetersizlikleri ve temsil maliyetleri gibi gruplara ayrılmış olup aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- a. Yönetsel dürtüler: Yönetiminde bulundukları işletmenin hissesine sahip olan yöneticilerin kişisel faydalarını artırmak amacıyla işletme değerini artıracak kararlar verme eğilimlerinde artış olduğu ve bu sebeple finansal risk yönetimine önem verdikleri görülmüştür.³⁴

³² Sarıkamış, **a.g.e.**, s. 178.

³³ Usta, **a.g.e.**, s. 256.

³⁴ Rene M. Stulz, "Optimal Hedging Policies", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Volume 19, No 2, 1984, s. 127-128.

- b. Kurumsal vergiler: İşletme karının yıllar arasında büyük miktarlarda değişiklik göstermesi, işletmelerin beklenen vergi yükümlülüklerinde de aynı hareketliliğin öngörülmesini gerektirir. Buna karşılık, finansal risk yönetimi uygulamaları, işletme karı ve dolayısıyla beklenen vergi yükümlülüğünde oynaklığı azaltmaktadır.³⁵
- c. İflas maliyeti: Borç miktarı yüksek ve kazançları değişken olan işletmelerin borçlarını ödeyememe riskleri yüksek olduğundan daha yüksek iflas riski taşırlar.³⁶ Bu sebeple finansal risklerini azaltmak ya da kontrol altına almak, işletmelerin iflas ve borçlanma maliyetlerinde azalışa sebep olacağından finansal risk yönetimini teşvik eder.
- d. Sermaye piyasası yetersizlikleri: Finansal risk yönetimi gibi araçlar aracılığıyla, nakit akışlarını iyi kontrol edebilen işletmeler sermaye piyasası üzerinden borçlanma gereği duymayacak ya da daha az duyacaktır. Daha ucuz borçlanma araçlarının kullanılması işletmelerin borçlanma maliyetlerinde düşüşe sebep olur.³⁷
- e. Temsil maliyetleri: İşletme sahipliği ve yönetiminin farklı kişilerin elinde olması sebebiyle ortaya çıkabilecek çıkar çatışması, yönetimin uzun dönem fayda yerine kısa dönem getiriye tercih etmesi olasılığını doğurur. Performans primi alan yöneticilerin, kısa vadede performansı artıracak yatırımlar yapması, işletmelerin uzun dönemde sağlayacakları faydaların azalmasına sebep olur. Söz konusu çıkar çatışmaları, yatırımcılar için caydırıcı bir etki yaparak, işletmelerin daha yüksek faizli borçlanma ya da borçlanma için kaynak bulamama sorunu yaşamalarına sebep olabilir. Ancak finansal risklerin yönetimi ile paydaşlara güvenli bir yatırım aracı oluşturulması,

³⁵ Paul Sarinas, "Elements of Corporate Hedging Policy", **Southwest Business and Economics Journal**, Vol. 13, October 2004, s. 2.

³⁶ **A.e.**, s. 3.

³⁷ **A.e.**

borçlanma imkanlarını artırıp borçlanma maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olur.³⁸

Finansal riskler; kredi riski, likidite riski ve piyasa riski olmak üzere üç gruba ayrılır. Bu risk türleri aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

1.2.2.3.1. Kredi Riski

Kredi riski; borçlu tarafın borcunu ödeme konusunda yetersizliği ya da isteksizliğinin ortaya çıkması olasılığıdır. Bu risk, alacaklı tarafın maruz kalacağı kredi riski olarak adlandırılır ve beklenen nakit akışının olmayışından dolayı karşı karşıya kalılabilecek zorlukları ifade eder. Kredi riski, maruz olunan riskin maddi büyüklüğü gibi niceliksel ve borçlu tarafın kredibilitesi gibi niteliksel özellikler taşımaktadır.³⁹

Taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirme çabasında bir değişiklik ortaya çıktığı zaman da ortaya çıkan bu risk, siyasi riski de kapsamaktadır. Bir ülkedeki yönetimin, vergi düzenlemelerinde taraflardan birinin yükümlülüklerini yerine getirmesini engelleyecek bir değişiklik yapması ya da döviz kurlarını yine taraflardan birini zor durumda bırakacak şekilde etkileyen kararlar alması kredi riski doğuran unsurlar arasındadır.⁴⁰ Görüldüğü üzere işletmelerin kontrolünde olmayan etkenler sebebiyle kredi riskinin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmamakta sadece alınabilecek önlemler ile olumsuz etkileri azaltılabilmektedir.

³⁸ A.e., s. 4.

³⁹ Sedat Uğur, “Finansal Risk Yönetiminin Firma Değeri Üzerine Etkileri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2011, s. 2.

⁴⁰ Usta, a.g.e., s. 261.

1.2.2.3.2. Likidite Riski

İşletmelerin nakit girişleri ile çıkışları arasındaki dengenin sağlanamaması tehlikesine likidite riski denir. Başka bir deyişle, vadesi gelen yükümlülüğün işletme tarafından yerine getirilememesi riskidir.⁴¹ Varlık likiditesi riski ve fonlama likiditesi riski olarak ortaya çıkar⁴²:

- Piyasa/ürün likiditesi riski olarak da adlandırılan varlık likiditesi riski, döviz, hazine bonosu gibi varlıklara ilişkin işlemlerin beklenen piyasa fiyatından gerçekleşmemesi ile ilgilidir. İşletme portföyünde bulunan ürünlerin çeşitlendirilmesi ya da sınırlamalar konması ile yönetilebilir.
- Nakit akım riski olarak da adlandırılan fonlama riski ise işletmelerin yeterli nakdi olmaması sebebiyle elindeki kimi varlıkları vadesinden erken nakde dönüştürmek zorunda kalmasından dolayı beklenen kazancı elde edememesi riskidir. Nakit akımı aralıklarına belirli sınırlar konulması, nakit akımı ihtiyaçları için uygun planlama yapılması ve portföy çeşitliliğine gidilmesi gibi yöntemler ile azaltılabilir.

Likidite riskinin sebeplerinden biri olması dolayısıyla, likidite riski ile kredi riski arasındaki yakın bir ilişki bulunmaktadır. Likidite riskinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için kredi riskinin de dikkate alınması gerekmekte olup net işletme sermayesi hesaplamalarında kullanılan kısa vadeli varlıklar ve borçlar arasındaki ilişkinin dengeli olması sadece finansal değil, finansal olmayan etkiler de doğuracaktır. Örneğin, işletmenin likidite sorunu yaşaması sebebiyle elinde bulundurduğu henüz vadesi gelmemiş yatırımlarını nakde çevirmesi finansal bir etki yaparken, tedarikçilere geç ödeme yapılması veya hiç ödeme yapılmaması işletmenin itibarına zarar vererek finansal olmayan bir etki de yapar.

⁴¹ A.e.

⁴² A.e.

1.2.2.3.3. Piyasa Riski

Fiyat riski olarak da adlandırılan piyasa riski, işletmelerin alım satımını yaptığı tüm varlıkların piyasa fiyatlarında ortaya çıkabilecek beklenmedik değişimlerden kaynaklanır.⁴³

Piyasa riski; faiz oranı riski, döviz kuru riski, hisse senedi fiyatı riski ve emtia riskinin bir araya gelmesi sonucunda oluşur. Aşağıda açıklanan bu gruptaki riskler, etkiledikleri varlıkların işletme portföyündeki büyüklükleri ve bu varlıkların fiyatlarındaki oynaklığa göre çeşitli seviyelerde etki yapmaktadır.

- **Faiz oranı riski**, faiz oranlarındaki değişimlerden kaynaklanır. Vade sonunda gerçekleşecek nakit girişi ya da nakit çıkışıyla doğrudan ilişkili olduğundan, yapılmış olan yatırımlardan beklenen getiriler ya da borçlar üzerinde etkili olur.⁴⁴ Faiz oranı riski; nakit akış riski, portföy riski ve ekonomik risk olmak üzere üç şekilde etki yapar:⁴⁵

- a. Nakit akış riski; faiz oranlarındaki dalgalanmaların, işletmelerin finansal planlamaları ve nakit akış beklentilerini etkilemesiyle ilişkilidir. Örneğin, değişken faizle borçlanan bir işletmenin vade sonunda ödeme yaparken kur değişiminin olumsuz etkisi sebebiyle beklenenden daha fazla faiz ödemesi olasılığı nakit akış riski örneklerinden biridir.
- b. Portföy riski; faiz oranlarının artması sebebiyle, yatırımların faize yönelmesi sonucunda, portföy değerinde düşme yaşanması riskidir. Kısa vadeli kıymetlere oranla, uzun vadeli yatırımlar için bu risk daha fazladır.

⁴³ Cabedo, Tirado, **a.g.e.**, s. 185.

⁴⁴ Usta, **a.g.e.**, s. 259.

⁴⁵ **A.e.**

c. Ekonomik risk; enflasyon oranı, para arzı, ekonominin gelişme hızı, merkez bankası politikaları gibi makroekonomik faktörlere bağlı olarak değişen faiz oranının, sermaye malları üreten ya da kredili mal alan işletmelerin satışlarının azalmasına sebep olması riskidir.

- **Döviz kuru riski;** yabancı paraların değerindeki değişim sonucunda ortaya çıkar. İşletmelerin yabancı para cinsinden yatırımlarının değerini ve getirisini direkt olarak etkilediğinden bu tür yatırımları fazla olan işletmelerde döviz kuru riski yüksektir. Ancak kur riskinin sadece yatırımlar ile ilgili olmadığı ve işletmelerin yabancı para cinsinden tüm işlemleri için sözkonusu olduğu göz ardı edilmemelidir. Örneğin, yabancı para cinsinden alacak veya borçlarından kaynaklı döviz kuru riski de bulunur.

Yabancı para cinsinden faaliyetleri olmayan işletmeler bile yerli para biriminin yabancı para birimleri karşısında uğrayacağı değer kaybı veya kazancı sebebiyle ithal edilen ürünlerin fiyatında meydana gelecek olan değişimlerden etkileneceğinden döviz kuru riskine maruz kalacaktır.⁴⁶ Aynı şekilde işletmelerin rakiplerinin döviz kuru değişimlerinden sağlayacakları fayda veya zararlar rekabet koşullarını etkileyeceğinden dolaylı etkiler yapar.

Döviz kurundaki değişimlerden kaynaklı riskler işlem riski, çeviri riski ve ekonomik risk olarak üçe ayrılır:⁴⁷

- a. İşlem riski; yabancı para birimi üzerinden mal veya hizmet alımında, alım sözleşmesi ve ödeme tarihi farklı günler olduğunda ortaya çıkar. Sözleşme ve ödeme tarihleri arasındaki kur değişimleri işlem riskini doğurur.
- b. Çeviri riski; işletmenin varlık ve yükümlülüklerinde orijinal para birimi cinsinden bir değişim olmamasına rağmen sadece yabancı para

⁴⁶ A.e., s. 257.

⁴⁷ A.e.

cinsinden hesapların dönem sonunda değerlemesinden kaynaklı olarak aktif ve pasif kalemleri arasında eşitsizlik çıkması riskidir.

- c. Ekonomik risk; rekabet nedeniyle ortaya çıkmakta olup belirli ülke ya da işletmelerle mal/hizmet alımı ya da mal/hizmet satışı/sunumu ilişkileri olmasından kaynaklanır. İhracat ve ithalat işlemi yapan işletmeler için “aktif ekonomik risk”, iç pazarda işlem yapan işletmeler için “pasif ekonomik risk” olarak ifade edilir. Mal veya hizmet alımında fiyata bağlı olan bu risk, mal satışı veya hizmet sunumunda maliyete bağlıdır.

- **Hisse senedi fiyat riski;** sabit getirili menkul kıymet ve döviz piyasalarına göre daha riskli olan hisse senetlerinin fiyatlarındaki dalgalanmalardan kaynaklanır. Piyasa psikolojisindeki değişimlerden fazla etkilendiği için ellerinde hisse senedi bulunduran işletmelerin dikkat etmeleri gereken bir risk türüdür.⁴⁸ İşletmelerin kontrolü dışında olan birçok unsurdan etkilenen hisse senedi fiyatı riski, yok edilmesi mümkün olmayan bir risk olup (hisse senedi bulundurulduğu sürece) ancak azaltılabilir.
- **Emtia riski;** emtia fiyatlarında beklenmedik bir değişim olması sonucunda ortaya çıkar. Piyasa riskinin en önemli unsurlarından birini oluşturan bu risk türü, işletmelerin finansal piyasalardaki faaliyetleri ve işlem yaptıkları para birimlerinden bağımsız olarak neredeyse tüm ticaret ve sanayi işletmelerini etkiler. İşletmelerin hem girdilerinin hem de çıktılarının fiyatlarını etkileyeceğinden, emtia riskinin beklenen nakit akışı ve faaliyet karları üzerinde önemli etkisi bulunur.⁴⁹

⁴⁸ A.e., s. 260.

⁴⁹ Cabedo, Tirado, a.g.e., s. 189-190.

İKİNCİ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE SİSTEMİK OLMAYAN RİSKLERE KARŞI ALINABİLECEK TEDBİRLERİN İNCELENMESİ

İşletmelerin başarısı sadece işletme içi değil işletme dışı unsurlardan da etkilenir ve beklenen veya beklenmeyen olağandışı etkenlerin gerçekleşmesi başarılarında önemli rol oynar. Bu sebeple işletme yöneticileri şu konulara dikkat etmelidir: ¹

- İşletmelerin gelecekteki performansını etkileyebilecek riskler her zaman var olduğu unutulmamalıdır,
- Bu risklerin gerçekleşme olasılıkları, etkileri ve yoğunlukları değerlendirilmelidir,
- Risklerin gerçekleşme olasılıkları ve etkileri hesaplandıktan sonra maruz olunan riskler karşılaştırılmalı ve öncelik sıralaması yapılmalıdır,
- Son olarak riskler yönetilmeli ve kontrol edilmelidir.

Çalışmanın ilk bölümünde riskin tanımı ve türlerine açıklanmıştır. Bu bölümde ise öncelikle risk yönetimi ve aşamaları, daha sonra ise risklerden korunmak amacıyla kullanılacak yöntemler ve alınabilecek önlemlere yer verilmiştir.

2.1. Risk Yönetimi

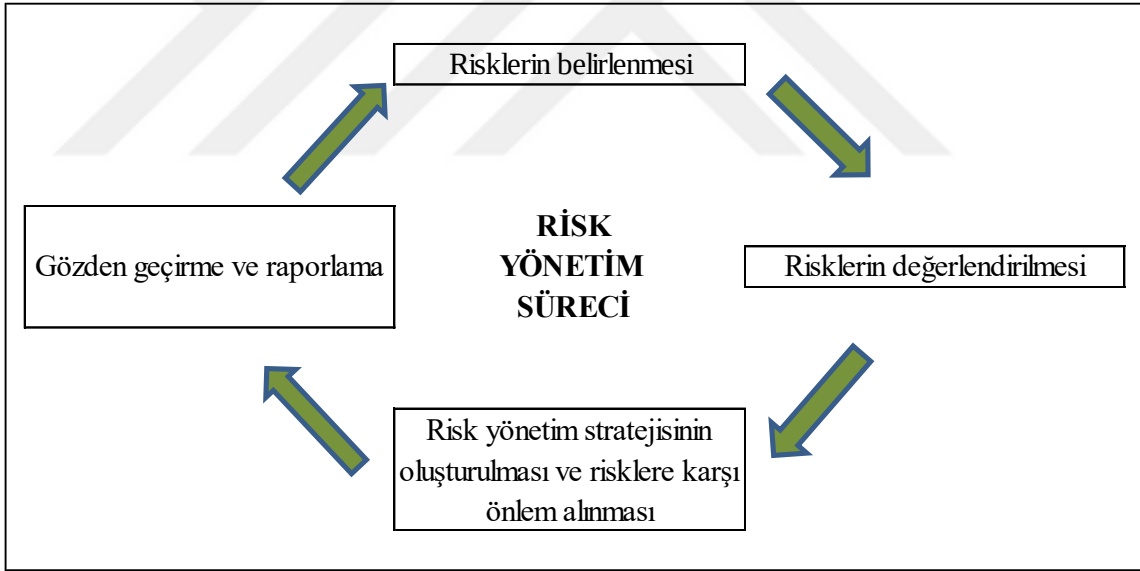
Risk yönetimi kısaca işletmelerin kendilerine özgü risklerini belirlemesi ve kendilerine yararlı olacak şekilde yanıtlamasıdır. Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risk planlaması yapılarak yönetilmesi şeklinde basamaklarla başlayan bir süreci temsil eder. Risk yönetiminin statik değil dinamik bir süreç olması dolayısıyla

¹ Graham, a.g.e, s. 14.

risk yönetimi süreci, hazırlanan planın uygulanmaya başlanmasından sonra da kontrollerle ve iyileştirme çalışmaları ile devam eder. Sürekli gözden geçirmeler yapılması ve belirlenen riskler ile atılan karşı adımların güncelliği ve etkinliğinin takip edilmesi gerekir.²

Risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, risk yönetim stratejisinin oluşturulması ve risklere karşı önlem alınması ile gözden geçirme ve raporlama olarak özetlenebilecek olan risk yönetim sürecinin bu adımları Şekil 2.1’de sunulmuştur.

Şekil 2.1: Risk Yönetimi Sürecinin Temsili Genel Çerçevesi



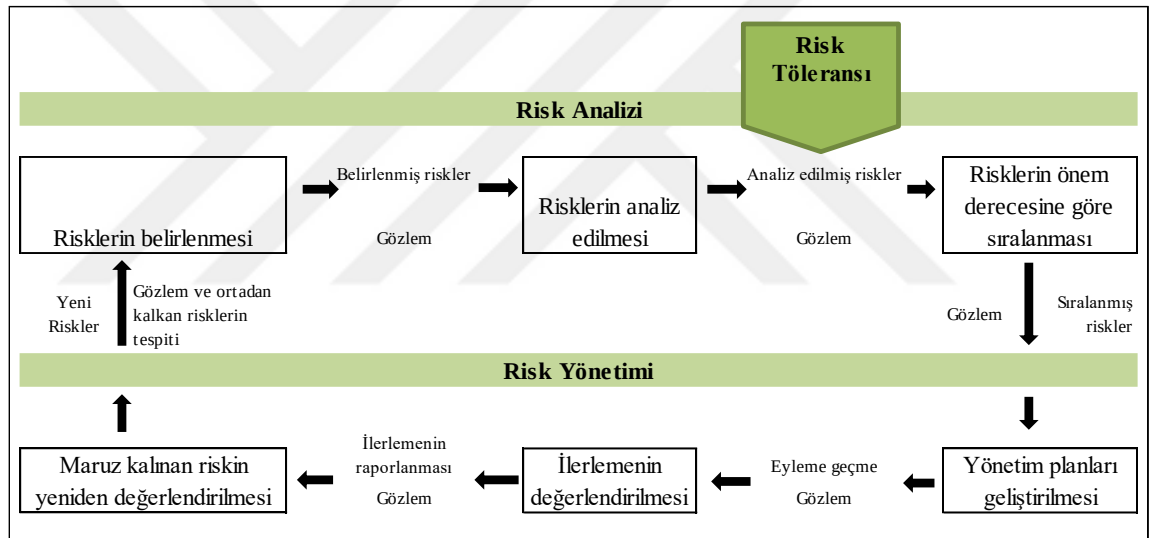
Yukarıda ana hatları yer alan risk yönetimi genel çervesi sadece temel adımları kapsamakta olup bu adımlar işletmeler arasında farklılıklar gösterebilmektedir. İşletme uygulaması söz konusu olduğunda bu basamakların doğrudan uygulanabilirliği azalabilecek olup süreçler özelinde daha karmaşık hale gelmeleri mümkündür. Bu

² Tony Merna, Faisal Al-Thani, **Corporate Risk Management**, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd, 2nd Edition, 2008, s. 2.

sebeple kimi işletmelerde bu çerçeveye yeni adımlar eklenebilecekken kimi işletmelerde var olan adımların genişletilmesi ile daha uygulanabilir ve amaca uygun hale getirilerek uygulanması gerekecektir.

Yukarıda ana hatları yer alan risk yönetimi Şekil 2.2’de detaylı olarak yer almaktadır.

Şekil 2.2: Risk Yönetiminin Adımları



Kaynak: Andrew Graham, "Integrated Risk Management - Implementation Guide", Çevrimiçi, <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>, 07.12.2015, s. 29.

Görüldüğü üzere risk yönetimi süreci risk analizi ile başlar. Risk analizi; risklerin belirlenmesi, risklerin analiz edilmesi ve risklerin önem derecesine göre sıralanması şeklinde üç adımdan oluşmaktadır. İşletmeyi etkileyecek risklerin saptanmasından sonra niteliksel ve niceliksel olarak analiz edilip olası etkilerinin önemine göre sıralanması gerekir. Bu şekilde kaynakların yüksek risk barındıran unsurlardan başlayarak tahsis edilmesi mümkün olup en verimli şekilde kullanılması sağlanacaktır.

Risk analizi aşamasından sonra gelen risk yönetimi ise elde edilen bilgileri kullanarak yönetim planı geliştirilmesi ile başlar. Planın uygulamaya konması sonucunda gerçekleşen gelişme ve ilerlemeler sürekli takip edilmeli ve maruz kalınan risklerin yeniden gözden geçirilmesi yapılmalıdır. Böylece risklerin ortaya çıkma olasılığı ya da olası negatif etkilerinde azalma veya pozitif etkilerinde artma olup olmadığı (kısaca planın işe yararlılığı) tespit edilebilir. Belirlenmiş öncelik sırası gözetilerek oluşturulacak risk yönetimi planlarının hazırlanmasında tüm riskler dikkate alınmalı ve birbirleriyle etkileşimleri gözönünde bulundurulmalıdır. Örneğin, bir riskin ortadan kaldırılması başka bir riskin azalmasına sebep olarsa iki risk beraber değerlendirilmeli ve bağımsız stratejiler belirleyerek kaynak israfından kaçınılmalıdır. Bu kontroller sadece risk planının uygulanması ile sınırlı kalmayıp belirlenmiş olan risklerin tekrar gözden geçirilmesi ve geçerliliklerinin devamı ile olası yeni risklerin olup olmadığının tespitinin yapılmasını da kapsamalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi her aşamada gözlem yapılması önemli olan bu süreç, risklerin belirlenmesi çalışmalarının yenilenmesi ile tekrar ederek devam eder.

Risk yönetimi; risk faktörlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi ve gelecekteki olası etkilerinin incelenmesi ile bu etkilerin uygun hesap ve işlemlere dağıtımını hedeflemektedir. Etkin bir risk yönetim sistemi olan işletmelerde yöneticilerin risk faktörleri, kurumsal risk yönetimi³ ve bu risklerin gelecekteki performans üzerindeki olası etkileri hakkında bilgi sahibi olduğu varsayılmaktadır. Ancak işletme dışındaki bilgi kullanıcılarının aynı miktarda bilgi sahibi olmaması bilgi asimetrisi sorununu doğurur. Bu durumdan kaçınmak amacıyla risk açıklamalarının yapılması ve kullanıcıların bilgilendirilmesi de risk yönetim sisteminin bir parçası haline getirilmelidir. İşletmelerin maruz kaldığı ve kalacağı riskler hakkında bilgi sahibi olan

³ Kurumsal Risk Yönetimi, katma değer sağlamak ve işletme değerini artırmak amacıyla işletmenin karşılaşılabileceği risklerin belirlenmesi ve bu risklerin işletmenin risk iştahı çerçevesinde yönetilmesi ve değerlendirilmesi uygulamalarının tümüne verilen addır. (Bünyamin Topçu, **İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi**, Çevrimiçi, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0015264.pdf>, 19.03.2017, s. 21-22.)

dış kullanıcılar için bu bilgiler gerekli durumlarda erken uyarı aracı olarak görev yapacak ve piyasaların şeffaflığını artıracaktır.⁴

Risk yönetimini gereklilik haline getiren etmenlerden bazıları şunlardır:⁵

- Finansal piyasa hareketlerindeki artışlar,
- Yeni finansal ürünlerin ortaya çıkması,
- Finansal kaynakların globalleşmesi ve artan uluslararası rekabet,
- Teknolojik ihtiyaçların artması,
- Teknolojik değişimlerin sürekliliği,
- Politik değişimler,
- Merkez bankalarının etkileri,
- Risk ticaret bankalarının ortaya çıkması,
- Mal ve sermaye hareketlerinin uluslararası hale gelmesi,
- Risk yönetimi uygulamalarının gelişmesi ve yaygınlaşması.

Yöneticilerin risk barındıran olası fırsat ve tehditleri etkili bir biçimde yönetebilmek ve değer üretme kapasitesini artırmak amacıyla kullanabilecekleri risk yönetimi modellerinin işletmelere sağladıkları faydalara ise şu örnekler verilebilir:⁶

- Risk içeren kararların iyileştirilmesi,
- Risk unsurunun büyüme ve performans ile birleştirmesi,
- Risk düzeyinin belirlenmesinde, stratejiye ek olarak kullanılabilir bir araç olması,
- Fırsatlardan yararlanma şansını artırması,
- Risklerin kurumsal seviyede tanımlanması ve yönetilmesine destek olması,
- Operasyonel zarar ve sürprizleri en aza indirmesi.

⁴ Dobler, **a.g.e.**, s. 187.

⁵ Usta, **a.g.e.**, s. 264.

⁶ Deloitte Türkiye, Türkiye'de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları, İstanbul, Ocak 2015, s. 12.

Risk yönetimi uygulamalarının işletmeye sağladığı çeşitli faydalar yukarıda sıralanmıştır. Bu faydaları elde etmek amacıyla risk yönetimi uygulamalarına başlayan işletmeler her zaman başarılı olamamakta, kimi zaman aşağıdaki gibi sebepler dolayısıyla başarısız da olabilmektedirler:⁷

- **Risklere yeterince odaklanmamak:** Sadece finansal risklere değil stratejiye, işe, süreçlere ve kontrol kültürüne ilişkin finansal olmayan risklere de odaklanılmalıdır. Bilgi edinmesi ya da yönetilmesi kolay olan risklere yönelmekten (kolaycılıktan) kaçınılmalıdır.
- **Risklerin karmaşıklığının ve önemliliğinin yönetilmesinde başarısız olmak:** Kısmi uygulamalara fırsat tanınmalı ancak işletme geneline yayılan bir tutarlılığa önem verilmelidir. Risk toleransı göz önüne alınarak önemlilik unsurları belirlenmeli ve tüm risklere değil de en önemli olanlara odaklanmasını sağlayacak parametreler belirlenmelidir.
- **Karmaşık raporlama ve iletişim sistemleri kurmak:** Hazırlanışı ve uygulanışı basit, kodlamaya dayalı tablo ve raporlar gibi kolay uygulanabilir planlar kullanılmalıdır.
- **Riskler hakkında net olmayan hesapverebilirlik:** Hesapverebilirlik genellikle olay gerçekleştikten sonra ortaya çıkar. Bu sebeple erken harekete geçmek avantaj sağlar. Risk yönetimi konusunda uygun yöneticilere sorumluluk (hesapverebilirlik tesis etmek amacıyla) verilmeli, telafi mekanizmaları kurulmalıdır. Uygun yönetsel sorumluluk sağlanmalı, sorumluluklar açık bir şekilde ifade edilmelidir.
- **Belirsiz rol ve sorumlulukların var olması:** Yönetim komitesi yönerge ve stratejiler belirlemeli, kalan riski yönetim komitesi üstlenmelidir. Üst yönetim riskin sorumluluğunu kabul etmeli, rehber, araç ve ölçüm yoluyla risk politikası ve destek sunulmalıdır. Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, azaltılması, gözetilmesi ve açıklanması operasyondan

⁷ Graham, a.g.e, s. 30.

sorumlu yönetimin sorumluluğundadır ve dönemsel değerlendirme ile güvence sağlayan sistem ve kontroller yönetim tarafından yapılmalıdır.

Çalışmanın işletmelerin kontrolünde olan risklerin incelendiği bölümünde riskler faaliyet riskleri, yönetim riskleri ve finansal riskler olarak üç grupta incelenmişti. Bu risk grupları farklı unsurlarla etkileşim içinde oldukları için risk yönetimi de aşağıdaki şekilde üç grupta incelenmiştir:⁸

Faaliyet risklerinin yönetimi: Faaliyet risklerine ilişkin iç kontrollerin etkinliğinin düzenli olarak gözden geçirilmesi, söz konusu kontrollerin yetersiz kalması riski göz önünde bulundurularak zayıf alanların saptanması ve gerçekleşme olasılıkları ile etkilerinin ölçülmesidir. Bu işlemler yapılırken elde edilen bilgiler kullanılarak var olan sistemlere ilişkin riskler ve olası fırsatların tespit edilmesi de faaliyet risklerinin yönetiminin bir parçasıdır.

Yönetim risklerinin yönetimi: İşletme model ve planlarını destekleyen yönetim ve planlama süreçlerinin değerlendirilmesini içermekte olup iç ve dış değişkenlerin (piyasa dinamikleri ve önemli olaylar gibi) etkilerinin değerlendirilmesi de bu grupta yer almaktadır.

Finansal risklerin yönetimi: Kredi, likidite ve piyasa risklerinin değerlendirilmesi ve bu risklere karşı alınacak önlemlerin saptanması süreçlerinden oluşur. Ayrıca işletme bütçelerinin incelenmesi ve harcamaların takibi ile bütçe kısıtları dahilinde hareket edilmesinin sağlanması ve bütçe açıklarının önlenmesi uygulamalarını da içerir.

Risk yönetimi uygulamalarına başlamadan önce veya uygulamaların etkinliği ya da verimliliği incelenirken kullanılabilecek örnek bir risk kontrol çizelgesi Tablo 2.1’de yer almaktadır.

⁸ Graham, a.g.e, s. 18.

Tablo 2.1: Örnek Risk Kontrol Çizelgesi

	Yorum
Risk Kültürü⁹: Risklerin işin bir parçası olduğunun farkında olunan bir risk kültürü var mı? Bunu tespit etmek için aşağıdaki göstergelere bakınız:	
- En iyi planlarda bile aksilikler olabileceğinin farkında mısınız?	
- Çalışırken bu etkeni göz önünde bulunduruyor musunuz?	
- Raporlamayı risklerin tespitinde kullanıyor musunuz?	
- Hedeflerinize ulaşma yolunda sorunlarla karşılaşabileceğinizi göz önüne alarak beklentilerinizi azaltıyor musunuz?	
Risk Değerlendirmesi: İşletme hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin düzenli olarak tespiti, ölçülmesi ve belgelenmesi için prosedür ve sistemler var mı?	
Kontroller: Yapısal riskleri yönetmek için gerekli kontroller var mı ve bu kontroller düzenli olarak gözden geçiriliyor mu?	
Kontrol Maliyetleri: Kontrol çerçevesinin maliyeti ne kadar (sistemlerin etkinliğine oranla)? Varlığına ilişkin kanıt bulunmayan risklere karşı bile kontroller var mı?	
Risk Tanımlanması: İşin/faaliyetlerin barındırdığı risklere ilişkin ortak bir anlayış var mı? İşletme içinde riskler hakkında konuşurken ortak bir yaklaşım var mı?	
Politika ve Eğitimler: Riskler ve ne işe yaradıkları konusunda ortak bir anlayış geliştirecek herkesçe kabul edilen bir eğitim yaklaşımı var mı?	
Karar Almada Risklerin Kullanımı: Önemli kararlar alırken, piyasaya yeni ürün sürerken ve stratejik planlar hazırlarken riskler yazılı hale getiriliyor mu?	

⁹ Risk kültürü, “aynı amaca sahip bir insan grubunun paylaştıkları riskler hakkındaki değer, inanış, bilgi, tutum ve anlayışları”nı ifade etmektedir. Çevrimiçi, <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/thought-leadership/risk-culture.aspx>, 09.12.2017.

Tablo 2.1: Örnek Risk Kontrol Çizelgesi (devamı)

	Yorum
Risklerin Altında Yatanlar: Riskler değerlendirilirken kurumsal risk etkenleri tam olarak dikkate alınıyor mu? (Modası geçmiş süreç ve politikalar, bilgi ve beceriler ile yetersiz altyapı bu etkenler arasındadır.)	
Olasılıkların Planlanması: İşletmenin kapasitesini etkileyebilecek düşük olasılıklı ama büyük etkili risklere karşı şarta bağlı planlar var mı? Bu planlar dönemsel olarak değerlendiriliyor mu?	
Bilgi: Etkin risk yönetiminin (diğer yönetim süreçleri gibi) ilgili bilgilerin toplanması, analizi ve yayılımına önemli ölçüde bağlı olduğu göz önüne alınarak risk yönetimi alanında kullanılacak yeterli veri var mı?	
Risk Transfer Araçları: Riskleri yönetmek için sigorta ve risk paylaşımları aracılığıyla risklerin üçüncü taraflara transferi yapılıyor mu?	
Risklerin Düzenli Olarak Gözden Geçirilmesi: Belirlenmiş risklerin düzenli gözden geçirilmesini içeren bir süreç var mı? Ne kadar etkin? Yönetilerek ya da kontrol edilerek ortadan kaldırılan riskler var mı?	
Etkin Gözetim ve Kurumsal Yönetim: Riskler işletmenin uygun seviyelerinde mi yönetiliyor? Risk yönetimine üst yönetim ve yönetim kurulu uygun seviyede, düzenli ve tutarlı bir şekilde dahil oluyor mu?	
Risk Bilgilerinin Aktarımı: Risklere ilişkin bilgiler çalışanlara, diğer yöneticilere (risk yönetim süreçlerine dahil olmayan yöneticiler), hissedarlara, paydaşlara, kamuya aktarılıyor mu?	
Risk Konusunda Geri Bildirim: Reaktif ve proaktif güvenlik bilgi sistemlerinden elde edilen derslerin nakledilmesinde kullanılan hızlı, kullanışlı ve açık geri bildirim kanalları var mı? (Alınan dersler işletme geneline yaygınlaştırılmalıdır.)	
Örgütsel Destek: Risk yönetimine süreci desteklemek yoluyla örgütsel bir odaklanma var mı?	

Kaynak: Andrew Graham, "Integrated Risk Management - Implementation Guide", Çevrimiçi, <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>, 07.12.2015, s. 19-20'den uyarlanmıştır.

Yukarıda açıklanmış olan risk yönetiminin genel çerçevesi, olası faydalar ve ön hazırlıklar dikkate alınarak ortaya konacak risk yönetimi uygulamaları 4 adımda özetlenebilir. Bu adımlar risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, risk yönetim stratejisinin oluşturulması ve risklere karşı önlem alınması ile gözden geçirme ve raporlama olup aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.2.2. Risklerin Belirlenmesi

Risk yönetiminin ilk adımı olan risk belirlenmesinde, işletmelerin gelecekteki faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek tüm risklerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu aşamanın verimli olmasında tüm birimlerin iş birliği içinde çalışması önem taşır.

Risklerin belirlenmesi kapsamlı inceleme gerektiren bir süreçtir. Bu sebeple sadece finansal durum tablosu ve gelir tablosunda yer alan en büyük kalemlerin incelenmesi yeterli olmayıp bu hesapları etkileyecek tüm unsurlar dikkate alınmalıdır. Örneğin, maruz kalacağı kur farkı riskini inceleyen bir işletmenin sadece yabancı para cinsinden hesap bakiyelerini incelemekle kalmayıp olası kur değişimlerinden etkilenecek tüm hesapları dikkate alması gerekir. Hammadde fiyatlarında kur değişiminden kaynaklı artış olması durumunda daha cazip hale gelebilecek tedarikçiler tespit edilmeli ve yeni tedarikçi anlaşmaları yapılmalıdır.¹⁰ Aynı şekilde kur değişimleri, risk analizi yapan işletmelerin satış fiyatlarının müşterileri açısından kabul edilebilirliğini ve dolayısıyla satış miktarını etkileyebilir. Bu sebeple yapılan risk incelemeleri sonucunda yeni reklam kampanyaları ve hammadde fiyatı değişimi etkisini kullanarak yeni satış fiyatları belirleme yollarına gidilebilir.

Risk belirleme sürecinde işletmenin tüm birimlerinin bir arada faaliyet göstermesi daha faydalı sonuç verir. Birçok işletme risk haritalarını oluştururken, farklı

¹⁰ Andre Brodeur ve diğerleri, “A Board Perspective on Enterprise Risk Management”, **McKinsey Working Papers on Risk**, Number 18, February 2010, s. 3.

departmanlardan gelen risklerin bir araya getirilmesi yolunu izler. Farklı departmanlarda aynı veya benzer risklerin farklı şekillerde adlandırılması, bu risklerin bir arada değerlendirilmemesi sorununa sebep olup işletmelerin karşı karşıya olduğu daha büyük risklerin tespitini de engelleyebilir.¹¹ İki farklı departmanda aynı risk söz konusu olmasına rağmen farklı isimlerle adlandırıldığında söz konusu riskin önemi gözden kaçabilir. Oysa iki farklı bölümü ilgilendiren bir risk söz konusu ise bu riskin olası etkileri kapsamlı ve büyük olacağından öncelik sırasını etkilemeli ve risk yönetimi çalışmalarında alınacak kararlar üzerinde yapacağı etki gözardı edilmemelidir.

Risklerin belirlenmesinde beyin fırtınası, anket çalışması ve delphi tekniği yöntemleri başta olmak üzere birçok yöntem kullanılır. En çok tercih edilen bu üç yöntem aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Beyin fırtınası: Özellikle risk yönetimi için tasarlanmamış olup başarılı iş yönetimi tekniklerinden biri olan beyin fırtınası yöntemi, problemin yeniden tanımlanması, fikir ve olası çözümlerin üretilmesi, daha önce belirlenmiş olan çözümlerin geliştirilmesi ve değerlendirmeler yapılmasıdır.¹² Farklı departmanlarda çalışan ve ilgili departmanın süreçlerine hakim kişilerin karşılıklı fikir alışverişi ve durum tespiti yapmaları sonucunda daha dinamik bir risk tespiti süreci oraya çıkacaktır. Bölüm temsilcilerinin kendi bünyelerindeki riskleri açıklamaları sonucunda diğer bölümlerde yaratabileceği ya da ortadan kaldıracabileceği riskler belirlenir.

Anket çalışması: Çalışanlara belirli aralıklarla risklere dair anket yapılması, hem çalışanların risk yönetimine dahil olmasını hem de yönetim tarafından farkedilmemesi olası fakat çalışanlar tarafından tespit edilebilecek risklerin tespit edilmesini sağlar.

Delphi tekniği: Bir olay veya sonuç hakkında tahminde bulunmak amacıyla birbirinden bağımsız uzmanların varsayımda bulunup daha sonra oy çokluğu ile olası görünmeyen görüşleri edindikleri tekniktir. Kimi durumlarda, olası sonuçlar için öznel

¹¹ A.e.

¹² Robert J Chapman, "The Effectiveness of Working Group Risk Identification and Assessment Techniques", **International Journal of Project Management**, Volume 16, Number 6, 1998, s. 337.

(sübjektif) olasılıklar belirlenerek sonuca ulaşılır.¹³ İşletme dışındaki uzmanlardan destek alınarak uygulanacak bir yöntem olan delphi tekniğinde, işletme içindeki personelin risk oluşturduğunun farkında olmadığı unsurların da uzman gözüyle tespiti mümkün hale gelir.

Saptanmış riskler incelendiğinde sürekli tahmin edilen sonuçların ortaya çıkması, yıllar boyunca aynı riskler çerçevesinde çalışmalar yürütülmesi, doğru risklerin yanlış zamanda dikkate alınması (geçmişe ilişkin olup güncelliğini yitirmiş risklerin hala çalışmalara konu olması), kolaya kaçmak (işletme için önemli olan değil de hakkında veri elde etmesi, yönetilmesi kolay olan risklere odaklanılması), büyük problemleri küçük örneklerle çözmeye çalışmak (yeterince büyük örneklemde inceleme yapmamanın sonucu olarak bireysel ya da tekrar olasılığı az olan risklerin önemli olarak görülmesi sonucunda yanlış risklere odaklanılması), süreçlerde veya risklerde tekrara düşmek (zaten belirlenmiş ve üzerine çalışılmakta olan risklere ilişkin yeni strateji ve kontroller ortaya konması), öngörülemezliği öngörmek (genel kabul görmeyen kanıtlara dayanarak risk belirlenmesi), herşey yolunda diye düşünmek (işletme için önemli bir risk olmadığının düşünülmesi) gibi hatalar tespit edilirse işletmenin risk belirleme süreç ve yöntemlerinde bir sorun olduğu düşünülmelidir.¹⁴

2.1.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Risk değerlendirmesi; işletme hedeflerini pozitif veya negatif yönde etkileyeceği saptanmış risklerin analiz edilmesine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bu olaylar işletme dışından (ekonomik trendler, düzenleyici kurumlar veya rekabet ortamı) veya işletme içinden (personel, süreçler veya işletmenin yapısı) kaynaklı olabilir. İyi uygulanan bir

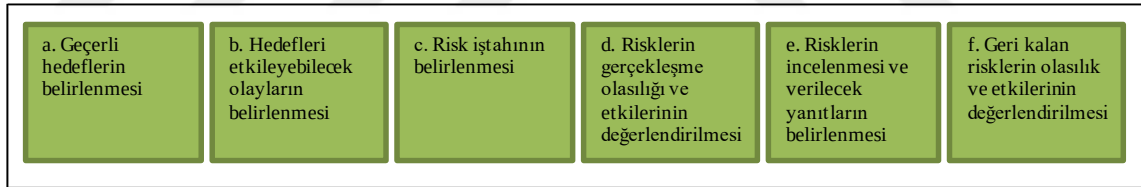
¹³ Merna, Al-Thani, **a.g.e.**, s. 70.

¹⁴ Graham, **a.g.e.**, s. 84.

risk değerlendirme süreci, işletmenin risk iştahı¹⁵ hakkında veri sağlayabilecek olup risklere nasıl yanıt verilebileceği konusunda temel oluşturur. Güçlü bir risk değerlendirme süreci kurulması, işletme yönetiminin riskleri daha iyi belirlemesi ve değerlendirmesini sağlamanın yanı sıra işletmenin yararına kullanılabilecek risklerin tespit edilmesi ve gerekli kontrollerin işletme faaliyetlerine etkin ve verimli bir şekilde yerleştirilmesini de sağlar.¹⁶

Risk değerlendirme çalışmalarına, işletmenin hedeflerinin, sorumluluk dağılımının, zamanlamanın, gerekli girdi ve çıktıların dikkate alınmasıyla başlanır. Daha sonra ise bu çerçeve dahilinde planlama yapılır.¹⁷ Bu adımlar ve risklerin değerlendirilmesi aşamaları Şekil 2.3'te açıklanmıştır.

Şekil 2.3: Risk Değerlendirmesi Süreci



Kaynak: PriceWaterhouseCoopers, **a.g.e.**, s. 21.

Risk değerlendirme sürecine ilişkin bu adımlar aşağıda açıklanmıştır:¹⁸

- a. Geçerli hedeflerin belirlenmesi:** Risk değerlendirme çalışmalarına işletmenin hedeflerini belirleyerek başlamak, doğru risklere odaklanıp hazırlanacak risk değerlendirme planının ilgili hedeflere yönelik olmasını sağlar. Bu hedefler zaten faaliyet raporları, birim strateji raporları, analistlerin sunumları ve yönetim raporlarında da yer almakta olduğundan elde edilmesi kolaydır.

¹⁵İşletmelerin tehlikelerden kaçınırken aynı zamanda fırsatları kaçırmadan kabul edebilecekleri en yüksek risk seviyesini temsil etmektedir.

¹⁶ PriceWaterhouseCoopers, “A Practical Guide to Risk Assessment”, 2008, s. 3-5.

¹⁷ **A.e.**, s. 21.

¹⁸ **A.e.**, s. 21-32.

- b. Hedefleri etkileyebilecek olayların belirlenmesi:** İşletme hedefleri gözönüne alınarak bu hedefleri etkileyebilecek olayların belirlenmesi ikinci adımdır. Bu “olaylar”, işletme içindeki veya dışındaki etkenlere bağlı olarak, hedeflerin gerçekleştirilmesini pozitif veya negatif yönde etkileyebilecek, geçmişte yaşanmış, yaşanmakta ya da yaşanma potansiyeli olan durumlardır.
- c. Risk iştahının belirlenmesi:** Risk iştahı, gerçekleşme ihtimalleri ve etkileri gözönüne alınarak işletme tarafından kabul edilebilecek risk seviyesini ifade etmekte olup risk yönetim planlarının yapılabilmesi için belirlenmesi gereklidir.
- d. Risklerin gerçekleşme olasılıkları ve etkilerinin değerlendirilmesi:** İşletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesini etkileme potansiyeline sahip olaylar risk olarak kabul edilip gerçekleşme olasılıkları ve işletme üzerindeki etkileri belirlenir. Öncelikle her risk için ayrı ayrı belirlenen olasılık ve etkiler daha sonra bir araya getirilir. Şekil 2.4’te bulguların bir arada görülmesi için kullanılan risk matrisi örneği bulunmaktadır.
- e. Risklerin incelenmesi ve verilecek yanıtların belirlenmesi:** Risk iştahı dahilinde belirlenmiş risklerin gerçekleşme olasılıkları ve etkileri dikkate alınarak nasıl yanıt verileceği konusunda stratejiler ortaya konur. Risk yanıtlama stratejileri “kabul et”, “paylaştır”, “azalt” veya “kaçın” şeklinde olabilir.
- f. Geri kalan risklerin olasılık ve etkilerinin değerlendirilmesi:** Kimi risklerin sadece olasılıkları ya da sadece etkileri azaltılabileceğinden ideal yanıtlar saptanamayabilir. Bu sebeple belirlenen yanıtlar dışında kalan risklerin de değerlendirilmesi gerekmekte olup risk stratejileri ile ne kadar kısmının yönetildiği tespit edilir.

Şekil 2.4: Risk Matrisi

OLASILIK	Çok Yüksek					
	Yüksek					
	Orta					
	Düşük					
	Çok Düşük					
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
		ETKİ				

Risk değerlendirme çalışmalarında kullanılabilecek bir form örneği Tablo 2.2’de yer almaktadır. Görüldüğü üzere yukarıda açıklanan adımları da kapsayacak şekilde risklerin yönetiminde kullanılan yöntemler, risklerin ortaya çıkması olasılıkları, uygulamaların sonuçları ve saptanmış risklerin tekrar etme dereceleri (ne sıklıkla ve şiddette) ayrı ayrı incelenmektedir.

Tablo 2.2: Örnek Risk Değerlendirmesi Formu - 1

Belirlenmiş riskler	Var olan kontrol yöntemleri	Riskin ortaya çıkma olasılığı	Sonuçlar	Tekrar etme derecesi
Risk 1				
Risk 2				
Risk 3				
Risk 4				

Kaynak: Andrew Graham, "Integrated Risk Management - Implementation Guide", Çevrimiçi, <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>, 07.12.2015, s. 92.

Yapısal risklere maruz kalan işletmelerin ne kadar risk kabul edebileceklerini (risk iştahı), hangi riskleri göze alabileceklerini ve bu risklerden ne kadar fayda sağlayabileceklerini net bir şekilde belirlemeleri beklenmektedir. Bir işletmenin risk iştahını belirlemeye risk kapasitesinin değerlendirilmesiyle başlanır. Risk kapasitesi; işletmenin risklerle karşı karşıya kaldığında, projelerin iptal edilmesi, tamir ve bakım çalışmalarının ertelenmesi, itibarına zarar gelmesi, ürün kalitesinde düşüş ve yükümlülükleri yerine getirememe ile borçları ödeyememe gibi istenmeyen etkilerden kaçınabilme kapasitesidir. Bu sınırlar ölçüldükten sonra, işletme yönetimi daha fazla risk alınıp alınamayacağını belirler. Bu süreçte işletmenin doğasının ve risk profilinin dikkate alınması çok önemlidir.¹⁹

¹⁹ Brodeur ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 5.

Tablo 2.3: Örnek Risk Değerlendirmesi Formu - 2

Risklerin Kaynakları	Risklerin Yapıları ve Kanıtları	Risklerin kimi veya neyi etkiledikleri
İşletmedeki insanlar		
Yönetim		
İş sağlığı ve güvenliği		
Ekonomi		
Hukuk		
Politika		
Mülk ve ekipman		
Çevre		
Finansal piyasalar		
Doğal olaylar		
İç faaliyetler		
Tedarikçiler		
Fason iş yapanlar		
İtibar		
Kontrollerin yeterliliği		

Kaynak: Andrew Graham, "Integrated Risk Management - Implementation Guide", Çevrimiçi, <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>, 07.12.2015, s. 82.

Tablo 2.3'te riskleri kaynaklarına ve etkilerine göre incelendiği başka bir risk değerlendirmesi formu örneği yer almaktadır. Kaynaklarına göre gruplandırılan risklerin yapıları incelenmekte ve varlığına kanıt oluşturan olaylar belirlenmektedir. Daha sonra ise söz konusu risklerin etki ettiği işlem/olay/departmanlar saptanmaktadır.

Risk değerlendirmesi, işletmenin çeşitli seviyelerinde yapılan bir inceleme olup farklı kişi ve gruplarca yerine getirilebilir. Risk değerlendirmesi risk gruplarına ayrılarak aşağıda açıklanmıştır:²⁰

²⁰ A.e., s. 9-11.

- Stratejik riskleri değerlendirme: İşletmenin misyonu ve stratejik hedeflerine dair risklerin incelenmesine ilişkin olup genellikle üst yönetim tarafından stratejik planlama toplantılarında yapılır.

- Faaliyet risklerini değerlendirme: Yetersiz ya da başarısız iç kontrol süreçleri, personel, sistem ya da dış olaylardan kaynaklanabilecek kayıp risklerinin değerlendirilmesidir. Bu risklerin değerlendirilmesi işlerin genel akışı içinde olabileceği gibi bağımsız bir değerlendirme şeklinde de yapılabilir.

- Uyumluluk risklerini değerlendirme: İşletmelerin uyması gereken düzenlemelere, kanun ve kurallara, politika ve prosedürlere, etiğe, sözleşme şartlarına uyumuna ilişkin risklerin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeler, işletmenin uyumluluk çalışmalarının bir parçası olarak yapılır.

- İç denetim risklerini değerlendirme: Denetim planının temelini oluşturup ilgili risklerin saptanmasını sağlayarak risklerin hissedar değeri üzerindeki etkisini ortaya çıkaran bu değerlendirmeler yukarıdan aşağıya yaklaşımıyla işletme geneline yayılır.

- Finansal tablo risklerini değerlendirme: Kontrolör, iç denetçi ve işletme faaliyetlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda finansal tablolarda bulunan önemli yanlışlık risklerinin değerlendirilmesi olup finansal tablo unsurlarının özellikleri (önemlilik, şüphe barındıran hesaplar ve işlemler gibi) ve temel kontrollerin verimliliği dikkate alınarak yapılır.

- Hile risklerini değerlendirme: Etik ve uyumluluk standartları ile finansal raporlama konusundaki dürüstlüğü etkileyebilecek hileli işlemlere ilişkin risklerin değerlendirilmesidir. İşletme geneline yayılan bir değerlendirme olup işletme dışı uzmanlardan destek alınarak da yerine getirilmesi mümkündür.

- Piyasa risklerini değerlendirme: İşletmelerin performansı ve maruz kalınan riskleri etkileyebilecek piyasa hareketlerinin (faiz oranı riskleri, yabancı para riskleri, opsiyon riskleri ve emtia riskleri) değerlendirilmesidir. Genellikle piyasa uzmanları tarafından yapılır.

- Kredi risklerini değerlendirme: İşletmeler tarafından borçluların sözleşme şartlarını yerine getirememesi riskinin değerlendirilmesidir. Kredi uzmanları tarafından yapılan bu değerlendirmede teker teker kredi hesapları ve işlemlerin incelenmesinin yanı sıra portföyün geneli için de analiz yapılır.

- Müşteri risklerini değerlendirme: İşletmelerin itibarları ve finansal performansları üzerinde önemli etkisi olması sebebiyle müşterilerden kaynaklanabilecek risklerin incelenmesidir. Müşterilerin niyetleri, kredibiliteleri, bağlantıları ve ilgili diğer faktörler dikkate alınarak genellikle müşteri ilişkileri sorumluları tarafından yapılır.

- Tedarik zinciri risklerini değerlendirme: Tedarikçilerin seçim ve yönetiminin de dahil olduğu, ürün ve hizmet girdilerinin belirlenmesi ile gerekli desteğin sağlanmasına ilişkin risklerin değerlendirilmesi olup ilgili bölüm sorumluları veya personeli tarafından yerine getirilir.

- Ürün risklerini değerlendirme: Ürün tasarım ve geliştirilmesinden başlayarak üretim, dağıtım, kullanım ve elden çıkarma adımlarının tamamında işletmenin ürünlerine ilişkin risklerin değerlendirilmesidir. Genellikle ürün yönetimi grupları tarafından yapılan bu değerlendirmelerde sadece ürün geliri ve maliyetleri değil, ilgili ürünün marka değerine etkisi, diğer ürünlerle etkileşimi, üçüncü taraflara bağımlılığı ve ilişkili diğer faktörler dikkate alınır. Bu değerlendirmelerin satış, pazarlama ve maliyet bölümleri sorumluları tarafından yapılması en etkili yöntemdir.

- Güvenlik risklerinin değerlendirilmesi: İşletmelerin fiziksel varlıkları ve bilgi sistemlerine ilişkin güvenlik ihlalleri risklerinin değerlendirilmesidir. Uygulamalar, faaliyetler, personel ve işletme yapısıyla ilgili olup genellikle güvenlik birimleri ve teknoloji bölümleri tarafından yürütülür.

Risk değerlendirmesi sürecinin etkin ve verimli olması için sürecin denetlenmesi, işletme hedeflerinin net bir şekilde ortaya konması, risk ölçeklerinin işletme hedefleri çerçevesinde belirlenmesi, karar alımları için risklerin bir arada incelenmesi ve

potansiyel risklere ilişkin bilgi sağlanmasında yönlendirici göstergeler kullanılmasına dikkat edilmelidir. Bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır:²¹

a. Risk değerlendirme sürecinin denetimi

Gözetim ve hesapverebilirlik, gerekli sorumlulukların dağıtımı ve kaynakların sağlanması açısından önemlidir. Bu sebeple etkili risklerin belirlenmesi, sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması adımlarını içeren bir risk değerlendirme süreci oluşturulup denetimi ve kontrolleri yapılmalıdır.

b. Risk değerlendirmesi için işletme hedeflerinin net bir şekilde ortaya konması

Başarılı bir risk değerlendirme süreci kurulabilmesi için işletme hedeflerinin organizasyonun çeşitli seviyeleri için açık ve net olarak belirlenmesi ve bu belirlemelerden sonra işletmenin toplam risk iştahının hesaplanması gerekir.

c. Risk ölçeklerinin işletmenin hedefleri çerçevesinde belirlenmesi

Saptanan risklerin etkileri (işletmenin finansal durumu, itibarı veya çalışanları üzerinde) ve gerçekleşme olasılıkları incelenirken işletmenin hedefleri göz önüne alınmalıdır. Bu şekilde kaynakların işletme hedeflerinin yerine getirilmesi için etkin bir şekilde kullanımı ve risk yönetim planlarının hedefler için belirlenen sürelerle tutarlı olması sağlanır.

d. Karar alımları için risklerin bir arada incelenmesi

İşletme hedefleri baz alınarak riskler belirlendikten sonra bu risklerin bir araya getirilmesi önemlidir. Böylece risklerin birbirleri ile etkileşimi de görülür. Bir riske maruz kalmak, başka bir riskin artmasına ya da azalmasına sebep olabilir. Risklerin bir arada incelenmesi bir riske yanıt verirken diğer risklerin de gözönüne alınmasını ve kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlar.

²¹ A.e., s. 15-19.

- e. Potansiyel risklere ilişkin bilgi sağlanmasında yönlendirici göstergeler kullanılması

Risk raporlarının sadece geçmişe dönük değil, geleceğe yönelik bilgiler de içermesi, raporları daha anlamlı ve geçerli kılar. Yıllardır yöneticiler tarafından kullanılan “temel performans göstergeleri”²², işletme performansını etkilemiş ve etkilemekte olan unsurları inceleme imkânı sunmakta ancak geleceğe yönelik tahminlerde yeterli olmamaktadır. Son yıllarda kullanılmaya başlanan “temel risk göstergeleri” ise temel performans göstergelerini etkileyecek unsurları henüz ortaya çıkmadan tespit etme imkânı sunar.

2.1.3. Risk Yönetim Stratejisinin Oluşturulması ve Risklere Karşı Önlem Alınması

Risk yönetim stratejisinin oluşturulması “temel risk göstergeleri”nin saptanmasıyla başlar. Temel risk göstergeleri; işletmelerin çeşitli bölümlerinin maruz kalabileceği olası risklerin erken teşhisine imkân sağlayan ölçülerdir. Olası fırsatlara erkenden hazırlık imkânı sağlamasının yanı sıra karşılaşılabilecek sorunlar için de erkenden önlem alma fırsatı sunar. Etkin temel risk göstergeleri seti oluşturulması, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesinde önemli etki yapacağından bu göstergelerin oluşturulabilmesi için işletmelerin hedeflerinin net bir şekilde ortaya konması gerekir. Daha sonra ise bu hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek riskler saptanır.²³

Temel risk göstergesi belirlemek için en etkili yöntemlerden birisi işletmeyi geçmişte etkilemiş olan (ya da o an etkili olmakta olan) ve risk doğuran bir olayın

²² Gelecekte risk yaratacak unsurlara ilişkin göstergelerdir.

²³ Mark S. Beasley ve diğerleri, “Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management”, Çevrimiçi, <https://mgt.ncsu.edu/vol2/erm/ee/i/weblogs/research-documents/coso-kri-paper-jan2011.pdf>, 22.04.2017, s. 2.

analizi ile başlamaktır. Daha sonra saptanan olayın başlangıcına kadar olan süreç tersten incelenerek işletmenin zarara uğramasına ya da kar fırsatı kaçırmasına sebep olan olayın nedenleri araştırılır. Son olarak, risk oluşturan bu unsurların ortadan kaldırılması ya da istenmeyen etkilerinin mümkün olduğunca azaltılması için atılabilecek adımlar belirlenir.²⁴

Örneğin, kredi sözleşmesinin şartlarını yerine getirememe riski konusunda önlem almak isteyen bir işletme öncelikle riski doğurabilecek unsurların temeline inmelidir. Hangi durumlar söz konusu olursa işletmenin sözleşme ihlali yapacağının saptanması ilk adımdır. Temel risk göstergeleri adı verilen bu olaylar belirlendikten sonra göstergelerin ortaya çıkması ile işletmenin riski erken tespit şansı doğacak ve henüz gerçekleşmeden etkisini azaltma ya da yok etme yoluna gidebilecektir. Söz konusu işletme için satış tutarları düşerse (sözleşme koşulları arasında belirlenmiş net kar ya da faiz karşılama oranı gibi koşullar var olduğunda) ya da beklenmedik bir ödeme yapma gerekliliği sebebiyle bütçelenenden daha az nakit bulundurulursa sözleşme koşullarını ihlal söz konusu olacağını varsayarsak, bu olaylar temel risk göstergesi olarak adlandırılır. Sonraki adım, yaptırımlara maruz kalmamak için alınacak önlemlerin belirlenmesidir. Bu önlemler borç veren taraf ile görüşüp şartların esnetilmesi ya da değiştirilmesinin talep edilmesi olabilir.²⁵ Bu noktada dikkat edilmesi gereken unsur, temel risk göstergelerinin işletmeye risk doğuran olay ortaya çıkmadan harekete geçme şansı sunmasıdır. Yani borcu ödeyememe ya da gerekli net kar tutarını sağlayamama durumu ortaya çıkmadan, satışların düşmesi veya beklenmedik büyük bir ödeme yapılması şeklindeki temel risk göstergeleri ortaya çıktığında önlemler uygulamaya konarak erkenden harekete geçilir.

Bir adım daha gidip temel risk göstergelerinin detaylı incelenmesi ve “temel etkenlerin” saptanması, riski çok daha önce tespit etme şansı sunacaktır. Aynı örnekten devam edilirse, yukarıda sözü edilen ara göstergeleri (temel risk göstergeleri - satışlarda

²⁴ A.e., s. 3.

²⁵ A.e.

düşme, nakit sıkıntısı) ortaya çıkaracak temel etkenlerin tespiti için sektör raporları, ekonomik koşullar gibi dış kaynak; tesis kapasitesi, personel durumu, girdi fiyatları, kilit personelin devir hızı gibi iç kaynak verileri kullanılarak temel etkenler belirlenip ortaya çıktıkları zaman hemen harekete geçilebilir. Böylece olumsuz risk unsurları ortadan kaldırılabileceği gibi fırsata da dönüştürülebilir.²⁶

Risk yönetim stratejisinin oluşturulması ise risklerin belirlenip değerlendirilmesinden sonraki adım olup etkileri ve olasılıkları ölçülmüş olan risklerin ortaya çıkması durumunda atılacak adımlar veya engellenmesi için alınacak önlemleri içerir. Risk stratejileri işletmelerin taşıyabileceği risk kapasitesini, risk azaltma prosedürlerini ve risklere yanıt verme tekniklerini içermekte olup işlem ve tekniklerin işletme tarafından düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir.²⁷

2.1.4. Gözden Geçirme ve Raporlama

Belirlenen risklerin değerlendirilip strateji oluşturulması ve önlem alınması risk yönetiminin temelini oluşturur. Ancak risk yönetimi sürekli yenilenmesi gereken bir süreçtir. Bu sebeple belirli aralıklarla yapılacak gözden geçirmeler ile risk yönetimi uygulamalarının güncel kalması sağlanmalıdır.

Risk yönetim sürecinin düzenli gözden geçirmelere tabi tutulması yoluyla işletmenin risk profilinde değişiklik olup olmadığı ve risk yönetimi süreçlerinin yeterliliği, ek prosürlere gerek olup olmadığı tespit edilir. Kısaca var olan sürecin etkinlik ve verimliliğinin devamı sağlanır.²⁸

²⁶ A.e.

²⁷ Lajili, Zeghal, a.g.e., s.126.

²⁸ HM Treasury, "The Orange Book - Management of Risks - Principles and Concepts", 2008, s. 31, Çevrimiçi, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf, 16.08.2016.

Süreçlerin gözden geçirilmesi yoluyla aşağıdaki konularda bilgi edinilir ve elde edilen bu bilgiler aracılığıyla iyileştirme ve geliştirmeler yapılır:²⁹

- Daha önce tespit edilen risklerin hala geçerli olup olmadığı,
- Ortaya çıkabilecek yeni risklerin var olup olmadığı,
- Var olan risklerin olasılıkları ve etkilerinde değişiklik olup olmadığı,
- Öncelik verilmesi gereken riskler,
- Kontrollerin etkinliği.

Gözden geçirmeler sonucunda sorunların tespiti ve çözüm yöntemlerinin geliştirilmesinden sonra ise bulgu ve sonuçlara ilişkin raporlar hazırlanmalıdır. Bu raporlarda risklerin varlığı, türleri, olası etkileri ve sonuçlarının yanı sıra risklere karşı alınan önlemler ve elde edilen sonuçlar da yer alır.

Risk raporlaması; yöneticilerin piyasaya ilişkin yargılarının (türev araçlardaki değer düşüklüğü gibi muhasebe politikalarına ilişkin ya da finansal varlıklar, ekonomik durum, politik seyir, finansal risk yönetimi ve iç kontrol riskleri gibi alanlarda) finansal tablolara yansıtılması şeklinde ortaya çıkan bilgi setidir.³⁰

Yönetim ve sahipliğin farklı grupların elinde bulunması risk açıklamalarının gereklilik ve önemliliğini artıran önemli etkenlerden birisidir. Genellikle faaliyet raporlarının bir parçası olarak yapılan risk raporlaması, işletmelerin riskleri ile ilgili bilgilere odaklanır. Yatırımcıların risk yargılarını değiştiren bu bilgiler raporlama yapan işletmelerin maruz kaldıkları risk seviyeleri hakkında bilgi verir. Geleceğe ilişkin bilgi sağlaması sebebiyle yatırımcıların karar alma süreçlerinde fayda sağlar (özellikle risklerin parasallaştırılarak sunulması durumunda).³¹

Daha fazla ve daha iyi risk raporlaması istenmesinin sebepleri açıklanırken günlük hayattaki ürün ve hizmetlerden yararlanarak benzetmeler yapılabilir. Örneğin

²⁹ A.e.

³⁰ Marwa Abdel Razek, “The Association Between Corporate Risk Disclosure and Firm Performance in Emerging Country – The Case of Egypt”, **Journal of Empirical Studies**, 1 (3), 2014, s. 105-106.

³¹ Thomas Berger, “Risk Reporting Practices of Indian Companies in the SENSEX”, **Asia-Pacific Journal of Risk and Insurance**, Volume 6, Issue 1, Article 6, 2012, s. 1.

paketli ürünlerin üzerinde içerisinde neler olduğunun yazılması, sıcak ürünlerde içeriğinin sıcak olduğuna ilişkin uyarı, yatırımlarda ise artışlar kadar azalışların da mümkün olduğuna ilişkin uyarı beklenir. Bu bilgilerin çoğu faydalı ve tüketici, yatırımcı gibi taraflara bilgi sunar nitelikte iken kimi bilgiler ise kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte değildir. Bilgilerin bu şekilde yeterince açıklayıcı olmamasının sebebi kimi zaman bilgi sağlayıcıları kanuni açıdan korumak iken kimi zaman da düzenleyicileri eleştirilerden korumaktır. Aynı nedenler kurumsal raporlamanın bir parçası olan risk açıklamaları için de geçerlidir ancak son yıllarda işletmeler geçmişe göre daha fazla risk açıklaması yapmaktadır. Bu artışın sebepleri özellikle son 30 yılda kullanımı artan finansal araçlar ve bu araçlara yatırılan yüksek miktardaki para ile iş dünyasındaki değişimler ve bu değişimlerin riskli yapısıdır. Tarihi finansal raporlama bilgilerinin sınırlılıkları sebebiyle kullanıcıların memnuniyetsizlikleri son yıllarda risk raporlamasına olan talebin artmasının sebeplerinden birisidir. Bu sınırlılıkları telafi edebilmek için geleceğe yönelik finansal ve finansal olmayan bilgiler talep edilmektedir.³²

Risklerin gözden geçirilmesi ve raporlaması için “Risk Kayıt Raporu” kullanılabilir. Bu raporlar risk belirleme, değerlendirme ve öncelik saptama süreçlerinde yapılan çalışmaların sonucunu gösteren bir tür veritabanıdır. Ayrıca bu raporlarda bahsi geçen risklere karşı yapılanlar ile bu eylemlerden sorumlu kişi ve gruplara ilişkin bilgiler de yer alır. Raporun tamamlanması için risk yönetim süreçlerinin oluşturulup uygulamaya konması önem taşımaktadır.³³

Bu raporlar kamuya açıklanarak işletmelerin risk yönetimi uygulamalarının şeffaflığı sağlanır. Birleşik Krallık Polis Teşkilatı tarafından hazırlanan bir Risk Kayıt raporu örneği değiştirilmiş şekilde tablo 2.4’te yer almaktadır.

Örnekten de görüleceği üzere risk kayıt raporları riskler ve bu risklere ilişkin önemli bilgilerin yer aldığı raporlardır. Bu raporlar kullanılarak riskler ilgili oldukları

³² ICAEW, **a.g.e.**, 2011, s. 4.

³³ Graham, **a.g.e.**, s. 97.

alanlar ve önem derecelerine göre incelenebilir, alınmış olan önlemler ve gözden geçirme prosedürleri ile sorumlu kişiler görülebileceğinden hem hesapverebilirlik hem de entegrasyon sağlanabilir. Ayrıca söz konusu riskler ve alınabilecek önlemler konusunda çalışanların/sorunlu kişilerin düşünce ve önerileri de raporda yer almaktadır. Bu şekilde risklere uygulayıcı gözüyle bakma olanağı da sunulmakta olup gerçekleştirilmesi imkânsız önlemlere kaynak harcanmasından kaçınılabilir.



Tablo 2.4: Risk Kayıt Raporu Örneği

Risk Kayıt Raporu Örneği							
Risk Numarası	Riskin Adı	Risk Alanı	Yönetim Stratejisi	İlgili Tartışma ve Yorumlar Kilit Kontroller	Sorumluluk/ Risk Sahibi	Riskin Büyükliği	Gözden Geçirme
1	Kaynak yetersizliği	Kurumsal	Var olan kaynakların etkin ve sorumluca kullanıldığından emin olmak, daha fazla personel ve altyapı desteği sağlayacak iş modelleri yaratmak.	Toplum Politikası Anketinin sadece yetişkinlere uygulanmakta olup toplum temelli değildir. Daha fazla önleyici eylem uygulanmalıdır. Muhasebe Direktörü çapraz yetki politikasının maliyetleri konusunda endişelenmektedir. Bilgisayar suçlarına ayrılmış kaynak bulunmamaktadır. Üst yönetim terörist eylemlerin nasıl ele alınacağı konusunda kesin yargılara sahip değildir.	Muhasebe Direktörü	Yüksek	Haftalık üst yönetim komitesi
2	Kaynakların etkin kullanılmaması	Kurumsal	Finansal ve faaliyetler kontrollerin gözden geçirilmesi.		Muhasebe ve Finans Direktörleri, departman şefleri	Orta	Üst yönetim seviyesinde aylık gözden geçirmeler
3	Var olan altyapının yetersizliği	Stratejik	Kısa ve uzun dönem plan yapacak bir danışman işe almak.	Güncel bir sermaye planı gerekli.	Muhasebe Direktörü	Yüksek	Üç aylık
4	Yetersiz işe alma ve tutma stratejileri	Stratejik	- İşe alma ve işte tutma stratejisi geliştirmek. - Yeni ama tecrübeli yöneticiler için eğitim programı geliştirmek. - Üst yönetimle iletişim yollarını açan bir sistem uygulamaya koymak.	Azınlıkların işe alınmasına odaklanılmalı.	İnsan Kaynakları Direktörü	Yüksek	İki ayda bir üst yönetime raporlama
Hazırlanma Tarihi: xxxxxxxx							
Genel Güncelleme: xxxxxxxx							
Risk Profili Güncellemesi: xxxxxxxx							
Hazırlayan Kişi: xxxxxxxx							
İletişim:							

Kaynak: Andrew Graham, "Integrated Risk Management - Implementation Guide", Çevrimiçi, <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>, 07.12.2015, s. 98'den değiştirilerek alınmıştır.

Risk Kayıt Raporlarının kullanıcılara sağlayacağı faydalardan bir kısmı aşağıda sıralanmıştır.³⁴

- Risklerin nasıl yönetildiğine ilişkin bilgi edinmek isteyen kişiler tarafından kullanılabilir bir veritabanı niteliği taşımaktadır.
- İşletme içindeki risk yönetiminden sorumlu grupların risk yönetim süreçlerini incelemesi ve risk yönetim uygulamalarının işletme geneline yaygınlaşması konusunda kontrollerini yapabilmesi için kullanılabilir bir araçtır.
- Üst yönetime risk yönetimine ilişkin güncel bilgiler sunar. İlerleme olan, daha fazla çalışma veya hesapverebilirlik gereken alanlara vurgu yaparak dikkat edilmesi gereken alanları öne çıkarır.

Risk raporlamasında kullanılabilir raporlardan bir diğeri ise “Risk Raporları”dır. Bu rapor türü ile üst yönetime, yönetim kuruluna, paydaşlara ve kamuya kurumsal riskler hakkında bilgi sunulur. Hem işletme içi hem de işletme dışı kullanıcılara hitaben hazırlanan raporlar olmaları sebebiyle ne kadar bilgi açıklaması yapılacağı konusunda hassas bir denge sağlanmalıdır. Yönetim birimi için faydalı olacak bir bilginin kamuya açıklanmış olması sebebiyle rakipler tarafından da öğrenilmesi işletmeler için olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Risk raporlarında risklerin tanımları, görece öncelikleri, yoğunluk ölçümleri, var olan kontrol ve yönetim süreçleri, risklerle ilişkili daha fazla ne yapılması planlandığı gibi bilgiler yer alır.³⁵ Tablo 2.5’te bir risk raporu örneği yer almaktadır.

³⁴ A.e.

³⁵ A.e., s. 99.

Tablo 2.5: Risk Raporu Örneği

Not: Bu rapor Risk Yönetim Sistemi'nden gelen bilgiler doğrultusunda gerekli görüldükçe güncellenmektedir.	Risk Kategori ve Öncelikleri
Kurumdaki Sorumlu: Bilgi Edinilecek Birim:	Risk Tanımı
Riski Yönetmek için Uygulanan Eylemler	Riski Azaltmak için Uygulanan Eylemler
Temel Bilgi Noktaları	Bir Sonraki Güncelleme

Kaynak: Andrew Graham, "Integrated Risk Management - Implementation Guide", Çevrimiçi, <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>, 07.12.2015, s. 100.

Tablodan da görüldüğü üzere risk raporları, risk kayıt raporlarına ek olarak hazırlanabilecek raporlardır. Benzer bilgiler içeren bu tabloda ilave olarak riskin detaylı tanımlaması ve yapılan güncellemelere ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Riski yönetmek ve azaltmak için yapılan uygulamaların ayrı olarak gösterilmesi ise analiz açısından daha faydalı olacaktır.

2.2. Risklerden Korunma Amacıyla Uygulanan Yöntemler

Çalışmanın birinci bölümünde detaylı olarak risk türleri açıklanmıştır. İşletmelerin karşılaşılabilecekleri risklerden bir kısmı üzerinde bir kontrolü olmamasına rağmen, “kontrol edilebilir riskler” olarak adlandırılan kimi risklerin ortaya çıkma olasılıkları ya da etkilerinin azaltılması mümkündür. Bu tür risklerin yönetilebilmesi için uygulanabilecek yöntemlerden bazıları etkin bir iç denetim birimi kurulması, etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulması, bağımsız denetim hizmeti alınması, etkin bir bütçe sistemi kurulması, sigorta yaptırma, aktif-pasif yönetimi, türev ürün sözleşmeleri, müşteri portföyünün iyi yönetilmesi/müşteri karlılık analizi, üretim teknolojilerinin takibinin yapılması/ürün geliştirme araştırmaları yapılması, müşteri tercihlerinin takibinin yapılması, güvenilir, kaliteli ve geniş bir tedarikçi portföyü oluşturulması, teminat, rehin ve ipoteklerin takibi, yöneticilerin bağımsızlığının sağlanması ve vekalet probleminin çözümü ve factoring yöntemleridir. Aşağıda bu yöntemler detaylı olarak açıklanmıştır.

2.2.1. Etkin Bir İç Denetim Birimi Kurulması

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors – IIA) iç denetimi, *bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti* olarak tanımlamıştır. Ayrıca iç denetimin işletmelerin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlayan bir araç olarak sistem ve disiplin sağlayacağı belirtilmiştir.³⁶

İç denetim biriminin faaliyetlerinden bazıları şu şekildedir:³⁷

³⁶ Definition of Internal Auditing, Çevrimiçi, <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, 04.05.2016.

³⁷ Biljana Angelova, Blagica Koleva, “The Role of Internal Audit in Risk Management System of the Companies”, **Economic Development**, Number 3, 2015, s. 2.

- İç kontrol ve muhasebe sistemlerinin gözden geçirilmesi,
- Finansal ve bilişimsel bilgilerin incelenmesi (sınıflanması, raporlanması),
- İş kararlarının iktisadi, verimli ve etkin olup olmadığının incelenmesi,
- Kanun ve düzenlemelere uygunluğun incelenmesi,
- İşletme politikalarının nasıl yönetildiğinin incelenmesi.

İç denetim çalışmalarına esas oluşturan Uluslararası İç Denetim Standartları ilk olarak 2008 yılında yayımlanıp en son 2012 yılının Ekim ayında revize edilmiştir. 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren geçerli olan güncel standartlar³⁸ hem iç denetim faaliyetlerinin kapsam ve içeriğini hem de iç denetçinin sahip olması gereken özellikleri (bağımsızlık, mesleki özen, yeterlilik gibi) tanımlamaktadır. İç denetim standartlarından bazıları direkt olarak risk yönetimi ile ilgili olup aşağıda özetlenmiştir.

Madde 1220'ye göre iç denetçilerin çalışmalarını yaparken gerekli mesleki özen ve dikkati göstermesi gerekmektedir. Mesleki özen ve dikkat göstererek görevlerini yerine getiren iç denetçilerin dikkat etmeleri gereken unsurlar ise şunlardır:

- Yapılan çalışmanın kapsamı,
- Güvence sağlamak için yerine getirilen prosedürlerin karmaşıklığı, gerekliliği veya önemi,
- Kontrol, kurumsal yönetim ve risk yönetimi süreçlerinin etkin ve yeterli olup olmadığı,
- Suistimal, önemli hata veya aykırılıkların olma olasılığı,
- Güvence hizmetinin olası faydaları ile bu hizmetin sağlanması sonucunda ortaya çıkacak maliyetlerin karşılaştırılması.

Madde 2000'e göre iç denetim faaliyetlerinin işletme paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde yerine getirilmesi gerekmekte olup tarafsız ve makul güvence

³⁸ Uluslararası İç Denetim Standartları, Çevrimiçi, http://www.tide.org.tr/uploads/UMUC_2013.pdf, 20.03.2017.

sağlayacak iç denetim çalışmaları işletme ve paydaşlarına değer katacak; risk yönetimi, kurumsal yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliği ve verimliliğine katkıda bulunacaktır.

Madde 2010'a göre iç denetim çalışmalarında risk esaslı planlama yapılması zorunludur. Standardın yorumunda yer alan açıklamalarda işletmenin risk iştahını da dikkate alarak risk yönetimi çerçevesi dahilinde planlama yapması gerektiği belirtilmiştir. Eğer işletme yönetimi ve yönetim kurulu tarafından belirlenmiş bir risk çerçevesi yok ise işletme içi kişi ve birimlerden elde edilen bilgiler kullanılarak risk değerlendirmesi yapılmalıdır. Planlama yapıldıktan sonra da aynı dikkatin sürdürülmesi ve işletmenin faaliyetlerinde, programlarında, sistem ve risklerinde değişiklik olduğu saptanırsa planın gözden geçirilmesi, gerekirse değiştirilmesi gerekmektedir. Üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından sağlanan bilgiler göz önüne alınarak hazırlanan görev planı, en az yılda bir kez yapılması gereken risk değerlendirmesine dayanmalıdır.

Madde 2060'a göre iç denetim birimi yöneticileri dönemsel olarak yapılan iç denetim faaliyetlerinin amacını, birimin yetkilerini, görev ve sorumluluk dağılımlarını, yapılan planlama ve ortaya çıkan performansa ilişkin bilgileri bir rapor halinde üst yönetim ve yönetim kuruluna sunmalıdır. Bu bilgilere ek olarak kurumsal yönetim sorunları, yolsuzluk riskleri ve yönetim kurulu ile işletme üst yönetiminin ihtiyaç duyabileceği diğer bilgiler, işletmenin riskleri ve kontrol sorunlarına ilişkin unsurlar da bu raporlarda yer almalıdır. Maddenin yorumunda bu raporlamanın hangi aralıklarla yapılacağına yönetim kurulu, üst yönetim ve denetim komitesi³⁹ tarafından işletmenin ihtiyaçları dikkate alınarak karar verileceği belirtilmiştir.

Madde 2100'e göre iç denetim faaliyetlerinin amaçları arasında kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin değerlendirilmesi ve bu süreçlerin geliştirilmesine katkıda bulunulması yer almaktadır.

³⁹ Denetim komitesi, iç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, katma değerini, muhasebe, mali raporlama ve iç kontrol ile ilgili iç sistemlerin işleyişi ve yeterliliğini yönetim kurulu adına gözetmekten sorumlu bir ekip olup yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktadır. (Denetim Komitesi ile ilgili Bilgiler, Çevrimiçi, http://www.denetimnet.net/Pages/denetim_komitesi_ile_ilgili_bilgiler.aspx, 18.03.2017)

İşletmenin kurumsal yönetim alanında gelişmesi konusunda iç denetim biriminin değerlendirmelerde bulunması ve olası iyileştirmeler hakkında tavsiyelerde bulunması gerekmekte olup iç denetim biriminin destek sunabileceği konular Madde 2110'da şu şekilde belirtilmiştir:

- Kurumsal performans yönetiminin etkin ve hesap verebilir olması,
- Kurum içinde etik ve diğer değerlerin gelişmiş olması,
- İşletmeye ilişkin risk ve kontrol bilgilerinin gerekli birimlere iletilmesi,
- Yönetim kurulu, üst yönetim ve iç ile dış denetçiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin eş güdümlü olması ve aralarında gerekli bilgi alışverişinin sağlanması.

Madde 2120'ye göre iç denetim biriminin görevleri arasında işletmenin risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda katkı sunulması da yer alır. Standardın yorumunda iç denetim biriminin aşağıdaki konularda değerlendirmelerde bulunması gerektiği belirtilmiştir:

- Önemli risklerin belirlenmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuş olması,
- Risklere karşı belirlenmiş cevapların işletmenin risk iştahı dikkate alınarak saptanmış olması,
- Yönetim kurulu, işletme yönetimi ve personelin sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olabilecek risk bilgilerini elde edip kurum geneline yayması,
- Belirlenmiş kurumsal amaçların işletme misyonu ile uyum içinde olması.

Madde 2010 iç denetim biriminin görev ve sorumluluklarına ilişkindir. Risk yönetimi süreçlerinin yanı sıra kurumsal yönetim süreçleri, işletme faaliyetleri ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı risklerin değerlendirmesi de iç denetim faaliyetleri arasında yer alır. Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum, mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu, faaliyetlerin ve programların etkin ve verimli olması ile işletme varlıklarının korunması bu değerlendirmelerden bazılarıdır.

Personelin suistimal gerçekleştirme ihtimali ve işletmenin bu riski nasıl yönettiği değerlendirilmeli, iç denetim birimi tarafından elde edilen riske ilişkin bilgiler risk yönetim süreçlerinin değerlendirmesinde kullanılmalıdır. İç denetim birimi risk yönetim süreçlerinin kurulması ve geliştirilmesinde yönetime yardımcı olabilir ancak riskleri yönetme sorumluluğunu almamalıdır.

Madde 2660'a göre çalışmaları süresince riskleri inceleyen iç denetim birimi, işletme için kabul edilemeyecek seviyede risk üstlenildiğini tespit ederse bu durumu işletme yönetimi ile görüşmeli, sorun çözülemediği takdirde yönetim kuruluna iletmelidir.

Muhasebe problemleri ve gerçeği yansıtmayan finansal tabloların sunumu gibi sorunlar tespit edildiğinde ilk olarak işletme yönetimi ve bağımsız denetim firması suçlanır. Ancak son zamanlarda bu tür sorunlar ortaya çıktığında yönetim kurulu ve denetim komitelerinin sorumluluklarının tartışılmasına başlanmıştır. Denetim komitelerinin hissedarları korumaları, işletme yönetiminin kurumsal raporlama metodlarını kontrol eden taraf olmaları ve muhasebe uygulamalarının kalitesi hakkında gerekli soruları sormaları beklenmektedir. Ancak bazı uzmanlar birçok denetim komitesince önemi giderek artan bu görevlerin kurumsal yaşamdaki yerinin yeterince anlaşılmadığı düşünmektedir. Bu durumun yatırımcılar tarafından farkedilmeye başlanmış olması sebebiyle çeşitli kurumlarda muhasebe sorunları olduğunda işletme yönetiminin yanı sıra yönetim kurulu ve denetim komitelerine da davalar açılmıştır. Bu sebeple denetim komitesi üyelerinin diğer birimler tarafından işlenen suçlardan muaf olmadığı ve sorumluluklarının olduğu bilinmelidir.⁴⁰ Bu durum işlem ve süreçlerden bağımsız olarak iç denetim biriminin görevlerini yerine getirmesi konusunda gerekli özeni göstermemesi riskinin olası sonuçlarına dikkat çekmektedir.

⁴⁰ Dimitris N. Chorafas, **IFRS, Fair Value and Corporate Governance**, Oxford, CIMA Publishing, 2006, s. 439-440.

Bu sorumluluklar göz önüne alındığında denetim komitelerinin aşağıdaki konularda yetkili olması ve bu yetkilerin açıkça ortaya konması gerekmektedir⁴¹:

- Muhasebe usulsüzlüklerine bir bütün olarak yaklaşılması,
- Belirlenmiş her problemin temeline inilmesi,
- Problemler için kalıcı çözümler üretilmesi.

İç denetimin risk yönetimindeki rolüne ilişkin detaylar Tablo 2.6’da yer almaktadır. Görüleceği üzere tabloda risk ile ilişkili denetim faaliyetlerine örnekler verilmiş ve öncelikle iç denetim birimi tarafından yapılması beklenen, işletmenin risk yönetimine katkı sunacak temel görevler sıralanmıştır. İkinci olarak ise birinci grup kadar gerekli olmamakla birlikte, iç denetim birimi tarafından yerine getirilmesi durumunda koruyucu fayda sağlayacak olan görevler yer almaktadır. Son grup ise iç denetim biriminin yerine getirmemesi gereken görevleri özetlemekte olup iç denetimin bağımsızlığı konusunda tehdit oluşturacak faaliyetler sıralanmıştır.

İlk grupta yer alan “İç denetimin kurumsal yönetimdeki temel görevleri”, iç denetim biriminin görevleri arasında bulunan güvence faaliyetlerinden oluşur. İç denetim birimi, işletmenin kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin geliştirilmesi için danışmanlık yapabilir. Bu tür danışmanlık desteğinin kapsamı zamanla değişebilir ve işletme içi ile dışı unsurların etkileri sebebiyle işletmeler arasında farklılık gösterebilir. Özellikle risk yönetim süreçlerinin kurulumu aşamasında iç denetim biriminin işletme riskleri hakkındaki tecrübeleri faydalı olacak ve işletme riskleri ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında kolaylık sağlayacaktır. Zamanla risk uygulamaları konusunda işletmenin olgunlaşması ve risk yönetimi süreçlerinin olağan akışa dahil edilmesi ile iç denetim biriminin bu alandaki çalışmalarını azaltması mümkün olur. Aynı şekilde işletmenin risk yönetimi çalışmaları için uzman bir kişiden destek alması durumunda da iç denetim biriminin danışmanlık alanındaki sorumluluğu azalacak ve güvence hizmetlerine yoğunlaşması mümkün olacaktır. İç denetim birimi

⁴¹ A.e., s. 440.

Tablo 2.6’da yer alan birinci grup güvence hizmetlerini yerine getirecek şekilde risk-tabanlı bir yaklaşım belirlememişse ikinci gruptaki eylemleri yerine getirmesi de mümkün olmayacaktır.⁴²

Tablo 2.6’da görülen ve açıklanmış olan danışmanlık desteği konusunda iç denetim biriminin bağımsızlığını olumsuz etkilemeyecek bazı faaliyetlere aşağıda çeşitli örnekler verilmiştir.⁴³

- Riskleri analiz ve kontrol etmede iç denetim biriminin kullandığı araç ve teknikleri işletme yönetimi ile paylaşmak,
- Sahip olunan bilgi ve tecrübelerin paylaşılması yoluyla risk yönetimi çalışmalarını desteklemek,
- Risk ve kontrol çalışmaları için ortak bir dil belirlenmesi, çerçeve oluşturulması gibi konularda yardım sunmak, tavsiyelerde bulunmak ya da çalıştaylar düzenlemek,
- Risklerin gözlemlenmesi ve raporlanması çalışmalarında merkezi güç olarak yer almak,
- Risklerin yönetilmesi konusunda yöneticileri desteklemek.

Burada dikkat edilmesi gereken, söz konusu faaliyetlerin risk yönetimi konusunda destek ve danışmanlık sunması ancak fiili olarak riskin yönetilmesi görevine dahil olmamasıdır. Çünkü risk yönetimi işletme yönetimin sorumluluğundadır ve bu önemli hususun gözden kaçırılması iç denetim biriminin bağımsız ve objektif olmasını engeller.⁴⁴

⁴² The Institute of Internal Auditors, IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, Ocak 2009, s. 4-5, Çevrimiçi, <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>, 25.04.2017.

⁴³ A.e., s. 5.

⁴⁴ A.e.

Tablo 2.6’da ikinci grupta yer alan ve “Tedbir amaçlı olup yerine getirilmesi makul görevler” söz konusu olduğunda aşağıdaki şartlar göz önüne alınmalıdır.⁴⁵

- Risk yönetimi faaliyetlerinin işletme yönetiminin görevi olduğu açık bir şekilde ortaya konmalıdır,
- İç denetim biriminin görevleri yazılı olarak belirlenmeli ve denetim komitesi tarafından onaylanmalıdır,
- İç denetim birimi yönetim adına risk yönetimi faaliyeti yürütmemeli, sadece tavsiye ve destek sunmalıdır,
- İç denetim birimi tarafından yerine getirilen ve risk yönetiminin bir parçasını oluşturan işlemler için iç denetim birimi güvence veremez, bu işlemin tarafsız bir birim tarafından yapılması gerekir.

Etkin bir risk yönetimi sistemi kurulabilmesi çaba gerektiren bir süreç olup sürekli inceleme ve çalışmalar yapılarak iyileştirilmesi ve zamanla daha iyi hale getirilmesi mümkündür. İşletme içindeki unsur ve süreçler ile risk kavramlarına birçok çalışandan daha fazla hâkim olan iç denetim birimi personeli tarafından yapılan çalışmalar risk yönetiminde etkin bir kaynak oluşturur. Ancak yapılan araştırmalarda iç denetim birimlerine sadece süreçlerin etkin faaliyet gösterip göstermediği konusunda beyanda bulunması görevi verildiği saptanmıştır.⁴⁶

⁴⁵ A.e., s. 6.

⁴⁶ A.e., s. 5,8,10.

Tablo 2.6: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü

İç denetimin kurumsal yönetimdeki temel görevleri;

- Risk yönetimi süreçlerine ilişkin güvence sağlamak,
- Risklerin doğru bir şekilde belirlenmiş olduğuna dair güvence sağlamak,
- Risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi,
- Anahtar risklerin raporlamasına ilişkin değerlendirme yapılması,
- Anahtar risklerin yönetiminin gözden geçirilmesi.

Tedbir amaçlı olup yerine getirilmesi makul görevler;

- Risklerin belirlenme ve değerlendirilmesini kolaylaştırmak,
- Risklere karşı atılan adımlarda işletme yönetimine destek olmak,
- Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini koordine etmek,
- Risk raporlarının konsolidasyonunu yapmak,
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin devamını ve geliştirilmesini sağlamak,
- Kurumsal risk yönetimi süreçlerini desteklemek,
- Yönetimin onayına sunulacak risk yönetimi stratejileri geliştirmek.

İç denetim biriminin dahil olmaması gereken görevler;

- İşletmenin risk iştahını belirlemek,
- Risk yönetimi süreçleri üzerinde baskı oluşturmak,
- Risklere karşı atılacak adımlara karar vermek,
- Riskler konusunda yönetim adına güvence vermek,
- Risklere karşı yönetim adına adımlar atmak,
- Risk yönetimi birimi için hesap vermek.

Kaynak: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, “Internal Auditing's Role in Risk Management”, The IIARF White Paper, Mart 2011, Çevrimiçi, <http://www.oracle.com/us/solutions/corporate-governance/ia-role-in-rm-345774.pdf>, 21.08.2016, s. 12’de yer alan “Figure 1 – Internal auditing’s role in ERM” isimli şekilden uyarlanmıştır.

Denetimden sorumlu kişilerin (Chief Audit Executives) aşağıdaki konulara gerekli özeni göstermesi faydalar sağlayacaktır:⁴⁷

- Denetim komitesi çalışanları ve işletme yönetimini riskler ve risk yönetimi alanında eğitmek,
- İşletmede risk yönetiminden sorumlu birim ve kişilere danışmanlık yolu ile destek sunma konusunda gönüllü olmak ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen bilgileri denetim komitesi ve işletme yönetimi ile paylaşmak,
- Yönetimin iş risklerini belirleme çalışmaları yapıp yapmadığını (risklerin belirlenmesi için kapsamlı bir çalışmanın varlığı), belirlenmiş risklerin yönetimi için teknikler geliştirip geliştirmediğini ve risklerin ortaya çıkması durumunda tespitini sağlayacak ve gerekli aksiyon alınmasına olanak sunacak öncüllerin belirlenip belirlenmediğini incelemek,
- İç denetim birimi çalışanlarının da risk yönetimi alanında gerekli bilgi ve becerilere sahip olması için kaynak ve zaman tahsis etmek,
- İç denetim birimi faaliyetlerinin de risk yönetimi becerisine sahip olması için uzman üçüncü kişilerden ya da işletme içi kaynaklardan destek almak.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri piyasalar karmaşılaştıkça geleceğe ilişkin tahminlerin yanı sıra geçmiş ile güncel duruma ilişkin koşulların analizi de giderek daha önemli hale gelmiştir. Hedefler belirlenmesi, işletme faaliyetlerine ek fayda sağlayacak fırsatların değerlendirilmesi ve olası tehlikelerden kaçınmaya olanak sunabilecek bir risk yönetimi sistemi kurulması işletmelerin geleceği için önemlidir. Bu konularda iç denetime düşen görev, işletme hedeflerinin yerine getirilmesini engelleyebilecek potansiyel risk unsurlarının anlaşılması ve risk yönetimi alanında doğru kararların verilip verilmediğine odaklanmaktır. Ancak risk yönetimi ve iç denetimin birbirinden bağımsız süreçler olduğu, risk yönetimi görevlerinin iç denetim birimi tarafından yerine getirilmemesi gerektiği gözönünde bulundurulmalıdır. Potansiyel tehlike olarak görülen

⁴⁷ The Institute of Internal Auditors Research Foundation, **a.g.e.**, s. 5.

kimi unsurların olumsuz etkilerinin yönetilmesi, azaltılması ve hatta fayda sağlayacak şekile gelmesi mümkündür. İç denetim ise bu konuda yapılan faaliyetlerin incelenmesi görevini üstlenir. İşletme hedefleri belirlendikten sonra iç denetim birimi bu hedeflere ulaşmada engel teşkil edebilecek riskleri saptar. Kabul edilebilir risklerin seviyesini belirlemek yönetimin göreviyken iç denetim biriminin bu süreçteki katkısı yönetime kararlarında faydalı olabilecek bilgileri sunmaktadır. Risk yönetimi çalışmalarını inceleyerek güvence vermekten sorumlu olan iç denetim birimi, risklerin uygun şekilde tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini sağlayacak süreçlerin olmadığını tespit ederse bu eksiklerin kapatılması konusunda yönetime danışmanlık sunmalıdır.⁴⁸

2.2.2. Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”)ın tanımına göre iç kontrol; işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği ile kanun ve düzenlemelere uyumluluk konusunda makul bir güvence sağlamak amacıyla yönetim kurulu, işletme yönetimi ve diğer çalışanlar tarafından yürütülen bir süreçtir. Görüldüğü üzere tanımda iç kontrolün devam etmekte olan bir süreç olduğu, sadece yazılı belge ve kılavuzlardan ibaret olmayıp insanlar tarafından yerine getirildiği, işletme geneline yaygın (faaliyetler, finansal raporlama ve uyumluluk) olması ve tam bir güvence değil makul güvence sağladığı vurgulanmaktadır.⁴⁹

Etkin bir iç kontrol sistemi kurulması ile yönetilebilecek risklerden bazıları şunlardır:

- Hile riski,

⁴⁸ A.e., s. 4-5.

⁴⁹ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, Mayıs 2013, s. 3, Çevrimiçi, http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf, 16.08.2016.

- İç kontrol eksikliği,
- İşletme stratejisiyle uyumlu olmayan süreçlerin varlığı,
- Bilgisayar sistemleri riski,
- Muhasebe sistemleri riski,
- Suistimal riski (personel),
- İç kontrol sisteminin olmaması,
- İç kontrol sisteminin etkin olmaması,
- İç kontrol sisteminin etkinliğinin denetlenmemesi,
- İşletme yönetiminin aldığı önemli kararların denetlenmemesi,
- Verimlilik riski,
- Etkinlik riski (tüm süreçler için),
- İtibar riski,
- İş sağlığı ve güvenliği riski,
- Vergi cezası riski,
- Sermaye Piyasası Kurulu (“SPK”) düzenlemelerine aykırı işlem riski,
- Resmi kurum (SPK hariç) düzenlemelerine aykırılık riski

Çoğunluğu yönetim riski kategorisinde yer alan bu risklerin yönetilmesi için kullanılabilecek en etkin araçlardan birisi etkin iç kontrol süreçlerinin kurulması ve denetlenmesidir.

İç kontrol süreçlerinin kurulmasında atılacak adımlardan ilki işletmenin iş modeli ve süreçlerinin anlaşılmasıdır. İş modeli; hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanan iş süreçlerinin yanı sıra vizyon, misyon, değerler, üretilecek ürünler, faaliyet gösterilecek piyasalar ve hedeflenen müşteri kitlesi ile kullanılacak arz ve talep kanallarını kapsamaktadır. Bu bilgilere ulaşmak için kullanılabilecek kaynaklardan bazıları vizyon ve misyon bildirileri, faaliyetler hedefler (stratejik, operasyonel, raporlama ve uygunluğa ilişkin), işletme ve kilit yöneticiler için belirlenmiş olan yıllık hedefler, değer bildirimleri ile stratejik planlama sunum ve belgeleridir. İş modeli anlaşıldıktan sonra ise iş süreçlerinin incelenmesi gerekir. Bu aşamada süreçler teker

teker ele alınıp neden var oldukları, işletme hedeflerine ulaşılmasında nasıl destek oldukları ve katkıları, sürece dahil personelin nasıl davranmasının beklendiği ve bu sürecin işletme yönetimi için başka bir önemi olup olmadığı konuları dikkate alınmalıdır.⁵⁰

İkinci aşama ise süreçlerin dökümantate edilmesidir. Sürecin içinde bulunan kişilerce yapılması gereken bu işlem, çoğu işletmede iş yoğunluğu veya dökümantasyonun önemi anlaşılmadığından ihmal edilir. Yeni işe bağlayan kişilerin eğitilmesi, sorumlulukların belirlenmesi, sistemlerin verimliliğinin değerlendirilmesi, öncelikli alanların saptanması ile temel risk ve kontrollerin tespit edilmesi konularında fayda sağlayacak olan bu dökümantasyon iç denetçiler tarafından da yapılmalıdır.⁵¹

Üçüncü aşama iş risklerinin belirlenmesidir. Öncelikle işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda karşısına çıkabilecek riskler ele alınarak risk profili ortaya konup her bir işletme hedefi için risklerin tanımlaması yapılmalıdır. Kullanılabilecek çok sayıda teknik bulunmaktadır. Örneğin belirlenmiş olan risklerin bir araya getirilmesinden oluşan risk haritalarında, söz konusu risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve olası etkileri yer alır.⁵² Daha sonra bu risklerin türleri ve alınabilecek önlemler belirlenir ve iç denetçi tarafından yapılacak olan denetim planında yol gösterici olarak kullanılır.

İç kontrolün unsurları aşağıda özetlenmiştir:

Kontrol çevresi: Bütünlük, etik değerler, işletme çalışanlarının yeterliliği, yönetim felsefesi, faaliyet biçimi, yönetimin görevleri ataması ve çalışanları nasıl yönlendirdiği ile yönetim kurulunun gösterdiği dikkat ve özen gibi unsurlardan oluşan kontrol çevresi, iç kontrol uygulamaları için gerekli olan disiplin ve yapının temelini oluşturur. İşletmelerin hedeflerine ulaşması, faaliyetlerini yerine getirmesi ve risklerin

⁵⁰ Kurt F. Reding ve diğerleri, **Internal Auditing: Assurance & Consulting Services**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, s. 4-6, 4-7.

⁵¹ **A.e.**, s. 4-8, 4-9.

⁵² **A.e.**, s. 4-10, 4-19.

değerlendirilmesi süreçlerinin tamamına yaygın olan kontrol çevresi işletmelerin geçmişleri ve kültürlerine dayanmaktadır.⁵³

Risk değerlendirme: İşletmeler içeriden ve dışarıdan çeşitli risklere maruz kalırlar. Bu risklerin işletme hedeflerine ulaşma konusunda etkisi olup olmayacağına dair analizler yaparak risklerin tanımlanması ile risk değerlendirmesi başlar. Daha sonra bu riskleri yönetmek için alınacak tedbirler ortaya konur. Risk değerlendirmesinin dinamik bir süreç olduğu ve bu sebeple ekonomik, endüstriyel, düzenleme ve faaliyetlere ilişkin koşullarda sürekli değişimler yaşandığı dikkate alınmalıdır.⁵⁴ İşletme hedeflerinin saptanması risk yönetiminin temel unsurlarından birisi olup risklerin belirlenmesi ve bu risklere verilecek karşılıkların ortaya konması öncesinde net bir şekilde yapılmalıdır. Çünkü işletme hedeflerinin saptanması iç kontrolün bir unsuru olmamasına rağmen iç kontrol sistemlerinin hazırlanması için ön şart oluşturmaktadır. Operasyonel hedefler, finansal raporlama hedefleri ve uyumluluk hedefleri olarak gruplandırılacak hedeflerin saptanmasından sonra bu hedeflere etki edebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve verilecek karşılıkların kararlaştırılması gerekmektedir.⁵⁵

Kontrol Faaliyetleri: Kontrol faaliyetleri, yönetim direktiflerinin yerine getirilmesi için gerekli politika ve prosedürler olup işletme hedeflerine ulaşılmasını amaçlayan, işletme geneline yaygın faaliyetler bütünüdür. İşletme hedefleri gibi 3 gruba (faaliyet, finansal raporlama ve uyumluluk) ayrılan bu faaliyetlere yetkilendirme, onaylama, teyit etme, mutabakat yapma, faaliyet performansının ölçülmesi, varlıkların korunması ve uyumluluk gibi örnekler verilebilir. Bu kontrol araçları çoğunlukla birden fazla unsuru birden etkilemektedir. Örneğin; güvenilir bir finansal raporlama olması uyumluluk üzerinde de etkilidir. İşletmelerin yapıları birbirlerinden farklı olduğu ve yönetim kademesindeki kişilerin farklı görüş ve fikirlerden oluşan kişiler olması sebebiyle kontrol faaliyetleri işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Ancak temel

⁵³ COSO, a.g.e., 2013, s. 4.

⁵⁴ A.e.

⁵⁵ Reding ve diğerleri, a.g.e., s. 5-10, 5-11, 5-12.

olarak önleyici kontroller, tespit edici kontroller, manuel kontroller, bilgisayar tabanlı kontroller ve yönetim kontrolleri şeklindedir.⁵⁶

Bilgi ve İletişim: İşletme içi bilgilerin hazırlanıp konu hakkında sorumluluğu bulunan kişilere aktarılması gerekmektedir. Bilgi teknolojilerinin faaliyetler, finansal ve uyumlulukla ilgili olarak oluşturduğu raporlar işletme faaliyetlerinin devamı için önem taşır. Bu bilgilere ek olarak, işletmeyi etkileyecek dış bilgiler (olay, faaliyet ve şartlara ilişkin) de elde edilip ilgili kişilere iletilmelidir. Bu tür iletişim ağları kurulurken çalışanlara açık bir şekilde iç kontrol faaliyetlerinin yönetim tarafından ciddiyle ele alındığı ve takip edildiği mesajı verilmelidir. Aynı zamanda çalışanların kontrol süreçlerine ilişkin sorumluluklarının bilincinde olmaları ve gerekli bilgilerin yukarıya aktarımının önemini de kavramış olmaları gerekmektedir. İşletme içindeki bu bilgi akışı kadar tedarikçi, müşteri, düzenleyici ve hissedarlarla olan bilgi akışının da etkin bir şekilde yürütülmesi önemlidir.⁵⁷

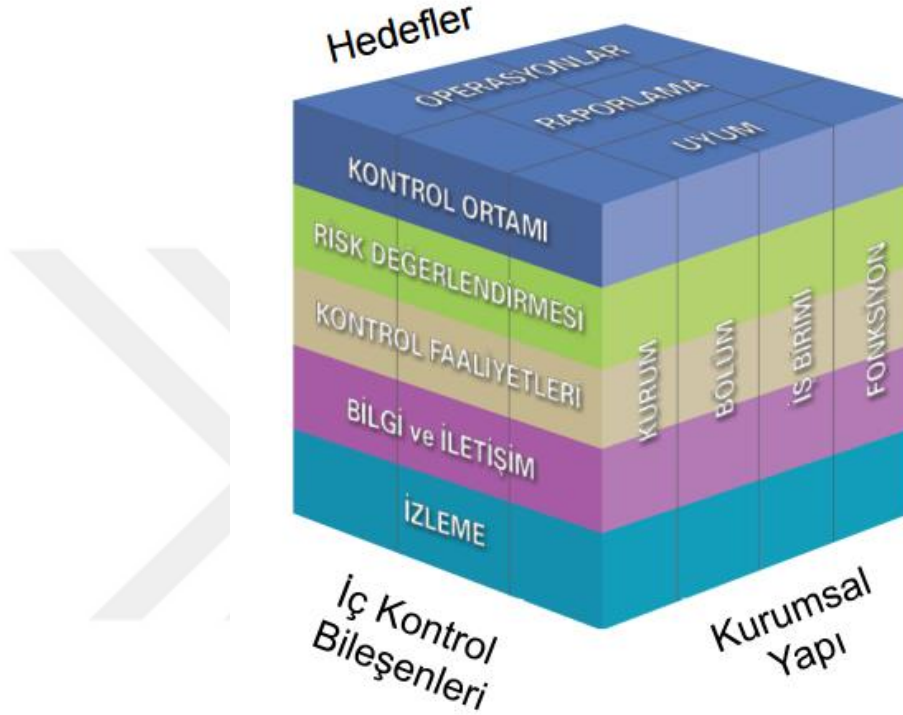
Gözetim: İç kontrol faaliyetlerinin sürekli ve dönemsel gözden geçirmeler ile gözetiminin ve kontrol süreçlerinin kalitesinin takibinin yapılması gerekmektedir. Sürekli gözden geçirmeler olağan akış içerisindeki kontrollerden oluşmakta iken dönemsel gözden geçirmeler risklerin değerlendirilmesi ve var olan gözetim mekanizmalarının etkinliğinin incelenmesi şeklindedir. Bu gözetimler kontrol faaliyetlerinde etkin olan personelin incelenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasını da içerir.⁵⁸

⁵⁶ A.e.

⁵⁷ COSO, a.g.e.. s. 5.

⁵⁸ A.e.

Şekil 2.5: COSO Küpü



Kaynak: Ersin Karabulut, “COSO 2013, ‘Bataklığı Kurutmak mı Sinekleri Öldürmek mi?’”, Çevrimiçi, <http://www.tide.org.tr/uploads/TI%CC%87DE-COSO%20Sunumu%202013%20son.pdf>, 18.03.2017, s. 10.

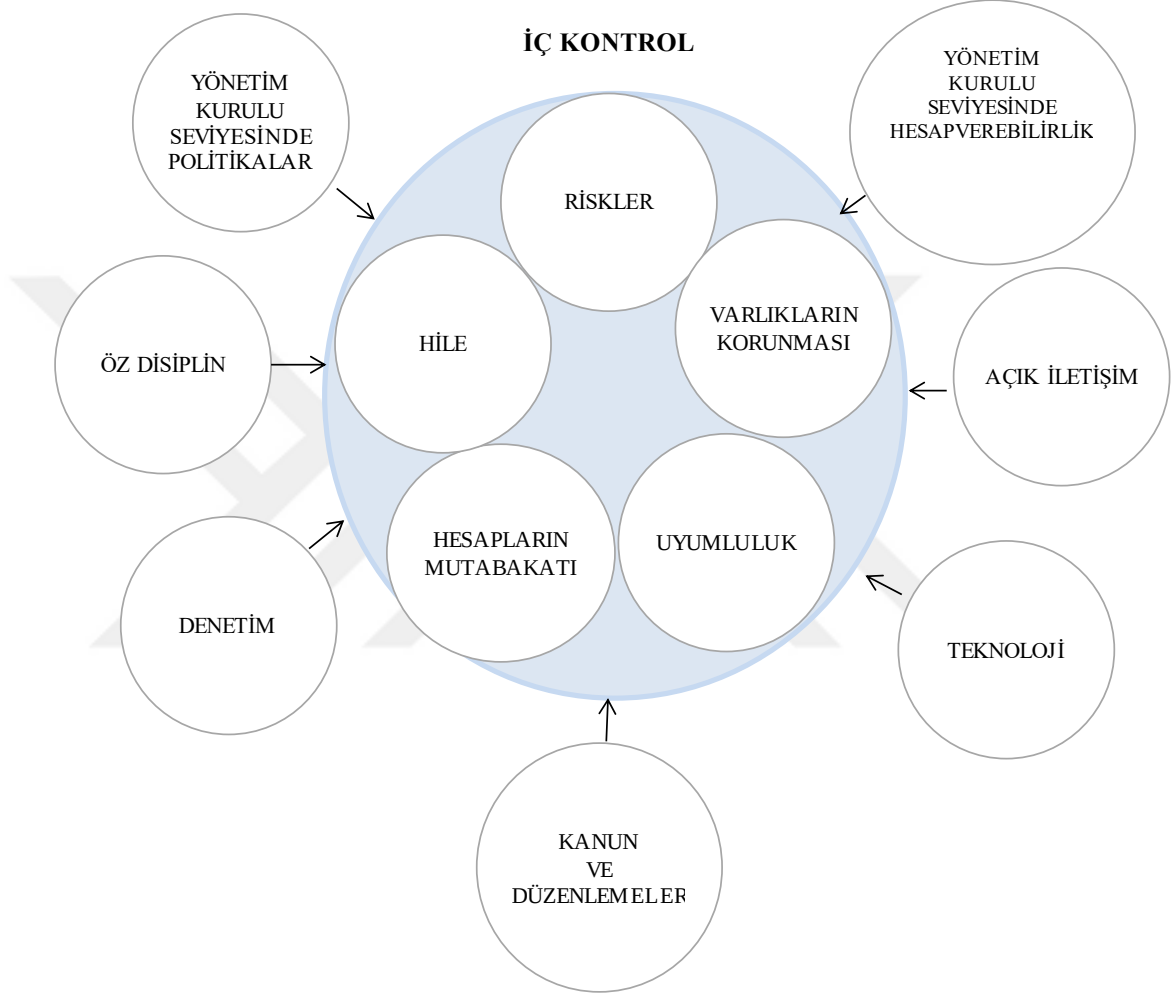
Yukarıda açıklanmış olan iç kontrol unsurları Şekil 2.5’te yer alan COSO küpünde özetlenmiştir.

İç kontrol sistemi ile kurumsal yönetim arasında sıkı bir ilişki bulunmakta olup aşağıdaki şekilde iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki özetlenmiştir.

Şekil 2.6 incelendiğinde iç kontrolün odaklarını oluşturan unsurlar olan riskler, hile, hesapların mutabakatı, uyumluluk ve varlıkların korunması hedeflerinin merkeze

konduu görülür. Etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulması yoluyla bu odaklara ilişkin hedeflere ulaşılması mümkün olur. Ancak bu odaklar hem işletme içi hem de işletme dışı unsurlardan etkilenir. Yönetim kurulunun hem ortaya koyduğu politikalarla i  kontrolü desteklemesi hem de çalışmalarında hesapverebilir olması öncelikli etkenlerdir. Ayrıca  alı anların  zdisipline sahip olması ve açık bir iletişim sisteminin kurulmuş olması ile denetim gibi diğer i  etkenler de bulunmaktadır. Bunların yanı sıra teknolojik  evre ile kanun ve düzenlemeler de işletmelerin iç kontrol odakları üzerinde etkilidir.

Şekil 2.6: İç Kontrol Odakları ile Temel İç ve Dış Etkenlerin İç Kontrole Etkileri



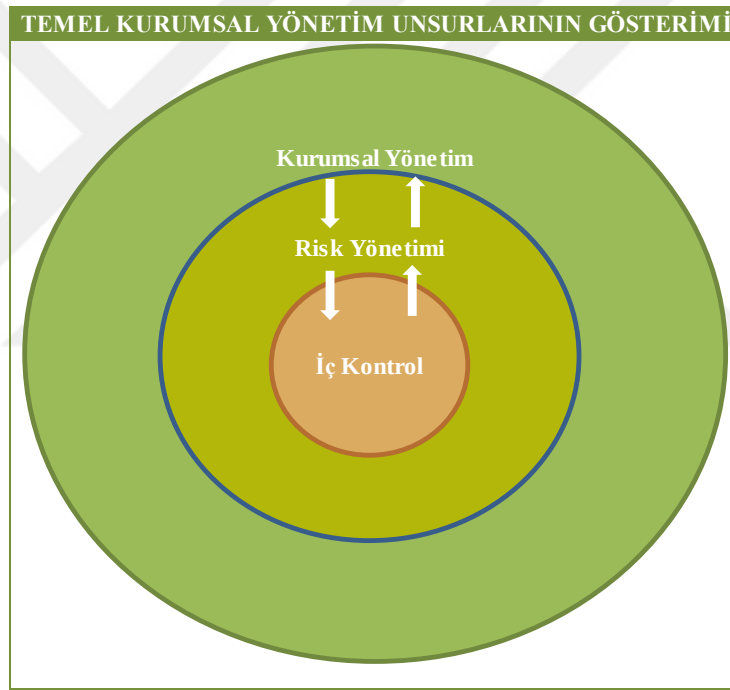
Kaynak: Dimitris N. Chorafas, **IFRS, Fair Value and Corporate Governance**, Oxford, CIMA Publishing, 2006, s. 451.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD)’ne göre kurumsal yönetim⁵⁹, işletme yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer çıkar sahipleri arasındaki ilişkileri içermektedir.

⁵⁹ Kurumsal Yönetim, işletmelerde israfın, yolsuzlukların, rüşvetin ve kayıtdışılığın önlenmesi amacıyla; işletme ilgililerine sunulan finansal bilgilerin sağlanmasını güven altına alan kurallar topluluğudur. (Mustafa Aysan, **Kurumsal Yönetim ve Risk**, İstanbul, Boyut Yayın Grubu, 1. Baskı, 2017, s. 86.)

Aynı zamanda kurumsal yönetim aracılığıyla işletmenin hedefleri ile bu hedeflere ulaştıran araçların ve performansın nasıl izleneceğine dair bir yapı oluşturulması sağlanır.⁶⁰ Kurumsal yönetimin temel unsurları olan risk yönetimi, paydaşlar, denetim ve iç kontrol arasındaki ilişki Şekil 2.7 ve Şekil 2.8’de gösterilmiştir.

Şekil: 2.7: Temel Kurumsal Yönetim Unsurlarının Gösterimi



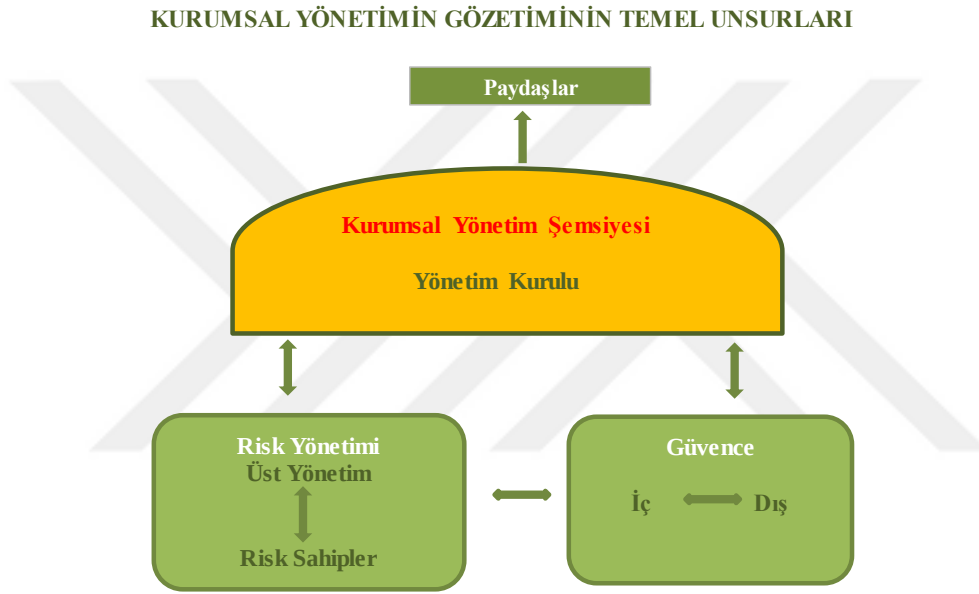
Kaynak: Reding, Kurt F. ve diğerleri, **Internal Auditing: Assurance & Consulting Services**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, s. 3-3.

Şekilde 2.7’de görüldüğü üzere etkin bir kurumsal yönetim için işletmelerin risk yönetimi alanında çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Risk yönetiminin etkinliği için de iç kontrolün etkinliği önem taşır. Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol

⁶⁰Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, G20/Kurumsal Yönetim İlkeleri 2015, 2015, s. 9.

birbirini kapsayan üç faaliyet olmakla birlikte aralarındaki ilişkinin karşılıklı olduğu dikkate alınmalıdır. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya ilişki içindedirler.

Şekil 2.8: Kurumsal Yönetimin Gözetiminin Temel Unsurları



Kaynak: Reding, Kurt F. ve diğerleri, **Internal Auditing: Assurance & Consulting Services**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007, s. 3-5.

Yukarıdaki şekilde kurumsal yönetimin gözetiminin temel unsurları sunulmuş ve şekilde dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıda özetlenmiştir:⁶¹

- Kurumsal yönetim, yönetim kurulu ile ona bağlı komitelerden başlar ve yönetim kurulu tüm işletmenin kurumsal yönetimi konusunda bir şemsiye görevi gören kapsayıcılığa sahiptir. Bu sebeple yönetime yol gösterilmesi, karar alma konusunda yetki verilmesi ve faaliyet sonuçlarının gözetilmesi/denetlenmesi yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

⁶¹ Reding ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 3-5.

- Yönetim kurulu paydaşları temsil ettiğini ve sorumlu bulunduğunu gözönüne alarak bu grubun faydalarını gözetmelidir.
- Tüm üst ve ara düzey yöneticiler kurumsal yönetim sürecinde belirli görevler alırlar. Her birimin farklı görevleri olmakla birlikte ortak noktaları risk yönetimi yoluyla yerine getirilen bu görevlerin günlük faaliyetlerin bir parçası olarak benimsenmesi gerekliliğidir.
- İç ve dış denetçilerin bu konudaki görevi kurumsal yönetim faaliyetlerinin etkinliği konusunda yönetim kurulu ve işletme yönetimine güvence sağlamaktır.

Şekilde yer alan “risk sahipleri” grubu, risk yönetimi faaliyetlerinin işletme risklerini yönetmek konusunda etkin olmasını sağlamaktan sorumlu olan kişilerden oluşur. Görevlerini yerine getirirken işletmenin risk iştahını da dikkate alan bu gruptaki kişiler, üst yönetim ile birlikte çalışırlar. İyi bir kurumsal yönetimin temel aktörlerinden olan risk sahiplerinin risk yönetimi faaliyetlerinin uygulanması ve izlenmesindeki rolleri, işletmenin istenmeyen sonuçlardan kaçınması konusunda etkilidir.⁶²

Risk sahiplerinin görevlerinden bazıları şunlardır:⁶³

- Üst yönetim tarafından belirlenmiş tolerans seviyeleri dahilinde risk yönetimi faaliyetlerinin ilgili riskleri yönetmek üzere uygun şekilde tasarlanıp tasarlanmadığını değerlendirmek,
- Risk yönetimi faaliyetlerinin tasarlandığı şekilde yerine getirilebilme kapasitesini ölçmek (Bu ölçümler yapılırken uygulamaya konulan prosedürlerin uygunluğu (uygulamaya başlanmasından beri geçen zaman dikkate alınarak sürecin gelmiş olduğu uygulama evresi), bu süreçleri uygulayan kişilerin yetkinliği ve tecrübe seviyeleri, teknolojik yeterlilik (bilgisayar sistemleri gibi) ve karar alma sürecini destekleyecek iç ve dış bilgi kaynaklarının varolup olmadığı konularına dikkate edilmelidir.),

⁶² A.e., s. 3-11, 3-12.

⁶³ A.e.

- Risk yönetimi faaliyetlerinin tasarlandığı şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek,
- Beklenen sonuçlara aykırı durumlar ortaya çıkarsa zamanında farketmek için kontrol yöntemleri geliştirmek,
- Üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından talep edilen bilgilerin zamanında ve doğru bir şekilde sunulmasını sağlamak.

Risk sahiplerinin kurumsal yönetim görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için izleyebilecekleri yollardan bazıları şunlardır:⁶⁴

- Risk komitesine kurumsal yönetim önerileri sunmak: Eğer bir kişi daha önce risk yönetimi ve raporlaması için tanımlanmamış bir riskten sorumluydu ya da risk sahibiye, risk komitesine sunulmak üzere bir öneri hazırlamalıdır. Rapora konu olan riskin yapısı ve kaynağı, olası etkileri, önerilen tolerans seviyeleri ve beklenen risk yönetimi aktivitelerini içeren bu öneri risk komitesince incelenip uygun görülürse kabul edilir.
- Risk yönetimi faaliyetlerini dönemsel olarak yeniden değerlendirmek (en az yılda bir defa olmak üzere ama tercihen daha sık): Risk yönetimi faaliyetleri işletme geneline yaygın risk stratejileri ile uyumlu olmalı ve bu faaliyetler belirlenmiş risk seviyeleri dahilinde yönetilmelidir. Devir, sistem değişiklikleri veya bu faaliyetlerin olgunluğunu ve etkinliğini etkileyebilecek diğer unsurlar dikkate alınarak risk yönetimi kapasiteleri yeniden değerlendirilmelidir. İzleme faaliyetleri, risk sahiplerine risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği konusunda zamanında bilgi sahibi olma imkanı sunmalıdır. Risk yönetimi raporlarının üst yönetime sunum süreçleri incelenmeli ve ihtiyaçları karşılaması sağlanmalıdır.

⁶⁴ A.e.

2.2.3. Bağımsız Denetim Hizmeti Alınması

*Denetim iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir.*⁶⁵

Bağımsız ve yetkinliği onaylanmış uzmanlar tarafından sunulan denetim hizmetleri finansal tablo kullanıcılarına sunulan bilgilerin güvenilirliğini artırır. Ancak bu faydanın yanı sıra işletme süreçlerinin bağımsız bir gözle incelenmesi sonucunda, risk yönetimi birimi tarafından gözden kaçırılmış ya da önemi yeterince anlaşılmamış olan risklerin tespiti de mümkün olur. Bağımsız denetim hizmeti alınması yoluyla yönetilebilecek risklerden bazıları şunlardır:

- Garanti karşılıklarının dikkate alınmaması, doğru raporlanmaması,
- Stok değer düşüklüğü karşılığı hesaplamasında hata,
- Ürün sorumluluğunun finansal raporlamada dikkate alınmaması,
- Alacakların tahsilatında zorluk, şüpheli alacaklara ilişkin riskler,
- Mali yatırımların zarar etmesi riski (finansal tablolarda sunumu),
- İşletmenin sürekliliği riski (finansal tablolarda sunumu),
- Suistimal riski (personel)
- Bilgisayar sistemleri riski
- Muhasebe sistemleri riski
- Finansal raporlama riski
- Hile riski

Görüldüğü üzere muhasebe standartları çerçevesinde dikkate alınması ve karşılık ayrılması gereken risklerin (şüpheli alacak karşılığı, stok değer düşüklüğü karşılığı, garanti karşılıkları) de yer aldığı bu listede işletmelerin faaliyetlerinin etkin bir şekilde

⁶⁵ Joseph A. Silvoso, “Report of the Committee on Basic Auditing Concepts”, **The Accounting Review**, Vol. 47, Committee Reports: Supplement to Volume XLVII of The Accounting Review, 1972, s. 18 ve Ersin Güredin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 13. Baskı, 2010, s. 11.

yürütülmesi için gönüllü incelenmesi gereken riskler (işletmenin sürekliliği, personelin suistimali riski, bilgisayar sistemleri riski, muhasebe sistemleri riski, finansal raporlama riski, hile riski) de yer almaktadır.

Müşteri kabulü aşamasından sonra denetçilerin denetim risk modeli oluşturmaları denetim planı yapılması için gerekli adımlardan ilki olup işletme yönetimine sağlayacağı yol gösterici özellik (işletme yönetiminin gözünden kaçmış olan risklerin bağımsız kişiler tarafından tespit edilmesi gibi) ile de faydalı olacaktır. Denetim risk modeli belirlenmeden önce denetçilerin öncelikli olarak denetlenen işletmenin risklerini değerlendirmesi gerekmektedir. Bu riskler göz önünde bulundurularak işlemler, bakiyeler ve açıklamalar gözden geçirilir ve söz konusu risklerin bu unsurlar üzerindeki etkileri incelenerek önemli hata riski saptanır.⁶⁶

Daha sonra oluşturulan denetim risk modelinin iki unsuru bulunmaktadır⁶⁷:

I. Önemli hata riski: Önemli hata riski yapısal risk ve kontrol riskinden oluşur.

I.a. Yapısal Risk: İç kontroller dikkate alınmadan işlem, bakiye ya da açıklamaların tek başına ya da bir araya gelerek önemli bir yanlışlığa sebep olması riskidir.

I.b. Kontrol Riski: İşlem, bakiye ya da açıklamaların tek başına veya bir arada önemli bir yanlışlığa sebep olmasının iç kontroller aracılığıyla tespit ya da kontrol edilememesi veya düzeltilememesi riskidir. İç kontrollerin yapısal sınırlılıklarından kaynaklı olarak bu risk tamamen yok edilemez olup iç kontrollerin kurulması ve uygulanmasının etkinliğine ilişkin risklerdir.

Yapısal risk ve kontrol riski birbirlerinden bağımsız, işletme ve çevresinden kaynaklı olarak ortaya çıkmakta olup denetçinin bu riskler üzerindeki kontrolü hiç veya çok azdır.

II. Ortaya Çıkaramama Riski (Tespit Edememe Riski): Denetim sürecinin ne kadar etkin planlandığı ve ne kadar iyi uygulandığına ilişkin olup denetçilerin tek

⁶⁶ Aasmund Eilifsen ve diğerleri, **Auditing & Assurance Services**, Berkshire, McGraw-Hill Higher Education, 2nd Edition (International Edition), 2010, s. 79.

⁶⁷ A.e., s. 77-78.

başına veya bir arada önemli yanlışlığa sebep olan unsurları tespit edememesi riskidir. Denetçiler tüm hesap, bakiye ve işlemleri denetleyemeyecekleri için bu riskin tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir ancak mesleki şüphecilik⁶⁸ aracılığıyla makul düzeye indirilmesi hedeflenir.

Denetim riski aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

$$\text{Denetim Riski} = \underbrace{\text{Önemli Yanlışlık Riski}}_{\text{Yapısal Risk x Kontrol Riski}} \times \text{Tespit Edememe Riski}$$

Önemli hata riski ve ortaya çıkaramama riski arasında ters bir ilişki bulunmakta olup işletmenin yapısal riski ve kontrol riski düşük ise hedeflenen denetim riskine ulaşmak için yüksek bir ortaya çıkaramama riski (veya tam tersi) belirlenir.

Yukarıda açıklanan risklerin belirlenmesinde denetçiler mesleki yargılarını kullanırlar. Bağımsız Denetim Standardı 200 - Bağımsız Denetçinin Genel Amaçları ve Bağımsız Denetimin Bağımsız Denetim Standartlarına Uygun Olarak Yürütülmesi, madde 13.f’de mesleki yargı, denetim çalışmaları yapılırken mevcut şartlar dahilinde atılacak adımlara karar verilmesi aşamasında muhasebe standartları ile etik standartları çerçevesinde kalmak koşuluyla, denetçinin deneyim, eğitim ve bilgisini kullanması olarak tanımlanmıştır.

Denetçilerin elde ettikleri bilgiler ve varmış oldukları sonuçları işletme yönetimi ile paylaşması sonucunda işletme yönetimi farklı bir kaynaktan işletmeye dair bilgi edinme şansına erişmekte gözden kaçma olasılığı bulunan riskler ile etkileri hakkında fikir edinebilmektedir.

⁶⁸ “Sorgulayıcı bir yaklaşımla hareket ederek, hata veya hile kaynaklı yanlışlığa işaret eden durumlara karşı dikkatli olmayı ve denetim kanıtlarını titiz bir biçimde değerlendirmeyi içeren tutumdur.”, Bağımsız Denetim Standardı 200, Bağımsız Denetçinin Genel Amaçları ve Bağımsız Denetimin Bağımsız Denetim Standartlarına Uygun Olarak Yürütülmesi, madde 13.g.

Bağımsız Denetim Standartlarının tamamı için bakınız: Çevrimiçi, <http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/5167/Bag%CC%86%C4%B1ms%C4%B1z-Denetim-Standartlar%C4%B1>, 20.03.2017.

Finansal tabloların hazırlanması ve iç kontrol sisteminin kurulup işletilmesi işletme yönetiminin görevidir. Bağımsız denetçi ise hazırlanmış olan finansal tabloların güvenilirliği ve denetim çalışmalarının bir parçası olarak iç kontrol sisteminin etkinliği hakkında görüş bildirir (kişi ve kurumların objektifliğine ve dürüstlüğüne olan güveninin bir sonucu olarak). Serbest piyasa ekonomisinin var olabilmesi için işletmelerin finansal performanslarından menfaati olan tarafların güvenilir bir şekilde bilgi edinebilmesi gerekmekte olup bilgilerin şeffaflığı ve tarafsızlığı piyasayı güçlendirir. İşletmeler sahip oldukları varlıklar ve yükümlülükler ile işlemlerinin ekonomik mahiyeti hakkında bilgi sunarken, bağımsız denetim bu bilgilere dayanarak hazırlanmış olan finansal tablolara olan güvenin artırılmasına aracılık eder.⁶⁹

Riskler yeni ürün piyasa sürmek ya da ekonomik koşullardaki değişimler gibi bir çok konu ve alanda az ya da yüksek olasılıklı olarak ortaya çıkabilecek unsurlar olup işletme faaliyetlerinin doğal bir parçası olması sebebiyle her zaman vardır. İşletmelerin riskleri yönetebilmesi ise hem finansal sürdürülebilirliği hem de denetçinin söz konusu işletmeye yaklaşımı üzerinde etkilidir. Bazı işletmeler riskleri tespit etmek, yönetmek, azaltmak için çalışmalar yaparak risklerini kontrol etmeye çalışır. Denetçilerin müşterilerinin faaliyetlerini etkileyecek riskleri ve yönetimin bu riskleri ne kadar iyi belirlediği ve yönettiğini anlaması gerekmektedir. Denetçilerin riskleri analiz etmesi uygun muhasebe işlemleri ve muhasebe tahminleri yapılması üzerinde etkili olur.⁷⁰

Denetçinin çalışmalarına başlamadan önce aşağıdaki konularda bilgi sahibi olması denetim çalışmalarının kalitesi için önemlidir⁷¹:

- İşletmenin yapısı hakkında yeterli bilgi,
- İşletme yönetiminin riskleri yönetmek konusundaki yaklaşımı,

⁶⁹ Karla M. Johnstone, **Auditing - A Risk-Based Approach to Conducting a Quality Audit**, Mason, Cengage Learning, 9th Edition, 2013, s. 3-4.

⁷⁰ Larry E. Rittenberg, **Auditing - A Business Risk Approach**, Mason, Thomson South-Western, 6th Edition, 2008, s. 92.

⁷¹ A.e., s. 95.

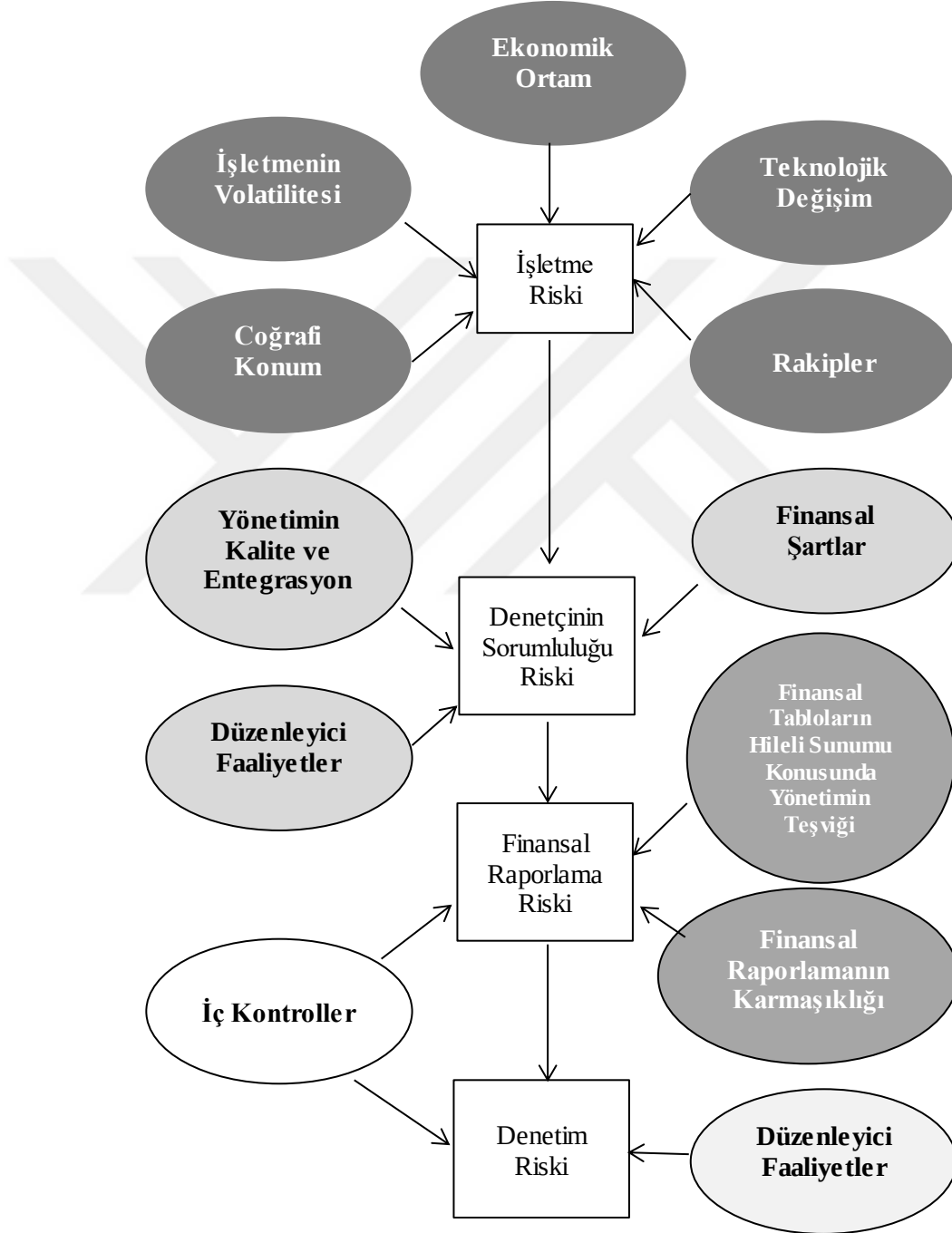
- Finansal tabloları etkileyen risklerin nasıl değerlendirildiği (alacak tahsili, stok değer düşüklüğü gibi).

Maruz kalınan riskler arasında denetim yaklaşımı ve sonuçlarını etkileyebilecek olan unsurlar işletme riskleri (işletme faaliyetlerini ve organizasyonel faaliyetlerin potansiyel sonuçlarını etkileyen riskler), denetçinin sorumluluk riski (denetçilerin maruz kaldığı riskler olup itibar kaybı, müşterinin denetçiye ödeme yapamaması veya yönetimin denetçiye karşı dürüst olmaması sebebiyle aksayan denetim sürecinden kaynaklı finansal kayıp riskleri), finansal raporlama riskleri (işlemlerin muhasebeleştirilmesi ve hazırlanan finansal tablolarda sunulan bilgilere ilişkin riskler) ve denetim riskidir (denetçinin önemli yanlışlık olan finansal tablolara olumlu görüş vermesi riski). Bu unsurlar birbirleriyle ilişkili ve yönetilebilir oldukları için işletme tarafından uygulanan risk yönetimi çalışmaları hem işletme hem de denetçinin var oluşunun/faaliyetlerinin devamını etkiler.⁷²

Şekil 2.9'da denetçinin planlama ve denetim aşamalarında gözönünde bulundurması gereken risk ilişkileri özetlenmiştir. Şekilde işletme riski, denetçinin sorumluluğu riski, finansal raporlama riski ve denetim riski olarak ayrılan risk türleri ve bu risklere etki yapan unsurlar yer almaktadır. İşletme riskini etkileyen ekonomik ortam, coğrafi konum, teknolojik değişim ve rakipler faaliyet gösterilen ülke ve sektörden kaynaklanan unsurlardır. İşletme volatilitesi ise bu unsurların yanı sıra işletmeye özgü etkenlerin sonucudur. Ekonomik ortam tüm sektörleri etkilerken coğrafi konum daha sınırlı veya kapsamlı bir etki yapar. Örneğin, coğrafi konum ülkenin belirli bir bölümü için kullanılabileceği gibi daha geniş anlamda birden fazla ülkeyi kapsayacak şekilde de

⁷² A.e., s. 93.

Şekil 2.9: Denetimi Etkileyen Risk Unsurlarına Genel Bir Bakış



Kaynak: Larry E. Rittenberg, **Auditing - A Business Risk Approach**, Mason, Thomson South-Western, 6th Edition, 2008, s. 94.

kullanılan bir kavramdır. Teknolojik değişim ve rakipler ise daha çok sektör odaklı unsurlar olup diğer sektörleri direkt olarak etkilemez. Denetçinin sorumluluğu riski denetim firması için en önemli risklerden birisi olup yönetimin kalite ve entegrasyonu, finansal şartlar ve düzenleyici faaliyetlerden etkilenir. İşletme yönetiminin yetkinliği denetim çalışmaları üzerinde direkt bir etkiye sahip olup hem denetim çalışmalarının yoğunluğunun azaltılabilmesine olanak sunar hem de denetim sonucunda daha az hata saptanmasına (daha az hata olma olasılığı sebebiyle) destek olur (işletme yönetimi tarafından yapılan hileler bu kapsamda değildir). Finansal raporlama riski ise finansal tabloların hileli sunumu konusunda yönetimin teşviği, finansal raporlamanın karmaşıklığı ve iç kontrollerden etkilenir. Finansal raporlamanın karmaşıklığı ve işletme yönetiminin hileye yatkınlığı arasında bir sebep ilişkisi olabileceğinden, denetim planlaması öncesinde finansal raporlama sistemlerinin karmaşıklığı saptanmışsa, denetçinin bu durumu dikkate alarak daha kapsamlı bir plan hazırlaması gerekir. Şekilde görüldüğü üzere iç kontroller hem finansal raporlama riski hem de denetim riski üzerinde etkili olduğundan iç kontrol süreçlerinin varlığı ve etkinliği bu risklerin azaltılmasına olanak sağlar.

2.2.4. Etkin Bir Bütçe Sistemi Kurulması

İşletmelerin gerekli planlamaları yapmamaları ya da eksik yapmaları sonucunda beklentiler ile gerçekteşen sonuçlar arasında farklar ortaya çıkar. Bu sebeple aşağıda bazı örnekleri bulunan risklerden korunmak ya da bu risklerin negatif etkilerini azaltmak amacıyla etkin bir bütçe sistemi kurulması işletmelerin risklerden korunması konusunda fayda sağlar.

- Hammadde tedarikinde yurtdışına bağımlı olmak,
- Girdi piyasalarındaki belirsizlikler,
- Yeterli miktarda girdi arzı olmaması,
- Kaliteli girdi arzı olmaması,

- Güvenilir olmayan tedarikçi,
- Tedarik zamanı sıkıntıları,
- Garanti karşılıkları,
- Aşırı fire,
- Faiz ya da anapara borçlarını ödeyememe riski.

Bütçe yapılması sonucunda gelecek dönem ihtiyaç duyulacak hammadde miktarlarının tahmin edilmesi işletmeler için ön hazırlık yapma ve olası aksiliklere karşı önlemler alma ya da sorun ortaya çıktığında hızlı hareket edebilme imkanı sunmaktadır. Hammadde tedarikini yurtdışından sağlayan işletmeler gelecek dönem için üretim bütçelerini yaptıklarında gerek duyulacak hammadde miktarını önceden saptayacak olduklarından gerekli siparişleri verebilecek, güven duyulmayan tedarikçiler sebebiyle yaşanacak gecikmelere karşı önlemler alabilecek, gerekli miktarda ve kalitede hammaddenin zamanında temini için gerekli girişimlerde bulunabileceklerdir. Aynı zamanda tahmini üretim miktarı hesaplamaları olası fire miktarlarının da tahminine imkan sunacağından elde bulundurulması gereken fazla hammadde miktarı da tahmin edilip bu konuda da önlemler alınacaktır.

Finansal risk unsurları arasında bulunan faiz ve anapara borçlarını ödeyememe riski de bütçeleme yoluyla önlem alınabilecek risklerden birisidir. Nakit bütçesi hazırlamış olan işletmeler gelecek dönemde ihtiyaç duyacakları nakit miktarını tahmin edebileceklerinden gerekli finansman desteği için girişimde bulunabilecek, ödeyememe durumu ortaya çıkmadan (yaptırımlara maruz kalmadan) yükümlülüklerini yerine getirme imkanına sahip olacaklardır.

Rekabetçi piyasa koşulları sebebiyle işletme yöneticilerinin sadece günlük faaliyetlerle ilgilenmeleri yeterli olmayıp geleceğe ilişkin planlama da yapmaları gerekmektedir. İşletmelerin hedef ve amaçlarının planlanmış olması hem atılacak adımların saptanmasında hem de çalışanlar arasında oluşacak amaç birliği ile motivasyonun artmasında faydalı olacaktır. Bu kapsamda işletme bütçeleri, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla gelecekte izlenecek politika ve yerine

getirilecek faaliyetlerin sayısal ve parasal olarak belirtildiği rapor veya raporlar dizisi olarak tanımlanabilir.⁷³

Başka bir tanımla bütçe, yönetim tarafından belirli bir dönem için ortaya konan hareket planının sayısal ifadesi ve bu planın uygulanabilmesi için neler yapılacağı konusunda yardım sunan raporlardır. Hazırlanan bütçede geleceğe dair planlara ilişkin finansal ve finansal olmayan bilgiler yer alırken gelecek dönemlerde yapılacakların taslağı olarak da fayda sunar. Bütçelenmiş bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tabloları hazırlanmasının yanı sıra üretilmesi ve satılması planlanan ürün sayısı, çalışan sayısı, piyasaya yeni sürülecek ürünler gibi bilgiler de bütçelerde yer almaktadır.⁷⁴

İşletmelerin geleceğe ilişkin planlarının sayısal bir ifadesi olan bütçe, yönetim tarafından hazırlanan yazılı bir açıklama türüdür. Bütçelerde işletmelerin dilekleri değil ulaşılması mümkün hedefler yer almalıdır. Bütçe bir planlama aracı olup işletmelerin uygun metodolojiler kullanması ve sağlam maliyet, bilgi ve yönetim sistemleri olması durumlarında etkin bir şekilde kullanılabilir. Her dönem için ayrı bütçe hazırlanması gerekmekte olup bütçeler anlık bir duruma değil zamana yayılmış çalışma ve planlar bütününe ilişkindir.⁷⁵

Bütçe hazırlanmasındaki genel amaçlar şu şekilde sıralanabilir⁷⁶:

- İşletmelerin geleceğe ilişkin faaliyet planlamaları ve imkanlarının bir arada sunulmasını, iletişimi sağlar,
- İşletme kaynaklarının etkin dağılımı için plan sunar,
- İşletme faaliyetleri ve karının kontrolünü sağlar,
- Yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi için veri sunar.

⁷³ Süleyman Yükçü, **Yöneticiler İçin Muhasebe: Yönetim Muhasebesi**, İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2007, s. 579.

⁷⁴ Charles T.Horngren ve diğerleri, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, New Jersey, Pearson Internal Edition, 11th Edition, 2009, s. 207.

⁷⁵ Chorafas, **a.g.e.**, s. 215.

⁷⁶ Yükçü, **a.g.e.**, s. 580.

Bütçe çalışmalarında aşağıdaki unsurların dikkate alınması çalışmaların verimliliği açısından önem taşımaktadır.⁷⁷

- Bütçeleme sürecinin yönetim tarafından desteklenmesi: Bütçelerin sadece muhasebe raporu olarak değerlendirilmeyip işletmenin gelecekteki faaliyetlerine ışık tutması sebebiyle bir yönetim aracı olarak görülmesi ve yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir.
- Sorumluluk merkezleri itibarıyla bütçe hazırlanması: Sorumluluk merkezi giderlerinin ayrı ayrı gösterilmesi ve daha sonra bütçe ile fiili sonuçların karşılaştırılması yoluyla sorumluluk muhasebesi şeklinde raporlama mümkün olmakta ve bu şekilde hazırlanmış olan bütçeler daha faydalı sonuçlar sağlamaktadır.
- Bütçelerde revizyon yapılırken bütünlüğün bozulmasından kaçınılması: Bütçe üzerinde değişiklik yapılması durumunda söz konusu değişikliğin bütçede etki ettiği tüm hesap ve işlemler dikkate alınmalı, değişikliğin tüm etkilerinin yansıtıldığından emin olunmalıdır.
- Bütçede ortaya konan hedeflerin gerçekçi olması: Bütçede belirlenen hedef ve amaçların ulaşılması çok kolay olup personeli tembelliğe teşvik etmeyecek ya da çok zor olup motivasyon eksikliğine sebep olmayacak şekilde belirlenmesi gerekir.
- Bütçe kalemlerinin hesap planı ile uyumlu olması: Hazırlanmış olan bütçe ve fiili tutarların karşılaştırılması aşamasında sıkıntı yaşanmaması için bütçede kullanılan hesap isimlerinin fiili kullanım ile uyumlu olması önem taşımaktadır.
- İlgili tüm birimlerin katılımı ile hazırlanması: Bütçelerin uygulanmasından sorumlu yetkililerin hazırlık sürecine dahil edilmesi hem hedeflerin gerçekçi şekilde konmasına hem de bütçeye uygun hareket edilmesi konusunda motivasyonun artmasına sebep olur.

⁷⁷ Kamil Büyükmirza, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 15. Baskı, 2010, s. 668-669.

Bütçeleme sadece genel finansal planlama için yapılmamaktadır. Bir projeye başlanmasına karar verilmesi sürecinde ya da kararı verilmiş projelere başlamadan yol haritası çizilmesi söz konusu olduğunda da ilgili projelerden faydalı sonuçlar elde etmek amacıyla proje bütçeleme yapılması ve işletmelerin olası gelir, maliyet ve risklerini ortaya koyması gerekir. Bu amaçla ihtiyaç duyulacak maddi kaynaklar ya da beklenen nakit akışlarının en doğru şekilde tahmin edilmesi için kullanılabilecek yöntemlerden birisi bütçe hazırlanmasıdır.

Proje maliyetlerinin bütçelenmesinde hedef, risklerin kontrol edilebilir seviyede tutulabilmesidir. Farklı sektörlerde proje bütçeleme çalışmalarının incelendiği bir araştırmada, görüşme yapılan bir inşaat müdürü her projede ortaya çıkan çeşitli riskler olması sebebiyle planlanandan farklı maliyetlerin ortaya çıktığını belirtmiş, ancak bu değişken ve sınırlılıkların proje yöneticisi tarafından başlangıçta dikkate alınması ile belirsizliklerin yönetilmesinin mümkün olduğunu vurgulamıştır. Proje yöneticileri riskleri azaltmak için çaba sarfederken belirli bir seviyeye kadar riskleri kabul etmelidirler. Günlük risklere göre değişen bir risk yönetim planı proje yönetiminde hayati öneme sahiptir. Uygulamanın her aşamasında risklerin izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bazı risklerin yönetilmesi sonucunda azalması mümkündür ancak her zaman beklenmeyen, öngörülemeyen risklerin ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Proje yöneticileri bu beklenmeyen risklerin etkilerini minimize etmek için gerekli adımları belirlemeli ve atmalıdırlar. Son yıllarda askeriye ve savunma sanayinde risk yönetimi, talimat bazlı uygulamadan, günlük uygulamalara dönüşmüş olup sadece faaliyetleri yerine getirenlerce değil tüm bölümler tarafından uygulanmaya başlanmıştır.⁷⁸

Aynı çalışmada NASA (National Aeronautics and Space Administration)’nın risk yönetimi ve proje maliyeti çalışmaları da incelenmiş olup uygulayıcıların içgüdülerine dayalı risk tahmininden, sistematik bir risk yönetimi sürecine geçildiği gözlemlenmiştir. NASA’nın havacılık maliyetleri ve maliyet, varlıklar ve insanlardan

⁷⁸ Mark Allen ve diğerleri, “Impact of Risk Management on Project Cost: An Industry Comparison”, **Journal of IT and Economic Development**, 6(2), 1-19, October 2015, s. 8.

kaynaklı riskleri fazla olduğu için proje maliyetleri yönetiminde sınırları kesin olarak belirlenmiş bir yaklaşım uygulanmaktadır. Maliyet risk analizleri yapılarak risklerin proje maliyetleri üzerindeki etkileri belirlenmektedir. Bu kapsamda risk yönetimi maliyetleri, risklerin olası sonuçları ve kaçırılan fırsatlardan elde edilebilecek faydalar dikkate alınmaktadır. Açıklanan bu yöntemler sadece havacılık gibi sektörlerde değil tüm sektörlerde uygulanabilir olup etkin bir risk yönetimi ile proje maliyetleri düşürülebilir. Hiçbir proje sınırsız finansman desteğine sahip olmadığından risk kararlarında maliyet önemli bir unsurdur.⁷⁹

Üretim işletmelerinde hazırlanan bölüm bütçelerinden bazıları şu şekildedir; araştırma geliştirme, sermaye yatırımları, satın alma, pazarlama, satış, satış sonrası hizmet ve yönetim faaliyetleri bütçeleri. Birim bütçeleri hazırlandıktan sonra işletmelerin farklı birimleri tarafından yapılan finansal planların bir araya toplanması, söz konusu bölüm planlarının birbirine uyumlu hale getirilmesi, oluşturulan genel bütçenin işletme hedefleri açısından tatmin edici olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bütçeleme sürecinde departmanlara ilişkin finansal planlar yapılırken ilgili bölümlerin yetkilileri ve şeflerinin de görüşlerine başvurulmalıdır. Bu şekilde, planın uygulayıcıları hedeflerin ulaşılabilirliği hakkında fikir verebileceğinden daha etkin bir bütçeleme sistemi oluşturulabilecektir. Bütçe sürecinde yönetimin direkt katkısı gerekmektedir. Bazı uzmanlara göre kurumsal yönetim sürecinde bütçeleme en önemli araçlardan birisidir. İşletmelerin temel faaliyetlerinin bütçelere dayanmakta olduğu göz önüne alındığında bu tespitin doğru olduğu görülmektedir.⁸⁰

Bütçeleme yaparken geçmiş yılların bakiyelerini bir sayı ile çarparak yapılan bütçeler burada açıklanan faydaları sağlamayacak olan verimsiz bir yaklaşımdır. Bu şekilde yapılacak bütçeler yerine “sıfır bütçeleme” denilen sürekli devam eden güncellemelerden oluşan bütçeler beklenen faydaları sağlayacaktır. Bütçesi yapılan birimin çalışan ya da yöneticilerinin gelişen koşul ve durumları dikkate alarak bütçe

⁷⁹ A.e., s. 9.

⁸⁰ Chorafas, a.g.e., s. 215-217.

tahminlerine katkı sunması ve gerekçelendirdikleri sebepleri aktarmaları gerekir.⁸¹ Bütçelerin işletme performansına katkı sağlayabilmesi için çalışan ve yöneticilerin aşağıdaki unsurları bilmesi gerekmektedir:⁸²

- Bütçelenmiş işlemler ilgili tutarların harcanmasına onay verilmiş olduğu anlamına gelmemekte sadece finansal bir plan sunmaktadır.
- Belirli seviyelerin üstündeki harcamalar için ayrı ayrı onaylama yapılmalı ve yapılmış olan tüm harcamaların planlanmış verilere uygun olup olmadığı incelenmelidir.

İşletmelerin maliyet yapıları kadar bütçeleme için sürekli bilgi akışı sağlanması da çok önemlidir. Gerçekçi finansal planlama ve yönetim kontrolleri için bu bilgi akışının sürekliliğinin sağlanması gerekmekte olup üst yönetimden başlayarak (sağlanacak yönlendirmeler ile) bölüm, departman ve faaliyet birimlerine (bütçeyi uygulayacak olan taraflar) olacak şekilde yukarıdan aşağıya veya tam tersi bir şekilde aşağıdaki birimlerden yukarıya doğru bilgi akışı sağlanmalıdır.⁸³

Bütçelemelerde önemli olan unsurlardan bir diğeri ise kapsadığı dönemdir. Dönem kısaldıkça planlama ve maliyetlerin kontrol edilmesi konusunda daha fazla detaya yer verilmelidir. Bu detaylar işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir olmakla birlikte en azından şu iki unsur hakkında bilgiler yer almalıdır; olması beklenen tüm işlemlerin tahmini ve maliyetleri, sabit giderlerin tahmini.⁸⁴

Yukarıda bütçe hazırlanması, amaçları, hazırlanırken dikkat edilmesi gereken unsurlar ve faydaları açıklanmıştır. Görüldüğü üzere risk yönetimi uygulamalarında olduğu gibi bütçelemelerde de işletmenin bütün olarak çalışması ve birimler arası iletişim önem taşımakta, uygulamaların olağan süreçlerin bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Etkin bir bütçe sistemi kurulmuş olan işletmelerde risklerin erkenden saptanmış olması sebebiyle gerekli önlemler alınabilecek, olumsuz etkileri veya gerçekleşme olasılıklarının azaltılması için adımlar atılabilecektir.

⁸¹ A.e., s. 217.

⁸² A.e., s. 218.

⁸³ A.e.

⁸⁴ A.e., s. 225.

2.2.5. Sigorta

Türk Ticaret Kanunu'nun⁸⁵ 1401. maddesine göre sigorta sözleşmesi sonucunda sigortacı olarak adlandırılan taraf, tahsil etmiş olduğu prim karşılığında, sigorta yaptıran tarafın sözleşmeye konu para ile ölçülebilir menfaatinin zarara uğraması durumunda bu zararı tazmin etmeyi taahhüt eder. Aynı zamanda sigortacı olan tarafın kişilerin hayat süreleri sebebiyle yerine getiremeyecekleri ödeme ya da diğer edimleri yerine getirmeyi yüklenildiği sigorta sözleşmeleri de bulunmaktadır.

Sigorta yolu ile yönetilebilecek risklerden bazıları şunlardır:

- Doğal afet riski,
- Ürün sorumluluğu riski (ürünlerin taşınması esnasında oluşabilecek zararlar),
- Çok yüksek miktarda sabit kıymet yatırımı olması (bu varlıkların zarar görmesi sonucunda değerlerinde düşüş meydana gelmesi),
- Üst yönetimin yanlış kararlar alması riski,
- Yangın, su baskını vb riskleri,
- Hatalı işletme birleşmesi/satın alma kararı alınması riski.

Bu tür sigorta için ilk akla gelen örnekler işletmeye ait araç, bina, iş yeri gibi duran varlıkların sigorta yolu ile maddi zararlara karşı korunmasıdır. Bu şekilde söz konusu varlıkların uğrayabilecekleri olası zararlara karşı önlem alınmakta gelecekte oluşabilecek maddi kayıp risklerinin etkilerinin en aza indirilmesi hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra üst yönetimin sorumluluğu sigortası da son yıllarda yaygın hale gelmiş olup işletmeler tarafından tercih edilen risk yönetim araçlarından birisidir.

Üst yönetimin sorumluluğu sigortası (directors and officers liability insurance) bu kişiler tarafından gerçekleştirilen uzlaşma ve varılan yargıların potansiyel maliyetlerini kapsar. İşletme yöneticilerinin verecekleri yanlış kararlardan

⁸⁵ Türk Ticaret Kanunu, Çevrimiçi, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf>, 18.03.2017.

kaynaklanacak potansiyel maliyetlerin aktarılmasına olanak sağlaması ve bu sigortaların yaptırılması ile kurumsal yönetim arasındaki bağın güçlülüğü sebepleriyle giderek daha önemli hale gelmektedir.⁸⁶

Üst yönetim tarafından verilen kararlar işletmeler için hayati önemde olduğundan sonuçları da işletmelerin geleceğini ciddi şekilde etkiler. Bu sebeple olası yanlış kararlar sonucunda işletmeyi iflasa götürecek kadar büyük zararlara maruz kalmamak için üst yönetim sorumluluk sigortası yaptırılmaktadır. Türk Ticaret Kanunu'nun 361. maddesinde sorumluluk sigortasının bedeli şirket sermayesinin yüzde yirmibeşini aşarsa halka açık şirketlerin Sermaye Piyasası Kuruluna bildirmeleri, payları borsada işlem gören işletmelerin ise borsa bültenlerinde bildirim yapmaları ve kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk değerlendirmelerinde bu güvencenin dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir.

2.2.6. Aktif-Pasif Yönetimi

Bankaların risk maruziyetleri çok katmanlı olup faiz oranı riski, likidite riski, kredi riski ve operasyonel riskleri içermektedir. Kazançları piyasadaki faiz oranları ve borçlanma maliyetlerine karşı fazlasıyla hassastır. Aktif pasif yönetimi faiz oranı ve likidite riskinden korunmak için kullanılan bir yöntemler seti olup fonlama ve düzenleyici kurumların kısıtlamaları ile karlılık hedeflerinden fazlasıyla etkilenen bankaların bilanço yapıları üzerinde önemli etkiler yapar. Varlık ve yükümlülüklerinin vadelerinin düzenlenmesi bankaların en önemli konularından birisidir. Genellikle uzun dönem faiz oranları kısa dönem faiz oranlarına göre daha yüksektir, bu sebeple bankalar kısa dönem borç alıp uzun dönem borç vermeye ağırlık verirler (bu kapsamda bankaların karı faiz oranları arasındaki farktan oluşur). Ancak kısa dönem borç alan bankalar vade sonunda yeniden borçlanmak istediğinde daha yüksek faiz oranından borçlanmak

⁸⁶ Stephen G. Fier, Andre P. Liebenberg, "The Market for Directors' and Officers' Insurance", **Risk Management and Insurance Review**, Volume 17, Number. 2, 2014, s. 215, 232-233.

durumunda kalabilirler (piyasa faiz oranlarındaki artış sebebiyle) ve bu durumun beklenen karlarında düşüşe sebep olması sorunu ortaya çıkar. Aktif pasif yönetimi kullanılarak varlık ve yükümlülüklerin vade ve faiz oranlarının eşleştirilmesi (kar tutarının sabitlenmesi) yolu ile risklerin etkilerinin azalması sağlanmaktadır.⁸⁷

Vadesi geldiğinde borçları ödeyememe ve piyasada ihtiyaç varken kredi verememe bankaların maruz kaldıkları likidite riskleri arasındadır. Elde bulundurulacak nakit getiri sağlamadığından, bankalar varlıklarının sadece çok küçük bir kısmını (kanunların gerektirdiği miktarda) nakit olarak tutarlar. Bu sebeple müşterilerin gerektiği durumlarda banka hesaplarından para çekebilmesi için bankaların piyasadan nakit sağlayabilmesi gerekir. Piyasadaki yeri ve kamu tarafından nasıl değerlendirildiği (kamunun algısı) hem bankaların fon sağlayabilmeleri hem de müşterilerinin paralarını bankada tutma sürelerini etkiler, bu sebeple ekonomik krizler ya da bankanın müşteriler gözündeki algısının negatif olması önemli bir risk unsuru oluşturmaktadır.⁸⁸

Bankaların bu riskler ve etkilerini yönetmekte kullandıkları tekniklerden birisi Aktif Pasif Yönetimidir. Üst yönetim seviyesinde uygulaması olan bu yöntem bankaların hazine birimleri ya da var ise aktif pasif komiteleri tarafından yerine getirilir. Yöntemin temel hedefi faiz oranı ve likidite risklerini yönetmektir ancak kredi riski yönetimi ve politikası belirlenmesi fonksiyonları da bulunmaktadır. Aktif pasif yönetiminin faiz oranı ile ilişkisi bankaların bulundurdıkları finansal araçların değerlerinin piyasa faiz oranlarından etkilenmesi iken likidite riski ile ilişkisi kredi gibi varlıkların nakde dönüştürülebilmesi ve piyasaların likiditesinden kaynaklanır. Faiz oranlarındaki değişim beklenen nakit akışlarının net bugünkü değerlerinin hesaplanmasında kullanılan reeskont oranlarını etkilemektedir. Bu durum likidite riskini de etkilediğinden varlıkların yükümlülükleri karşılayacak miktarda olmasının sağlanabilmesi için faiz oranı riskinin takibi gerekir. Örneğin bir varlık sabit faiz oranlı dahi olsa piyasa faiz oranlarındaki artış söz konusu varlığın net bugünkü değerinin düşmesine sebep olur. Bu şekilde farklı varlık

⁸⁷ Moorad Choudhry, **An Introduction to Banking – Liquidity Risk And Asset-Liability Management**, West Sussex, Wiley, 1st Edition, 2011, s.168-169.

⁸⁸ A.e., s. 169.

ve yükümlölükler faiz oranlarından farklı şekillerde etkilendiğinden bankaların varlık ve yükümlölükleri arasındaki dengenin her zaman tutturulması mümkün olmayabilir. Varlıklar ve yükümlölükler arasında bu şekilde ortaya çıkan farklara aktif-pasif farkı adı verilir. Likidite farkı varlık ve yükümlölükler arasındaki vade farkından kaynaklanmakta olup sürekli değışkenlik gösterir. Çünkü hem bankaların varlık ve yükümlölük miktarları hem de faiz oranlarında sürekli değışmeler olur.⁸⁹

Bankalar karlılık ve risklerini kontrol edebilmek için varlık yükümlölük komitesi kurmalıdırlar. Bu komite bankanın üst yönetimi, genel müdür, finans direktörü, hazine birimi yetkilisi, bireysel bankacılık birimi yetkilisi, kurumsal bankacılık birimi yetkilisi ile muhasebe ve kontrol yetkililerinden oluşabilir. Komitenin görevleri arasında kar ve riskin kontrolü, bilgi dağıtımı, üst yönetimin sorumluluk ve hesapverebilirliği bulunmaktadır.⁹⁰

Görüldüğü üzere finansal riskleri yönetmek amacıyla kullanılan bu yöntem özellikle bankalar tarafından tercih edilmektedir. Ancak imalat ve ticaret işletmeleri de likidite riskini yönetmek için bu yöntemden faydalanabilir, varlık ve yükümlölüklerin vade ve diğer ödeme koşulları arasında uyum sağlayarak piyasa koşullarında ortaya çıkabilecek değışikliklerden olumsuz yönde etkilenme riskini azaltabilirler.

2.2.7. Türev Ürün Sözleşmeleri

Bilanço dışı teknikler olarak da adlandırılan bu yöntemlerin, farklı büyüklükteki işletmeler tarafından tercih edilmesinin temel nedeni tarafların tüm taleplerini karşılayabilmesidir. Belirli standartlar çerçevesinde ya da tarafların özel taleplerine göre şekillenen bu tür sözleşmeler, tercihe göre organize, tezgâh üstü veya bankalararası

⁸⁹ Moorad Choudhry, “Bank Asset-Liability and Liquidity Risk Management” edited by Gautam Mitra, Katharina Schwaiger, **Asset and Liability Management Handbook**, Hampshire, Palgrave Macmillan, 2011, s. 15,16,17,19.

⁹⁰ Jean Dermine, Youssef F. Bissada, **Asset & Liability Management - A Guide To Value Creation And Risk Control**, London, Prentice Hall, 2002, s.4.

piyasalarda işlem görürler.⁹¹ Forward, futures, opsiyon ve swap sözleşmelerinden oluşan bu araçlar aşağıda detaylı şekilde incelenmiştir.

2.2.7.1. Forward (Vadeli) Sözleşmeleri

İşleme konu bir varlığın (faiz, döviz veya mal) gelecek bir tarihte alım-satımı için fiyat ve miktarının önceden belirlenmesi işlemidir. Böylece ilgili varlığın fiyatının faiz ve döviz kuru değişimlerinden etkilenmesine karşı önlem alınır. Taraflardan biri belirli bir varlığı gelecekteki bir tarihte satın almayı kabul ederek uzun pozisyon alırken, diğer taraf kısa pozisyon alarak aynı tarihte söz konusu varlığı anlaşılan fiyattan satmayı kabul eder.⁹² Forward sözleşmelerinde bir standardizasyon söz konusu olmayıp tarafların üzerinde anlaştıkları herhangi bir mal için yapılabilir. Tarafların birbirine duyduğu güvene dayalı olduğundan iki taraf için de garanti sağlama yükümlülüğü bulunmamaktadır. Nama yazılı olmaları sebebiyle ikincil piyasaları bulunmayan forward sözleşmeleri spekülâtörler için cazip değildir. Karşılıklı ihtiyaçlar doğrultusunda iki tarafın bir araya gelerek yapabilecekleri bu anlaşmalarda aracı kurum ile çalışılması tercihe bağlıdır. Tarafların sözleşme başında veya süresince bir ödeme yapmalarına gerek olmayıp vade sonunda anlaşılan sorumluluklarını yerine getirmeleri kafidir.⁹³

2.2.7.2. Futures (Gelecek) Sözleşmeleri

Miktar ve niteliği belirlenmiş varlıkların, anlaşılmış fiyat üzerinden gelecekte takas edilmesi üzerine tarafların mutabakata varması şeklinde olan futures sözleşmeleri, forward sözleşmelerinden farklı olarak standardizasyona (bu işlemler için tahsis edilen borsalarda kayıt altına alınmakta ve borsa tarafından belirlenmiş olan kurallara

⁹¹ Usta, **a.g.e.**, s. 270, 288.

⁹² John C. Hull, **Risk Management and Financial Institutions**, New Jersey, Wiley, 4th Edition, 2015, s. 98-99.

⁹³ Usta, **a.g.e.**, s. 288.

uyulması gerekmektedir) tabidir. Bu sözleşmelerde takas odası tarafından garanti verilmekte olup hamiline yazılı ve devredilmeleri mümkündür. Kolaylıkla devredilebilmesi sebebiyle spekülâtörler için cazip olan bu sözleşmeler, taraflardan en az birinin isteği doğrultusunda vade sonuna gelinmeden dahi sona erdirilebilir.⁹⁴

Gelecekteki fiyat belirsizliklerini ortadan kaldırarak riski azaltmak, borsa ürünü olması sebebiyle şeffaflık, esneklik ve likidite sağlamak ile takas odaları vesilesiyle yapılan anlaşmalar olmaları nedeniyle garanti sunması forward sözleşmelerinin avantajları arasındadır. Ancak standart vade ve tutarlar dahilinde olması sebebiyle işletmelerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamamaları, ödenmesi gereken başlangıç teminatları (takas odaları ve borsa komisyoncularına) ve komisyonların oluşturacakları mali yükler gibi dezavantajları da bulunmaktadır.⁹⁵

Futures ve forward sözleşmeleri birbirlerine çok benzemekte olup farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

⁹⁴ A.e., s. 292-293.

⁹⁵ A.e., s. 293-294.

Tablo 2.7: Futures ve Forward Sözleşmelerinin Karşılaştırılması

Forward	Futures
İki taraf arasındaki özel bir anlaşmadır.	Borsada takas edilir.
Standardize değildir.	Standardize bir sözleşmedir.
Genellikle belirli bir teslim günü vardır.	Teslim günü aralığı vardır.
Sözleşme sonunda ödeme yapılır.	Günlük ödemeler yapılır.
Genellikle vade sonunda teslimat veya son ödeme yapılır.	Genellikle vadeden önce kapanır.
Bir miktar kredi riski vardır.	Hemen hemen hiç kredi riski yoktur.

Kaynak: John C. Hull, **Risk Management and Financial Institutions**, New Jersey, Wiley, 4th Edition, 2015, s. 98.

2.2.7.3. Opsiyon Sözleşmeleri

Belirlenmiş vadede gerçekleşecek bir alım satım için alışı/satışı yapılacak malın niteliğinin, miktarının ve fiyatının belirlenmesi şeklinde olan opsiyon sözleşmelerinin diğer vadeli işlem sözleşmelerinden en önemli farkı, taraflardan birinin ek prim ödeyerek (belirli süreler içinde) sözleşmeden vazgeçme hakkına sahip olmasıdır. Günlük hayatta yapılan gayrimenkul alım-satım ya da kiralama sözleşmeleri de bir tür opsiyon sözleşmesidir. Ayrıca hisse senetleri, tahviller, döviz, faiz oranları, madenler ve kıymetli metallere kadar birçok varlık opsiyon sözleşmesine konu olabilmektedir.⁹⁶

Alış opsiyonu (call option), alıcıya söz konusu varlığı belirlenmiş vadede belirlenmiş fiyat üzerinden alma hakkı verirken, satış opsiyonu (put option) ise sahibine söz konusu varlığı belirlenmiş vadede belirlenmiş fiyat üzerinden satma hakkı vermektedir. Sözleşmede belirlenmiş fiyata uygulama/bozma fiyatı (exercise/strike

⁹⁶ A.e., s. 298-299.

price), tarihe ise sona erme/vade tarihi (expiration/maturity date) adı verilir. Amerikan tipi opsiyon denilen sözleşmelerde bu hak vade sonuna kadar herhangi bir tarihte kullanılabilirken, Avrupa tipi⁹⁷ opsiyon sözleşmelerinde bu hak sadece vade tarihinde kullanılabilir.⁹⁸

2.2.7.4. Swap Sözleşmeleri

Bankalararası piyasalarda işlem gören bir diğer sözleşme türü olan swap'ın Türkçe karşılığı "takas" olup farklı kredi notlarına sahip işletmelerin zıt yönlü ihtiyaçlarını karşılamakta kullanılır. Düşük maliyetli fon sağlanması, portföy yatırımlarının yönetiminde esneklik ve girilmesi zor piyasalara ulaşım sağlanması gibi faydalarının yanı sıra risk yönetimi aracı olarak da kullanılabilir.⁹⁹

Borçların anapara ve faiz ödemelerinin değiş tokuş edilmesi şeklinde gerçekleşen swap işlemlerine şu örnek verilebilir; bir para birimi başka bir para birimi ile gün içerisinde değiştirilir ancak belirlenmiş olan daha sonraki bir günde ters bir işlemle geri alınır. Bu işlem aracılığıyla işletmelerin faiz oranları ve döviz kurlarındaki dalgalanmalardan kaynaklı olarak maruz kalacakları risklerin minimize edilmesi hedeflenmektedir. İlk olarak döviz piyasalarında kullanılmaya başlanmış olan swap sözleşmeleri, gelişen piyasalarla birlikte sermaye piyasalarında da kullanılmaya başlanmış olup faiz swapları, para (döviz) swapları ve mal swapları olarak üç grupta toplanmaktadır.¹⁰⁰

⁹⁷ Sözleşme isimlerinde geçen Amerika ve Avrupa terimleri, sözleşmelerin yapıldığı yerleri temsil etmemekte sadece yöntemleri adlandırılmada kullanılmaktadır.

⁹⁸ Hull, **a.g.e.**, s. 105.

⁹⁹ Usta, **a.g.e.**, s. 270-271.

¹⁰⁰ **A.e.**, s. 276-287.

i. Faiz Swapı

Farklı şekillerde ortaya çıkabilecek faiz swapları aşağıda detaylı olarak incelenmiştir¹⁰¹:

a. Sabit Faiz – Değişken Faiz Swapı: Farklı faiz koşullarına sahip aynı miktardaki borçların taraflar arasında değiştirilmesi şeklinde olan bu swap türünün gerçekleştirilmesi için tarafların farklı kredi değerliliğine sahip olması, işletmelerden birinin sabit diğerinin değişken faizli borçlanmış olması ve bu borçlanmaların bağımsız gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bu işlem sonucunda işletmeler borçlarını değil, borçlarından kaynaklanan ödemeleri değiş tokuş ederler.

Faiz swaplarının tercih edilme sebeplerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Ülke riski yüksek olan ya da kredi değerliliği düşük olan kuruluşlara uluslararası piyasalarda sabit faizle borçlanma fırsatı tanınması,
- Belirli piyasalarda yüksek tutarda ve uzun süreli borçlanma imkânı bulamayan işletmelere bu olanağı sunması,
- Başka ülkelerin finansal piyasalarından sağlanabilecek yüksek getirilere erişim imkânı sunması,
- Sabit faizli kredi alan işletmelerin kredi değerliliğinin daha yüksek olması tercih edildiğinden, kredi değerliliği düşük olan işletmeler sabit faizli borçlanmak istediklerinde daha yüksek prim ödemek durumunda kalmaktadırlar. Yapılan swap sözleşmeleri ile düşük kredi değerliliği olan işletmeler sabit faizli borçlanma imkanlarından yararlanabilir hale gelirken, yüksek kredi değerliliği olan işletmelerin değişken faizle borçlanma yoluna giderek portföy çeşitlendirmesi yapabilmesi mümkün olmaktadır.

¹⁰¹ A.ç., s. 278-283.

b. Değişken Faiz – Değişken Faiz Swapı: Bu tür faiz swapları çoğunlukla farklı coğrafi bölgelerden yapılmış borçlanmaların taraflar arasında değiştirilmesi ya da daha önce swap yapılmış değişken faizli bir borç yükümlülüğünü başka bir taraf ile değiş tokuş etmek şeklinde gerçekleşmektedir. Birbirinin aynısı olan iki enstrümanın aynı anda daha ucuza alınıp daha pahalıya satılması yoluyla kar edilmesi olarak tanımlanan arbitraj ise bu tür swapların kullanılmasının bir diğer nedeni olup kaynak maliyetini düşürmek ve risklerden korunmak için kullanılmaktadır.

c. Vadeden Önce Son Verme Hakkı Veren Swap: Sabit vadeli bir swap türü olmakla birlikte tarafların vade öncesinde anlaşmaya son verme haklarının bulunduğu swap sözleşmeleridir. Taraflardan hangisinin bu hakka sahip olduğuna göre geri çağırılabilir swap (callable swap) ya da satılabilir swap (putable swap) olarak ikiye ayrılır. Sabit faizle borçlu olan tarafın vade öncesinde sözleşmeyi sonlandırma hakkı varsa geri çağırılabilir swap, değişken faizle borçlu olan tarafın bu hakkı var ise satılabilir swap olarak adlandırılır. Bu hakkı alan taraf faiz ödemelerine ek olarak bu işlem için ek prim de ödemekle yükümlü olur ancak faizlerin yükselmesine karşı tarafları korumakta olduğundan tercih edilmektedir.

d. Süresi Uzatılabilir Swap: Vadeden önce son verme hakkı veren swaplar gibi ek prim ödenmesi yoluyla tarafların sözleşme süresini uzatma hakkına sahip oldukları swap sözleşmeleridir.

e. Vadeli Swap: Sözleşme şartlarının anlaşmanın yapıldığı tarihte belirlendiği ancak uygulamasına gelecekte bir tarihte başlanacak olan swap sözleşmeleri bu grupta yer alır. Gelecekte borçlanmaya ihtiyacı olacağını tahmin eden ve faiz oranlarının sözleşme tarihinde uygun olduğunu düşünen işletmelerin, gelecekteki faiz oranı belirsizliklerinden kaçınmak amacıyla tercih ettikleri bir yöntemdir. İşletmeler faizlerin düşük olduğu dönemde vadeli swap yaparak borç portföyleri içindeki sabit faizlerin payını artırırken, faizlerin yüksek olduğu dönemde sabit faizli borçlarının oranını azaltmaya çalışırlar.

f. Faiz Oranının Sonradan Belirlenmesi Hakkını Veren Swap: Borçlu tarafın sözleşmeye konu faizi (tarafların anlaştıkları bir faiz formülüne göre) daha sonra belirleme hakkına sahip olduğu swap sözleşmeleri bu grupta yer alır. Elverişsiz piyasa koşulları sebebiyle yüksek borçlanma maliyetinden kaçınmak isteyen işletmeler, karşı tarafa belirli bir prim ödeme karşılığında bu tür swap sözleşmeleri yaparlar.

ii. Döviz Swapı

Döviz swapı sözleşmelerinde taraflar, karşılıklı olarak birbirlerinin borçlarını ödemek üzere anlaşma yaparlar. Aynı miktarda olmakla birlikte farklı para birimi cinsinden olan borçların, orijinal para birimleri (belirlenmiş bir kur üzerinden) ile ödenmesi için yapılan ve genellikle 2-10 yıl arasındaki vadelerle düzenlenen swaplardır.¹⁰² Bu swap sözleşmesi türünün tercih edilmesindeki başlıca nedenler şunlardır:¹⁰³

- İstedikleri para biriminden borçlanamayan işletmelerin, başka bir para birimi cinsinden borçlanıp swap ile istedikleri birime çevirmesine imkânı sunması,
- O anki borçlanma koşulları sonucunda tercih edilmeyen ancak daha ucuza malolacak bir para birimi cinsinden borçlanılıp daha sonra tercih edilen bir para birimi borç ile değiştirme imkânı sunması.

Kimi zaman faiz swapını da kapsayacak şekilde uygulanan bu swap türü temel olarak üç adımdan oluşur: Anapara borçlarının değiş tokuş edilmesi, faiz ödemelerinin değiş tokuş edilmesi ve vade sonunda tarafların anaparaları birbirine iade etmesi. Esneklik, borçlarda istikrar, işlemlerde yalınlık, döviz riskini azaltma ve maliyet azaltma gibi avantajları da bulunmaktadır.¹⁰⁴

¹⁰² A.e., s. 284.

¹⁰³ A.e.

¹⁰⁴ A.e., s. 285-286.

iii. Mal Swapı

Aracı banka yoluyla yapılan bu işlemlerde, taraflar belirli miktardaki malın fiyatını sözleşme tarihinde belirleyip gelecek bir tarihte değiş tokuş etmek üzere anlaşılır. Örneğin, değişken faiz ile borçlanmış olan petrol üreticisi bir işletme, banka yoluyla anlaştığı bir taraf ile bu tür bir anlaşma yaparak, gelecekte çıkaracağı petrol satışı ile borcunu ödeme ve değişken faizli borcunu sabit faizli borç haline getirme imkânı elde eder.¹⁰⁵

2.2.8. Müşteri Portföyünün İyi Yönetilmesi/Müşteri Karlılık Analizi

İşletmeler için risk oluşturan önemli unsurlardan birisi müşteri kaybı ya da en fazla gelir sağlanan müşterilerin taleplerinde meydana gelecek değişiklikler dolayısıyla satışların düşmesidir. Bu tür risklerden kaçınmak için müşterilerin yakından izlenmesi ve analizlere tabi tutulması ile müşteri memnuniyetinin sürekliliğinin sağlanması işletme karlılığının devamı için önemlidir. Ayrıca müşterilerin yakından incelenmesi ve takibi sonucunda alacakların tahsil edilememesi riskinden korunmak da mümkün olur.

Müşteri ve müşteri grupları hakkında kapsamlı bilgi sahibi olması işletmelerin gelecekteki finansal performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Müşteriler ve müşteri ilişkileri sadece pazarlama departmanını ilgilendiren bir konu olmayıp üst yönetim açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüzün rekabetçi piyasasında önemli bir müşterinin kaybedilmesi kısa dönemde nakit sıkıntısı yaratacak olmasının yanı sıra işletmenin iflasına bile sebep olabilir.¹⁰⁶

¹⁰⁵ A.e., s. 286-287.

¹⁰⁶ Petr Čermák, “Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis”, **16th Annual Conference on Finance and Accounting**, ACFA, Prague 2015, s.15.

Müşteri maliyetlerinde meydana gelen artışların sebeplerinden bazıları şunlardır:

107

- Özellikle ürün tesliminin sayıca fazla olması,
- Fazla stok bulundurmayı gerektiren faaliyet kolu,
- Yüksek hacimli üretim gerektiren faaliyet kolu,
- Sipariş miktarlarındaki düşüşler,
- Satış sonrası hizmet zorunluluğu/beklentileri.

Müşteri odaklılık arttıkça işletmelerin kurumsal karlılıklarını arttırmak için müşterilerle ilişkilerini iyileştirilmesi ve geliştirmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple birçok pazarlama uzmanı, müşteri memnuniyeti ve gelir arasındaki ilişkiyi dikkate alarak müşteri memnuniyetine daha fazla ağırlık vermeye başlarken muhasebeciler geleneksel yöntemi uygulayarak maliyet azaltmaya odaklanmaktadır. Müşteri karlılık analizi ise pazarlama ve muhasebeyi bir araya getirerek analizler yapmakta ve müşteri karlılığını artırmayı hedeflemektedir.¹⁰⁸

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve müşteri bilgilerinin toplanma maliyetlerinin düşmesi sonucunda müşteri veritabanı oluşturma her büyüklükteki işletme için temel varlıklardan birisi haline gelmiştir. Bu veritabanlarında temel olarak müşterinin ismi ve adresi gibi ön bilgilerin yanı sıra alım davranışları ile pazarlama kampanyalarına verdiği karşılıklar yer alır. Bu bilgilerin sunulan hizmetlerin geliştirilmesinde ya da pazarlama çalışmalarının etkinliğinin artırılmasında kullanılması mümkündür. Müşteri karlılık analizi her müşteri için ayrı ayrı karlılık derecelerini ve karın müşteriler arasında dağılımını gösterir. Elde edilen bu bilgileri kullanarak işletmeler gelir ve maliyetleri, risk ve stratejik pozisyonları hakkında analizler

¹⁰⁷ Yükçü, **a.g.e.**, s. 269.

¹⁰⁸ ICAEW, "Customer Profitability Analysis", Good Practice Guideline 37, 2002, s.4, Çevimriçi, <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/business-and-financial-management/business-support-functions/marketing/customer-profitability-analysis-gpg-37-march-02.ashx>, 16.08.2016.

yapabilirler.¹⁰⁹ Müşteri karlılık analizi müşterilerden elde edilen gelirler ve bu gelirleri elde etmek için katlanılan giderlerin müşteri bazında karşılaştırılmasıdır. Bu şekilde işletme karına yüksek katkı sağlayan müşterilere daha fazla ilgi gösterilmesi ve memnuniyetlerinin artırılması sağlanabilir.¹¹⁰

Birçok işletme müşteri tatmin düzeyi ve pazar payını artırmaya odaklanarak, bu unsurların getireceği maliyetleri göz ardı eder. Bir süreci tanımlamakta kullanılan müşteri karlılık analizi yöntemi, farklı müşterilerin karşılaştırmalı olarak karlılıklarını görebilmek için gelir ve giderlerin müşterilere göre kaydedilmesi, dağıtılması ve işletme karlılığının bu ayrıma dayalı olarak ölçülmesidir. Bu şekilde müşterilerin ayrı ayrı karlılıklarının ölçülmesinin yanı sıra etkin ve etkin olmayan müşteri faaliyetlerinin ortaya çıkarılması sağlanır. Müşteri bazında gelir ve maliyetlerin takip edilmesi karlı müşterilerle olan ilişkilerin daha sıkı tutulması ve onlara sunulan mal ve hizmetlerden kaynaklı ek maliyetlerin veriminin artırılmasına olanak tanır. Müşteri karlılık analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken konulardan birisi sadece sayısal verilere odaklanmamak olup sayısal olmayan unsurların da dikkate alınması gerekmektedir.¹¹¹ Bu unsurlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:¹¹²

- Kar oranı düşük görünen işletmelerin etkin hizmet verilmesi durumunda karlı durumu geçmesi olasılığı,
- Kaybedilmiş bir müşterinin (işletmenin zarar yapmasına neden olan) faaliyet gösterdiği sektör (söz konusu müşterinin faaliyet gösterdiği) hakkında bilgi sağlaması,
- Kimi müşterilerin işletmeye kar sağlamasa bile yaratıcı ürünleri ya da üretim teknikleri ile işletmeye bilgi edinme fırsatı sunması,
- İşletmeye kar sağlamıyor olsa bile önemli bir firmanın tedarikçisi olan işletmeler (başka müşterilere referans olmaları sebebiyle).

¹⁰⁹ Erik M. van Raaija, "The Strategic Value of Customer Profitability Analysis", **Marketing Intelligence & Planning**, Volume 23, Issue 4, 2005, s. 372.

¹¹⁰ Horngren ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 534.

¹¹¹ Yükçü, **a.g.e.**, s. 269-271.

¹¹² **A.e.**

Müşteri karlılığının hesaplanmasında kullanılacak önemli gelir ve maliyet unsurları ile bu unsurların analizinde dikkat edilmesi gereken konular şunlardır:¹¹³

- a. Müşteri gelirleri: Elde edilmesi en kolay tutar olup hesaplanmasında satış iadeleri ve indirimlerin dikkate alınması önem taşır. Ayrıca bu kısmı analiz ederken müşterilerin ödeme güçleri ve tahsilat süreleri de göz önüne alınmalıdır.
- b. Müşteri mamul maliyeti: Özellikle müşterilerin ürün talepleri arasında farklılıklar söz konusu olduğunda (farklı tasarım ve mühendislik maliyetleri yaratacağından) önemi artan bu tutarın doğru analiz edilebilmesi için içerisine faturalama ve alacak maliyetleri de eklenmelidir.
- c. Müşteriye özel maliyetler: Ürün maliyeti dışında kalan ve müşteriler arasında farklılaşan maliyetlerdir. Satış ve yönetim maliyetleri bu grupta yer almakta olup müşteriye sağlanan katma değer de dikkate alınarak değerlendirilmelidir.
- d. Varlıkların fırsat maliyetleri: Her bir müşteri için kullanılan ya da tüketilen varlıklar göz önüne alınarak hesaplanan fırsat maliyetinde makine ve ekipman gibi duran varlıkların yanı sıra stoklar ve alacaklar gibi dönen varlıklar da dikkate alınmalıdır. Bazı müşteriler fazla stok bulundurma gereği doğururken bazı müşteriler uzun vadeli ya da vadeyi aşan ödemeler yapabilirler.

İşletmeler gelişmiş bilgi teknolojileri ve geniş veritabanlarını pazarlama çalışmalarında kullanmaya başlamışlardır. Pazarlama araçları ve bilgi teknolojisi sistemleri işletmelerin bireysel müşteri ve müşteri gruplarına odaklanması ve ortaya konan pazarlama çalışmalarının yeterli olup olmadığının tam olarak belirlenmesi imkanını sunar. Örneğin Federal Express (Fedex) çok fazla ödeme yapıp az hizmet ve pazarlama yatırımı talep eden müşterilerine az ödeme yapıp çok talepkar olan müşterilerinden farklı muamele etmektedir. Ayrıca bu stratejinin bir parçası olarak cari

¹¹³ A.e., s. 276-277.

maliyeti az olup gelecekte daha çok maliyet yaratacağı yönünde göstergeler olan müşterilere yönelik pazarlama çalışmalarını da azaltmakta ve bu yolla maliyetleri düşürmektedirler.¹¹⁴

Örneğin Fedex yapmış olduğu bir analiz sonucunda toplam satışlarının %10'unun en büyük 30 müşterisine yapıldığını saptamıştır. Bazı müşterilerinin özel taleplerinin fazla olduğu, bu sebeple bu müşterilerden elde edilen satış karının diğer müşterilere göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitten sonra fiyat artışına gidilmiş ve bu değişiklik kimi müşterilerin kaybedilmesine sebep olmuştur. Yani Fedex müşterilerin tamamı yerine karlı müşterilerine odaklanmayı tercih etmiştir. Müşteri karlılık analizi uygulamalarının kullanımının artması ile birlikte Fedex gibi birçok işletme 'müşteri memnuniyetini sağlama' amacını 'karlı bir şekilde müşteri memnuniyetini sağlama' olarak güncellemiştir. Var olan müşterilerin karlı bir şekilde memnuniyeti gözetilirken bir yandan da yeni müşteri arayışları devam eder. Örneğin Fedex'in bir gecede ürün teslimi sunmasına ek olarak aynı gün içinde teslimat hizmetine başlamış olması ile yeni bir piyasa yaratılmış ve yeni müşteri edinme olanakları elde edilmiştir. Bu şekilde müşteri memnuniyeti sağlanmaya devam edilirken karlılığın da göz önüne alınması mümkün olur. Aynı şekilde müşteri karlılık analizi yöntemini kullanarak fayda sağlayan bir diğer işletme ise İskoçya merkezli Standard Life Assurance'tır. Avrupa'nın en büyük hayat sigortası şirketlerinden biri olan bu işletme, müşteri karlılık analizi çalışmaları sonucunda işletmeye para kazandırma ihtimali çok az olan müşterilere sigorta poliçeleri satıldığını tespit etmiştir. Pazarlama çalışmaları kapsamında satış ekiplerinin varlıklı müşterileri çekmeye çalışmak yerine yaşlı çiftler ve çalışmayan annelere ziyaretler yaptığı gözlemlenmiştir. Gelirleri fazla olmakla birlikte kâr marjı düşük olan bu müşterilere odaklanarak daha karlı müşterilerin göz ardı edildiği saptanmıştır.¹¹⁵

Müşterileri tutma devam eden bir ilişkiye, devam eden ilişki de ekstra mal ve hizmet satılması yolu ile ek gelir yaratılmasına yardımcı olur. Müşteriye hizmet

¹¹⁴ ICAEW, **a.g.e.**, 2002, s. 4.

¹¹⁵ **A.e.**, s. 4, 5.

sunulması kolaylaştıkça yapılan satışlar daha karlı hale gelir. Çünkü müşterinin yeniden alım yapması yeni satış çabasına/harcamasına sebep olmaz, böylece müşteri hizmet maliyetleri düşerken yeni müşteri edinme maliyetlerinden de kaçınmak mümkün olur. Örneğin Ford müşteri tutma oranındaki %1’lik artışın 100 milyon dolar kar artışına sebep olacağı yönündeki tahminine dayanarak müşteri tutma oranını %60’tan %80’e çıkarmayı hedeflemektedir.¹¹⁶ Müşteri memnuniyetindeki artış müşteri kaybetme riskini de azaltacağından hem satış geliri artışı hem de işletmeyi olumsuz etkileyebilecek müşteri kaybı riskinin ortaya çıkma olasılığını azaltma faydası sağlar.

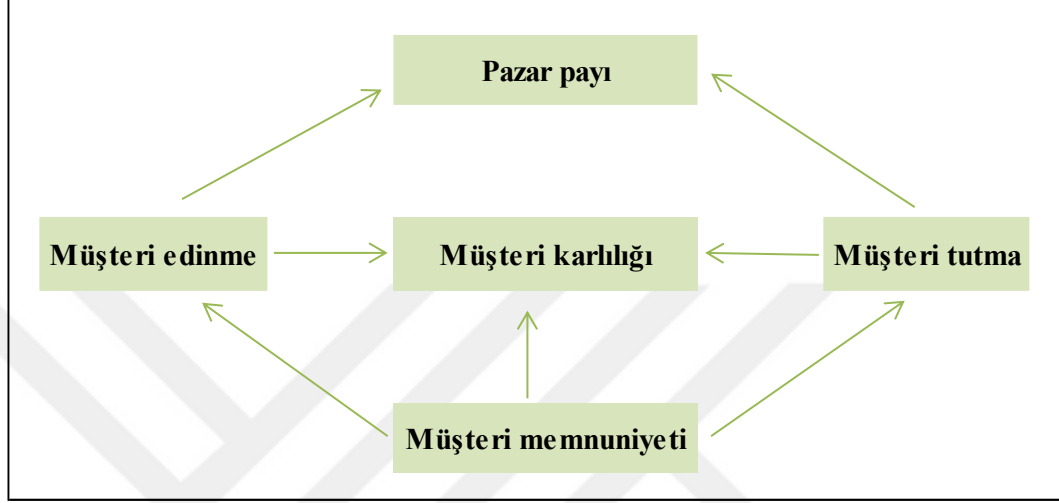
Müşteri tutma çalışmaları sonucunda oluşacak müşteri sadakatinin tek faydası satışların daha karlı hale gelmesi değil, aynı zamanda var olan müşterilerin potansiyel müşterilere işletmeyi tavsiye etmesi sonucunda kazanılabilecek yeni müşteriler şeklinde de olabilir. Özellikle kimi sektörlerde bu tür müşteri kazanımları çok etkilidir. Seyahat acenteleri tarafından rezervasyon sistemlerine erişim olmayan Southwest Havayolları gibi firmalar için ağızdan ağıza pazarlama önemli olduğundan müşteri memnuniyetine çok dikkat edilmektedir.¹¹⁷

Şekil 2.10’da müşteri ilişkileri ve müşteri karlılık analizi arasındaki ilişki özetlenmiştir. Görüldüğü üzere müşteri ilişkilerinin merkezinde müşteri karlılığı yer almakta olup diğer etkenlerin direkt etkisi altındadır. Yeni müşteri edinme ve var olan müşterilerle kurulan iyi ilişkiler sayesinde müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlamak pazar payının yanı sıra müşteri karlılığı üzerinde de etkili olmaktadır. Daha önce de açıklandığı gibi müşteri memnuniyeti hem var olan müşterilerle ilişkilerin devamını sağlar hem de yeni müşteri edinme imkânı sunar.

¹¹⁶ A.e., s. 8.

¹¹⁷ A.e.

Şekil 2.10: Müşteri Karlılık Analizi ve Müşteri İlişkileri



Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**, Boston, Harvard Business School Press, 1996, s. 68.

Her müşterinin ayrı olarak değerlendirilmesi ve yapılan tüm satışların karlılığa aynı katkıyı sağlamıyor olduğunun dikkate alınması sebebiyle müşteri karlılık analizi önemli bir yönetim muhasebesi aracı haline gelmiştir. Her müşteri, işletme varlıklarından farklı seviyede yararlanır bu sebeple müşterilerin işletmeye maliyetleri farklıdır.¹¹⁸

Maliyetler pazarlama, dağıtım ve müşteri ilişkilerini nasıl kullandıklarına göre müşteriler arasında farklılık gösterebileceğinden müşteri bazında fayda ve maliyet analizi yapılmadığı durumlarda işletmeler kar sağlamayan müşterilerini tespit edemeyip bu müşterileri ile ilişkilerini devam ettirebilirler. Kimi müşteriler için özel olarak gerçekleşen ve genel yönetim, pazarlama, üretim ve destek birimlerinde gerçekleşip gözden kaçan birçok maliyet söz konusudur. Bu sebeple etkin bir müşteri karlılık analizi uygulamasından önce maliyet unsurlarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve saptanması

¹¹⁸ George Foster ve diğerleri, "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions", **Journal of Cost Management**, Vol. 10-1, Spring 1996, s.11.

gerekir.¹¹⁹ Gözden kaçabilecekken bu tür incelemeler sonucunda ortaya çıkabilecek müşteriye özel maliyetlere şu örnekler verilebilir:¹²⁰

- Ürün taşıma maliyetleri,
- Ürün bulundurma maliyetleri,
- Kalite kontrol ve denetleme maliyetleri,
- Müşteri sipariş süreçleri,
- Sipariş alma ve yerine getirme maliyetleri,
- Faturalama, tahsilat ve ödeme süreçlerinin maliyetleri,
- Alacak maliyetleri,
- Müşteri hizmetleri maliyetleri,
- Toptan satış ve kalite güvence maliyetleri,
- Satış ve pazarlama maliyetleri.

Ürün ve hizmet kanalları ya da müşterileri homojen olmayan tüm işletmelerde müşteri karlılık analizi kullanılabilir ancak ürün ve müşteriler homojense veya aynı dağıtım ağı ya da fiyatlandırma politikası kullanılan müşteriler söz konusu ise bu işletmelerde müşteri karlılık analizi kullanımı (bazı istisnaları olmakla birlikte) daha az gereklidir. Aynı şekilde hizmet sunumu, satış öncesi ya da satış sonrası hizmet maliyetleri çok düşük olan işletmeler de bu yöntemden fayda sağlayamazlar. Ürün ve hizmet ağları farklı, müşteri ve müşteri segmentleri heterojen ve satış öncesi ile satış sonrası müşteri hizmeti ihtiyacı farklı müşterilerden oluşan portföylere sahip işletmeler için müşteri karlılık analizi yöntemi uygundur. Banka, sigorta şirketi, finansal kurumlar gibi hizmet sunan işletmeler de müşteri karlılık analizi yöntemini kullanabilirler.¹²¹

Müşterilere yapılan satış miktarlarının müşteri bazında ayrılması ve müşteri bazında karlılığına ilişkin böyle bir çalışma müşteri tutma, müşteri geliştirme programları ve geleceğe ilişkin satış tahminleri yapmada kullanılabilir. Yüksek kar

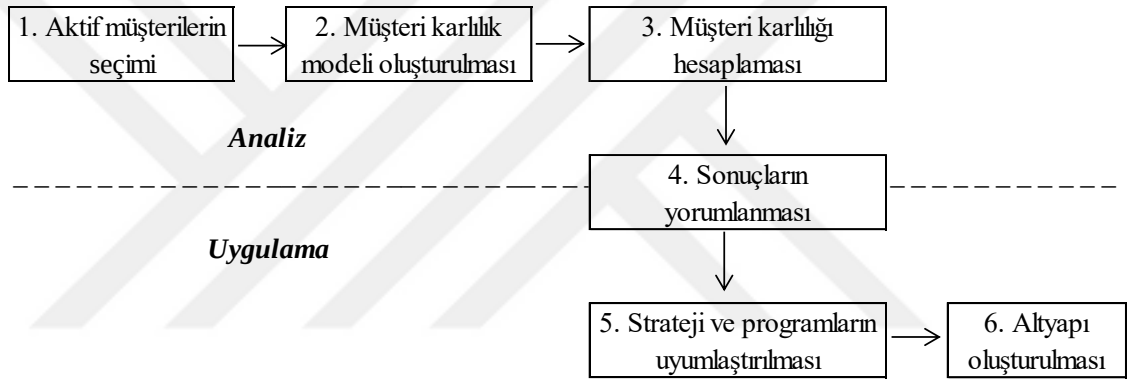
¹¹⁹ A.e., s. 14-15.

¹²⁰ Gerald Weinberg, "Product/Customer Critical Evaluation", **Management Accounting**, Volume 8, Issue 7, 1999, s. 28.

¹²¹ Foster ve diğerleri, a.g.e., s. 5.

yaratan müşterilerin tutulması için çalışmalar yapılmasının yanı sıra küçük ve kar yaratmayan düşük potansiyelli müşterilerin karlı hale getirilebilmesi için araştırma ve incelemeler yapılması için imkân sağlar. Aynı zamanda karlı müşterilere ilişkin veriler kullanılarak kar potansiyeli olan başka müşteri adaylarına ulaşmak da mümkün olur.¹²²

Şekil 2.11: Müşteri Karlılık Analizinin Aşamaları



Kaynak: Erik M. van Raaija ve diğerleri, “The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study”, **Industrial Marketing Management**, Volume 32, Issue 7, 2003, s. 575.

Şekildeki adımlar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir:¹²³

- Müşteri karlılık analizi müşteri listesinin gözden geçirilmesi ve aktif olarak çalışılan müşterilerin saptanması ile başlar. Genellikle tarihi maliyet ve gelir bilgileri kullanılarak başlanan müşteri karlılık analizinde aktif müşterilerin saptanmaya çalışılmasındaki amaç, maliyetlerin sadece aktif müşterilere dağıtımını sağlamaktır. Söz konusu aktif müşteriler ise incelenmekte olan dönemde en az bir defa sipariş vermiş olan müşterilerdir.

¹²² Erik M. van Raaija ve diğerleri, “The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study”, **Industrial Marketing Management**, Volume 32, Issue 7, 2003, s. 573.

¹²³ **A.e.**, s. 574-575.

- İkinci aşama ise bir model oluşturulmasıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanların incelenmesi ve bu alanlarda maliyet oluşturan unsurların saptanmasından oluşan bu aşamaya müşterilere yapılan ziyaret sayıları örnek olarak verilebilir. Bu modelde tüm maliyetlerin faaliyetlere atanmış olması ve uygun maliyet taşıyıcıların saptanmış olması gerekir.

- Üçüncü adımda her bir müşteri için hesaplanmış olan satış gelirinden yapılmış olan indirim, iade gibi unsurların yanı sıra o müşteriye özel maliyetler (satış, hizmet, taşıma maliyeti gibi müşteriler arasında farklılık gösteren maliyetler) çıkarılır ve elde edilen verilerin modele yerleştirilmesi ile müşteri karlılığı hesaplanır. Ancak bu bilgilerin elde edilmesi ve ölçülmesi zor olduğundan en zor aşamalardan birisidir.

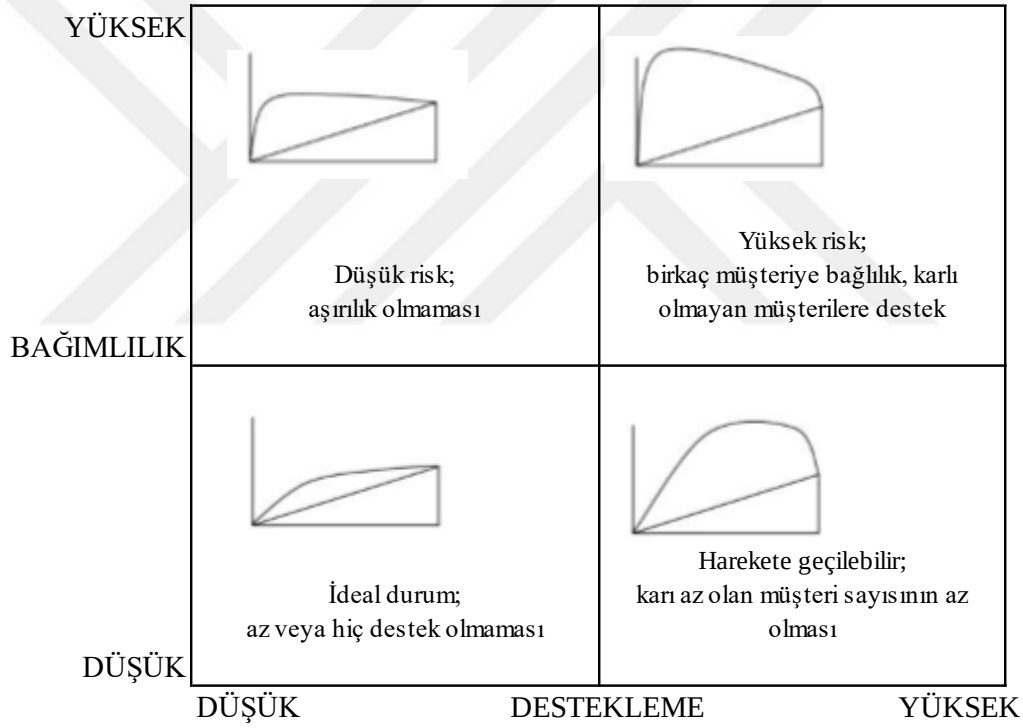
- Dördüncü adımı ise elde edilmiş olan sonuçların incelenmesi olup ikinci adım olan müşteri karlılık modeli hazırlanırken verilen kararlara bağlıdır. Derinlemesine olmayan ilk hesaplamalar en çok satış yapılan müşterinin en karlı olmaması, kimi müşterilere yapılan indirimler sonucunda kâr marjının kaybedilmiş olması veya müşteriler arasında önemli farklılıklar saptanması gibi inandırıcı olmayan karlılık sonuçları ortaya çıkarabilir. Bu tür sonuçlar maliyet taşıyıcılar ya da müşterilerle ilgili maliyetlerin yanlış tahminlere dayanması gibi sebeplerden kaynaklanabileceğinden işletmenin modeli yenilemesini gerektirir ve daha önce verilmiş olan maliyet dağıtım kararlarının gözden geçirilmesine neden olur.

- Beşinci aşamada elde edilen sonuçları kullanarak müşteri ilişkileri yönetimi, maliyet ve fiyatlandırma stratejilerinde geliştirmeler yapılmaktadır. Elde edilen sonuçlar kimi müşterilere gereksiz harcamalar yapıldığı ve azaltmaya gidilmesi gerekliliği ya da yapılacak ek yatırımlar ile bazı müşterilerin daha karlı hale getirilebilir olduğu şeklinde olabilir. İşletme stratejilerinde yapılan değişiklikler hedeflerde, performans değerlendirmede ve ödüllendirme sistemlerinde yapılacak değişiklikleri de beraberinde getirir.

- Müşteri karlılık analizinin son aşaması ise elde edilen verileri kullanarak bu analizin işletme faaliyetleri arasında yer alması için gerekli altyapının oluşturulmasıdır.

Bu altyapının işletmenin ilgili tüm bölümlerinin günlük faaliyetlerine yayılması uygulamanın başarısı için gerekli olup pazarlama, bilgi sistemleri gibi bölümlerde yapılacak prosedür ve sorumluluk yenileştirmeleri neticesinde analizin işletme kültürüne yerleştirilmesi sağlanır.

Şekil 2.12: Müşterilere Bağımlılık ve Destekleme Matrisi



Kaynak: Kaj Storbacka, “Customer Profitability: Analysis and Design Issues”, **Proceedings of the 6th International Colloquium in Relationship Marketing**, University of Auckland, Auckland, 1998, ss. 124-144’den aktaran Erik M. van Raaij, “The Strategic Value of Customer Profitability Analysis”, **Marketing Intelligence & Planning**, Volume 23, Issue 4, 2005, s. 378.

Şekilde farklı bağımlılık ve destekleme seviyeleri için karlılık dağılımları özetlenmiştir. Müşteri karlılık analizi, hangi müşterilere ne kadar bağımlı olduğu ve

müşteriler arasındaki destekleme gibi konularda bilgi sağlayarak müşterilerden sağlanan nakit akışlarına karşı hassasiyet hakkında da fikir vermektedir. Destekleme, yüksek gelir sağlanan büyük müşterilerin kar sağlamayan müşterilerin zararlarını karşılayarak zarar yaptıran müşteri grubunu desteklemesini ifade etmek için kullanılır. Bağımlılık ise işletme karının küçük bir müşteri grubuna bağlı olması durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Farklı piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler bu dağılımları her piyasa için ayrı ayrı hazırlamalıdır, çünkü işletme genelinde risk seviyesi düşük iken kimi sektörlerde yüksek riske maruz kalınması mümkündür. Risk seviyesi belirlendikten sonra işletme yöneticilerinin alabilecekleri çeşitli önlemler vardır. Örneğin, bağımlılığın yüksek olduğu işletmelerde bağımlı olunan küçük müşteri grubuyla olan ilişkilerin sağlamlığını artırma ve devam ettirme konusunda çalışmalara başlanması veya bu tür çalışmalar varsa ağırlık verilmesi yöntemleri tercih edilebilir. Bir diğer yöntem ise zarar yapılmasına sebep olan müşterileri incelemektir. Müşteri karlılık analizi çalışmalarının bir parçası olarak saptanmış olan maliyet taşıyıcılarından bu gruptaki müşterilere özel olanlar (farklı müşteriler için farklı maliyet yüklenicileri olması mümkündür) belirlenip düzeltme yolunda harekete geçilmesi gerekir. İlgili maliyet kalemlerinin ya da bu gruptaki müşterilerden sağlanan gelirin artırılması için izlenecek yollar belirlenip uygulanmalıdır. Belirli bir grup müşteriye bağımlılık olmamakla birlikte, desteklenen müşterilerin çok olması durumunda ise zarar yaptıran müşterilere odaklanmak gerekir. Temelde zarara sebep olan müşteriler aynı zamanda potansiyel kar artırıcı unsurlardır ancak kimi müşteriler özellikle işletme için değerli olabilir (kısa dönemde elde edilebilecek karın dışında faydalar sağlama imkânı sunarak). Bu müşteri grubundan elde edilen gelirlerin artırılması (ilgili müşteriler için fiyatların artırılması veya indirimlerin azaltılması) ya da maliyetlerin düşürülmesi (sunulan hizmetlerin azaltılması ya da maliyeti daha düşük hizmetler sunulması) gibi yöntemler uygulanabilir.¹²⁴

¹²⁴ Raajia, **a.g.e.**, s. 377-378.

2.2.9. Üretim Teknolojilerinin Takibinin Yapılması/ Ürün Geliştirme Araştırmaları Yapılması

Üretim teknolojileri açısından rakiplerden/piyasadan geri kalmak işletmelerin karşılaştıkları risklerden birisidir. Gelişen teknolojiler ile üretim süreçlerinin daha verimli hale getirilmesi veya müşteri tercihlerine daha iyi yanıt verilmesi mümkünken işletmelerin bu fırsatları kaçırmaları karlılıkları üzerinde olumsuz bir etki yapacaktır. Bu sebeple üretim teknolojilerinin takibinin yapılması ve gerekli adaptasyonların sağlanması işletmelerin gelecek performansları için önem taşır.

İşletme bünyesinde yapılacak teknolojik yatırımlar ilk aşamada yüksek maliyetli olmakla birlikte daha sonraki aşamalarda maliyetlerde azalmanın yanı sıra hız, kalite ve faaliyetlerin esnekliğinde artma gibi faydalar sağlar. Aynı zamanda işletmelerin gelecekteki faaliyetleri üzerinde olumlu etkiler yapıp rakipleri karşısında üstünlük sağlayacak avantajları dolayısıyla teknolojiye ilişkin yatırım kararları yüksek önem taşır. Bu sebeple karar alma sürecinde sadece teknik birim ya da finansal birimin kararı değil, bu birimlerin ortak bir karar vermesi daha verimli sonuçlar ortaya çıkarır.¹²⁵

2.2.10. Müşteri Tercihlerinin Takibinin Yapılması

Daha önce incelenen müşteri karlılık analizi yönteminde daha karlı müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi ve kaybedilen müşterilerin geri kazanılması gibi yöntemlerle müşteri portföyünün zayıflaması riskinin nasıl yönetileceği incelenmiştir. Bu bölümde ise müşteri tercihlerindeki değişimler sonucunda satışlarda azalma veya müşteri kaybı risklerinin azaltılması ile var olan müşterilerin memnuniyetinin artırılması

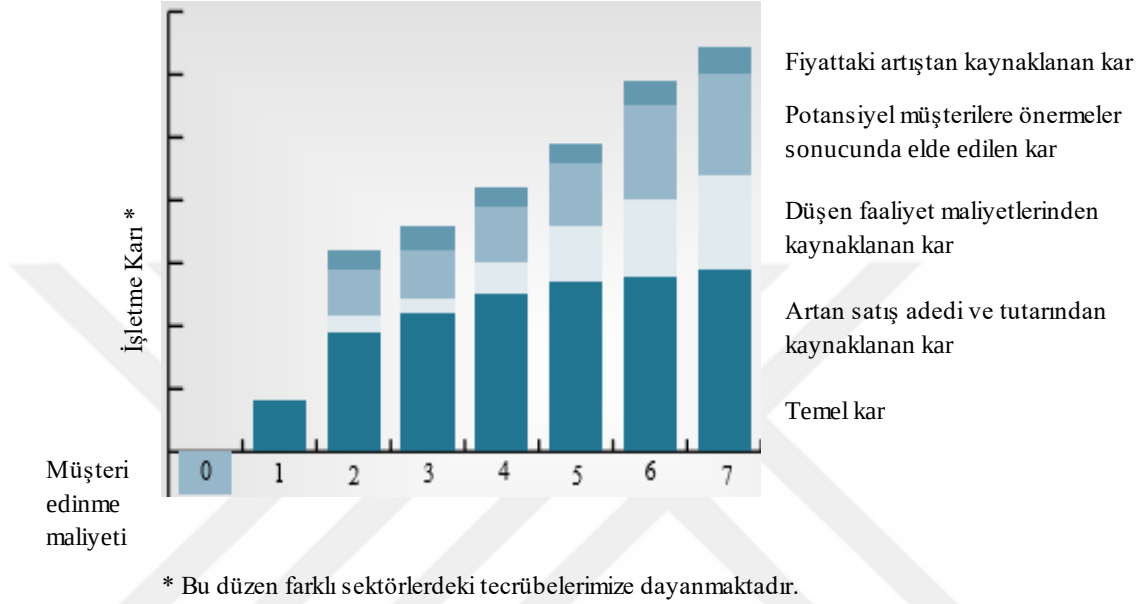
¹²⁵ Roberta S. Russel, Bernard W. Taylor III, **Operations Management**, New Jersey, Prentice Hall, 4th Edition, 2003, s. 140.

sonucunda elde edilebilecek olan fırsatların değerlendirilmesi için uygulanabilecek yöntemler incelenecektir.

Yeni müşteri edinmek için katlanılması gereken satış, pazarlama ve promosyon maliyetleri ile eski müşterilerin işletme için oluşturduğu maliyetlerdeki azalma bir arada düşünüldüğünde var olan müşterilerle olan ilişkilerin önemi bir kez daha ortaya çıkar. İşletmelerin sadece dönem maliyet ve gelirlerini dikkate alarak kararlar vermeleri yapılan en önemli hatalardan biri olup gelecekteki nakit akışlarını da göz önünde bulundurmaları işletme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için gereklidir. Eğer müşteri memnuniyeti dikkate alınarak iyi bir hizmet sunumu gerçekleştirilirse devam eden müşteri ilişkileri sebebiyle sadık müşterilerden elde edilen gelir yıllar içinde artacaktır. Satışlar arttıkça ilgili müşteriler için katlanılan faaliyet giderlerinin düşmesi kar artışının sebeplerinden birisidir. Pazarlama maliyetlerinde ciddi miktarda düşüş olmasının yanı sıra müşterinin tanınıyor olması (beklentileri bilindiği için) hizmet sunumunu daha verimli kılar. Aynı zamanda uzun süre beraber çalışılan müşterilere (işletmenin mal ve hizmetlerine duydukları güven sebebiyle) daha yüksek fiyatla satış yapıldığı saptanmıştır (bireysel müşterilerin daha pahalı olsa bile tanıdıkları bir otelde kalmayı tercih etmeleri gibi). Sadık müşterilerin potansiyel müşterilere işletmeyi önermeleri ise ücretsiz pazarlama imkânı sunar. Ayrıca sadık müşterilerin işletmeye yapacakları öneriler ve yapıcı eleştiriler doğrultusunda iş geliştirmesi çalışmaları yapılarak işletmenin daha etkin ve verimli hale gelmesi sağlanır.¹²⁶

¹²⁶ Frederick F. Reichheld, W. Earl Sasser, Jr., “Zero Defections: Quality Comes to Services”, **Harvard Business Review**, 1990, s. 106-107.

Şekil: 2.13: Var Olan Müşterilerden Elde Edilen Gelirlerin Yıllar İçinde Artışı



Kaynak: Frederick F. Reichheld, W. Earl Sasser, Jr., “Zero Defections: Quality comes to Services”, **Harvard Business Review**, Volume 68, Issue 5, 1990, s. 108.

Şekil 2.13’te müşteri sadakatının işletmelerin gelirlerine yapacağı olumlu etki özetlenmiştir. Görüldüğü üzere elde edilen kar şu şekilde bölümlere ayrılmıştır; temel kar, artan satış adedi ve tutarından kaynaklanan kar, düşen faaliyet maliyetlerinden kaynaklanan kar, potansiyel müşterilere önermeler sonucunda (varolan müşterinin başka işletmelere önerisi sonucunda ek pazarlama maliyeti doğmadan yeni müşteri kazanma imkânı) elde edilen kar ve fiyattaki artıştan kaynaklanan kar. Var olan müşterilerin tercihlerinin takibinin yapılması müşteri ilişkilerini kuvvetlendirecek ve ilişkinin devamını sağlayarak açıklanan bu tür kar unsurlarının varlığının devam etmesine olanak sunacaktır. İlişkilerin uzun zamandır devam ettiği ve güçlendiği müşteriler ek veya yeni ürün ya da hizmetlere ihtiyaç duymaları durumunda yeni tedarikçilerle anlaşmak yerine, varolan tedarikçilerinden temin etme yolunu tercih edeceklerdir. Aynı zamanda yeni bir tedarikçiden daha ucuza mal almak yerine kimi zaman bilinen tedarikçilerden daha

pahalıya alım yapmak işletmelerin uyguladığı politikalardan birisidir. Şekildeki üçüncü kar türü olan düşen faaliyet maliyetlerinden kaynaklanan kar ise müşteri tercihlerinin takibinin yapılmasının sağladığı kar avantajlarından bir diğeridir. Faaliyet karları içerisinde yer alan pazarlama giderlerinin eski müşteriler için daha az gerçekleşmesinin yanı sıra dağıtım ve satış giderlerinde de düşüşler söz konusu olacaktır (örneğin, daha etkin dağıtım kanalları kurulması ya da bulunması, satış maliyetlerinin bir kısmının müşterilerle paylaşılması gibi).

Zaten çalışılmakta olan müşterilerin vereceği referans, işletmeler için maliyeti olmayan fakat etkin olan bir pazarlama fırsatıdır. Var olan müşteriler tarafından yapılan tavsiyeler sonucunda ilişki kurulan potansiyel müşteriler için ek pazarlama maliyetlerine katlanılmayacaktır ayrıca aracılık yapan eski müşterilerin teminatı yeni müşterilerin duyacakları güvensizliğin azalmasını sağlayacağından söz konusu yeni müşteriler öncelikli olarak deneme amaçlı küçük hacimli siparişler yerine ihtiyaç duydukları kadar ürün sipariş verebilecek güvene sahip olacaklardır. Son kar unsuru ise fiyat artışlarından kaynaklanan kardır. Bu grupta tercihleri yakından takip edilen müşterilerin talepleri doğrultusunda yapılacak ürün iyileştirmeleri ya da yeni ürün seçenekleri sonucunda yapılabilecek fiyat artışlarından kaynaklanan kar yer almaktadır.

2.2.11. Güvenilir, Kaliteli ve Geniş Bir Tedarikçi Portföyü Oluşturulması

İşletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşmaları için elde etmeleri gereken mallar ve almaları gereken hizmetler vardır ancak bu mal ve hizmetlerin alımında, ulaştırılmasında veya kullanılmasında beklenmeyen durumların ortaya çıkması riski bulunur. Söz konusu bu risklerin sonucu olarak müşterilere yapılan mal satımı ya da hizmet sunumunda aksamalar ortaya çıkar. Tedarik riski mal veya hizmet ediniminde ortaya çıkabilecek sorunlar ve olumsuz sonuçlar ile karşılaşılması olasılığıdır. Her işletme için bir dereceye

kadar tedarik riski vardır ancak riskleri yönetmek için yapılan plan ve çalışmalar yoluyla bu riskler tamamen ortadan kaldırılamıyor olsa bile olumsuz etkilerinin azaltılması mümkün hale gelir. Bu sebeple tedarik zinciri riskini azaltmaya çalışan işletmeler negatif sonuçların ortaya çıkması olasılığını ya da olumsuz sonuçlarını azaltmayı hedefleyerek çalışmalar yaparlar.¹²⁷

Üretilen ürünlerin kalitesi kullanılan hammaddelerin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple kullanılan hammaddeleri sağlayan tedarikçilerin yakından takibi ve satın alınan ürünlerin kalitesinin incelenmesi üretim sonuçları üzerinde direkt etki yapar. Bunun yanı sıra tedarikçilerin güvenilir olması ve tedarik sürecinde aksamalara sebep olmaması üretim süreçlerinin sorunsuz devam ettirilebilmesi açısından büyük önem taşır. Müşteri taleplerinin zamanında karşılanabilmesi ancak üretimin zamanında yapılabilmesi ile mümkün olduğundan üretimin zamanında yapılabilmesi için gerekli hammaddelerin zamanında tedarik edilebilmesi gerekir. Bu sebeplerle çalışılan tedarikçilerin hem kalite hem de zamanında mal iletme konusunda güvenilir olması gerekir.

Tedarik zinciri, hammaddelerin son ürün haline gelmesine kadar devam eden mal ve hizmet hareketleri ve dönüşümleri ile bilgi akışlarını içerir. Tedariği oluşturan tüm varlık, bilgi ve süreçlerin toplamına bu isim verilir. Hammadde tedarikçileri ile başlayan bu zincir, parça ve bileşen tedarikçileri, kısmi montaj, ürün, hizmet sağlayıcıları ve dağıtım kanalları ile devam edip nihai kullanıcıda son bulan bir sürecin tamamıdır. Tedarik zinciri aynı zamanda tedarikçilerden müşterilere kadar uzanan tüm iş süreçleri ve faaliyetler, ürün, hizmet ve bilgi akışını da ifade eder.¹²⁸ Temel olarak aşağıdaki 4 ana süreci kapsamaktadır.¹²⁹

- Müşteriden sipariş alma,
- Tedarikçilerden mal ve parça temin etme,

¹²⁷ George A. Zsidilin, Lisa M. Elram, “An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management”, **Journal of Supply Chain Management**, Volume 39, Issue 2, June 2003, s.15-16.

¹²⁸ Russel, Taylor, **a.g.e.**, s. 267.

¹²⁹ **A.e.**

- Mal veya hizmet üretimi,
- Müşteriye ulaştırma.

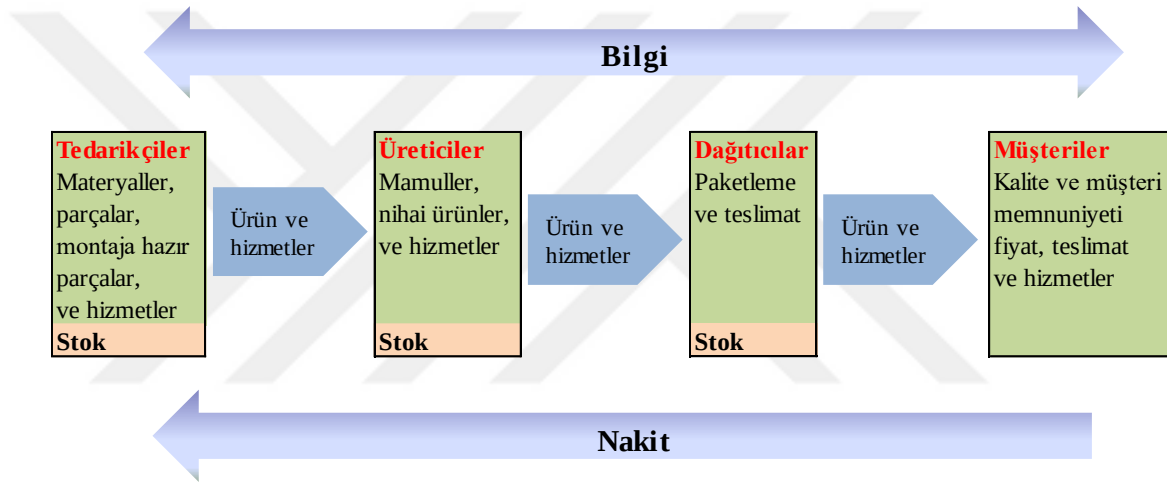
Tablo 2.8: Önceki Çalışmalarda İncelenen Tedarik Riskleri ve Yönetimi

Tedarik Riskinin Kaynakları	Tanım
Talep değişikliklerine uyum sağlayamamak.	Bir ürün ya da parça için gerekli tip ve miktar taleplerindeki dalgalanmalar
Teslimat gerekliliklerini yerine getirememek.	Girdilerin dağıtımı, bulundurulması ve ulaştırılmasına ilişkin aksaklıklar
Rekabetçi fiyat sunamamak.	Aynı ürün ve hizmeti daha ucuza sunabilme gücü
Teknolojik olarak rakiplerin gerisinde kalmak.	Yeni fikir ve teknolojik gelişmelerin sıklığı
Kalite gerekliliklerini yerine getirememek.	Tedarikçilerin özellikli taleplere cevap verebilir olması
Davranış Tabanlı Yönetim	
Tedarikçilerin sertifikasyona tabi tutulması.	Tedarikçilerin kalite, maliyet, hizmet ve teslimat gerekliliklerini yerine getirebilirliği
Kalite yönetimi programları düzenlemek.	Kalite taleplerini karşılayabilecek şekilde tedarikçilerin faaliyet ve yeteneklerini geliştirme programları düzenlemek
Tedarikçilere karşı hedef maliyetler belirlemek.	Bir satış fiyatı belirleyip hedeflenen kar ile pazarlama ve dağıtım giderlerini çıkararak üretim veya satın alma maliyetlerini belirlemek
Tedarikçilerin gelişimi.	Tedarikçilerin performans veya yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamak
Önleme Odaklı Yönetim	
Güvenlik stoğu	Fazla stok veya hammadde bulundurmak
Birden fazla sayıda tedarikçi ile çalışmak	Bir mal veya hizmeti birden fazla tedarikçiden sağlamak

Kaynak: George A. Zsidilin, Lisa M. Elram, “An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management”, **Journal of Supply Chain Management**, Volume 39, Issue 2, June 2003, s.17’den değiştirilerek aktarılmıştır.

Tedarik zincirinin maksimum etkinlik içinde çalışması için ürün geliştirme süreçlerinin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetini gözardı etmeden en düşük maliyetle üretim yapma olasılıklarının da yukarıdaki unsurlarla beraber dikkate alınması gerekir.

Şekil: 2.14: Tedarik Zinciri



Kaynak: Roberta S. Russel ve Bernard W. Taylor III, **Operations Management**, New Jersey, Prentice Hall, 4th Edition, 2003, s. 268.

Şekil 2.14'te tedarik zincirinin aşamaları tedarikçilerden başlayıp müşterilere kadar özetlenmiştir. Tedarikçiler 'yukarı doğru'; dağıtım, teslim ve depolama birimleri 'aşağı doğru' unsurlar olarak adlandırılır. Zinciri oluşturan tüm akışlar karşılıklı olup her birimin görevini en iyi şekilde yerine getirip sonraki birime bilgi aktarımı yapması gerekir. İşletmelerin temel hedeflerinden birisi tedarik zincirinin senkronize bir şekilde devam ettirilmesi olup yukarıdan aşağı materyal, parça, montaja hazır parçalar ve hizmetlerin akışı sağlanarak üretim ve dağıtımın yapılması ile müşterilerin değişen taleplerine fazladan maliyet yaratmadan karşılık verilmesi sağlanır. Tedarik zincirinde çok sayıda eleman ve bu elemanların görevlerini yerine getirmesi konusunda

belirsizlikler yer alır. En önemli belirsizliklerden birisi gecikmelerdir. Bu gecikmelere karşı alınan önlemlerden birisi her aşamada bulunan güvenlik stoklarıdır. Ortaya bir aksaklık çıkması durumunda, stokta bulundurulmuş ürünler kullanılarak sürecin işlerliğinin devam ettirilmesi hedeflenir. Tedarik zincirindeki belirsizliklerden bir diğeri ise bilgi akışında ortaya çıkabilecek sorunlardır. Yanlış ya da eksik bilgi aktarımı fazla stok bulundurulması, elde edilebilecek gelirlerde düşme, üretim programına uyulmaması, yanlış kapasite planlaması, etkin olmayan taşıma ve yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına sebep olur.¹³⁰

Görüldüğü üzere tedarik zincirindeki her adımda risk taşıyan unsurlar bulunmaktadır. Bu risklerin yönetilebilmesi için her aşamanın detaylı bir şekilde incelenmesi, olası risklerin saptanması ve çözümüne ilişkin önlemler alınması gerekmektedir. Diğer işletme süreçlerinde olduğu gibi tüm risklerin tamamen ortadan kaldırılması her zaman mümkün olmamaktadır. Bu sebeple işletmeler kimi risklerin sadece yönetilmesi ve etkilerinin ya da gerçekleşme olasılıklarının azaltılması konusunda çalışmalar yapmaktadırlar.

Başarılı bir tedarik zinciri kurulabilmesi için bilgi teknolojilerinden destek almak aşağıdaki faydaları sağlar:¹³¹

- Stok tutarının anlık takibi,
- Bilgi alışverişi,
- Bilgi akışlarının merkezi kontrolü,
- Taşıma, dağıtım, sipariş ve üretim süreçlerinin entegre edilmesi,
- Yurtiçi ve yurtdışı dağıtım kanallarına direkt erişim,
- Tedarik zincirindeki her bir unsuru takip edebilme, yerini tespit edebilme,
- Tüm tedarikçilerden yapılan alımların bir arada görülebilmesi.

İşletme ve tedarikçileri arasındaki ilişki tedarik zincirinin iyi bir şekilde işlemesi için çok önemlidir. Burada tedarikçinin kendi tedarikçisi ile olan tedarik ilişkisi de

¹³⁰ A.e., s. 269.

¹³¹ A.e., s. 271.

dikkate alınmalıdır. İşletmeler seçmiş oldukları tedarikçileri kalite, maliyet düşürme ve programların koordinasyonu konusundaki süreçlerine dahil etmekte olup karşılıklı bir ortaklık kurarlar. İşletme, tedarikçisinden yüksek seviyede performans beklerken tedarikçi ise işletmeden müşterisi olarak sadakat bekler. Müşteri ve tedarikçi arasında beklentileri karşılayacak başarılı bir ilişkinin var olması için sağlam bir mekanizma kurulması çok önemlidir. Bu mekanizmanın en temel unsuru bilgi akışı olup ürün talepleri, maliyetler ve kalite hakkında iletişim ağlarının kurulması tarafların faaliyetlerini koordine etmesine yardımcı olur. Harley Davidson'da yapıldığı gibi tedarikçilerin işletmelerin ürün tasarım süreçlerine dahil edilmesi yapılabilecek uygulamalardan birisidir. Tasarlanmış bir ürün için tedarikçiden parça talep etmek yerine var olan bir parça üzerinden yeni ürün tasarlanması yoluna gidilebilir ya da tedarikçilerin yapacakları öneriler ile daha etkin bir ürün tasarımı ortaya konabilir. Böylece iki tarafın da uzmanlık ve yetenekleri birleştirilerek daha fazla verim elde edilmesi imkânı doğar.¹³²

İşletmeler için stok seviyelerinin yüksek olmaması önemli bir avantaj olup stokların belirlenmiş seviyelerde tutulabilmesi için tedarikçilerin talebe hemen karşılık verecek şekilde hazır olması gerekir. Bu aşamada işletmeler ve tedarikçileri arasındaki bilgi akışının önemi bir kez daha ortaya çıkar. Müşteri işletmenin elinde bulundurduğu stok miktarlarına erişimi olan tedarikçi üretimini ona göre ayarlayabilir. Örneğin işletmenin stok seviyeleri hakkında bilgi sahibi olan tedarikçiler büyük teslimatlar yerine sürekli devam eden mal teslimatı ya da gerekli olacağı zamanlarda küçük teslimatlar yapabilirler. Aksi halde tedarikçi için büyük teslimatlar yapmak daha kolay ve az maliyetli olacaksa büyük miktarda teslimatları tercih edeceğinden müşteri işletmenin stok seviyesinde gereksiz bir yükselişe sebep olurlar.¹³³

Tedarikçilerin müşterilerinin kalite, düşük stok seviyesi ve zamanında temin isteklerinin yanı sıra maliyetlerinin düşürülmesinde de yardım sunmaları beklenmektedir ancak beklentilerin gerçekleşmesi tedarikçinin maliyetlerinin artmasına sebep

¹³² A.e., s. 278.

¹³³ A.e.

olacağından tercih edilmeyecektir. Örneğin gerekli olduğunda mal sunabilecek durumda olmak tedarikçilerin ellerindeki stok miktarlarının artırılmasını gerektirebilir. İşletmenin taleplerini karşılamaya çalışan tedarikçiler ortaya çıkan ek maliyetleri azaltmak ya da kaçınmak için süreçlerini iyileştirmek yoluna gidebilirler ve bu süreç aynı şekilde tedarikçilerin tedarikçilerinin süreçlerini iyileştirmek konusunda teşvik etmeleri şeklinde devam edebilir.¹³⁴

2.2.12. Teminat, Rehin Ve İpoteklerin Takibi

Alacakların tahsil edilememe ihtimaline karşı borçludan teminat (teminat mektubu gibi) alınması ya da borçlu işletmelerin başka varlıklarını borçlarına karşılık olarak rehine vermesi ya da ipotek ettirmesi yaygın bir uygulamadır. Bu şekilde alacaklının tahsilat sorunu yaşama olasılığına karşılık mağduriyetinin azaltılması hedeflenmektedir.

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde Türk Ticaret Kanunu'nun risk açıklamalarına ilişkin hükümleri incelenmiş ve tahsilatı şüpheli durumda olan alacaklar için karşılık ayrılmasına dair hükümlere yer verilmiş, karşılık hesaplaması yapılırken var ise teminatların dikkate alınması gerekliliği açıklanmıştır. Bu sebeple teminatların güvenilirliği ve yeterliliğinin işletmeler tarafından takibi hem karşılık hesaplamalarında kullanılması sebebiyle kanunen hem de olası nakit akışı sorunlarını ortadan kaldırmak için likidite açısından önemlidir. Aynı durum rehin ve ipotekler için de geçerli olduğundan bu tür garantiye konu varlıkların değerleri sürekli takip edilmelidir.

¹³⁴ A.e.

2.2.13. Yöneticilerin Bağımsızlığının Sağlanması ve Vekalet Probleminin Çözümü

Vekalet teorisi, işletme yöneticileri ve iş sahibinin hedef ve planlarının uyuşmaması ile iş sahiplerinin yöneticilerin ne yaptığını tam olarak bilememesi sorunlarına odaklanır. Birinci sorun iş sahiplerinin yöneticilerin kendi isteklerine uygun hareket edip etmediği konusunda kesin bilgi sahibi olmamasıdır. İkinci sorun ise iş sahipleri ile yöneticilerin risklere karşı farklı tutum içinde olmaları durumunda ortaya çıkar ve tarafların risklere karşı farklı yaklaşımlara sahip olmalarından kaynaklanan çatışmalardır. Teori taraflar arasındaki anlaşmazlıkları farklı açılardan inceler; insani (kişisel menfaat, sınırlı rasyonellik, riskten kaçınma), örgütsel (tarafların hedefleri arasındaki çatışmalar) ve bilgi (bilginin satın alınabilirliği). Dolayısıyla cevabı araştırılması gereken soru “Davranış odaklı sözleşme (maaş, hiyerarşik yönetim) sonuç odaklı sözleşmeden (komisyon, hisse opsiyonları, mülk haklarının transferi, piyasa kontrolü) daha mı etkindir?”¹³⁵ Vekalet teorisine ilişkin bu temel bilgiler Tablo 2.9’da özetlenmiştir.

Vekalet teorisi manevi zarara karşı da çözüm üretmeyi amaçlamaktadır. Yöneticiler yapmış oldukları yatırımları, işletmeye özgü insani sermayeyi veya işletmenin kontrolünden elde ettikleri faydaları yitirmemek için verdikleri kararlarda işletme menfaatinden riskten kaçınmaya öncelik verebilirler. Hissedarların kararlar üzerinde sıkı kontrolü olmadığında daha güvenli yatırımlara yönelim ya da hissedarların tercih etmeyecekleri kadar yüksek miktarlarda sermaye kullanımı sorunları ortaya çıkabilir.¹³⁶

¹³⁵ Kathleen M. Eisenhardt, “Agency Theory: An Assessment and Review”, **The Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1, January 1989, s. 58.

¹³⁶ Rebecca S. Demsetz ve diğerleri, “Agency Problems and Risk Taking at Banks”, Banking Studies Department Federal Reserve Bank of New York s. 7, Çevrimiçi, https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr29.pdf, 08.10.2016.

Tablo 2.9: Vekalet Teorisine Genel Bir Bakış

Temel Fikir	İş sahibi-yönetim ilişkisi bilgi ve risk taşıma maliyetlerinin etkin yönetimini sağlamalıdır.
Analiz konusu	İş sahibi ve yönetim arasındaki sözleşme
İnsani varsayımlar	Kişisel menfaat Sınırlı rasyonellik Riskten kaçınma
Örgütsel varsayımlar	Taraflar arasındaki hedef çatışması Etkinlik kriteri olarak verimlilik İş sahibi ve yönetim arasındaki bilgi asimetrisi
Bilgisel varsayımlar	Bilginin satın alınabilir bir mal olması
Sözleşme sorunları	Yönetim (manevi zarar ve ters seçim (iki tarafın eşit bilgiye sahip olmaması))
Problem alanı	İş sahibi ve yönetimin kısmen farklı hedef ve risk tercihlerine sahip olması (tazminat, düzenleme, liderlik, etkili yönetim, muhbirlik, dikey entegrasyon, transfer fiyatlandırması gibi)

Kaynak: Kathleen M. Eisenhardt, “Agency Theory: An Assessment and Review”, **The Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1, January 1989, s. 59.

2.2.14. Faktoring

Birçok küçük işletmenin en önemli sorunlarından birisi faaliyetlerine devam etmeleri için gerekli finansmanı sağlamaktır. Faaliyet döngüsünün yönetiminde işletmelerin alacak ve işletme malzemeleri kadar uygun miktarda bulundurulacak nakit de

önemlidir. Özellikle vadeli alış ve vadeli satış yapan işletmelerde tahsilatlardan elde edilen nakit, borçlulara ödeme yapılması için kullanılıyorsa faaliyetlerin devamı için alacakların vadesinde tahsilinin önemi artar. Varlıklar maliyetlere dönüştükçe işletmelerin karlılığını etkilediğinden işletmeler faktoring işlemi yaparak alacaklarını satar ve faaliyet döngülerini kısaltarak karlılık üzerindeki etkinin azaltılmasına çalışırlar. Bu sebeple kullanılan faktoring işlemi bir işletmenin alacağını faktör adı verilen kuruma indirimli olarak satmasıdır. İndirim, işlem masrafı ve faizden oluşmakta olup işletmeye ek yükümlülük yaratmadığı için faktoring işlemi kredi olarak düşünülmemelidir.¹³⁷

Likidite riski işletmeleri sadece ödemelerin gecikmesi sonucunda maruz kalınan faiz olarak değil birçok yönden etkiler. Örneğin, ödemelerin gecikmesi durumunda işletmelerin yaşayacakları itibari kayıplar ya da daha sonraki mal alımlarında tedarikçilerin geciken ödeme dolayısıyla daha kısa vade vermesi, teminat talep etmesi ya da daha az indirim yapması gibi istenmeyen durumların ortaya çıkması olasılıklarından kaynaklı riskler de bulunmaktadır.

Factoring ile yönetilebilecek risklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Hammadde tedarikinde yurtdışına bağımlı olmak (bu bağımlılıktan kaynaklı olarak ödeme vadelerinin önemi)
- Tedarik zamanı sıkıntıları (ödemelerde gecikme yaşayan tedarikçilerin daha sonraki işlemlerde gerekli özeni göstermemesi)
- Büyük bir müşteriye bağımlılık (büyük müşterinin ödeme yapma konusundaki isteksizliği ya da yetersizliği)
- Alacakların tahsilatında zorluk ve gecikme
- Teminat altına alınmamış alacak riski
- Finansal planlamanın yetersizliği (yetersiz finansal planlama sebebiyle ortaya çıkan likidite riski)

¹³⁷ Leora Klapper, “The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises”, **Journal of Banking & Finance**, 30, 2006, s. 3111, 3112.

Grzegorz Michalski, “Factoring and the Firm Value”, **Economics and Organization**, Vol. 5, No 1, 2008, s. 31.

- Kredi riski
- D v z kuru riski
- Likidite riski

Görüldüğü üzere bu risklerin bazıları direkt bazıları ise dolaylı olarak alacakların zamanında ya da zamanından önce tahsili ile ilifkilidir. Gerekli nakit akışını sağlamak için alacaklarını faktoring şirketlerine satan işletmeler, elde edecekleri nakdin katlanmak zorunda oldukları faiz ve işlem  creti kesintisinden daha yüksek fayda sağlayacağı kanaatinde olduklarında bu yöntemi tercih ederek risklerini yönetme yoluna giderler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RİSK RAPORLAMASINA İLİŞKİN TÜRKİYE’DEKİ VE ULUSLARARASI DÜZEYDEKİ STANDARTLAR, DÜZENLEMELER VE RAPORLARIN İNCELENMESİ

Risk açıklamalarının öneminin işletme yöneticileri, yatırımcılar ve düzenleyici kurumlar tarafından azımsandığı görüşünde hemfikir olan Finansal İstikrar Forumu (Financial Stability Forum), Avrupa Birliği Komisyonu (European Commision) ve Hazine Komitesi (House of Commons Treasury Commitee) gibi kurumlar bu alanda çeşitli çalışmalar yapıp öneriler sunmuşlardır. Daha iyi bir risk raporlamasının finansal tablo hazırlayıcısı ve kullanıcılarının riskleri daha iyi anlamaları, aşırı risk alımından kaçınmaları ve gelecekte olabilecek global, ülke ya da işletme düzeyinde krizlerin azalması üzerinde etki yaratılabileceği düşünülmektedir. Yaşanmış olan finansal krizler de bu kaygıların geçerliliğini kanıtlamış olup risk raporlamasındaki eksikleri ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple 2009 yılında Uluslararası Finansal Raporlama Standartları 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar standardı ve Amerika Birleşik Devletleri Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri’nde (Unites States Generally Accepted Accounting Principles - US GAAP) yapılan düzenlemeler ile finansal araçlara ilişkin risk raporlaması uygulamalarının güçlendirilmesi amaçlanmıştır.¹

Risk raporlamalarının yetersizliği incelenirken eksiklerin kaynağını oluşturan 3 unsur saptanmıştır:²

- Risk raporlama gereksinimlerinin eksikliği,
- Risk raporlama gereksinimlerinin tam olması ancak yöneticilerin risklerin farkında olmalarına rağmen raporlama yapmaması,

¹ ICAEW, a.g.e., 2011, s. 65.

² A.e.

- Yöneticilerin risklerin farkında olmaması ya da önemlerini azımsaması.

Yukarıdaki sebepler ve risk yönetiminin artan önemi dikkate alınarak dünyanın çeşitli ülkelerinde ve uluslararası kurumlarca çeşitli çalışmalar yapılmış ve raporlar yayımlanmıştır. Türkiye'deki düzenleyici kurum ve kuruluşlar da uluslararası düzenlemeleri takip etmekte olduğundan Türkiye'de de bu alanda kanun ve düzenlemeler yapılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle Türkiye'deki kanun ve standartlarda yer alan risk yönetimi ve açıklamalarına ilişkin maddeler açıklanmıştır. Daha sonra ise Birleşik Krallık, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve uluslararası kurumlarca yapılan risklere ilişkin düzenlemeler, standartlar ve raporlar incelenmiştir.

3.1. Türkiye'deki Kanun ve Standartlar Çerçevesinde Risklerin Açıklanması

Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler işletme büyüklüğü, faaliyet gösterilen sektör gibi farklı özellikleri dolayısıyla çeşitli düzenlemelere tabidir. Tabi olunan farklı kanun ve düzenlemelerin sonucu olarak zorunlu risk açıklamaları çeşitlilik göstermektedir. Çalışmanın bu bölümünde Vergi Usul Kanunu, Bankacılık Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu, Sigortacılık Kanunu ve Uluslararası Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları/ Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları'nda yer alan risk ve risk yönetimine ilişkin düzenlemeler açıklanmıştır.

3.1.1. Vergi Usul Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması

10 Ocak 1961 tarih ve 10705 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 213 sayılı Vergi Usul Kanunu (“VUK”)³ 1. ve 2. maddelerine göre, gümrük idareleri tarafından alınan vergi ve resimler hariç olmak üzere, genel bütçeye giren vergi, resim ve harçlar ile il özel idarelerine ve belediyelere ait vergi, resim ve harçlara uygulanır. Bu çalışmanın uygulama bölümünde incelenecek işletmelerin tümü bu kanuna tabidir. VUK hükümlerine göre risklerin nasıl değerlendirildiği, bu kanun çerçevesinde uygulanması gereken prosedürler ve yapılması gerekli açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

VUK’un gereği olarak işletmeler var olan riskleri sadece karşılık ayırma yoluyla açıklamakla yükümlüdürler. Kanunun 228. maddesinde karşılık, doğan ya da doğması beklenen ancak miktarı tam olarak belirlenemeyen ve işletmenin kimi zararlarını karşılamak amacıyla ayrılan borç niteliğindeki tutarlardır. Fakat sadece bu tanımlama yeterli olmayıp kanunun farklı maddelerinde ek hükümler de yer almaktadır. Bu maddeler ve açıklamaları aşağıda özetlenmiştir.

- VUK’un 186. maddesi gereği işletmeler bilanço günü itibarıyla alacak ve borçlarını saymak, tartmak ve değerlemek suretiyle kesin bir envanter çıkarmakla yükümlüdürler. Ancak tartılması, sayılması ya da ölçülmesi mümkün olmayan malların değeri tahmini olarak bulunur. Envanter çıkarma işlemi sonucunda ilgili finansal tablo okuyucularının işletme alacakları ve borçları hakkında bilgi sahibi olması amaçlanmaktadır.

- VUK’un 278. maddesine göre yangın, deprem ve su basması gibi afetler ya da çürüme, bozulma, kırılma, çatlama, paslanma gibi durumlar sebebiyle değerlerinde önemli miktarda azalış olan varlıklar ile maliyetlerinin hesaplanması mümkün olmayan hurda ve döküntüler emsal bedel üzerinden değerlendirilir. Böylece söz konusu varlıkların

³ Vergi Usul Kanunu, Çevrimiçi, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.213.pdf>, 18.03.2017.

daha sonra elden çıkarılması durumunda katlanılacak zararların gerçekleştikleri dönemde kaydedilmiş olması sağlanacaktır.

- VUK'un 323. maddesinde işletmelerin ticari veya zirai kazançlarından kaynaklı alacaklarının tahsil edilememesi riskinin tespiti ve kayıtlara alınması konusundaki uygulamalar yer almaktadır. Bu maddeye göre;

a. Dava veya icra safhasında bulunan alacaklar;

b. Yapılan protestoya veya yazı ile bir defadan fazla istenilmesine rağmen borçlu tarafından ödenmemiş bulunan dava ve icra takibine değmeyecek derecede küçük alacaklar,

Şüpheli alacak olarak kabul edilir.

Kanunun 323. maddesine göre şüpheli olarak kabul edilen alacaklar için karşılık ayrılması gerekmekte olup alacaklar için alınmış bulunan teminatlar olması durumunda karşılık hesaplamasında teminatın dışında kalan tutar dikkate alınır. Karşılık ayrılmış olan alacakların sonraki dönemlerde tahsil edilmesi durumunda, tahsil edilen tutar kar olarak gelir tablosuna yansıtılır.

3.1.2. Bankacılık Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması

Türkiye’de kurulu mevduat bankaları, katılım bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları, yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye’deki şubeleri, finansal holding şirketleri, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Katılım Bankaları Birliği, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ve bunların faaliyetleri 5411 numaralı Bankacılık Kanunu⁴ (“BK”)’nin hükümlerine tabidir. 4389 sayılı Bankalar Kanunu’nun yerini almak üzere hazırlanıp 01 Kasım 2005

⁴ Bankacılık Kanunu, Çevrimiçi, https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_sayili_bankacilik_kanunu.pdf, 18.03.2017.

tarhinde yrrlge giren bu kanun finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışması, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması ile ilgili usul ve esasların düzenlenmesi için çıkarılmış olup kanuna ilişkin bu kapsam ve amaç bilgileri 1.ve 2. maddelerde yer almaktadır. BK’da yer alan risklere ilişkin hükümler aşağıda özetlenmiştir:

23. maddeye göre yönetim kurulunun görevleri arasında iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin ilgili mevzuata uygun şekilde kurulması, uygunluğunun ve yeterliliğinin tesis edilmesi, finansal raporlama sistemlerinin güvenilirliğinin sağlanması ve banka içindeki sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi yer almaktadır.

24. maddeye göre yönetim kuruluna denetim ve gözetim faaliyetlerinde yardımcı olmak için kurulan denetim kurulunun görevlerinden bazıları şu şekildedir:

- Yönetim kurulunun yukarıda açıklanan görevlerinden olan iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi, muhasebe ve raporlama sistemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin BK ve ilgili düzenlemeler doğrultusunda işleyişinin gözetilmesi,
- Üretilen bilgilerin bütünlüğünün sağlanması,
- Yönetim kurulu tarafından seçilecek bağımsız denetim şirketinin n değerlendirmesinin yapılması ve seçim sonrasında seçilen denetim şirketinin faaliyetlerinin düzenli olarak takip edilmesi,
- Konsolidasyona tabi işletmeler var ise bu işletmelerdeki iç denetim faaliyetlerinin ana kuruluşla uyumlu şekilde devam ettirilmesi konusunda gözlemlerde bulunulması ve aykırılık olmasının engellenmesi,
- Yukarıda belirtilen tüm sistem ve kuruluşların işleyiş ve faaliyetlerinin incelenmesi ve güven ortamında sürekliliğinin sağlanması için raporlar hazırlanması ve mevzuat veya i düzenlemelere aykırılık tespit edilirse bu durumların yönetime bildirilmesi.

Madde 29’a göre bankalar maruz kaldıkları riskleri belirlemek, bu risklerin kontrolünü sağlamak, işletme yapısı ve faaliyetleri ile uyumlu (konsolidasyona tabi ortaklıklar ve tüm şubeleri kapsayacak şekilde) etkin ve yeterli bir iç denetim, iç kontrol

ve risk yönetimi sistemi kurmak ve bu sistemlerin faaliyet göstermelerini sağlamakla yükümlüdürler. Söz konusu bu sistemlerin kuruluşuna, icra edecekleri faaliyetlere, oluşturulacak birimlere, yeterliliklerine, üst yönetimin görev ve sorumluluklarına dair Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na ("BDDKm") yapacakları raporlamalara ilişkin usul ve esasların belirlenmesi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nca ("BDDKl") yapılır.

Madde 30'a göre banka faaliyetlerinin mevzuata, bankacılık teamüllerine ve iç düzenlemelere uygun olarak yürütülmesi, muhasebe ve raporlama sisteminin bütünlüğü, güvenilirliği ve gerekli bilgilerin zamanında elde edilebilirliğinin yanı sıra banka personeli tarafından uyulacak ve sürekli uygulanacak kontrol faaliyetleri oluşturulması iç kontrol sisteminin unsurlarındandır. Yönetim kuruluna bağlı iç kontrol birimi tarafından yürütülen iç kontrol faaliyetlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Görevlerin dağılımı,
- Yetki ve sorumlulukların paylaşımı,
- Banka işlemlerinin mutabakatı,
- Fon ödemeleri,
- Yükümlülüklerin kontrol altında tutulması,
- Varlıkların korunmasının temini,
- Maruz kalınan risklerin tanınıp değerlendirilmesi ve yönetilmesi için gerekli

altyapının hazırlanması.

Madde 31'e göre yönetim kuruluna bağlı bir risk yönetimi birimi oluşturulmalıdır. BDDKl tarafından belirlenmiş esaslar çerçevesinde risk politikalarının belirlenmesi, oluşturulmuş olan risk yönetim sisteminin uygulanması ve raporlanması gerekmektedir.

Madde 32'ye göre bankalar tüm şube, birim ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayacak bir iç denetim sistemi kurmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda, banka müfettişleri (bağımsız ve tarafsız bir şekilde, gerekli mesleki özeni göstererek) banka faaliyetlerinin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine

uygunluğunu denetler. Ayrıca BK'nın 29'uncu maddesi kapsamında, üçer aylık dönemler itibarıyla denetim raporu hazırlanması ve yönetim kuruluna sunulması gerekmektedir.

Madde 43'e göre BDDKl bankaların gelir ve giderleri arasındaki denge, mali yapı, varlıklar, alacaklar, özkaynaklar, borçlar, taahhüt ve yükümlülüklerini etkileyen tüm unsurlar ile maruz kalınabilecek risklerin tespit ve tahlili, izlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi için sınırlama ve standartlar belirleyerek gerekli düzenlemeleri yapma konusunda yetkiye sahiptir. Bankalar ise bu düzenlemelere uymak, gerekli tedbirleri almak, belirlenen oranları hesaplamak ve tutturmak ile yükümlü olup bu işlemleri yaparken konsolidasyona tabi işletmeler için ayrı ayrı ve konsolide olarak çalışmalar yapmak zorundadır.

Madde 45 ve 46 sermaye yeterliliğine ilişkindir. BK çerçevesinde sermaye yeterliliği, bankaların maruz kaldıkları olası riskler sebebiyle uğrayacakları zararlara karşı yeterli miktarda özkaynağa sahip olmalarıdır. Yüzde seksen oranından az olmamak kaydıyla yönetmelikte öngörülen usul ve esaslara göre hesaplama yapmak, bu oranı tutturmak, idame ve rapor etmek bankaların sorumlulukları arasındadır. Bu kapsamda BDDKl, bankaların aktif pasif yapılarını dikkate alarak sermaye yeterliliği oranını artırma, bankalar arasında farklılaştırma yapma ve bu oranların hesaplamalarında kullanılan aktiflerin risk ağırlıklarının belirlenmesinde hesapların özelliklerini de dikkate alarak düzenleme yapma yetkisine sahiptir. Ayrıca BDDKl, Merkez Bankası'nın görüşünü alarak usul ve esas belirleyebilir. Bankalar ise bu usul ve esaslar çerçevesinde likidite düzeyini hesaplamak, likidite oranını tutturmak, idame ettirmek ve raporlamakla yükümlüdürler.

Madde 51 bankaların kredi işlemlerine ilişkindir. Kredi açma yetkisi banka yönetim kurullarına aittir. Ancak karar verme yetkisine sahip kişilerin eş ve velayeti altında bulunan çocukları ile BK'nun 50. maddesinde belirtilen risk grubu olarak tanımlanmış gerçek ve tüzel kişilerin kredi kullanımı söz konusu olduğunda yetkiyi kötüye kullanma riskini bertaraf etmek için ek uygulamalar gerekmektedir. İlgili kişi

(kredi kullanma talebinde bulunan kişinin bankada ilişkili bulunduğu kişi) kredi onayında karar verme yetkisine sahip olmamalı ve yönetim riski oluşturabilecek bu durumu yetkili taraflara yazılı olarak bildirmelidir. Bu uygulamaya aykırılık olduğu saptanır ise BDDKİ bahsi geçen kredi tutarı kadar ilave özkaynak temin edilmesine ya da bankanın özkaynak hesabında indirim olarak gösterilmesine karar verebilir.

Madde 52'ye göre kredi nedeniyle maruz kalınacak risklerin ölçümü, kredi verilen tarafların mali güçlerinin düzenli olarak izlenmesi ve analiz edilmesi, gerekli bilgi ve belgelerin temin edilmesi ve bunlara ilişkin esasları belirlemek bankaların sorumluluğundadır.

Madde 53'e göre bankaların krediler ve diğer alacaklarından kaynaklı olarak doğmuş ya da doğması olası zararları ve (varsa) varlıklarındaki değer düşüklükleri için karşılık ayırması, alacakları için garanti ve teminat alması (ayrıca bu teminatların değerini ve güvenilirliğini ölçmesi), takibe alınan kredilerini izlemesi, vadesi dolan krediler için geri ödeme planı oluşturması ve uygulaması gerekmektedir. Ancak tek başına bu görevlerin yerine getirilmesi yeterli olmayıp uygulama ve planların düzenli olarak gözden geçirilmesi ve bu faaliyetlerin devamı için gerekli olan sistemler oluşturulup uygulanması da sağlanmalıdır.

Madde 67'ye göre bankaların konsolide veya bireysel olarak karşılaştıklarında hemen önlem almaları gereken durumlar şunlardır:

- a.** Gelir ve giderler arasındaki dengenin bozulması sebebiyle banka karlılığının işletme faaliyetlerini devam ettirmekte yetersiz kalması,
- b.** Likiditeye ilişkin düzenlemelere uyulmaması ya da aktiflerin vadelerinin borçların vadelerine göre uzun olması,
- c.** Banka aktiflerinin kalitesinin mali bünyeyi zayıflatacak şekilde değişmesi,
- d.** İç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin kurulmamış olması, bu sistemlerin etkin ve yeterli bir şekilde işlememesi veya denetimi engelleyici hususların bulunması,

- e. BK, düzenlemeler ve BDDKlce alınan kararlara aykırı karar, işlem ya da uygulamalar yapılması,
- f. Özkaynakların sermaye yeterliliği düzenlemelerine göre yetersiz seviyede olması ya da yetersiz hale gelmek üzere olması,
- g. Yönetimin basiretsizliği sebebiyle BK ve ilgili mevzuat ile belirlenmiş olan risklerin mali yapıyı zorlayacak şekilde yoğunlaşması veya artması.

Bu risklerin bankalar tarafından sürekli takibinin yapılması gereklidir. Söz konusu şartların ortaya çıkması durumunda alınacak acil önlemlere de kanunda yer verilmiş olup 68. maddede düzeltici önlemler ve 69. maddede iyileştirici önlemler şeklinde yer almaktadır.

3.1.3. Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması

14 Şubat 2011 tarihinde 27846 numaralı Resmi Gazete’de yayımlanan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda⁵ (“TTK”) yer alan risklere ilişkin hükümler aşağıda incelenmiştir:

Madde 75’e göre işletmelerin gerçekleşmesi kesin olmayan yükümlülükleri ve askıdaki işlemlerinden kaynaklanabilecek olası kayıpları için Türkiye Muhasebe Standartları’na (“TMS”) uygun şekilde karşılık ayırmaları gerekmektedir.

Madde 78’e göre değerlendirme yapılırken aşağıdaki ilkelere uygun hareket edilmesi gerekmekte olup bu değerlendirme ilkeleri uygulanırken TMS’de yer alan ilkelerin de dikkate alınması gerekmektedir:

- Ardarda dönemlerden ilkinin kapanış bilançosu ile ikinci dönemin açılış bilançosundaki değerler aynı olmalıdır (istisnai durumlarda uygulanmayabilir).

⁵ Türk Ticaret Kanunu, Çevrimiçi, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf>, 18.03.2017.

- Aksini gösteren fiili veya hukuki bir durum olmadığı sürece, değerleme işletmenin sürekliliği esasına dayanarak yapılır.
- Bilanço kapanış günü itibarıyla işletme varlık ve borçlarının ayrı ayrı değerlemesi yapılır.
- Değerlemede ihtiyatlılık baz alınmalı, doğmuş tüm olası riskler ve zararlar ile gerçekleşmiş olan karlar dikkate alınmalıdır. Değerlemede dönem sonuçlarına etki eden olumlu ya da olumsuz farkların tespit edilmesi durumunda TMS esaslarına uyulmalıdır.
- Ödeme ve tahsilat dikkate alınmaksızın, ilgili dönemde ortaya çıkmış tüm gelir ve giderler finansal tablolara yansıtılır.
- Önceki yıl finansal tablo hazırlanışında kullanılan yöntemlerin kullanımına devam edilmelidir.

Madde 207'ye göre riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi bağlı şirketin, hâkim şirket veya başka bağlı şirketlerle olan ilişkilerinde hile olduğu yönünde görüş bildirirse, bağlı şirketin her bir pay sahibinin konunun açıklığa kavuşturulması amacıyla asliye ticaret mahkemesinden (şirket merkezinin bulunduğu yerdeki) özel denetçi isteme hakkı bulunmaktadır.

Hisseleri borsada işlem gören işletmelerde yönetim kurulunun görevleri madde 378'de şu şekilde belirtilmiştir; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye sokabilecek unsurların erken teşhisini sağlamak ve tespit edilen risklere karşı alınacak önlemlerin ve çözümlerin saptanması ve yönetilmesi için uzman bir komite (riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi) kurmak, bu komitenin çalışmasını ve gelişmesini sağlamak.

Aynı maddeye göre hisseleri borsada işlem görmeyen şirketlerde ise işletmenin denetçisi gerekli görüp yönetim kuruluna bildirirse bu komitenin kurulması ve izleyen ayın sonunda ilk raporunu hazırlaması gerekmektedir. Olağan süreçte bu komitenin her iki ayda bir yönetim kuruluna raporlama yapması ve varsa riskli alanlara dikkat çekmesi, çözüm üretmesi gerekir. Ayrıca söz konusu raporlar denetçiye de gönderilir.

28945 sayı numarasıyla 18 Mart 2014'te yayımlanan Resmi Gazete'de "Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar"⁶ yer almaktadır. Söz konusu bu düzenlemelerde risk, *şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek gelişmelerin ortaya çıkma ihtimali* olarak tanımlanmıştır. Risk saptama faaliyetleri ise *TTK'nın 378 inci maddesi kapsamında, riskin teşhisi, analiz edilmesi, bildirilmesi ve riskin erken saptanması sistemi çerçevesinde gerekli görev ve sorumlulukların dağıtılması ve riskin erken saptanması komitesinin raporlama faaliyetleridir*. Söz konusu kararın 5. maddesinde işin/denetimin doğası gereği, riskin erken saptanması ve yönetimi sisteminin riskleri doğru tespit edip etmediğinin denetçi tarafından ortaya konması imkânı olmadığı vurgulanmakta ancak sistemin işlerliğinin denetim kapsamına girdiği belirtilmektedir.

Madde 8'e göre denetçinin yapacağı işlemlerden ilki şirketin varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek muhtemel risklerin zamanında teşhisi, analizi ve ilgili birimlere bildiriminin zamanında yapılıp yapılmadığını ve komitenin risk saptama faaliyetlerine uygunluğu sağlayacak şekilde izleme görevini yerine getirip getirmediğini incelemektir. Daha sonra finansal tabloların bağımsız denetimi sırasında saptanan risklerin denetlenen işletmenin riskin erken saptanması ve yönetimi sistemi tarafından da tespit edilip edilmediği kontrol edilir. Bu aşamada tespit edilen risklere karşı atılacak adımların komite tarafından zamanında raporlanmış olup olmadığını da inceler. İşletmeler tarafından risk saptama faaliyetlerinin belirlenmesi tek başına yeterli olmayıp yıl boyunca uygulanması gerekmekte olduğundan bu durum da denetçi tarafından kontrol edilir. Risk saptama faaliyetlerinin yeterliliğinin denetçi tarafından belirlenmesinde tetkik, sorgulama ve gözlem teknikleri kullanılabileceği gibi bir uzmandan destek de alınabilir.

TTK'nın 397. maddesine göre denetime tabi olan anonim şirketler ve şirket topluluklarının finansal tabloları Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları

⁶ Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar, Çevrimiçi, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140322.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140322.htm>, 22.03.2017.

Kurumu tarafından Uluslararası Denetim Standartlarına (“UDS”) uyumlu bir şekilde yayımlanan Türkiye Denetim Standartları’na (“TDS”) göre denetlenir. Yönetim kurulu tarafından yayımlanan yıllık faaliyet raporlarında yer alan finansal bilgiler ile denetlenmiş olan finansal tablolardaki bilgilerin tutarlı ve gerçeğe uygun oluşunun incelenmesi de bu denetim kapsamındadır. Denetimden geçen finansal tabloların denetlenmiş olduğunun belirtilmesi ve başına denetçi görüşünün açıkça yazılması gerekmektedir. Aynı gereklilik yıllık faaliyet raporları için de geçerli olup denetime tabi olduğu halde (denetime tabi şirketlere Bakanlar Kurulu tarafından karar verilir) denetimden geçmeyen finansal tablolar ve faaliyet raporları denetlenmemiş kabul edilir. Şirket veya şirketler topluluğunun denetimden geçmiş finansal tablo veya yönetim kurulu yıllık faaliyet raporlarında denetim sonrasında bir değişiklik olduysa ilgili tablo ve rapor yeniden düzenlenir. Ayrıca denetçi görüşünde yeniden denetlemeye ilişkin ek bilgilere yer verilir.

Madde 398’e göre şirket veya şirketler topluluğunun finansal tablo ve faaliyet raporlarının denetimi; denetim tarihi itibarıyla envanterin, işletmenin muhasebe sisteminin, iç denetim sisteminin denetlenmesinin yanı sıra TMS’ye, kanuna ve esas sözleşmenin finansal tablolara ilişkin hükümlerine uyulup uyulmadığının denetlenmesini de kapsar. Denetim yapılırken dürüst resim ilkesi gereği şirket veya şirketler topluluğunun malvarlıksal ve finansal durumunun dürüstçe yansıtılmış olup olmadığı denetlenir. Şirketi tehdit eden ya da edebilecek nitelikteki risklerin zamanında farkedilebilmesi ve yönetilmesi için yönetim kurulu tarafından sistem ve komite kurulması gerekmektedir. Denetçi tarafından bu sistem ve komitenin var olup olmadığı, var ise sistemin yapısı ile komitenin uygulamalarını açıklayan ayrı bir rapor hazırlanması gerekmektedir. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca esasları belirlenmiş olan bu rapor, denetim raporu ile birlikte yönetim kuruluna sunulur.

Madde 516’ya göre yıllık faaliyet raporu şirketin ilgili yıla ait faaliyetlerinin akışını ve her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun

ve dürüst bir şekilde yansıtmalıdır. Finansal tablolara göre durum değerlendirmesi yapılan faaliyet raporunda şirketin gelişmesine ve karşılaşılmaları muhtemel risklere ilişkin bilgiler yer almalı ve bu bilgilere ek olarak yönetim kurulunun değerlendirmeleri de rapora yazılmalıdır.

3.1.4. Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması

28496 sayılı 13 Aralık 2012 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmış olan 6361 sayılı Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu’nun⁷ “Finansal Raporlama” isimli ikinci bölümünde risk yönetimine ilişkin çeşitli düzenlemeler yer almaktadır.

Madde 14’e göre şirketler maruz oldukları riskleri izleme, gerekli kontrolleri sağlamanın yanı sıra faaliyet yapıları ve kapsamına uyumlu, koşullardaki değişimler karşısında yeterliliğini ve etkinliğini koruyacak bir sistem kurmakla ve işleyişini sağlamakla yükümlüdürler. Söz konusu sistemlerin işleyişine ilişkin usul ve esasların belirlenmesi ile etkin ve yeterli sistemlerinin olmadığı tespit edilen şirketler hakkında alınacak tedbirler konusunda Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu yetkilidir.

Madde 15’e göre şirketlerin maruz kaldıkları riskleri tespit ve tahlil etmeleri, izlemeleri, ölçmeleri ve değerlendirmeleri için şirket faaliyetleri ile özkaynakları arasında sınırlamalar ve standart oranlar belirlemek ile bu konularda tedbirler almak yine BDDK’nin yetkileri arasındadır. Şirketler ise yapılan düzenlemelere uymak, belirlenen bu sınır ve standart oranları hesaplamak, tutturmak ile bunlara ilişkin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından istenen tedbirleri belirlenen süreler içinde

⁷ Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu, Çevrimiçi, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121213-1.htm>, 18.03.2017.

almak ve uygulamakla yükümlüdürler. Eğer belirlenen sınır ve standartlara aykırılıklar var ise bu durum şirketler tarafından BDDKm'ye bildirilmelidir.

Madde 16'ya göre şirketler işlemlerinden kaynaklanan alacaklarına dair kesin olarak belli olmayan zararların doğması ya da doğacak olması durumunda BDDK tarafından belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde karşılık ayrılmakla yükümlüdürler.

3.1.5. Sigortacılık Kanunu Çerçevesinde Risklerin Açıklanması

İlk hali 26552 sayılı 14 Haziran 2007 tarihli Resmi Gazete'de ve yapılan değişikliklerden sonra güncel hali ise 28338 sayılı 29 Haziran 2012 tarihli resmi gazetede yayımlanmış olan Sigortacılık Kanunu'nda⁸ yer alan risk yönetimine ilişkin maddeler aşağıda özetlenmiştir.

Madde 4'e göre sigorta ve reasürans şirketleri iç kontrol sistemi kurmak zorundadırlar. Bu risk kontrol sistemi aracılığıyla şirketlerin tüm iş ve işlemlerinin sigortacılık ve ilgili diğer mevzuata, şirketin iç yönergelerine, yönetim stratejisi ve politikalarına uygunluğunun sürekli kontrol edilmesi ve denetlenmesi sağlanır. Hata, hile ve usulsüzlüklerin tespiti ve önlenmesi amacıyla kurulan bu iç kontrol sistemlerinin iç denetim ve risk yönetimini de kapsaması gerekirken dışarıdan hizmet alımı yoluyla yapılması da mümkündür.

Madde 20'ye göre bir sigorta veya reasürans şirketinin minimum garanti fonu tutarını karşılayamadığı, gerekli teminatı tesis edemediği, teknik karşılıkları karşılayacak yeterli veya uygun varlıklarının bulunmadığı ya da sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini yerine getiremediğinin tespit edilmesi durumunda Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu bakan tarafından şirketin mali bünye ve likiditesinin nasıl

⁸ Sigortacılık Kanunu, Çevrimiçi, <http://www.tsb.org.tr/default.aspx?pageID=654&yid=189>, 20.03.2017.

giderileceği ve riskleri azaltmak için alacağı tedbirlere ilişkin bir plan sunması istenebilir.

Madde 28'e göre bu kanuna tabi kuruluşların faaliyetlerinin, risk yapılarının, hesapları arasındaki ilgi ve dengelerin, mali bünyeyi etkileyen diğer unsurların ve bu kuruluşlarca karşılaşılan risklerin gözetim faaliyetleri çerçevesinde tespiti, tahlili, izlenmesi ve llmesi çıkartılacak yönetmeliğe göre Hazine Müsteşarlığı tarafından yapılır. Ayrıca müsteşarlık bu kanuna tabi şirketlerin mali bünyeleri ile idari yapılarının mevzuata uygunluğunu izleme, analiz etme, yayımladıkları rapor, tablo ve iç kontrol raporlarını değerlendirme yetkisine sahiptir. Bu yetkilere dayanarak elde edilen sonuçlar çerçevesinde şirketlerin taşıdıkları risklerin türleri, büyüklüğü ve kuruluşları etkileme durumu, risk yönetim sistemlerinin güvenilirliğinin takibi de Müsteşarlığın yetkileri arasındadır.

Madde 31'e göre bu kanuna tabi işletmeler, faaliyet alanlarına yardımcı veya tamamlayıcı destek hizmeti almadan önce söz konusu hizmetten doğabilecek riskler ve bu risklerin yönetilmesi ile beklenen fayda ve maliyetlerin değerlendirilesine ilişkin rapor hazırlamalıdır.

3.1.6. Uluslararası Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları/ Türkiye Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları erevesinde Risklerin Açıklanması

Kamu Gözetimi Muhasebe Denetimi ve Standartları Kurumu tarafından 14 Kasım 2012 tarihinde yayımlanmış karara göre aşağıda detayları sunulan koşulları sağlayan işletmelerin münferit ve konsolide finansal tablolarının hazırlanmasında Türkiye Muhasebe Standartları'nı ve Türkiye Finansal Raporlama Standartlarını'nı

(“TFRS”) uygulamaları gerekmektedir.⁹ Söz konusu standartlar Uluslararası Muhasebe Standartları (“UMS”) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’nın (“UFRS”) Türkçe’ye çevrilmesi şeklinde hazırlanmış olduğu için çalışmanın devamında TMS/UMS ve TFRS/UFRS şeklinde kullanılacaktır.

2012/4213 sayılı “Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar”¹⁰ çerçevesinde aşağıdaki koşulları sağlayan işletmeler TMS’ye uygun raporlama yapmak zorundadırlar.

Tek başına veya bağlı ortaklıkları ve iştirakleriyle birlikte aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayan şirketler ile ekli (I) sayılı liste kapsamında yer alan şirketler, 6102 sayılı Kanun ile 26/9/2011 tarihli ve 660 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümleri çerçevesinde bağımsız denetime tabidir:

- a) Aktif toplamı yüzellimilyon ve üstü Türk Lirası.*
- b) Yıllık net satış hasılatı ikiyüzmilyon ve üstü Türk Lirası.*
- c) Çalışan sayısı beşyüz ve üstü.*

(I) Sayılı liste aşağıdaki işletmeleri kapsamaktadır:

1) Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca Sermaye Piyasası Kurulunun düzenleme ve denetimine tabi şirketlerden; yatırım kuruluşları, kolektif yatırım kuruluşları, portföy yönetim şirketleri, ipotek finansmanı kuruluşları, varlık kiralama şirketleri, merkezi takas kuruluşları, merkezi saklama kuruluşları, veri depolama kuruluşları, derecelendirme kuruluşları, değerlendirme kuruluşları, sermaye piyasası araçları bir borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem gören anonim şirketler.

⁹ TMS/TFRS’lerin Uygulanmasına Yönelik İlke Kararları, Çevrimiçi, <http://kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6684/TMS/TFRS'lerin-Uygulanmas%C4%B1na-Yo%CC%88nelik-I%CC%87lke-Kararlar%C4%B1>, 18.03.2017.

¹⁰ Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar, Çevrimiçi, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/01/20130123-6-1.pdf>, 18.03.2017.

2) 19/10/2005 tarihli ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu uyarınca Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun düzenleme ve denetimine tabi şirketlerden; bankalar, derecelendirme kuruluşları, finansal holding şirketleri, finansal kiralama şirketleri, faktoring şirketleri, finansman şirketleri, varlık yönetim şirketleri, finansal holding şirketleri üzerinde 5411 sayılı Kanunda tanımlandığı şekliyle nitelikli paya sahip olan şirketler.

3) 3/6/2007 tarihli ve 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu ile 28/3/2001 tarihli ve 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu kapsamında faaliyet göstermekte olan sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri.

4) İstanbul Altın Borsasında üye olarak faaliyet göstermesine izin verilen yetkili müesseseler, kıymetli madenler aracı kurumları, kıymetli maden üretimi veya ticareti ile iştigal eden anonim şirketler.

5) 10/2/2005 tarihli ve 5300 sayılı Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanunu hükümleri uyarınca anonim şirket halinde kurulan tarım ürünleri lisanslı depo şirketleri ile 11/8/1982 tarihli ve 2699 sayılı Umumi Mağazalar Kanunu hükümleri uyarınca anonim şirket şeklinde kurulan şirketler.

6) Ulusal karasal, uydu ve kablolu televizyon sahibi medya hizmet sağlayıcı şirketler.

(II) Sayılı liste aşağıdaki işletmeleri kapsamaktadır:

1) Sermayesinin en az % 25'i kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına, sendikalara derneklere, vakıflara, kooperatiflere ve bunların üst kuruluşlarına doğrudan veya dolaylı olarak ait olan şirketlerden aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayanlar.

a) Aktif toplamı kırkmilyon ve üstü Türk Lirası.

b) Yıllık net satış hasılatı ellimilyon ve üstü Türk Lirası.

c) Çalışan sayısı yüzyirmibeş ve üstü.

2) Yurt çapında günlük olarak gazete yayımlayan şirketlerden aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayanlar.

a) Aktif toplamı ellimilyon ve üstü Türk Lirası.

b) Yıllık net satış hasılatı yetmişbeşmilyon ve üstü Türk Lirası.

c) Çalışan sayısı yüzyetmişbeş ve üstü.

3) Kaynak tahsisi içermeyen yetkilendirme sahibi şirketler ile çağrı merkezi şirketleri hariç olmak üzere, 15/1/2004 tarihli ve 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu, 5/11/2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 1525 inci maddesi kapsamında Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu denetimine tabi olan şirketlerden aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayanlar.

a) Aktif toplamı yetmişbeşmilyon ve üstü Türk Lirası.

b) Yıllık net satış hasılatı yüz milyon ve üstü Türk Lirası.

c) Çalışan sayısı ikiyüzelli ve üstü.

4) 20/2/2001 tarihli ve 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu, 18/4/2001 tarihli ve 4646 sayılı Doğalgaz Piyasası Kanunu, 4/12/2003 tarihli ve 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu ve 2/3/2005 tarihli ve 5307 sayılı Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) Piyasası Kanunu ve Elektrik Piyasası Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun uyarınca Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu düzenlemelerine tabi olarak faaliyet gösteren lisans, sertifika veya yetki belgesi sahibi şirketlerden (4046 sayılı Kanun hükümlerine tabi kamu iktisadi teşebbüsleri hariç) aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayanlar.

a) Aktif toplamı yetmişbeşmilyon ve üstü Türk Lirası.

b) Yıllık net satış hasılatı yüz milyon ve üstü Türk Lirası.

c) Çalışan sayısı ikiyüzelli ve üstü.

5) Sermaye piyasası araçları bir borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem görmeyen ancak Sermaye Piyasası Kanunu kapsamında halka açık sayılan şirketlerden aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayanlar.

a) Aktif toplamı onbeşmilyon ve üstü Türk Lirası.

b) Yıllık net satış hasılatı yirmimilyon ve üstü Türk Lirası.

c) Çalışan sayısı elli ve üstü.

6) Gayri faal olan veya faaliyetleri geçici olarak durdurulan veya iptal edilmiş olan (gerekli ana sözleşme değişiklikleri ve benzeri prosedür işlemleri henüz gerçekleştirilmemiş olanlar dahil) iştirak ve şirketler hariç olmak üzere, Tasarruf Mevduatı ve Sigorta Fonunun iştirakleri ile mülga 4389 sayılı Bankalar Kanunu ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu kapsamında Fon tarafından denetimi ve yönetimi devralınan şirketlerden aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayanlar.

a) Aktif toplamı yüzellimilyon ve üstü Türk Lirası.

b) Yıllık net satış hasılatı ikiyüzmilyon ve üstü Türk Lirası.

c) Çalışan sayısı beşyüz ve üstü.

7) 8/6/1984 tarihli ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname kapsamında faaliyet gösteren kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları ile sermayesinin en az % 50'si belediyelere ait olan şirketlerden aşağıdaki üç ölçütten en az ikisini sağlayanlar.

a) Aktif toplamı kırkmilyon ve üstü Türk Lirası.

b) Yıllık net satış hasılatı ellimilyon ve üstü Türk Lirası.

c) Çalışan sayısı yüzyirmibeş ve üstü.

İşletmeler Türkiye Muhasebe Standartları'na uygun raporlama yapmak zorundadır.

15 tane TFRS, 26 tane TMS olmak üzere toplam 41 tane standart ve kavramsal çerçeve incelenmiş, risk ve belirsizliklere ilişkin hükümlerin yer aldığı standartlar ve ilgili paragraflar aşağıda açıklanmıştır.¹¹

3.1.6.1. TMS/UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı Kapsamında Riskler

TMS/UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu standardının¹² 125. maddesine göre işletmeler bilanço tarihi itibarıyla hazırlanan finansal tabloların dipnotlarında, gelecek mali yılda varlıklarının ve borçlarının defter değerinde önemli tutarda değişiklik yaratabilecek risklere (varsayım ve tahminlerdeki belirsizlikler gibi) ilişkin açıklamalar yapmalı, bu risklerin nitelikleri ile ilgili tarih itibarıyla defter değerlerini (ilgili varlık ve borç kalemi dipnotunda) belirtmelidirler. 128. parafda ise söz konusu varlık ve borçlar bilanço tarihine çok yakın bir tarihte gözlemlenmiş piyasa fiyatı kullanılarak gerçeğe uygun değerle değerlendirilmişse bu açıklamalara gerek olmadığı belirtilmektedir.

Paragraf 13'te birçok işletme tarafından finansal tablolara ek olarak hazırlanan ve yönetimin işletme performansı, finansal durumu ve karşılaşılan temel belirsizliklerinin niteliğini açıklayan raporlarında aşağıdaki bilgilerin yer alabileceği önerisinde bulunulmuştur.

- İşletmelerin performansını etkileyen temel unsurlar, bu unsurlara tepkiler, işletme performansının sürdürülmesi ve temettü politikası gibi işletmenin yatırım politikasına ilişkin bilgiler (faaliyet gösterilen çevredeki değişiklikler de dikkate alınarak),

¹¹ TMS/TFRS 2018 Seti, <http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/7890/TMS/TFRS-2018-Seti>, Çevrimiçi, 19.01.2018.

¹² Türkiye Muhasebe Standardı 1 (TMS 1) - Finansal Tabloların Sunuluşu, Çevrimiçi, kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Eskiler/TMS1.doc, 18.03.2017.

- İşletmelerin fon sağladığı kaynaklar ile hedef olarak saptanmış borç özkaynak oranları,
- İşletmelerin standartlara göre muhasebeleştirilmemiş olduğu kaynakları.

Paragraf 25 süreklilik kavramına dayalı açıklamalara ilişkindir. Finansal tabloların hazırlanışında aksini gösteren geçerli göstergeler olmadığı sürece süreklilik kavramı dikkate alınır. Ancak işletme faaliyetlerinin devamına ilişkin şüphe uyandıracak belirsizlikler içeren koşul ve olayların varlığı söz konusu ise bu belirsizlerin açıklanması gerekir. Süreklilik kavramına aykırılık olması halinde bu durum nedenleri ile birlikte ayrıca açıklanmalıdır.

Paragraf 40'a göre önceki dönemlerde açıklaması yapılmış belirsizliklere ilişkin cari dönemde de bilgi verilmesi, belirsizliğin ortadan kalkıp kalkmadığı ya da işletmenin bu durumu ortadan kaldırmak için ne tür adımlar atmış olduğu açıklanmalıdır.

Paragraf 131'e göre belirsizliğin olası etkileri hakkında işletmenin makul bir tahmini olmasa dahi bu belirsizliğin açıklanması gerekir. Söz konusu belirsizlikten kaynaklı olarak gelecek dönemlerde varlık veya borçların defter değerlerinde değişiklik yapılması ihtimali olduğu (değişiklik tutarına ilişkin tahmin yapılmadan), ilgili varlık ve borçların niteliği ile defter değerleri açıklanmalıdır.

3.1.6.2. TMS/UMS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar Standardı Kapsamında Riskler

TMS/UMS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar standardının¹³ 10. paragrafına göre karşılık *gerçekleşme zamanı ya da tutarı belli olmayan yükümlülük* olarak tanımlanmıştır ancak standardın Türkçeye çevrilmesinde bir hata bulunmakta

¹³ TMS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar, Çevrimiçi, <http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/TMS37.pdf>, 18.03.2017.

olup daha doğru bir ifade ile karşılık *ödeme zamanı veya tutarı belli olmayan yükümlülüktür*.¹⁴ Paragraf 42'ye göre karşılık hesaplarırken işletmelerin en gerçekçi tahmini yapmaları ve bu tahmini yaparken riskleri ve belirsizlikleri dikkate almaları gerekir.

Paragraf 43'e göre risk, *sonucun değişkenliğini ifade eder*. Risklerden kaynaklanan belirsizliklerin var olması, işletmelerin tahmin yaparken gelir ve varlıklarını olması gerekenden daha yüksek ya da yükümlülüklerini olması gerekenden daha düşük göstermesini haklı kılmaz. Daha sonra yeniden hesaplama ve düzenleme yapılması gerekliliği doğmaması için yapılan açıklamalar konusunda işletmeler tarafından gerekli özenin gösterilmesi ve tedbirlerin alınması gerekir.

Karşılıklar dipnotlarda açıklanırken her bir karşılık kalemi için ayrı olacak biçimde sunulması gereken bilgiler paragraf 84'te şu şekilde sıralanmıştır:

- Karşılıkların dönem başı ve dönem sonu itibarıyla defter değerleri,
- Dönem içerisinde ayrılmış ek karşılık tutarları,
- Dönem içinde kullanılan karşılık tutarları,
- Konusu kalmadığı için kapatılan karşılık tutarları,
- İskonto oranında oluşan bir değişik sebebiyle hesaplanmış olan karşılık tutarında görülen artışlar.

Paragraf 85'e göre bu bilgilerin yanı sıra ayrılmış olan karşılıkların esasına ilişkin açıklama yapılması ve ekonomik faydaların işletmelerden çıkışına ilişkin zaman tahmininin de dipnotlarda yer alması gerekir. Eğer bahsi geçen ekonomik fayda çıkışlarının miktar veya zamanına ilişkin belirsizlikler var ise bu belirsizler de açıklanmalıdır. Paragraf 86'da ise koşullu yükümlülükler olarak adlandırılan ve karşılıklara göre daha fazla belirsizlik barındıran (fayda çıkışı ihtimalinin tam olarak hesaplanamaması ya da tutarının güvenilir olarak tahmin edilememesi) olası ekonomik

¹⁴ Burcu Adiloğlu, Göksel Yücel, "Dünya'nın En Büyük Karşılıkları: BP PLC ve VW AG", **Mali Çözüm**, Sayı 141, Mayıs-Haziran 2017, s. 17.

fayda çıkışlarının ihtimalinin çok düşük olması durumu haricinde koşullu yükümlülükler için de paragraf 85’te istenen açıklamaların yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır.

3.1.6.3. TFRS/UFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar Standardı Kapsamında Riskler

TFRS/UFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar¹⁵ standardının amacı 1.paragrafta finansal tablo kullanıcılarını sahip olunan finansal araçların işletmenin finansal durumu ve performansı açısından önemi ve bu finansal araçlar sebebiyle işletmenin dönem boyunca ve dönem sonu itibarıyla maruz kaldığı risklerin niteliği, düzeyi ve risklerin yönetim şekli konusunda bilgilendirmek olarak belirtilmiştir.

Paragraf 9’a göre işletmelerin sahip oldukları finansal araçları gerçeğe uygun değer farkı kar veya zarara yansıtılan olarak sınıflamaları durumunda aşağıdaki konularda açıklamalar yapmaları gerekir:

- a. Söz konusu finansal varlık dolayısıyla yıl sonu itibarıyla maruz kalınan azami risk tutarı,
- b. Açıklanmış olan azami risk tutarının kredi türevi gibi araçlarla azaltılabilecek kısmı var ise bu azaltılabilecek tutar,
- c. Bir varlığın gerçeğe uygun değerinde değişiklik olduğu saptanmışsa ve kredi riskinden kaynaklanan kısmın daha doğru tespit edilmesi için farklı bir yöntem kullanıldıysa veya bu değişikliğin piyasa koşullarındaki değişikliklerden¹⁶ (piyasa riskine sebep olan) kaynaklanmayan kısmı

¹⁵ TFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar, Çevrimiçi, http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2011Seti/TFRS_7.pdf, 18.03.2017.

¹⁶ Piyasa riskine sebep olan piyasa koşullarındaki değişiklikler gözlemlenen faiz oranı, mal fiyatı, döviz kuru veya fiyat ya da oran endeksindeki değişiklikler gibi unsurlardan oluşur (TFRS 7, parag 9).

saptanabildiyse, kredi riskine ilişkin toplam tutar (dönem içinde gerçekleşmiş ve birikmiş tutar şeklinde),

- d.** Kredi türevi gibi herhangi bir aracın gerçeğe uygun değerinde dönem içinde meydana gelen değişim tutarı ve kredi veya alacağın bu şekilde sınıflandığı tarihten itibaren söz konusu türev ürünü veya aracın gerçeğe uygun değerinde meydana gelen değişikliklerin birikmiş tutarı.

Finansal riskten korunma muhasebesi uygulamaları kapsamında TMS/UMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme standardına konu olan tüm finansal riskten korunma işlemlerine¹⁷ ilişkin aşağıdaki bilgilerin kamuya açıklanması gereken bilgiler paragraf 22’de şu şekilde belirtilmiştir:

- a.** Yapılan finansal riskten korunma işlemlerinin nitelikleri,
- b.** Bu işlemler ile korunulan riskler,
- c.** Bu işlemlerde kullanılan her bir finansal aracın niteliği ve raporlama dönemi sonu itibarıyla gerçeğe uygun değeri.

Paragraf 23’e göre nakit akış riskinden korunma işlemi yapan işletmelerin aşağıdaki unsurları kamuya açıklamaları gerekir:

- a.** İşleme konu olan nakit akışlarının ve bu nakit akışlarının kar veya zarara etki etmesinin beklendiği dönemler,
- b.** Daha önce uygulanmış ancak tekrar etmesi beklenilmeyen riskten korunma işlemlerinin niteliği,
- c.** Söz konusu işlemlere ilişkin dönem içinde kapsamlı gelirden muhasebeleştirilen tutar,
- d.** Özkaynaklardan çıkarılıp kar veya zarara aktarılan tutar (aktarılan her hesap ve tutar ayrı gösterilerek),

¹⁷ Gerçeğe uygun değer riski, nakit akış riski ve yurtdışındaki işletmelerde bulunan net yatırım riskinden korunmak amacıyla yapılan işlemlerdir.

- e. Finansal riskten korunmak amacıyla özkaynaklardan çıkarılan finansal olmayan varlık veya borçların başlangıç maliyetine ya da başka bir defter değerine eklenen tutar.

Paragraf 24'e göre finansal riskten korunma araçları kullanan işletmelerin bu araçlara ilişkin kazanç veya kayıplarının yanı sıra finansal riskten korunmaya konu olan hesapta ya da maruz kalınan riskteki değişimleri de (kayıp ya da kazanç) açıklamaları gerekir.

Paragraf 31'e göre işletmeler, raporlama dönemi sonu itibarıyla finansal tablo kullanıcılarının kararlarında kullanabilmeleri için finansal araçlardan kaynaklanan risklerin niteliğini ve düzeyini açıklamalıdır. Paragraf 32A'ya göre sayısal açıklamaların yanı sıra niteliksel açıklamaların da yer alması bilgi kullanıcılarının ilgili işletme hakkında daha iyi bir değerlendirme yapabilmesini mümkün kılar.

Paragraf 33'te maruz kalınan risklerin neler olduğu ve ortaya çıkma şekilleri, işletmelerin bu risklerin yönetimine ilişkin ortaya koyduğu hedefler, belirlediği politika ve süreçler ile bu unsurların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere ilişkin niteliksel açıklamaların da yapılmasının önemi vurgulanmıştır. Aynı zamanda açıklanan bu unsurlara ilişkin önceki yıla ait bilgiler de verilmeli, geçmiş raporlama dönemi ile karşılaştırılmalıdır. Paragraf 35'e göre ise maruz kalınan risklere ilişkin sayısal bilgilerin yetersiz olması durumunda ek raporlar sunulması gerekmektedir.

TFRS/UFRS 7.32'de kredi riski, likidite riski ve piyasa riskine ilişkin ek açıklamalar bulunmakta ancak bunların dışında finansal risklerin de olabileceği hatırlatılmaktadır. Bu kapsamda standartta 3 risk grubu için ayrı ayrı düzenlemelere yer verilmiştir.

- a. Kredi riskine ilişkin işletmelerin yapması beklenen açıklamalar 36, 37 ve 38. paragraflarda şu şekilde sıralanmıştır:

- Güvence olarak elde bulundurulanan teminat veya kredi güvenilirliğini artıran anlaşmalar dikkate alınmaksızın işletmenin maruz kalabileceği azami kredi riski tutarı,
 - Güvence olarak elde bulundurulanan teminat ve kredi güvenilirliğinde artış sağlayan diğer unsurların finansal etkileri,
 - Vadesi henüz geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış olan finansal varlıkların kredi kalitesine ilişkin bilgiler,
 - Raporlama tarihi itibarıyla vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların yaşlandırma bilgileri,
 - Değer düşüklüğü tespitinde dikkate alınan unsurların neler olduğu ve değer düşüklüğüne uğradığı tespit edilen finansal varlıkların teker teker açıklanması,
 - Daha önce teminat ya da kredi güvenilirliği anlaşmasına konu olmuş varlıkların işletme mülkiyetine geçmesi durumunda bu varlıkların niteliği ve defter değeri ile (hemen nakde dönüşmesi mümkün olmayan varlıklar söz konusu ise) işletmenin bu varlıkları satmak ya da kullanmak konusundaki planları.
- b.** Paragraf 39’da likidite riskiyle ilişkili türev olmayan finansal borçlar (ihraç edilen finansal teminat sözleşmeleri de dahil) ve türev finansal borçlara ilişkin vade analizi ile bu risklerin nasıl yönetildiğine ilişkin bilgi verilmesi gerekliliği belirtilmiştir.
- c.** Piyasa riskine ilişkin gerekli açıklamalar 40, 41 ve 42. paragraflarda şu şekilde sıralanmıştır:
- Raporlama tarihi itibarıyla ve her piyasa riski için ayrı olmak üzere risk değişkenlerinden kaynaklı ortaya çıkabilecek kar veya zarar, bu risklerin özkaynakları nasıl etkileyeceğine ilişkin duyarlılık analizi ve bu analizde kullanılan yöntem ve varsayımlar,
 - Duyarlılık analizinde kullanılan yöntem ve varsayımların bir önceki dönemle karşılaştırılması ve değişiklikler varsa neden ortaya çıktıkları,

- Riske maruz değer gibi risk değişkenlerinin (faiz oranları ve döviz kurları gibi) birbirine olan bağımlılığıyla ilgili bir yöntem tercih ediliyorsa yukarıdaki duyarlılık analizi yerine bu analiz kullanılabilir ancak bu durumda da yönteme ilişkin açıklamalar yapılması gerekmektedir. Ayrıca yöntemin uygulanmasında ve veri sağlanmasında kullanılan temel parametre ve varsayımlar, neden bu yöntemin kullanıldığı, yöntemin gerçeğe uygun değeri tam yansıtmamasına sebep olacak sınırlılıklar olup olmadığı (varsa neler olduğu) açıklanmalıdır.

Paragraf 42B'ye göre işletmelerin bilanço dışı finansal varlıklara ilişkin bilgi vermesi ve bu varlıklarla ilgili bilgi kullanıcılarına fayda sağlayabilecek riskleri de açıklamaları gerekmektedir.

3.1.6.4. TFRS/UFRS 9 Finansal Araçlar Standardı Kapsamında Riskler

TFRS 9 Finansal Araçlar¹⁸ standardı finansal varlık ve yükümlülüklerin muhasebeleştirilmesine ilişkin ilkeleri belirlemektedir.

Paragraf 5.5.3'e göre bir finansal araç için kredi riskinin finansal tablolara alınmış olması durumunda gelecek yıllarda yeni ölçümler yapılır ve kredi riskinde önemli ölçüde artış tespit edilirse¹⁹ söz konusu finansal araca ilişkin zarar karşılığı ömür boyu beklenen kredi zararlarına eşit olarak ölçülür. Paragraf 5.5.5'te ise kredi riskinde

¹⁸ TFRS 9 Finansal Araçlar , Çevrimiçi, http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/TFRS_9_2017%20Surumu.pdf, 20.03.2017.

¹⁹ Makul ve desteklenebilir bilgiye ulaşmanın aşırı maliyet ve çaba gerektirmesi durumunda, paragraf 5.5.9'da kredi riskindeki değişimin ölçümünde söz konusu aracın beklenen ömrü boyunca temerrüt riskinde meydana gelen değişikliğin kullanılacağı belirtilmiştir. Paragraf 5.5.10'da raporlama tarihinde finansal aracın kredi riskinin düşük olduğu tespit edilirse kredi riskinde önemli bir değişiklik olmadığının varsayılabilceği belirtilmiştir.

Makul ve desteklenebilir bilgiye ulaşmanın aşırı maliyet ve çaba gerektirmemesi durumunda ise paragraf 5.5.11'e göre sadece vadenin geçmesine ilişkin bilgiye güvenilmez.

önemli ölçüde artış olmamışsa söz konusu finansal varlığa ilişkin zarar karşılığının 12 aylık beklenen kredi zararına eşit olarak ölçüleceği belirtilmiştir.

Paragraf 5.5.11'e göre sözleşmeye bağlı ödemelerde vadenin 30 günden fazla aşılması durumunda finansal aracın finansal tablolara alındığı günden bu yana kredi riskinde önemli artış olduğu varsayılır. Ancak vade 30 günden fazla geçmiş olsa dahi aşırı çaba ya da maliyete katlanmaksızın aksini ispatlayan bir kanıt sunulması durumunda bu ön kabulün aksi ispatlanmış olur.

Standardın 6. bölümü riskten korunma muhasebesine ilişkindir. Paragraf 6.1.1'de riskten korunma muhasebesinin amacının kar veya zararı etkileyebilecek belirli riskleri yönetmek için kullanılan finansal araçların etkisinin finansal tablolara yansıtılması olduğu belirtilmiştir. Burada kastedilen açıklamalar riskten korunma muhasebesi kullanılan araçların içeriğinin açıklanmasıdır. Paragraf 6.1.3'e göre işletmeler tercihleri doğrultusunda finansal varlık veya yükümlülüklerini faiz riskine karşı gerçeğe uygun değer değişiminden korumak için TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme standardı da kullanılabilir. TMS 39'un uygulanması durumunda işletme portföyünün parasal tutarının bir kısmı korunan kalem olarak tanımlanıp portföyün faiz riskine karşı korunması için uygulanan gerçeğe uygun değer değişiminden korunma muhasebesine ilişkin özel hükümleri de uygulanır.

Paragraf 6.4'te korunma muhasebesi uygulayabilmek için gerekli koşullar şu şekilde sıralanmıştır:

(a) Korunma ilişkisi sadece uygun korunma araçlarını ve korunan uygun kalemleri içerir.

(b) Korunma ilişkisinin başlangıcında, korunma ilişkisine ve işletmenin korunma işleminde bulunmasına neden olan risk yönetimi amacına ve stratejisine ilişkin resmi bir tanımlama ve belgelendirme bulunur. Bu belgelendirme, korunma aracının, korunan kalemin ve korunulan riskin yapısının belirlenmesi ile korunma ilişkisinin korunulan riske karşı etkin bir koruma sağlayıp sağlamayacağı hususunda (korunma işlemindeki

etkinsizlik kaynaklarının analizi ve korunma oranının nasıl belirlendiği dâhil) işletmenin değerlendirmesini içerir.

Yukarıdaki koşulların sağlanması durumunda uygulanabilecek 3 tür korunma ilişkisi vardır (Madde 6.5.2):

a) Gerçeğe uygun değer değişiminden korunma: Finansal tablolara alınmış bir varlık, yükümlülük, finansal tablolara alınmamış bir taahhüt veya bu kalemlerin bir bileşeninin gerçeğe uygun değerinde meydana gelebilecek, kar veya zararı etkileyebilecek belirli bir riske karşı korunma işlemidir.

b) Nakit akış değişkenliğinden korunma: Finansal tablolardaki bir bileşende, bir varlık veya yükümlülüğün tamamında ya da gerçekleşme ihtimali yüksek bir tahmini işleme ilişkin nakit akışında meydana gelebilecek kar veya zararı etkileyebilecek belirli bir riskten korunma işlemidir.

c) Yurtdışı işletmelerdeki net yatırım riskinden korunma (Bu yöntem TMS/UMS 21’de düzenlenmektedir).

3.1.6.5. TMS/UMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme Standardı Kapsamında Riskler ²⁰

TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme²¹ standardı finansal araçların muhasebeleştirilme ve ölçülmesine yönelik ilkeleri belirlemektedir.

Madde 88 finansal riskten korunma ilişkisinin varlığı için gerekli koşulları düzenler. Bu koşullardan ilki risk yönetimi hedef ve stratejisinin resmi bir tanımının

²⁰ Bu bölüm bilgi amacıyla sunulmuş olup 01.01.2018 tarihinden itibaren TFRS/UMS 9 Finansal Araçlar Standardı kullanılmaktadır.

²¹ TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme, Çevrimiçi, <http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/TMS39.pdf>, 21.03.2017.

bulunması ve bu tanımın bir belgeye dayanmasıdır. Söz konusu belgelemenin içeriği finansal riskten korunma aracı, finansal riskten korunma işlemine konu varlık veya işlem, finansal riskin yapısı ve kullanılan finansal riskten korunma aracının gerçeğe uygun değerinde veya nakit akışlarında meydana gelen ve korunulan riskle ilişkilendirilebilen değişiklikleri dengelemedeki etkinliğini nasıl değerlendireceğidir. İkinci koşul ise finansal riskten korunma işleminin risk yönetim stratejisiyle tutarlı olmasıdır. Son olarak nakit akış riskinden korunma amacıyla yapılan işlemlerde korunma işlemine konu tahmini işlemin gerçekleşme ihtimalinin yüksek olması ve nakit akışlarındaki değişikliklerin kar veya zarara etki yapabilecek nitelikte olması gerekir.

Finansal riskten korunma muhasebesi uygulamalarının sonlandırılacağı durumlar madde 91’de açıklanmıştır. Bu maddeye göre kullanılan riskten korunma aracılığın vadesi dolduğunda, satıldığında, sonlandırıldığında veya kullanıldığında uygulama sonlandırılır. Riskten korunma aracının yenilenmesi veya bir başka korunma aracına aktarılması sonlandırma olarak kabul edilmez.

Madde 92’ye göre finansal riskten korunmaya konu olan finansal aracın etkin faiz yöntemi kullanılarak belirlenen defter değerinde yapılan düzeltmeler kar veya zarar aracılığıyla itfa edilir.

3.1.6.6. TMS/UMS 32 Finansal Araçlar: Sunum Standardı Kapsamında Riskler

TMS/UMS 32 Finansal Araçlar: Sunum²² standardı *finansal araçların borç veya özkaynak olarak sunulmaları ile finansal varlık ve borçların netleştirilmelerine ilişkin ilkeleri* belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu standartta açıklanan ilkeler, TFRS/UFRS

²² TMS/UMS 32 Finansal Araçlar: Sunum, http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2018Seti/TMS/TMS_32_2018.pdf, Çevimiçi, 19.01.2018.

9 Finansal Araçlar standardında belirtilen finansal varlık ve yükümlüklerin finansal tablolara alınması ile ölçümüne ilişkin ilkeleri tamamlar niteliktedir.

Standardın 46. paragrafında finansal varlık ve borçların netleştirilmesi konusunda işletmelerin yasal bir hakka sahip olmasının işletmelerin maruz kaldıkları kredi ve likidite riskleri üzerinde olası bir etki yapabileceği belirtilmiştir. Standartta bu hakkın olmasının işletmelerin hakkı kullanmak zorunda oldukları anlamına gelmediğini de belirtilmektedir. Bu hakka sahip olan işletmelerin eş zamanlı netleştirme yapmaları durumunda söz konusu varlık ve borçların net esasa göre sunumu, gelecekte ortaya çıkması beklenen nakit akışlarının tutarının, zamanının ve bahsi geçen olası nakit akışlarından kaynaklanan risklerin daha iyi yansıtılmasını sağlar.

Standardın 47. Paragrafında varlık ve borçların netleştirilmesi konusunda etkili olabilecek unsurlar şu şekilde sıralanmıştır; işletmenin netleştirme yapıp yapmama konusundaki niyeti, işletmenin olağan uygulamalardaki tutumu, finansal piyasaların gereklilikleri ve son olarak karşılıklı veya eş zamanlı netleştirme olasılıklarını sınırlayan diğer durumların varlığı. Eğer bir işletme netleştirme hakkına sahip ancak karşılıklı netleştirme veya eş zamanlı şekilde varlıklarını elde etme/tahsil etme ya da borçlarının ödeme niyetinde değilse söz konusu netleştirme hakkının kredi riski üzerindeki olası etkileri UFRS/IFRS 7 no'lu standardın 36. paragrafı kapsamında kamuoyuna açıklanır.

48. paragrafa göre iki finansal aracın organize bir finansal piyasadaki takas odası işlemi ya da birebir takas yolu ile eş zamanlı olarak ödenebilir olması durumlarında nakit akımları tek bir tutara eşit olur. Bu durumda da ise kredi ve likidite riski olmaz. Nakit akımlarının eşit olmadığı durumlarda işletmeler finansal varlık tutarları kadar kredi riskine veya finansal borç tutarları kadar likidite riskine maruz kalırlar.

3.2. Birleşik Krallık Merkezli Risk Raporlaması Düzenlemeleri ve Raporlar

Son yıllarda yapılan düzenlemelerin sonucu olarak işletmelerin maruz kalınan risklere ilişkin açıklamalarında artış görülmektedir. Bu açıklamalar finansal ve finansal olmayan raporlarda yer almaktadır ancak yapılan bazı çalışmalarda söz konusu açıklamaların beklendiği kadar fayda sağlamadığı görülmüştür.²³

Risk açıklamalarına ilişkin İngiltere ve Galler Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (The Institute of Chartered Accountants in England-Wales - ICAEW) ve Finansal Raporlama Kurulu (Financial Reporting Council - FRC) gibi çeşitli kurumlar tarafından yapılan çeşitli düzenlemeler ve hazırlanan raporlar aşağıda özetlenmiştir.

1992 – Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri (Financial Aspects of Corporate Governance):²⁴ “Cadbury Raporu” olarak da bilinen bu raporu hazırlayan komitenin önerileri ve hazırlamış oldukları rapor kurumsal yönetim için bir çerçeve oluşturmuş olup daha sonraki çalışmalara öncülük etmiş olması sebebiyle büyük önem taşımaktadır.²⁵ Raporun 4. maddesine göre yönetim kurulu tarafından yöneticilere yol gösterecek ve işletme idaresi konusunda fayda sağlayacak bir program hazırlanması gerekmektedir. Bu raporda en azından işletme için önemli olacak sabit kıymet ya da bağlı şirket alışı ve satışı bilgileri ile yatırımlar, sermaye projeleri, hazine politikaları, yetki seviyeleri ve risk yönetimi politikaları hakkında bilgiler bulunmalıdır. Ayrıca yönetim kurullarının hile riskini minimuma indirecek süreçleri içeren bir iç kontrol sistemi kurması gerekmektedir.

²³ ICAEW, **a.g.e.**, 2011, s. 12.

²⁴ ICAEW, “Financial Aspects of Corporate Governance”, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/~media/corporate/files/library/subjects/corporate%20governance/financial%20aspects%20of%20corporate%20governance.ashx>, 21.08.2016.

²⁵ Bruce A. Rayton, Suwina Cheng, “Corporate Governance in the United Kingdom: Changes to the Regulatory Template and Company Practice from 1998-2002”, **University of Bath School of Management Working Paper Series**, Bath, 2014, s. 27-28.

Madde 7'ye göre hiçbir kurumsal yönetim sistemi hile veya yetersizliği tamamen engelleyemez. Yapılmaya çalışılan bu anormalliklerin olmasını engellemek ve engellenmediği durumlarda ise en kısa zamanda ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Yönetim sürecinde yer alan kişilerin hesap verebilirliklerini arttırmak riskleri azaltacak yöntemlerden birisidir. Denetim komiteleri, ihtiyatlı hissedarlar, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün görevler ayrılığı, uygun şekilde kurulmuş yönetim kurulu ile tam ve zamanında yapılan finansal raporlama ve denetim sistemleri koruyucu unsurlar arasında yer alır.

1998 – Kurumsal Yönetim Üzerine Komite – Final Raporu (Committee on Corporate Governance – Final Report):²⁶ “Hampel Raporu” olarak bilinen bu rapor Cadbury ve Greenbury²⁷ raporları sonrasında kurumsal yönetimin geldiği noktayı tespit etmek için yapılan bir inceleme sonucunda hazırlanmıştır.

Madde 2'de öncelikle işletme yönetiminin baskın bir kişi tarafından yürütülmesinin sakıncaları hatırlatılmıştır (Cadbury raporuna atıfta bulunularak). Özellikle genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması durumunda riskin arttığı belirtilmiş olup yönetim kurulunda çoğunluğun bağımsız üyelerden oluşması durumunda objektiflik ve bağımsız karar almanın mümkün olabileceği vurgulanmıştır. Hissedarların yatırımlarını ve işletmenin varlıklarını korumak için sağlam bir iç kontrol sistemi kurulmalıdır. İç kontrol sistemi sadece finansal kontrolleri içerecek şekilde değil, hissedarların yatırımlarını etkileyecek tehdit unsurları bulundurmalarından dolayı operasyonel ve uyumluluk kontrolleri ile risk yönetimini de kapsayacak şekilde kurulmalıdır.

Madde 6'da işletme varlıklarının korunması, uygun muhasebe kayıtlarının yapılması ve işletme içi kullanım amacıyla basımı yapılan raporların güvenilirliğini sağlamak için iç kontrol süreçlerinin oluşturulması önerilmektedir. Ancak sadece bu

²⁶ Committee on Corporate Governance – Final Report, Çevrimiçi, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>, 21.08.2016.

²⁷ 1995 yılında yayımlanan “Directors’ Numeration” isimli rapor Greenbury raporu olarak anılmakta olup üst yönetime sağlanan faydaların kontrol ve sunumuna ilişkin bilgiler içermektedir. Çevrimiçi, <http://www.ecgi.org/codes/documents/greenbury.pdf>, 21.08.2016.

sistemlerin kurulması yeterli olmayıp etkinliğinin ve verimliliğinin de belirli aralıklarla değerlendirilmesi gerekir. Finansal faaliyetler dışındaki kontrol süreçlerinin zorluğu bu raporda da (Cadbury raporunda da aynı zorluğa dikkat çekilmiştir) vurgulanmış ancak zorluklarına rağmen etkin yönetim için iç kontrolün ana unsur olduğu raporda belirtilmiştir. Bu sebeple risk değerlendirmesi ve yanıtlanması, finansal yönetim, kanun ve düzenlemelerle uyum, hile riski ve varlıkların korunması gibi farklı alanlarda kontrol süreçleri oluşturup gözden geçirilmesi önerilmektedir. Ayrıca bağımsız denetimin önemi vurgulanmaktadır ancak bağımsız denetim tüm kontrolleri içermeyebileceğinden işletme yönetimi tarafından iç denetim birimi oluşturulması bu raporda da (daha önce Cadbury raporunda yer verilmiştir) tavsiye edilmektedir. İç denetim sistemi kurmayan işletmelerin belirli aralıklarla böyle bir sisteme gerek olup olmadığına dair testler yapmaları önerilmektedir. Etkin bir kontrol sistemi kurulmasına ilişkin görev ve sorumluluklar temel olarak işletme yönetimine aittir.

1999 – İçte Dışa: Hissedar Değeri Üzerine Raporlama (Inside Out: Reporting on Shareholder Value):²⁸ ICAEW tarafından hazırlanan bir rapordur. Raporda işletmelerin karşı karşıya oldukları risk ve fırsatların daha iyi bir şekilde açıklanması yolu ile yatırımcıların işletme değerlemesini daha az belirsizlikle ve daha tam şekilde yapması mümkün olacağından sermaye piyasası volatilitésinin azalacağı belirtilmiştir.

1999 – İç Kontrol: Yöneticiler için Birleştirilmiş Rapor Üzerine Rehber (Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Report):²⁹ ICAEW tarafından hazırlanmış olup rehberde iç kontrol ve risk yönetiminin önemi 10, 11 ve 12. maddelerde şu şekilde açıklanmıştır:

²⁸ ICAEW, Inside Out: Reporting on Shareholder Value, 1999, s. 36, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/~media/corporate/files/technical/research%20and%20academics/publications%20and%20projects/financial%20reporting%20publications/inside%20out%20reporting%20on%20shareholder%20value.ashx>, 10.09.2016.

²⁹ ICAEW, Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Report, Çevrimiçi, <http://www.ecgi.org/codes/documents/turnbul.pdf>, 10.09.2016.

- İşletme hedeflerine ulaşmak için karşı karşıya olunan risklerin yönetilmesi sürecinde işletme iç kontrol sistemi anahtar bir role sahiptir. Hissedar ve işletme varlıklarının korunması için güçlü bir iç kontrol sistemi gereklidir.
- İç kontrol sistemi, iç ve dış kontrolün güvenilirliğini sağlamak, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini artırmak ile kanun ve düzenlemelere uyum sağlamak gibi konularda destek sunar.
- Doğru muhasebe kayıtlarını içeren etkin finansal kontrollerin var olması iç kontrolün önemli unsurlarından biridir. İç kontrol sayesinde işletmelerin kaçınılabilecekleri finansal risklere maruz kalmasının engellemesinin yanı sıra, işletme yönetimi ve kamuya açıklanan finansal bilgilerin güvenilirliği sağlanır. Hilelerin tespit ve önlenmesi yolu ile işletme varlıklarının korunması konusunda destek sağlanır.

Madde 13'e göre işletmelerin hedefleri, iç yapıları ve faaliyet gösterdikleri çevre maruz kalınan riskler sebebiyle sürekli değişim geçirmektedir. Bu sebeple maruz olunan risklerin düzenli olarak incelenmesi ve risklerin yönetimi ile kontrolünün yapılması iç kontrol sistemlerinin etkin faaliyet gösterebilmesi için gereklidir. Madde 16'ya göre iç kontrol sistemini kurmak ve etkinliğini sağlamak yönetim kurulunun görevlerinden olup yönetim kurulu iç kontrol sistemleri aracılığıyla risklerin etkin bir şekilde yönetildiği konusunda güvence sağlamalıdır. Bu konuda çalışmalar yaparken yönetim kurulunun dikkat etmesi gereken unsurlar 17. maddede şu şekilde sıralanmıştır; işletmelerin maruz oldukları risklerin doğası ve kapsamı, işletmelerin kabul edebilecekleri (başta çıkabileceği) risklerin doğası ve kapsamı, söz konusu risklerin ortaya çıkma olasılıkları, işletmelerin risklerin ortaya çıkmasını ya da etkilerini azaltabilme ihtimali, risklerin yönetilmesi için yerine getirilecek kontrollerin maliyetleri bulunmaktadır.

18. maddeye göre yönetim kurulu tarafından belirlenmiş riskler ve kontrollerle ilgili politikaların uygulanması yönetimin görevi olup bu görev yerine getirilirken maruz kalınan risklerin belirlenip değerlendirilmesi gerekir. 30. maddeye göre işletme yönetimleri tarafından yönetim kurullarına sunulması gereken raporlarda önemli riskler

ve bu risklerin yönetilmesi konusunda iç kontrolün etkinliğine ilişkin bilgiler yer almalıdır, çünkü işletme yönetimleri ve yönetim kurulları arasındaki açık iletişim risk ve kontrol süreçlerinin temel unsurlarındandır. Yönetim kurulları değerlendirmelerini yaparken ve işletme yönetimleri tarafından sunulan raporları gözden geçirirken dikkat edilmesi gereken konular 31 ve 33. maddelerde şu şekilde yer almaktadır:

- Önemli risklerin neler olduğu,
- Önemli risklerin nasıl belirlenmiş, değerlendirilmiş ve yönetilmekte olduğu,
- Önemli risklerin yönetimine ilişkin iç kontrol süreçlerinin etkinliği (varsa iç kontrol süreçlerinin eksiklikleri ve hataları dikkate alınarak),
- Eksiklikler ve hataların giderilmesi için gerekli adımların atılıp atılmadığı,
- İç kontrol süreçlerinin daha kapsamlı incelenmesini gerektirecek göstergeler olup olmadığı,
- Yapılan son yıllık değerlendirmeden sonra önemli risklerin yapısı veya kapsamında bir değişiklik olup olmadığı,
- Son değerlendirmeden sonra işletme içi veya dışı etkenlerden kaynaklı değişikliklere nasıl karşılıklar verildiği,
- İşletme yönetiminin riskleri ve iç kontrol sistemlerini gözlemlemesinin kapsamı ve kalitesi (eğer var ise iç denetim biriminin çalışmaları da aynı şekilde incelenmelidir),
- Yönetim kuruluna yapılan bildirimlerin kapsam ve sıklığı (bu bildirimler risklerin yönetimi, işletmenin kontrolü, dönem içinde önemli kontrol hata ve eksiklerinin saptanmış olması gibi alanlarda bilgi sunacağından işletmenin finansal performansı üzerinde etki yapabilecek belirsizliklerin anlaşılmasına imkan sunar),
- Kamuya yapılan raporlamanın etkinliği.

Madde 19'a göre söz konusu politikaların uygulanmasından sadece işletme yönetimi değil tüm çalışanlar sorumludur. Bu sebeple personelin iç kontrol süreçleri konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması ve karşı karşıya olunan risklere hakim

olmaları gerekir. Madde 22'ye göre iç kontrol sisteminin işletme faaliyetleri ve kültürünün bir parçası haline getirilmesi başarıldığında işletme içi ya da iş çevresinde meydana gelecek değişikliklerden kaynaklanan risklere hemen yanıt vermek mümkün hale gelir.

Madde 35'te Birleştirilmiş Rapor'un D.2 prensibinde özet açıklamalar yapılırken maruz olunan risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesine ilişkin süreçler olduğu, yönetim kurulu tarafından düzenli olarak gözden geçirildiği gibi bilgilerin vermesi gerekliliği yer almaktadır. Madde 36'ya göre yönetim kurulu isterse yıllık rapor ve açıklamalarında işletmenin risk yönetimi ve iç kontrol sistemi hakkında ek bilgiler de verebilir. Madde 37'ye göre D.2 prensibi gereği yönetim kurulu iç kontrol sisteminin varlığı ve etkinliğinden sorumlu olduğunu belirten bir açıklama yapmalı, bu sistemin amacının işletme hedeflerine ulaşma konusunda başarısızlık riskini yok etmek değil önemli hata veya noksanların olmadığı konusunda makul güvence sağlamak olduğunu belirtmelidir.

Madde 43'e göre iç denetim ihtiyacı işletmeye özel unsurlara bağlı olup faaliyet gösterilen alanlar, karmaşıklık, personel sayısı ve çeşitlilik gibi özellikler ile maliyet fayda ilişkisine göre değişiklik gösterir. İşletme yönetimi ve yönetim kurulu tarafından risk ve kontrole ilişkin tavsiyeler ve makul güvence talep edilebilir, bu ihtiyaç işletme içi bir birim tarafından karşılanabileceği gibi sözleşme ile üçüncü taraflar aracılığıyla da sağlanabilir. Söz konusu tavsiye ve makul güvence sağlık, güvenlik, çevresel konular, düzenleyici kurum ya da hukuki gerekliliklere ilişkin de olabilir. Madde 45'e göre iç denetimin gerekliliğine ilişkin incelemeler yapılırken işletmenin faaliyet gösterdiği piyasa ve işletme faaliyetlerine ilişkin güncel unsurlar ve trendler dikkate alınmalıdır. Dış çevreden kaynaklı unsurların yanı sıra işletme yapısından, kullanılan raporlama süreçlerinden ya da bilgi sistemlerinden kaynaklı riskler de göz önüne alınmalıdır.

Madde 23'e göre güvenilir bir iç kontrol sisteminin varlığı karar alma süreçlerindeki yanlışları, insanlardan kaynaklı hataları, kontrol süreçlerinin çalışanlar veya başkaları tarafından kasıtlı olarak kullanılmaz hale getirilmesi ve yönetimin

kontroller üzerinde olması gerekenden fazla etkisinin olması gibi sorunları azaltabilir. Madde 43'e göre iç denetim faaliyetleri konusunda bir gereklilik bulunmamaktadır. İç denetim olmaksızın işletmenin kontrol sağlayabiliyor olması durumunda bu kontroller yeterlidir. Ancak yeterliliğinin düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

2003 – Denetim Komiteleri için Birleştirilmiş Kurallar Rehberi (Audit Committees Combined Code Guidance):³⁰ Smith Rehberi (The Smith Guidance) olarak da adlandırılan bu rapor 2003 yılının ocak ayında yayımlanmış olup işletme yönetim kurullarına denetim komitesi kurulmasında, komitede görevli direktörlere ise görevlerini yerine getirmede yol göstermek için hazırlanmıştır. Yönetim kurulları tarafından kurulması gereken denetim komitelerinin görev ve sorumlulukları madde 2'de şu şekilde yer alır:

- İşletme finansal tablolarının bütünlüğünü gözetmek,
- İşletmenin finansal kontrol sistemini ve risk yönetim sistemlerini (eğer ayrı bir risk komitesi veya yönetim kurulu tarafından yapılmıyor ise) gözden geçirmek,
- İşletmenin iç denetim sisteminin etkinliğini gözetmek,
- Bağımsız denetçi seçiminde yönetim kuruluna öneride bulunmak ve hissedarların temsilcisi olarak bağımsız denetçi ile yapılacak anlaşmanın şartlarını onaylamak,
- Bağımsız denetçinin bağımsızlığını, objektifliğini ve etkinliğini gözetmek ve gözden geçirmek,
- Bağımsız denetçinin denetim dışı hizmetlerine ilişkin politika geliştirmek ve uygulamak.

Madde 5'e göre işletme yönetimleri, iç kontrol sistemi oluşturmak, yönetmek ve gözetmek amacıyla; riskleri belirlemek, değerlendirmek, yönetmek ve gözetmekle yükümlüdürler. Ayrıca işletme yönetimleri bu görevlerini yerine getirdiği konusunda yönetim kurullarına güvence sağlamalıdır, var olan sistemlerin etkinliği ile iç ve bağımsız denetçilerin yaptıkları testleri denetim kurullarına rapor etmelidirler (yönetim

³⁰ Audit Committees Combined Code Guidance, Çevrimiçi, http://www.ecgi.org/codes/documents/ac_report.pdf, 21.08.2016.

kurulları ya da risk komitelerinin görevleri arasında özellikle belirlenmediği sürece). Aksinin yapılması için bir düzenleme olmadığı takdirde (işletmenin risk komitesi oluşturması gibi) denetim komiteleri yönetim tarafından belirlenen, değerlendirilen, yönetilen ve gözetlenen finansal ve finansal olmayan risklere ilişkin değerlendirmeler yapmalıdırlar. Önceki maddelerde olduğu gibi özellikle yönetim kurulu veya risk komitesinin görevleri arasında belirtilmediği sürece faaliyet raporlarında yer alan finansal kontrol ve risk yönetimine ilişkin bilgiler (açıklanmadan önce) denetim komitesi tarafından gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır.

2003 – Muhtemel Finansal Bilgiler: BK Yöneticileri için Rehber (Prospective Financial Information: Guidance for UK Directors):³¹ ICAEW tarafından 2003 yılında hazırlanmış bir rehberdir.

Bölüm 2'ye göre, yapılan açıklamalar yapıları veya önemliliklerine göre karar alıcıları etkilediğinden belirsizliklerin açıklanması işletmelerin risk değerlendirmeleri için gereklidir. Muhtemel Finansal Bilgiler isimli raporu hazırlayan yöneticiler gelecekte ortaya çıkabilecek olay ve koşullar ile bu durumlarda yapılacaklar hakkındaki tahminlerini açıklarlar. Kullanıcıların tahminleri değerlendirebilmeleri, risk, belirsizlik ve hassasiyetler hakkında bilgi edinebilmeleri için açıklama yapılması ve bu açıklamalar arasında işletme tahminlerinin dayanaklarının da yer alması gerekmektedir. Ayrıca bu tahminler ekonomik koşullar ve hedeflerle desteklenmelidir. Geleceğe ilişkin bilgilerin açıklanması finansal tablo kullanıcıları için önemli olup yöneticilerin strateji ve planlarını, ilgili riskleri ve bu risklere karşı takındıkları tutumu açıklamaları gerekir. Bir raporun güvenilir kabul edilebilmesi için işletmenin faaliyetlerine ilişkin analizlerle desteklenmesi, strateji, plan ve risklere ilişkin analizlerin açık bir şekilde gösterilmesi gerekmektedir. 3. bölüme göre bu raporları desteklemek için kullanılan bilgiler işletme içi veya dışı kaynaklardan elde edilebilir ve işletme faaliyetleri, stratejik süreçler ve risk yönetimine ilişkin bilgilerin yer aldığı bilgi sistemleri kullanılarak ortaya konur.

³¹ ICAEW, Prospective Financial Information: Guidance for UK Directors, 2003, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm/pfi.ashx>, 17.09.2016.

8. bölüme göre sabit kıymet alım ve satımları da dahil olmak üzere işletme stratejisi, planları ve bunlarla ilişkili risklere dair net bir bütçe yapmak işletme yönetiminin sorumluluğunda olup bu bütçelerin hazırlanması sektör ve piyasaya ilişkin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip kişilerce yapılmalıdır.

12. bölüme göre Muhtemel Finansal Bilgiler raporunda yer alan açıklamaların gereksiz şekilde detaylandırılmasından kaçınılmalıdır çünkü rapor kullanıcılarının kararları üzerinde etkili olmayacak ufak tahmin ve risk faktörleri raporun kullanışlılığını olumsuz yönde etkiler. Ayrıca raporda kapsanan faaliyetler ve döneme ilişkin belirsizlikler arttıkça yapılan açıklamalar daha da karmaşılaşacağından kullanıcıların raporu hazırlayan birimlerle direkt ilişki içinde olmadığına dikkat edilerek sunumun açıklığına önem verilmelidir.

2005 – İç Kontrol, Birleştirilmiş Kurallar Üzerine Yönetim Kurulu Üyeleri için Güncellenmiş Rehber (Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code):³² İlk olarak 1999 yılında yayımlanmış olan Turnbull raporunun 2005 yılında güncellenmesi sonucunda hazırlanmıştır. Raporun özü genel olarak aynı kalmakla birlikte ufak birkaç değişiklik yapılmıştır. Bu çalışmanın konusuna ilişkin değişiklik, faaliyet raporlarında işletmenin risk yönetim süreçleri ve iç kontrol sistemleri hakkında bilgi verilmesi ve hissedarları yanıltıcı bilgilerden kaçınması konusunda vurgu yapılmış olmasıdır.

2006 – Sürpriz Yok: Daha İyi bir Risk Raporlaması için Çalışma (No Surprises: Working for Better Risk Reporting):³³ 2006 yılında ICAEW tarafından yapılan bir araştırma sonucunda hazırlanmıştır. Çalışmada Finansal Raporlama Standardı 5: İşlemlerin Esasının Raporlanması (Financial Reporting Standard 5:

³² FRC, Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code, Çevrimiçi, <https://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Turnbull-guidance-October-2005.aspx>, 21.08.2016.

³³ ICAEW, No Surprises: Working for Better Risk Reporting, 2006, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/research-and-academics/publications-and-projects/financial-reporting-publications/briefing-06-02-no-surprises.ashx?la=en>, 14.09.2016.

Reporting the Substance of Transactions)³⁴ standardındaki risk tanımlamaları baz alınmaktadır.

1. paragrafa göre, bu çalışmada işletme riski, işletmelerin hedef ve stratejileri doğrultusunda sağlayabilecekleri faydalara ilişkin belirsizliklerin miktarı olarak kabul edilmektedir. Risk, işletmelerin gelir elde etmek için hedeflerine ulaşmaya çalışmaları sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu sebeple risk ve fayda arasındaki dengenin ayarlanması işletme karının artırılması için önem taşımaktadır. Yatırımcıların gelecekte elde edilecek nakit akışlarına ilişkin tahminlerde bulunabilmeleri için işletmelerin risklerini tam olarak anlamaları gerekir. Bu sebeple faaliyetleri etkileyecek risklerin analizi, bu risklerin sayısallaştırılması için kullanılan ölçütler ve bu riskleri yönetmek için işletmelerin yaptıkları yatırımcılar tarafından bilinmelidir.

2. paragrafa göre risklerin analiz edilmesinde kullanılan birçok yöntem vardır. ICAEW'in kullanılmasını zorunlu kıldığı bir yöntem bulunmamaktadır ancak daha önce yapılmış olan çalışmalarda riskler üç grupta toplanmıştır: çevresel riskler, süreçlere ilişkin riskler (bu grup faaliyet riskleri, güçlendirme riskleri, bilgi teknolojisi riskleri, dürüstlük riskleri ve finansal riskler olarak alt gruplara ayrılmaktadır) ve karar almaya ilişkin bilgi riskleri. Bu şekilde sınıflandırmalar yapılması risk raporlamasının karşılaştırılabilirliğini artırması açısından önemlidir. Hesap bakiyeleri ve içerikleri dışında işletme bilgilerine olan talebin de artması risk raporlamasının kullanışlı sınıflandırmalar ile yapılmasını gereklilik haline getirmektedir. Risklerin belirli gruplar halinde raporlanmasının önemi vurgulanmakla birlikte risk raporlamasının belirli bir listeye bağlı kalınarak yapılması önerilmemektedir. Olası tüm risklerin bir listede olup olmadığının araştırılması şeklinde yapılan risk raporlamasındansa öncelikli risklerin belirlenip raporlanması piyasalar tarafından tercih edilmektedir. Bu raporda riskler iki türe ayrılmaktadır. Bir şeyin işletme için kötü gitmesi riski olarak tanımlanan aşağı doğru risk ve işletmenin karı veya zararını artırabilecek belirsizliklere ilişkin risk olarak

³⁴ Söz konusu standart Muhasebe Standartları Kurulu tarafından ilk olarak 1994 yılında yayımlanmış olup çeşitli güncellemeler geçirmiştir. 1 Ocak 2015 tarihinden beri kullanılmamaktadır.

tanımlanan volatilité riskidir. Görüldüğü üzere sadece tehdit oluşturan riskler değil işletme için fırsat oluşturabilecek risklerin de açıklanması gerekmektedir.

3. paragrafta yer alan önemli konular şunlardır. Risklerin ölçülmesi önemlidir ancak ölçüm için standart bir yöntem bulunmamaktadır. Risk ölçümünü iyi yapan işletmelerde hem sermaye kullanımının daha verimli olması hem de risklerin yönetilmesinde daha etkili bir maliyetleme yöntemi (risklerin transfer edilmesi ya da kontrol edilmesi gibi) kullanılması mümkün olur. İşletme içi faydaların yanı sıra sermaye piyasalarında yatırımcılara sunulan bilgiler de işletmeye avantaj sağlar. Risklerin ölçümünde kullanılan yöntemlerden bazıları şu şekildedir:

- Muhasebesel ölçümler (iskonto edilen nakit akışları, tahmini değerler, şarta bağlı yükümlülükler ve varlıklar, karşılıklar gibi),
- Muhasebesel olmayan ölçümler (işletme dışı kaynaklardan elde edilen),
- Muhasebesel ve muhasebesel olmayan ölçümlerde kullanılan temel değişkenlerdeki değişimlere ilişkin hassasiyet analizleri,
- Muhasebesel ölçümlerle ilgili riske maruz değer.

4. paragraftaki önemli konular şunlardır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler benzer risklere maruz kalırlar ancak kullanılan risk yönetimi teknikleri işletmeler arasında farklılık gösterir. İşletmelerin risk stratejileri, hedefleri ve dayanıklılıkları sebebiyle farklılaşan bu tekniklerin yatırımcılar tarafından bilinmesi, temel risklerin açıklanması ve risklere ilişkin genel bir değerlendirme yapılması önemlidir. Farklı şekillerde olsa da tüm işletmelerin devamlılık içinde olan risk yönetim süreçlerine sahip olmaları gerekir. Bu süreçlerin yerine getirilebilmesi için saptanan adımlar aşağıda sıralanmıştır.

- İşletmenin genel hedefleri ve risk iştahı dikkate alınarak stratejilerinden kaynaklanan risklerin kaynakları, tanımlanması ve sıralanması,
- Uygun risk yönetimi yaklaşımlarının seçilmesi yolu ile işletmeyi olumsuz etkileyebilecek risklerin transferi, kaçınılması veya yönetilmesinin hedeflenmesi,

- Geriye kalan risklerin yönetilmesi için kontroller uygulanması,
- Uygulanan risk yönetimi yaklaşımları ve kontrollerin etkinliğinin gözlemlenmesi,
- Tecrübelerden faydalanarak iyileştirmeler yapılması.

5. paragrafta ayrıca bu adımların her birini kapsayan bilgi akışının olması risk yönetimi süreçlerinin koordineli ve yönetimin bilgisi dahilinde uygulanması açısından önem taşımaktadır. İşletme içinde sağlanan bilgi akışı dış kaynaklardan destek alınması gerekliliğini azaltır.

Aynı paragrafta göre risk yönetimi alanında işletmeler tarafından yapılacak işlemler sözleşmeye dayalı olanlar (sigorta, gelecekte ortaya çıkacak nakit akışlarını korumak için finansal araç kullanımı, bir faaliyetin işletme dışı bir kurumda yaptırılması, tedarikçi ve müşteriler ile yapılan tazminat sözleşmesi) ve sözleşmeye dayalı olmayanlar (iç kontrollerin uygulanması, belirli bir ürüne aşırı bağımlılıktan kaçınmak için çeşitlendirme yoluna gidilmesi) olarak iki gruba ayrılabilir. Bu iki işlem türüyle yönetilemeyen riskler ise geri kalan riskler olarak adlandırılır.

6. paragrafa göre işletmelerin temel risklerini nasıl değerlendirdikleri ve yönettikleri konusunda açıklamalar yapmaları çok önemlidir. Risk açıklamalarının sağlayacağı faydalardan bazıları şunlardır:

- Daha iyi risk yönetimi pratiklerinin teşvik edilmesi,
- Geleceğe yönelik pratik bilgiler elde edilmesi,
- Yönetimin hesapverebilirliğinin gelişmesi,
- Yatırımcıların korunması,
- Finansal raporlamanın kullanılabilirliğinin artması.

Halka açık işletmeler faaliyet raporlarında risklerin yönetilmesi ve ölçümüne yer vermeli, bu bilgilerin yer aldığı ek bir rapor hazırlamalıdır. Stratejilerini uygulamaları konusunda ortaya çıkabilecek riskler hakkında açık olmalı ve riskleri yönetmek için yapılanlar açıklanmalı, yatırımcıların işletmenin maruz kaldığı riskler konusunda yeterli

bilgi edinmesi sağlanmalıdır. Finansman sağlamak amacı ile halka açılan işletmelerin yatırımcıları tam olarak bilgilendirmeye özen göstermesi ve faaliyet raporlarında risk açıklamalarına yer vermeleri gerekmektedir.

2010 – Bankaların Denetimi: Krizden Çıkarılan Dersler (Audit of Banks: Lessons from Crisis):³⁵ Bu rapor hissedarların risk açıklamaları hakkındaki görüşleri üzerine bir araştırma sonucunda hazırlanmıştır.

Bu çalışmaya göre finansal kriz süresince bankaların risk açıklamalarında artış görülmüştür ancak yapılan risk raporlamaları hissedarlar tarafından fazla karmaşık bulunmaktadır. Hissedarlara göre yapılan açıklamalar yetersiz olmamakla birlikte sunum şeklinin açık ve yorumlanması kolay olmaması anlaşılabilirliğin azalmasına neden olmakta, bu sebeple kullanıcılar bu raporlara daha az güven duymaktadırlar. Risk bilgileri genellikle faaliyet raporlarında yer almaktadır ancak sunum şekilleri incelendiğinde, kullanıcıların işletmeyi anlayabilmesi için kısa dahi olsa bir açıklama olmaması sebebiyle risklerin öneminin yeterince yansıtılmadığı görülmüştür. Bu sebeple banka yöneticileri faaliyetlerinin anlaşılması için alternatif oluşturacak kısa açıklamalar sunulmasını önermişlerdir. Bu konuda çeşitli öneri ve görüşler bulunmakta olup açıklanması önerilen bazıları bilgiler aşağıdadır:

- İşletme modeli ve temel riskler,
- İşletmenin hangi bölümlerinin daha yüksek miktarda yatırım gerektirdiğini gösteren bir açıklama,
- Bankaların risklerinin neler olduğu ve yöneticilerin bankalarının faaliyetlerine gelecekte de devam edebileceğine ilişkin yargılarının kaynağının ne olduğu şeklinde işletmenin sürekliliğine ilişkin detaylı bir açıklama,
- Oranlar gibi önemli konuların yer aldığı, faaliyetlere ilişkin bilgiler.

³⁵ ICAEW, Audit of Banks: Lessons from Crisis, 2010, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/audit-and-assurance/audit-quality/audit-quality-forum/meeting-notes-2010/audit-of-banks-lessons-from-the-crisis-5-jul-2010.ashx>, 18.09.2016.

Bu çalışmada yer alan önerilerin henüz uygulamaları olmadığından hangisinin daha kullanışlı bilgi sağlayacağı veya uzun dönemde daha iyi göstergeler sunacağı değerlendirilememektedir. Bu sebeple bankaların örnek açıklamalar yapmaları veya faaliyet raporlarında gönüllü olarak risk bilgileri vermeleri faydalı olacaktır. Yatırımcılar banka yöneticileri tarafından yapılan açıklamaların doğru ve tam bilgi verdiği konusunda güven duymak için denetçi tarafından gözden geçirilmiş olmasına önem vermektedir, bu sebeple risk açıklamaları yapılmaya başlanırsa denetçiler tarafından güvence sağlanması talep edilebilir. Bu sebeple söz konusu güvence hizmetinin yasal denetim kapsamına alınması ya da ayrı bir güvence faaliyeti olarak uygulanması önerilmektedir. Böylece denetçilerin bankalar ile beraber çalışması yoluyla bir çerçeve oluşturulması mümkün olacaktır. Bu şekilde oluşturulan risk raporlaması çerçevesinin kabul görmesi ve risk açıklamalarına olan talebin devam etmesi durumunda, bu çalışmaların kanuni düzenlemelerle desteklenmesi süreci tamamlayacaktır.³⁶

Bu şekilde bilgi sunulması bankaların raporlamalarına olan güvenin artması yolunda aşağıdaki üç faydayı sağlayacaktır:³⁷

- Faaliyet raporlarında yer alan risk, belirsizlik ve yargı gerektiren açıklamaların kalitesinin artması,
- Denetçilerin görevlerini nasıl yerine getirdikleri hakkında daha iyi bilgi sunulması,
- Ek güvence hizmetleri yoluyla denetçi ve diğer kişilerin risk yönetim süreçlerinin güçlendirilmesine destek olabileceğine ilişkin gösterge teşkil etmesi.

2011 – Etkin İşletme Yönetimi: Bundan Sonraki Adımlar (Effective Company Stewardship - Next Steps):³⁸ FRC tarafından yürütülen görüşmeler sonucunda yapılan saptamalar ve önerilen yer aldığı bir rehberdir.

³⁶ A.e., s. 6-7.

³⁷ A.e., s. 12.

³⁸ FRC, Effective Company Stewardship - Next Steps, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/getattachment/79cd68e0-5138-4199-9ec6-a124e40f93b0/Effective-Company-Stewardship-Next-Steps.aspx>, 06.10.2016.

Rehber gere hazırlanan raporlarda stratejik risklere odaklanılmalı (işletmeden bağımsız ve doğal yollarla ortaya çıkan riskler değil), iş modeli ve işletmenin stratejisinden kaynaklı yapısal riskler ile bu risklere ve iş çevresinde ortaya çıkan değişiklikler sonucunda ortaya çıkabilecek sorunlara karşı neler yapılabileceği açıklanmalıdır. Bu açıklamaların, işletmenin maruz olduğu risklerin sıralanmasından daha etkin sonuçlar vereceği ve yöneticilerin temel risklere odaklanmaları gerekliliği gibi yasal sorumlulukları ile uyumlu olduğuna dikkat çekilmiştir.

2014 – Stratejik Rapor Üzerine Rehber (Guidance on the Strategic Report):³⁹ Bu rapor kurumsal yönetim ve yatırımcılara sunulan raporların kalitesini artırmak amacıyla hazırlanmıştır.

4. paragrafa göre işletmeler tarafından hazırlanması beklenen stratejik raporların üç hedefi bulunmaktadır; geçmiş performansın analizini sunmak, iş modeli ile temel strateji ve hedefler hakkında bilgi sunmak ve gelecek beklentileri üzerinde etkili olabilecek ve maruz olunan temel riskleri tanımlamak.

5. paragrafa göre raporda temel riskler ve temel performans göstergeleri açıklanırken gereksiz detaylara (risk ve göstergelerin tamamının liste halinde sunulması gibi) yer verilmesinden kaçınılmalı, açıklamalar gerekli ve ilgili bilgilerle sınırlı tutulmalıdır.

7. paragrafta işletmelerin hedef ve stratejilerine ilişkin değerlendirmeler yapılırken gerekli temel performans göstergeleri ya da bu konularda etki yapabilecek belirsizliklere ilişkin açıklamalar yapılabileceği örnek olarak verilmiştir. Aynı paragrafa göre stratejik raporda işletmenin maruz olduğu temel risk ve belirsizliklerin tanımları ve nasıl yönetildiğine ilişkin bilgiler verilmelidir. Ancak yukarıda da açıklandığı üzere bu tür risklerin listeler halinde sunulması değil işletmenin gelişmesi, performansı, geleceğe ilişkin beklentileri üzerinde önemli etkileri olması beklenen riskler ve belirsizlikleri açıklanmalıdır. Hissedarların dikkatini sadece önemli risklere çekmek amacı ile risklerin

³⁹ FRC, Guidance on the Strategic Report, 2014, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Accounting-and-Reporting-Policy/Guidance-on-the-Strategic-Report.pdf>, 01.10.2016.

ortaya çıkma olasılıkları, hangi durumlarda söz konusu risklerin işletme üzerinde etki yapabileceği ve olası etkileri açıklanmalıdır. Ayrıca bu risklerin yönetilmesi ve azaltılması için yapılan çalışmalar da açıklanmalıdır. Böylece hissedarlar işletme performansı hakkında analiz yapabilmek için bilgi sahibi olacaklardır. Sektörün tamamını etkilemeyip sadece söz konusu işletmeyi etkileyecek olan özellikli risk veya belirsizliklerin var olması durumunda bu risklere ilişkin de özel açıklamalar yapılmalıdır. Raporda finansal veya finansal olmayan risklerin tümünün (stratejik kararlar, faaliyetler ya da dış etkenlerden doğan riskler de dahil) açıklanması beklenmektedir. Bu belirsizliklere ilişkin değerlendirmeler yapılırken işletmenin borç ödeme gücü ve likiditesi üzerinde bir etki beklenip beklenmediği göz önüne alınmalıdır. Temel risklerin ortaya çıkma olasılıkları, tahmini zamanı veya etkilerinde değişiklik olması ya da yeni riskler tespit edildiği durumlarda bu konular açıklanmalı ve kullanıcıların dikkatini çekecek şekilde sunulmalıdır.

2014 – Risk Yönetimi, İç Kontrol ve İlgili Finansal ve Operasyonel Raporlama Üzerine Rehber (Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting):⁴⁰ Bu rapor daha önce yayımlanmış olan İç Kontrol: Birleştirilmiş Kurallar Üzerine Yönetim Kurulu Üyeleri için Güncellenmiş Rehber ile Süreklilik ve Likidite Riski: Birleşik Krallık'taki İşletmelerin Yönetim Kurulları için Rehber⁴¹ çalışmalarının revize ve entegre edilmiş hali olup onların yerini almıştır. Rehberin hazırlanmasındaki amaçlar madde 2'de şu şekilde sıralanmıştır:

- En iyi risk yönetimi uygulamaları için gerekli öğeleri bir araya getirmek,
- İşletmelerin karşı karşıya oldukları risklerin varlıkları ve gelişmeleri konusunda yönetim kurullarının sorumluluklarının ortadan kaldırılması için gerekli yönlendirmeleri yapmak,

⁴⁰ FRC, Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Risk-Management,-Internal-Control-and.pdf>, 21.08.2016.

⁴¹ FRC, Going Concern and Liquidity Risk: Guidance for Directors of UK Companies, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/FRC-Documents/FRC/Going-Concern-and-Liquidity-Risk-Guidance-for-Dire.aspx>, 21.08.2016.

- İşletmelerin hedeflerine ulaşmak amacıyla ortaya koydukları iş süreçlerinin parçası oldukları için risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri kullanılarak oluşturulabilecek güvenilir uygulamaların gösterilmesi,
- İlgili raporlama sorumluluklarını vurgulamak.

13. maddeye göre işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla almayı kabul edeceği risklerin doğası ve kapsamının belirlenmesi de dahil olmak üzere risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin sorumluluğu yönetim kuruluna aittir. Tüm risklerin yok edilmesi mümkün değildir ancak yönetim kurulları risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin oluşturulması, uygulanması, gözetilmesi ve gözden geçirilmesi görevlerini yerine getirirken bu sistemlerin güçlü, etkin ve riskleri gözeterek oluşturulmuş oldukları konusunda garanti sağlamalıdır. 15. maddeye göre yönetim kurullarının kaliteli risk yönetimi kültürü ve tutumunun önemini göz ardı etmelerini engellemek için risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin detaylı prosedürlere rehberde yer verilmemiştir.

İşletme geneline yaygın risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin sorumluluğu yönetim kuruluna ait olup konuya ilişkin temel görevleri 24. Maddede şu şekilde sıralanmıştır:

- İşletmenin karşı karşıya olduğu riskleri belirlemesi ve temel riskleri sağlam bir şekilde değerlendirmesi için uygun risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin kurulumu ve uygulanması,
- (Risk iştahını belirleyerek) İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için kabul edebileceği ve hali hazırda söz konusu olan risklerin doğasının ve kapsamının belirlenmesi,
- İşletme süreçleriyle bütünleşen bir işletme kültürü ve ödül sistemi oluşturulması,
- Risklerin ortaya çıkmasını ya da etkilerini azaltmak için yapılabilecek uygulamalar konusunda ortak bir görüş sağlanması,
- Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin gözetilmesi ve gözden geçirilmesi,

- Güvenilir iç ve dış bilgi akışı süreçlerinin oluşturulması yoluyla risk yönetimi ve iç kontroller konusunda bilgi akışının sağlanmasında sorumluluk alması.

Rehberin 4. bölümünde risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin kuruluşu ile ilgili bilgiler yer almaktadır. 28. madde risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri, işletme politikaları, kültürü, tutumları ve süreçlerini kapsar. Bu sistemlerin işletmelere sağlayacağı faydalara şu örnekler verilmiştir:

- Var olan ve ortaya çıkabilecek riskleri değerlendirmek, risklere ve olası önemli kontrol hatalarına uygun karşılıklar vermek ve işletme varlıklarını korumak amacıyla faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini sağlamak,
- Karar verme süreçlerinde yapılan hataların, yönetim kurulunun kabul etmiş olduğu seviyenin üstünde risk alımının, insan hatalarının ve kontrol süreçlerinin kasıtlı olarak kullanışsız hale getirilmesinin azaltılmasını sağlamak,
- İç ve dış raporlama kalitesinin artırılmasını sağlamak,
- İşletmenin iç politikaları ve yapısının yanı sıra, tabi olunan kanun ve düzenlemelere uyum sağlamak.

Rehbere göre risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri; kontrol süreçleri, bilgi sistemleri ve bunların etkinliğinin gözden geçirilmesi yoluyla risklerin belirlenmesi ve yönetilmesini içerir. Bununla birlikte risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri ayrı süreçler olarak değerlendirilmeyip işletmelerin olağan faaliyetlerinin içine yerleştirilmeli, işletme içi veya iş çevresinde ortaya çıkabilecek değişiklikler karşısında hemen güncellenebilir, geliştirilebilir olmalıdırlar. Güvenilir bir risk yönetimi ve iç kontrol sistemi kurularak işletmenin karşı karşıya olduğu risklerin tespit edilmesi, gerçekleşme ihtimalleri ve olası sonuçlarının dikkate alındığından emin olunması yönetim kurulunun sorumluluğudur. Yönetim kurulu hangi kontrollerin uygulamaya konacağına, hangi risklerin yönetilip azaltılacağına karar vermeli daha sonra da önemli kontrol hatalarına neden olabilecek unsurları tespit etmelidir.

Rehberin yine aynı bölümüne göre yönetim kurulu temel riskleri belirlerken işletmenin şu an karşı karşıya olduğu risklerin yanı sıra, iş modelini, gelecek

performansını ve ödeme gücünü etkileyebilecek potansiyel riskleri de dikkate almalı ve nasıl sınıflandırılması gerektiği ile nasıl ortaya çıktıklarını incelemelidir. Bu riskler temel riskler olarak ele alınıp azaltmak ve yönetmek için uygulanacak politikalar açıkça belirlenmelidir. Her işletmenin maruz kaldığı riskler farklıdır ve yönetim kurulunun az ya da hiç kontrol edemediği finansal, faaliyetsetel, itibari, davranışsal, organizasyonel, dışsal, piyasa ve düzenlemelerden kaynaklı riskleri vardır. Temel risklerin belirlenmesi için sağlam bir risk tespit sistemi, yönetimin desteği ile kurulmalıdır (işletme büyüklüğü, faaliyetlerin karmaşıklığı gibi unsurlar dikkate alınarak). Ancak koşulların sabit kalmayıp dış etkenler ya da işletme modeli, performansı, stratejisi, operasyonel süreçler ve işletmenin gelişmesi gibi unsurlar doğrultusunda değiştiği göz önüne alınmalıdır.

Yönetim kurulunun riskleri incelerken aşağıdaki unsurları göz önüne alması gerektiği belirtilmiştir:

- Karşı karşıya olunan ya da olunabilecek risklerin yapısı ve kapsamı (kabul edilebilecek risk seviyesi dikkate alınarak),
- Risklerin gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşmeleri durumundaki olası etkileri,
- İşletmelerin risklerin gerçekleşmesi olasılığı ya da gerçekleşmesi durumundaki etkilerini azaltma yeteneği,
- Eğer tespiti mümkün ise risk yönetimi ve azaltma çalışmaları öncesinde ve sonrasında maruz kalınan risklerin karşılaştırılması,
- İlgili kontroller ve kontrol süreçleri,
- Belirli kontrollerin fayda ve maliyetlerinin incelenmesi yoluyla etkinliği,
- İşletme değerleri ve kültürü ile kişi ve ekiplerin teşvik edilmelerinin sistemlerin etkinliği üzerindeki etkisi.

Aynı bölümde son olarak kurulan risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin şirket kültürüne entegre edilebilmesi için yönetim kurulunun çalışanları ile iletişimine önem verilmesinin, gerekli görülen durumlarda çalışanların eğitilmesinin önemi vurgulanmıştır. Aynı zamanda işletme çalışanlarına etiğe aykırı olaylara şahit olduklarında bunu üst yönetime bildirmeleri (whistle-blowing) konusunda gerekli bilinç kazandırılmalıdır. İşletmenin finansal, stratejik, operasyonel ve uygunlukla ilgili tüm

süreçlerini içeren etkin kontrol sistemleri risk yönetimi ve iç kontrolün önemli unsurlarındandır.

Rehberin 5. bölümü ise kurulmuş olan risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin izlenmesi ve gözden geçirilmesi ile ilgilidir. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin var olmaları tek başına işletmenin etkin bir şekilde risklerini yönettiği anlamına gelmemektedir. Hem etkin hem de sürekli bir şekilde izleme ve gözden geçirme gereklidir. Bu sebeple yönetim kurulu devam eden izleme ve gözden geçirme süreçleri için gereklilikleri, kapsam ve raporlama sıklığını belirlemelidir. Düzenli raporlama yolu ile risklerin dengeli bir şekilde değerlendirilmesi ve risk yönetimi ile iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin kontrol altında tutulması sağlanır. Yıl içerisinde hazırlanmış olan raporlar incelenirken yönetim kurulunun dikkat etmesi gereken unsurlar şunlardır:

- Temel risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin etkinliği,
- Önemli hata ve zayıflıklar karşısında gerekli önlemlerin hemen alınıp alınmadığı,
- Önemli hata ve zayıflıkların sebebinin yanlış bir karar olup olmadığı,
- Yönetim tarafından devam ettirilmekte olan süreçlerin daha kapsamlı bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesinin gerekip gerekmediği.

Rapora göre sürekli izleme ve gözden geçirmenin yanı sıra yönetim kurulu yıllık olarak da bu sistemlerin etkinliği ve tüm önemli risklerin dikkate alınıp alınmadığına ilişkin incelemeler yapmalıdır. İşletmelerin faaliyet raporlarında sunulan bilgileri destekleyecek şekilde, uygun ve sağlam bir kontrol sistemi için süreçler belirlenmelidir. Etkinliğe ilişkin yıllık gözden geçirmelerde aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır:

- İşletmenin almayı kabul ettiği risk seviyesi (risk iştahı), arzulanan işletme kültürü ve risk yönetiminin bu kültüre entegre edilip edilmediği,
- Risklerin belirlenmesi ve bunlar baz alınarak oluşturulan risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin kurulumu, uygulanması, izlenmesi ve gözden geçirilmesi,
- İş planlama süreçleri, işletmenin stratejileri ve iş modeli ile risk yönetimi ve iç kontrollerin entegrasyonu,

- Temel risklerin doğalarında, gerçekleşme ihtimallerinde ve etkilerinde olabilecek (içten ve dıştan kaynaklanan) değişikliklere karşılık verebilme yeteneği,
- Yönetimin izleme sonuçlarının yönetim kuruluna aktarılmasının kapsamı, sıklığı ve kalitesi yoluyla kontrollerin etkinliği ve yönetilip azaltılmasının incelenmesi,
- Özellikle önemli kontrol hataları ve zayıflıklar olmak üzere dönem içinde uğraşılmış konular ve eğer söz konusu sistemler kullanılmasaydı karşılaşılabilecek sorunlar,
- İşletmenin kamuya aydınlatma süreçlerinin etkinliği.

Rehberin 44. maddesinde Şirketler Hukuku 2006 ve Birleştirilmiş Kurallar’a atıf yapılarak faaliyet raporlarında işletmelerin karşı karşıya oldukları risklerin yanı sıra bu riskleri yönetmek ve azaltmak için yapılanların raporlanması önerilmiştir. Aynı zamanda yine Birleştirilmiş Kurallar’ın gereği olarak risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin gözden geçirilmesi, finansal raporlama süreci ve bu sistemler arasındaki ilişkinin raporlanması gerekliliği yer almaktadır. Bu şekilde raporlama yapılması yolu ile işletmelerin cari durumu, beklentileri ve karşı karşıya oldukları riskler sunulmakta hissedarların işletme yönetimi (stewardship) ve kurumsal yönetim konusunda bilgi edinmeleri sağlanmaktadır. Şirketler Hukuku gereği iş yapısı, risklerin tanımı ve karşı karşıya olunan belirsizliklerin makul bir şekilde açıklandığı ‘Stratejik Rapor’un yayımlanması gerekir. Ayrıca Birleştirilmiş Kurallar’a göre işletmeler sağlam bir risk değerlendirme sistemlerinin olduğu, değerlendirilen riskler ile bu riskleri yönetmek ve azaltmak için çalışmalar yapıldığı şeklinde açıklama yapmalıdırlar. Kimi risklerin tüm piyasayı etkilemesi gibi kimilerinin de sadece işletmeye özel bir durumu temsil etmesi mümkündür. Genel riskler söz konusu ise bu risklerin işletme özelinde incelenmesi ve olası etkileri açıklanmalıdır. Temel risk ve belirsizlikler yatırımcılar tarafından önemleri anlaşılacak şekilde açıklanmalıdırlar. Riske konu olayların gerçekleşme olasılıkları, hangi şartlar altında ortaya çıkabileceği ve olası etkileri belirtilmelidir. Eğer belirlenmiş risklerde değişiklikler olmuş ise (olasılığında ya da etkisinde) veya yeni riskler ortaya çıkmışsa raporda vurgulanmalıdır.

Birleştirilmiş Kurallar'ın gereği olarak faaliyet raporlarında risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin gözden geçirildiğinin belirtilmesi gerekmekte olup rehberde en az aşağıdaki bilgilere yer verilmesi gerektiği vurgulanmıştır:

- İşletmenin karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi amacıyla devam eden bir süreç olduğu,
- Bu sistemlerin söz konusu yıl içinde aktif olduğu ve faaliyet raporunun onaylandığı tarih itibarıyla güncel olduğu,
- Yönetim kurulu tarafından düzenli olarak gözden geçirildiği,
- Söz konusu sistemlerin bu rehber ile uyumlu olduğu.

Son olarak rehberde göre yönetim kurulu raporunda risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin ölçümü süreci özetlenmeli, önemli hata ve zayıflıklar için sunulmuş ya da sunulmakta olan çözümler açıklanmalıdır. Bu bilgiler başka raporlarda da (örneğin denetim komitesi raporu) yayımlanmış ise ilgili raporlarla karşılıklı referans verilmelidir. Önyargı içerdiği düşünülen bilgilerin açıklanmasından kaçınılmalıdır. Açıklama ve şeffaflık kuralları kapsamında, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin temel özellikleri ve raporlama süreci arasındaki ilişki bir arada sunulmalıdır. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin gözden geçirilmesine ilişkin rapor genelde yıllık faaliyet raporlarının kurumsal yönetim bölümünde yer alır, ancak bu zorunlu bir uygulama olmayıp işletmelerin tercihleri doğrultusunda şekillenmiş bir gösterim yeridir.

2014 – Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim Kuralları (The UK Corporate Governance Code):⁴² 1999 yılında yayımlanan Cadbury raporu ile başlamış olan kurumsal yönetim çalışmalarının son aşaması 2014 yılında güncellenmiş son haliyle bu rapordur ve Cadbury raporunun yerini almıştır. Ana prensipler (main principles), destekleyici prensipler (supporting principles) ve koşullardan (provisions) oluşan bu rehberdeki öneriler tüm işletmeler tarafından uygulanması gereken kurallar olmayıp uygulama kararı işletmelere aittir. Sadece halka açık işletmeler ana prensipleri

⁴² FRC, The UK Corporate Governance Code, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>, 22.08.2016.

uygulamakla ve uygulamalarını açıklamakla yükümlüdür. Diğer işletmeler için ise “uygula veya açıkla” (comply or explain) yaklaşımı geçerli olup uygulamayan işletmelerin bunun nedenini açıklaması yeterlidir.

Rehberin ‘Hesap Verebilirlik’ isimli C bölümünde risk yönetimi ve iç kontrole ilişkin prensip ve koşullar yer almaktadır. Bu bölümdeki ana prensip işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için göze alabileceği risklerin doğası ve kapsamını belirleme sorumluluğunun yönetim kuruluna ait olduğudur. Yönetim kurulu sağlam bir risk yönetimi ve iç kontrol sistemi kurmalıdır.

Rehbere göre işletme yöneticileri faaliyet raporlarında işletmenin iş modeli, gelecek performansı, borç ödeme gücü veya likidite durumunu tehdit edebilecek temel risklerin değerlendirmesinin yapıldığını belirtmelidir. Bu risklerin neler olduğu, doğası gibi bilgilerin yanı sıra bu riskleri yönetmek ve azaltmak için yapılanlar da açıklanmalıdır. Yöneticiler faaliyet raporlarında işletmelerin geleceğine dair beklentilerine ve geçen dönemde neler yapılmış olduğuna ilişkin değerlendirmelerine (cari durum ve temel riskleri dikkate alarak) yer vermelidirler. İşletmelerin nitelikleri ve gerekli varsayımlar dikkate alınarak öngörülebilir gelecekte faaliyetlere devam edilip edilmeyeceği ile ilgili görüşleri de belirtilmelidir. Yönetim kurulu işletmenin risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerini izlemelidir. En az yılda bir defa bu sistemlerin etkinliğini gözden geçirmeli ve faaliyet raporunda açıklamalıdır. Söz konusu izleme ve gözden geçirmeler finansal, operasyonel ve uygunluk kontrolleri gibi önemli kontrolleri içermelidir.

3.3. Almanya Merkezli Risk Raporlaması Düzenlemeleri

Alman Ticaret Kanunu – İlk olarak 1 Ocak 1900’de yürürlüğe giren ve 5 Temmuz 2016 tarihinde yapılan son değişiklikler sonrası güncel halini alan Alman

Ticaret Kanunu'nun⁴³ 289 ve 315. maddelerinde yer alan risk açıklamalarına ilişkin hükümler aşağıda incelenmiştir.

289. maddeye göre yönetim tarafından hazırlanan faaliyet raporlarında faaliyet sonuçları ve kurumun durumuna ilişkin bilgileri içeren performans bilgileri sunulur. Bu sunumda doğru, kapsamlı ve uygun gösterim esas alınmalıdır. Finansal tablolarda yer alan bilgilere referanslar verilerek en önemli finansal performans göstergelerinin yer aldığı analizler yapılmalıdır. Bu bilgiler sunulurken önemli fırsat ve riskler açıklanmalı, bu açıklamalara dayanak olan varsayımlara yer verilmelidir. Hazırlanan faaliyet raporlarında aşağıdaki konularda da bilgiler yer almalıdır:

- Riskten korunma muhasebesi politikaları da dahil olarak risk yönetimi konusundaki işletme hedefleri ve politikaları,
- İşletmelerin maruz oldukları fiyat, kredi, likidite ve nakit akış riskleri ile bu risklerden korunmak için kullanılan finansal araçlar, konuya ilişkin değerlendirmeler, beklentiler,
- Araştırma ve geliştirme çalışmaları,
- Üst yönetime sağlanan faydalar
- Finansal olmayan performans göstergeleri (örneğin çevre veya çalışanlara ilişkin önemli bilgiler),
- İç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin temel özellikleri ve muhasebe süreçlerine ilişkin açıklamalar.

Madde 315 ise aynı bilgilerin grup şirketlerin raporlamalarında da yer alması gerekliliğine ilişkindir.

Alman Muhasebe Standartları⁴⁴ - 2001 yılında Almanya Muhasebe Standartları Komitesi (Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee E.V. -

⁴³ Almanya Ticaret Kanunu, Çevrimiçi, <http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/index.html>, 29.09.2016.

⁴⁴ Konsolide finansal tablo hazırlayan işletmelerden halka açık ve yerleşim yeri Avrupa Birliği bölgesinde olan işletmeler UFRS'ye uygun raporlama yapmak durumunda olduğundan Alman Muhasebe Standartları'na uyum yükümlülükleri ortadan kalkmaktadır. Ancak risk raporlaması gibi UFRS'de ayrıca düzenlenmeyen konularda Alman Muhasebe Standartları'na uyum gerekmektedir. Çevrimiçi,

DRSC) tarafından Alman Muhasebe Standardı 5: Risk Raporlaması (German Accounting Standards (“GAS”) 5: Risk Reporting) yayımlanmıştır. GAS 5-10: Finansal Kurumlar ve Finansal Hizmet Kurumları Tarafından Risk Raporlaması (Risk Reporting by Financial Institutions and Financial Service Institutions) ile GAS 5-20: Sigorta Şirketleri Tarafından Risk Raporlaması (Risk Reporting by Insurance Enterprises) adlı iki tamamlayıcısı bulunan bu standart daha sonra yürürlükten kaldırılmıştır. Bu standartların yerine GAS 20: Grup Yönetim Raporu (Group Management Report) kullanılmaktadır.

Standart Alman Ticaret Kanunu’nun 289 ve 315 numaralı maddelerine göre risk raporlaması yapacak olan işletmelerin kullanımı için çıkarılmıştır. Grup yönetimi raporlarının kullanıcılarının kararlarında etkili olacak, grubun gelecekteki gelişmesine ilişkin risk unsurlarına dair güvenilir ve geçerli bilgi sunulması gerekir. Farklı sektör ve işletmeler için ortak bir dil oluşturulması amacıyla tüm işletmelerin açıklamalarında kullanabileceği risk kategorileri belirlenmiş ve raporlamanın bu kategorilere uygun şekilde yapılması gerekli kılınmıştır. Ayrıca standarda göre eğer güvenilir bir şekilde yapılabilirse kullanıcıların kararlarını etkileyecek risklerin ölçülmesi de gerekmektedir.

GAS 5: Risk Raporlaması (Risk Reporting) ⁴⁵ - Standardın özetinde şu bilgiler yer almaktadır:

Genel bir kural olarak risklere ilişkin açıklamalar risklerin etkilerini azaltmak için kullanılan risk azaltma teknikleri uygulandıktan ve amacına ulaşıldıktan sonra yapılır. Eğer riskler kayıtlardan silme ya da karşılık ayırma gibi işlemlerle kayıtlara geçiriliyorsa bu konular zaten finansal tablolarda yer alacağından ancak işletmenin risk pozisyonu üzerinde önemli bir etkisi varsa ek açıklama yapılmasına gerek olacaktır. Standardın gereği olarak politika ve prosedürlerin tanımı ile işletmenin risk yönetimi sistemine

http://www.drsc.de/service/faqs/index_en.php?ixfaqs_lang=en&ixfaqs_do=index&ixfaqs_do=show_faq&faq_id=16, 19.03.2017.

⁴⁵ GAS 5 Risk Reporting, Çevrimiçi,

https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=8, 29.09.2016.

ilişkin bilgilerin yer alacağı bir şekilde risk yönetimi sisteminin tanımlanması ve risk tahminlerine dayalı değerlendirmeler yapılmalıdır.

GAS 5-10: Finansal Kurumlar ve Finansal Hizmet Kurumları Tarafından Risk Raporlaması (Risk Reporting by Financial Institutions and Financial Service Institutions)⁴⁶ – Standardın özetinde şu bilgiler yer almaktadır:

GAS 5'in tamamlayıcısı olan bu standart, finansal kurumlara ilişkin özel kuralları içermektedir. Finansal kurumların grubun risk yönetim uygulamaları, işletmeye özel riskler ve genel riskler hakkında bilgiler sunmaları gerekir. Verilen bilgiler yıllar arasında tutarlı olmalı ve tüm riskleri kapsamalıdır. Ayrıca var olan kontrol sistemleri ve bu kontrol sistemlerinin bağımsız bir şekilde gözden geçirildiği açıklanmalıdır. Risklere yaklaşımın yanı sıra risklerin nasıl yönetildiğine ilişkin bilgiler ile işlevsel ve organizasyonel konuların detayları da sunulmalıdır. Risklere ilişkin açıklamalar yapılırken her bir risk için uygun dönemsel değerlendirmeler yapılmalıdır. Kredi, likidite, piyasa, operasyonel ve diğer riskler için gruplar şeklinde incelemeler yapılmalı, ilgili risk yönetim süreçleri tanımlanmalı ve riskler sayısallaştırılmalıdır. Riskleri yönetmek ve izlemekte kullanılan ölçümlere ilişkin bilgiler verilmelidir. Yapılan risk açıklamalarının diğer işletmelerle karşılaştırılabilir olması gerekmektedir. Son olarak yapılan bu açıklamaların bir özeti faaliyet raporunda yer almalıdır. Bu özette işletmenin genel risk durumu, hangi risklerin özkaynaklarla ve/veya karşılık ya da yükümlülüklerle karşılandığı açıklanmalıdır.

GAS 5-20: Sigorta Şirketleri Tarafından Risk Raporlaması (Risk reporting by Insurance Enterprises)⁴⁷ – Bu standart da GAS 5'in tamamlayıcısı olup sigorta şirketlerine özel kurallara ilişkindir. Tüm işletmelerde olduğu gibi sigorta şirketleri de genel risklerin açıklanmasının yanı sıra risk pozisyonu, işletmeye özel riskler ve risk türlerine ilişkin bilgilerini açıklamalıdır. Sigorta şirketlerinin risk pozisyonu

⁴⁶ GAS 5-10 Risk Reporting by Financial Institutions and Financial Service Institutions, Çevrimiçi, https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=9, 29.09.2016.

⁴⁷ GAS 5-20 Risk reporting by Insurance Enterprises, Çevrimiçi, https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=11, 29.09.2016.

müşterilerin ödemelerini (prim) poliçe başlangıcında yapmaları ancak sigorta hizmeti alımlarının uzun bir döneme yaygın olmasına dayalıdır. Standarda göre açıklamalarda risklerin sayısallaştırılması gerekmekte olup kullanıcıların kararlarını etkileyecek risklerin sayısallaştırmasının güvenilir ve bilinen yöntemlerle yapılması gerekmektedir. Raporlarda kullanılan model ve varsayımlara yer verilmelidir. Kullanılan iç risk modelleri aracılığıyla riskler sayısallaştırılıyorsa bu çalışmalar açıklamaların temelini oluşturur. İç risk modeli kullanılmayan durumlarda ise en azından sigortalama işlemlerinden kaynaklanan riskler ile alacaklardan ve yatırımlardan kaynaklanan risklerin açıklanması gerekir.

GAS 20: Grup Yönetim Raporu (Group Management Report) ⁴⁸ – Standarda göre yönetim raporlaması şu prensiplere dayalıdır; güvenilirlik ve tarafsızlık, açıklık ve şeffaflık, yönetimin bakış açısını yansıtması, önemlilik ve bilgilerin orantılılığı. Hazırlanan grup raporlarında öncelikle faaliyet kolu (işletmenin performansı da dahil) ve ekonomik durumun sunumu, analizi ve değerlendirilmesi yapılmalı; iş modeli, şubeler, araştırma ve geliştirme çalışmaları hakkında bilgi verilmelidir. Bunların yanı sıra halka açık şirketlerde yönetim sistemleri hakkında da bilgi sunulması gerekir. Grubu ilgilendiren olay ve gelişmelere yer verilmeli, işletme üzerindeki olası etkileri açıklanmalıdır. Sermaye yapısı, yatırım harcamaları ve likidite verileri kullanılarak ve enflasyon ya da faiz oranları gibi etkenler dikkate alınarak grubun finansal pozisyonunun sunulması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Finansal performans göstergelerinin yanı sıra eğer işletmenin faaliyet kolu ve pozisyonu hakkında önemli bilgi sunacağı düşünülüyorsa finansal olmayan göstergelerin de bu raporlarda yer alması gerekir. İşletmenin gelişme beklentileri konusunda yatırımcılara bilgi verecek, analizlerinde temel sunacak şekilde fırsat ve risklere ilişkin açıklamalar da yapılmalıdır.

Standarda göre açıklamalar yapılırken en az bir yıl (son rapor sunumundan itibaren) olmak üzere gelecek döneme ilişkin tahminler yapmalı ve raporlar geleceğe dönük olarak hazırlanmalıdır. Risk raporlamasında bilgi sahibi kullanıcıların

⁴⁸ GAS 20 Group Management Report, Çevrimiçi, https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=38, 29.09.2016.

kararlarında etkili olabilecek tüm önemli bilgilerin verilmesine dikkat edilmelidir. Risklerin teker teker açıklanmasının yanı sıra risk pozisyonunun özeti ve eğer ana kuruluş halka açıksa risk yönetim sistemlerine ilişkin bilgiler de verilmelidir. Eğer yönetim amaçları doğrultusunda risklerin sayısallaştırılması çalışmaları yapılıyorsa ve elde edilen sayısal veriler kullanıcıların kararlarını etkileyecek şekilde önemliyse bu bulguların da açıklanması gerekir. Risk raporlamasının açıklığı ve şeffaflığı gereklerini yerine getirebilmek için benzer özellikleri taşıyan risklerin kategoriler halinde sunumu ve önem derecesine göre sıralanması gereklidir. Riskler için yapılan bu çalışmaların fırsatlar için de yapılmasına özen gösterilmelidir. Konsolide finansal tabloların hazırlanmasında etkili olan iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerine ilişkin bilgiler de açıklanmalıdır ancak bu sistemlerin etkinliğine ilişkin bilgi verilmesi zorunlu değildir. Risklere karşı finansal araçlar kullanan işletmelerin bu araçları tercih etmekteki amaçları ve kullandıkları risk yönetimi teknikleri de açıklanmalıdır. Bu bilgilere ek olarak finansal araç kullanımı dolayısıyla ortaya çıkan risk unsurlarına ilişkin açıklamalar da yapılmalıdır.

Standarda göre halka açık olup olmamasından bağımsız olarak kredi ve finansal hizmet sunan kurumlar ile sigorta şirketleri risk yönetim sistemlerinin genel özelliklerini açıklamakla yükümlüdürler. Söz konusu işletmeler ayrıca maruz oldukları riskleri kategoriler halinde sunmalıdırlar. Örneğin, kredi ve finansal hizmet sunan işletmelerin kredi riski, piyasa riski, likidite riski ve faaliyet risklerine ilişkin yapmaları gereken açıklamalar standardın 1 numaralı ekinde açıklanmıştır. Sigorta şirketlerinin de kaza ve varlık sigortaları ile hayat sigortalarından kaynaklanan riskleri, sigorta alacakları risklerini, yatırım risklerini ve faaliyet risklerini açıklamaları gerekmekte olup açıklanması gereken minimum risk seviyesi standardın 2 numaralı ekinde yer almaktadır.

2003 - Açıklamaların Yenileştirilmesi Yönergesi - 2003/51/EC (Accounts Modernization Directive - 2003/51/EC):⁴⁹ Avrupa Birliği (European Union – “EU”)

⁴⁹ EU, Accounts Modernization Directive - 2003/51/EC, Çevrimiçi, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0051:EN:HTML>, 27.09.2016.

düzenlemeleri arasında bulunan 17 Temmuz 2003 tarihli bu yönerge risk açıklamalarına ilişkin çeşitli gereklilikler barındırmaktadır.

Bu yönergeye göre hazırlanan bireysel ve konsolide faaliyet raporlarında işletmelerin gelişme ve performansına ilişkin bilgilerin yanı sıra maruz kalınan risk ve belirsizlikler de açıklanmalıdır. 2005 yılında Avrupa Birliği üyelerinde risk raporlaması zorunlu hale getirilmiştir. EU Directive 2004/109/EC'de⁵⁰ faaliyet raporlarında yer alması gereken bilgiler arasında denetlenmiş finansal tablolar ve yönetim raporunun yanı sıra işletmelerin maruz oldukları temel risk ve belirsizliklerin tanımlarının da yer alması gerektiği belirtilmiştir. Ara dönem yönetim raporlarında da son 6 ayda gerçekleşen önemli olaylara, bu olayların finansal tablolara etkisine ve gelecek altı aya ilişkin risk ve belirsizliklerin tanımlarına yer verilmelidir.

3.4. Amerika Merkezli Risk Raporlaması Düzenlemeleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1987 yılında işletmelerin risk açıklamalarına ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmaya başlanmış olup bu tarihten itibaren yapılmış olan düzenlemeler aşağıda özetlenmiştir:

1987 – Risk ve Belirsizlik Üzerine Çalışmalar Birimi Raporu (Report Of The Task Force On Risks And Uncertainties):⁵¹ Amerikan Sertifikalı Mali Müşavirler Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants – “AICPA”) tarafından hazırlanan bu rapor risk alanındaki ilk çalışmalardan biri olup kural koyucu ve düzenleyici birimlere yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Piyasalardaki risk artışının yapılan yatırımların risk seviyelerini de artırdığı, bu sebeple yatırımcıların söz konusu işletmelerin nakit akış ve faaliyet sonuçlarını etkileyebilecek olan risk ve belirsizlikleri

⁵⁰ EU, Directive 2004/109/EC of the European Parliament and of the Council, Çevrimiçi, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:390:0038:0057:EN:PDF>, 28.09.2016.

⁵¹ AICPA, Report of the Task Force on Risks and Uncertainties, Çevrimiçi, <http://clio.lib.olemiss.edu/cdm/ref/collection/aicpa/id/169869>, 22.08.2016.

öğrenme konusundaki taleplerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu gözlemler dikkate alındığında risk ve belirsizliklerin açıklanması ile bu taleplerin karşılanabileceği düşünülerek işletmelerin bu tür açıklamalarını genişletmeleri yönünde tavsiyelerde bulunulmuştur. Raporun odaklandığı konulardan ilki, finansal tabloların hazırlanışı için gerekli olan muhasebe tahminleri ile ilgili risklerin açıklanmasıdır. Önerilen açıklamalar, işletme yönetimlerinin bağımsızlığı ve kalitesi ya da beklenmeyen felaketler gibi alanları kapsamamaktadır. İşletmeler tarafından aşağıdaki açıklamaların yapılması önerilmiştir:

1. İşletme faaliyetlerinin açıklanması: İşletmeler tarafından satılan mal veya sunulan hizmetlerin tanımı, faaliyet gösterilen piyasalar,
2. Finansal tablo hazırlama esasları: Finansal bilgilerin hazırlanmasında gerekli olan yönetim tahminlerinin açıklanması,
3. Belirli önemli tahminler: Raporlama tarihi itibarıyla işletme varlık ve yükümlülüklerinin değerlendirilmesinde yönetim tarafından kullanılmış olan önemli ve değişimlerden etkilenebilecek tahminlerin belirtilmesi,
4. Odaklanmalardan kaynaklı hassasiyet: İşletmelerin odaklanmış oldukları alanlar sebebiyle (işletme varlıkları, müşterileri, tedarikçileri, faaliyet gösterilen sektör gibi) karşı karşıya kalabilecekleri riskler.

1994 – Durum Tablosu 94-6, Belirli Önemli Risk ve Belirsizliklerin Açıklanması (Statement of Position 94-6, Disclosure of Certain Significant Risks and Uncertainties):⁵² Bu rehber Muhasebe Standartları Yönetim Komitesi (Accounting Standards Executive Committee “AcSEC”) tarafından 1994 yılında yayımlanmıştır. 1987’de yayımlanmış olan Risk ve Belirsizlik Üzerine Çalışmalar Birimi Raporu’nu esas alan bir rehber niteliğindeki raporda işletme faaliyetlerinden doğan ve hazırlanan finansal tablolar üzerinde etkili olan tahminlerden kaynaklı risk ve belirsizliklere ilişkin açıklamalar yer almaktadır. İşletmeler, finansal tabloların hazırlandığı tarih itibarıyla aşağıdaki konulara ilişkin risk ve belirsizliklerini açıklamalıdır:

⁵² AcSEC, Statement of Position 94-6, Disclosure of Certain Significant Risks and Uncertainties, http://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1176156442419&acceptedDisclaimer=true, 22.08.2016.

- a. Faaliyetlerin yapısı (faaliyet gösterilen piyasa, satışı/sunumu yapılan temel mal ve hizmetler),
- b. Finansal tabloların hazırlanışında tahmin kullanımı (finansal tabloların Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine uyumlu şekilde gerekli tahminler doğrultusunda hazırlandığı),
- c. Önemli bazı tahminler (varlık ve yükümlülüklerin net defter değerleri ya da şarta bağlı kar veya zarar hesaplamalarında kullanılan tahminler),
- d. Belirli yoğunlaşmalar sebebiyle işletmenin hassasiyetleri (belirli müşteri, tedarikçi, garantör, borç verenle gerçekleşen işlem hacmi; belirli mal ve hizmetlerden sağlanan yüksek miktardaki gelir; hammadde, işçilik, lisans hakından kaynaklı yoğunlaşma; belirli piyasa ve bölgelerde yoğunlaşma).

1994 – Raporlamanın Geliştirilmesi – Müşteri Odaklı (Improving Business Reporting – A Customer Focus):⁵³ AICPA tarafından yayımlanan bu rapor “Jenkins Raporu” olarak da bilinmektedir. Rapora göre finansal tablo kullanıcılarının ihtiyaçlarının karşılanması için yönetimin planları, fırsatlar, riskler ve belirsizliklerin ölçülmesi gibi geleceğe dönük daha fazla bilgi açıklanmasının önemi vurgulanmaktadır. Sektör koşulları, rakipler, ürün veya hizmetlere ilişkin fırsat ve risklerin açıklanması finansal tablo okuyucuları tarafından beklenmektedir. Belirli varlık, müşteri ya da tedarikçi gruplarına yoğunlaşmadan kaynaklanabilecek belirsizlikler, işletmelerin hak ve yükümlülüklerine ilişkin şarta bağlı kayıp ve kazançlar ile likidite riskine ilişkin bilgiler de tablo kullanıcıları için önem taşır. İşletmelerin kredi riskleri hakkındaki değerlendirmeler yatırımcıların şirket değerlemelerinde önemli bir veri oluşturur. Örneğin, işletme tarafından yapılan kredi riski açıklaması, değerlemede kullanılan katsayı ve reeskont oranlarını etkiler. Kullanıcılar sektör raporları, ticari yayımlar, finansal tablolar ve üçüncü taraflarla yapılan görüşmeler gibi çeşitli kaynaklardan bilgi edinebilirler ancak yönetim tarafından yapılan açıklamalar kullanıcılara yönetimin fırsat

⁵³ AICPA, Improving Business Reporting – A Customer Focus, Çevrimiçi, <http://www.aicpa.org/interestareas/frc/accountingfinancialreporting/downloadabledocuments/jenkins%20committee%20report.pdf>, 26.08.2016.

ve risklere nasıl baktığı hakkında bilgi verdiği için daha faydalı olacaktır. Yönetimin bu fırsat ve riskleri nasıl değerlendirdiğinin yanı sıra bu unsurlara karşı atacağı adımlar ve işletmenin geleceği için yapılan planları yatırımcılar için önem taşımaktadır.

1997 – Menkul Kıymetler Borsası 7386 numaralı düzenleme:⁵⁴ Sermaye Piyasası Kurulu (Securities and Exchange Commission -SEC) tarafından yapılan türev araçların piyasa riskine ilişkin düzenlemelerdir. Düzenlemede, finansal tablo dipnotlarında türev araçlar ile ilgili parasal olmayan ve parasal risk açıklamaları yapılması gerekliliği ve parasal risk açıklamalarında kullanılabilecek hesaplama yöntemi önerileri yer almaktadır.

2002 – Sarbanes Oxley Yasası (Sarbanes Oxley Act):⁵⁵ 2002 yılında kurumsal açıklamaların tam ve güvenilir olması yoluyla yatırımcıların korunması amacı doğrultusunda uygulamaya girmiştir. 404 numaralı “Yönetimin İç Kontrolü Değerlendirmesi” (Sec. 404. Management Assessment of Internal Controls) bölümünde iç kontrol raporu yayımlanması gerekliliği yer almaktadır. Yönetimin sorumluluğunda olan iç kontrol yapısı kurma görevinin yerine getirildiği ve söz konusu iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirmeleri faaliyet raporlarında yer almalıdır.

2004 – Kurumsal Risk Yönetimi – Bütünleşmiş Çerçeve (Enterprise Risk Management – Integrated Framework):⁵⁶ 2004 yılında COSO tarafından yayımlanmıştır. Bu çerçevenin kullanımına ilişkin bilgilerin yer aldığı Yönetici Özeti’nde (Executive Summary) aşağıdaki konulara değinilmiştir.

Yöneticilerin paydaşları için işletme değerini artırma yolunda karşılaştıkları sorunlardan biri ne kadar belirsizliğin kabul edilebileceğidir. Belirsizlik olumsuz anlamda risk barındırdığı kadar fırsat da barındırmakta, işletme değerini artırabileceği

⁵⁴ SEC, “Disclosure Of Accounting Policies For Derivative Financial Instruments And Derivative Commodity Instruments And Disclosure Of Quantitative And Qualitative Information About Market Risk Inherent In Derivative Financial Instruments, Other Financial Instruments, And Derivative Commodity Instruments”, Securities Act Release No. 7386, Washington, 1997.

⁵⁵ SEC, Sarbanes Oxley Act, 2002, Çevrimiçi, <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>, 25.09.2016.

⁵⁶ COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, Çevrimiçi, http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf, 29.09.2016.

gibi azaltıcı yönde etki de yapabilmektedir. Risk yönetimi işletmelere değer yaratma kapasitesini artırma fırsatı sağlayacak şekilde, belirsizlikleri etkin şekilde yönetme konusunda destek sağlar. Kurumsal risk yönetimi aşağıdaki konuları kapsar:

- Risk iştahı ve stratejisinin belirlenmesi (Yöneticiler stratejik seçenekleri değerlendirirken risk iştahını belirler, ilgili hedefleri saptar ve söz konusu risklerin yönetimi için yöntemler geliştirir),
- Risklere karşı atılacak adımlara ilişkin kararlar verilmesi (kurumsal risk yönetimi seçeneklerin saptanmasında ve tercih yapılmasında yol gösterir),
- Sürpriz ve kayıpların azaltılması (olasılıkların saptanma kapasitesi artacağından atılacak adımların belirlenmesi yoluyla olası sürpriz ve kayıplardan kaçınılabilir),
- Çapraz ve çoklu risklerin saptanması ve yönetilmesi (işletme içindeki birden fazla birim farklı riskler barındırmakta ve kimi zaman bu riskler birbirleri ile etkileşime girmektedir. Risk yönetimi ile bu çapraz etkileşim içindeki riskler ve birden fazla birimi etkileyen risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi mümkün olmaktadır),
- Fırsat yakalamak (olasılıkları kapsamlı bir şekilde inceleyen işletmeler proaktif bir şekilde hareket etme ve fırsatları erkenden saptama şansına sahip olurlar),
- Kaynakların etkin kullanımı (sağlıklı bir şekilde risk bilgisi edinen işletmeler kaynak ihtiyaçlarını daha iyi saptayabilmekte ve kaynak dağıtımını daha etkin yapabilmektedir),

Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin performans ve karlılık hedeflerine ulaşmaları ve kaynak kaybına uğramamaları konusunda destek sunar. Aynı zamanda kanun ve düzenlemelere uygun etkin raporlama yapılması konusunda işletmeleri yönlendireceğinden işletmelerin itibari olarak uğrayabilecekleri zararlara karşı da korur. Kısaca kurumsal risk yönetimi işletmeleri hedeflerine ulaştırır ve bu süreçte karşılaşacakları tuzak ve sürprizlerden kaçınmalarını sağlar.⁵⁷

⁵⁷ A.e., s. 3.

Kurumsal risk yönetimi aracılığıyla ulaşılan işletme hedefleri 4 gruba ayrılır:⁵⁸

- Stratejik; işletme misyonunu destekleyecek üst düzey hedefler,
- Operasyonel; kaynakların etkin ve verimli kullanımına ilişkin hedefler,
- Raporlama; raporlamanın güvenilirliğine ilişkin hedefler,
- Uyumluluk; kanun ve düzenlemelere uyuma ilişkin hedefler.

Hedeflerin gruplara ayrılması ilgili kişilerin sorumluluk üstlenmesi açısından önemlidir ancak görev dağılımında bazı hedeflerin birden fazla kategoride yer alabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsal risk yönetiminin unsurları şunlardır:

- İç çevre (işletme personeli tarafından risklerin, risk iştahının, etik değerlerin ve faaliyetlerin nasıl görüldüğüne ilişkindir.),
- Hedef koyma (başarıya ulaşmada etki yapabilecek unsurların saptanması için öncelikle hedefler belirlenmelidir. Bu sebeple kurumsal risk yönetimi aracılığıyla ilk olarak hedeflerin saptanması ve risk iştahının belirlenmesi gerekir.),
- Olayların belirlenmesi (işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek iç ve dış olayların belirlenmesi, risk ve fırsatların ayırt edilmesi gerekmektedir.),
- Risklerin değerlendirilmesi (Ortaya çıkma olasılıkları ve etkileri dikkate alınarak riskler analiz edilmeli ve nasıl yönetilecekleri saptanmalıdır. Yapısal riskler ve risk yönetimi uygulamalarının kapsamı dışında kalan riskler belirlenmelidir.),
- Risk yanıtları (Risklere karşı atılacak 4 adım bulunmaktadır; kaçınma, kabul etme, azaltma ve paylaşma. Kabul edilebilir risk seviyesi ve risk iştahı göz önüne alınarak hangi riskler için hangi adımların atılacağına karar verilmelidir.),
- Kontrol faaliyetleri (Risklere karşı saptanmış adımların etkin şekilde atıldığını gözlemlemek için politika ve prosedürler saptanmalıdır.),
- Bilgi ve iletişim (Kişilerin sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli bilgilerin belirlenmesi ve iletilmesi gerekir. Ayrıca işletmenin geneline yaygın bilgi akışları da olmalıdır.),

⁵⁸ A.e.

- Gözlemleme (Yönetimin sürekli faaliyetleri içinde veya ayrıca değerlendirmeler yoluyla risk yönetimi çalışmalarının gözetimi sağlanmalıdır.),

İç kontrol, kurumsal yönetimin ana unsurlarından biridir (Bu çalışmada iç kontrolün, İç Kontrol: Bütünleşmiş Çerçeve’de (Internal Control: Integrated Framework)⁵⁹ tanımlanmış şekli baz alınmıştır). Kurumsal risk yönetiminin temel sorumlusu İcra Kurulu Başkanı’dır (Chief Executive Officer – CEO) ancak tüm yöneticiler kendi birimlerine ilişkin risk yönetimi uygulamalarını desteklemekle yükümlüdürler. Yönetim kurulu ise risk yönetimi çalışmalarının gözetimini yapmak ve gerekli ise destek olmak durumundadır. Risk yöneticisi, finans direktörü, iç denetçi gibi yetkililer risk yönetimi politikalarını oluştururken geri kalan çalışanlar bu politikaların uygulanmasında görev alır. Müşteriler, tedarikçiler, bağımsız denetçiler gibi işletme dışındaki kişiler de riskler konusunda bilgi vererek risk yönetimi uygulamalarına destek olabilir.⁶⁰

3.5. Uluslararası Kurumlar Tarafından Yapılan Riske İlişkin Düzenlemeler

Çalışmanın bu bölümünde çeşitli uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından risklerin yönetimi ve açıklanmasına ilişkin yapılmış araştırmalar ve çalışmalara yer verilmiştir.

2001 – İşletme Raporlamasını Geliştirmek: Gönüllü Açıklamaların Artmasına Işık Tutma (Improving Business Reporting: Insights into Enhancing Voluntary Disclosures)⁶¹ Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (Financial Accounting

⁵⁹ COSO tarafından işletmelerin iç kontrol çalışmalarına yol göstermek için 2013 yılında hazırlanmış bir rehberdir. Detaylı bilgi için bakınız: <http://www.coso.org/ic.htm>

⁶⁰ COSO, **a.g.e.**, s. 6.

⁶¹ FASB, Improving Business Reporting: Insights into Enhancing Voluntary Disclosures, 2001, Çevrimiçi, http://www.fasb.org/cs/ContentServer?c=Document_C&pagename=FASB%2FDocument_C%2FDocumentPage&cid=1176156460184, 01.10.2016.

Standards Board- FASB) tarafından yayımlanmış olup “Steering Komitesi Raporu” olarak da bilinmektedir. Çalışmada çeşitli sektörlerdeki işletmelerin gönüllü açıklamaları incelenmiştir.

2006 – Raporlama Tebliği: Operasyonel ve Finansal Gözden Geçirme (Reporting Statement: Operating and Financial Review):⁶² Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board - “IASB”) tarafından 1993 yılında yayımlanmış olan bu rapor 2006 yılında güncellenmiştir. Tebliğin amacı Operasyonel ve Finansal Gözden Geçirme raporu hazırlamak isteyen işletmelere yol göstermektir.

Öncelikle paragraf 27’de hazırlanan raporda işletmelerin uzun dönem değerlerinde etki yapabilecek risk ve belirsizliklerin açıklanmasının önemi vurgulanmıştır. Daha sonra ise 52, 53 ve 55. paragraflarda Operasyonel ve Finansal Gözden Geçirme Raporuna ilişkin aşağıdaki bilgiler verilmiştir:

- Maruz kalınan risk ve belirsizliklerin tanımı yapılmalı ve yönetimin bu konuya yaklaşım biçimi açıklanmalıdır.
- İşletmeler ve sektörler risklere karşı farklı model ve yaklaşımlar benimsedikleri için işletmelerin değer ve stratejilerini etkileyen operasyonel, ticari, stratejik ve finansal riskler açıklanmalıdır.
- Söz konusu risk ve belirsizliklerden olumsuz etkiler kadar fırsatlar da doğabilir. Bu durum göz önüne alınarak temel risklerin nasıl yönetildiği de açıklanmalıdır.

2008 – Çeşitli ülkelerin bir araya gelerek oluşturmuş oldukları Üst Düzey Yönetim Grubu (Senior Supervisory Group)⁶³ tarafından yayımlanan Son Dönemde Yaşanan Piyasa Düzensizlikleri Süresince Yapılan Risk Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi (Observations on Risk Management Practices during the Recent Market

⁶² FRC, Reporting Statement: Operating and Financial Review, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/ASB/Reporting-Statement-Operating-and-Financial-Review-File.pdf>, 29.09.2016.

⁶³ Kanada, Fransa, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, İsviçre ve Birleşik Krallıktaki büyük finansal kurumların üst düzey yöneticilerinden oluşan bir gruptur.

Turbulence)⁶⁴ isimli raporda risk yönetim uygulamalarındaki yetersizliklerin incelenen bankaların uğradıkları zararlar üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmış ve risk yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Ekonomideki düzensizlikler sebebiyle bankaların var olan uygulamalarını iyileştirme yoluna gittikleri saptanmış, risk uygulamalarının kimi işletmeler için daha iyi sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.

2009 – Yine Üst Düzey Yönetim Grubu (Senior Supervisory Group) tarafından yapılan 2008 yılındaki Global Bankacılık Krizinden Çıkarılan Risk Yönetimi Dersleri (Risk Management Lessons From the Global Banking Crisis of 2008)⁶⁵ adlı incelemede 2008 yılında hazırlanmış olan Son Dönemde Yaşanan Piyasa Düzensizlikleri Süresince Yapılan Risk Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi raporundan sonra ortaya çıkan gelişmeler gözden geçirilmiş ve risk yönetimine ilişkin yeni bulgular paylaşılmıştır.

2010 – Yönetimin Yorumu: Bir Sunum Çerçevesi (Management Commentary: A Framework for Presentation)⁶⁶ Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board – IASB) tarafından yayımlanmıştır.

Çalışmaya konu olan “Yönetimin Yorumu” isimli rapor işletmelerin finansal pozisyonları, finansal performansları ve nakit akışlarına ilişkin özet bilgileri içerir. İşletme yönetimlerinin hedef ve stratejileri hakkında bilgiler verdiği bu raporlar kullanıcıların işletmelerin durumunu ve genel risklerini analiz edebilmeleri için gerekli bilgileri sunarken hedeflere ulaşılması konusunda yapılacak yorumlarına da veri sağlar. Finansal rapor kullanıcılarının işletmelerin performansını ve yönetimin yaptıklarını analiz edebilmesi için gerekli bilgiyi sunan raporlar işletmelerin maruz olduğu riskler, risk yönetim stratejileri ve bu stratejilerin etkinliği hakkında bilgi sunar. Aynı zamanda

⁶⁴ Senior Supervisory Group, Observations on Risk Management Practices During the Recent Market Turbulence, 2008, Çevrimiçi, <https://www.sec.gov/news/press/2008/report030608.pdf>, 29.09.2016.

⁶⁵ Senior Supervisory Group, Risk Management Lessons From the Global Banking Crisis of 2008, 2009, Çevrimiçi, <https://www.sec.gov/news/press/2009/report102109.pdf>, 29.09.2016.

⁶⁶ IASB, Management Commentary: a Framework for Presentation, 2010, Çevrimiçi, <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Management-Commentary/IFRS-Practice-Statement/Documents/Managementcommentarypracticestatement8December.pdf>, 29.09.2016.

finansal raporlarda yer almayan ancak işletme faaliyetlerine etki edebilecek unsurlar ve finansal olmayan etkenler de bu raporlarda yer alır. Raporda işletme değerini etkileyebilecek en önemli kaynaklara, risklere ve ilişkilere dair açıklamalar bulunmalıdır. İşletmenin maruz olduğu önemli riskler, bu risklerdeki değişimler, riskleri yönetmek için belirlenen stratejiler ve bu stratejilerin etkinliğine ilişkin bilgiler verilmelidir. Tüm risk ve belirsizliklerin sıralanması yerine temel risk ve belirsizliklerin açıklaması yapılmalı ve böylece kullanıcıların değerlendirme yapmasına imkân sunulmalıdır. İşletme stratejilerini ve değerini etkileyebilecek temel stratejik, ticari, operasyonel ve finansal riskler açıklanmalıdır. Söz konusu riskler hem olası olumsuz sonuçları hem de potansiyel fırsatları içerir.

2015 – Kurumsal Riskin Gözetimi Üzerine Rehber (Guidance on Corporate Risk Oversight) Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (International Corporate Governance Network)⁶⁷ tarafından hazırlanmıştır.

Risklerin gözetimi konusunda gerekli adımları atmak ile proaktif ve dinamik bir yaklaşım belirlemek yönetim kurulunun görevleri arasındadır. Strateji, risk ve risk yönetimi birbirleriyle ilişki unsurları olduğundan sermaye yapısı ve kullanımı ile işletme risk iştahı ve stratejisinin bir arada ele alınması gerekir. Yönetim kurulu strateji ve risk yönetimi uygulamalarını onaylamakla yükümlü olduğundan strateji geliştirme konusunda risk iştahının dikkate alınması, risk yönetim süreçlerinin yaratılması, risk yönetim çerçevesinin oluşturulması ve personelin görevlendirilmesi yönetimin görevi olmasına rağmen bu unsurların kontrolünü yapmak yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

Tüm paydaşların riskin ne olduğu konusunda ortak bir kanaate sahip olması ve yönetim kurulu, yönetim ve çalışanlar gibi tarafların risk konusunda kendilerine düşen sorumlulukların farkında olması gerekir. Yönetimin riskler ve risklerin birbirleri ile etkileşimi konusunda bilgi sahibi olmasını sağlamak yönetim kurulunun görevleri

⁶⁷ International Corporate Governance Network, Guidance on Corporate Risk Oversight, 2015, Çevrimiçi, https://www.icgn.org/sites/default/files/ICGN%20Corp%20Risk%20Oversightweb_0.pdf, 16.10.2016.

arasındadır. İşletmeye yaygın bir risk kültürünün oluşması yönetim kurulunun bu kültürü benimsemesi ile başlar. Riskler sadece negatif olarak değil pozitif olarak (fırsatlar) da dikkate alınmalı ve yönetim tarafından saptanması, öncelik sıralamasına tabi tutulması ve etkin yönetilmesi konusunda yapılanlar yönetim kurulunun gözetiminde olmalıdır. Risk komitesi kurulması yolu ile yönetim kurulunun riskin gözetimi görevi daha etkin hale getirilebilir. Yönetim kurulu kendisine sunulan önemli riskler ve risk yönetimi bilgilerinin tam ve güvenilir olduğu konusunda emin olmalıdır. Düzenli aralıklarla işletme yönetiminin riskleri saptamak, tanımlamak, uygun risk süreç ve stratejilerini uygulamak konusunda yetkinliğinin test edilmesi yönetim kurulunun alması gereken önlemlerdendir. Yönetim kurulu, risklerin tanımlanması ve raporlanması gibi görevlerden sorumlu olacak Risk Direktörü gibi bir kişiye gerek olup olmadığını araştırmalıdır. Risk alanında çalışmalar yapılması ve işletme içinde bilgi paylaşılması tek başına yeterli olmayıp yatırımcıların da bu konularda bilgilendirilmesi gerekir. Örneğin belirli aralıklarla yatırımcıların fikirlerini almak ve endişelerini dinlemek için (strateji ve risklerin gözetimi konularında) toplantılar düzenlenebilir. Aynı zamanda yapılacak açıklamalar yoluyla da yatırımcıların bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. İşletmelerin karmaşıklığı ve büyüklüğüne göre detayı değişebilir olmakla birlikte tüm işletmeler maruz olunan riskler ve bu risklere karşı atılan adımları içeren açıklamalar yapmalıdırlar. Yapılacak açıklamalar en az aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- Yönetim kurulu tarafından işletmenin risk iştahı seviyesi, stratejisi ve risk gözetiminin nasıl ve ne sıklıkla gözden geçirildiği,
- Sermaye yapısı ve kullanımı, risk yönetimi çerçevesi ve risk yönetimi sisteminin (risk stratejisi ve risk iştahı göz önüne alınarak) nasıl ve ne sıklıkla değerlendirildiği,
- Riskler dikkate alınarak bilgi akışı yapısı ve karar verme mekanizmalarının nasıl ve ne sıklıkla değerlendirildiği,
- Yıllık değerlendirmelerde yönetim kurulunun risk gözetimi görevine ne kadar yer verdiği.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN RİSK RAPORLAMA UYGULAMALARININ İNCELENMESİ VE ÖNERİLER

4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Dünya çapında yaşanan finansal krizler sonucunda risk yönetiminin işletmeler için, işletmeler tarafından hazırlanan raporlarda yer alan risklere ilişkin bilgilerin ise bu raporların işletme dışı kullanıcıları için önemi ve gerekliliği ortaya çıkmıştır. Önceki bölümde açıklandığı üzere çeşitli ülkeler ve uluslararası kuruluşlar düzenlemeler yaparak ve raporlar ile rehberler hazırlayarak bu konudaki eksikleri kapatmaya çalışmakta; işletmelerin sürekliliğine katkı sağlayacak risk yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve maruz olunan riskler ile bu risklerin yönetimine ilişkin uygulamalar hakkında bilgi verilmesi konusunda yol gösterici görev yapmaktadırlar.

Çalışmanın önceki bölümlerinde incelendiği üzere risk açıklamalarının dünya çapında artan önemi ve UMS/UFRS’de yapılan değişikliklerin Türkiye’de yürürlükte olan TMS/TFRS’lerin de değişmesine neden olması sebebiyle Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli risk açıklamaları yapmaları gerekmektedir. Ancak Türkiye’de risk açıklamalarının ne kadar ve nasıl yapıldığına ilişkin bir çalışma olmadığından var olan düzenlemelerin yeterliliği ya da etkinliği konusunda bilgi bulunmamaktadır. Bu araştırma ile bu açığın kapatılması için öncelikle örnekleme oluşturan işletmelerden yola çıkarak risk raporlamasına ilişkin durum tespiti yapılması, daha sonra ise tespit edilen eksiklerin ortadan kaldırılması için yapılabilecekler hakkında bir öneri sunulması amaçlanmıştır.

Ayrıca işletmelerde Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin varlığı, CEO'nun bağımsız olması, üst düzey yöneticilere işletme performansına göre ödeme yapılması, iç denetim birimi olması ve iç kontrol sistemi olması durumlarının risk açıklamaları üzerinde etkisi olup olmadığı da araştırılmıştır.

4.2. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

Risk yönetimi uygulamaları işletmelere fayda sağlamalarının yanı sıra maliyet de oluşturmaktadır. Bu sebeple işletmeler tarafından fayda-maliyet analizleri yapılması ve analizlerin sonucuna göre risk yönetimi uygulamalarından kaçınılması mümkündür. Aynı durum risk açıklamaları için de geçerli olmakta, işletme içi bilgilerin dışarıdaki kullanıcılarla paylaşılmasından kaçınılması risk açıklamalarının yetersizliğine bir gerekçe oluşturmaktadır.

Türkiye'de yürürlükte olan risk yönetimi ve risk açıklamalarına ilişkin kanun ve düzenlemelerin büyük çoğunluğu halka açık ve/veya büyük işletmelere yöneliktir. Bu durumun sonucu olarak risk yönetimi ve açıklamalarının bu işletmelerde daha yaygın ve etkin olması beklenirken diğer işletmelerin bu konularda yetersiz olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle çalışmanın örneklemini halka açık ve büyük işletmelerden oluşturmaktadır.

Örneklemini oluşturacak işletmelerin belirlenmesinde farklı düzenlemelere tabi olmaları sebebiyle finansal kurumlar kapsam dışında tutulmuş ve kabul gören bir büyüklüğe sahip işletmelere ulaşmak için İstanbul Sanayi Odası tarafından yayımlanan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listeleri ve işletmelerin halka açık olma durumları dikkate alınmıştır.

İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl sanayi sektörü şirketlerinin üretimlerinden yaptıkları satışları baz alan bir araştırma yapılmakta ve araştırma sonucunda Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesi oluşturulmaktadır. Bu

çalışmada öncelikle Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu – 2015 listesi Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu – 2014 listesi ile karşılaştırılmış ve 434 işletmenin her iki yıl da listede yer aldığı tespit edilmiştir. Geriye kalan 66 işletmeden 18'inin ismi açıklanmamış olup kalan 48 tanesi sadece 2015 yılında bu listede yer almaktadır. İsmi açıklanmayan işletmelerin faaliyet raporlarına ulaşamayacağı; sadece 2015 yılında listede olan işletmelerin ise büyüklüklerini korumada diğer işletmeler kadar sürdürülebilirliğe sahip olmadıkları varsayımı sebebiyle bu 66 işletme örneklem dışı bırakılmıştır.

Tablo 4.1: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2015 ve 2014 Listelerinin Kırılımı

	İşletme Adedi	İşletme Adedi
2015 ve 2014 Yıllarında Listede Yer Alan İşletmeler		434
Halka Açık Olan İşletmeler	82	
Halka Açık Olmayan İşletmeler	352	
Sadece 2015 Yılında Listede Yer Alan İşletmeler		48
Halka Açık Olan İşletmeler	6	
Halka Açık Olmayan İşletmeler	42	
Listede İsmi Açıklanmamış Olan İşletmeler	18	18
Toplam	500	500

Daha sonra ise hem 2015 hem de 2014 yılında listede yer alan 434 işletme incelenmiş ve halka açık olanlar tespit edilmiştir. Tablo 4.1’de verilmiş olan kırılımdan da görüleceği üzere söz konusu 500 işletmeden sadece 82 tanesi 2015 ve 2014 yıllarında bu listede yer almış ve aynı zamanda halka açıktır. Belirlenmiş bu 82 işletmenin Kamuyu Aydınlatma Platformu’na¹ (“KAP”) yaptıkları bildirimler ve internet siteleri incelendiğinde 6 tane işletmenin faaliyet raporunu paylaşmamış olduğu görüldüğünden

¹ Kamuyu Aydınlatma Platformu, işletmelerin borsa ve Sermaye Piyasası mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gerekli bildirimlerini elektronik imzalı olarak gönderdikleri ve bu şekilde bildirimlerin kamuya paylaşıldığı elektronik sistemdir. www.kap.org.tr adresinde hizmet vermektedir.

bu işletmeler örneklemden çıkarılmıştır. Sonuç olarak bu çalışmanın örneklerimini Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2015 ve 2014 listelerinde yer almaları sebebiyle belirli bir büyüklükte olmaları; halka açık olmaları sebebiyle faaliyet raporlarının ulaşılabilir ve standardizasyona sahip olması sebebiyle 76 işletmeden oluşmakta olup bu işletmeler Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Analiz Veri Setinde Yer Alan Halka Açık Şirketler

	KODU	FİRMA ADI
1	ADANA	Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.
2	AKCNS	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.
3	AKSA	Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
4	AKSEN	Aksa Enerji Üretim A.Ş.
5	ANACM	Anadolu Cam Sanayii A.Ş.
6	AEFES	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.
7	ASUZU	Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
8	ARCLK	Arçelik A.Ş.
9	ASELS	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
10	ASCEL	Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.
11	ASLAN	Aslan Çimento A.Ş.
12	AYGAZ	Aygaz A.Ş.
13	BAGFS	Bagfaş Bandırma Gübre Fabrikaları A.Ş.
14	BAKAB	Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
15	BANVT	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.
16	BTCIM	Batiçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.
17	BOLUC	Bolu Çimento Sanayii A.Ş.
18	BRSAN	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.
19	BOSSA	Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.
20	BRISA	Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.
21	CEMTS	Çemtaş Çelik Makina San. ve Tic. A.Ş.
22	CMENT	Çimentaş İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
23	CIMSA	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.
24	DEVA	Deva Holding A.Ş.
25	DGKLB	Doğtaş Kelebek Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Tablo 4.2: Analiz Veri Setinde Yer Alan Halka Açık Şirketler (Devamı)

	KODU	FİRMA ADI
26	DYOBY	DYO Boya Fabrikaları San. ve Tic. A.Ş.
27	EGEEN	Ege Endüstri ve Ticaret A.Ş.
28	EGPRO	Ege Profil Tic. ve San. A.Ş.
29	EGSER	Ege Seramik San. ve Tic. A.Ş.
30	ERBOS	ERBOSAN Erciyas Boru San. ve Tic. A.Ş.
31	EREGL	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.
32	FROTO	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
33	GOLTS	Göлтаş Göller Bölgesi Çimento San. ve Tic. A.Ş.
34	GOODY	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.
35	GUBRF	Gübre Fabrikaları T.A.Ş.
36	HURGZ	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.
37	ISDMR	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.
38	IZMDC	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.
39	IZOCM	İzocam Tic. ve San. A.Ş.
40	KRATL	Karakaş Atlantis Kıymetli Madenler Kuyumculuk Telekomünikasyon San. ve Tic. A.Ş.
41	KRDMA	Kardemir Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.
42	KENT	Kent Gıda Maddeleri San. ve Tic. A.Ş.
43	KERVIT	Kerevitaş Gıda San. ve Tic. A.Ş.
44	KONYA	Konya Çimento Sanayii A.Ş.
45	KORTS	Korteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.
46	LMKCM	Limak Çimento San. ve Tic. A.Ş.
47	MRSHL	Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş.
48	MNDRS	Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
49	TIRE	Mondi Tire Kutsan Kağıt ve Ambalaj Sanayi A.Ş.
50	NUHCM	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.
51	OLMIP	Olmuksan International Paper Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
52	OTKAR	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.
53	PAKPN	Pakpen Plastik Boru ve Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.
54	PETKM	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.
55	PETUN	Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.
56	PNSUT	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.
57	ROYAL	Royal Halı İplik Tekstil Mobilya San. ve Tic. A.Ş.

Tablo 4.2: Analiz Veri Setinde Yer Alan Halka Açık Şirketler (Devamı)

	KODU	FİRMA ADI
58	SARKY	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.
59	SARTN	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
60	SASA	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.
61	SODA	Soda Sanayii A.Ş.
62	TATGD	Tat Gıda Sanayi A.Ş.
63	TOASO	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
64	TRKCM	Trakya Cam Sanayii A.Ş.
65	TMSN	Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş.
66	TUPRS	Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
67	PRKAB	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.
68	TTRAK	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
69	TBORG	Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.
70	ULKER	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.
71	ULUUN	Ulusoy Un San. ve Tic. A.Ş.
72	UMURB	Umur Basım San. ve Tic. A.Ş.
73	VESBE	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.
74	VESTL	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
75	YATAS	Yataş Yatak ve Yorgan San. Tic. A.Ş.
76	YUNSA	Yünsa Yünlü San. ve Tic. A.Ş.

Çalışmanın kısıtlarından ilki finansal kuruluşların farklı düzenlemelere tabi olması sebebiyle örneklem dışı bırakılmış olmasıdır. Benzer şekilde Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu – 2015 ve 2014 listeleri sadece sanayi kuruluşlarını kapsadığından bu çalışmanın sonuçları ticaret ve hizmet işletmeleri ile finansal kurumlar için yapılacak analizler için de veri sağlamayacaktır.

Çalışmanın örneklemine oluşturan işletmeler büyük ve halka açık şirketlerdir, bu sebeple sonuçlar küçük ve orta büyüklükte işletmelere ilişkin durum tespiti özelliği taşımamaktadır.

4.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi bir metin veya imgenin sistematik olarak incelenmesi olup tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmaya dayalı bir araştırma tekniğidir. Araştırmanın tekrarlanabilirliğinden kasıt farklı zaman ve koşullarda aynı analizin yapılabilmesi; geçerli sonuçlar elde edilmesi ise aynı koşullarda başka bir araştırmacının da aynı sonuçları elde edebilir olmasıdır. Sonuçların güvenilir olarak kabul edilmesi için çalışmanın tekrarlanabilir olması gerekmektedir. Sonuçların geçerliliği ise objektif değerlendirmelerle elde edilmesine dayalıdır. Son olarak yöntemin sistematik olması ile belirlenmiş süreçlerden oluşması gerekliliği ifade edilmektedir.²

Bu yöntemin tercih edilmesinin sebepleri araştırma konusuna uygunluğu ve daha önce yapılmış benzer çalışmalarda kullanılan bir yöntem olmasıdır. Söz konusu benzer çalışmaların bir listesi Tablo 4.3'te görülmektedir.

² Klaus Krippendorff, **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**, Sage Publications, 2nd Edition, İngiltere, 2004, s. 3, 18.

Tablo 4.3: İçerik Analizi Yöntemi Kullanılan Benzer Çalışmalar

Sergio Beretta, Saverio Bozzolan, “A Framework for the Analysis of Firm Risk Communication”, The International Journal of Accounting , Volume 39, 2004, ss. 265 – 288.
Kaouthar Lajili, Daniel Zeghal, “A Content Analysis of Risk Management Disclosures in Canadian Annual Reports”, Canadian Journal of Administrative Sciences , Volume 22(2), 2005, ss. 125-142.
Ali Md. Mohobbot, “Corporate Risk Reporting Practices in Annual Reports of Japanese Companies”, Japanese Journal of Accounting , Volume 16 (1), 2005, ss. 113-133.
Philip M. Linsley, Philip J. Shrives, “Examining Risk Reporting in UK Public Companies”, The Journal of Risk Finance , Volume 6 (4), 2005, ss. 292-305.
Philip M. Linsley, Philip J. Shrives, “Risk Reporting: A Study of Risk Disclosures in the Annual Reports of UK Companies”, The British Accounting Review , Volume 38, 2006, ss. 387-404.
Philip M. Linsley, Phillip J. Shrives, Mandy Crumpton, “Risk Disclosure: An Exploratory Study of UK and Canadian Banks”, Journal of Banking Regulation , Volume 7 (3/4), 2006, ss. 268–282.
Abraham Cox, “Analysing the Determinants of Narrative Risk Information in UK FTSE 100 Annual Reports”, The British Accounting Review , Volume 39, 2007, ss. 227–248.
Rogier Deumes, “Corporate Risk Reporting: A Content Analysis of Narrative Risk Disclosures in Prospectuses”, Journal of Business Communication , Volume 45, Number 2, 2008, ss. 120-157.
Azlan Amran, Abdul Manaf Rosli Bin, Bin Che Haat Mohd Hassan, "Risk Reporting an Exploratory Study on Risk Management Disclosure in Malaysian Annual Reports", Managerial Auditing Journal , Volume 24, Issue 1, 2008, ss. 39 – 57.
Thomas Berger, “Risk Reporting Practices of Indian Companies in the SENSEX”, Asia-Pacific Journal of Risk and Insurance , Volume 6 (1), Article 6, 2012, ss. 1-16.
Luis Rodríguez Domínguez, Ligia Carolina Noguera Gámez, “Corporate Reporting on Risks: Evidence from Spanish Companies”, Spanish Accounting Review , Volume 17, Number 2, 2014, ss. 116–129.

Tablo 4.3: İçerik Analizi Yöntemi Kullanılan Benzer Çalışmalar (Devamı)

Monika Wieczorek-Kosmala, Joanna Błach, Maria Gorczyńska, “Voluntary Risk Reporting in Annual Reports – Case Study of the Practices of Polish Public Companies”, e-Finanse , Volume 10, Number 4, 2014, ss. 46-59.
Maria de Lima e Silva, Fábio Henrique Ferreira de Albuquerque, Manuela Maria Marcelino, Joaquín Texeira Quirós, “Risk Disclosure in the Financial Statements: An Analysis of the Notes of Portuguese Non-Financial Corporations”, Journal of Education and Research in Accounting , Volume 9 (3), Article 6, 2015, ss. 320-341.
Mónica Hernández Madrigal, Beatriz Aibar Guzmán, Cristina Aibar Guzmán, “Determinants of Corporate Risk Disclosure in Large Spanish Companies: A Snapshot”, Conduturia y Administracion , Volume 60, 2015, ss. 757-775.
Farahnaz Orojali Zadeh, Siti Zaleha Abdul Rasid, Rohaida Basiruddin, Nor Aiza Mohammed Zamil, Amin Vakilbashi, “Risk Disclosure Practices among Malaysian Listed Firms”, International Journal of Economics and Financial Issues , Volume 6(3), 2016, ss. 1092-1096.

Öncelikle çalışmanın tekrarlanabilirliğini ve geçerliliğini sağlamak amacıyla risk kodlamalarında kullanılmak üzere bir karar kuralları listesi (risk kodlamasında kullanılan karar kuralları EK 1’de yer almaktadır) oluşturulmuştur. Bu şekilde başka bir okuyucunun da aynı kurallara bağlı kalarak aynı raporları okuması durumunda aynı risk açıklamalarını saptaması hedeflenmiş, nesnel sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır.

Sonraki aşamada literatür incelemesi sürecinde tespit edilen ve işletmelerin kontrol edebildikleri risklerden oluşan bir kontrol listesi oluşturulmuştur. Daha sonra ise Tablo 4.2’de listelenmiş olan 76 tane işletmenin kurumsal internet siteleri ve KAP’a yapmış oldukları bildirimler incelenerek 2015³ yılına ait faaliyet raporları indirilmiştir. İncelenen raporlarda “risk açıklaması” olduğu tespit edilen ifadeler kontrol listesinde işaretlenmiş (karar kurallarına göre) ve aşağıdaki özelliklere göre sınıflandırılmıştır.

- Açıklanan riskin dahil olduğu risk grubu (“faaliyet riski”, “finansal risk” veya “yönetim riski”)

³ Bu çalışmanın hazırlanmaya başlandığı dönemde 2016 yılı faaliyet raporlarının henüz yayımlanmamış olması sebebiyle en güncel olan 2015 yılı faaliyet raporları kullanılmıştır.

- Risk açıklamasının doğası (işletme açısından “iyi”⁴ veya “kötü”⁵ olması)
- Risk açıklamasının ilişkili olduğu zaman dilimi (“geçmişe ilişkin”⁶, “geleceğe ilişkin”⁷ veya işletmenin genel tutumuna ilişkin “politika”⁸)
- Risk açıklamasının parasal olarak ifade edilip edilmediği (“parasal” veya “parasal olmayan”)
- Açıklamanın raporun hangi bölümünde yer aldığı (raporun “giriş” bölümü, rapora eklenmiş olan “bağımsız denetçi görüşü”, rapora eklenmiş olan “kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu” vb.)

Bu tespit ve sınıflamaların yanı sıra faaliyet raporları okunan işletmelerin aşağıdaki konularda nasıl bir politika izlediği de ayrı bir çalışma kağıdında takip edilmiştir:

- İncelenen işletmede Riskin Erken Saptanması Komitesi kurulup kurulmadığı,
- CEO’nun yönetim kurulundan bağımsızlığı,
- İşletmede üst yönetime performansa dayalı ödeme yapılıp yapılmadığı,
- İşletmede iç denetim birimi olup olmadığı,
- İşletmede iç kontrol sistemi olup olmadığı.

Tüm raporlar birer defa inceledikten sonra kontrol listesi tekrar gözden geçirilerek yeni riskler eklenmiş, eksikler tamamlanmış, gerekli sınıflama değişiklikleri

⁴ Geleceğe ilişkin bir belirsizliğe karşı önlem alınmış olması veya geçmişteki bir belirsizliğin işletme adına olumlu bir sonuç doğurması durumunda söz konusu risk açıklamaları “iyi” olarak kodlanmıştır (örneğin şirket binalarında meydana gelebilecek fiziksel zararlara karşı kasko yapılması).

⁵ İşletme için gelecekte olumsuz bir etki doğurabilecek belirsizliklerin açıklanması veya geçmişte maruz olunan bir belirsizliğin olumsuz bir sonuç doğurması durumunda söz konusu risk açıklamaları “kötü” olarak kodlanmıştır (örneğin sigorta ile güvence altına alınmamış şirket binalarında yangın sonucu maddi zarar meydana gelmiş olması).

⁶ Geçmişte maruz kalınmış riskler/belirsizlikler ile risklere ilişkin geçmişte yapılmış olan çalışmaların sonuçları “geçmişe ilişkin” olarak kodlanmıştır (örneğin sigorta ile güvence altına alınmamış şirket binalarında yangın sonucu maddi zarar meydana gelmiş olması).

⁷ Geleceğe ilişkin belirsizlikler veya etkisi ya da ortaya çıkma ihtimali tam hesaplamayan risklere ilişkin açıklamalar “geleceğe ilişkin” olarak kodlanmıştır (örneğin döviz kurundan kaynaklı ithal hammadde fiyatlarında artış olması).

⁸ Bir riske ilişkin alınmış olan önlemler veya belirlenmiş işletme politikalarının belirtilmesi durumunda söz konusu risk açıklamaları “politika” olarak kodlanmıştır (örneğin şirket binalarında meydana gelebilecek fiziksel zararlara karşı kasko yapılması).

yapılmıştır. Son olarak çalışmanın öneri bölümünde yer alan yeniden düzenlenmiş kontrol listesi (güncel risk kontrol listesi Tablo 4.23'te yer almaktadır) kullanılarak faaliyet raporları bir kez daha incelenmiştir. Tespit edilen riskler ve özellikleri analiz edilmiştir.

Yapılan durum tespiti sonucunda veri setinde çeşitli gruplar oluşturulmuştur ancak grup bileşenlerinin homojen dağılmaması sebebiyle istatistiki bir yöntemle analiz yapılamamıştır.

4.4. Çalışmanın Sonuçları

Yapılan rapor incelemeleri sonucunda 2806 adet risk açıklaması tespit edilmiştir. 91 farklı risk türünde olan bu açıklamalar daha anlamlı yorumlar yapılabilmesi için gruplamaya tabi tutulmuştur. Örneğin çalışanların ayrımcılık şikâyeti riski, çalışanların hata yapması/suistimal/hile riski, gelecekte işletmeden nakit çıkışına sebep olabilecek prim ödemesi yapma riski (kıdeme teşvik primi vs), kıdem tazminatı ödeme riski, kullanılmamış izinler için ödeme yapma riski, sendika ile çatışma riski, yetki ve sorumlulukların ayrılmaması gibi riskler bir grupta toplanarak “Çalışanlara ilişkin riskler” sınıfında bir arada gösterilmiştir. Bu şekilde özet olarak hazırlanmış risk açıklamaları Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.4: Tespit Edilen Risklerin Detaylı Sunumu

Risk Grupları	Risk Adedi	Grup bazında toplam
Bilgi güvenliğine ilişkin riskler		24
Bilgi güvenliğine ilişkin riskler	24	
Bilgisayar sistemleri riski		15
Kontrolle ilişkin riskler - bilgisayar sistemleri riski	15	
Bütçe yapılmamasına ilişkin riskler		6
Bütçe yapılmamasından kaynaklanan riskler	6	
Çalışanlara ilişkin riskler		240
Çalışanların ayrımcılık şikayeti	41	
Çalışanların hata yapması/suistimal/hile riski	8	
Çalışanlara ilişkin riskler - genel	5	
İnsan kaynaklarına ilişkin diğer karşılıklar/primler (kıdeme teşvik primi vs)	30	
Kıdem tazminatı ödeme riski	89	
Kullanılmamış izinler için ödeme yapma riski	37	
Sendika ile çatışma riski	26	
Yetki ve sorumlulukların ayrılmaması riski	4	
Çevreye ilişkin riskler		70
Çevre kirliliğinin kontrol altında tutulamaması/çevresel sorumluluk/çevresel kanun ve düzenlemelere aykırılık riski	70	
Diğer riskler		24
Karşılık ayrılan diğer riskler	24	

Tablo 4.4: Tespit Edilen Risklerin Detaylı Sunumu (Devamı)

Döviz kuru riski		158
Döviz kuru riski – genel	122	
Döviz kuru riski - kurun yükselmesi sebebiyle yatırımların ertelenmesi riski	1	
Döviz kuru riski - satılan ürün miktarında artış/azalış olmasına rağmen kur değişimi sebebiyle satış gelirlerinin artmaması/azalmaması	5	
Döviz kuru riski - yabancı para cinsinden alacakların/borçların kur değişimi sebebiyle değişmesi	16	
Döviz kuru riski - yurtdışından temin edilen hammaddelerin fiyatlarında değişim riski	14	
Etkinliğe ilişkin riskler		37
Etkinliğe/kaynakların etkin kullanımına ilişkin riskler	37	
Faiz oranı riski		106
Faiz oranı riski – genel	106	
Finansal raporlama riski		57
Finansal raporlama riski	57	
Fiyat riski		38
Fiyat riski – genel	38	
Fonlama riski		7
Fonlama riski	7	
Garantiye ilişkin riskler		29
Garantiye ilişkin riskler/satış sonrası servis yükümlülüklerine ilişkin riskler	29	
Gerçeğe uygun değer riski		7
Gerçeğe uygun değer riski	7	
İç denetim riskleri		114
İç denetim biriminin etkin olmaması riski	20	
İç denetim biriminin etkinliğinin gözden geçirilmemesi riski	16	
İç denetim birimi olmaması riski	76	
İç denetim biriminin verimli/yeterli olmaması riski	2	

Tablo 4.4: Tespit Edilen Risklerin Detaylı Sunumu (Devamı)

İç kontrol riskleri		179
İç kontrol sisteminin etkin olmaması riski	49	
İç kontrol sisteminin etkinliğinin denetlenmemesi riski	32	
İç kontrol sistemi olmaması riski	73	
İç kontrol sisteminin verimli/yeterli olmaması riski	23	
İç kontrol sisteminin yönetim tarafından destekleniyor olmaması/çalışanlar tarafından anlaşılmış olmaması riski	2	
İklim riski		1
İklim riski	1	
İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin riskler/kaza riski		55
İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin riskler/kaza riski	55	
İşletme süreçlerine ilişkin riskler		5
İşletme hedeflerine uygun olmayan iş süreçleri olması riski	5	
İşletme içi bilgi akışına ilişkin riskler		1
İşletme içi bilgi akışına ilişkin riskler	1	
İşletme varlıklarının/tesislerinin zarar görmesi riski		22
İşletme varlıklarının/tesislerinin zarar görmesi riski	22	
İşletmenin sürekliliği riski		62
İşletmenin sürekliliği riski	62	
Kanun ve düzenlemelere aykırılık riski		57
Kanun ve düzenlemelere aykırılık riski	57	
Kanuni riskler/dava karşılıkları		81
Kanuni riskler	81	
Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülüklerle ilişkin riskler		59
Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülüklerle ilişkin riskler	59	
Kredi riski		114
Kredi riski – genel	114	
Likidite riski		109
Likidite riski – genel	109	
Marka/İtibar riski		10
Marka/itibar riski	10	

Tablo 4.4: Tespit Edilen Risklerin Detaylı Sunumu (Devamı)

Menkul kıymet piyasası riski/hisse senedi fiyat riski		4
Menkul kıymet piyasası riski/hisse senedi fiyat riski	4	
Muhasebe sistemleri riski		49
Muhasebe sistemleri riski	49	
Müşterilere ilişkin riskler		191
Müşteri riski - Büyük bir müşteriye bağımlı olma riski	4	
Müşteri riski - Müşteri memnuniyeti sağlayamama riski	60	
Müşteri riski - Müşteri taleplerinde meydana gelecek değişimlere ilişkin riskler	25	
Müşteri riski - Tahsilata ilişkin riskler	77	
Müşteri riski - Yeni müşteri edinememe/müşteri çeşitliliği sağlayamama riski	25	
Nakit akış riski		12
Nakit akış riski - genel	12	
Pazar riski		64
Pazar riskleri - genel	2	
Pazar riskleri - pazar payında değişim olması riski	15	
Pazar riskleri - pazarın gelişmesine/yeni pazarlara açılmaya ilişkin riskler	19	
Pazar riskleri - piyasadaki konumu/lider olma/liderliğini koruma/kaybetme riski	28	
Satışlara ilişkin riskler		121
Hedeflenenin altında satış yapma riski	4	
Satış adetlerinde değişim olması riski	41	
Satış fiyatlarının değişmesi riski	8	
Satış gelirlerinde değişim riski	54	
Satışlara ilişkin genel riskler	2	
Ürün teslimi/hizmet sunumunda gecikme yaşanması riski	12	
Sektörde devlet baskısının çok olması riski		2
Sektörde devlet baskısının çok olması riski	2	
Şerefiye değer düşüklüğüne ilişkin riskler		28
Şerefiyede değer düşüklüğü olması riski	28	
Sermaye riski		97
Sermaye riski	97	

Tablo 4.4: Tespit Edilen Risklerin Detaylı Sunumu (Devamı)

Stoklara ilişkin riskler		86
Stok fazlası/stok bulundurma yükümlülüğü/genel riskler	9	
Stokların değerinde düşüş olması riski	77	
Tedarikçe ilişkin riskler		51
Tedarikte arz fazlası olması riski	2	
Güvenilir olmayan tedarikçi/ düşük tedarik kalitesi riski	8	
Hammadde tedarikçisinde yurtdışına bağımlı olma riski	3	
Yeterli girdi arzı olmaması riski	8	
Tedarik zincirine ilişkin genel riskler	23	
Tedarikçi çeşitlendirememesi riski	3	
Tedarikçilerle iyi ilişkiler kuramama riski	4	
Teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi riski		20
Teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi riski	20	
Teminat altına alınmamış alacak riski		6
Teminat altına alınmamış alacaklar olması riski	6	
Teminat, rehin, ipotek ve taahhütlere ilişkin riskler		44
Teminat, rehin, ipotek ve taahhütlere ilişkin riskler	44	
Üretim ile ilgili riskler		127
Düşük ürün kalitesi/kalite kontrol süreçlerinde aksaklık/üretim süreçlerinde aksaklık olması riski	51	
Hammadde fiyatlarında değişim riski	22	
Hammadde fiyatlarının dövizle bağımlı olması riski	2	
Üretim maliyetlerinde değişim riski	24	
Ürün çeşitliliği sağlayamama riski	25	
Yeni ürün geliştirememesi riski	3	
Varlıklarda değer düşüklüğüne ilişkin riskler		51
Varlıklarda değer düşüklüğü riski	51	
Vergi cezası riski		8
Vergi cezası riski	8	
Verimliliğe/kaynakların verimli kullanılmasına ilişkin riskler		78
Verimliliğe/kaynakların verimli kullanılmasına ilişkin riskler	78	

Tablo 4.4: Tespit Edilen Risklerin Detaylı Sunumu (Devamı)

Yoğun rekabet/rekabet gücüne ilişkin riskler		17
Yoğun rekabet ortamı/yeterli rekabet gücüne sahip olmama riski	17	
Yönetim kurulu üyeleri için verilmiş olan teminatlara ilişkin riskler		58
Yönetim kurulu üyeleri için verilmiş olan teminatlara ilişkin riskler	58	
Yönetimin sorumluluğu riski		5
Yönetimin sorumluluğu riski	5	
Toplam	2806	2806

Yukarıda detaylı olarak sunulan, 76 işletmedeki toplam risk sayısı gruplar bazında ve risk açıklamalarının yoğunluğuna göre Tablo 4.5’te yer almaktadır.

Tablo 4.4 ve Tablo 4.5 incelendiğinde en çok açıklanan risk gruplarının “Çalışanlara ilişkin riskler” (%8,55), “Müşterilere ilişkin riskler” (%6,81), “İç kontrol riskleri” (%6,38), “Döviz kuru riski” (% 5,63), “Üretim ile ilgili riskler” (% 4,53), “Satışlara ilişkin riskler” (% 4,31), “İç denetim riskleri” (% 4,06), “Kredi riski” (% 4,06), “Likidite riski” (% 3,88) ve “Faiz oranı riski” (% 3,78) olduğu görülmekte olup toplam açıklamaların %52’si bu risk gruplarında yer almaktadır.

Tablo 4.5: Risklerin Gruplar Halinde Gösterimi

Risk Grupları	Grup bazında toplam
Çalışanlara ilişkin riskler	240
Müşterilere ilişkin riskler	191
İç kontrol riskleri	179
Döviz kuru riski	158
Üretim ile ilgili riskler	127
Satışlara ilişkin riskler	121
İç denetim riskleri	114
Kredi riski	114
Likidite riski	109
Faiz oranı riski	106
Sermaye riski	97
Stoklara ilişkin riskler	86
Kanuni riskler/dava karşılıkları	81
Verimliliğe/kaynakların verimli kullanılmasına ilişkin riskler	78
Çevreye ilişkin riskler	70
Pazar riski	64
İşletmenin sürekliliği riski	62
Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülöklere ilişkin riskler	59
Yönetim kurulu üyeleri için verilmiş olan teminatlara ilişkin riskler	58
Finansal raporlama riski	57
Kanun ve düzenlemelere aykırılık riski	57
İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin riskler/kaza riski	55
Tedariğe ilişkin riskler	51
Varlıklarda değör düşöklölüğüne ilişkin riskler	51
Muhasebe sistemleri riski	49
Teminat, rehin, ipotek ve taahhütlere ilişkin riskler	44
Fiyat riski	38
Etkinliğe ilişkin riskler	37
Garantiye ilişkin riskler	29

Tablo 4.5: Risklerin Gruplar Halinde Gösterimi (Devamı)

Risk Grupları	Grup bazında toplam
Şerefiye değer düşüklüğüne ilişkin riskler	28
Bilgi güvenliğine ilişkin riskler	24
Diğer riskler	24
İşletme varlıklarının/tesislerinin zarar görmesi riski	22
Teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi riski	20
Yoğun rekabet/rekabet gücüne ilişkin riskler	17
Bilgisayar sistemleri riski	15
Nakit akış riski	12
Marka/itibar riski	10
Vergi cezası riski	8
Fonlama riski	7
Gerçeğe uygun değer riski	7
Bütçe yapılmamasına ilişkin riskler	6
Teminat altına alınmamış alacak riski	6
İşletme süreçlerine ilişkin riskler	5
Yönetimin sorumluluğu riski	5
Menkul kıymet piyasası riski/hisse senedi fiyat riski	4
Sektörde devlet baskısının çok olması riski	2
İklim riski	1
İşletme içi bilgi akışına ilişkin riskler	1
Toplam	2806

Daha detaylı bakıldığında ise en çok açıklanan risklerin “Döviz kuru riski - genel” (% 4,35), “Kredi riski - genel” (% 4,06), “Likidite riski - genel” (%3,88), “Faiz oranı riski - genel” (% 3,78), “Sermaye riski - genel” (% 3,46), “Kıdem tazminatı ödeme riski” (% 3,17), “Kanuni riskler” (%2,89), “Verimliliğe/kaynakların verimli kullanılmasına ilişkin riskler” (%2,78), “Müşteri riski - tahsilata ilişkin riskler” (%2,74), “Stokların değerinde düşüş olması riski” (%2,74), “İç denetim biriminin olmaması riski” (%2,71), “İç kontrol sistemi olmaması riski” (%2,60), “Çevre kirliliğinin kontrol altında tutulamaması/çevresel sorumluluk/çevresel kanun ve düzenlemelere aykırılık riski”

(%2,49), “İşletmenin sürekliliği riski” (%2,21), “Müşteri memnuniyeti sağlayamama riski” (%2,14), “Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülüklerle ilişkin riskler” (%2,10), “Yönetim kurulu üyeleri için verilmiş olan teminatlara ilişkin riskler” (% 2,07), “Kanun ve düzenlemelere aykırılık riski” (% 2,03) ve “Finansal raporlama riski” (%2,03) olduğu görülmektedir.

Risk açıklamalarının ayrı ayrı incelenmesi sonucunda döviz kuru, kredi, likidite, faiz oranı ve sermaye riskine ilişkin genel bilgilendirmelerin en çok yapılan açıklamalar olduğu görülmektedir. Ancak döviz kuru hariç, bu alanlardaki risk açıklamalarında çeşitlilik olmadığı, sadece genel bilgilere ilişkin açıklamalar yapılmış olduğu görülmüştür. Bu durumun bir sonucu olarak en çok açıklanan risk kalemleri ve risk grupları arasında farklılık bulunmaktadır. Örneğin çalışanlara ilişkin riskler teker teker en çok açıklananlar arasında görülmemektedir ancak grup olarak bakıldığında en çok açıklamanın yer aldığı gruptur. Aynı durum müşterilere, iç kontrole, üretime, satışlara ve iç denetime ilişkin risklere dair açıklamalarda da geçerlidir. Bu alanlarda yapılan risk açıklamaları belirli risklere odaklanmış durumda olmayıp farklı risk türleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Elde edilen bu bulgular aşağıda daha detaylı olarak incelenmiş olup tespit edilen açıklamalar öncelikle türlerine göre gruplandırılarak yorumlanmış ve açıklamaların faaliyet raporlarının hangi bölümünde yer aldığına ilişkin bilgiler verilmiştir. Son olarak işletmelerde Riskin Erken Saptanması Komitesi olması, CEO’nun bağımsız olması, iç denetim birimi ve iç kontrol sisteminin varlığı ile üst düzey yöneticilere performansa dayalı ödeme yapılması durumlarının risk açıklamaları üzerinde bir etkisi olup olmadığı ve etki var ise ne yönde olduğu hakkında bilgiler verilmiştir.

4.4.1. Risklerin Türlerine Göre İncelenmesi

Çalışmanın ilk bölümünde belirtildiği üzere bu araştırma kapsamında işletmelerin kontrolünde olan riskler faaliyet riskleri, finansal riskler ve yönetim riskleri olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Araştırmada kullanılan kontrol listesinde yer alan riskler bu üç grupta toplanmış olup hangi risk türünün hangi risk grubuna dahil edildiği konusundaki dağılım EK 2’de yer almaktadır. Tespit edilen risk açıklamaları bu dağılım kullanılarak risk türlerine göre gruplandırılmıştır.

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere en çok açıklanan riskler faaliyet riskleridir. Toplam açıklamaların 1.053 tanesi bu grupta yer almakta olup toplam risk açıklamalarının %37’sini oluşturmaktadırlar. Bu grubu 971 tane risk açıklaması ile yönetim riskleri takip etmekte olup kalan 782 adet açıklama finansal risklere ilişkindir.

Tablo 4.6: Risklerin Türlerine Göre Dağılımı

Risk Türleri	Risk Adedi	Oran
Faaliyet Riskleri	1053	37%
Yönetim Riskleri	971	35%
Finansal Riskler	782	28%
Toplam	2806	100%

Bu riskler daha önce de açıklandığı gibi ayrıca aşağıdaki özelliklerine göre de incelenmiştir.

- Risk açıklamasının doğası (işletme açısından “iyi” veya “kötü” olması),
- Risk açıklamasının ilişkili olduğu zaman dilimi (“geçmiş” e ilişkin, “gelecek”e ilişkin veya işletmenin genel durumuna ilişkin “politika”),
- Risk açıklamasının parasal olarak ifade edilip edilmediği (“parasal” veya “parasal olmayan”).

Tablo 4.7: Risklerin Türleri ve Özelliklerine Göre Dağılımı

	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal
Faaliyet Riskleri	884	169	314	561	178	848	205
Yönetim Riskleri	786	185	109	667	195	792	179
Finansal Riskler	543	239	137	412	233	569	213
Toplam	2213	593	560	1640	606	2209	597

En çok açıklanan risk grubunu oluşturan faaliyet riskleri genellikle işletme politikalarına ilişkin parasal olmayan açıklamalar olup ilgili risklere ilişkin işletme politikası varlığı sebebiyle iyi riskler olarak kodlanmışlardır. En çok açıklanan işletme politikasına ilişkin ve iyi olarak kodlanmış riskler; etkinlik/kaynakların etkin kullanımına ilişkin riskler, garantiye ilişkin riskler/satış sonrası servis yükümlülüklerine ilişkin riskler, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin riskler/kaza riski, karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülüklerle ilişkin riskler, müşteri memnuniyeti sağlayamama riski, alacakların tahsilatına ilişkin riskler, stokların değerinde düşüş olması riski, tedarik zincirine ilişkin genel riskler, düşük ürün kalitesi/kalite kontrol süreçlerinde aksaklık/üretim süreçlerinde aksaklık riskleri, varlıklarda değer düşüklüğü riski, verimlilik/kaynakların verimli kullanılmasına ilişkin risklerdir.

Bu risklere ek olarak kötü, parasal ve gelecek olarak kodlanmış olan riskler incelendiğinde ise bu gruptaki risklerin büyük çoğunluğunun TMS gereği işletmeler tarafından ayrılması gerekli olan karşılıklara ilişkin olduğu gözlemlenmiştir. Bu grupta yer alan risk açıklamalarına şu örnekler verilebilir: Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülüklerle ilişkin riskler, tahsilata ilişkin riskler (şüpheli alacaklar), satış adetlerinde değişim olması riski, satış gelirlerinde değişim olması riski, stokların değerinde düşüş olması riski.

En çok açıklanan ikinci grup olan yönetim riskleri incelendiğinde de aynı trend görülmektedir. En çok açıklama işletmelerin risk politikaları hakkında olup iyi ve

parasal olmayan olarak kodlanan bilgilendirmelerdir. Bu risklere şu örnekler verilebilir: Kıdem tazminatı ödeme riski, çevre kirliliğinin kontrol altında tutulamaması/çevresel sorumluluk/ çevresel kanun ve düzenlemelere aykırılık riski, kanun ve düzenlemelere aykırılık riski, bilgi güvenliğine ilişkin riskler, finansal raporlama riski, iç denetim birimi olmaması riski, iç denetim biriminin etkin olmaması riski, iç kontrol sistemi olmaması riski, iç kontrol sisteminin etkin olmaması riski, iç kontrol sisteminin etkinliğinin gözden geçirilmemesi riski, iç kontrol sisteminin etkin/yeterli olmaması riski, muhasebe sistemleri riskleri.

Bu risklere ek olarak kötü, parasal ve gelecek olarak kodlanmış olan yönetim riskleri incelendiğinde ise faaliyet risklerinde olduğu gibi TMS gereğı işletmeler tarafından ayrılmış olan karşılıklardan oluştukları gözlemlenmiştir. Bu gruptaki risklere şu örnekler verilebilir: İnsan kaynaklarına ilişkin karşılıklar/primler (kıdeme teşvik primi vb), kıdem tazminatı karşılığı, kullanılmamış izin karşılığı, kanuni riskler (dava karşılıkları) ve karşılık ayrılan diğer riskler.

Finansal risklere ilişkin açıklamalar da genellikle işletme politikalarından oluşmakta olup en çok açıklanan riskler şunlardır: Döviz kuru riski – genel, faiz oranı riski – genel, fiyat riski, kredi riski – genel, likidite riski – genel ve sermaye riski. Diğer risk gruplarından farklı olarak finansal riskler grubunda açıklanan politikalara ek olarak söz konusu risklerin parasal olarak da ifade edildiğı görülmüştür. Ayrıca politika açıklaması olmamakla birlikte en çok açıklama yapılan bir diğer risk kaleminin teminat, rehin, ipotek ve taahhütlere ilişkin riskler olduğu da tespit edilmiştir.

Gruplar karşılaştırıldığında risk açıklamalarının ilgili olduğu zaman dilimine ilişkin şöyle bir farklılık dikkat çekmektedir: Yönetimsel ve finansal risklerde işletme politikalarından sonra en çok açıklama geleceğı ilişkin iken, faaliyet risklerinde geçmişe ilişkin açıklamaların ikinci grubu oluşturduğu tespit edilmiştir.

Risk açıklamalarının gruplar içinde niteliklerine göre dağılımı da incelemiş olup Tablo 4.8’de özetlenmiştir.

Tablo 4.8: Risklerin Türleri ve Özelliklerine Göre Oransal Dağılımı

	Faaliyet Riskleri	Yönetim Riskleri	Finansal Riskler
İyi	%84	%81	%69
Kötü	%16	%19	%31
Toplam	%100	%100	%100
Geçmiş	%30	%11	%17
Politika	%53	%69	%53
Gelecek	%17	%20	%30
Toplam	%100	%100	%100
Parasal olmayan	%81	%82	%73
Parasal	%19	%18	%27
Toplam	%100	%100	%100

Yapılan risk açıklamalarının doğası incelendiğinde tüm risk grupları için çoğunluğun “iyi” olarak kodlanmış risk açıklamalarından oluştuğu tespit edilmiştir. Ancak grup içi dağılımlar incelendiğinde faaliyet ve yönetim riski gruplarında “iyi” özellikli açıklamaların ilgili gruplar içindeki dağılımının %80’in üzerinde (sırasıyla %84 ve %81) olduğu ancak finansal riskler grubundaki dağılımda bu oranın daha düşük olduğu (%69) görülmüştür. Elde edilen sonuçlar ayrıca en az risk açıklamasının yer aldığı finansal riskler grubunda diğer gruplardan farklı olarak “kötü” nitelikli risk açıklamalarına da ağırlık verildiğini göstermektedir.

Aynı karşılaştırma risk açıklamalarının ilişkili olduğu zaman dilimleri için de yapılmıştır. Tüm risk grupları için, yapılan açıklamaların büyük çoğunluğunun işletme politikalarına ilişkin olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yönetim risklerine ilişkin açıklamalar incelendiğinde ilgili gruptaki toplam açıklamaların %69’unun işletme politikalarına ilişkin olduğu görülmekte olup diğer gruplarda işletme politikalarına ilişkin açıklamalar ilgili gruplarda yer alan açıklamaların %53’ünü oluşturmaktadır. İncelemeye devam edildiğinde faaliyet risklerine ilişkin açıklamalarda işletme politikası grubunu geçmişe ilişkin risk açıklamalarının takip ettiği ancak yönetsel ve finansal

risklerde en yüksek miktarda açıklama olan ikinci grubun geleceğe ilişkin bilgilerden oluştuğu görülmektedir.

Son olarak risk açıklamalarının parasal veya parasal olmayan olarak ifade edilmiş olması incelenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi 3 grupta da risk açıklamaları en çok parasal olmayan olarak ifade edilmiştir. Ancak finansal riskler grubunda oransal inceleme yapıldığında çok yüksek bir oran olmasa dahi %27 oranında parasal risk açıklaması yapıldığı da tespit edilmiştir. Bu oran faaliyet riskleri grubunda %19, yönetim riskleri grubunda %18'dir.

4.4.2. Risk Açıklamalarının Yer Aldıkları Faaliyet Raporu Bölümüne Göre İncelenmesi

İşletmeler tarafından risk açıklamaları yapılmasının yanı sıra açıklamaların okuyucular için rahatlıkla ulaşılabilir olması da gerekmektedir. Bu amaçla faaliyet raporlarında risk yönetimine ilişkin ayrı bir bölüm olması okuyucular için kolaylık ve anlaşılabilirlik sağlayacaktır. Bu konuda bir durum tespiti yapmak amacıyla araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin faaliyet raporlarında risk yönetimine ilişkin ayrı bir rapor bölümü olup olmadığı araştırılmış ve risk açıklamalarının faaliyet raporlarının hangi bölümlerinde yer aldığı incelenmiştir. Sonuç olarak sadece 40 tane işletmenin faaliyet raporunda risk yönetimine ilişkin ayrı bir bölüm olduğu tespit edilmiş olup diğer işletmelerde böyle bir ayrıma gidilmediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte bazı işletmelerde riskin erken saptanması komitesi ve işletmenin risk yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgilerin yer aldığı risk raporları tespit edilmiş ancak bu raporlarda yer alan bilgilerin aynı zamanda faaliyet raporlarında da yer aldığı gözlemlenmiştir.⁹

⁹ İşletmelerin internet sitelerinde yayımlanmış olan Riskin Erken Saptanması Komitesine ilişkin raporlar ve risk raporları tespit edilmiştir ancak çalışma kapsamında sadece faaliyet raporları incelenmiş

Ayrıca risk yönetimine ilişkin bu bölümlerin ismi konusunda raporlarda bir standardizasyon bulunmadığı farklı isimler kullanıldığı görülmüştür. Faaliyet raporlarında risk yönetimi açıklamalarına ilişkin ayrı bir bölüm bulunan işletmeler tarafından kullanılan adlandırmalar şu şekildedir: “Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri”, “Finansman Kaynakları ve Risk Yönetim Politikaları”, “İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemlerinin İşleyişi Hakkında Değerlendirme”, “Risk Yönetim Politikası”, “Risk Yönetimi”, “Risk Yönetimi Politikaları”, “Risk Yönetimi ve İç Denetim Sistemleri”, “Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması”, “Risk Yönetimi ve İç Kontrol Politikası”, “Risk Yönetimi ve Risk Yönetim Komitesi Çalışmaları”, “Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri”, “Riskler ve Değerlendirme”, “Riskler ve Yönetim Kurulu'nun Değerlendirmeleri”, “Riskler ve Yönetim Kurulu'nun Değerlendirmesi”, “Riskler ve Yönetim Organının Değerlendirmesi”, “Satışlar, Verimlilik, Gelir Yaratma Kapasitesi, Karlılık, Borç/Özkaynak oranı ve Benzeri Konularda İleriye Dönük Riskler”, “Varsa Şirketin Öngörülen Risklere Karşı Uygulayacağı Risk Yönetim Politikası”.

Tablo 4.9’da risk açıklamalarının faaliyet raporlarının hangi bölümlerinde yer aldıkları özetlenmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi faaliyet raporlarında kullanılan standart bir format olmadığı için işletmeler farklı bölüm isimleri kullanmaktadırlar. Bu sebeple sonuçların daha iyi yorumlanabilmesi için benzer içerikli bölümler ana gruplarda toplanmış ve bu grupları oluşturan bölüm başlıkları EK 3’te sunulmuştur.

En çok risk açıklamasının yer aldığı bölüm “Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar”dır. Bu durum TMS kapsamında yapılması gereken açıklamaların işletmelerin risk açıklamalarını artırıcı bir etki yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca Tablo 4.10’da görülebileceği üzere standartlar çerçevesinde hazırlanan finansal tablo ve ekli dipnotlarda yer alan açıklamalar parasal olarak ifade edilen açıklamaların en çok yer aldığı bölüm olup parasal açıklamaların %79’u bu grupta yer almaktadır. Bu gruptaki açıklamaların parasal olmaları sebebiyle faaliyet

olduğundan söz konusu (ayrıca hazırlanmış) raporlarda yapılan risk açıklamaları bulgular arasında yer almamaktadır.

raporlarını okuyan kişilere işletme risklerini analiz etme konusunda ölçülebilir ve parasal olarak karşılaştırılabilir veri sunmakta olduğundan TMS uygulamalarının hem açıklamaların artmasında hem de daha verimli bir şekilde ifade edilmesinde destek olduğu görülmektedir.

Parasal olarak en çok açıklanan risklere şu örnekler verilebilir: İnsan kaynaklarına ilişkin diğer karşılıklar/primler (kıdeme teşvik primi vb), kıdem tazminatı ödeme riski, kullanılmamış izinler için ödeme yapma riski, döviz kuru riski – genel, faiz oranı riski – genel, kanuni riskler (dava karşılıkları), karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülüklerle ilişkin riskler, kredi riski – genel, likidite riski – genel, tahsilata ilişkin riskler, stokların değerinde düşüş olması riski, teminat, rehin, ipotek ve taahhütlere ilişkin riskler.

Bu çerçevede dikkat çeken en yaygın parasal olmayan risk açıklamalarına da şu örnekler verilebilir: Sermaye riski – genel, kredi riski – genel, stokların değerinde düşüş olması riski, faiz oranı riski – genel, likidite riski – genel, kıdem tazminatı ödeme riski, karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülüklerle ilişkin riskler, döviz kuru riski – genel, varlıklarda değer düşüklüğü olması riski, tahsilata ilişkin riskler.

Daha önce belirtildiği ve Tablo 4.10’da görüldüğü üzere Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar olarak adlandırılan rapor bölümünde yer alan parasal risk açıklamaları toplam parasal risk açıklamalarının %79’unu oluşturmaktadır. Ancak bu rapor bölümünün iç dağılımı incelendiğinde 1009 açıklamanın sadece 473 tanesinin parasal olduğu, kalan 536 risk açıklamasının ise parasal olmayan olarak ifade edildiği görülmektedir. Daha iyi yorumlar yapabilmek ve rapor bölümlerinde yer alan açıklamaların niteliklerini daha iyi gözlemleyebilmek için hazırlanan Tablo 4.11’de risk açıklamalarının yer aldıkları bölümleri içindeki yüzdesel dağılımı sunulmaktadır.

Tablo 4.9: Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümleri

Risklerin Açıklandıkları Faaliyet Raporu Bölümü	Tespit Edilen Risk Adedi
Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar	1009
Kurumsal Yönetim	580
Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri	373
Yönetimden	171
2015 Yılı Faaliyetleri	130
Sürdürülebilirlik	75
Faaliyetler	74
Hakkında	72
Bağımsız Denetçi Raporu	53
Finansal Bilgiler	48
2016 Yılı Beklentileri	34
Diğer Bilgiler	33
Satışlar	30
Kalite Politikası	27
Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri	18
Hukuki Konular	17
İnsan Kaynakları	13
Genel Bilgiler	12
Tedarik	9
Verimlilik	9
Sektöre İlişkin Bilgiler	8
Bilgi Teknolojileri	4
Paydaşlara Bilgi	4
Temel Göstergeler	3
Toplam	2806

En çok açıklamanın yer aldığı ikinci rapor bölümü olan “Kurumsal Yönetim” bölümündeki açıklamaların ise neredeyse tamamı parasal olmayan olarak ifade edilmiştir. En çok açıklanan riskler; yönetim kurulu üyeleri için verilmiş olan teminatlara ilişkin riskler, çalışanların ayrımcılık şikayetinde bulunması riski, finansal

raporlama riski, iç kontrol sistemi olmaması riski, muhasebe sistemlerine ilişkin riskler, iç denetim birimi olmaması riski, kanun ve düzenlemelere aykırılık riski, iç kontrol sisteminin etkin olmaması riski, iç kontrol sisteminin etkinliğinin denetlenmemesi riskidir. Bu gruptaki risk açıklamalarının büyük çoğunluğu işletmeler tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu¹⁰”nda yer almakta olup söz konusu bu raporun hazırlanması gerekliliğinin işletmeleri risk açıklamaları konusunda teşvik ettiği görülmektedir. Parasal olmayan risk açıklamalarının 576 tanesi diğer bir deyişle parasal olmayan açıklamaların %26’sı bu bölümde yer almakta olup parasal olmayan açıklamaların en yoğun olduğu rapor bölümüdür.

Üçüncü sırada yer alan “Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri” bölümü de parasal olmayan olarak yapılan risk açıklamalarını içermektedir. Bu bölümde en çok açıklanan riskler; çevre kirliliğinin kontrol altında tutulamaması/çevresel sorumluluk/çevresel kanun ve düzenlemelere aykırılık riski, döviz kuru riski – genel, etkinlik/kaynakların etkin kullanımına ilişkin riskler, faiz oranı riski – genel, kanun ve düzenlemelere aykırılık riski, iç denetim birimi olmaması riski, iç kontrol sistemi olmaması riski, iç kontrol sisteminin etkin olmaması riski, kredi riski – genel ve likidite riski – geneldir.

¹⁰ Çalışma kapsamında sadece faaliyet raporları incelenmiş olduğundan, işletmelerin ayrıca kamuya açıkladıkları Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarında yer alan risk açıklamaları çalışmanın bulguları arasına eklenmemiştir. Yukarıda yer alan açıklamalar işletmelerin faaliyet raporlarına eklemiş oldukları Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarından elde edilmiştir.

Tablo 4.10: Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümleri ve Açıklamaların Parasal Olarak İfade Edilip Edilmediğine Göre Dağılımı

Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümü	Parasal olmayan	Yüzde	Parasal	Yüzde	Toplam	Yüzde
Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar	536	%24,26	473	%79,23	1009	%35,96
Kurumsal Yönetim	576	%26,08	4	%0,67	580	%20,67
Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri	368	%16,66	5	%0,84	373	%13,29
Yönetimden	137	%6,20	34	%5,70	171	%6,09
2015 Yılı Faaliyetleri	112	%5,07	18	%3,02	130	%4,63
Sürdürülebilirlik	75	%3,40	0	%0,00	75	%2,67
Faaliyetler	62	%2,81	12	%2,01	74	%2,64
Hakkında	63	%2,85	9	%1,51	72	%2,57
Bağımsız Denetçi Raporu ¹¹	53	%2,40	0	%0,00	53	%1,89
Finansal Bilgiler	36	%1,63	12	%2,01	48	%1,71
2016 Yılı Beklentileri	33	%1,49	1	%0,17	34	%1,21
Diğer Bilgiler	32	%1,45	1	%0,17	33	%1,18
Satışlar	17	%0,77	13	%2,18	30	%1,07
Kalite Politikası	27	%1,22	0	%0,00	27	%0,96
Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri	18	%0,81	0	%0,00	18	%0,64
Hukuki Konular	12	%0,54	5	%0,84	17	%0,61
İnsan Kaynakları	11	%0,50	2	%0,34	13	%0,46
Genel Bilgiler	9	%0,41	3	%0,50	12	%0,43
Tedarik	9	%0,41	0	%0,00	9	%0,32
Verimlilik	7	%0,32	2	%0,34	9	%0,32
Sektöre İlişkin Bilgiler	8	%0,36	0	%0,00	8	%0,29
Bilgi Teknolojileri	4	%0,18	0	%0,00	4	%0,14
Paydaşlara Bilgi	4	%0,18	0	%0,00	4	%0,14
Temel Göstergeler	0	%0,00	3	%0,50	3	%0,11
Toplam	2209	%100,00	597	%100,00	2806	%100,00

¹¹ Söz konusu Bağımsız Denetçi Raporları faaliyet raporlarının içinde yer almaktadır.

Açıklamaların %5,17'sinin yer aldığı “Bağımsız Denetçi Raporu”¹², “Sürdürülebilirlik”, “Kalite Politikası”, “Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri”, “Tedarik”, “Sektöre İlişkin Bilgiler”, “Bilgi Teknolojileri” ve “Paydaşlara Bilgi” bölümlerinde yer alan açıklamaların tamamı parasal olmayan olup “Temel Göstergeler” bölümünde yer alan açıklamaların da tamamı parasal olarak ifade edilmiştir.

Son olarak grup içi dağılımların yüzdesel olarak incelenmesi sonucunda tüm rapor bölümleri için parasal olmayan açıklamaların oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Parasal açıklama yüzdesi en çok olan rapor bölümü “Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar”dır (%47). Bu bölümü sırasıyla şu bölümler takip etmektedir: Satışlar (%43), Hukuki Konular (%29), Finansal Bilgiler (%25), Genel Bilgiler (%25), Verimlilik (%22) ve Yönetimden (%20)'dir.

¹² Burada “Bağımsız Denetçi Raporu” olarak adlandırılan bölüm bağımsız denetçilerin faaliyet raporlarını incelemeleri sonucunda hazırlamış oldukları raporlardır. Finansal tablo ve dipnotların bağımsız denetimi sonucunda hazırlanmış olan Bağımsız Denetçi Raporları birçok işletme tarafından faaliyet raporuna eklenmemiş olduğundan içerik analizinde kullanılmamıştır. Ancak veri sağlamak amacıyla 1 Ocak 2015 ve 31 Aralık 2015 tarihleri arasındaki döneme ilişkin finansal tablo ve dipnotların denetimi sonucunda hazırlanan Bağımsız Denetçi Raporları kap.gov.tr adresinden elde edilmiş ve incelenmiştir. Örnekleme oluşturan işletmelerden sadece bir tanesinin raporuna ulaşılammış olup kalan 75 tane işletmenin raporları incelenmiştir. 73 işletme için olumlu görüş, 2 işletme için şartlı görüş bildirilmiş olup raporlarda kimi hususlara dikkat çekilmiştir. Bu konular arasında işletmelerin maruz oldukları risklere ilişkin bazı bilgiler de yer almakta olup bu riskler şu şekildedir: net çalışma sermayesi riski (1 adet), tahsilat riski (2 adet), hukuki risk (4 adet), vergi cezası riski (3 adet), şerefiye değer düşüklüğü riski (1 adet), satış gelirlerinde değişim riski (1 adet), teminat, rehin, ipoteklere ilişkin riskler (1 adet), kur riski (1 adet), varlıklarda değer düşüklüğü riski (1 adet), karşılıklara ilişkin riskler (1 adet). Yukarıda belirtildiği gibi bu raporlar faaliyet raporlarında yer almadıkları için bu risk açıklamaları çalışma sonuçları arasında yer almamaktadır.

Tablo 4.11: Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümleri ve Açıklamaların Parasal Olarak İfade Edilip Edilmediğinin Bölümler İçinde Oransal Dağılımı

Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Rapor Bölümü	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar	%53	%47	%100
Kurumsal Yönetim	%99	%1	%100
Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri	%99	%1	%100
Yönetimden	%80	%20	%100
2015 Yılı Faaliyetleri	%86	%14	%100
Sürdürülebilirlik	%100	%0	%100
Faaliyetler	%84	%16	%100
Hakkında	%88	%13	%100
Bağımsız Denetçi Raporu	%100	%0	%100
Finansal Bilgiler	%75	%25	%100
2016 Yılı Beklentileri	%97	%3	%100
Diğer Bilgiler	%97	%3	%100
Satışlar	%57	%43	%100
Kalite Politikası	%100	%0	%100
Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri	%100	%0	%100
Hukuki Konular	%71	%29	%100
İnsan Kaynakları	%85	%15	%100
Genel Bilgiler	%75	%25	%100
Tedarik	%100	%0	%100
Verimlilik	%78	%22	%100
Sektöre İlişkin Bilgiler	%100	%0	%100
Bilgi Teknolojileri	%100	%0	%100
Paydaşlara Bilgi	%100	%0	%100
Temel Göstergeler	%0	%100	%100

Tablo 4.12’de risk açıklamalarının türlerine ve yer aldıkları rapor bölümüne göre dağılımı yer almaktadır. Görüldüğü üzere en çok açıklamanın yer aldığı Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar bölümündeki açıklamaların yarısı

(%50) finansal risklerdir. %28'i faaliyet riskleri ve kalan %22'si ise yönetim risklerinden oluşmaktadır.

Bu grubu takip eden “Kurumsal Yönetim” bölümünde ise %64 oranıyla en çok yönetim risklerinin açıklandığı görülmektedir. Diğer risk türlerine ilişkin açıklamalar ise %18 oranlarına sahiptir. En çok risk açıklamasının yer aldığı üçüncü bölüm olan “Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri” bölümü de Kurumsal Yönetim bölümü ile benzer özellik göstermekte olup en çok açıklama yönetim risklerine ilişkindir.

Son olarak “Yönetimden” ve “2015 Yılı Faaliyetleri” bölümleri incelendiğinde bu bölümlerde en çok risk açıklamasının faaliyet risklerine ilişkin olduğu, diğer risk türlerine ilişkin açıklamaların çok az olduğu tespit edilmiştir.

“Hukuki Konular” bölümü hariç tüm rapor bölümlerinde faaliyet risklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Bununla birlikte “Sürdürülebilirlik”, “Hakkında”, “Bağımsız Denetçi Raporu”, “Kalite Politikası”, “Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri”, “Hukuki Konular”, “İnsan Kaynakları”, “Tedarik”, “Verimlilik”, “Sektöre İlişkin Bilgiler”, “Bilgi Teknolojileri” ve “Paydaşlara Bilgi” bölümlerinde finansal risklere ilişkin; “Satışlar”, “Tedarik”, “Paydaşlara Bilgi” ve “Temel Göstergeler” bölümlerinde yönetim risklerine ilişkin bilgi verilmemiştir.

Tablo 4.12: Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümleri ve Risk Türlerine Göre Dağılımı

Risk Açıklamalarının Yer Aldığı Faaliyet Raporu Bölümü	Faaliyet Riskler	Finansal Riskler	Yönetim Riskleri	Toplam
Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar	289	501	219	1009
Kurumsal Yönetim	107	106	367	580
Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri	94	110	169	373
Yönetimden	122	29	20	171
2015 Yılı Faaliyetleri	107	4	19	130
Sürdürülebilirlik	36	0	39	75
Faaliyetler	34	3	37	74
Hakkında	45	0	27	72
Bağımsız Denetçi Raporu	52	0	1	53
Finansal Bilgiler	26	19	3	48
2016 Yılı Beklentileri	29	2	3	34
Diğer Bilgiler	11	5	17	33
Satışlar	29	1	0	30
Kalite Politikası	20	0	7	27
Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri	13	0	5	18
Hukuki Konular	0	0	17	17
İnsan Kaynakları	2	0	11	13
Genel Bilgiler	6	1	5	12
Tedarik	9	0	0	9
Verimlilik	8	0	1	9
Sektöre İlişkin Bilgiler	6	0	2	8
Bilgi Teknolojileri	2	0	2	4
Paydaşlara Bilgi	4	0	0	4
Temel Göstergeler	2	1	0	3
Toplam	1053	782	971	2806

4.4.3. Riskin Erken Saptanması Komitesinin Varlığı ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi

Çalışmanın üçüncü bölümünde TTK'nın 378. maddesi gereği kurulması gereken Riskin Erken Saptanması Komitesi ("RESK") açıklanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise öncelikle örnekleme oluşturan işletmelerde Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin varlığı daha sonra ise bu komitenin varlığı ve risk açıklamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 4.13: İşletmelerde Riskin Erken Saptanması Komitesinin Varlığının İncelenmesi

Riskin Erken Saptanması Komitesinin Varlığı	Adet
Riskin Erken Saptanması Komitesi Var	69
Riskin Erken Saptanması Komitesi Hakkında Bilgi Yok	4
Riskin Erken Saptanması Komitesi Yok	3
Toplam	76

Tablodan görüldüğü üzere 69 adet işletmede Riskin Erken Saptanması Komitesi kurulmuşken 4 adet işletme komitenin olup olmadığına ilişkin açıklama yapmamış, 3 işletme ise komite kurulmamış olduğunu raporlarında belirtmiştir. Bu sonuçlar Tablo 4.13'te sunulmuştur. Ayrıca Tablo 4.14'te ise Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin varlığının risk açıklamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Riskler, türlerine, işletme üzerindeki etkilerine, ilgili oldukları zaman dilimine ve parasal olarak ifade edilip edilmediğine göre gruplandırılmıştır.

Yapılan incelemeler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.14'te özetlenmiştir. Riskin Erken Saptanması Komitesi olan işletmelerin sayıca fazla olması sebebiyle bu gruptaki işletmelerin yapmış oldukları açıklamaların toplamı diğer gruplardan fazladır.

Sonuçlar öncelikle faaliyet riskleri açısından incelenirse tüm gruplar için en çok yapılan açıklamaların “iyi” özellikli, işletme “politika”larına ilişkin “parasal olmayan” açıklamalar olduğu görülmektedir. Açıklamaların zamansal özellikleri incelendiğinde “politika” açıklamalarını “geçmiş”e ilişkin açıklamaların takip ettiği tespit edilmiş olup aynı trend yönetim riskleri için de geçerlidir.

Tablo 4.14: Riskin Erken Saptanması Komitesinin Varlığı ile Risk Açıklamaları Arasındaki İlişki

Faaliyet Riskleri								
RESK	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	831	160	295	532	164	797	194	991
Yok	28	4	10	13	9	28	4	32
Bilgi yok	25	5	9	16	5	23	7	30
Toplam	884	169	314	561	178	848	205	1053

Finansal Riskler								
RESK	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	512	228	129	391	220	536	204	740
Yok	15	2	5	9	3	17	0	17
Bilgi yok	16	9	3	12	10	16	9	25
Toplam	543	239	137	412	233	569	213	782

Yönetim Riskleri								
RESK	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	760	174	102	644	188	762	172	934
Yok	6	6	2	8	2	9	3	12
Bilgi yok	20	5	5	15	5	21	4	25
Toplam	786	185	109	667	195	792	179	971

Toplam	2213	593	560	1640	606	2209	597	2806

Finansal risklere ilişkin açıklamalar incelendiğinde ise öncelikle her üç grup için de en çok açıklamanın “iyi” özellikli, işletme “politika”larına ilişkin “parasal olmayan” açıklamalar olduğu görülmektedir ancak açıklamaların özellikleri bakımından incelemeye devam edildiğinde işletme “politika”larına ilişkin açıklamaları Riskin Erken Saptanması Komitesi olan ve bu konuda bilgi vermeyen işletmelerde “gelecek”e ilişkin riskler takip ederken komite bulunmayan işletmelerde ikinci grup “geçmiş”e ilişkin risklerden oluşmaktadır. Ayrıca komite bulunmayan işletmelerde “parasal” olarak yapılmış finansal risk açıklaması olmadığı görülmektedir.

Son olarak komite olup olmamasından bağımsız olarak tüm işletmelerde en çok açıklanan riskler faaliyet riskleridir. Bu grubu komite olan işletmelerde yönetim riskleri, komite olmayan işletmelerde finansal riskler takip etmekte olup komitenin varlığına ilişkin bilgi vermeyen işletmelerde ikinci sırada finansal riskler ve yönetim riskleri bulunmaktadır.

4.4.4. CEO’nun Bağımsızlığı ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi

Bu çalışma kapsamında CEO’nun bağımsızlığı, CEO’nun yönetim kurulunda yer almaması olarak değerlendirilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda 76 işletmelerin sadece 40 tanesinde CEO’nun bağımsız olduğu tespit edilmiş ve sonuçlar Tablo 4.15’te sunulmuştur.

Tablo 4.15: CEO’ların Bağımsızlığının İncelenmesi

CEO'ların Bağımsızlığı	Adet
Evet	40
Hayır	36
Toplam	76

CEO'ların bağımsızlığı ve işletmelerin yapmış oldukları risk açıklamaları arasındaki ilişki Tablo 4.16'da sunulmuştur. CEO'nun bağımsız olduğu ya da olmadığı tüm işletmelerde en çok açıklanan riskler faaliyet riskleridir. Bu açıklamalar “iyi” nitelikli olup işletmelerin “politika”ları hakkında bilgi veren “parasal olmayan” ifadelerden oluşmaktadır. Aynı şekilde risk açıklamalarının ilgili olduğu zaman dilimleri incelendiğinde de gruplar arasında bir uyum olduğu gözlemlenmiştir.

Örneğin her iki grupta da faaliyet risklerinde işletme “politika”larından sonra en çok risk açıklamasının “geçmiş”e yönelik olduğu görülmüştür. Bununla birlikte finansal riskler ve yönetim risklerinde durum farklı olup her iki grupta da işletme “politika”larından sonra en çok “gelecek”e ilişkin açıklamalarının yapıldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4.16: CEO’ların Bağımsızlığı ile Risk Açıklamaları Arasındaki İlişki

Faaliyet Riskleri								
CEO	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Bağımsız	492	82	156	326	92	473	101	574
Değil	392	87	158	235	86	375	104	479
Toplam	884	169	314	561	178	848	205	1053

Finansal Riskler								
CEO	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Bağımsız	294	130	72	220	132	306	118	424
Değil	249	109	65	192	101	263	95	358
Toplam	543	239	137	412	233	569	213	782

Yönetim Riskleri								
CEO	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Bağımsız	416	97	66	348	99	418	95	513
Değil	370	88	43	319	96	374	84	458
Toplam	786	185	109	667	195	792	179	971

Toplam	2213	593	560	1640	606	2209	597	2806

4.4.5. İç Denetim Biriminin Varlığı ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi

Yapılan incelemeler sonucunda örneklemi oluşturan işletmelerin 59 tanesinde iç denetim birimi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte 13 tane işletmenin faaliyet raporunda iç denetim biriminin varlığına ilişkin bilgi olmadığı, 4 tane işletmede ise iç denetim biriminin olmadığı belirtilmiştir. İşletmelerin iç denetim biriminin varlığına göre dağılımı Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17: İç Denetim Biriminin Varlığının İncelenmesi

İç Denetim Biriminin Varlığı	Adet
Birim var	59
Birim yok	4
Bilgi yok	13
Toplam	76

En çok risk açıklaması iç denetim birimi olan işletmeler tarafından yapılmış olup diğer işletmeler tarafından çok az sayıda açıklama yapılmıştır. Özellikle finansal ve parasal özellikli risk açıklamalarının iç denetim birimi olan işletmelerde daha çok olduğu tespit edilmiştir. İç denetim birimi olmayan ve birimin varlığı hakkında bilgi vermeyen işletmeler genellikle işletme politikasına ilişkin ve iyi olarak tanımlanmış risk açıklamaları yapmışlardır. Bu iki grubu kendi aralarında karşılaştırdığımızda ise iç denetim birimi kurulmadığını özellikle belirten işletmelerin, birimin varlığına ilişkin bilgi vermeyen işletmelere göre risklere daha az risk açıklaması yaptığı gözlemlenmiştir. Bu durum iç denetim biriminin varlığı hakkında bilgi vermeyen işletmelerde iç denetim birimi olmasına rağmen konu hakkında bilgi verilmemiş olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.18: İç Denetim Biriminin Varlığı ile Risk Açıklamaları Arasındaki İlişki

Faaliyet Riskleri								
İç Denetim	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Birim Var	816	154	284	519	167	783	187	970
Birim Yok	10	3	8	3	2	10	3	13
Bilgi yok	58	12	22	39	9	55	15	70
Toplam	884	169	314	561	178	848	205	1053

Finansal Riskler								
İç Denetim	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Birim Var	495	224	120	381	218	514	205	719
Birim Yok	10	1	5	4	2	11	0	11
Bilgi yok	38	14	12	27	13	44	8	52
Toplam	543	239	137	412	233	569	213	782

Yönetim Riskleri								
İç Denetim	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Birim Var	739	166	95	632	178	740	165	905
Birim Yok	9	5	7	4	3	11	3	14
Bilgi yok	38	14	7	31	14	41	11	52
Toplam	786	185	109	667	195	792	179	971

Toplam	2213	593	560	1640	606	2209	597	2806

Tablo 4.18’de verilen sonuçlar incelendiğinde iç denetim biriminin varlığı ve açıklanan risk türlerinin yer aldığı gruplar arasında da farklılık olduğu gözlemlenmiştir. İç denetim birimi olan ve iç denetim biriminin varlığı hakkında bilgi vermeyen işletmelerde en çok “iyi” nitelikli, işletmelerin risk yönetimi konusundaki “politika”larına ilişkin “parasal olmayan” açıklamalar yapılırken; iç denetim birimi

olmayan işletmelerde “iyi” nitelikli ancak “geçmiş”e yönelik “parasal olmayan” ifadelerin tercih edildiği gözlenmiştir.

Bu durumun devamı olarak iç denetim birimi olan ve iç denetim biriminin varlığı hakkında bilgi vermeyen işletmelerde faaliyet risklerine ilişkin açıklamalarda “politika” açıklamalarını “geçmiş”e ilişkin bilgiler takip ederken, finansal riskler ve yönetim risklerinde “politika” açıklamalarını “gelecek”e ilişkin risk açıklamaları takip etmektedir. Ancak iç denetim birimi olmayan işletmelerde tüm risk grupları için “geçmiş”e ilişkin riskleri işletme “politika”larına ilişkin açıklamalar takip etmektedir.

4.4.6. İç Kontrol Sisteminin Varlığı ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi

Yapılan incelemeler sonucunda örnekleme oluşturan işletmelerin 59 tanesinde iç kontrol sistemi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte 14 tane işletmenin faaliyet raporunda iç kontrol sisteminin varlığına ilişkin bilgi olmadığı, 3 tane işletmede ise iç kontrol sisteminin olmadığı belirtilmiştir. Sonuçlar Tablo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4.19: İç Kontrol Sisteminin Varlığının İncelenmesi

İç Kontrol Sisteminin Varlığı	Adet
Sistem var	59
Sistem yok	3
Bilgi yok	14
Toplam	76

En çok risk açıklaması iç kontrol sistemi olan işletmeler tarafından yapılmış olup diğer işletmeler tarafından çok az sayıda açıklama yapılmıştır. Özellikle finansal ve

parasal özellikli risklerin açıklanması konusunda iç kontrol sistemi olan işletmeler öne çıkmaktadır.

İç kontrol sistemi olmadığını belirten işletmelerde çok az sayıda risk açıklaması yapılmış olup finansal riskler ve yönetim risklerine ilişkin açıklamalarda önemli eksiklikler görülmektedir. Buna karşılık iç kontrol sisteminin varlığı hakkında bilgi vermeyen işletmeler çok olmamakla birlikte işletme “politika”larına ilişkin, “iyi” olarak tanımlanmış ve “parasal olmayan” olarak ifade edilmiş risk açıklamaları yapmışlardır. Bu durum iç kontrol sisteminin varlığı hakkında bilgi vermeyen işletmelerde iç kontrol sistemi olmasına rağmen konu hakkında bilgi verilmemiş olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.20: İç Kontrol Sisteminin Varlığı ile Risk Açıklamaları Arasındaki İlişki

Faaliyet Riskleri								
İç Kontrol	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	803	155	281	514	163	773	185	958
Yok	12	1	5	8	0	10	3	13
Bilgi yok	69	13	28	39	15	65	17	82
Toplam	884	169	314	561	178	848	205	1053

Finansal Riskler								
İç Kontrol	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	486	222	122	370	216	505	203	708
Yok	4	1	4	1	0	5	0	5
Bilgi yok	53	16	11	41	17	59	10	69
Toplam	543	239	137	412	233	569	213	782

Yönetim Riskleri								
İç Kontrol	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	739	163	92	632	178	740	162	902
Yok	2	5	1	4	2	5	2	7
Bilgi yok	45	17	16	31	15	47	15	62
Toplam	786	185	109	667	195	792	179	971

Toplam	2213	593	560	1640	606	2209	597	2806

Sonuçlar daha detaylı incelendiğinde risk gruplarına göre iç kontrol sisteminin varlığının etkisinin değiştiği görülmektedir. Faaliyet riskleri açısından incelendiğinde iç kontrol sistemi olsun veya olmasın en çok “iyi” nitelikli, işletme “politika”sına ilişkin “parasal olmayan” açıklamalar yapılmış olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte finansal risklerin açıklanmasında şöyle bir durum gözlemlenmiştir. İç kontrol sistemi olan veya bu sistemin varlığına ilişkin bilgi vermeyen işletmeler en çok “iyi” nitelikli, işletme “politika”sına ilişkin “parasal

olmayan” açıklamalar yapmışlardır ve “politika”lara ilişkin açıklamaları “geleceğe” ilişkin açıklamalar takip etmektedir. Ancak iç kontrol sistemi olmayan işletmelerde en çok “iyi” nitelikli, işletmenin “geçmiş”ine ilişkin “parasal olmayan” açıklamalar yapılmış olup bu açıklamaları işletme “politika”larına ilişkin bilgiler takip etmektedir. Bu işletmelerde finansal risklere ilişkin “gelecek”e dair veya “parasal” açıklamalar ise hiç yapılmamıştır.

Yönetim risklerine ilişkin açıklamalar incelendiğinde ise yine iç kontrol sistemi olan veya bu sistemin varlığına ilişkin bilgi vermeyen işletmelerde en çok “iyi” nitelikli, işletme “politika”sına ilişkin “parasal olmayan” açıklamalar yapıldığı görülmüştür. “Politika” açıklamalarını iç kontrol sistemi olan işletmelerde “gelecek”e ilişkin açıklamalar takip ederken; iç kontrol sisteminin varlığı hakkında bilgi vermeyen işletmelerde ikinci sırada “geçmiş”e ilişkin açıklamalar yer almaktadır. İç kontrol sistemi olmayan işletmelerde ise en çok “kötü” nitelikli, işletme “politika”sına ilişkin “parasal olmayan” açıklamalar yapılmıştır. “Politika” açıklamalarını işletmenin “gelecek”ine ilişkin açıklamalar takip etmektedir.

4.4.7. Üst Yönetime Performansa Dayalı Ödeme Olması ve Risk Açıklamaları İlişkisinin İncelenmesi

Üst yönetime performansa dayalı ödeme yapılması kendi başına bir risk unsuru oluşturmaktadır. Kişisel fayda sağlamak amacıyla üst düzey yöneticilerin işletme mali kayıtları veya finansal tablolarına müdahale etmesi riski bulunmaktadır. Bu durumun işletmelerin risk açıklamalarını da etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla örnekleme oluşturan işletmelerde üst düzey yöneticilere ödeme yapılıp yapılmadığı incelenmiştir. İncelenen işletmelerin 45 tanesinde üst yönetime performansa dayalı ödeme yapıldığı tespit edilmiştir. 6 tane işletmenin faaliyet raporunda performansa

dayalı ödeme olduğu ifade edilirken 25 tane işletme bu konu hakkında herhangi bir bilgi vermemiştir. Bu sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 4.21’de özetlenmektedir.

Tablo 4.21: Üst Yönetime Performansa Dayalı Ödeme Yapılıp Yapılmadığının İncelenmesi

Üst Yönetime Performansa Dayalı Ödeme Olup Olmadığı	Adet
Var	45
Yok	6
Bilgi yok	25
Toplam	76

Araştırmada ayrıca üst yönetime performansa dayalı ödeme yapılması ve risk açıklamaları arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.22’de sunulmuştur.

Sonuçlar incelendiğinde tüm gruplarda (üst yönetime performansa dayalı ödeme yapılan işletmeler, üst yönetime performansa dayalı ödeme yapılmayan işletmeler ve üst yönetime performansa dayalı ödeme yapılıp yapılmadığına ilişkin bilgi verilmeyen işletmeler) en çok “iyi” nitelikli, işletme “politika”sına ilişkin “parasal olmayan” açıklamalar yapılmış olduğu görülmektedir. Bu trend faaliyet riskleri, finansal riskler ve yönetim risklerinin hepsi için geçerlidir.

Tablo 4.22: Risk Açıklamalarının Üst Yönetime Performansa Dayalı Ödeme Yapılıp Yapılmamasına Göre Dağılımı

Faaliyet Riskleri								
Ödeme	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	645	114	224	406	129	614	145	759
Yok	66	8	20	41	13	65	9	74
Bilgi yok	173	47	70	114	36	169	51	220
Toplam	884	169	314	561	178	848	205	1053

Finansal Riskler								
Ödeme	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	372	174	96	281	169	393	153	546
Yok	32	16	6	26	16	33	15	48
Bilgi yok	139	49	35	105	48	143	45	188
Toplam	543	239	137	412	233	569	213	782

Yönetim Riskleri								
Ödeme	İyi	Kötü	Geçmiş	Politika	Gelecek	Parasal olmayan	Parasal	Toplam
Var	563	131	76	481	137	566	128	694
Yok	70	14	9	58	17	69	15	84
Bilgi yok	153	40	24	128	41	157	36	193
Toplam	786	185	109	667	195	792	179	971

Toplam	2213	593	560	1640	606	2209	597	2806

Ancak açıklamaların zamansal özellikleri daha detaylı incelendiğinde faaliyet risklerinde “politika” açıklamalarını “geçmiş”e ilişkin açıklamalar takip ederken yönetim riskleri ve finansal risklerde “gelecek”e ilişkin açıklamaların takip ettiği görülmektedir.

4.5. Öneriler

Finansal olmayan bilgilerin öneminin giderek artması ve maruz olunan risklerin işletme performansları üzerindeki büyük etkileri göz önüne alındığında risk açıklamalarının önemi daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin risk açıklamaları yapma konusundaki tutumları ve düzenleyici kurumların yaptıkları çalışmaların etkileri ile sonuçlarının incelenmesi amacıyla hazırlanan bu çalışmada TMS/TFRS’nin risk açıklamalarına olumlu yönde katkı yapmış olduğu ortaya konmuştur. Ancak özellikle yatırımcılar için çok önemli olan risk açıklamalarının yeterli düzeyde ve yaygın olmadığı saptanmıştır. Bu sebeple aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Bu çalışma kapsamında işletmelerin kamuya açıkladıkları faaliyet raporları incelenmiştir ve bu raporların işletmelere ait bilgileri tam ve eksiksiz olarak yansıtmaması mümkündür (işletme yöneticileri çeşitli sebeplerle tüm bilgileri kamuya açıklamaktan kaçınabilirler). Bu sebeple risk açıklamalarının eksik olduğu tespiti işletmelerin risk yönetimi uygulamalarının da eksik olduğu şeklinde yorumlanamaz. Ancak risk yönetiminin önemini açık bir şekilde ortaya koyacak ve işletmelere bu konuda yol gösterecek kılavuzlar bulunmadığı göz önüne alındığında ilk olarak bu alandaki eksikliği kapatacak çalışmalara ağırlık verilmesi önerilmektedir. Tablo 4.23’te yer alan risk kontrol listesi bu tür bir çalışmaya kaynak oluşturabilir, işletmelerin bu listede sıralanmış risklerden başlayarak ve geliştirerek, risk tespiti yapmaları ve gerekli adımları atmaları konusunda yol gösterici olabilir. Düzenleyici kurumlar tarafından yayımlanacak yönerge ve kılavuzlar hem işletmelerin dikkatini risk açıklamalarına çekmeleri hem de uygulamalar konusunda yol göstererek kolaylıklar sağlamaları sebebiyle büyük katkı sunacaklardır.

Tablo 4.23: Risk Kontrol Listesi

Bilgi güvenliğine ilişkin riskler
Bütçe yapılmamasından kaynaklanan riskler
Çalışanlara ilişkin riskler - Genel
Çalışanların ayrımcılık şikayeti
Çalışanların hata yapması/Suistimal/Hile riski
Çevre kirliliğinin kontrol altında tutulamaması/Çevresel sorumluluk/Çevresel kanun ve düzenlemelere aykırılık riski
Döviz kuru riski - Genel
Döviz kuru riski - Kurun yükselmesi sebebiyle yatırımların ertelenmesi riski
Döviz kuru riski - Satılan ürün miktarında artış/azalış olmasına rağmen kur değişimi sebebiyle satış gelirlerinin artmaması/azalmaması
Döviz kuru riski - Yabancı para cinsinden alacakların/borçların kur değişimi sebebiyle değişmesi
Döviz kuru riski - yurtdışından temin edilen hammaddelerin fiyatlarında değişim riski
Düşük ürün kalitesi/kalite kontrol süreçlerinde aksaklık/üretim süreçlerinde aksaklık olması riski
Etkinliğe/Kaynakların etkin kullanımına ilişkin riskler
Faiz oranı riski - Genel
Finansal raporlama riski
Fiyat riski – genel
Fonlama riski
Garantiye ilişkin riskler/satış sonrası servis yükümlülüklerine ilişkin riskler
Gerçeğe uygun değer riski
Güvenilir olmayan tedarikçi/ düşük tedarik kalitesi riski
Hammadde fiyatlarında değişim riski
Hammadde fiyatlarının dövizle bağımlı olması riski
Hammadde tedarikçisinde yurtdışına bağımlı olma riski
Hedeflenenin altında satış yapma riski
İç denetim birimi olmaması riski
İç denetim biriminin etkin olmaması riski
İç denetim biriminin etkinliğinin gözden geçirilmemesi riski
İç denetim biriminin verimli/yeterli olmaması riski
İç kontrol sistemi olmaması riski
İç kontrol sisteminin etkin olmaması riski

Tablo 4.23: Risk Kontrol Listesi (Devamı)

İç kontrol sisteminin etkinliğinin denetlenmemesi riski
İç kontrol sisteminin verimli/Yeterli olmaması riski
İç kontrol sisteminin yönetim tarafından destekleniyor olmaması/çalışanlar tarafından anlaşılmış olmaması riski
İklim riski
İnsan kaynaklarına ilişkin diğer karşılıklar/primler (kıdeme teşvik primi vs)
İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin riskler/Kaza riski
İşletme hedeflerine uygun olmayan iş süreçleri olması riski
İşletme içi bilgi akışına ilişkin riskler
İşletme varlıklarının/tesislerinin zarar görmesi riski
İşletmenin sürekliliği riski
Kanun ve düzenlemelere aykırılık riski
Kanuni riskler
Karşılık ayrılan diğer riskler
Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülöklere ilişkin riskler
Kıdem tazminatı ödeme riski
Kontrolle ilişkin riskler - bilgisayar sistemleri riski
Kredi riski – genel
Kullanılmamış izinler için ödeme yapma riski
Likidite riski – genel
Marka/itibar riski
Menkul kıymet piyasası riski/Hisse senedi fiyat riski
Muhasebe sistemleri riski
Müşteri riski - Büyük bir müşteriye bağımlı olma riski
Müşteri riski - Müşteri memnuniyeti sağlayamama riski
Müşteri riski - Müşteri taleplerinde meydana gelecek değışimlere ilişkin riskler
Müşteri riski - Tahsilata ilişkin riskler
Müşteri riski - Yeni müşteri edinememe/Müşteri çeşitliliği sağlayamama riski
Nakit akış riski - Genel
Pazar riskleri - Genel
Pazar riskleri - Pazar payında değışim olması riski
Pazar riskleri - Pazarın gelişmesine/Yeni pazarlara açılmaya ilişkin riskler
Pazar riskleri - Piyasadaki konumu/lider olma/liderliğini koruma/kaybetme riski
Satış adetlerinde değışim olması riski

Tablo 4.23: Risk Kontrol Listesi (Devamı)

Satış fiyatlarının değişmesi riski
Satış gelirlerinde değişim riski
Satışlara ilişkin genel riskler
Sektörde devlet baskısının çok olması riski
Sendika ile çatışma riski
Şerefiyede değer düşüklüğü olması riski
Sermaye riski
Stok fazlası/Stok bulundurma yükümlülüğü/Genel riskler
Stokların değerinde düşüş olması riski
Tedarik zincirine ilişkin genel riskler
Tedarikçi çeşitlendirememesi riski
Tedarikçilerle iyi ilişkiler kuramama riski
Tedarikte arz fazlası olması riski
Teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi riski
Teminat altına alınmamış alacaklar olması riski
Teminat, rehin, ipotek ve taahhütlere ilişkin riskler
Üretim maliyetlerinde değişim riski
Ürün çeşitliliği sağlayamama riski
Ürün teslimi/hizmet sunumunda gecikme yaşanması riski
Varlıklarda değer düşüklüğü riski
Vergi cezası riski
Verimliliğe/Kaynakların verimli kullanılmasına ilişkin riskler
Yeni ürün geliştirememesi riski
Yeterli girdi arzı olmaması riski
Yetki ve sorumlulukların ayrılmasında riski
Yoğun rekabet ortamı/yeterli rekabet gücüne sahip olmama riski
Yönetim kurulu üyeleri için verilmiş olan teminatlara ilişkin riskler
Yönetimin sorumluluğu riski

Risk yönetimi uygulamaları tek başına yeterli olmayıp bu uygulamaların işletme dışı kullanıcılarla paylaşımı da sağlanmalı, açıklama yapılması konusunda zorunluluklar getirilmelidir. Bu şekilde işletmelerin şeffaflığı sağlanabilecek ve yatırımcıların karar verme süreçlerinde kullanabilecekleri önemli risk bilgilerine erişim imkanları olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmanın örneklemini sanayi işletmeleri oluşturmakta olup farklı faaliyet yapıları ve tabi oldukları düzenlemeler dolayısıyla finansal kurumlar örneklem dışında tutulmuştur. Bu sebeple bulguların finansal kurumlar için de geçerli olduğu iddia edilemez. Ancak Tablo 4.23'te yer alan Risk Kontrol Listesinin geliştirilmesi ve finansal kurumlara özel risklere uyumlaştırılması durumunda söz konusu işletmelere yol gösterici bir araç olacaktır.

Risk açıklamaları sadece risk yönetimi için yapılan uygulamaları değil işletmelerin maruz oldukları risklere ilişkin bilgileri de içermelidir. Özellikle yatırımcılar olmak üzere tüm ilişkili taraflar için karar alma süreçlerinde risklerin varlığı ve büyüklüğü önemli bir etkidir. Bu sebeple işletmelerin maruz oldukları risklerin neler olduğunu açıklamaları, bu bilgileri karşılaştırılabilir ve ölçülebilir şekilde ifade etmeleri çok önemli faydalar sağlayacaktır. Ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bilgi sunumu için risklerin parasal olarak ifade edilmesi gerekmekte olup işletmeler bu konuda teşvik edilmeli, zorunluluklar getirilmelidir.

Risk açıklamaları yapılması tek başına yeterli olmayıp açık, anlaşılır ve ulaşılması kolay şekilde sunulmaları da önem taşımaktadır. Bu sebeple öncelikle faaliyet raporlarında yer verilmesi zorunlu bir rapor bölümü saptanmalı ve işletmelerin bu bölümde risk açıklamalarına yer vermesi sağlanmalıdır. Aksi takdirde farklı bölümlerde yer alan risk açıklamalarının bu bilgilerin kullanıcılarının gözlerinden kaçması ihtimali bulunmaktadır. İlk aşamada faaliyet raporlarında riskler ve risk yönetimine ilişkin açıklamalar yapılmasına teşvik edilmesi yeterli olabilecek iken daha sonraki aşamalarda bu alana özel raporlar hazırlanması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Günümüzde var olan uygulama faaliyet raporlarında, riskin erken tespiti komitesi raporlarında, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarında ve internet sitelerinde riskler ve risk yönetimine ilişkin açıklamalar yapılması şeklinde olup bu bilgilerin farklı raporlarda farklı kapsamlarda sunulması kullanıcıların bilgilere erişimini kısıtlamakta ve kafa karışıklarına sebep olmaktadır. Bu sebeple söz konusu raporlarda verilebilecek bilgilerin yanı sıra bu bilgilerin tamamının kapsamlı bir şekilde yer aldığı ve riskler ile risk

yönetimine ilişkin bilgileri barındırdığı isminden de anlaşılabilir bir risk raporu hazırlanması bilgi kullanıcılarının menfaatine olacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi veri setinin kapsamı ve araştırma sonucunda oluşturulan gruplarda homojen dağılım olmaması sebebiyle istatistiki bir yöntemle analiz yapılamamıştır. Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalarda daha fazla sayıda yılı kapsayan çalışmalar yapılması, sektörel karşılaştırmalar yapılması, finansal kurumlarda risk açıklamalarının incelenmesi ve küçük işletmelerde risk yönetimi ile açıklamalarının incelenmesi faydalı olacaktır.

SONUÇ

Risk yönetimi uygulamaları işletmelerin gelecekte maruz kalabilecekleri olumsuz risklerin ortaya çıkma ihtimallerini veya olası etkilerini azaltmaları ile olumlu risklerin ortaya çıkma ihtimallerini veya olası etkilerini artırmaya yardımcı olurken; yatırımcıların karar alma süreçlerinde kullanabilecekleri bilgiler sunarak varlıklarını korumalarına destek olur. Ancak risk yönetimi uygulamalarının varlığı tek başına yeterli olmayıp işletme dışı kullanıcıların elde edebilecekleri faydaların artırılması için bu uygulamalara ilişkin açıklamaların da yapılması gerekmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin risk yönetimi uygulamalarına ilişkin açıklamalar yapmalarını gerektiren özel kanun, standart veya düzenlemeler bulunmamaktadır. Ancak bazı kanun, standart ve düzenlemelerde işletmelerin risklerini belirlemeleri, yönetmek için çalışmalar yapmaları ve açıklamalarını teşvik eden, zorunlu kılan maddeler bulunmaktadır.

76 adet işletmeyi kapsayan araştırma sonucunda 91 adet farklı riskten oluşan toplam 2806 adet risk açıklaması tespit edilmiştir. 91 farklı risk gruplandırmalara tabi tutulmuş ve en çok açıklamanın çalışanlara ilişkin riskler (240 adet) hakkında olduğu ve bu grubu sırasıyla müşterilere ilişkin riskler (191 adet), iç kontrole ilişkin riskler (179 adet), döviz kuruna ilişkin riskler (158 adet) ve üretim ile ilgili risklerin (127 adet) takip ettiği görülmüştür.

Bu çalışma kapsamında elde edilen 91 adet risk faaliyet riskleri, yönetim riskleri ve finansal riskler olarak gruplandırılmış ve bu gruplara göre analiz edildiğinde en çok faaliyet risklerinin (%37 – 1053 adet) açıklandığı görülmüştür. İkinci sırada yönetim riskleri bulunmakta olup (%35 – 971 adet) en az açıklama finansal risklere (%28 – 782 adet) ilişkindir.

Gruplara ayrılan bu risk açıklamaları özelliklerine göre de incelenmiş olup tüm gruplar için en çok “iyi” nitelikli, işletme “politika”larına ilişkin “parasal olmayan”

açıklamaların tercih edildiği gözlemlenmiştir. Açıklamaların zamansal özellikleri daha detaylı incelendiğinde ise faaliyet risklerinde işletme “politika”larını “geçmiş”e ilişkin açıklamalar takip ederken; yönetim riskleri ve finansal risklerde işletme “politika”larından sonra en çok açıklamanın “gelecek”e ilişkin bilgilerden oluştuğu gözlemlenmiştir.

Risk gruplarının kendi içlerinde incelenmesi sonucunda en çok “geçmiş”e ilişkin açıklamanın faaliyet risklerine ilişkin olduğu görülmüştür. Bu gruptaki risk açıklamalarının %30’u “geçmiş”e ilişkindir. Bununla birlikte grup içindeki dağılıma göre %69 oranıyla işletme “politika”larına ilişkin en çok açıklamanın yönetim risklerine ilişkin olduğu tespit edilmiştir. Finansal risklerde ise gruptaki risklerin %30’unun “gelecek”e ilişkin olduğu sonucu göze çarpmaktadır.

Tüm gruplarda en çok “iyi” özellikli risklerin açıklandığı görülmekte olup oransal olarak (grup içi dağılımlar incelendiğinde) “kötü” özellikli açıklamaların ancak finansal risklere ilişkin (bu grupta yer alan risklerin %31’i “kötü” olarak kodlanmıştır) olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir durum risklerin parasal olarak ifade edilip edilmediğinin analizinde de ortaya çıkmaktadır. Tüm gruplarda en çok “parasal olmayan” açıklamaların tercih edildiği görülmekle birlikte, grup içi dağılımlar incelendiğinde finansal risklerin en çok (bu grupta yer alan risklerin %27’si) “parasal”laştırılan riskler olduğu görülmektedir.

Risk açıklamalarının yer aldıkları rapor bölümleri incelendiğinde faaliyet raporlarının formatsal olarak farklılıklara sahip olması nedeniyle işletmeler arasında bir uyum olmadığı görülmüştür. Sadece 40 tane işletmede risk yönetime ilişkin özel bir bölüm olduğu ve bu bölümlerin işletmeler tarafından farklı şekillerde adlandırıldığı tespit edilmiştir. Bulgular incelendiğinde en çok açıklamanın TMS’ye uygun olarak hazırlanmış ve UDS’ye uygun olarak denetlenmiş “Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar”da (1009 adet) yer aldığı tespit edilmiştir. Bu bölümü “Kurumsal Yönetim” (580 adet), “Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri” (373 adet) ve “Yönetimden” (171 adet) bölümlerinin takip ettiği

saptanmıştır (Kullanılan bu başlıklar direkt olarak faaliyet raporlarında kullandığı şekliyle alınmamıştır. İşletmeler tarafından farklı adlandırmalar kullanıldığından yorumlamanın ve sonuçların bir arada sunulmasının kolaylaştırılması için benzer başlıklar belirli isimler altında toplanmış olup burada kullanılan başlıklar oluşturulmuştur. EK 3’te bu gruplandırmaların nasıl yapıldığı yer almaktadır).

“Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar” bölümü en çok risk açıklamasını barındırmasının yanı sıra en çok “parasal” açıklamanın (bu başlıktaki açıklamaların %47’si) da yer aldığı bölümdür. Bu bölümü “Satışlar” (%43), “Hukuki Konular” (%29), “Finansal Bilgiler” (%25), “Genel Bilgiler” (%25) ve “Verimlilik” başlıkları takip etmektedir.

“Sürdürülebilirlik”, “Bağımsız Denetçi Raporu”, “Kalite Politikası”, “Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri”, “Tedarik”, “Sektöre İlişkin Bilgiler”, “Bilgi Teknolojileri” ve “Paydaşlara Bilgi” bölümlerinde ise hiç parasal açıklama bulunmayıp tamamı parasal olmayan açıklamalardan oluşmaktadır.

En çok finansal risk açıklaması “Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar”, en çok yönetim riski açıklaması “Kurumsal Yönetim” ve en çok faaliyet riski açıklaması yine “Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar” bölümlerinde yer almaktadır.

Risk açıklamalarının önemliliği ve faydaları göz önüne alınarak işletmelerin bu konuda teşvik edilmesi gerekmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi risk açıklamalarının öneminin anlaşılmaması, yüksek maliyetli olması veya rakip işletmelere bilgi verilmek istenmemesi (işletmelerin süreç ve uygulamalarına ilişkin iç bilgiler) gibi nedenlerle işletmeler, risk açıklamaları yapmaktan kaçınmaktadırlar. Bu sebeple risk açıklamaları yapılmasını gönüllülüğe bırakmamak ve zorunlu hale getirmek işletmelerin şeffaflığı ve kullanıcıların menfaati için gerekli görülmüştür. Bu amaç doğrultusunda risk açıklamalarını gerekli kılacak bir muhasebe standardı hazırlanması muhasebe bilgi kullanıcıları için fayda sağlayacaktır.

Türkiye’de risk açıklamalarının yer aldığı çeşitli raporlar (yeterince kapsamlı olmamakla birlikte) yayımlanmakta veya hazırlanan diğer raporlar (özellikle risklere ilişkin olmayıp finansal konular veya genel bilgi amaçlı hazırlanan raporlar gibi) ile internet sitelerinde riskler ve risk yönetimine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Ancak aynı alandaki bilgilerin farklı rapor ve yerlerde açıklanıyor olması kullanıcılar için kafa karışıklığına ve bilgilere erişim de sorunlara yol açmaktadır. Bu çalışmada işletmelerin hazırladıkları faaliyet raporları kullanılarak bir içerik analizi uygulaması yapılmış ve faaliyet raporlarında yer alan risk açıklamalarına ilişkin durum tespiti yapılmıştır ancak faaliyet raporları dışında sunulan bilgiler kapsam dışında bırakılmıştır. Aynı durum işletmelerin risk açıklamalarına ulaşmaya çalışan kullanıcılar için de geçerli olabilecek olup öneride de belirtildiği gibi riskler ve risk yönetimine ilişkin tek ve kapsamlı bir rapor hazırlanması (benzer bilgiler hazırlanan diğer raporlarda da sunulabilir ancak söz konusu raporda tüm bilgiler yer almalıdır) risk yönetimi alanında yapılacak önemli bir iyileştirme olacaktır.

Öneriler arasında da belirtildiği üzere yapılacak risk yönetimi çalışmalarında Tablo 4.23’te yer alan risk kontrol listesi bir başlangıç adımı oluşturabilir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlar, işkolu, faaliyet hacmi ve işletmeye özel durumlarını dikkate alarak bu listeyi genişletmeleri ve kendi yapılarına uyarlamaları ile daha verimli sonuçlar elde edilebilecektir. İşletmelerin dikkatini risk yönetimi uygulamalarının önemine çekme konusunda düzenleyici kurumların da çalışmalar yapması, yayımlanacak yönerge ve kılavuzlar ile işletmelere yol göstermeleri bu alandaki gelişmelere büyük katkı sunacaktır.

KAYNAKÇA

- AcSEC : Statement of Position 94-6, Disclosure of Certain Significant Risks and Uncertainties, http://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1176156442419&acceptedDisclaimer=true, 22.08.2016.
- Adiloğlu, Burcu, Göksel Yücel : “Dünya’nın En Büyük Karşılıkları: BP PLC ve VW AG”, **Mali Çözüm**, Sayı 141, Mayıs-Haziran 2017, ss.13-30.
- AICPA : Improving Business Reporting – A Customer Focus, Çevrimiçi, <http://www.aicpa.org/interestareas/frc/accountingfinancialreporting/downloadabledocuments/jenkins%20committee%20report.pdf>, 26.08.2016.
- AICPA : Report of the Task Force on Risks and Uncertainties, Çevrimiçi, <http://clio.lib.olemiss.edu/cdm/ref/collection/aicpa/id/169869>, 22.08.2016.
- Allen, Mark, Cecilia Carpenter, Michael Hutchins, George Jones :“**Impact of Risk Management on Project Cost: An Industry Comparison**”, Journal of IT and Economic Development 6(2), 1-19, October 2015, ss. 1-19.
- Altay, Adem :“İşletmelerde Riske Yönelik Denetim ve Raporlanması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Amran, Azlan, Abdul : "Risk Reporting an Exploratory Study On Risk Management
Manaf Rosli Bin, Bin Disclosure In Malaysian Annual Reports", **Managerial**
Che Haat Mohd Hassan **Auditing Journal**, Volume 24, Issue 1, 2008, ss. 39 – 57.

Angelova, Biljana , : "The Role of Internal Audit in Risk Management System of
Blagica Koleva the Companies", **Economic Development**, Number 3, 2015
ss. 1-10.

Aysan, Mustafa : **Kurumsal Yönetim ve Risk**, İstanbul, Boyut Yayın Grubu,
1. Baskı, 2017.

Beasley, Mark S., : "Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise
Bruce C. Risk Management", Çevrimiçi, [https://mgt.ncsu.edu/vol2/erm/](https://mgt.ncsu.edu/vol2/erm/ee/i/weblogs/research-documents/coso-kri-paper-jan2011.pdf)
Branson, Bonnie [ee/i/weblogs/research-documents/coso-kri-paper-](https://mgt.ncsu.edu/vol2/erm/ee/i/weblogs/research-documents/coso-kri-paper-jan2011.pdf)
V.Hancock [jan2011.pdf](https://mgt.ncsu.edu/vol2/erm/ee/i/weblogs/research-documents/coso-kri-paper-jan2011.pdf), 22.04.2017.

Beretta, Sergio, Saverio : "A Framework for the Analysis of Firm Risk
Bozzolan Communication", **The International Journal of Accounting**,
Volume 39, 2004, ss. 265 – 288.

Berger, Thomas: : "Risk Reporting Practices of Indian Companies in the
SENSEX", **Asia-Pacific Journal of Risk and Insurance**,
Volume 6, Issue 1, Article 6, 2012, ss. 1-16.

Brodeur, Andre, Kevin : "A Board Perspective on Enterprise Risk Management",
Buehler, Michalel **McKinsey Working Papers on Risk**, Number 18, February
Patsalos-Fox, Martin 2010.
Pergler

- Büyükmirza, Kamil : **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 15. Baskı, 2010.
- Cabedo, J. David, Jose Miguel Tirado :“The Disclosure of Risk in Financial Statements”, **Accounting Forum**, 2004, ss. 181-200.
- Čermák, Petr :“Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis”, **16th Annual Conference on Finance and Accounting**, ACFA, Prague 2015, ss. 14-25.
- Chapman, Robert J. : “The Effectiveness of Working Group Risk Identification and Assessment Techniques”, **International Journal of Project Management**, Volume 16, Number 6, 1998, ss. 333-343.
- Chorafas,Dimitris N. :**IFRS, Fair Value and Corporate Governance**, Oxford, CIMA Publishing, 2006.
- Choudhry, Moorad :Bank Asset-Liability and Liquidity Risk Management edited by Gautam Mitra, Katharina Schwaiger, **Asset and Liability Management Handbook**, Hampshire, Palgrave Macmillan, 2011.
- Choudhry, Moorad :**An Introduction to Banking – Liquidity Risk And Asset-Liability Management**, Hampshire, Wiley, 2011.
- COSO : Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary, Mayıs 2013, Çevrimiçi, http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf, 16.08.2016.

- COSO : Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, Çevrimiçi, http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf, 29.09.2016.
- Cox, Abraham : “Analysing the Determinants of Narrative Risk Information in UK FTSE 100 Annual Reports”, **The British Accounting Review**, Volume 39, 2007, ss. 227–248.
- Deloitte Türkiye : Türkiye’de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları, İstanbul, Ocak 2015.
- Demsetz, Rebecca S., : “Agency Problems and Risk Taking at Banks”, Banking
Marc R. Saidenberg, Studies Department Federal Reserve Bank of New York,
Philip E. Strahan Çevrimiçi,
https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr29.pdf, 08.10.2016.
- Dermine, Jean, Youssef : **Asset & Liability Management - A Guide To Value
F. Bissada Creation And Risk Control**, London, Prentice Hall, 2002.
- Deumes, Rogier : “Corporate Risk Reporting: A Content Analysis of Narrative Risk Disclosures in Prospectuses”, **Journal of Business Communication**, Volume 45, Number 2, 2008, ss. 120-157.
- Dobler, Michael : “Incentives for Risk Reporting – A Discretionary Disclosure and Cheap Talk Approach”, **The International Journal of Accounting**, Number 43, 2008, ss. 184-206.

- Domínguez, Luis :“Corporate Reporting on Risks: Evidence from Spanish
Rodríguez, Ligia Companies”, **Spanish Accounting Review**, Volume 17,
Carolina Noguera Number 2, 2014, ss. 116–129.
Gámez,
- E Silva, Maria de :“Risk Disclosure in the Financial Statements: An Analysis of
Lima, Fábio Henrique the Notes of Portuguese Non-Financial Corporations”,
Ferreira de **Journal of Education and Research in Accounting**, Volume
Albuquerque, Manuela 9, Number 3, Article 6, ss. 320-341.
Maria Marcelino,
Joaquín Texeira Quirós
- Eilifsen, Aasmund, :**Auditing & Assurance Services**, Berkshire, McGraw-Hill
William F. Messier Jr, Higher Education, 2nd Edition (International Edition), 2010.
Steven M. Glover,
Douglas F. Prawitt
- Eisenhardt, Kathleen :“Agency Theory: An Assessment and Review”, **The
M. Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1, January
1989, ss. 57-74.
- Ekonomik Kalkınma ve :G20/Kurumsal Yönetim İlkeleri 2015, 2015.
İşbirliği Örgütü
- Esen, M. Fevzi :“Finansal Piyasalarda Bilgi Asimetrisi Kaynakları ve İçerideki
Bilgi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8,
Sayı: 40, Ekim 2015, ss.700-707.

Financial Accounting Standards Board : Improving Business Reporting: Insights into Enhancing Voluntary Disclosures, 2001, Çevrimiçi, <http://www.fasb.org/brrp/brrp2.shtml>, 01.10.2016.

Financial Reporting Council : Effective Company Stewardship - Next Steps, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/getattachment/79cd68e0-5138-4199-9ec6-a124e40f93b0/Effective-Company-Stewardship-Next-Steps.aspx>, 06.10.2016.

Financial Reporting Council : Going Concern and Liquidity Risk: Guidance for Directors of UK Companies, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/FRC-Documents/FRC/Going-Concern-and-Liquidity-Risk-Guidance-for-Dire.aspx>, 21.08.2016.

Financial Reporting Council : Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Risk-Management,-Internal-Control-and.pdf>, 21.08.2016.

Financial Reporting Council : Guidance on the Strategic Report, 2014, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Accounting-and-Reporting-Policy/Guidance-on-the-Strategic-Report.pdf>, 01.10.2016.

Financial Reporting Council : Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code, Çevrimiçi, <https://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Turnbull-guidance-October-2005.aspx>, 21.08.2016.

- Financial Reporting Council : Reporting Statement: Operating and Financial Review, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/ASB/Reporting-Statement-Operating-and-Financial-Review-File.pdf>, 29.09.2016.
- Financial Reporting Council : The UK Corporate Governance Code, Çevrimiçi, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>, 22.08.2016.
- Fier, Stephen G., Andre P. Liebenberg : “The Market for Directors’ and Officers’ Insurance”, **Risk Management and Insurance Review**, Volume 17, Number. 2, 2014, ss. 215-239.
- Foster, George, Mahendra Gupta, Leif Sjoblom : “Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions”, **Journal of Cost Management**, Vol. 10-1, Spring 1996, ss. 5-17.
- Graham, Andrew : "Integrated Risk Management - Implementation Guide", Çevrimiçi, <http://post.queensu.ca/~grahama/publications/TEXTPDF.pdf>, 07.12.2015.
- Güredin, Ersin : **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 13. Baskı, 2010.
- HM Treasury : "The Orange Book - Management of Risks - Principles and Concepts", 2008, Çevrimiçi, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf, 16.08.2016.

Horngren, Charles T., :**Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, New Jersey,
Srikant M. Datar, Pearson Internal Edition, 11th Edition, 2009.
George Foster, Madhav
Rajan, Christopher
Ittner

Hull, John C., :**Risk Management and Financial Institutions**, New Jersey,
Wiley, 4th Edition, 2015.

IASB : Management Commentary: a Framework for Presentation,
2010, Çevrimiçi, <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Management-Commentary/IFRS-Practice-Statement/Documents/Managementcommentarypracticestatement8December.pdf>, 29.09.2016.

ICAEW :“Reporting Business Risks: Meeting Expectations”, 2011,
Çevrimiçi,
<http://www.icaew.com/~media/corporate/files/technical/financial%20reporting/information%20for%20better%20markets/ifbm/rbr%20final.ashx> , 20.04.2017.

ICAEW : "Customer Profitability Analysis", Good Practice Guideline
37, 2002, Çevrimiçi,
<http://www.icaew.com/~media/corporate/files/technical/business%20and%20financial%20management/business%20support%20functions/marketing/customer%20profitability%20analysis%20gpg%2037%20march%202002.ashx>,
16.08.2016.

ICAEW : Audit of Banks: Lessons from Crisis, 2010, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/audit-and-assurance/audit-quality/audit-quality-forum/meeting-notes-2010/audit-of-banks-lessons-from-the-crisis-5-jul-2010.ashx>, 18.09.2016.

ICAEW :“Financial Aspects of Corporate Governance”, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/~media/corporate/files/library/subjects/corporate%20governance/financial%20aspects%20of%20corporate%20governance.ashx>, 21.08.2016.

ICAEW : Inside Out: Reporting on Shareholder Value, 1999, s. 36, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/~media/corporate/files/technical/research%20and%20academics/publications%20and%20projects/financial%20reporting%20publications/inside%20out%20reporting%20on%20shareholde%20value.ashx>, 10.09.2016.

ICAEW : Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Report, Çevrimiçi, <http://www.ecgi.org/codes/documents/turnbul.pdf>, 10.09.2016.

ICAEW : No Surprises: Working for Better Risk Reporting, 2006, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/research-and-academics/publications-and-projects/financial-reporting-publications/briefing-06-02-no-surprises.ashx?la=en>, 14.09.2016.

- ICAEW : Prospective Financial Information: Guidance for UK Directors, 2003, Çevrimiçi, <http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm/pfi.ashx>, 17.09.2016.
- Johnstone, Karla M. : **Auditing - A Risk-Based Approach to Conducting a Quality Audit**, Mason, Cengage Learning, 9th Edition, 2013.
- Karabulut, Ersin : “COSO 2013, ‘Bataklığı Kurutmak mı Sinekleri Öldürmek mi?’”, Çevrimiçi, <http://www.tide.org.tr/uploads/TI%CC%87DE-COSO%20Sunumu%202013%20son.pdf>, 18.03.2017.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton : **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- Klapper, Leora : “The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises”, **Journal of Banking & Finance**, 30, 2006, ss. 3111-3130.
- Krippendorff, Klaus : **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**, Sage Publications, 2nd Edition, İngiltere, 2004.
- Lajili, Kaouthar, Daniel Zeghal : “A Content Analysis of Risk Management Disclosures in Canadian Annual Reports”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 22(2), 2005, ss. 125-142.
- Linsley ,Philip M., Philip J. Shrives : “Examining Risk Reporting in UK Public Companies”, **The Journal of Risk Finance**, Volume 6 (4), 2005, ss. 292-305.

- Linsley Philip M.,
Philip J. Shrives :“Risk Reporting: A Study of Risk Disclosures in the Annual Reports of UK Companies”, **The British Accounting Review**, Volume 38, 2006, ss. 387-404.
- Linsley, Philip M.,
Phillip J. Shrives,
Mandy Crumpton :“Risk Disclosure: An Exploratory Study of UK and Canadian Banks”, **Journal of Banking Regulation**, Volume 7 (3/4), 2006, ss. 268–282.
- Madrigal, Mónica
Hernández, Beatriz
Aibar Guzmán, Cristina
Aibar Guzmán :“Determinants of Corporate Risk Disclosure in Large Spanish Companies: A Snapshot”, **Condaturia y Administracion**, Volume 60, 2015, ss. 757-775.
- Merna, Tony, Faisal
Al-Thani : **Corporate Risk Management**, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd, 2nd Edition, 2008.
- Michalski, Grzegorz :“Factoring and the Firm Value”, **Economics and Organization**, Volume 5, No 1, 2008, ss. 31-38.
- Mohobbot, Ali Md. :“Corporate Risk Reporting Practices in Annual Reports of Japanese Companies”, **Japanese Journal of Accounting**, Volume 16 (1), 2005, ss. 113-133.
- PriceWaterhouseCoopers : “A Practical Guide to Risk Assessment”, 2008.
- Rayton, Bruce A.,
Suwina Cheng : “Corporate Governance in the United Kingdom: Changes to the Regulatory Template and Company Cractice from 1998-2002”, **University of Bath School of Management Working Paper Series**, Bath, 2014.

- Razek, Marwa Abdel : “The Association Between Corporate Risk Disclosure and Firm Performance in Emerging Country – The Case of Egypt”, **Journal of Empirical Studies**, 1 (3), 2014, ss. 105-115.
- Reding, Kurt F., Paul J. :**Internal Auditing: Assurance & Consulting Services**, The Sobel, Urton L. Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007.
- Anderson, Michael J.
Head, Sri Ramamoorti,
Mark Salamasick, Cris
Riddle
- Reichheld, Frederick :Zero Defections: Quality Comes to Services, **Harvard F., W. Earl Sasser, Jr. Business Review**, 1990, Volume 68, Issue 5, ss. 105-111.
- Rittenberg, Larry E., :**Auditing - A Business Risk Approach**, Mason, Thomson South-Western, 6th Edition, 2008.
- Ross, Stephen A., : **Fundamentals of Corporate Finance**, New York, Randolph W. McGrawhill, 9th Edition, 2010.
- Westerfield, Bradford
D. Jordan
- Russel, Roberta S., :**Operations Management**, New Jersey, Prentice Hall, 4th Bernard W. Taylor III Edition, 2003.
- Sarıkamış, Cevat :**Sermaye Pazarları**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, 2000.

- Sarmas, Paul : “Elements of Corporate Hedging Policy”, **Southwest Business and Economics Journal**, Volume 13, 2004, ss. 1-14.
- SEC : “Disclosure of Accounting Policies For Derivative Financial Instruments And Derivative Commodity Instruments And Disclosure Of Quantitative And Qualitative Information About Market Risk Inherent In Derivative Financial Instruments, Other Financial Instruments, And Derivative Commodity Instruments”, Securities Act Release No. 7386, Washington, 1997.
- SEC : Sarbanes Oxley Act, 2002, Çevrimiçi, <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>, 25.09.2016.
- Senior Supervisory Group : Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence, 2008, Çevrimiçi, <https://www.sec.gov/news/press/2008/report030608.pdf>, 29.09.2016.
- Senior Supervisory Group : Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008, 2009, Çevrimiçi, <https://www.sec.gov/news/press/2009/report102109.pdf>, 29.09.2016.
- Silvoso, Joseph A. : “Report of the Committee on Basic Auditing Concepts”, **The Accounting Review**, Vol. 47, Committee Reports: Supplement to Volume XLVII of The Accounting Review, 1972, ss. 15-74.

- Stulz, Rene M. :“Optimal Hedging Policies”, **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Volume 19, No 2, June 1984, ss. 127-140.
- The Institute of Internal Auditors : IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, Ocak 2009, Çevrimiçi, <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>, 25.04.2017.
- The Institute of Internal Auditors Research Foundation : Internal Auditing's Role in Risk Management, The IIA Research White Paper, Mart 2011, Çevrimiçi, <http://www.oracle.com/us/solutions/corporate-governance/ia-role-in-rm-345774.pdf>, 21.08.2016.
- Topçu, Bünyamin : İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi, Çevrimiçi, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0015264.pdf>, 19.03.2017.
- Torun, Salih :“Muhasebe Verilerinin Firma Değeri Ve Risk Belirleme Açısından Önemi ve İMKB Üzerine Örnek Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2012.
- Uğur, Sedat : “Finansal Risk Yönetiminin Firma Değeri Üzerine Etkileri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2011.
- Usta, Öcal :**İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Ankara, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, 2012.

- Van Raaija, Erik M. : "The Strategic Value of Customer Profitability Analysis", **Marketing Intelligence & Planning**, Volume 23, Issue 4, 2005, ss. 372-381.
- Van Raaija, Erik M., : "The Implementation of Customer Profitability Analysis: A
Maarten J.A. Case Study", **Industrial Marketing Management**, Volume
Vernooijb, Sander van 32, Issue 7, 2003, ss. 573-583.
Tries
- Weinberg Gerald : "Product/Customer Critical Evaluation", **Management
Accounting**, Volume 8, Issue 7, 1999, ss. 25-28.
- Wieczorek-Kosmala, : "Voluntary Risk Reporting in Annual Reports – Case Study
Monika, Joanna Błach, of the Practices of Polish Public Companies", **e-Finanse**,
Maria Gorczyńska Volume 10, Number 4, 2014, ss. 46-59.
- Yılmaz, Mustafa : **Döviz Vadeli İşlem Sözleşmeleri**, İstanbul, Der Yayınları, 1.
Kemal Baskı, 2002.
- Yükçü, Süleyman : **Yöneticiler İçin Muhasebe: Yönetim Muhasebesi**, İzmir,
Birleşik Matbaacılık, 2007.
- Zadeh, Farahnaz : "Risk Disclosure Practices among Malaysian Listed Firms",
Orojali, Siti Zaleha **International Journal of Economics and Financial Issues**,
Abdul Rasid, Rohaida Volume 6(3), 2016, ss. 1092-1096.
Basiruddin, Nor Aiza
Mohammmed Zamil,
Amin Vakilbashi

Zsidilin,George A.,
Lisa M. Elram : "An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management", **Journal of Supply Chain Management**, Volume 39, Issue 2, June 2003, s.15-27.

Bankacılık Kanunu Çevrimiçi,
https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_sayili_bankacilik_kanunu.pdf,
18.03.2017.

Bağımsız Denetim : Çevrimiçi, [http://www.kgk.gov.tr/Dynamic_Content_Detail/5167/ Bag%CC%86%C4%B1ms%C4%B1z-Denetim-Standartlar%C4%B1](http://www.kgk.gov.tr/Dynamic_Content_Detail/5167/Bag%CC%86%C4%B1ms%C4%B1z-Denetim-Standartlar%C4%B1), 20.03.2017.

Finansal Kiralama,
Faktoring ve : Çevrimiçi,[http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5. 6102.pdf](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf), 18.03.2017.
Finansman Şirketleri
Kanunu

Sigortacılık Kanunu : Çevrimiçi, <http://www.tsb.org.tr/default.aspx?pageID=654&yid=189>, 20.03.2017.

Türk Ticaret Kanunu :Çevrimiçi,
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf>,
18.03.2017.

Uluslararası İç Denetim : Çevrimiçi, http://www.tide.org.tr/uploads/UMUC_2013.pdf, 20.03.2017.

Vergi Usul Kanunu

:Çevrimiçi,

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.213.pdf>,
18.03.2017.

:Audit Committees Combined Code Guidance, Çevrimiçi,
http://www.ecgi.org/codes/documents/ac_report.pdf,
21.08.2016.

:Committee on Corporate Governance – Final Report,
Çevrimiçi, <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>,
21.08.2016.

:Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine
Dair Karar, Çevrimiçi,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/01/20130123-6-1.pdf>, 18.03.2017.

:COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework,
2004, s.1, Çevrimiçi, http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf, 29.09.2016.

:Definition of Internal Auditing, Çevrimiçi,
<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, 04.05.2016.

:Denetim Komitesi ile İlgili Bilgiler, Çevrimiçi,
http://www.denetimnet.net/Pages/denetim_komitesi_ile_ilgili_bilgiler.aspx, 18.03.2017.

:EU, Accounts Modernization Directive - 2003/51/EC, Çevrimiçi, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0051:EN:HTML>, 27.09.2016.

:EU, Directive 2004/109/EC of the European Parliament and of the Council, Çevrimiçi, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:390:0038:0057:EN:PDF>, 28.09.2016.

:GAS 5 Risk Reporting, Çevrimiçi, https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=8, 29.09.2016.

:GAS 5-10 Risk Reporting by Financial Institutions and Financial Service Institutions, Çevrimiçi, https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=9, 29.09.2016.

:GAS 5-20 Risk reporting by Insurance Enterprises, Çevrimiçi, https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=11, 29.09.2016.

:GAS 20 Group Management Report, Çevrimiçi, https://www.drsc.de/service/drs/standards/index_en.php?ixstds_do=show_details&entry_id=38, 29.09.2016.

:International Corporate Governance Network, Guidance on Corporate Risk Oversight, 2015, Çevrimiçi,
https://www.icgn.org/sites/default/files/ICGN%20Corp%20Risk%20Oversightweb_0.pdf, 16.10.2016.

:Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar, Çevrimiçi,
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140322.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140322.htm>,
22.03.2017.

TFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar, Çevrimiçi,
http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMS/TFRS2011Seti/TFRS_7.pdf, 18.03.2017.

TFRS 9 Finansal Araçlar, Çevrimiçi,
http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/TFRS_9_2017%20Surumu.pdf, 20.03.2017.

TMS/TFRS 2018 Seti, <http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/7890/TMS/TFRS-2018-Seti>, Çevrimiçi,
19.01.2018.

TMS/TFRS'lerin Uygulanmasına Yönelik İlke Kararları,
Çevrimiçi,

<http://kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6684/TMS/TFRS'leri-n-Uygulanmas%C4%B1na-Yo%CC%88nelik-I%CC%87lke-Kararlar%C4%B1>, 18.03.2017.

Türkiye Muhasebe Standardı 1 (TMS 1) - Finansal Tabloların
Sunuluşu, Çevrimiçi,

kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Eskiler/TMS1.doc,
18.03.2017.

TMS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar,
Çevrimiçi,

<http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/TMS37.pdf>, 18.03.2017.

TMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme,
Çevrimiçi,

<http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2016Seti/TMS39.pdf>, 21.03.2017.

Çevrimiçi, <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/thought-leadership/risk-culture.aspx>, 09.12.2017.

EKLER

EK 1: Risk Kodlamasında Kullanılan Karar Kuralları

- Faaliyet raporları okunurken, çalışmanın birinci bölümünde yapılmış olan risk tanımı dikkate alınmıştır.
- Bir ifadenin “risk açıklaması” olarak kodlanması için “risk” kelimesi olması şartı aranmamış, ifadenin tanımlanmış risk özelliklerini taşıması yeterli bulunmuştur.
- Bir risk birden fazla defa açıklanmışsa her seferinde risk açıklaması olarak kodlanmıştır. Özellikle grup raporlaması yapan bazı işletmelerde aynı risk türünün hem iyi hem de kötü etkilerinden bahsedildiği gözlemlenmiştir (gruba bağlı şirketlerden birini olumlu diğerini olumsuz etkileyebilir olması sebebiyle). Bu tür durumlarda aynı risk hem “iyi” hem de “kötü” olarak kodlanarak kontrol listesine iki defa kaydedilmiştir.
- Raporların çeşitli bölümlerinde reklam/tanıtım gibi algılanabilecek slogan türü cümleler, finansal duruma ilişkin (satış gelirleri, adetleri, net gelir/gider tutarlarını gösteren vb) veya metin içindeki bilgilerin tekrarı şeklinde sunulan grafik veya tablolar risk açıklaması olarak kabul edilmemiştir (Örneğin; sayfa kenarlarında ya da bir sayfanın tamamını kaplayan “Pazar liderliğimizi koruduk” şeklindeki ifadeler veya metinde açıklanan satış geliri, satış adedi değişimlerinin yanında yer alan ve metindeki yazıyı özetler şekilde verilmiş grafik veya tablolar). Bunlara ek olarak işletmelerin vizyon veya misyon bildileri de standart metinler olmaları ve güncellemeye tabi tutulmamaları sebebiyle risk açıklaması olarak kodlanmamıştır.
- Eğer bir ifade birden fazla risk grubuna ilişkinse en baskın gruba dahil edilmiştir.
- Risk açıklamalarının faaliyet raporlarında yer aldıkları bölümlere göre gruplanmasında benzer bölüm başlıkları bir arada gösterilmiştir. Bu nedenle EK 3’te yer alan gruplama tablosu kullanılmıştır.

EK 1: Risk Kodlamasında Kullanılan Karar Kuralları (devamı)

- Risk açıklaması olarak kodlanmış ifadeler;
 - İşletmenin geçmişine ilişkin bir fırsat, fayda ihtimali, tehlike ya da tehdide ilişkin ise “geçmiş”,
 - İşletmenin geleceğine ilişkin bir fırsat, fayda ihtimali, tehlike ya da tehdide ilişkin ise “gelecek”,
 - Fırsat, fayda, tehlike veya tehdide karşı belirlenmiş işletme politikalarından bahsediliyorsa “politika” olarak sınıflandırılmışlardır.
- Risk açıklaması olarak kodlanmış ifadeler;
 - İşletmeye sağlanmış/sağlanacak fayda veya fırsatlara ilişkin ise “iyi” olarak,
 - İşletmenin karşılaşmış/karşılaşabilecek olduğu bir tehlike veya tehdide ilişkin ise “kötü” olarak kodlanmışlardır.
- Risk açıklaması olarak kabul edilen ifadeler parasal olarak ifade edilmişlerse “parasal”, parasal olarak ölçülmemişse “parasal olmayan” olarak gruplandırılmışlardır.
- Bir riske ilişkin hem “iyi” hem de “kötü” açıklamalar yapan işletmeler gözlemlendiğinde aynı risk iki defa açıklama olarak kodlanmış ve biri “iyi”, biri “kötü” risk olarak sınıflandırılmıştır (Örneğin; bir üründe talep değişimine ilişkin iyi bir riske maruz kalınmışken başka bir üründe kötü bir riske maruz kalınması veya faaliyet gösterilen bir pazarda genişleme olurken bir başka pazarda daralma olması gibi).
- “İç denetim birimi olmaması riski” veya “iç kontrol sistemi olmaması riski”ne karşı faaliyet raporlarında bu birimlerin/sistemlerin olmadığı özellikle belirtiyse risk açıklaması olarak kodlanmış ve “kötü/politika/parasal olmayan” olarak sınıflandırılmıştır. Ancak söz konusu birimlerin varlığına dair bir bilgi yoksa risk açıklaması olmaması sebebiyle herhangi bir kodlama yapılmamıştır.

- Faaliyet raporlarının bölüm başlıklarında “İç kontrol” veya “İç denetim” ifadeleri yer alıyor olsa bile ilgili bölümlerde bu sistem veya birimlere ilişkin bilgi verilmemişse risk açıklaması olmadığı kabul edilmiş ve herhangi bir kodlama yapılmamıştır.
- Olumsuz bir riske karşı geliştirilmiş risk yönetim politikası olması durumunda söz konusu risk açıklaması “iyi/politika/parasal olmayan” olarak kodlanmıştır (Örneğin; işletme kur riskinden negatif yönde etkileniyor olsa dahi söz konusu riskin işletme üzerindeki etkilerini minimize edecek etkin bir risk yönetim politikası geliştirdiğini belirtmişse “kur riski”ne ilişkin açıklama olduğu kaydedilmiş ve risk açıklaması “iyi/politika/parasal olmayan” olarak kodlanmıştır).
- Sadece “Riskin Erken Teşhisi Komitesi var ve riskler analiz ediliyor” şeklinde bir açıklama olup hangi risklerin nasıl analiz edildiğine ilişkin bilgi vermeyen işletmelerde bu tür ibareler risk açıklaması olarak kabul edilmemiş ve risk kontrol listesine eklenmemiştir.

EK 2: Kontrol Listesinde Yer Alan Risklerin Türlerine Göre Dağılımı

Faaliyet Riskleri

Düşük ürün kalitesi/kalite kontrol süreçlerinde aksaklık/üretim süreçlerinde aksaklık olması riski
Etkinliğe/Kaynakların etkin kullanımına ilişkin riskler
Garantiye ilişkin riskler/satış sonrası servis yükümlülüklerine ilişkin riskler
Güvenilir olmayan tedarikçi/ düşük tedarik kalitesi riski
Hammadde fiyatlarında değişim riski
Hammadde fiyatlarının dövizle bağımlı olması riski
Hammadde tedarikçisinde yurtdışına bağımlı olma riski
Hedeflenenin altında satış yapma riski
İklim riski
İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin riskler/Kaza riski
İşletme varlıklarının/tesislerinin zarar görmesi riski
İşletmenin sürekliliği riski
Karşılıklar, koşullu varlık ve yükümlülüklerle ilişkin riskler
Müşteri riski - Büyük bir müşteriye bağımlı olma riski
Müşteri riski - Müşteri memnuniyeti sağlayamama riski
Müşteri riski - Müşteri taleplerinde meydana gelecek değişimlere ilişkin riskler
Müşteri riski - Tahsilata ilişkin riskler
Müşteri riski - Yeni müşteri edinememe/Müşteri çeşitliliği sağlayamama riski
Pazar riskleri - Genel
Pazar riskleri - Pazar payında değişim olması riski
Pazar riskleri - Pazarın gelişmesine/Yeni pazarlara açılmaya ilişkin riskler
Pazar riskleri - Piyasadaki konumu/lider olma/liderliğini koruma/kaybetme riski
Satış adetlerinde değişim olması riski
Satış fiyatlarının değişmesi riski
Satış gelirlerinde değişim riski
Satışlara ilişkin genel riskler
Sektörde devlet baskısının çok olması riski
Stok fazlası/Stok bulundurma yükümlülüğü/Genel riskler
Stokların değerinde düşüş olması riski

EK 2: Kontrol Listesinde Yer Alan Risklerin Türlerine Göre Dağılımı (Devamı)

Faaliyet Riskleri (Devamı)

Tedarik zincirine ilişkin genel riskler
Tedarikçi çeşitlendirememe riski
Tedarikçilerle iyi ilişkiler kuramama riski
Tedarikte arz fazlası olması riski
Üretim maliyetlerinde değişim riski
Ürün çeşitliliği sağlayamama riski
Ürün teslimi/hizmet sunumunda gecikme yaşanması riski
Varlıklarda değer düşüklüğü riski
Yeni ürün geliştirememe riski
Yeterli girdi arzı olmaması riski
Yoğun rekabet ortamı/yeterli rekabet gücüne sahip olmama riski

Finansal Riskler

Döviz kuru riski - Genel
Döviz kuru riski - Kurun yükselmesi sebebiyle yatırımların ertelenmesi riski
Döviz kuru riski - Satılan ürün miktarında artış/azalış olmasına rağmen kur değişimi sebebiyle satış gelirlerinin artmaması/azalmaması
Döviz kuru riski - Yabancı para cinsinden alacakların/borçların kur değişimi sebebiyle değişmesi
Döviz kuru riski - yurtdışından temin edilen hammaddelerin fiyatlarında değişim riski
Faiz oranı riski - Genel
Fiyat riski – genel
Fonlama riski
Gerçeğe uygun değer riski
Kredi riski – genel
Likidite riski – genel
Menkul kıymet piyasası riski/Hisse senedi fiyat riski
Nakit akış riski - Genel
Şerefiyede değer düşüklüğü olması riski
Sermaye riski
Teminat, rehin, ipotek ve taahhütlere ilişkin riskler
Yönetim kurulu üyeleri için verilmiş olan teminatlara ilişkin riskler

EK 2: Kontrol Listesinde Yer Alan Risklerin Türlerine Göre Dağılımı (Devamı)

Yönetim Riskleri

Bilgi güvenliğine ilişkin riskler
Bütçe yapılmamasından kaynaklanan riskler
Çalışanlara ilişkin riskler - Genel
Çalışanların ayrımcılık şikayeti
Çalışanların hata yapması/Suistimal/Hile riski
Çevre kirliliğinin kontrol altında tutulamaması/Çevresel sorumluluk/Çevresel kanun ve düzenlemelere aykırılık riski
Finansal raporlama riski
İç denetim birimi olmaması riski
İç denetim biriminin etkin olmaması riski
İç denetim biriminin etkinliğinin gözden geçirilmemesi riski
İç denetim biriminin verimli/yeterli olmaması riski
İç kontrol sistemi olmaması riski
İç kontrol sisteminin etkin olmaması riski
İç kontrol sisteminin etkinliğinin denetlenmemesi riski
İç kontrol sisteminin verimli/Yeterli olmaması riski
İç kontrol sisteminin yönetim tarafından destekleniyor olmaması/çalışanlar tarafından anlaşılmış olmaması riski
İnsan kaynaklarına ilişkin diğer karşılıklar/primler (kıdeme teşvik primi vs)
İşletme hedeflerine uygun olmayan iş süreçleri olması riski
İşletme içi bilgi akışına ilişkin riskler
Kanun ve düzenlemelere aykırılık riski
Kanuni riskler
Karşılık ayrılan diğer riskler
Kıdem tazminatı ödeme riski
Kontrolle ilişkin riskler - bilgisayar sistemleri riski
Kullanılmamış izinler için ödeme yapma riski
Marka/itibar riski
Muhasebe sistemleri riski
Sendika ile çatışma riski
Teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi riski

EK 2: Kontrol Listesinde Yer Alan Risklerin Türlerine Göre Dağılımı (Devamı)

Yönetim Riskleri (Devamı)

Teminat altına alınmamış alacaklar olması riski
Vergi cezası riski
Verimliliğe/Kaynakların verimli kullanılmasına ilişkin riskler
Yetki ve sorumlulukların ayrılmaması riski
Yönetimin sorumluluğu riski

EK 3: Faaliyet Raporu Bölümlerinin Gruplaması

2015 Yılı Faaliyetleri

2015 Gelişmeleri
2015 Performansı
2015 Yılı Gelişmeleri
2015 Yılı Gelişmeleri ve Faaliyetleri
2015 Yılı Kazanımları ve Geleceğe Dair Hedefler
2015 Yılına Genel Bakış
2015 Yılına Genel Bir Bakış
2015 Yılında İzocam Faaliyetleri
2015 Yılında Otopan
2015 Yılında Park Elektrik
2015 Yılına Değerlendirmesi
2015'in Başlıca Gelişmeleri
2015'te
Deva'da 2015 Yılı
Özetle 2015 Yılı
Performans
Rakamlarla Aksa Enerji
Rakamlarla-Akçansa
Şirketin 2015 Yılı Faaliyetleri
Şirketin Dönem Faaliyetleri ve Özet Finansal Bilgiler
Vestel Beyaz Eşya'nın Stratejisi ve 2015 Gerçekleşmeleri

2016 Yılı Beklentileri

2016 Beklentileri
2016 Yılı Beklentileri ve Hedefleri
2016 Yılı Hedef ve Beklentileri
Faaliyetlerle İlgili Öngörülebilir Riskler
Geleceğe Yönelik Beklentiler
Gelecek
Şirketin Gelişimi Hakkında Yapılan Öngörüler

Bağımsız Denetçi Raporu

Bağımsız Denetim Raporuna Ek Finansal Tablo ve Dipnotlar

Bilgi Teknolojileri

EK 3: Faaliyet Raporu Bölümlerinin Gruplaması (Devamı)

Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Endüstri İlişkileri Çevre Çevre ve Enerji Çevre ve Kalite Faaliyetleri Çevre ve Sürdürülebilirlik Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası Endüstri İlişkileri Endüstri İlişkileri-İş Sağlığı ve Güvenliği İş Sağlığı ve Güvenliği Kalite, İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Şirket Politikamız Sağlık ve İş Güvenliği
Diğer bilgiler Diğer Diğer Durumlar Diğer Hususlar Faaliyetlere İlişkin Diğer Hususlar Giriş Sunuş Teminat, Rehin ve İpotekler Hakkında Bilgi Vestel Beyaz Eşya'nın Güç Odakları Yatırım Kalite Güvence ve Ürün Geliştirme Faaliyetleri Lojistik
Enerji Politikası Dünya Enerji Piyasasında Görünüm

EK 3: Faaliyet Raporu Bölümlerinin Gruplaması (Devamı)

Faaliyetler Faaliyetler Faaliyetlere İlişkin Değerlendirme Faaliyetleri ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler Faaliyetlerimiz Mal ve Hizmet Üretimine İlişkin Faaliyetler Mal ve Hizmetlere İlişkin Bilgiler Şirket Faaliyetleri ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler Şirketin Faaliyetleri ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler Şirketin Kapasite Kullanımları, Üretim ve Konsolide Satışlarına İlişkin Açıklamalar Tümosan Motor ve Traktör Sanayi A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler Üretim Üretim ve Kapasite Kullanımı
Finansal Bilgiler Başlıca Finansal ve Operasyonel Göstergeler Finansal Analiz Finansal Durum Finansal Göstergeler Finansal Yapı Finansal Yapıya İlişkin Bilgiler Mali Güç Özet Finansal Bilgiler Özet Finansal ve Operasyonel Göstergeler Sermaye Yönetimi
Genel Bilgiler Çimsa Hakkında Değerlendirme Genel Ekonomide Son Bir Yıla Genel Bakış Genel Ekonomik Görünüm

EK 3: Faaliyet Raporu Bölümlerinin Gruplaması (Devamı)

Hakkında Bir Bakışta Bossa Bir Bakışta Ford Otosan Bir Bakışta Türk Traktör Rekabet Avantajları Şirket Politikası Şirket Profili Şirketin Faaliyetleri Hakkında Bilgi Şirketin Faaliyetleri ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler Vestel'in Güç Odakları Yenilikçilik Kısaca Akçansa Strateji İşletmenin Vizyonu, Misyonu, Değerleri ve Stratejisi
Hukuki Konular Devam Etmekte Olan Davalar Hukuki Durum Şirket Aleyhine Açılan Önemli Davalara İlişkin Bilgiler Şirket Aleyhine Açılan ve Devam Eden Önemli Davalar ve Olası Sonuçlar Hakkında Bilgi Şirketimiz Aleyhine Açılan Davalar ve Diğer Hususlar
İnsan Kaynakları Çalışan Güvenliği Çalışanlarımız ve Biz İnsan Kaynakları Politikası İnsan Kaynakları Yönetimi Kıdem Tazminatı Yükümlülük Durumu Personel Personel ve İşçi Hareketleri Personel ve İşçi Hareketleri ve Toplu Sözleşme Uygulamaları ve Personel ve İşçiye Sağlanan Hak ve Menfaatler Personel ve İşçiye Sağlanan Hak ve Menfaatler Toplu İş Sözleşmesi

EK 3: Faaliyet Raporu Bölümlerinin Gruplaması (Devamı)

Kalite Politikası İş Mükemmelliği İşletme Faaliyetleri ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler Kalite Anlayışımız Kalite Faaliyetlerimiz Kalite Güvence ve Ürün Geliştirme ve Ar&Ge ve İnovasyon Kalite Politikası Kalite Standartları Kalite ve Ar&Ge Kalite ve Ar&Ge Çalışmaları Kalite Güvence ve Ürün Geliştirme Faaliyetleri
Kurumsal Yönetim Kurumsal Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu
Paydaşlara Bilgi Paydaşlar İçin Değer Yaratma Yatırımcı İlişkileri Birimi Faaliyetleri
Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri Denetçi, Denetim Komitesi ve Genel Müdür Finansman Kaynakları ve Risk Yönetim Politikaları İç Denetim Bölümü İç Denetim Bölümü ve Faaliyetleri İç Denetim Faaliyetlerimiz İç Denetim Sistemi İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemlerinin İşleyişi Hakkında Değerlendirme

EK 3: Faaliyet Raporu Bölümlerinin Gruplaması (Devamı)

Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri (devamı)
İç Kontrol Mekanizması
İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri
İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri Hakkında Yönetim Kurulu'nun Görüşü
İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetleri
Risk Yönetim Politikası
Risk Yönetimi
Risk Yönetimi Politikaları
Risk Yönetimi ve İç Denetim Sistemleri
Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması
Risk Yönetimi ve İç Kontrol Politikası
Risk Yönetimi ve Risk Yönetim Komitesi Çalışmaları
Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri
Riskler ve Değerlendirme
Riskler ve Yönetim Kurulu'nun Değerlendirmeleri
Riskler ve Yönetim Kurulu'nun Değerlendirmesi
Riskler ve Yönetim Organının Değerlendirmesi
Satışlar, Verimlilik, Gelir Yaratma Kapasitesi, Karlılık, Borç/Özkaynak oranı ve Benzeri Konularda İleriye Dönük Riskler
Varsa Şirketin Öngörülen Risklere Karşı Uygulayacağı Risk Yönetim Politikası
Satışlar
Net Satışlar
Pazarlama Stratejileri
Satış Faaliyetlerimiz
Satış Hacmi ve Gelir Büyümesi
Satışlardaki Gelişmeler
Satış-Pazarlama
Tüketicilerimiz, Müşterilerimiz ve Biz
Üretim ve satış
Yurtiçi ve Yurtdışı Pazarlama ve Satış Faaliyetleri

EK 3: Faaliyet Raporu Bölümlerinin Gruplaması (Devamı)

Sektöre İlişkin Bilgiler İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör ve Bu Sektör İçerisindeki Yeri Ortaklığın Faaliyet Gösterdiği Sektör ve Bu Sektör İçindeki Yeri Sektörde Pınar Süt Sektöre İlişkin Bilgiler Sektörel Değerlendirmeler ve Faaliyete İlişkin Bilgiler
Sürdürülebilirlik Çevre ve Sürdürülebilirlik Sürdürülebilirlik Çalışmaları Sürdürülebilir Büyüme
Tedarik Satın Alma – Tedarik Tedarikçiler Tedarikçilerimiz ve Biz Tedarik Zinciri Yönetimi
Temel Göstergeler Başlıca Finansal ve Operasyonel Göstergeler Göstergeler
Verimlilik İşletmenin Üniteleri ve Verimlilik Verimlilik Anlayışımız Verimlilik Çalışmalarımız

EK 3: Faaliyet Raporu Bölümlerinin Gruplaması (Devamı)

Yönetimden

Başkan Mesajı
CEO'nun Mesajı
Genel Müdür'ün Mesajı
İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Faaliyetleri Hakkında Yönetim Kurulu'nun Görüşleri
İcra Kurulu Başkanı ile Söyleşi
İdari Faaliyetler
Toplu Sözleşme Uygulamaları
Yönetim
Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
Yönetim Kurulu ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar
Yönetim Kurulu Komiteleri
Yönetim Kurulu Raporu
Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar
Yönetim Kurulu, Üst Düzey Yöneticiler ve Personel Bilgileri
Yönetim Kurulu'nun Mesajı
Yönetim Sistemleri
Yönetim ve Değerlendirmeler
Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
Yönetim Kurulu ve Komitelerinde Görev Alan Üye Bilgileri

ÖZGEÇMİŞ

Çağla Demir Pali, 8 Mart 1986'da Cihanbeyli'de doğmuştur. İlk öğrenimini Kızılcaören Köyü İlkokulu'nda, orta öğrenimini Cumhuriyet Ortaokulu'nda, lise öğrenimini ise Merzifon Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2010 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. Aynı yıl Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe yüksek lisans programına kabul edilmiş ve Deloitte Türkiye İzmir ofisinde denetim bölümünde çalışmaya başlamıştır. 2012 yılında yüksek lisans programını “Stokların Vergi Usul Kanunu ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler için Türkiye Finansal Raporlama Standardı Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama” başlıklı proje ile tamamlamıştır. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe doktora programına kabul edilmiş ve İstanbul Bilgi Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır.