

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA*

Selahattin KOÇ** ve Asım ÇELİK***

Özet

Ülkelerin ekonomik ve sosyal yapılarını zedeleyen felaketlerin yaşanmasının arka planında ciddi bir kurumsal yönetim eksikliği, bir risk yönetim zaafiyeti olduğu görülmektedir. Son yıllarda bankacılık sektöründeki karlılığın artması ile birlikte bankaların riskleri kaçınılması gereken bir olgu olarak görmemesi; kendi özgün yapılarına uygun olarak yani risk iştahlarını fazla abartmadan belirlenen riskleri almaları ve yönetmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bunun üzerine Türkiye’deki bankaların da “Kurumsal Risk Yönetimi”nin (KRY) neresinde oldukları, bunu ne kadar kendi kurum bünyelerine katabildikleri, bankaların rekabet etmeleri, değişen süreçlere daha çabuk adapte olmaları ve her şeyden öte varlıklarının devam ettirmeleri açısından önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, Bankacılık Sektörü

Enterprise Risk Management: An Application in Banking Sector in Turkey

Abstract

There is a serious deficiency in both enterprise management and risk management at the background of disasters that distort the economical and social structures of nations. In recent years, the decrease of earnings in the banking sector has forced the banks to not consider risk as a concept to be avoided but to take and manage the appropriate ones that conform to their own structures without exaggerating the risk appetite. Thus, to be able to compete, adapt faster to the changing processes and to pursue their operations above all, it is important for the banks in Turkey to understand what their ERM implementation level is and how much they can incorporate ERM into their internal structures.

Key Words: Risk Management, Enterprise Risk Management, Banking Sector

GİRİŞ

Hedefleri gerçekleştirme sırasında, hedeflere etki edecek bir olayın meydana gelme ihtimali olarak tanımlanan risklerin zaman içerisinde çeşitlendiği ve üzerine yüklenen anlamların farklılaştığı görülmektedir. Zamanla risk kavramı beraberinde

* Bu makale Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalında “Basel II Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” Başlığı altında yapılmış olan tezden türetilmiştir.

** Yrd. Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Sivas, selokoc@hotmail.com.

*** Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Kayseri, acelik@erciyes.edu.tr.

riskle mücadeleyi de gündeme getirmiş, riskle ilgili ilk ciddi çalışmalar sigorta sektöründe başlamış, bankacılık ve diğer sektörlerle hızla yayılmıştır. Ancak, risk yönetiminin yalnızca belirli kişi ya da birimler tarafından yapılması nedeniyle zaman içerisinde değişen risklerin tespitinde ve yönetilmesinde yetersiz kalındığının anlaşılması üzerine, geleneksel risk yönetimi yöntemlerinden daha modern risk yönetimi yöntemlerine doğru geçiş başlamıştır. Modern risk yönetimi yöntemlerinin başında da KRY gelmektedir. Bu yönetime göre, artık olaylara sistematik bir bakış açısı geliştirilerek daha entegre analizlerin yapılması ve süreç içerisinde edilgen konumdan proaktif (ihtiyaç ve taleplerin kısa süre içerisinde ve doğru bir biçimde cevaplandırılması) bir hareket tarzına geçilmesi sağlanmaktadır.

Risklerin tespitinde ve yönetilmesinde ortak kültürün oluşturulması çok önemlidir. Gelişen ekonomik sürece göre kurumlar ortak bir dil oluşturarak sadece risklerin üstesinden gelinmesinde değil, muhatap olunan zorluklara karşı başarı sağlanmasında da çok önemli adımlar atılmış olacaktır. Çünkü ortaklaşa hareket, dayanışma anlayışı ve beraberinde kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Kâr marjlarının çok düştüğü bir ortamda hem finansal şirketler için hem de finans dışı şirketler için kar sürekliliğinin sağlanmasının ancak ve ancak risklerin üstlenilmesinden ve onların yönetilmesinden geçtiği, kurumlar tarafından bilinen bir gerçek haline gelmiştir. Uluslararası finansal piyasalarda çok önemli geçiş dönemleri yaşanmıştır. Bu dönemlerde bankacılık işlemlerinin sayısının, rekabetin, piyasalardaki belirsizliklerin, risklerin artması ve işlemlerin daha karmaşık hale gelmesi, bankaların daha büyük ve çeşitli mali risklerle karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Kredi riski, piyasa riski, operasyonel risk ve diğer risklerin iyi yönetilememesi halinde, bankalarda oluşabilecek sorunların diğer sektörlerle de yayılması ihtimali oldukça artmıştır. Gerek finans sektöründe, gerekse de ekonominin bütününde, sürdürülebilir büyüme, istikrar ve karlılığın sağlanabilmesi için, bankaların, kurum olarak riskleri algılama ve yönetme isteklerine ek olarak, asgari düzeyde uymak zorunda oldukları kurumsal risk yönetimini dikkate almaları gerekmektedir.

Türkiye’de bankacılık sektörü çok hızlı bir değişim içerisinde. Hızlı değişimin yaşandığı bu sektördeki riskler de hızlı değişmektedir. Risk alma ve yönetme konusunda diğer sektörlerden daha önde olan bankacılık sektöründe, risklerin saptanması, ölçülmesi, yönetilmesi ve risklerin kurum amaçları doğrultusunda önceliklendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Zaman içerisinde bankalarda risklerin tespitinde ve yönetilmesinde saydamlaşma ve iç kontrol öne çıkmış, kurum kültürü olarak risklerin yönetildiği gelenekçi yaklaşımlardan, daha çağdaş yaklaşımlara doğru geçiş başlamıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, mali piyasaların mihenk taşı olan finans sektörünün can damarı olan bankaların, KRY uygulama düzeylerini, risk yönetimi politikalarını, risk yönetimi uygulama farklılıklarını ve risk yönetiminin kurumsallaşma düzeyini anket araştırma yöntemi ile tespit etmektir.

Çalışmada KRY’nin tanımı, KRY’nin bileşenleri ve faydalarından bahsedildikten sonra konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Yine çalışmanın uygulama kısmında ise çalışmaya dahil olan bankaların KRY ve risk yönetimi ile ilgili durum tespiti yapılmıştır.

I. KURUMSAL RISK YÖNETİMİ

KRY; organizasyonları (kurumları) etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan bir süreçtir (COSO, 2004: 2).

KRY, şirket çapında risklerin değerlendirilmesi ve kurum çapında risklerin yönetilmesi için kurum içerisinde ortak bir değer oluşturulmasına dönük stratejik bir süreçtir (Foster, 2008: 1-43).

KRY, riski yönetmek ve risk yönetimini firmanın finansal ve ticari amaçları ile etkin biçimde birleştirmek için kullanılan bir tekniktir (Grey ve Shi, 2005: 1). Bir başka ifade ile KRY, işletmenin iş yapmasını olumsuz yönde etkileyecek olaylardan sakınılması sürecini içermektedir (Gregory, 2003: 5).

Kısaca KRY, yaşanan süreçteki tehditler ve fırsatlarla ilgili sorumluluk alma, karar vermede her geçen gün artan bir biçimde imkanlar sunmaktadır (Picket, 2006: 38). Ülkelerin, şirketlerin, kamu ya da özel kurumların **“Sürdürülebilir Büyüme”** hedeflerine ulaşabilmelerinin en önemli unsurlarından birinin risklerin çok daha etkin bir şekilde yönetilmesinden geçtiği anlaşılmalı ve bu yönde iyileştirici adımlar hemen atılmalıdır. Aksi durumda hem uluslararası hem de ulusal arenada ülkelerin, kurumların ve özel şirketlerin rekabet etmelerinin çok güçleşeceği bir gerçektir. **Treadway Komitesi'nin Sponsor Organizasyonları Komisyonu'nun (COSO)** yapmış olduğu tanımlamada, **KRY (Enterprise Risk Management)** kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri konusunda makul bir güvence sağlamak için tesis edilen bir süreçtir. Bu süreç doğal olarak yönetim kurulu ve üst yönetim başta olmak üzere diğer çalışanlar tarafından şekillendirilmekte olup kurum genelinde bir strateji belirlenmesi için uygulanmaktadır (<http://www.bumko.gov.tr/30.02.2010>).

KRY'nin temelinde kurum çapında kapsamlı bir değişim, değer yaratma ve değer yönetimi yatmaktadır. KRY, herhangi bir iş planı ile ilgili karar almadan önce oluşması muhtemel finansal ve stratejik risklerin doğru olarak ölçülebilmesi, muhtemel sonuçlarının değerlendirilmesi, sermayenin bugünkü değerinin hesaplanması, riske maruz kar değerlerini hesaplayarak ortalama sermaye maliyetlerinin düşürülmesinde çok önemli rol oynamaktadır (Bolgün ve Akçay, 2009: 704). KRY, belirli kısıtlar içerisinde risk yönetme iştahının oluşturulması ve amaçların gerçekleştirilmesi için taraflara makul güvencelerin sağlandığı bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Holskoy, 2006: 28). Kurumsal risk yönetimi işletmelerde sürecin bir parçası olarak uygulanmaktadır (Picket, 2006: 38).

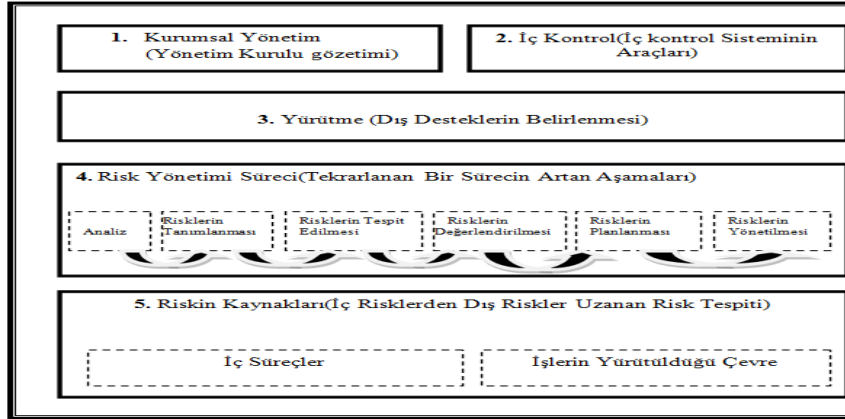
KRY'de daha az risk almak isteyen bir organizasyonun, portföyünde daha çok sabit getirili varlık ve diğer düşük riskli ürünler bulundurması gerekir. Risk yönetiminde başarılı olabilmek için matematikçi ve istatistikçi çalıştırılması gerekmektedir birlikte yalnızca iyi matematikçi ve istatistikçi istihdam etmek risk yönetiminde başarılı olabilmek için yeterli değildir. Kurum olarak risklere karşı ortak bir bakışın geliştirilmesi daha önemlidir (Weerthof, 2001: 1-4). Günümüz risk yönetimi yaklaşımı kurumların yalnızca bir bölümü ya da bazı üst düzey yöneticileri değil de

bütün kurum olarak risk yönetiminin bir kültür haline getirilmesi ve o şekilde çözümler üretilmesini öngörmektedir (Taşçı, 2006: 35).

KRY, 1990'ların ortalarında endüstride yönetim odaklı olarak gelişmiştir. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) da dahil olmak üzere dünya genelinde 80'in üzerinde risk yönetimi çerçevesi rapor edilmiştir (COSO, 2004: 3). KRY, kurumların yüz yüze oldukları riskleri yönetmek için sistematik bir biçimde risk yönetimine karşı kurum olarak bütünlük yaklaşımı sergilemektedir (Dickinson, 2001: 360-366). KRY, kurumsal bir sistem içerisinde risklerin tanımlanması, yönetimin denetlenmesi, risklerin değerlendirilmesi ve bütün kurumsal risklerin bir bütünlük çerçevesinde yürütülmesi üzerine odaklanmıştır (Gates ve Nantes, 2006: 81-90). KRY, şüphesiz ki Enron ve WorldCom olayları üzerine çok daha önemli hale gelmiştir (Olson ve Wu, 2008:3).

Chapman (2006), herhangi bir kurumda sağlıklı bir kurumsal risk yönetiminin oluşabilmesi için Tablo 1'deki unsurların bir araya getirilerek bir çerçeve oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 1. Kurumsal Risk Yönetiminin Çerçevesi



Kaynak: Chapman, 2006: 10

Bazı riskler iç veya dış kaynakları etkilediği gibi organizasyonun tamamını da etkilemektedir. COSO kurumsal risk yönetiminin temel bileşenlerini tanımlamış, risk yönetimi seviyesinin bir organizasyonda daha üst noktalara çıkarılması için ortak bir dilin oluşturulmasını önermiştir (Moller, 2007: 16). Kurumsal risk yönetimi basit ve mantığa uygundur. Kurumsal risk yönetiminin kuralları çok iyi bilinse bile, gelişen süreçle birlikte değerlendirilmediğinde kurumsal anlamda risk yönetiminde sıkıntı olabilmektedir (Holiday, 2006:56).

II. KURUMSAL RISK YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ

Kurumsal risk yönetimi bir biri ile ilişkili sekiz bileşenden oluşmaktadır. Belirlenen sekiz unsur yönetim süreci ile bütünlük kurumsal yapıdan ve kurumun yönetim süreci dikkate alınarak türetilmiştir (COSO, 2004: 5). COSO tarafından KRY bileşenleri Tablo 2'deki gibi oluşturulmuştur.

Tablo 2. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri

Kategoriler	Aktiviteler	Seviyeleri
Stratejik	İç çevre	İşletme düzeyinde
Uygulama	Amaçların belirlenmesi	Bölümler düzeyinde
Raporlama	Olayların tanımlanması	İş birimi düzeyinde
Uyum	Risklerin değerlendirilmesi	Şube düzeyinde
	Risk sorumlulukları	
	Kontrol aktiviteleri	
	Bilgi ve İletişim	
	Risk izleme	

Kaynak: Wu ve Olson, 2008: 33

Kurumsal risk yönetiminin uygulama adımları temel olarak “hedefler, riskler ve kontroller” şeklinde sıralanmıştır. Bunlar da kendi içlerinde çeşitli alt başlıklara ayrılarak her biri kendi süreci olan adımları tanımlamaktadır. KRY'nin uygulama adımlarının büyük bir kısmını KRY'nin bileşenleri oluşturmaktadır. Kurumsal risk yönetimi bileşenlerini sekiz alt başlık altında toplamak mümkündür. Belirtilen başlıklar standart olmayıp zamana ve sektörlere göre de değişiklik gösterebilmektedir (COSO, 2004: 5-6).

A. İÇ ÇEVRE

KRY'de, iç kontrolün üzerinde durduğu hususların başında, örgütün ortak sesi olarak belirlenen değerler gelmektedir. Ayrıca kurum olarak bir bütünlük halinde risklerin ortaya nasıl çıktığı zaman içerisindeki izlediği yolun nasıl olduğu, kurumun risk iştahının hangi boyutlarda olduğu, risklerin tanımlanmasında hangi yöntemlerin kullanılacağı, risk yönetiminde kurumun etik davranışlarının nasıl olacağı değerlendirilmektedir (COSO, 2004:5).

B. AMAÇLARIN BELİRLENMESİ

Kurumların başarısını etkileyecek olan potansiyel faktörlerin belirlenmesi için yönetim işlevine başlamadan önce amaçların belirlenmesi gerekir. Kurumsal risk yönetimi, amaçların kurum içerisinde sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesini sağlamakla birlikte, kurum risk alma eğilimi göz önünde bulundurularak işletmenin misyonuna uygun olarak belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine de yardımcı olmaktadır (COSO, 2004: 5).

C. OLAYLARIN TANIMLANMASI

Kurumun amaçlarını ve başarısını etkileyecek olan iç ve dış olayların belirlenmesi, risklerin ve fırsatların neler olduğunun ayrımının yapılması gerekir. Fırsatların ve tehditlerin tespit edilmesine, amaçların belirlenmesine etki eden unsurların saptanabilmesi için durum tanımlamalarını özenle yapılması gerekir. Kurumların daha önceden belirlemiş oldukları yönetim stratejileri tekrar gözden geçirilerek mevcut ekonomik yapıyla uyumlu hale getirilebilmesi için durum tespitinin sağlıklı olarak yapılması gerekmektedir (COSO, 2004: 6).

D. RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Riskler, olabilirlikleri ve etkileri göz önünde bulundurularak bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdırlar. Temel olarak risklerin nasıl tedavi edilebileceklerinin analiz edilmesi risklerin değerlendirilmesi kapsamı içerisinde.

Riskler kendi doğal ortamlarında değerlendirilmelidirler ki daha başarılı sonuçlar alınabilsin (Wu ve Olson, 2008: 33). Mevcut ve olası risklerin, kurum bütünlüğü içerisinde, kurumun öznel yapısı dikkate alınmadan değerlendirmeye tabi tutulmasında, geliştirilen risk yönetimi yöntemlerinde başarılı sonuçların sağlanması ihtimali çok düşüktür.

E. RİSK SORUMLULUKLARI

Yönetimin seçmiş olduğu risk sorumluluklarının başında, riskten kaçınma, riskin kabul edilmesi, risklerin azaltılması veya risklerin paylaşılması gelmektedir. Kurumların risk iştahına ve risk toleranslarına göre riskleri öncelik sırasına ve gelişmelere göre sıralamak risk sorumlulukları içerisinde yapılan önemli işlerdir (COSO, 2004: 6).

F. KONTROL AKTİVİTELERİ

Risklerle ilgili politika ve prosedürleri oluşturmak ve belirlenen politikaları etkili bir şekilde yerine getirmek, kontrol aktivitelerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmekten geçmektedir (Wu, ve Olson, 2008: 34).

G. BİLGİ VE İLETİŞİM

Risklerle ilgili bilgilerin toplanmasında, analiz edilmesinde ve onların belirli bir zaman dilimi içerisinde işletme bünyesine aktarılmasında, kurum çalışanlarının yükümlülüklerini sağlıklı bir biçimde yerine getirmelerinde bilgi ve iletişimin yeri çok önemlidir. Kurum içerisinde etkili iletişimin sağlanabilmesi için, üst yönetim kurulundan en alt kademe çalışanına kadar herkesin birbiri ile iletişim içerisinde olmaları gerekir. Kurum içi iletişimi sağlamak için teknolojik yeniliklerden de faydalanmak gerekmektedir (COSO, 2004: 6).

H. RİSKLERİN İZLENMESİ

Kurum içerisindeki tüm risklerin izlenmesi, zaman içerisinde değişime uğrayan ya da uğraması olası risklerin takip edilmesinin, kurumda bütünlük içerisinde risk yönetimine katkı sağlayacağı kesindir. Risklerin izlenmesinde ya sürekli risklerin izlenmesi ya da işletme amaçlarını gerçekleştirilmesinde ve risk yönetiminde başarı durumunun tespiti amaçlanmaktadır (Wu ve Olson, 2008: 34).

III. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Kurumsal risk yönetimi uygulamaları tüm dünyada işletmelerin küçük çaplı ya da büyük çaplı olmasına bakılmaksızın hepsi için hayati önem taşımaktadır. KRY bir firmanın finansal yapısını, GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) ve GAAS (Generally Accepted Accounting Standards) uygun olarak oluşturulmasına önemli katkılar sağlamıştır. KRY'de iç kontrol çok önemlidir. İç kontrolün önemliliğinin yanı sıra bağımsız dış denetim de firmaların sağlıklı bir risk yönetimi sistemi oluşturmalarında önemlidir (Moeller, 2007: 1). Kurumsal risk yönetiminde, organizasyonların başarılı olması için sahip olunması gereken faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Akçay ve Bolgün, 2009: 705);

- ❖ Üst yönetimin sahiplik ve bağlılığı,
- ❖ Kültürel ve davranışsal değişim,

- ❖ Düzenli zaman ve kaynak tahsisi,
- ❖ Sürekli gelişimi.

KRY'nin önemini daha iyi vurgulayabilmek adına, yaşanmış şu olayı aktarmak faydalı olacaktır (Grey ve Shi, 2000: 1):

2000 Mart'ında, Philips Electronics'in sahibi olduğu bir yarı iletken üretim tesisine yıldırım düşmüş ve fabrikanın sadece birkaç haftalığına kapanmasına yol açan bir yangına neden olmuştur. Söz konusu fabrika Nokia ve Ericsson tarafından mobil telefon üretiminde de kullanılan tek yarı iletken kaynağı idi ve arz kaynağındaki bu sıkıntı, iki firmanın cep telefonu üretiminde sorunlar çıkmasına neden olmuştur.

Nokia cephesinde, olay derhal üst yönetim düzeyinde dikkat çekti ve bir kriz yönetim programı kitapçığı hazırlandı. İki hafta içerisinde, Nokia yetkilileri Asya, Avrupa ve Birleşmiş Milletler'de alternatif arz kaynaklarına ulaşmış ve böylelikle, yangına rağmen Nokia asgari düzeyde üretim sıkıntısı yaşamıştır.

Buna karşılık, Ericsson tepki vermekte oldukça gecikmiş ve söz konusu sıkıntıyı çözmeye yönelik hiçbir planı olmayan işletmede, olaya ilişkin bilgiler üst yönetime çok gecikmeli biçimde ulaşabilmiştir. Firma ciddi anlamda bir hamle yapmak istediğinde ise artık çok geç kalındığı görülmüştür. Çünkü, Nokia alternatif arz kaynaklarının tamamını kapatmıştır.

Sıkıntının ve kurumsal risk yönetiminin işlemeyişinin Ericsson üzerindeki etkisi oldukça yıkıcı olmuş, 400 milyon \$'lık bir zarar ve hisse senetlerinde %14'lük bir değer kaybı yaşanmıştır. Tüm bunlarla birlikte, Ericsson bir süre sonra üretimden vazgeçmiş ve dış kaynaklı üretimi tercih etmek zorunda kalmıştır. Buna karşılık Nokia, 3 puanlık bir pazar payı kazancı sağlamıştır.

IV. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN FAYDALARI

KRY'nin faydaları genellikle ölçülebilir olmamakla birlikte KRY'nin kurumlara nasıl bir fayda oluşturacağını, risk türüne göre sağlayacağı katkıları Tabloda 3 deki gibi özetlemek mümkündür (Gregory, 2003:21).

Tablo 3. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Risk Türü	Beklenen KRY Faydası
İş aksaması	Üretim kaybının önlenmesi, yasal sorumluluğun yerine getirilmesi, operasyonel güvenliğin sağlanması, iş başarısızlıklarının önlenmesi.
Çevresel	Hükümet, diğer düzenleyici kuruluşlar ve gruplar tarafından açılacak olası hukuki davalardan kaçınılması, daha düşük sigorta primleri.
Sağlık ve güvenlik	İşçi yaralanmalarının ve ölümlerinin önlenmesi, çalışanların işleme aleyhine açacakları davalardan kaçınılması, daha düşük sigorta primleri.
Pazarlama	Markaya ve saygınlığa yönelik zararların oluşmasının önlenmesi, pazar payının korunması veya artırılması, rekabet avantajı elde edilmesi.
Bilgi Teknolojisi (IT)	Bilgiye ulaşamamanın önlenmesi, teknoloji kaynaklı operasyonel başarısızlıkların önüne geçilmesi.
Teknik	Eskiyen araç-gereçler, üretim teknikleri veya teknolojileri nedeniyle ortaya çıkan değer kaybının önlenmesi, üretim duraksamalarının engellenmesi.
Hırsızlık ve sahtekârlık	Para, duran varlık veya entelektüel sermaye kaybının önlenmesi, pazar payı kaybının önüne geçilmesi, saygınlığa zarar gelmesinin engellenmesi.

Kaynak: Gregory, 2003: 21

Hiçbir risk yönetimi yönteminde, tam anlamıyla risksiz bir süreç oluşturulması ve risklerin yok edilmesi mümkün değildir. Fakat kurumsal risk yönetimi ile sürekli

dalgalandan piyasalarda oluşan riskleri daha etkin bir şekilde yönetme imkanı oluşturulabilir. Değişik kitap ve makalelerde KRY'nin faydalarının önemine değinilmiştir. Bunlar (Chapman, 2006: 9; Saka, 2006: 1-32; Bozkurt, 2010: 17-30; PwC, 2009: 10)¹;

- ❖ Karlılığın artması,
- ❖ Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- ❖ Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- ❖ Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- ❖ Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- ❖ Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- ❖ Kanun ve mevzuatlara uygunluğun, sürekliliğinin sağlanması,
- ❖ Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- ❖ Değer yaratacak risklerin tercih edilmesi,
- ❖ Sürdürülebilir karlılığın sağlanması,
- ❖ Kurum itibarının korunması ve geliştirilmesidir.

Kurumsal risk yönetiminden gerekli faydayı sağlayabilmek için KRY'nin bir bütünlük içerisinde belirli adımlar halinde kurumun bünyesine aktarılması gerekir. Diğer türlü uygulama adımlarında gerekli özenin gösterilmemesinin veya risklerin önem derecelerinin belirlenmemiş olması kurum içerisinde karmaşıklığa neden olacağı düşünülmektedir. KRY'nin belirli bir olgunluğa ulaşıldığı kanaatinin oluşmasının ardından bir sonraki olgunluk seviyesine geçildiğinde risklerin ve çözüm yöntemlerinin daha sağlıklı bir biçimde kurum bünyesinde oluşumuna imkan sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla alt yapısı doldurularak oluşturulan KRY yapısının kurumlara sağlayacağı faydalar daha fazla olacaktır.

V. LİTERATÜR TARAMASI

Çıtak (2010), İstanbul Sanayi Odası'nın açıkladığı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda kurumsal risk yönetiminin ne düzeyde uygulandığını araştırmış; 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda risk yönetimi için hala geleneksel yöntem olan sigortanın en yaygın olarak kullanıldığını tespit etmiştir. İkinci olarak risk yönetimi ile ilgili tüm alternatifleri kapsadığı algılanmasından dolayı hedging'in risk yönetiminde bir yöntem olarak görüldüğü saptanmıştır. İşletmelerde öne çıkan risk yönetimi prosedürü olarak "risklerin değerlendirilmesi ve analiz edilmesinin en çok uygulanan prosedür olduğunu, "risklerin tanımlanması" ve "risklerin raporlanması" prosedürlerin diğer prosedürlere göre göreceli olarak daha az uygulandığı, 500 Büyük Sanayi Kuruluşu için risklerin tanımlanması ve raporlanmasının geri planda kaldığını saptamıştır.

Güneş ve Teker (2010), yapmış oldukları çalışmalarında "**Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı**"nı ölçmeye çalışmışlardır. Gelişmiş ekonomilere kıyasla Türkiye'de hiçbir yasal zorunluluğun olmadığı kurumsal risk yönetimi alanında, incelenen enerji sektörü firmalarında uygulamaların başladığı ve hızla ilerleme kaydettiğini tespit etmişlerdir. Yine yapmış oldukları çalışmadan elde edilen bulguların, "7th Annual Global CEO Survey"² araştırması sonucunda ortaya çıkan faydalar ile örtüştüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Deloitte (2009), Dünyada ve Türkiye’de risk yönetimi adlı çalışmasında anket yöntemi kullanmışlar, ankete ticari ve bireysel bankalar ile diğer finansal kuruluşlardan oluşan aktif büyüklükleri toplamı 19 trilyon \$ olan 111 finansal kuruluş katılmış. Risk yönetim departmanlarının, %78’inin yönetim kurulu ve/veya denetim komitesi ve/veya risk komitesi ve/veya CEO’ya, %53’ünün yalnızca CEO’ya, %52’sinin Yönetim Kurulu ve/veya yönetim kuruluna bağlı bir komite’ye, %15’inin CFO’ya, %15’inin ise risk komitesine raporlama yaptıklarını belirlemişlerdir.

Marsh (2008), New York’ta “Risk and Insurance Management Society” (RIMS) ve “Financial Executives International” (FEI) ile yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre “KRY’yi dikkate alma trendinin son zamanlarda yavaşlamasına rağmen, her üç risk yöneticisinden ikisi riske karşı daha stratejik bir bakış açısı (kurumsal anlamda risk yönetimi) geliştirmek gerektiğini düşünürken, sadece beş yöneticiden birinin bunu başarabildiği saptanmıştır.³

Küçük Yılmaz (2008), havayolu şirketleri için kurumsal risk yönetimi uygulamalarının önemi adlı makalesinde (ANP) Analytic Network Process (Analitik Ağ Süreci) yöntemini kullanmıştır. Yöntemde KRY’yi etkileyecek faktörlerin önem derecesi belirlenmiş ve kar, maliyet, fırsat ve risk geribildirimleri üzerine model oluşturulmuştur. KRY’nin %76,7 oranında havayolu şirket uygulamalarında önemli olduğu, %23,3 oranında ise önemli olmadığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir.

Roa (2007), Dubai’nin değişik sektörlerinde faaliyette bulunan 92 (finans, bankacılık, İslami finans sektörü, sigorta şirketleri, hastane, ticaret ve üretim işletmeleri) firmanın kurumsal risk yönetimini anket soruları ile değerlendirmiş, Dubai’deki bütün şirketlerin daha fazla KRY’nin farkında olmalarına ihtiyaç duyduklarını yani KRY ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarını saptamıştır. Finans ve bankacılık sektörünün çeşitli riskleri yönetmek için kullanılan risk yönetim araçlarını daha geniş çaplı değerlendirdiklerini tespit etmiştir.

SAS (2007), Chartis Research isimli araştırma şirketi ve iş zekası alanında dünya lideri olan SAS Institute’nin⁴ 410 adet finansal kurum yetkilisi ile yaptıkları görüşmelerde, kurumsal risk yönetimi konulu araştırma sonuçları, İsveç’in başkenti Stockholm’de yapılan SAS Forum 2007’de açıklanmıştır. Anket sonuçlarına göre KRY sistemlerini tetikleyen sebeplerin performans yönetimi ve yasal düzenlemeler olduğu ortaya çıkmıştır.

Ryu (2008), kurumsal risk yönetimi ve firma değeri üzerine yazmış olduğu tezinde kurumsal risk yönetiminin firma değeri üzerinde etkisini araştırmış, KRY ile firma değeri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Kishalı ve Pehlivanlı (2006), Kocaeli Üniversitesi tarafından yaptırılan “Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması” başlıklı anket çalışmasında firmalara ağırlıklı olarak iç denetimi ve risk yönetimi(değerlemesi) ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Risk değerlendirme konusu ile firmaların %28,1’inin hiç ilgilenmediği ve %62,5’inin de kaynak ve zamanlarının en fazla %10’unu ayırdıklarını tespit etmişlerdir. Risk değerlendirme faaliyet sonuçlarını, cevaplayıcıların %66,7’sinin stratejik yönetim amacı ile kullandığı, geri kalan %33,3’ünün ise kullanmadığını gözlemlemişlerdir.

Tillinghast-Towers Perrin Survey (2006), yapmış oldukları çalışmalarında farklı sektörlerden olan 130 firmaya kurumsal risk yönetimi ile ilgili anket soruları uygulamışlardır. Ankete katılan firmaların %49'u kısmi veya tam bir KRY programlarına sahipken, firmaların %75'i iki yıl veya daha az bir zamandır KRY programını yürütmekte olduklarını belirtmişlerdir.

Romic ve Tumbas (2005), muhasebe kayıtlarına dayalı olarak KRY sürecinde risk doğrulama adlı makalelerinde, KRY'nin sigorta şirketleri için ve onların üretmiş oldukları ürünler için hayati önem taşıdığını, firmaların faaliyetleri sürecinde yaklaşık 79 değişik risk ile karşı karşıya olduklarını, KRY ile gelecekte oluşacak tuzaklardan ve hatalardan firmaların kaçınabileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Beasley vd. (2005), Mart 2004 itibarıyla IIA (Institute of Internal Auditors)⁵'nin üyesi olan 1770 firma ile yaptıkları anket çalışmasında firmaların 123 tanesinden tam veri almışlar. Büyük ölçekli firmalar, bankalar, sigorta şirketleri ve eğitim kurumların KRY'yi daha kolay kabul edip benimsediği yönünde bilgilere ulaşmışlardır. Normal koşullarda Amerikan firmalarının KRY'ye uyum noktasında daha üst seviyelerdeki beklentiye karşılık, KRY'ye adaptasyon konusunda Avustralya, Yeni Zelanda, Güney Afrika ve İngiltere'den daha geride kaldığını ileri sürmüşler.

PwC (2004), özellikle CEO'ların risk ve risk yönetimi ile ilgili görüşlerini anket düzenleyerek belirlemeye çalışmışlar. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre CEO'ların üçte ikisinin mevcut riskleri belirlediklerini, ölçtüklerini ve yönettiklerini saptamışlar. CEO'ların %23'ü risk yönetimi için ortak terminolojiye ve bir takım standartlara sahip olduklarını belirtirlerken, yine CEO'ların %26'sı tüm kurum çapında risk yönetimi için gerekli bilgilere ve verilere sahip olduklarından emin olduklarını belirtmişlerdir.

CAS Office (2001), kurumsal risk yönetimi üzerine broker, danışmanlık kurumları ve danışmanlık benzeri kurumlar, satış grupları, sigorta şirketleri ve benzerlerinde anket çalışması yapmış, toplam 298 adet anket elektronik ortamda cevaplandırılmıştır. Anketi cevaplayanların çoğunun KRY'yi desteklediklerini ifade etmişlerdir fakat KRY'yi destekledikleri gibi KRY'ye ön yargılı davranıldığını da ileri sürmüşlerdir.

Müller (1999), sigorta şirketlerinde KRY yaklaşımları makalesinde reasürans şirketleri gözüyle KRY ile ilgili bir inceleme yapmıştır. KRY'nin sigorta anonim şirket ortaklarına er ya da geç bir değer sağlayacağı vurgulanmıştır.

Covherd and Manson (2003), kurumsal/operasyonel risk yönetimi adlı çalışmalarında, kurumsal risk yönetiminin, temel risklerden olan bütün temel risklerin (kredi, piyasa, operasyonel vb) tanımlanması, analiz edilmesi, takip ve kontrol edilmesi üzerine odaklanmış yeni bir disiplin olduğunu vurgulamışlardır. Operasyonel risk yönetiminin risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, takip ve kontrol edilmesinde KRY'nin önemli bir alt kümesini oluşturduğunu belirtmişlerdir.

VI. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı faaliyette buldukları alan gereği çok fazla risk üstlenmek ve yönetmek zorunda olan, Türkiye'deki bankaların KRY uygulamalarının var olup olmadığını; şayet var ise, hangi boyutta kurum kültürü olarak riskleri yönettiklerinin belirlenmesidir.

VII. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyette bulunan bankaların tamamı oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyette bulunan banka sayısı 45 (www.tbb.org.tr/07.09.2010) olup, bunlardan Deutsche Bank A.Ş., İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş., GSD Yatırım Bankası A.Ş., Diler Yatırım Bankası A.Ş., WestLB AG, JPMorgan Chase Bank N.A., Habib Bank Limited, Birleşik Fon Bankası A.Ş., Adabank A.Ş., Credit Agricole Yatırım Bankası Türk A.Ş., Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş., Taib Yatırım Bank A.Ş. ‘nin yalnızca bir tek şube şeklinde faaliyette bulunmaları ; Türk Eximbank, Nurol Yatırım Bankası A.Ş. yalnızca 2 şube; Bank Mellat’ın ise yalnızca üç adet şube düzeyinde faaliyette bulunuyor olmaları sebebiyle ankete dahil edilmelerinin yalnızca anket sayısını artıracığı, çalışmaya anlamlı katkıları olmayacağı düşünülmüş ve çalışma kapsamı dışı bırakılmıştır. İller Bankası ve Merkez Bankası ticari esaslara göre faaliyette bulunmadığından dolayı çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışmaya dahil edilen 28 bankanın tümüne ulaşılmış ancak anket sorularına cevap veren banka sayısı 22 olmuştur (bu oran $22/28 = \%78,5$ ’dir). Ankete cevap veren bankaların aktif büyüklükleri ile ankete cevap vermeyen ve dahil edilmeyen bankaların aktif büyüklükleri karşılaştırıldığında ankete katılan bankaların $\%95,9$ gibi bir oran ile ana kütle büyüklüğünü temsil ettiği Tablo 4’te görülmektedir. Yine çalışan sayısı ve şube sayısı açısından ana kütle temsil yeteneğine bakıldığında zaman $\%96,7$ ve $\%98,3$ gibi oranlarla temsil ettiği görülmektedir. Ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmalarda bu oranın $\%20$ - $\%30$ (Baş, 2006), $\%20$ - $\%45$ (Gedik vd, 2009; Bal and Gundry, 1999; Hum and Leow, 1996) arasında olması ana kütle temsil için yeterli kabul edilmektedir.

Ankete dahil edilen bankaların “aktif büyüklüklerine, şube sayılarına ve çalışan sayılarına” bakıldığında hemen hepsinin ana kütle temsil etme oranı $\%95$ ’in üzerindedir.

Tablo 4. Ankete Katılan Bankaların Aktif Büyüklükleri, Şube Sayıları ve Çalışan Personel Sayıları

Bankalar	Aktif Büyüklüğü*	Şube Sayısı	Çalışan Personel Sayısı
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	124.529	1.316	22.198
Türkiye İş Bankası A.Ş.	113.223	1.093	22.473
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	105.462	788	16.827
Akbank T.A.Ş.	95.309	878	14.714
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	64.798	545	10.153
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	64.560	838	14.333
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	60.650	669	12.505
Finans Bank A.Ş.	29.318	461	10.107
Denizbank A.Ş.	21.205	450	7.789
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	15.233	359	6.110
ING Bank A.Ş.	15.064	334	5.871
HSBC Bank A.Ş.	13.850	336	6.430
Fortis Bank A.Ş.	11.274	297	5.007
Şekerbank T.A.Ş.	8.955	256	3.938
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	6.905	4	310
Eurobank Tekfen A.Ş.	3.857	42	743
Anadolubank A.Ş.	3.829	86	1.851
Tekstil Bankası A.Ş.	2.133	45	999
Alternatif Bank A.Ş.	3.629	46	940
Arap Türk Bankası A.Ş.	966	6	230
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	1.287	3	741

Tablo 4. Ankete Katılan Bankaların Aktif Büyüklükleri, Şube Sayıları ve Çalışan Personel Sayıları (devam)

Bankalar	Aktif Büyüklüğü*	Şube Sayısı	Çalışan Personel Sayısı
Kuveyt Türk	-	139	2.500
Toplam	766.036	8.877	166.769

*Milyon Dolar (31.12.2009 verileri)

Kaynak: TCMB

VIII. ANKETE KATILAN BANKALARIN SERMAYE YETERLİLİK ORANLARI

Sermaye yeterlilik oranı, bankacılık sistemine yönelik uluslararası kuruluşlar tarafından getirilen sınırlamalardan biridir. Bu sınırlamalar zorunlu olmayan sınırlamalardır. Sermaye yeterlilik oranı, bankaların öz kaynaklarının risklerine göre ağırlıklandırılmış varlıklarına bölümü olarak tanımlanmaktadır. Bu oran, risklerin gerçekleşmesi durumunda bankanın ortaya çıkan kayıpların ne kadarını karşılayabileceğini göstermektedir. Yani sermaye yeterlilik oranı, bankanın mali açıdan ne kadar güçlü olduğunun bir göstergesi olarak görülmektedir. Bankaların sermaye yeterliliği konusundaki yeterlilikleri, mevcut yönetiminin risk yönetimi birimleriyle bağlantılarının görülebilmesine imkan oluşturacak ve gelecekte oluşabilecek dalgalanmalara karşı dayanma konusuna zemin oluşturacaktır (Selimler, 2002, 10). Ankete katılan bankaların 2002-2010 yıllarına ait sermaye yeterlilikleri Tablo 5'te görüldüğü gibidir.

Tablo 5. Ankete Katılan Bankaların Sermaye Yeterlilik Oranları

Bankalar	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	72,0	95,1	50,6	47,7	39,5	25,4	20,1	23,2	19,2
Türkiye İş Bankası A.Ş.	25,3	28,4	29,0	25,0	23,9	20,5	15,2	18,3	17,5
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	12,7	16,6	16,8	15,1	14,1	15,4	16,1	21,2	19,6
Akbank T.A.Ş.	39,1	44,5	36,2	21,4	20,7	18,9	18,2	22,5	20,6
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	14,9	14,9	17,3	25,4	19,7	15,4	14,3	15,4	14,4
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	15,1	18,6	18,3	7,2	12,3	13,7	15,7	17,8	16,1
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	102,0	99,3	58,9	49,6	32,0	20,0	14,5	16,0	15,9
Finans Bank A.Ş.	8,6	12,7	14,1	13,5	16,8	13,0	16,0	18,0	16,7
Denizbank A.Ş.	19,0	18,2	18,9	14,1	15,5	13,2	17,2	19,0	16,4
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	15,4	14,9	14,3	12,3	14,3	14,9	17,7	17,7	14,4
ING Bank A.Ş.	22,6	16,3	16,7	17,2	12,7	12,8	13,8	15,6	14,6
HSBC Bank A.Ş.	31,7	32,6	19,9	13,2	11,8	13,7	15,4	17,3	16,5
Fortis Bank A.Ş.	10,8	17,1	13,5	15,1	15,3	14,0	14,8	16,0	16,8
Şekerbank T.A.Ş.	10,4	16,5	15,8	20,2	16,7	16,8	14,7	16,3	14,0
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	22,7	32,3	42,8	36,8	32,9	27,6	21,1	24,9	22,7
Eurobank Tekfen A.Ş.	30,5	26,7	26,6	22,6	16,9	21,8	17,9	26,0	20,3
Anadolubank A.Ş.	13,9	14,3	15,0	14,1	15,2	14,3	18,5	20,0	18,8
Tekstil Bankası A.Ş.	13,3	12,2	12,7	12,0	14,2	13,2	17,9	20,8	19,4
Alternatif Bank A.Ş.	12,0	16,6	15,9	14,4	12,7	14,6	14,1	12,8	15,0
Arap Türk Bankası A.Ş.	52,1	58,0	59,8	40,0	35,2	27,0	34,1	31,6	27,7
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	75,6	73,9	77,5	81,4	208,2	91,2	79,2	70,0	75,2
Kuveyt Türk *				-	-	-	-	-	-
Sektör Ortalamaları	24,2	30,9	28,8	24,7	22,0	19,1	18,1	20,9	19,2

Kaynak: TBB (www.tbb.org.tr/ 04.07.2011)

* Veri sağlanamamıştır.

2001 krizinden en çok olumsuz olarak etkilenen sektör bankacılık sektörü olmuştur. Türkiye’de 23 banka bu süreçte batmıştır. Tablo 5’e bakıldığında da görüldüğü üzere yaşanan 2000 ve 2001 krizlerinden sonra BDDK’nın almış olduğu sıkı önlemler sayesinde bankacılık sektörü sermaye yeterlilik oranları artmış daha sonraki dönemlerde, 2004’ten itibaren düşüşe geçmiştir. Yine 2008 küresel finans krizinden sonra sermaye yeterlilik oranlarının biraz daha arttığı görülmektedir. Kriz dönemlerinde uygulanan sıkı mali ve para politikalarının etkisinin bankacılık sektöründe de görüldüğü söylenebilir. Çünkü kriz dönemlerinden sonra sermaye yeterlilik oranlarında bir artış olmuştur. Genel olarak bakıldığında, Türkiye’deki bankaların sermaye yeterlilik oranları Basel düzenlemelerinde yer alan sermaye yeterlilik oranlarının üzerindedir. Basel düzenlemelerinde normalde %8 olan sermaye yeterlilik oranlarının önümüzdeki dönemlerde %12’ye çıkarılması kararlaştırılmıştır. Sermaye yeterlilik oranları %12’ye çıkarılsa bile Türkiye’deki bankaların bu anlamda herhangi bir sıkıntılarının olmayacağı Tablo5’ten görülmektedir. Türkiye’deki bankaların son küresel krizden çok etkilenmeden çıkmalarının, hatta kar ederek çıkmalarının en önemli avantajlarından biri, sermaye yeterlilik oranlarının yüksek olmasıdır. Krizlerden en çok etkilenen kurumların başında gelen bankaların, küresel krizlerden ve gelişebilecek olumsuz süreçlerden daha az etkilenmek için sermaye yeterlilik oranına gereken önemi verdiği söylenebilir. Türkiye’de bankacılık sektörü sermaye yeterlilik oranlarının 2003 yılında en üst seviyeye çıktığı görülmektedir. Bu oran %30,9’dur. Daha sonraki yıllarda sermaye yeterlilik oranlarında düşüş yaşanmış ve 2008 yılında en düşük seviyesine ulaşmıştır. Bu oran ise %18,1’dir. 2009 yılı itibari ile bankacılık sektörü sermaye yeterlilik rasyosunu %20,4’e çıkarmayı başarmış, fakat 2010 yılında tekrar 19,2’ye düşürmüştür. Tablo 5’e bakarak genel bir değerlendirme yapıldığında, Türk bankacılık sektörünün yaşamış olduğu krizlerden dolayı kendini yeniden şekillendirdiğini, kendi bölgesinde örnek gösterilen konuma geldiğini, sermaye yeterlilik oranlarını olması gereken oranın üzerinde tutarak risk yönetimini önemsediklerini ve hatta Türk bankacılık sektörünün yaşamış olduğu krizlerden önemli dersler çıkardığını söylemek mümkündür.

IX. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’deki bankaların risk yönetimi ve KRY uygulamalarının neresinde olduklarının tespitine çalışıldığı bu çalışmada yöntem olarak “*t testi*” ve “*Mann-Whitney U testi*”nin kullanılmasının nedeni bu analiz yöntemlerinin örneklem sayısının otuzun altında olduğu durumlarda daha sağlıklı sonuçlar veriyor olmasıdır. Belirtilen analiz yöntemleri kullanılarak ankete katılan bankaların “*kamu-özel*”, “*yerli-yabancı*”, bankalar arasında hem risk yönetimi hem de KRY olarak uygulama ve algılama farklılıklarına dair sonuçlar elde edilerek yorumlanmıştır. Çalışmada “*frekans ve yüzde*” yöntemi de kullanılmıştır.

Ankete dahil olan bankaların KRY’nin hangi aşamasında olduklarının tespitinin bu çalışmaya anlamlı katkılar sunacağı düşünülmüş ve KRY sürecinin neresinde oldukları görülmek istenmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Bankaların Kurumsal Risk Yönetimi Aşamaları

İfadeler	F	%	Geçerli %	Yığılmış %
Henüz Başlamadı	4	18,2	18,2	18,2
Sürecin Ortasında	10	45,4	45,4	63,6
İleri Düzeyde	4	18,2	18,2	81,8
Süreci Tamamladı	4	18,2	18,2	100,0
Toplam	22	100,0	100,0	

KRY uygulayan bankaların bu sürecin hangi aşamasında olduklarının tespit edilmeye çalışıldığı bu soruda, bankaların %18,2'si KRY'ye henüz başlamadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan bankaların %45,4'ü KRY sürecinin ortasında olduklarını (personel eğitimi, teknoloji alt yapı, kurum kültürü oluşturma vb.) belirtirlerken, KRY'de ileri düzey ve süreci tamamlayan bankaların toplam oranının %36,4 (18,2+18,2) olmasının Türk bankacılığı açısından önemli olduğunu vurgulamak gerekir. Ankete katılan bankaların kurumsal risk yönetimi konusunda sürece başlamış olup devam edenler ve KRY'nin ileri aşamasında olanlar ile süreci tamamlamış olanların toplam oranının %81,8 olması ankete katılan bankaların kurum kültürü olarak risk yönetimine yaklaştıklarını gösterir ki, bu durumun risklerle ilgili gelişebilecek olumsuz süreçlerin daha rahat bir şekilde tespitine ve yönetilmesine imkan sağlayabileceği söylenebilir.

A. BANKALARIN KRY SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Kurumsal risk yönetiminin doğasında var olan sorunlar söz konusudur. Bunlar; kişisel yargılar, kaynak yetersizlikleri, bir kontrole ilişkin maliyet-fayda analizi, sistemin çökmesi ihtimali, yönetim kadrolarının sistemi önemsememesi ve hileli davranması olarak sıralanabilir. Bankaların KRY sürecinde karşılaştıkları sorunların önem dereceleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Bankaların KRY Süreci Çerçevesinde Karşılaştığı Sorunlar /Kısıtlar/ Engeller

İfadeler	Önem Seviyesi									n	Ağ. Toplam Puan*	Dağ. Yüz.	Ön. Sırası
	8	7	6	5	4	3	2	1	0				
Yetersiz Bütçe	1	2	0	4	1	3	3	6	2	22	67	10,5	6
Teknolojik Yetersizlikler	2	3	1	4	1	4	3	2	2	22	87	13,6	5
Yasal Düzenleme Yetersizlikleri	3	3	5	3	3	3	0	0	2	22	111	17,4	1
İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları	2	3	5	2	3	0	2	3	2	22	96	15,0	3
Risk Metodolojisi	1	7	3	1	2	3	2	1	2	22	101	16,8	2
Banka Kültürü	0	1	2	0	1	2	9	5	2	22	52	8	7
KRY'nin Kurum İçi Algılanması	2	4	2	1	5	2	2	2	2	22	93	14,5	4
Diğer	3	0	0	1	0	0	0	1	2	7	30	4	8
Toplam											637	100	

$$z_t = \sum_{k=1}^n x_k y_k \quad t = 1, \dots, 8 \quad ; \quad z_t = \text{Ağırlıklandırılmış toplam}$$

$$x_k = \text{Önem seviyesi} \quad y_k = \text{Önem seviyesini tercih eden banka sayısı}$$

Tablo 7’de bankaların KRY süresinde karşılaştıkları kısıtlar ve engeller hususunda ağırlıklı ortalamalar hesaplanarak önem sıralaması yapılmıştır. Ağırlıklı ortalamalar her soruya verilen cevap sayısı ile önem seviyeleri çarpılarak toplanmış ve önem sıraları belirlenmiştir. Bankaların KRY sürecinde karşılaştıkları sorunların başında yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler gelirken, ikinci sırayı ise risk metodolojisinin oluşturulmasında yaşanan sıkıntılar almaktadır. Risk yönetiminde bir standardın oluşturulması ve ona yönelik yasal düzenlemelerin yapılmasının söz konusu bankaların belirtilen sorunlarının etkisini azaltacağı söylenebilir. Banka kültürünün oluşturulmasının ise, bankaların KRY’ye en az etki eden faktör olduğu tespit edilmiştir. Bunun anlamı, KRY ile ilgili diğer sorunlar çözüldüğü zaman, kurum kültürü içerisinde risklerin tespit edilmesinde ve yönetilmesinde çok fazla sıkıntı olmayacağıdır. Bankaların KRY sürecinde karşılaştıkları dış sorunların önem dereceleri Tablo 8’de görüldüğü gibidir.

Tablo 8. Bankaların KRY Kapsamında Karşılaştıkları “Dış Etkenler”

İfadeler	Önem Seviyesi								n	Ağ. Toplam Puan	Dağ. Yüz.	Ön. Sırası	
	8	7	6	5	4	3	2	1					0
Değişen Mevzuat	5	1	3	1	2	3	2	5	0	22	96	11,7	4
Müşteri Beklentileri	0	2	2	2	5	6	1	4	0	22	80	9,7	6
Ekonomik Belirsizlik	10	3	3	1	2	1	1	1	0	22	138	16,8	1
Politik İstikrarsızlık	3	5	2	2	0	0	6	3	1	22	96	11,7	4
Teknolojik Yenilikler	1	3	3	4	4	2	4	0	1	22	97	11,8	3
Artan Rekabet	4	4	2	6	0	2	1	3	0	22	113	13,8	2
Finans Kuruluşlarının Beklentileri	0	4	5	0	2	3	3	4	1	22	85	10,3	5
Küreselleşme Olgusu	4	5	4	2	2	0	0	4	1	22	113	13,8	2
Toplam											818	100	

$$* z_t = \sum_{k=1}^n x_k y_k \quad t = 1, \dots, 8 \quad ; \quad z_t = \text{Ağırlıklandırılmış toplam}$$

$$n = 1, \dots, 8$$

$$x_k = \text{Önem seviyesi}$$

$$y_k = \text{Önem seviyesini tercih eden banka sayısı}$$

Tablo 8’de bankaların KRY sürecinde karşılaştıkları dış etkenlerin başında %16,8 dağılım yüzdesi ile “*ekonomik belirsizliklerin*” geldiği tespit edilmiştir. Küreselleşme olgusu ve piyasalardaki artan rekabetin, KRY’de dış etkenler içerisinde önem arzeden hususların başında geldiği Tablo 8’de görülmektedir. *Ekonomik belirsizlikler, politik istikrarsızlıklar, değişen mevzuat ve artan rekabetin* Türkiye’deki bir çok değişkenin üzerinde etkisinin olduğu gibi, KRY üzerinde de etkilerinin ilk sıralarda olması beklenen bir durumdur. Ankete katılan bankaların bu doğrultuda cevap vermeleri çalışmanın tutarlılığına katkı sağlamaktadır. Hangi dış etkenlerin KRY üzerinde etkilerinin olduğunu ölçmek için 8 değişken belirlenmiştir. Bunların içerisinde ekonomik belirsizliklerin dışında hepsinin etkisinin aşağı yukarı aynı düzeylerde olduğu görülmektedir. Teknolojik yenilikler KRY sürecinde dış etkenlerin üçüncü sırasını oluştururken (%11,8), değişen mevzuat ile politik istikrarsızlık dördüncü sırada eşit düzeyde etkiye sahip oldukları ilgili tablodan görülmektedir(%11,7). KRY’de dış etkenler içerisinde en az etkiye ise %9,7 oran ile müşteri beklentilerinin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bankaların KRY politikalarına etki eden dış faktörlerin yanı sıra iç faktörlerinde olduğu bir gerçektir. Bu durumu tespit etmek için yöneltilen soruların önem dereceleri Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9. Bankaların KRY Politikalarına Etki Eden “İç Faktörlerin” Önem Derecesi

İfadeler	Önem Seviyesi								n	Ağ. Toplam Puan*	Dağılım Yüzdesi	Önem Sırası
	7	6	5	4	3	2	1	0				
Örgütsel Değişimler	5	2	4	0	7	3	1	0	22	95	15,4	4
Performans Ölçümü	2	2	1	5	4	5	2	1	22	75	12,1	5
Çalışanlarla İlişkiler	0	0	0	1	3	6	11	1	22	36	5,8	6
Yönetici Davranışları	4	0	2	4	4	3	3	2	22	75	12,1	5
Sistem Değişiklikleri	3	8	7	3	1	0	0	0	22	119	19,2	1
Süreç Değişiklikleri	7	5	3	4	1	1	1	0	22	116	18,7	2
Hızlı ve Doğru Karar Alma İhtiyacı	6	3	3	4	3	0	3	0	22	103	16,6	3
Toplam										619	100	

$$* z_t = \sum_{k=1}^n x_k y_k \quad t = 1, \dots, 7 \quad z_t = \text{Ağırlıklandırılmış toplam}$$

$$x_k = \text{Önem seviyesi} \quad y_k = \text{Önem seviyesini tercih eden banka sayısı}$$

Tablo 9’a göre, bankaların KRY’ye etki eden iç faktörlere bakıldığında, %19,2 ile ilk sırayı kurum içerisindeki sistem değişikliklerinin aldığı görülmektedir. Sadece bankacılık sektörü değil, diğer sektörlerde de sistem değişiklikleri kurumun adaptasyonunu etkilemekte ve sisteme dahil olma sürecini geciktirmektedir. Risk yönetiminde ve kurumsal risk yönetiminde sistem değişikliklerinin de süreci etkilemesi kaçınılmazdır. Sürece etki eden diğer faktörlere bakıldığında süreç değişiklikleri ile hızlı ve doğru karar alma ihtiyacının da KRY üzerinde iç faktör olarak etkili olduğu görülmektedir. Yönetici davranışları ile performans ölçümünün (%12,1) KRY üzerinde iç faktör olarak aynı düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarla olan ilişkilerin bankaların KRY’de en az önemsedikleri ya da en az etkiye sahip olan iç faktör olduğu görülmektedir.

B. BANKALARIN KRY’DEN ALGILADIKLARI FAYDALARIN ÖNEM SEVİYELERİ

Kurumsal risk yönetiminin faydalarından 4.bölümde geniş bir biçimde bahsedilmişti. Buradan hareketle bankaların KRY’den ne gibi fayda beklediklerini tespit etmek amacı ile dördüncü bölümdeki KRY’nin faydaları referans alınarak hazırlanmış olan anket soruları yöneltilmiş ve önem dereceleri tespit edilmiştir.

KRY’nin bankalara sağlayacağı fayda algılamalarının birden fazla olacağı düşünülmüş bundan dolayı da önem derecesinin belirtilmesine yönelik anket sorusu yöneltilmiştir. KRY’nin bankalara sağladığı/sağlayacağı faydaların sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10. KRY'nin Bankalara Sağladığı/Sağlayacağı Fayda Algılamalarının Önemi

İfadeler	Önem Seviyesi											Ağ. Top. Puan	Dağ. Yüz.	Önem Sırası
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	n			
Etkin Yönetim Süreçlerinin Oluşturulması	5	4	5	1	4	0	1	1	0	1	22	143	13,1	3
Değer Yaratacak Risklerin Alınması	9	5	1	0	2	2	2	0	1	0	22	153	14,0	1
Kurum Çalışanlarının Faaliyetlere Olan Güveninin Artması	0	1	4	3	2	0	1	4	6	0	22	81	7,4	8
Yasal Düzenlemelere Uygun Raporlamanın Gerçekleştirilmesi	8	1	2	5	3	1	0	0	2	0	22	145	13,3	2
Paydaşlara Gerekli Bilgilerin Aktarılması	0	2	3	2	0	4	3	3	4	1	22	84	7,7	7
Kurum İtibarının İyileştirilmesi	4	1	1	1	1	2	3	4	5	1	22	92	8,4	6
Kurum Genelinde Karar Alma Mekanizmalarının ve İletişim Ağının Netleşmesi	0	3	2	4	5	3	3	2	0	0	22	112	10,3	5
Stratejik Hedeflere Ulaşılması	4	4	3	1	3	1	4	1	1	0	22	131	12,0	4
Sürdürülebilir Karlılığın Sağlanması	7	3	3	4	0	2	0	2	1	0	22	145	13,3	3
Toplam												1086	100	

$$* z_t = \sum_{k=1}^n x_k y_k \quad t = 1, \dots, 9 \quad ; \quad z_t = \text{Ağırlıklandırılmış toplam}$$

$$x_k = \text{Önem seviyesi} \quad y_k = \text{Önem seviyesini tercih eden banka sayısı}$$

Bankaların KRY'nin kurumlarına sağlayacağını düşündükleri faydaların başında %14 oranı ile **“değer yaratacak risklerin alınması”**nın gelmesi, çalışma açısından çok anlamlıdır. Bu çalışmada da ileri sürüldüğü üzere bankaların faaliyette buldukları saha itibarıyla, risk almama gibi bir durumları yoktur. Bu nedenle zorunlu olarak risk almak durumundadırlar. Karlılığın azaldığı son süreçte risk almadan büyümenin, sektördeki diğer kurumlardan daha fazla kar sağlamanın neredeyse imkansız hale geldiği bilinen bir gerçektir. Böyle olunca bankaların risk almada istahlı olmaları ve kendilerinin aldıkları risklerin üstesinden gelme durumlarını gözönünde bulundurarak hareketlerine yön vermeleri gerekmektedir. KRY'nin sağlayacağı faydanın başında, değer yaratacak risklerin alınmasının bankalar tarafından en üst seviyede algılanması kar sağlamanın ve büyümenin bu yollardan geçtiğinin bankalar tarafından algılandığının göstergesidir. Bankalar tarafından KRY'nin faydalarının diğer önemli unsurları olarak, **“yasal düzenlemelere uymada sağlayacağı faydalar ile risk yönetiminde etkin süreçlerin oluşturulmasının”** getirdiği faydalar Tablo 10'da görülmektedir. Faydalar arasında belirlenen seçenekler içerisinde en az etkinin ise %7,4 oran ile kurum çalışanlarının faaliyetlere olan güveninin artırılması olduğu görülmektedir.

C. KAMUSAL SERMAYELİ BANKALAR İLE ÖZEL SERMAYELİ BANKALARIN KRY FARKLILIKLARIN T-TESTİ İLE ANALİZİ

Türkiye'de faaliyette bulunan bankalar Kamu Sermayeli Bankalar ve Özel Sermayeli Bankalar olarak gruplara ayrılmış ve bunların KRY farklılıkları test

edilmiştir. Analiz sonuçları bir bütün olarak Tablo 11’de verilmiştir. Bu konuya dair hipotez testleri;

Sıfır hipotezi , $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ (Kamusal Sermayeli Bankalar ile Özel Sermayeli Bankaların KRY uygulamaları açısından ortalamalarında farklılık yoktur).

Alternatif hipotez, $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ (Kamusal Sermayeli Bankalar ile Özel Sermayeli Bankaların KRY uygulamaları açısından ortalamalarında farklılık vardır), biçiminde geliştirilmiştir.

Tablo 11. Kamusal Sermayeli Bankalar İle Özel Sermayeli Bankalar Arasında KRY Farklılıklarının *t-Testi* Sonuçları

Soru No	ÖLÇEKTEKİ SORULAR	Grup	N	Ort.	Std. Sp.	t	Sig.
1	Bankamız tarafından verilen kredilerin risk derecelerine göre sınıflandırılması yapılır.	KS*	4	4,00	1,414	-1,22	,235
		ÖS**	18	4,61	,778		
2	Bankamızın Kurumsal Risk Yönetimine dönük strateji ve politikaları vardır.	KS	4	4,75	,500	,586	,564
		ÖS	18	4,56	,616		
3	Bankamıza bağlı olarak faaliyette bulunan tüm şubelerimizde Kurumsal Risk Yönetimi uygulanmaktadır.	KS	4	3,50	1,291	-,993	,332
		ÖS	18	4,11	1,079		
4	Bankamız BDDK'nın Kurumsal Risk Yönetimi'ne ilişkin düzenlemelerini yeterli bulmaktadır.	KS	4	3,50	1,291	-,497	,625
		ÖS	18	3,83	1,200		
8	Bankamız teknolojik risk yönetimi politikası uygulamaktadır.	KS	4	3,75	,500	,291	,774
		ÖS	18	3,56	1,294		
9	Bankamızın tespitleri kurumsal risk yönetimi uygulayan firmaların krizlere karşı daha dayanıklı olduğunu göstermektedir.	KS	4	4,00	,816	,000	1,000
		ÖS	18	4,00	,767		
10	Kurumsal risk yönetimi verimlilik, şeffaflık ve etkinlik olgularının bir bütün halinde çalışmasını sağlar.	KS	4	4,50	,577	,193	0,849
		ÖS	18	4,44	,511		
11	Kurumsal risk yönetimi bankalarda yaşanan yolsuzlukların engellenmesine yardımcı olur.	KS	4	3,75	1,258	-,766	0,452
		ÖS	18	4,11	,758		
12	Bankamızda kurumsal risk yönetimi pozitif çalışma ortamının oluşmasını desteklemektedir.	KS	4	3,50	,577	-1,47	,156
		ÖS	18	3,94	,539		
13	İç kontrol sürecinde temel amaç bankaya ait özel bir durum ya da bilginin ortaya çıkması durumunda, söz konusu durumun veya bilginin tüm ilgili personele ulaştırılmasını sağlamaktır.	KS	4	2,75	2,062	-1,94	,066
		ÖS	18	3,89	,758		
14	Bankamız kredi riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	KS	4	4,50	,577	,900	,379
		ÖS	18	4,60	,938		
15	Bankamız piyasa riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	KS	4	4,50	,577	,333	,742
		ÖS	18	4,39	,608		
16	Bankamız operasyonel riski hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	KS	4	4,50	,577	,407	,689
		ÖS	18	4,33	,767		
17	Bankamız faiz riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	KS	4	4,25	,500	-,883	,388
		ÖS	18	4,50	,514		
18	Bankamız döviz riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	KS	4	4,25	,500	-,690	,498
		ÖS	18	4,44	,511		
19	Bankamız likidite riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	KS	4	4,25	,500	-,424	,676
		ÖS	18	4,39	,608		
20	Bankamızın iç kontrol merkezi, teftiş birimi ve risk yönetim kurulu birbirlerinden bağımsızdır.	KS	4	4,75	,500	,272	,788
		ÖS	18	4,61	,979		

Sig: $p < 0,05$

* Kamusal Sermayeli Bankalar

**Özel Sermayeli Bankalar

Kamusal sermayeli bankalar ile özel sermayeli bankaların risk yönetimi ve KRY'ye bakış açılarını tespit etmek ve anketteki sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamalarındaki farklılıkların olup olmadığı *t-Testi* ile analiz edilmiş çıkan sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir. Gruplandırılmış olan bankaların ölçekteki sorulara vermiş

oldukları cevapların ortalamalarında **0,05** önem seviyesinde anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır. Önem seviyesinin **0,05'den** küçük olması gruplara ayrılan bankalara yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları itibariyle anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir (Tarling, 2009, 30). Gruplandırılmış bankaların değerlendirme sonuçlarına göre hiçbir soruda önem seviyesinin (sig.) 0,05 altında çıkmamış olması hem **“Kamusal Sermayeli Bankalar”** hem de **“Özel Sermayeli Bankalar”**ın risk yönetimi ve KRY uygulamalarında ve algılamalarında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Bu durumda %5 önem düzeyinde H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Dokuzuncu soruda önem seviyesinin 1,00, çıkması hem Kamu Sermayeli Bankalar hem de Özel Sermayeli Bankalar **“bankamızın tespitleri kurumsal risk yönetimi uygulayan firmaların krizlere karşı daha dayanıklı olduğunu göstermektedir.”** cümlesine aynı yönde katıldıklarını göstermektedir. KRY uygulaması yapan firmaların krizlere ve olası gelişebilecek olumsuz durumlara karşı daha dayanıklı olacaklarını ifade etmişlerdir

D. YERLİ SERMAYELİ BANKALAR İLE YABANCI SERMAYELİ BANKALARIN KRY FARKLILIKLARIN MANN-WHITNEY U TESTİ İLE ANALİZİ

Türkiye’de faaliyette bulunan bankalar Yerli Sermayeli Bankalar ile Yabancı Sermayeli Bankalar olarak gruplara ayrılmış ve bunların KRY farklılıkları test edilmiştir. Analiz sonuçları bir bütün olarak Tablo 12’de verilmiştir. Bu konuya dair hipotez testleri;

Sıfır hipotezi , $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ (Yerli Sermayeli Bankalar ile Yabancı Sermayeli Bankaların KRY uygulamaları açısından verilen cevapların ortalamalarında farklılık yoktur).

Alternatif hipotez, $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ (Yerli Sermayeli Bankalar ile Yabancı Sermayeli Bankaların KRY uygulamaları açısından verilen cevapların ortalamalarında farklılık vardır) biçimde geliştirilmiştir.

Tablo 12. Yerli Sermayeli Bankalar ile Yabancı Sermayeli Bankalar Arasındaki Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Soru No	ÖLÇEKTEKİ SORULAR	Grup	N	Ort.	Sıra Değ. Top.	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Exact Sig.
1	Bankamız tarafından verilen kredilerin risk derecelerine göre sınıflandırılması yapılır	YS	11	11,05	121,50	55,500	121,500	,748
		YB S	11	11,95	131,50			
2	Bankamızın Kurumsal Risk Yönetimine dönük strateji ve politikaları vardır.	YS	11	12,64	139,00	48,000	114,000	,438
		YB S	11	10,36	114,00			
3	Bankamıza bağlı olarak faaliyette bulunan tüm şubelerimizde Kurumsal Risk Yönetimi uygulanmaktadır	YS	11	10,77	118,50	52,500	118,500	,606
		YB S	11	12,23	134,50			
4	Bankamız BDDK’nın Kurumsal Risk Yönetimi’ne ilişkin düzenlemelerin yeterli bulmaktadır.	YS	11	11,32	124,50	58,500	124,500	,898
		YB S	11	11,68	128,50			
8	Bankamız teknolojik risk yönetim politikası uygulamaktadır.	YS	11	10,86	119,50	53,500	119,500	,652
		YB S	11	12,14	133,50			

Tablo 12. Yerli Sermayeli Bankalar ile Yabancı Sermayeli Bankalar Arasındaki Mann-Whitney U Testi Sonuçları (devam)

Soru No	ÖLÇEKTEKİ SORULAR	Grup	N	Ort.	Sıra Değ. Top.	Mann-Whitney U	Wilcox W	Exact Sig.
9	Bankamızın tespitleri kurumsal risk yönetimi uygulayan firmaları krizlere karşı daha dayanıklı olduğunu göstermektedir.	YS	11	11,27	124,00	58,000	124,000	,898
		YB S	11	11,73	129,00			
10	Kurumsal risk yönetimi verimlilik, şeffaflık ve etkinlik olgularının bir bütün halinde çalışmasını sağlar.	YS	11	11,50	126,50	60,500	126,500	1,000
		YB S	11	11,50	126,50			
11	Kurumsal risk yönetimi bankalarda yaşanan yolsuzlukları engellenmesine yardımcı olur.	YS	11	10,32	113,50	47,500	113,500	,401
		YB S	11	12,68	139,50			
12	Bankamızda kurumsal risk yönetim pozitif çalışma ortamının oluşmasını desteklemektedir.	YS	11	10,27	113,00	47,000	113,000	,401
		YBS	11	12,73	140,00			
13	İç kontrol sürecinde temel amaç bankaya ait özel bir durum ya da bilginin ortaya çıkması durumunda söz konusu durumun veya bilgini tüm ilgili personele ulaştırılmasını sağlamaktır.	YS	11	11,77	129,50	57,500	123,500	,847
		YB S	11	11,23	123,50			
14	Bankamız kredi riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	YS	11	11,77	129,50	57,500	123,500	,847
		YB S	11	11,23	123,50			
15	Bankamız piyasa riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	YS	11	11,23	123,50	57,500	123,500	,847
		YB S	11	11,77	129,50			
16	Bankamız operasyonel risk hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	YS	11	10,82	119,00	53,000	119,000	,652
		YB S	11	12,18	134,00			
17	Bankamız faiz riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	YS	11	10,50	115,50	49,500	115,500	,478
		YB S	11	12,50	137,50			
18	Bankamız döviz riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	YS	11	12,00	132,00	55,000	121,000	,748
		YB S	11	11,00	121,00			
19	Bankamız likidite riskini hesaplama sürecinde kullanmayı düşündüğü tüm teknik bilgiye sahiptir.	YS	11	11,32	124,50	58,500	124,500	,898
		YB S	11	11,68	128,50			
20	Bankamızın iç kontrol merkezi, teftiş birimi ve risk yönetim kurulu birbirlerinden bağımsızdır.	YS	11	10,91	120,00	54,000	120,000	,699
		YB S	1	2,09	133,00			

Sig: p<0,05

YS: Yerli Sermayeli Bankalar

YBS: Yabancı Sermayeli Bankalar

Tablo 12’de Yerli Sermayeli Bankalar ile Yabancı Sermayeli Bankaların KRY farklılıklarını ortaya koyabilmek için *Mann-Whitney U Testi* yapılmıştır. Çıkan sonuçların hiç birinde sig. değeri 0,05’den küçük çıkmadığı için H_0 hipotezi, kabul edilmiştir. İlgili testin 10. sorusunda sig.’in 1,00 çıkması hem yerli sermayeli bankaların hem de yabancı sermayeli bankaların “kurumsal risk yönetimi verimlilik, şeffaflık ve etkinlik olgularının bir bütün halinde çalışmasını sağlar” görüşüne aynı

derecede katıldıklarını göstermektedir. Söz konusu gruplandırılmış bankaların ölçekteki bazı soruların sig. değeri 1,00 veya 1,00'e yakın çıkması risk yönetiminde ve KRY'de benzer yaklaşım sergilemeleri Türk bankacılığı açısından önemlidir. Yerli sermayeli bankaların risk yönetiminde ve KRY'de yabancı sermayeli bankaların standartlarını yakaladığını göstermektedir.

SONUÇ

Ulusal ve uluslararası düzeyde küreselleşmeye bağlı olarak ve gelişen yeni teknolojiler ile birlikte riskler çeşitlenmiş, artmış ve risklerin yönetilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Piyasaların birbirlerini etkilemelerinin çok sık yaşandığı bir ortamda, bir piyasadaki riskin ya da krizin, bir başka piyasaya kısa bir sürede bulaşması ya da geçmesi sıkça görülen bir durum haline gelmiştir. Özellikle finans sektörünün yurt içi ve yurt dışı mobilitesinin artması ile birlikte bu sektörde yaşanan krizler ve riskler de beraberinde artış göstermiştir. Ulusal ve uluslararası boyutta yaşanan krizler sonrası, artan banka iflasları ve büyük ölçekli şirket iflasları ile birlikte, geleneksel risk yönetiminin daha ileri aşamalarının uygulamaya konulması zorunlu hale gelmiştir.

Ankete katılan bankaların %18,2'si KRY sürecini tamamladıkları, %18,2'sinin de sürecin ileri aşamasında oldukları tespit edilmiştir. KRY sürecinin ortasında olduğunu belirten bankaların oranı ise %45,4'tür. KRY ile ilgili olarak süreci tamamlayan, sürecin ileri aşamasında ve sürecin ortasında olan bankaların oranları bir araya getirildiğinde yaklaşık %81,8 olur ki, Türkiye'deki bankacılık sektörü açısından oldukça anlamlı ve önemlidir.

Bankaların KRY sürecinde karşılaştıkları sorunların en önemlisinin yasal düzenlemeler olduğu belirtilmiştir. Değişen süreç ve teknoloji ile birlikte oluşan risklerin tespiti ve yönetilmesi için risk metodolojisi oluşturulamaması ve buna bağlı olarak risk yönetiminde görülen kalifiye eleman sıkıntısı da sorun olarak belirtilen diğer hususlardır. Bankaların KRY, sürecinde iç etkenlerin başında **“sistem değişiklikleri”** gelirken, KRY'ye etki eden ikinci önemli iç etkenin ise **“süreç değişiklikleri”** olduğu tespit edilmiştir. Yine KRY'ye etki eden dış faktörlerin en önemlisinin **“ekonomik belirsizlikler”** olduğu, daha sonraki etkenlerin önem sıralarını ise politik istikrarsızlık ve değişen mevzuatın oluşturduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılan bankaların, KRY'nin kurumlarına sağlayacağı faydaların başına **“değer yaratacak risklerin alınması”** ifadesini koymaları bu çalışma açısından çok anlamlıdır. Bu çalışmada vurgulamaya çalışılan hususun bankaların vermiş oldukları cevaplarda karşılığını bulduğu görülmektedir ki çalışmanın da en önemli değer yargılarından birini oluşturmaktadır. Risklerden kaçınılarak bir noktaya gelinemeyeceğinin bilinmesi, kuruma faydalı olacak ve değer yaratacak risklerin alınması ve onların yönetilmesinde, KRY'nin önemli olduğu vurgusunun yapılmış olması, çalışma açısından anlamlı ve önemlidir. KRY'nin kuruma sağlayacağı fayda algılamalarının ikinci ve üçüncü önem sıralarını **“etkin yönetim süreçlerinin oluşturulması”** ve **“risk yönetimi ve başka yasal düzenlemelere uyum sağlanması”**nın gelmesi yine gelecekteki gelişmelere kurum kimliği oluşturularak bakılmaya çalışıldığını göstermektedir.

Gruplandırılmış bankalardan, **“Kamusal Sermayeli-Özel Sermayeli Bankalar”**ın t testi sonucuna, ayrıca **“Yerli Sermayeli-Yabancı Sermayeli Bankalar”**ın Mann-Whitney U Testi sonucuna göre, risk yönetimi ile KRY’yi uygulama ve algılamalarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- BAL, Jay ve John GUNDRY (1999), “Virtual Teaming in the Automotive Supply Chain Team Performance Management” An International Journal, Vol 5, Issue:6, 174-193.
- BAŞ, Türker (2006), “Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir”, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı.
- BEASLEY, Mark S; Richard CLUNE ve Dana R HERMANSON (2005), “Enterprise Risk management: An Empirical Analysis of Factors Associated With the Extent of Implementation”, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 24, Issue 6, USA, 521-531
- BOLGÜN, Evren ve M Barış AKÇAY (2009), “Risk Yönetimi: Türk Finans Piyasalarında Entegre Risk Ölçümü ve Yönetim Uygulamaları”, Sermaye Piyasası ve Sektör Uygulamaları ile Genişletilmiş 3. Baskı. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- BOZKURT, Cevdet (2010), “ Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, Denetim Dergisi, Sayı:4, Ankara. 17-30.
- CAS (Casualty Actuarial Society) (2001), “Final Report of the Advisory Committee on Enterprise Risk Management”, <http://www.casact.org/research/erm/report.pdf/> 09.07.2010.
- CHAPMAN, Robert J (2006), “Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management”, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.
- COSO (2004), “Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary Framework,” Published by The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.
- COWHERD, John Luter ve Daniel P MANSON (2003), “Enterprise / Operational Risk Management” IT Audit Manager City National Bank California State Polytechnic University. Pomona.
- ÇITAK, Levent (2009), “Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları: Türkiye’nin İlk Beş Yüze Giren İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doçentlik Çalışması). Kayseri.
- DELOİTT (2009), “Enterprise Risk Management Benchmark Survey”/www.http://www.deloitte.com/view/en_BE/be/services/aers/riskandgovernance/735159379ed58210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm /10.03.2009.
- DİCKINSON, David G (2001), “Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation”, The Geneva Papers on Risk and Insurance 26:3. 360-366.
- FOSTER, Mark G (2008), “Enterprise Risk Management: The Full Picture”, AON Global Risk Consulting, London, 1-43 (Active Academy 2008 Risk Yönetimi Zirvesi) <http://insight.aon.com/?elqPURLPage=932/08.05.2010>.

- GATES, Stephen ve Audencia NANTES (2006), "Incorporating Strategic Risk into Enterprise Risk Management": A Survey of Current Corporate Practice, *Journal of Applied Corporate Finance* 18:4. 81-90
- GEDİK, Tarık ; Kadri Cemil AKYÜZ ve Canberk BATU (2009), "Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)", *Kastamonu Üni., Orman Fakültesi Dergisi*, Yıl:1 Sayı:1, No:3. Kastamonu.
- GREGORY, Corinne A (2003), "Minimizing Enterprise Risk A Pratical Guide to Risk and Continuty", Prentice Hall, Financial Times, London.
- GREY, William ve Dailun SHİ (2005), "Enterprise Risk Management: A Value Chain Perpevtive; Hand Book of Integrated Risk Management for e-Business; Measuring, Modeling, and Managing Risk", USA: J. Ross Publishing.
- GÜNEŞ, Şule ve Suat TEKER (2010), "Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı", 11 (1), İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi. 64-76.
- HOLIDAY, Stuart (2006), "ERM Conference – Risk Management – The Basics". London.
- HUM, Sin-Hoon ve Lay-Hong LEOW (1996), "Strategic Manufacturing Effectiveness; An Emprical Study Based on The Hayes-Wheelwright Framework", *International Journal of Operations and Production Managements*, Vol:16 (4). 4-18.
- KİŞHALI, Yunus ve Davut PEHLİVANLI (2006), "Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması", *Kocaeli Üniversitesi, İİBF. Kocaeli.*
- KÜÇÜK YILMAZ, Ayşe (2008), "Importance of the Enterprise Risk Management Practice for Airline Management: ANP-based Approach", *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 5. 138-146
- MARSH (Marsh Mercer Kroll Guy Carpenter Oliver Wyman,) (2008), "Kurumsal Risk Yönetimi: Risk Yönetiminde Daha Stratejik Yaklaşım Arayışları", 4 Eylül, http://www.marsh.com.tr/documents/Press_Release_ERM.pdf /23.07.2009.
- MOLLER, Robert R (2007), "Understanding The New Integrated ERM Framework", Hoboken. New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc.
- MÜLLER, Andreas (1999), "Integrated Risk Management: A Holistic Risk Management Approach for the Insurance Industry", Working Paper. Munich.
- OLSON, David L. ve Deshen De WU (2008), "New Frontiers in Enterprise Risk Management", Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Germany.
- PICKETT, K H Spencer (2006), "Enterprise Risk Management", A Manager's Journey, Canada: John Wiley & Sons.
- PWC (PriseWaterHaouseCooper) (2009), "Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yaklaşımının Oluşturulması", VII Çözüm Ortaklığı Platformu, 22 Aralık. İstanbul.
- PWC, Pricewaterhousecoopers (2004), "7th Annual Global CEO Survey Managing Risk: An Assessment of CEO Preparedness". New York.
- RAO, Ananth (2007), "Evaluation of Enterprise Risk Management (ERM) in Dubai – An Emerging Economy", *Risk Management* 9, | doi:10.1057/palgrave.rm.8250031, (July). 167-187
- ROMİC, Lidija ve Pere TUMBAS (2005) ,"The Validation of Risk Information in the Erm Process Based on Accounting", *TS 32 – Disaster Management and GIS Applications, FIG Working Week and GSDI-8 Cairo*, April. Egypt. 16-21.

- RYU, Chang Y (2008), “Enterprise Risk Management and Firm Value”, Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften(Mag. rer. soc. oec.) .Wien University.
- SAS (2007) ,“Kurumsal Risk Yönetiminde En Önemli Unsurlar: Performans Yönetimi ve Yasal Düzenlemeler”, <http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/pressreleases/june2007/01.htm> / 09.07.2010.
- SAKA, Tamer (2006), “Düşünce Kalitesi ve Küresel Yönetim”, KALDER – Türkiye Kalite Derneği 15. Kalite Kongresi, 22 Kasım, İstanbul, 1-32 (Sabancı Holding Risk yönetimi Direktörü) http://www.kalder.org.tr/genel/15kongre/sunumlar/tamer_saka.pdf / 09.05.2010.
- SELİMLER, Hüseyin (2002), “Sermaye Yeterliliği”, <http://web.ttnet.com.tr/hussel/hselimler/odevler/Sermaye%20Yet.PDF> /07.06.2011).
- TARLING, Roger (2009), “Statistical Modelling for Social Researchers: Principles and practice”, Taylor & Francis e-Library. New York.
- TAŞÇI, İlker (2006), “Bankacılıkta Kredi Riski Yönetimi Bir Karşılaştırma: Türkiye-Japonya Örneği”, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- TİLLINGHAST-TOWERS PERRİN SURVEY (2006), “Enterprise Risk, Management: Trends and Emerging Practices”, An ERM Update on the Global Insurance Industry.
- WEERTHOF, R. A. Van De (2001), “Risk Yönetimi Tepeden Başlar”, Activeline, Mayıs Sayısı,1-4. İstanbul. <http://www.bumko.gov.tr> /30.02.2010 www.tbb.org.tr/07.09.2010

NOTLAR

1. KRY'nin faydaları ile ilgili maddeler belirtilen kaynaklardan derlenmiş ve bir araya getirilmiştir.
2. 7th Annual Global CEO Survey ile ilgili bilgilere <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2010-assets/US-CEO-Survey.pdf> adresinden ulaşabilirsiniz.08.10.2010.
3. Marsh (Marsh Mercer Kroll Guy Carpenter Oliver Wyman) KRY ile ilgili raporun tümüne www.global.marsh.com adresinden ulaşılabilir.
- 4.SAS Institute ilgili daha geniş bilgi için bkz, [http://www.sas.com/solutions/riskmgmt/17.09.2010\(Poduct&Solutions/Risk Management\)](http://www.sas.com/solutions/riskmgmt/17.09.2010(Poduct&Solutions/Risk Management)).
5. Institute of Internal Auditors'a üye olan ülkeler Arjantin, Avustralya, Avusturya, Belçika, Brezilya, Bulgaristan,Çin, Tayvan, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Almanya, Yunanistan, Endonezya, İsrail, İtalya, Japonya, Kore, Malezya, Meksika, Fas, Hollanda, Yeni Zelanda, Norveç, Filipinler, Singapur, Güney Afrika, İspanya, İsveç, İsviçre, Tayland, Amerika, İngiltere ve Türkiye'dir.