

## RİSK YÖNETİMİNİN NERESİNDEYİZ? OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

WHERE WE ARE IN RISK MANAGEMENT?  
EXAMPLE OF AUTOMOTIVE INDUSTRY

Mübeyyen TEPE KÜÇÜKOĞLU\*

Geliş Tarihi: 19.05.2019  
(Received)

Kabul Tarihi: 05.11.2020  
(Accepted)

**ÖZ:** Otomotiv sektörü incelendiğinde, içerisinde birçok alt sektör ve faaliyeti barındırdığı ve bu nedenle birçok risk unsurunu da taşıdığı bir gerçektir. Bu doğrultuda, otomotiv sektöründe bir örneklem üzerinde risk yönetiminin mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; otomotiv sektörünün yapısı itibarıyla işletmelerin iç ve dış risklerinin farkına vararak yönetmek durumunda kaldıkları görülmüştür. Bu doğrultuda, risk yönetim süreci işletmelerin büyük bir kısmında yıllar öncesinde başlamış olup, yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. İşletmelerin risk yönetim sürecini başlatmalarında etkili olan nedenler arasında işletmenin hedeflerini, stratejilerini etkileyecek risklerin önlenmesi, finansal risklere karşı önlem alma ihtiyacı ve yasal zorunluluklar ilk sıralardadır. Odaklanılan risk gruplarına bakıldığında ise, finansal riskler yine ön planda bulunmakta, onu stratejik riskler izlemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Risk, Risk Yönetimi, Otomotiv Sektörü

**ABSTRACT:** When the automotive industry is examined, it contains many sub-sectors and activities. Therefore, it carries many risk factors. In this direction, a study has been carried out in order to reveal the current situation of risk management. As a result of the structure of the automotive industry, enterprises have to realize and manage their internal and external risks. Therefore, the risk management process started many years ago and is widely implemented. Among the reasons for starting risk management are the prevention of risks that will affect the targets and strategies, the need to take measures actions against financial risks and also legal obligations. Looking at the risk groups focused on, financial risks are still in the first place, followed by strategic risks.

**Key Words:** Risk, Risk Management, Automotive Industry

### 1. GİRİŞ

İşletmelerin temel amaçları varlıklarını devam ettirmek, büyümek ve kar elde etmek olarak sıralanmaktadır. Her işletmenin bu temel amaçlarının yanında, faaliyet alanlarıyla ilgili olarak belirlemiş oldukları misyon ve vizyonları doğrultusunda; kendine özgü stratejileri, hedefleri ve amaçları bulunmaktadır. İşletmeler tüm bu amaçlarını gerçekleştirirken başarısızlık, hatalı kararlar, zarar etme gibi sonuçlar elde edebilirler ve belirledikleri amaçları zamanında veya tam olarak gerçekleştiremeyebilirler. Bunun nedeni taşıdıkları risklerdir. Bu riskler çeşitli iç ve

\* Dr. Öğ. Üyesi, Trakya Üniversitesi, mubeyyen@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3717-4165.

dış faktörlerden kaynaklanmakla birlikte işletmeler için tehlike ve fırsat durumlarını da içeri-sinde bulundurmaktadır. Bu nedenle, günümüzde risk ve yönetimi her işletmenin üzerinde önemle durması gereken bir konudur.

Her işletme faaliyetleri sonucu düşük veya yüksek olasılıklı riskler barındıracağından bu risklerin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Faaliyet alanı, büyüklüğü ne olursa olsun her işletme risklere açıktır ve risklerini kontrol altına alması gerekmektedir. Bu noktada risk yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir risk yönetimi yapılandırılması ile işletmeler mevcut risklerini belirleyerek, bu risklerin olasılıkları ve etkilerini ölçerek kontrol altına alacakları bir süreç gerçekleştireceklerdir.

Finansörler kredi sağlayacakları, yatırımcılar yeni yatırım yapacakları, yabancı sermaye sahipleri ortak olacakları, sigortacılar mallarını sigorta edecekleri şirketlerde, finansal performansın yanında, kurumsal yönetimin nasıl olduğu ve risklerin ne derece etkin yönetildiği sorularını açık bir şekilde sorar hale gelmiştir (Topçu, 2013: 2). İşletmeler finansal, operasyonel, stratejik ve çevresel riskleri için durum tespiti yaparak kontrol altına alabilecekleri riskleri ve risk iştah düzeylerini belirleyerek risklerin işletmeye etkisini minimum düzeye indirgeyebilmektedirler. Bu noktada ilk aşama risk farkındalığıdır. Risklerinin farkında olmayan bir işletme, yüksek olasılığa sahip olup basit önlemlerle kontrol altına alınabilecek bir riskin hızlıca kriz durumuna dönüşerek işletmenin amaçlarına ulaşmasını sekteye uğratabilecek noktaya gelebilme-sine neden olacaktır.

Risk yönetimiyle ilgili çalışmalar incelendiğinde, yapılan çalışmaların büyük bir kısmının finansal risklere odaklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda finans sektöründe bankalar, finans kuruluşları ile yapılan çalışmalar öne çıkmaktadır. Diğer sektörlerdeki risk yönetimini inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Otomotiv sektörünü ele alan çalışmalar ise, daha çok tedarik zinciri üzerinde yoğunlaşmakta ve tedarikçi kaynaklı riskleri incelemektedir. Otomotiv sektörü çok tedarikçili yapısı, karmaşık süreçleri, yüksek kalite beklentisi ve rekabetin yoğun olması nedeniyle risk yönetiminin kritik öneme sahip olduğu bir sektördür. Bu nedenle yazına katkı sağlamak amacıyla risk yönetimi süreç ve gerekliliklerinin otomotiv sektöründeki varlığı araştırma kapsamına alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde risk ve risk yönetiminin tanımlarına değinilmekte ve risk yönetimi alanındaki çalışmalardan bahsedilmektedir. İkinci bölümde ise; araştırmanın amacı, yöntemi ve örnekleme hakkında bilgiler verilmekte, elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Son bölüm, sonuç ve öneriler kısmına ayrılmıştır.

## **2. RİSK VE YÖNETİMİ**

Risk, genel bir perspektiften bakılacak olursa, yöneticilerin hatalı karar alma tehlikesi, yapılan planların başarısız olma olasılığı, zarar etme veya kar edememe gibi durumları ifade etmektedir (Bolak, 2004: 3). Temelde, geleceğin belirsizliği riskin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, belirsizlik arttıkça risk de

artmaktadır (Fikirkoca, 2003: 30). Manuel'e (2007: 6) göre risk geleceğin bilinmiyor oluşundan dolayı beklentiler ile gerçekleşen arasındaki istenmeyen farkın bir ölçüsüdür.

Risk yönetimi, riskin yan etkilerini minimum düzeyde tutarken, risk gerçekleştiği takdirde elde edilecek faydaların da en yüksek seviyede olması için uygulanan etkili bir yöntemdir (Essinger ve Rosen, 1991). Diğer bir deyişle risk yönetimi, bir işletmenin taşımak istemediği riskle-rin en uygun risk yönetim teknikleri ve maliyetleri ile işletme için olumsuz etkilerini sınırlandırarak, sadece taşınan risklerin karşılığında kar etmesini sağlar (Bolak, 2004: 81). Risk yönetimi, uygulanması oldukça karmaşık, paradoksal ve belirsizliği yüksek bir süreçtir (Themsen ve Skærbæk, 2018: 12). Bu süreçte, işletmeler mevcut faaliyetlerini sürdürürken maruz kaldıkları risklerin tanımlar ve önceden belirlenen risk toleransları çerçevesinde öngörülen sapmaların kontrol altına alınması için gereken önlemleri alır (Culp, 2002).

Karşılaşılabilecek tehditlere karşı işletme içerisinde alınması gereken önlemler ve uygulanacak aksiyon planları sadece büyük ölçekli işletmelerin gözettiği uygulamalar olmaktan çıkıp, her işletmenin dikkate alması gereken bir yönetim biçimi haline almıştır. Geçmişte, sadece sigortalananabilir risklere yönelik uygulanan risk yönetimi, günümüzde farklı bir boyut kazanarak, Kurumsal Risk Yönetimi olarak adlandırılan ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri de dikkate alacak şekilde uygulanmaktadır (Topçu, 2013: 2).

Risk yönetimi felsefesinin temelinde tüm çalışan ve sorumluların bir risk yöneticisi olması yatar. Risk yönetiminin tesis edilmesinde tüm teknikler, araçlar, yaklaşım ve yapının, Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu liderliği, iç denetim desteği, takım çalışması, eğitim, iletişim performansı, rehberlik, ortak dil oluşturulması, bilgi akışı gibi faktörlerle sağlanması amaçlanmaktadır (Treasury Board Secretariat, 1999: 3). Risk yönetimi, herhangi bir aktivite, fonksiyon ve işlemle ilgili belirleyici, analiz edici, uygulayıcı, çalıştırıcı ve riskler arasında ilişki kurucu, mantıklı ve sistematik bir metottur ve aynı zamanda şirketlerin zararlarını minimize edip, fırsatlarını maksimize etmeye yönelik bir sistemdir (Topçu, 2013: 10). Risk yönetimi sayesinde işletmeler, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ne gibi riskleri içerdiğinin farkına varmakta, olasılık ve/veya etkisini azaltmak için önlemler almakta, risklerin ortaya koyduğu tehdit veya tehlike unsurunu avantaja dönüştürmektedirler. Böylece daha emin Adımlarla hedeflerine zamanında ve minimum düzeyde sapmayla ulaşabilmektedirler.

### **2.1. Risk Yönetimi Alanındaki Çalışmalar**

Uluslararası alanda, risk yönetiminin ayrı bir disiplin olarak şekillenmesi, Amerika'da sigorta sektörünün gelişimi ile hızlanmıştır. 1900'lü yılların başında başlayan ve sadece klasik sigortalananabilir risklere odaklanan olan bu gelişimin yerini

1980'li yıllarla birlikte şirketleri etkileyen tüm risklerin ele alındığı daha geniş bir yaklaşıma bırakmıştır (Topçu, 2013: 115).

Risk yönetiminin işletmeler tarafından benimsenerek uygulanmaya başlaması ile birlikte bu alanda yapılan akademik çalışmalar da hız kazanmıştır. Risk yönetimi sisteminin varlığını farklı sektörlerde ve işletmelerde araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bunlar arasında bankacılık sektörü (Koç ve Çelik, 2015: 311), eğitim sektörü (Çalışkan Maya, 2011: 1), enerji sektörü (Güneş ve Teker, 2010: 64), süt üretim işletmeleri (Özçetin, 2017: 125), havacılık sektörü (Sakız, 2017: 96; Topçu, 2013: 1), otomotiv sektörü (Blackhurst vd., 2008: 143; Thun ve Hoenig, 2011: 242), elektronik sektörü (Blos vd., 2009: 247), organize sanayi bölgesinde yer alan işletmeler (Kaya ve Uzay, 2017: 46; Onat vd., 2014: 21) yer almaktadır. Ağırlıklı olarak finansal risklerin yönetiminin araştırıldığı çalışmaların yer aldığı yazında, stratejik, operasyonel ya da çevresel risklerin yönetimi alanındaki çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Koç ve Çelik (2015: 331), bankaların Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) uygulama düzeylerini, risk yönetimi politikalarını, risk yönetimi uygulama farklılıklarını ve risk yönetiminin kurumsallaşma düzeyini araştırmışlardır. Araştırmaya katılan bankaların %18,2'sinin KRY sürecini tamamladıkları, %18,2'sinin de sürecin ileri aşamasında oldukları tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre bankaların KRY sürecinde karşılaştıkları başlıca sorunların yasal düzenlemeler, değişen süreç ve teknoloji ile birlikte oluşan risklerin tespiti ve yönetilmesi için risk metodolojisi oluşturulamaması ve buna bağlı olarak risk yönetiminde ihtiyaç duyulan kalifiye eleman sıkıntısı olduğunu belirtmişlerdir. KRY'nin kurumlarına sağlayacağı faydaları; değer yaratacak risklerin alınması, etkin yönetim süreçlerinin oluşturulması ve risk yönetimi ve başka yasal düzenlemelere uyum sağlanması şeklinde sıralamışlardır.

Çalışkan Maya (2011: 191), Türkiye'de eğitim yönetimi alanında lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin neler olduğu, bu riskleri hangi yöntemlerle yönetildiğine dair yöneticilere ve araştırmacılara bir bakış açısı sunmayı amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki söz konusu müdürler karşılaştıkları risklerin yönetiminde, riskten kurtulma veya riski azaltma yöntemlerinden çok onu üstlenmeyi seçmektedirler.

Güneş ve Teker (2010: 64), enerji sektöründe yer alan 25 işletme ile yaptıkları çalışmada KRY farkındalığını araştırarak, Türkiye'deki uygulamalarının bir profili çizilmeye çalışılmıştır. KRY konusunda özel sektörün kamu sektörüne göre daha çok ilgi gösterdiği ve bilgi sahibi olduğu, bununla birlikte özel sektörde holding yapısındaki işletmelerde uygulamanın daha yaygın olduğu ve genelde holdinge bağlı bir örgütlenme ile yönetildiği ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yarısı, KRY'ni tamamen yerleştirdiklerini belirtmekle birlikte, halen tamamlanması gereken notalar olduğunu belirtmektedirler. Elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin

KRY'den elde ettikleri en önemli faydalar arasında; düzgün kurumsal yönetim prosedürleri oluşturma, performans izleme ve stratejik hedeflere ulaşma gibi unsurlar yer almaktadır. Buna karşılık KRY'nin dezavantajları arasında ise, risk yönetim sistemi kurma maliyeti, kurumsallaşma yetersizliği, çalışanların bir kısmının risk yönetimine karşı oluşu ve KRY konusunda bilgi eksikliği sıralanmaktadır.

Özçetin (2017: 125), Türkiye'de faaliyette bulunan, 2014-2016 yılları arasında en büyük 1000 sanayi kuruluşu (ISO 1000) içine girmiş olan süt üretim işletmelerinin yöneticilerine anket uygulamak sureti ile işletmelerin risk yönetimi ile ilgili faaliyetlerini belirlemeye çalışmıştır. Süt üretim işletmelerinin yaklaşık yarısının risk yönetim uygulaması ve risk raporlama sistemine sahip olduğu ve risk yönetimi uygulamalarının süt üretim işletmeleri için yeterli düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Onat ve arkadaşları (2014: 21), Antalya-Burdur-Bucak Organize Sanayi Bölgelerinde yapmış oldukları çalışmada 53 işletmeye anket uygulayarak işletmelerde risk kavramı, risk analizi, risk yönetim süreci ve riskten korunma yöntemlerini incelemiş ve farkındalık düzeylerinin düşük olduğunu görmüşlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapıları itibariyle büyük ölçekli işletmeler oluşu, organize sanayi bölgelerinde yer almaları ve uluslararası arenada faaliyet göstermeleri sebebiyle risk algılarının düşük olması işletmelerin aleyhinde ortaya çıkan bir durum olarak yorumlanmakta, bu durumun işletmelerde kötü yönetim veya hatalı kararlara yol açacağı belirtilmektedir.

Kaya ve Uzay (2017: 46), Kırşehir Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahipleri veya yöneticileri ile birebir görüşme sağlanarak yapılan anket çalışması ile işletmelerin sürekliliğini tehdit eden başlıca risklerin neler olduğunu tespit ederek bu risklere karşı kontrol önerileri geliştirmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, ankete katılan işletmelerin büyük bir kısmı (%89,2) aile şirketi olup, %73'ü küçük ölçeklidir. KOBİ'lerin en çok karşı karşıya kaldıkları risk türleri; alacak tahsilat riski, kur riski, faiz oranı riski, likidite riski ve ekonomik kriz riskidir.

Topçu (2013: 1), Türkiye'de işletmelerin risk yönetimi açısından neler yaptığı, hangi aşamada oldukları ve nasıl bir yapıya ulaşmak istediklerini inceleyerek, havayolu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı risklerin tanımlanması ve yönetilmesine yönelik bir risk yönetim modeli geliştirmiştir. Geliştirilen model, havayolu işletmesinin risk yönetimi organizasyon yapısı, görev ve sorumlulukları, risk yönetimi uygulama süreci, anahtar risk göstergeleri, örnek risk stratejilerinin oluşturulması ve risklerin raporlanması konularını kapsamaktadır.

Blos ve arkadaşları (2009: 247), Brezilya'daki otomotiv ve elektronik sektörlerindeki tedarik zinciri kaynaklı riskleri tanımlamak ve tedarik zinciri risk yönetim sisteminin yerleştirilmesinin önemine dikkati çekmek üzere keşfedici bir çalışma yürütmüşler. Tedarik zinciri risk yönetim sisteminin yerleştirilmesinde

tedarik zincirindeki iletişimin iyileştirilmesi, tedarik zinciri risk yönetim sistemi ve iş sürekliliği için planlama ve eğitim programlarının geliştirilmesi ve tedarik zinciri kaynaklı risklerin yönetilmesi için risk yöneticisi pozisyonunun olmasının yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Blackhurst ve arkadaşları (2008: 143), bir otomotiv üreticisinin tedarikçi ve parçaya özgü risklerinin ölçülmesi, izlenmesi ve analizi için tedarikçi risk değerlendirme metodolojisi geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda bir taraftan yazındaki tedarik zinciri risklerini araştırmış, diğer taraftan da otomotiv üreticisi ile görüşmeler yaparak tedarik temelli riskleri sorgulamışlardır. İki taraftan gelen bilgilerle otomotiv üreticileri için önemli risk faktörlerinin neler olduğunu belirlemişlerdir.

Abdul Aziz ve arkadaşları (2016: 4), sürdürülebilir risk yönetimi uygulamalarındaki kritik başarı faktörlerini araştırarak, bu faktörlerin işletmelerin hayatta kalmasındaki etkisini araştırmışlardır. 53 işletme ile gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda kritik başarı faktörleri; risk kültürü, liderlik, gelişmiş bir risk yönetimi ve uyum olarak belirlenmiştir. Sıralanan bu faktörlerden en önemlisinin uyum olduğu vurgulanmıştır.

Son dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında, farklı bakış açılarına sahip çalışmalar göze çarpmaktadır. Themsen ve Skærbæk (2018: 3), birçok doküman, gözlem raporu ve yarı yapılandırılmış görüşmeleri inceledikleri çalışmalarında, en iyi risk yönetim uygulamaları, risk yönetim teknolojileri ve belirsizliklerin risklere çevrilmesi uygulamaları kapsamında risk yönetiminin uzun dönemli dinamiklerini belirlemeye çalışmışlardır.

Özellikle Kurumsal Risk Yönetimi kapsamında çalışmaların yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bankacılık sektöründe, Lundqvist ve Vilhelmsson (2018), dünyanın en büyük bankalarının 78'ini kapsayan panel veri setini kullanarak Kurumsal Risk Yönetimi uygulama düzeyi ile temerrüt riski arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Lechner ve Gatzert (2018), Kurumsal Risk Yönetimi'nin uygulanmasında belirleyici olan firma özelliklerini analiz ederek, KRY'nin firma değeri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Alman Borsası'nda işlem gören işletmelere ait verilerin kullanıldığı çalışmanın sonucunda KRY'nin işletme değeri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Sigortacılık sektöründe gerçekleştirilen bir başka çalışma ise, KRY'nin işletmelerin sermaye maliyetini etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Elde edilen bulgularda, KRY uygulamasının işletmenin sermaye maliyetini önemli ölçüde azalttığını belirtilmiştir (Berry-Stölzle ve Xu, 2018: 159). KRY ile ilgili yazındaki boşluğu doldurarak katkı sağlamayı amaçlayan bir başka çalışma ise, aile işletmelerinin diğer işletmelerden KRY uygulamalarında farklılık gösterip göstermediği sorusunu cevaplamaya çalışmıştır. Elde edilen bulgulara göre, özellikle CEO'nun ailenin üyesi olduğu aile firmalarında KRY'nin daha az benimsendiği görülmektedir (Hiebl vd., 2019: 39).

### 3. RİSK YÖNETİMİNDE OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Risk yönetimi ile ilgili uygulamalar birçok sektörde yapılmakla birlikte, otomotiv sektörü gibi tedarik edilen her parçanın birçok teste tabi tutulduğu ve üretici işletmelerin çok ciddi denetimlerden geçirildiği bir sektörde risklerin yönetilmesine verilen önemin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle söz konusu araştırma için otomotiv sektörü seçilmiş olup, bu sektörde yer alan otomotiv parçası üretimini gerçekleştiren tedarik işletmelerinin risk yönetim süreçlerinin araştırılması amaçlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği)'ne üye olan işletmelerde görev alan yöneticilerle risk yönetimi hakkında belirlenen anket soruları doğrultusunda röportajlar gerçekleştirilmiştir. Röportajlardan elde edilen birincil veriler kullanılarak analiz yapılmıştır. Anket sorularının belirlenmesinde Güneş ve Teker (2010: 64) ile Stiller ve Joehnk'in (2014: 83) çalışmalarından yararlanılmıştır. Benzer bir çalışma Özçetin (2017: 125) tarafından süt üretim işletmelerinde yapılmıştır.

Hazırlanan anket formu risk yönetimi anket soruları ve işletme ile ilgili bilgiler olmak üzere iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Risk yönetimi anket soruları; işletmelerdeki risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumunu, işletmeleri risk yönetimine iten sebepleri, odaklanılan risk gruplarını, risk yönetimi alt faaliyetlerini ve yapılanmasını, elde edilen faydalar ile karşılaşılan başlıca zorlukların neler olduğunu, kullanılan yöntemleri, sektörün genel durumunu ve işletmede değişim ihtiyacı bulunan alanları belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölüm yapılandırılmış sorulardan oluşmakta ve seçenekli olarak yer almaktadır. Açık uçlu soru bulunmamaktadır. İşletme ile ilgili bilgiler bölümünde ise; işletmenin ana faaliyetleri, kaç yıldır faaliyet göstermekte olduğu, büyüklüğü gibi işletmeyi tanımlayıcı sorular içermektedir.

#### 3.3. Örneklem

Araştırmanın ana evrenini TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği) üye işletmeleri oluşturmaktadır. 1978 yılında kurulan TAYSAD Türk otomotiv tedarik sanayinin temsilcisi konumundadır. 403 üyesi bulunan TAYSAD, otomotiv tedarik sanayi üretiminin %65'ini ve ihracatının da %70'ini karşılamaktadır. Üyelerinin %80'i Marmara, %12'si Ege ve %8'ide diğer bölgelerde yer almaktadır. TAYSAD'a üye 403 firma, 160.000'den fazla kişiye istihdam olanağı sunmaktadır (TAYSAD, t.y.).

403 üyeye mail, telefon ve yüz yüze görüşme yöntemleri ile ulaşılmaya çalışılmış, toplam 38 üyeden tam olarak cevaplanmış ve kullanılabilir veri elde edilmiştir. Araştırmada süresince TAYSAD üye işletmelerden 38'inden anket verisi elde edilmiş olması üyelerin yaklaşık %10'unun temsil edildiğini göstermektedir. Bu

temsil oranı her ne kadar az gibi görülse de otomotiv yan sanayii işletmeleri belli bir düzen ve kurallar çerçevesinde hareket ettiği için bu oranın geneli yansıtılabileceği düşünülmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Çalışmaya katılan otomotiv tedarik işletmeleri çok çeşitli alanlarda faaliyet göstererek otomobil sanayisine birçok ürün üretmekte ve hizmet sağlamaktadır. Bu ürünler arasında egzoz sistemleri, aydınlatma ürünleri, tekstil ürünleri, süspansiyon parçaları, filtre çeşitleri, ham ve işlenmiş döküm parçalar, cam, ayna gibi metal, plastik, kauçuk, tekstil ürünleri bulunmaktadır; ayrıca taşımacılık, lojistik ve gümrük müşavirliği hizmetleri sağlanmaktadır.

İşletmelerin faaliyet yıllarına bakıldığında 5-9 yıl aralığından başlayarak 25 yıl ve üzeri süreden beri aktif oldukları görülmektedir. İşletmelerin faaliyet yılı dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Otomotiv Tedarik İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Yıllar

Yıllar	İşletme sayısı	Oran (%)
1-4 yıl	0	%0
5-9 yıl	3	%7,9
10-14 yıl	3	%7,9
15-19 yıl	3	%7,9
20-24 yıl	3	%7,9
25 yıl ve üzeri	26	%68,4

Faaliyet yılı tablosu incelendiğinde işletmelerin %70’e yakınının 25 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği dikkati çekmektedir. Bu durum işletmelerin alanlarında uzun yıllar süren bir tecrübeye sahip olduklarını göstermektedir. Geri kalan işletmelerin en az 5-9 yıl aralığında faaliyet gösterdiği, 5 yıldan az (1-4 yıl) faaliyet gösteren işletme bulunmadığı görülmektedir. 5-9 yıl, 10-14 yıl, 15-19 yıl ve 20-24 yıl aralıklarında kalan 12 işletmenin eşit bir dağılıma (%7,9) sahip olduğu bulunmuştur.

İşletmeleri tanımlayıcı sorulardan bir diğeri de işletme büyüklüğü ile ilgilidir. Bu sorunun cevapları Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2:** Otomotiv Tedarik İşletmelerinin Büyüklüğü (Çalışan Sayısı Bakımından)

İşletme büyüklüğü	İşletme sayısı	Oran (%)
Küçük (1-50)	1	%2,6
Orta (51-250)	8	%21,1
Büyük (251-2000)	21	%55,3
Çok büyük(2000 ve üstü)	8	%21,1

İşletmelerin büyüklükleri ile ilgili bilgileri içeren yukarıdaki tabloya bakıldığında işletmelerin yarısından fazlasının (%55,3) büyük işletme (251-2000 kişi) kategorisinde bulunduğu görülmektedir. Sadece 1 işletme küçük (1-50 kişi) işletme kategorisinde bulunmakta, geriye kalan işletmeler ise eşit oranlarda (%21,1) orta (51-250 kişi) ve çok büyük (2000 ve üstü) işletme sınıfında yer almaktadır.



Risk yönetimi ile ilgili soruların bulunduğu bölümde ilk soru “Eğer bir risk yönetimi faaliyetiniz veya bu alanda bir planınız var ise bu hangi aşamadadır?” şeklinde sorulmuştur. Bu soru-ya verilen cevaplar aşağıda Tablo 3’de özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Otomotiv Tedarik İşletmelerinin Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Bulunduğu

Aşama	Risk yönetim sisteminin durumu	İşletme sayısı	Oran (%)
	Tamamen yerleşik durumda	16	%42,1
	Kısmen yerleşik durumda	16	%42,1
	Yerleştirmek için planlanıyor	5	%13,2
	Araştırılıyor, ama henüz karar verilmiş durumda değil	1	%2,6
	Yerleştirme planı yok	0	%0

İşletmelere ilk olarak mevcut risk yönetimi faaliyetinin durumu hakkında bir soru yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplara göre, işletmelerin büyük bir kısmı (%84,2) risk yönetiminin tamamen ya da kısmen yerleşik durumda olduğunu belirtmişlerdir. Kalan kısmı ise; araştırma veya planlama aşamasındadırlar. Risk yönetimini yerleştirme planı olmayan işletme bulunmamaktadır. Bu durum işletmelerin risk yönetimi ile ilgili olarak farkındalıktan öte uygulama aşamasında olduklarını göstermektedir.

Risk yönetimi faaliyetlerinin bulunduğu aşamanın saptanmasının ardından işletmelere “Risk Yönetimi uygulamasına ne kadar süre önce başladınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıda Tablo 4’te görülmektedir.

**Tablo 4:** Otomotiv Tedarik İşletmelerinin Risk Yönetime Başlama Süreleri

Yıllar	İşletme sayısı	Oran (%)
10 yıldan fazla	16	%42,1
5-10 yıl	7	%18,4
3-5 yıl	4	%10,5
1-3 yıl	6	%15,8
1 yıldan az	5	%13,2

İşletmelerin yarısından fazlası risk yönetimini en az 5 yıldır sürdürdüklerini belirtmişlerdir. Bu durum risk yönetiminin önemsendiği, risk yönetim sisteminin kurulmuş olduğu ve belli bir süredir risk yönetim sürecinin gereklerine göre hareket edildiğini göstermektedir. İşletmelerin çok azı (%13,2) 1 yıldan az süredir risk yönetimine başlamış olduklarını söylemişlerdir.

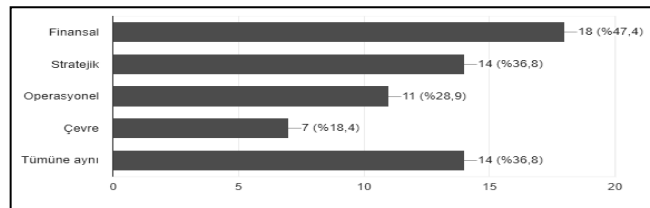
İşletmelere sorulan üçüncü soru “Hangi sebep(ler) veya ihtiyaç(lar)dan dolayı, Risk Yönetimi faaliyetine geçilmiştir?” olmuştur. Bu soruya verilen cevaplar Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5:** Otomotiv Tedarik İşletmelerinin Risk Yönetime Başlama Nedenleri

Nedenler	Tekrar sayısı	Oran (%)
Kurumun stratejisini etkileyebilecek potansiyel olayların belirlenmesi, yönetilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşılmasının sağlanması ihtiyacı	24	63,2
Finansal risklere karşı korunma ve finansal değişikliklerden faydalanma ihtiyacı	20	52,6
Yasal zorunluluklar	18	47,4
Yönetim kurulu isteği	17	44,7
Kredi kuruluşları, tedarikçi veya müşteri baskıları	14	36,8
Artan kriz frekansı nedeniyle uygun bir kriz yönetimi ile krizlerin atlatılması	14	36,8
Rekabet baskıları	12	31,6
Diğer	4	10,4

İşletmelerin risk yönetimi için harekete geçmelerinde etkili olan faktörler incelendiğinde ilk sırada işletmenin stratejisi ve hedeflerini gerçekleştirilmesinde etkisi olabilecek potansiyel olayların belirlenerek yönetilmesi yer almıştır. Buradan anlaşılmaktadır ki işletmeler, karşılaşılabilecekleri riskleri finansal, operasyonel vb herhangi bir öncelik sınıflamasına sokmadan işletmenin geleceğini etkileyebilecek risklerin saptanması ve yönetilmesi isteğiyle bir risk yönetimi arayışına girmektedirler. İkinci sırada ise finansal risklerden korunma gelmektedir. Üçüncü ve daha sonraki sıralarda işletmeler bir takım zorunluluklar ve baskılar nedeniyle risk yönetimini benimsemektedirler. Bunlar yasal zorunluluklar, yönetim kurulu isteği, kredi kuruluşları, tedarikçi veya müşteri baskıları olarak sıralanmaktadır.

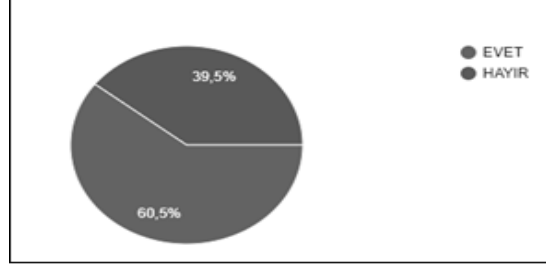
İşletmelerin risk yönetimi dendiğinde öncelikle finansal risklere odaklandığı görülmekle birlikte, finansal risklerin yanı sıra yönetilmesi gereken ve işletmenin geleceğini tehdit eden stratejik, operasyonel ve çevre ile ilgili risk grupları da mevcuttur. Bu nedenle işletmelere “*Hangi risk grubuna daha çok odaklanmaktasınız?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar Şekil 1’de görülmektedir.

**Şekil 1:** Otomotiv Tedarik İşletmelerinin Odaklandıkları Risk Grupları

İşletmeler beklendiği üzere ağırlıklı olarak finansal risklere odaklandıklarını (%47,4) belirtmişlerdir. Ancak hemen ardından stratejik riskler ve tümüne aynı şekilde odaklandıkları cevabı (%36,8) verilmiştir. Operasyonel riskler % 28,9 ve çevre riskleri %18,4 ile son iki sırada yer almaktadırlar.

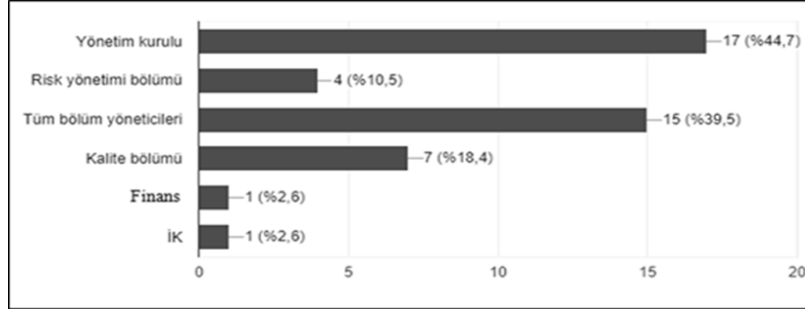
İşletmelerin risk yönetimiyle ilgili ulaşmak istedikleri noktaya varıp varmadıklarını öğrenmek amacıyla “*Hedeflediğiniz Risk Yönetimi ile şuan*

*uygulamakta olduğunuz risk yönetim arasında fark var mıdır?” sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar göstermektedir ki işletmelerin %60,5’i hedefledikleri risk yönetimini uygulayabilmektedirler. Şekil 2’de bu sorunun cevapları görülmektedir.*



**Şekil 2:** Otomotiv Tedarik İşletmelerinin Hedefledikleri ve Gerçekleştirdikleri Risk Yönetimi Arasındaki Fark

İşletmelerin organizasyon yapıları birbirinden farklı olmakla birlikte risk yönetiminin organizasyonu ve hangi birime bağlı olarak gerçekleştirileceği de işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle işletmelere “*Risk yönetimi faaliyetleriniz hangi birim altındadır?*” sorusu yöneltilmiştir. Şekil 3’te bu soruya verilen cevaplar yer almaktadır.



**Şekil 3:** Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Bağlı Olduğu Birim

İşletmelerin risk yönetimi birimi ağırlıklı olarak herhangi bir organizasyonel bölümden ziyade Yönetim Kurulu (%44,7) veya tüm bölüm yöneticilerinin (%39,5) sorumluluğundadır. İşletmelerin %18,4’ünde risk yönetimi Kalite Bölümü’nün altında organize edilmektedir. %10,5’inde ise, ayrı bir Risk Yönetimi Bölümü bulunduğu görülmüştür. Sadece 1’er işletme risk yönetiminin Finans veya İnsan Kaynakları Bölümü’ne bağlı olduğunu belirtmiştir.

Risk yönetimi sürecinin işletme içerisine entegre edilmesi her zaman işletmelerin kendi başlarına gerçekleştirecekleri bir konu olmamaktadır. Bu nedenle işletmeler zaman zaman olası hatalardan kaçınmak için danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Bu durumu tespit etmek amacıyla işletmelere “*Risk Yönetimi konusunda harici bir danışmanlık hizmeti almakta mısınız?*” sorusu yöneltilmiştir. İşletmelerin yalnızca %23,7’si risk yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti

aldıklarını söylemişlerdir. Risk yönetiminin işletme içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanması tüm çalışanların katılımını gerektirir. Ancak farklı uzmanlık, görev ve sorumluluklara sahip çalışanlar risk yönetimi konusunda her zaman yeterli bilgiye sahip olamayabilir. Bu sebeple işletmeler zaman zaman eğitimler düzenlemektedirler. Bu durumu saptamak adına işletmelere “*Risk Yönetimi konusunda çalışanlarının bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik yapılan eğitimler veya planlar var mı?*” sorusu sorulmuştur. Bu soruya işletmelerin %86,8’i evet cevabını vermiştir. Şekil 4’te danışmanlık hizmeti alma durumu ile eğitim planları bir arada gösterilmektedir.



**Şekil 4:** İşletmelerin Risk Yönetimi Konusunda Danışmanlık Alma, Eğitim Planları Hakkında

İşletmelerin potansiyel riskleri ile ilgili raporlama sistemine sahip olup olmadığı “*Risk raporlama sisteminiz var mı?*” sorusu ile araştırılmıştır. Bu soruya işletmelerin %81,6’sı evet cevabını vermişlerdir. Bunun üzerine “*Risk raporlama sisteminiz var ise nere(ler)e raporlama yapılmaktadır?*” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplar Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Risk Yönetiminin Raporlanması

Raporlamanın nereye yapıldığı	İşletme sayısı	Oran (%)
Yönetim Kurulu	18	%47,4
Üst Yönetim	13	%34,2
Paydaşlar	6	%15,8
Tüm şirket	4	%10,5
Yasal ve düzenleyici kurumlar	3	%7,9
Raporlama sistemi yok	7	%18,3

Risk yönetimi raporlaması için ilk sırada Yönetim Kurulu (%47,4) yer almaktadır. Bu durum risk yönetiminin bağlı olduğu birimin sorulduğu sorunun cevaplarıyla paralellik göstermektedir. İlgili soruda bağlı olunan birimler arasında da ilk sırada Yönetim Kurulu (%44,7) gelmiştir. Yönetim kurulu dışında raporlama yapılan birimler; üst yönetim, paydaşlar, tüm şirket olarak sıralanmakta, son sırada ise yasal ve düzenleyici kurumlar yer almaktadır. Buradan anlaşılmaktadır ki işletmeler risk yönetimi ile ilgili bilgi ve sonuçlarını öncelikle kendi içinde paylaşmaktadırlar.

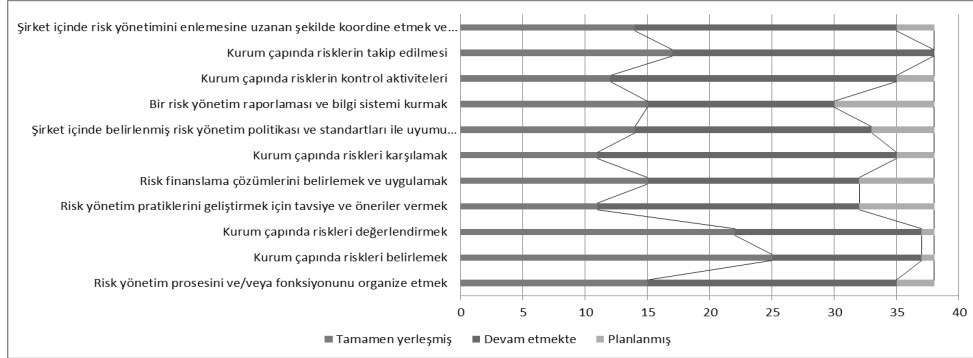
Risk yönetimi ile ilgili oluşturulan dokümanların arşivlenmesi hakkında işletmelere “*Risk yönetimi dokümanları ne şekilde arşivlenmektedir?*” sorusu

yöneltilmiştir. Bu sorunun cevapları Tablo 7’de yer almaktadır. Elde edilen cevaplara göre en çok kalite yönetimi daha sonra ise finans ve kontrol içerisinde arşivleme yapıldığı ortaya çıkmıştır

**Tablo 7:** Risk Dokümanlarının Arşivlenmesi

Arşivlemenin nerede yapıldığı	İşletme sayısı	Oran (%)
Kalite yönetimi	16	%42,1
Finans ve kontrol	13	%34,2
Organizasyon el kitabı	6	%15,8
Risk yönetimi el kitabı	4	%10,5
Diğer (Elektronik ortam/sistem, program, bilgisayar vb)	8	%20,9

İşletmelere risk yönetimi süreci içerisinde yer alan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak “Risk Yönetim faaliyetleri kapsamında, aşağıda belirlenen faaliyetlerin hangileri, şirketin uygulamalarına yerleşmiş, halen yerleştirme devam etmekte ve gelecek için planlanmaktadır?” sorusu sorulmuştur. Bu soru içerisinde risk yönetimi sürecinde yer alan 11 ayrı faaliyet sıralanmış ve her biri için tamamen yerleşmiş, devam etmekte veya planlanmış seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda aşağıdaki Şekil 5’te işletmelerin her bir soru karşısındaki durumları ortaya çıkarılmıştır.



**Şekil 5:** Risk Yönetim Faaliyetlerinin Durumu

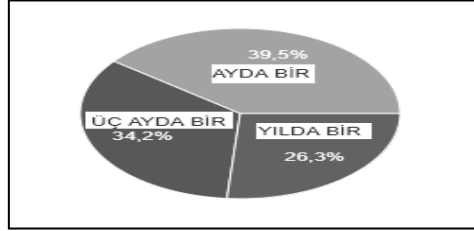
Risk yönetim sürecinde yer alan alt faaliyetler için verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen grafikte işletmelerin büyük bir kısmında bu faaliyetler tamamen yerleşmiş veya yerleşmeye devam etmektedir. Çok az bir bölümünde ise gelecekte yapılmak üzere planlandığı görülmektedir.

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken taşıdıkları iç ve dış riskleri belirlemek ve bunların etkilerini ölçebilmek amacıyla çeşitli risk belirleme ve ölçüm modellerini kullanmaktadırlar. Görüşülen işletmelere yöneltilen “İşletmenizdeki risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz?” sorusu ile tercih edilen yöntemler belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 8’de verilen cevaplar sıralanmaktadır. Ağırlıklı olarak kullanılan yöntemler iç değerlendirme, risk haritaları ve temel performans göstergeleri olarak belirlenmiştir.

**Tablo 8:** Risklerin Belirlenmesi ve Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler

Kullanılan yöntemler	İşletme sayısı	Oran (%)
İç değerlendirme	21	%55,3
Risk haritaları (belirleme, tanımlama ve önceliklendirme)	19	%50
Temel performans göstergeleri	18	%47,4
Temel risk göstergeleri	15	%39,5
Sayısal yöntemler (VaR, Monte Carlo, vb.)	13	%34,2
Diğer yöntemler	4	%10,5

İşletmeler, belirledikleri hedeflerin ne kadarına ulaştıklarını ve performanslarını belirli dönemlerde gözden geçirerek bir durum tespiti yapmalı ve bunun sonuçlarına göre atacakları adımları belirlemelidirler. İşletmelere yöneltilen “Risk Yönetimi, kurumun hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını ne sıklıkta gözden geçirmektedir?” sorusu ile elde edilen cevaplara bakıldığında, %39,5’inin ayda bir gözden geçirmeyi gerçekleştirdiği saptanmıştır. Aylık periyotlarda yapılan gözden geçirme ile olası sapmalar çok geç olmadan fark edilecek ve gerekli önlemler hızlıca alınabilecektir. Verilen cevaplar Şekil 6’da gösterilmektedir. İşletmelerin hiçbiri seçeneklerde yer alan haftada bir gözden geçirmeyi işaretlememiştir.

**Şekil 6:** İşletmelerin Mevcut Durumlarını Gözden Geçirme Periyotları

İşletmeler risk yönetimini daha başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için belirli risk yönetimi alanlarında kendilerini geliştirmek isteyebilmektedirler. Bu durumu tespit edebilmek için işletmelere “İşletmenizde hangi alanlarda değişim ihtiyacı mevcuttur?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya işletmelerin vermiş oldukları cevaplar Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9:** İşletmelerde Değişim İhtiyacının Bulunduğu Alanlar

Değişim ihtiyacının mevcut olduğu alanlar	İşletme sayısı	Oran (%)
Çalışanların risk duyarlılığının artırılması	23	%60,5
Risk değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi	14	%36,8
Erken uyarı sistemlerinin kurulması	14	%36,8
Kriz yönetim planlarının oluşturulması ve test edilmesi	14	%36,8
Kurumsal risk profilimizin gelişmesi	13	%34,2
Risk yönetiminin kurumsal planlama ve kontrole entegre olması	11	%28,9
Diğer	2	%5,3

Verilen cevaplar incelendiğinde işletmelerin yarısından fazlasının verdiği cevap “çalışanların risk duyarlılığının artırılması” olmuştur. Risk oluşturan

durumlar için uyarı sinyallerinin alınması, belirtilerin tespit edilmesi söz konusu riskler gerçekleşmeden önlem alınabilmesi açısından önemlidir. Bu da çalışanların bu konuda duyarlılıklarının artırılması ile olacaktır.

Bir işletmede herhangi bir konuda değişimi gerçekleştirmek için öncelikle çalışanların ikna edilmesi oldukça önemlidir. Aksi takdirde çalışanların göstereceği direnç söz konusu değişim ya da yenilik ne kadar faydalı bir sonuç yaratacak olursa olsun gerçekleştirilmesi güç olacaktır.

Risk yönetiminin işletmelerde işlerlik kazanmasıyla birlikte birçok olumlu sonuç elde edilmektedir. İşletmelere “*Risk Yönetiminden sağladığınız faydalar nelerdir?*” sorusu yöneltilerek en çok hangi alanlarda fayda elde ettiklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Verilen cevaplar Tablo 10’da yer almaktadır.

**Tablo 10:** Risk Yönetimi ile Elde Edilen Faydalar

Olası faydalar	İşletme sayısı	Oran (%)
Stratejik hedeflere ulaşılması	30	%78,9
Karlılığın artması	20	%52,6
Yasal ve idari düzenlemelere karşı hazırlık	19	%50
Ar-Ge’yi etkin hale getirme	18	%47,4
Yeni pazarlara girme	17	%44,7
Performans izleme	17	%44,7
Rekabet edebilme	16	%42,1
Paydaş / hissedarlara gerekli bilgileri aktarma	12	%31,6
Değer yaratacak riskleri alma	11	%28,9
Düzenli kurumsal yönetim prosedürleri oluşturma	8	%21,1
Karar mekanizmalarının ve iletişim ağlarının netleşmesi	8	%21,1
Diğer	1	%2,6

Risk yönetimi ile birlikte işletmelerin büyük bir kısmı (%78,9) stratejik hedeflere ulaşılması cevabını vermişlerdir. Risk yönetiminin amaçlarından biri olan stratejik hedeflere ulaşılması işletmelerin rekabet avantajı sağlaması, getirilerini arttırması gibi sonuçlar sağlayacak, işletmenin devamlılığını ve büyümesini destekleyecektir. Risk yönetimi ile sağlanan faydalar sıralandığında ikinci sırada karlılığın artması yer almıştır. İşletmeler potansiyel risklerini kontrol altına aldıklarında müşteri, tedarikçi veya diğer faktörlerden kaynaklanan riskler nedeniyle olası kayıplarını da kontrol altına alarak, maliyet dengesi ve dolayısıyla karlılıklarına katkı sağlayacaklardır. Elde edilen diğer önemli faydalar ise; yasal ve idari düzenlemelere karşı hazırlık, Ar-ge’yi etkin hale getirme, yeni pazarlara girme olarak sıralanmaktadır.

Risk yönetiminde elde edilen faydalara karşılık işletmede uygulama aşamasında bir takım zorluklarla karşılaşıldığı bir gerçektir. Bu zorlukların neler olduğu “*Risk Yönetimini veya iç de-netimi işletmenize yerleştirirken karşılaştığınız zorluklar ve engeller nelerdir?*” sorusu ile belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 11’de verilen cevaplar yer almaktadır.

**Tablo 11:** Risk Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar ve Engeller

	İşletme sayısı	Oran (%)
Devlet politikalarındaki değişiklikler	16	%42,1
Rakiplerin davranışları	10	%26,3
Risk Yönetim Sistemini kurma maliyeti	9	%23,7
Kurumsallaşma Eksikliği	9	%23,7
Ekonomik koşullar	9	%23,7
Risk Yönetimine işletme içinde karşı olanların varlığı	5	%13,2
Diğer	4	%10,4

İlk sırada devlet politikalarındaki değişikliklerin yer aldığı görülmektedir. Her değişim yeni riskler meydana getirdiği için işletmelerin incelemesi ve önlem alması gereken yeni alanlar ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada işletmenin sektörel çevre unsurlarından rakiplerin davranışları gelmektedir. Rakibin her bir adımı işletme tarafından yakından takip edilmesi ve önlem alınması gereken durumlar oluşturmaktadır. Üçüncü sırada risk yönetim sistemi kurma maliyeti yer almaktadır. İşletmeler kendilerini önemli kayıplardan koruyacak, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak bir risk yönetim sisteminin yatırım yapılması gereken önemli bir alan olduğunu kabul etmelidirler. Kurumsallaşma eksikliği dördüncü sırada yer almaktadır. İşletmeler kurumsallaşmadıkça risk yönetiminin önemini doğru bir şekilde kavrayamayacak, gerek üst yönetim gerekse diğer çalışanlar tarafından gerekli destek verilemeyecektir. Diğer bir zorluk ise ekonomik koşullardır. Ülke ekonomisindeki değişen dinamikler de işletmeler için zorlayıcı durumlar ortaya koymaktadır. Son olarak risk yönetimine işletme içinde karşı olanların varlığı yer almaktadır. Çalışanlar genellikle mevcut düzenin devam ettirilmesi, sistemin ve işleyişin belirlenen şekliyle sürdürülmesi için direnç gösterirler ve rutinin bozulmasından yana olmazlar. Bu durum ile risk yönetim sisteminin kurulup hayata geçirilmesinde de karşılaşılabileceğinden dolayı, işletmeler öncelikli olarak çalışanlarına ne yapmak istediklerini, bunun önemini ve sonuçlarını anlatarak onları ikna etmelidirler.

İşletmenin iç dinamikleri ve işletme dışındaki sektörel ve genel çevre faktörlerinde sürekli bir değişim mevcut olduğundan ilk başta belirlenen risklerin olasılığı, etkisi değişmiş, ortadan kalkmış veya yeni riskler oluşmuş olabilir. Bu nedenle işletmelere “Sektörünüzdeki olası değişiklikler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar Şekil 7’de gösterilmektedir

**Şekil 7:** Sektördeki Olası Değişiklikler



Verilen cevaplara göre, işletmeler müşteri taleplerinde değişim, kaynakların ulaşılabilirliğinde değişim, teknolojik değişiklikler, piyasa rekabet şartlarında değişim ve yasal değişikliklerin kısmen olası veya büyük ihtimalle gerçekleşeceğini düşünmektedirler. Risk yönetimi işletmelerde bir defa uygulanıp daha sonra rafa kaldırılacak bir sistem değildir. İşletme faaliyetleri devam ettiği sürece, işletmenin amaçlarına ulaşmasını, devamlılığını ve büyümesini engelleme potansiyeline sahip birçok risk mevcut olacaktır. Eski riskler ortadan kalksa da yerini yeni riskler alacaktır. Bu değişkenlik de büyük oranda yukarıda sayılan faktörlerdeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin risk yönetim süreci bir döngü halinde sürekli daha iyiyi hedefleyerek devam edecektir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Risk yönetimi, değişken ve artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerine yardımcı olabilecek en önemli unsurlardan biri olma potansiyeline sahiptir. Ancak bu potansiyeli harekete geçirebilmek için öncelikle akademik alanda ve iş dünyasında konuya olan farkındalığı arttırmak gerekmektedir (Topçu, 2013: 8). İş dünyasında her sektörün risk yönetimine karşı verdiği önem aynı değildir. Risk duyarlılığı yüksek, kalite ve müşteri memnu-niyeti kaygısı fazla olan ve gerçekleştirdiği faaliyetlerde kanuni bir takım zorunluluklara tabi olan işletmeler risk yönetimine daha fazla önem vermektedirler.

Risk yönetimi her işletme için olmazsa olmaz bir konudur. İşletmeler gerek iç faktörler gerekse yakın ve uzak çevre kaynaklı dış faktörler aracılığıyla birçok riskle karşı karşıyadır. Bu riskler doğru bir şekilde ele alınıp yönetilmediği takdirde önlenemez kriz durumlarına yol açmakta ve sonrasında işletmenin stratejilerini, rekabet ve büyüme hedeflerini gerçekleştirilememesine neden olmaktadır.

Risk yönetimi işletme içerisinde tüm bölümlerin ve çalışanların katılımı, üst yönetimin desteğini gerektiren döngüsel bir süreçtir. İşletmenin karşı karşıya olduğu risklerin olasılığı, etkisi zamanla değişebileceği, iç ve dış çevredeki değişimlerle birlikte yeni riskler oluşabileceği için risk yönetimi sürekli gözden geçirilmesi gereken bir sürece sahiptir. Bu nedenle bir defa kuru-lup veya gerekli çalışmalar yapıp hazırlanan dosyaların rafa kaldırıldığı bir uygulama değildir.

Risk yönetimi denildiğinde öncelikle akla finansal risklerin yönetilmesi geldiğinden yazındaki çalışmalar ağırlıklı olarak finansal risklerin yönetimi ve finansal kurumlardaki risklerin yönetimini içeren çalışmalardan oluşmaktadır. Diğer sektörleri inceleyen birkaç çalışma da enerji sektörü, gıda sektörü, havacılık sektörü gibi alanlarda yapılmıştır. Otomotiv sektörünü ele alan çalışma oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle yazına katkı sağlamak amacıyla TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği)'a üye işletmeler arasında yapılan araştırmada risk yönetimi ile ilgili bir durum tespiti yapılması hedeflenmiştir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bu işletmelerde risk yönetiminin hangi aşamada olduğu, ne kadar süredir uygulandığı, başlama nedenleri, hangi birim altında yer alıp raporlama yapıldığı,

karşılaşılan zorluklar ve elde edilen faydalar ile sektörde beklenen değişimlerin neler olduğu konuları sorgulanmıştır.

Elde edilen bulguları özetlemek gerekirse; otomotiv sektörünün yapısı itibariyle işletmeler iç ve dış risklerinin farkına varmak ve yönetmek durumundadırlar. Bu nedenle risk yönetim süreci işletmelerin büyük bir kısmında yıllar öncesinde başlamış olup yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Başlama sebepleri arasında işletmenin hedeflerini, stratejilerini etkileyecek risklerin önlenmesi, finansal risklere karşı önlem alma ihtiyacı ve yasal zorunluluklar ilk sıralardadır. Odaklanılan risk gruplarına bakıldığında ise, finansal riskler yine ön planda bulunmakta, onu stratejik riskler izlemektedir.

İşletmelerin yarısından çoğu hedefledikleri risk yönetim sistemini uygulamakta olduklarını ve bu konuda danışmanlık almadıklarını belirtmişlerdir. Ancak çalışanların risk yönetimi konusunda eğitim ve gelişimine önem vermekte, eğitimler planlamaktadırlar.

Risk yönetiminin organizasyonuna bakıldığında yönetim kuruluna bağlı veya tüm bölüm yöneticilerine bağlı olarak yer aldığı görülmektedir. İşletmelerin küçük bir kısmında ayrı bir risk yönetimi bölümü bulunmaktadır. Geri kalan kısmında ise risk yönetimi uygulamaları kalite, finans veya İK bölümleri altında organize olmaktadır. Organizasyon şekline paralel olarak risk yönetimi faaliyetleri ile ilgili çıktıların raporlanması da yine yönetim kurulu ya da üst yönetime yapılmaktadır. Elde edilen dokümanların arşivlenmesi ise ağırlıklı olarak kalite bölümü ile finans ve kontrol bölümünde gerçekleştirilmektedir.

Risk yönetiminin alt faaliyetlerinin işletme içerisinde tamamen yerleşmiş veya yerleşmeye devam ettiği, çok az işletmede gelecek için planlanmış olduğu görülmektedir. İşletmenin karşı karşıya kaldığı riskler belirlenirken farklı yöntemlerden yararlanıldığı görülmektedir. Bu yöntemler arasında; iç değerlendirme, risk haritaları, temel performans ve risk göstergeleri bulunmaktadır. İşletmeler mevcut durumlarını, hedeflerinin gerçekleştirme oranlarını, performanslarını düzenli olarak gözden geçirdiklerini belirtmektedirler. Bu gözden geçirme periyodu işletmelerin büyük bir kısmında ayda bir veya üç ayda bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Çalışanların risk duyarlılığının artırılması, risk değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi, erken uyarı sistemlerinin kurulması, kriz yönetim planlarının oluşturulması gibi konular işletmelerde sağlıklı bir risk yönetim sürecinin uygulanması için gelişmeye açık alanlar olarak belirlenmiştir.

İşletmeler başarılı bir risk yönetimi ile stratejik hedeflerine ulaşma, karlılığın artması, yasal ve idari düzenlemelere hazırlıklı olma, Ar-ge'nin etkin kullanımı, yeni pazarlara açılma ve performanslarını takip edebilme gibi faydalar elde ettiklerini belirtmektedirler. Diğer taraftan risk yönetim sisteminin kurulup işler hale gelebilmesinde çeşitli zorluklar ve engellerle de karşılaşan işletmeler, karşılaştıkları

bu zorlukları devlet politikalarındaki değişikliklerin olması, rakiplerin davranışları, risk yönetim sisteminin yatırım maliyeti, kurumsallaşamama, ekonomik koşulların etkisi şeklinde sıralamışlardır.

Son olarak, işletmelerin otomotiv sektöründe müşteri talepleri, kaynaklara ulaşılabilirlik, teknoloji, rekabet şartları ve yasalarda meydana gelebilecek değişikliklere her an gerçekleşecek gözüyle bakmakta oldukları görülmüştür.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar otomotiv tedarikçisi işletmelerin sınırlı bir bölümünün katılımıyla elde edilmiştir. Bu nedenle elde edilen bulgular tüm otomotiv sektörünü veya otomotiv tedarikçilerini temsil edemeyeceğinden dolayı genelleştirilmesi mümkün değildir. Ben-zer çalışmalar tekrarlanarak elde edilecek sonuçların karşılaştırılması sektöre özgü bir durum tespiti açısından faydalı olacaktır.

Diğer taraftan otomotiv sektöründe risk yönetimi alanında yapılan çalışmalar da kısıtlıdır. Bu çalışmanın risk yönetimi yazınına katkı sağlayacağı ve ilerideki çalışmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Aziz, N. A. A., Manab, N. A., & Othman, S. N. (2016). Critical Success Factors of Sustainability Risk Management (SRM) Practices in Malaysian Environmentally Sensitive Industries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 4–11. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.025>

Berry-Stölzle, T. R., & Xu, J. (2018). Enterprise Risk Management and the Cost of Capital. *Journal of Risk and Insurance*, 85(1), 159–201. <http://doi.org/10.1111/jori.12152>

Blackhurst, J. V., Scheibe, K. P., & Johnson, D. J. (2008). Supplier risk assessment and monitoring for the automotive industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(2), 143–165. <http://doi.org/10.1108/09600030810861215>

Blos, M. F., Quaddus, M., Wee, H. M., & Watanabe, K. (2009). Supply chain risk management (SCRM): a case study on the automotive and electronic industries in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 247–252. <http://doi.org/10.1108/13598540910970072>

Bolak, M. (2004). *Risk ve Yönetimi*. İstanbul: Birsen Yayınevi.

Çalışkan Maya, İ. (2011). *Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Culp, C. L. (2002). *The Art of Risk Management – Alternative Risk Transfer, Capital Structure, and the Convergence of Insurance and Capital Markets*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Essinger, J., & Rosen, J. (1991). *Using Technology for Risk Management* (1. Baskı). England: Woodhead-Faulkner.

Fikirkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*. İstanbul: Pozitif Matbaacılık.

Güneş, Ş., & Teker, S. (2010). Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Farkındalığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 64–76.

Hiebl, M. R. W., Duller, C., & Neubauer, H. (2019). Enterprise risk management in family firms: evidence from Austria and Germany. *Journal of Risk Finance*, 20(1), 39–58.

<http://doi.org/10.1108/JRF-01-2018-0003>

Kaya, P., & Uzay, Ş. (2017). İşletmelerin Sürekliliğini Tehlikeye Düşürecek Riskler ve Kontrol Önerileri: KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (Temmuz 2017 (Özel Sayı)), 46–64. <http://doi.org/10.25095/mufad.402247>

Koç, S., & Çelik, A. (2015). Krumsal Risk Yönetimi: Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2).

Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *European Journal of Finance*, 24(10), 867–887. <http://doi.org/10.1080/1351847X.2017.1347100>

Lundqvist, S. A., & Vilhelmsson, A. (2018). Enterprise Risk Management and Default Risk: Evidence from the Banking Industry. *Journal of Risk and Insurance*, 85(1), 127–157. <http://doi.org/10.1111/jori.12151>

Manuel, E. (2007). *Innovation and Risk Management* (No. MPRA Paper No. 2277).

Onat, O. K., Akın, O., & Eser, E. D. (2014). İşletmelerde Risk Kavramı Farkındalığı: Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 21–39.

Özçetin, N. (2017). Süt Üretim İşletmelerinde Risk Yönetimi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 125–137.

Sakız, B. (2017). Airlines and Risk Management with Financial Ratios: Turkish Airlines Case Study. *Pressacademia*, 3(1), 96–103. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.396>

Stiller, D., & Joehnk, P. (2014). *Risk Management in Companies A Questionnaire as an Instrument for analysing the Present Situation* (C. 22). Bratislava.

TAYSAD. (y.y.). (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği) Hakkımızda. Tarihinde 30 Mayıs 2018, adresinden erişildi <https://www.taysad.org.tr/tr/sayfa/Hakkimizda>

Thomsen, T. N., & Skærbæk, P. (2018). The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks. *Accounting, Organizations and Society*, 67(January), 20–33. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2018.01.001>

Thun, J.-H., & Hoenig, D. (2011). An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 242–249. <http://doi.org/10.1016/J.IJPE.2009.10.010>

Topçu, B. (2013). *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi* (Yayın No:). İstanbul: İTO Akademik Yayınlar.

Treasury Board Secretariat. (1999). *Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally*. Ottawa.