

ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK YÖNETİMİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

DOÇ. DR. MUHAMMED TURGUT



ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK YÖNETİMİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Doç. Dr. Muhammed Turgut

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Tasarım Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-8824-90-2

1. Baskı, Temmuz 2026

Kütüphane Kimlik Kartı

ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK YÖNETİMİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Doç. Dr. Muhammed Turgut

E-ISBN: 978-625-8824-90-2

IV+132 s., 210x297 mm

Kaynakça var, dizin yok.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.



Yayınevi Türkiye Ofis:

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

İstanbul: Salon Yayınları, Atakent mah., Yasemen sok., No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Santral: +90 332 351 92 85

Editör hatları: +90 533 151 50 42, +90 507 151 50 43

bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.

P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America

americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr

Whatsapp hattı: +90 553 950 50 37

bilgi@kitapmatik.com.tr

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

Whatsapp hattı: +90 501 651 92 85

bilgi@egitimkitabevi.com

**EĞİTİM YAYINEVİ
GRUBU**

EĞİTİM
yayınevi

SALON
yayınevi

Kitapmatik
yayınevi

kitapmatik
İnternetteki kitaplarınız

EĞİTİM
kitabevi

İçindekiler

1. RİSK VE RİSK YÖNETİMİNİN TEMELLERİ	1
1.1. Risk Kavramı	1
1.2. Risk ile İlgili Temel Kavramlar.....	2
1.2.1. Risk Kapasitesi.....	3
1.2.2. Risk İştahı.....	3
1.2.3 Risk Olgunluğu	4
1.2.4. Risk Kültürü	4
1.2.5. Risk Zekâsı.....	5
1.2.6. Risk Toleransı.....	6
1.2.7. Risk Kütüğü	6
1.2.8. Artık Risk	7
1.3. Riski Doğuran Nedenler.....	7
1.3.1. İşletme İçinden Kaynaklanan Nedenler	8
1.3.2. İşletme Çevresinden Kaynaklanan Nedenler	8
1.3.3. Plansızlık ve Yetersiz Bilginin Risk Oluşturması	9
1.3.4. Değişimlerin Yeterince İzlenmemesi	9
1.4. Risk Türleri	9
1.4.1. Finansal Riskler.....	10
1.4.1.1. Kredi Riski	13
1.4.1.2. Piyasa Riski.....	14
1.4.1.3. Likidite Riski.....	16
1.4.2. Operasyonel Riskler.....	18
1.4.2.1. Personel Riskleri	20
1.4.2.2. Süreç Riskleri.....	21
1.4.2.3. Sistem ve Teknoloji Riskleri	22
1.4.2.4. Dışsal Riskler	24
1.4.3. Hukuki Riskler	25
1.4.4. İtibar Riskleri	27
1.4.5. Stratejik Riskler.....	29
1.5. Risk Yönetimi Kavramı	32
1.6. Risk Yönetimi Tarihsel Gelişimi.....	35
1.7. Risk Yönetimi Süreci	38
1.7.1. Risklerin Belirlenmesi.....	41
1.7.2. Risklerin Değerlendirilmesi	44

1.7.3. Risklere Cevap Verilmesi	47
1.7.4. Risklerin İzlenmesi, Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması	49
1.8. Kurumsal Risk Yönetimi.....	52
1.9. Kurumsal Risk Yönetiminin Organizasyonu	56
1.10. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları	60
Bölüm Değerlendirmesi	66
2. ULUSLARARASI TİCARETTE RİSKLER VE GÜNCEL RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	68
2.1. Uluslararası Ticarete Riskin Güncel Çerçevesi.....	68
2.2. Ödeme ve Finansman Riskleri	69
2.3. Döviz Kuru ve Finansal Riskler.....	73
2.4. Lojistik ve Taşıma Riskleri	77
2.5. Gümrük, Mevzuat ve Uyum Riskleri.....	82
2.6. Politik ve Jeopolitik Riskler.....	87
2.7. Tedarik Zinciri Kırılganlıkları ve Dayanıklılık	91
2.8. Dijitalleşme, Siber Güvenlik ve Veri Riskleri.....	97
2.9. Sürdürülebilirlik, Karbon ve Yeşil Dönüşüm Riskleri	101
2.10. Pazara Giriş, Rekabet ve Kültürel Riskler	107
2.11. Uluslararası Ticarete Güncel Risk Yönetimi Araçları.....	112
Bölüm Değerlendirmesi	117
Kaynakça.....	121

1. RİSK VE RİSK YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

1.1. Risk Kavramı

Bireyler günlük yaşamlarında, işletmeler ise faaliyetlerini sürdürürken çeşitli aksaklıklar, tehditler ve beklenmedik gelişmelerle karşılaşabilmektedir. Başlangıçta sınırlı bir sorun olarak görülen bu durumlar, zamanında fark edilmediğinde veya doğru biçimde yönetilmediğinde daha ciddi sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle risk, yalnızca gelecekte ortaya çıkabilecek bir olumsuzluk değil, karar alma süreçlerinde dikkate alınması gereken temel unsurlardan biridir. Günlük dilde risk ve tehlike kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da her karar aynı düzeyde risk içermemektedir. Bireyler kişisel yaşamlarında bazı riskleri bilinçli biçimde üstlenebilir veya bunlardan kaçınabilirken çalışma yaşamında alınan kararların sonuçları, karara doğrudan katılmayan çalışanları da etkileyebilmektedir (Kalkan ve Deniz., 2013: 43).

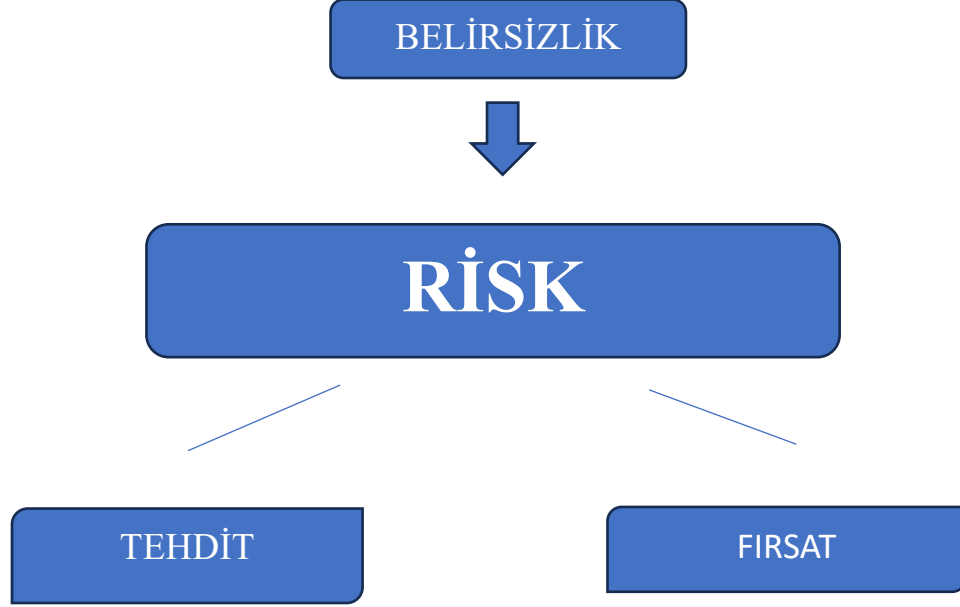
Risk, yalnızca olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilen bir kavram olarak değerlendirilmemelidir. Bir fırsattan yararlanma yönünde verilen karar, aynı zamanda bu tercihin beraberinde getirebileceği tehditlerin ve olası kayıpların da değerlendirilmesini gerektirir. Olası tehditlerin önceden belirlenmesi ve bunlara karşı hazırlık yapılması, karar vericilerin belirsizlik karşısında bütünüyle çaresiz kalmasını önler. Böyle bir yaklaşım, amaçlara ulaşma sürecinin daha kontrollü biçimde yürütülmesine ve karşılaşılan güçlükler karşısında daha kararlı hareket edilmesine katkı sağlar (Derici vd., 2007: 151). Dolayısıyla risk, yaşamın ve ekonomik faaliyetlerin tamamen ortadan kaldırılamayan, ancak tanımlanabilen ve belirli ölçülerde yönetilebilen bir parçasıdır.

Risk kavramının kökeni ve anlamı konusunda literatürde farklı açıklamalar bulunmaktadır. Kavramın Fransızca “risque” sözcüğünden Türkçeye geçtiği ve zarar, kayıp ya da tehlike doğurabilecek bir olayın meydana gelme ihtimalini ifade ettiği belirtilmektedir (Emhan, 2009: 210). Başka bir etimolojik açıklamada ise risk sözcüğünün eski İtalyancada “cüret etmek” veya “cesaret etmek” anlamında kullanılan “risicare” fiiliyle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde risk, tehlike, zarar, hasar, kayıp veya potansiyel bir problemin ortaya çıkma olasılığıyla bağlantılı olarak kullanılmaktadır. Bunun yanında kavram, gelecekte gerçekleşmesi beklenen sonuçların öngörüldüğü biçimde ortaya çıkmama ihtimali şeklinde de tanımlanabilmektedir. Riskin kapsamı ve değerlendirilme biçimi, kullanıldığı sektörün ve faaliyet alanının özelliklerine göre farklılaşmaktadır (Polat, 2007: 43).

En genel anlamıyla risk, bir olayın beklenen veya olması gereken sonuçtan farklı biçimde gerçekleşme olasılığıdır (Güneş, 2009: 20). İşletmeler açısından değerlendirildiğinde ise stratejik amaçlara ulaşmak için hazırlanan planların ve bu planlar doğrultusunda alınan kararların beklenen sonuçları üretmemesi ihtimali riskin temelini oluşturmaktadır (Yakar, 2017: 13). Bu yönüyle risk, işletmenin hedefleri ile fiili sonuçları arasında ortaya çıkabilecek sapmalarla yakından ilişkilidir.

Risk kavramı, özellikle iş hayatında belirsizlikle birlikte ele alınmaktadır. Ancak bu iki kavram tamamen aynı anlamı taşımamaktadır. Belirsizlik, gelecekte ortaya çıkabilecek sonuçların yeterli açıklıkla öngörülememesi durumunu ifade ederken risk, bu belirsizliklerin gerçekleşme olasılıkları ve muhtemel etkileri üzerinden değerlendirilebilir hâle gelmesini anlatmaktadır (İldem, 2024: 20). Bu bakımdan risk, belirsizliğin yalnızca olumsuz sonuçları değil, kararlar ve hedefler üzerinde yaratabileceği ölçülebilir etkiler çerçevesinde ele alınmalıdır. İşletmelerin karşı karşıya bulunduğu riskleri doğru biçimde tanımlaması, olası sonuçları değerlendirmesi ve uygun önlemleri geliştirmesi, belirsizlik ortamında daha sağlıklı kararlar alınabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Şekil 1. Risk Kavramının İçeriği



Kaynak: (İldem,2024:21)

Yapılan tanımlar birlikte değerlendirildiğinde risk, işletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşmasını engelleyebilecek ve gerekli önlemler zamanında alınmadığında önemli kayıplara yol açabilecek gelişmelerin bütünü olarak ele alınabilir (Koçer, 2018: 61). Bununla birlikte risk yalnızca işletmelerle sınırlı değildir. Bireyler, kamu kurumları, özel sektör kuruluşları ve ülkeler, faaliyetlerinin niteliğine göre farklı risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Örneğin bir çalışanın belirli bir tarihe kadar sorumluluğundaki işleri tamamlayamaması, bir hava yolu işletmesinin yoğun dönemlerde artan yolcu talebini karşılayamaması veya bir kamu kurumunun yeni bir yasal düzenlemeyle kendisine verilen hizmeti yeterli düzeyde sunamaması risk kapsamında değerlendirilebilir (Bozkurt, 2010: 18). Bu örnekler, riskin belirli bir sektör veya faaliyet alanına özgü olmadığını, farklı ölçeklerde ve farklı biçimlerde ortaya çıkabilen genel bir olgu olduğunu göstermektedir.

1.2. Risk ile İlgili Temel Kavramlar

Risk, farklı nedenlerden kaynaklanabilen ve çeşitli sonuçlar doğurabilen çok boyutlu bir olgudur. Bu nedenle riskin yalnızca genel bir tanım üzerinden ele alınması, kavramın kapsamının ve işletmeler üzerindeki etkilerinin açıklanması bakımından yeterli değildir. Riskin doğru biçimde anlaşılabilmesi için onunla doğrudan ilişkili olan kapasite, iştah, tolerans, olasılık, etki, maruziyet, tehlike ve belirsizlik gibi temel kavramların da incelenmesi gerekmektedir.

Bu kavramlar, risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesinin yanı sıra hangi risklerin kabul edileceği, hangilerinin azaltılacağı ve hangi durumlarda faaliyetten vazgeçileceği gibi kararların alınmasında da belirleyici olmaktadır. Bir işletmenin karşılaşılabileceği riskin büyüklüğü kadar, söz konusu riski karşılama gücü ve risk karşısında benimsediği tutum da önem taşımaktadır. Aynı risk, mali yapısı güçlü bir işletme açısından yönetilebilir düzeyde kalabilirken daha sınırlı kaynaklara sahip bir işletme açısından faaliyetlerin devamlılığını tehdit eden sonuçlar doğurabilir.

Riskle ilgili temel kavramların birbirinden bağımsız olmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Risk kapasitesi işletmenin dayanabileceği en yüksek risk düzeyini ifade ederken risk iştahı, işletmenin hedeflerine ulaşmak için üstlenmeye istekli olduğu risk miktarını göstermektedir. Risk toleransı ise belirlenen sınırlar içerisindeki kabul edilebilir sapmaları açıklamaktadır. Bu nedenle söz konusu kavramların doğru biçimde tanımlanması, işletmelerin daha tutarlı ve gerçekçi bir risk yaklaşımı geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.

1.2.1. Risk Kapasitesi

Risk kapasitesi, bir işletmenin karşılaştığı olumsuz bir olayın sonuçlarını karşılayabilme ve faaliyetlerini sürdürebilme gücünü ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle risk kapasitesi, işletmenin mali yapısını, operasyonel bütünlüğünü veya kurumsal devamlılığını kaybetmeden ne büyüklükte bir sarsıntıya dayanabileceğini göstermektedir. İşletmenin sahip olduğu sermaye, insan kaynağı, teknolojik altyapı, bilgi birikimi ve alternatif kaynaklara erişim imkânı risk kapasitesinin belirlenmesinde etkili olabilmektedir.

Bir kurumun risk kapasitesini bilmesi, ne ölçüde risk üstlenebileceğini değerlendirmesi açısından önem taşımaktadır. İşletmenin kaldırabileceği risk düzeyinin üzerinde kararlar alması, başlangıçta elde edilmesi beklenen faydanın çok üzerinde kayıplarla karşılaşmasına neden olabilir. Buna karşılık risk kapasitesinin olduğundan daha düşük değerlendirilmesi, işletmenin uygun fırsatlardan yararlanamamasına ve aşırı temkinli hareket etmesine yol açabilir. Bu nedenle risk kapasitesinin gerçekçi biçimde belirlenmesi, risk alma isteği ile işletmenin mevcut kaynakları arasında denge kurulmasını sağlamaktadır (İldem, 2024:23).

Risk kapasitesi, işletmenin tercihlerinden bağımsız olarak var olan üst sınırı göstermektedir. Bir işletmenin belirli bir riski üstlenmek istemesi, o riski karşılayabilecek kapasiteye sahip olduğu anlamına gelmez. Bu nedenle stratejik kararlar alınırken yalnızca beklenen kazançların değil, olumsuz sonuçların işletme üzerindeki muhtemel etkilerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir.

Uluslararası faaliyetlerde bulunan işletmeler açısından risk kapasitesinin önemi daha da artmaktadır. Döviz hareketleri, ödeme gecikmeleri, taşıma süreçlerindeki aksamalar ve farklı ülkelerde ortaya çıkabilecek düzenleyici değişiklikler, işletmenin kaynakları üzerinde aynı anda baskı oluşturabilir.

1.2.2. Risk İştahı

Risk iştahı, bir kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda üstlenmeye hazır olduğu genel risk düzeyini ifade etmektedir. Yönetimin ilave bir kontrol mekanizması geliştirmeden veya yeni bir önlem alma gereği duymadan kabul edilebilir bulduğu risk miktarı, kurumun risk iştahını ortaya koymaktadır (Bozkurt, 2010:19). Bu yönüyle risk iştahı, kurumun riskler karşısındaki genel yaklaşımını ve karar alma eğilimini yansıtmaktadır.

Her işletmenin risk iştahı aynı değildir. Faaliyet gösterilen sektör, işletmenin büyüklüğü, finansal yapısı, rekabet koşulları ve yöneticilerin risk algısı, kabul edilebilir risk düzeyini etkileyebilmektedir. Büyüme ve yeni pazarlara açılma amacı taşıyan bir işletme daha yüksek düzeyde risk üstlenmeye istekli olabilirken faaliyetlerinde istikrarı ön planda tutan başka bir işletme daha temkinli bir yaklaşım benimseyebilir. Bu nedenle risk iştahı, işletmenin stratejik tercihleriyle yakından ilişkilidir.

Risk iştahının açık biçimde belirlenmesi, yöneticilerin benzer durumlarda daha tutarlı kararlar almasına katkı sağlar. Kurum içinde kabul edilebilir risk düzeyine ilişkin ortak bir anlayışın bulunmaması, birimlerin birbirinden farklı kararlar vermesine ve risklerin kontrolsüz biçimde artmasına neden olabilir. Bu nedenle risk iştahının yalnızca üst yönetimin zihninde kalan bir yaklaşım olmaktan çıkarılması ve kurumun karar süreçlerine yansıtılması önem taşımaktadır.

Risk iştahı ile risk kapasitesi birbirine yakın görünmekle birlikte aynı anlamı taşımamaktadır. Risk kapasitesi, işletmenin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmadan karşılayabileceği en yüksek risk düzeyini

gösterirken risk iştahı, bu sınırlar içerisinde işletmenin ne kadar risk üstlenmek istediğini ifade etmektedir. Dolayısıyla risk iştahının, kurumun gerçek risk kapasitesini aşmayacak biçimde belirlenmesi gerekir. Aksi durumda işletmenin kazanç beklentisiyle aldığı kararlar, mevcut kaynakların karşılayamayacağı kayıplara dönüşebilir.

1.2.3 Risk Olgunluğu

Risk olgunluğu, bir işletmenin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek fırsat ve tehditleri tanımlama, değerlendirme, bunlara ilişkin kararlar alma ve sonuçları raporlama konusundaki kurumsal yeterlilik düzeyini ifade etmektedir. Aynı zamanda risk yönetimi anlayışının kurumun bütün kademelerinde benimsenmesi ve planlandığı biçimde uygulanabilmesi, risk olgunluğunun temel göstergeleri arasında yer almaktadır (İldem, 2024:27).

Risk olgunluğu yalnızca kurumda bir risk yönetimi biriminin bulunması veya belirli dönemlerde risk raporları hazırlanmasıyla açıklanamaz. Olgun bir risk yönetimi yapısında riskler, günlük karar alma süreçlerinin doğal bir parçası olarak değerlendirilir. Çalışanların risklere ilişkin sorumlulukları açık biçimde belirlenir, bilgiler ilgili birimler arasında paylaşılır ve karşılaşılan değişikliklere zamanında karşılık verilir. Böylece risk yönetimi, yalnızca sorun ortaya çıktığında başvurulacak bir uygulama olmaktan çıkarak süreklilik gösteren kurumsal bir yaklaşıma dönüşür.

Risk olgunluğu düşük olan işletmelerde riskler çoğunlukla olay gerçekleştikten sonra fark edilmekte ve tepkisel çözümler geliştirilmektedir. Bu tür kurumlarda sorumlulukların belirsiz olması, birimler arasındaki iletişim eksikliği ve risklerin düzenli olarak izlenmemesi, olumsuz sonuçların büyümesine neden olabilir. Risk olgunluğu yüksek olan işletmelerde ise risklerin erken aşamada belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve uygun kontrol araçlarının geliştirilmesi daha sistemli biçimde yürütülmektedir.

Bir işletmenin risk olgunluğu zaman içinde geliştirilebilir. Yönetimin risk farkındalığını desteklemesi, çalışanların sürece katılımını sağlaması, görev ve sorumlulukları açıkça tanımlaması ve düzenli izleme mekanizmaları oluşturması bu gelişime katkıda bulunur. Ayrıca yaşanan olaylardan çıkarılan derslerin kurumsal hafızaya aktarılması, benzer risklerin tekrar ortaya çıkmasını önleyebilir.

Risk olgunluğu yükseldikçe işletmenin belirsizlikler karşısında daha hazırlıklı ve daha esnek hareket etme kabiliyeti de güçlenmektedir. Bu durum, yalnızca olumsuz gelişmelerin etkilerini azaltmakla kalmaz, işletmenin karşılaştığı fırsatları daha bilinçli biçimde değerlendirmesine de yardımcı olur. Bu nedenle risk olgunluğu, kurumsal dayanıklılığın ve sürdürülebilir karar alma yapısının önemli unsurlarından biridir.

1.2.4. Risk Kültürü

Risk kültürü, ortak bir amaç doğrultusunda hareket eden bireylerin risk konusunda paylaştıkları değerleri, inançları, bilgileri, tutumları ve anlayışları ifade etmektedir (The IRM, 2012:10). Bu yönüyle risk kültürü, kurumun risklere nasıl yaklaştığını ve çalışanların belirsizlik içeren durumlarda nasıl davranması gerektiğini belirleyen ortak düşünce yapısını yansıtmaktadır.

Bir kurumda risk yönetimine ilişkin politika ve prosedürlerin bulunması, tek başına güçlü bir risk kültürünün varlığını göstermemektedir. Bu düzenlemelerin günlük karar süreçlerine yansımaları, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kurumun bütün kademelerinde tutarlı biçimde uygulanması gerekmektedir. Risk kültürü, yöneticilerin ve çalışanların risklere ilişkin kararlarını şekillendiren değerler ve davranışlar bütünü olarak kurumun her düzeyindeki karar süreçlerini etkilemektedir (Görmen ve Korkmaz, 2017:286).

Güçlü bir risk kültüründe çalışanlar, karşılaştıkları riskleri gizlemek yerine zamanında paylaşmakta ve sorunların büyümeden değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Hataların yalnızca sorumlu aramak amacıyla ele alınması, çalışanların risk bildiriminden kaçınmasına neden olabilir. Buna karşılık açık

iletişimin desteklendiği ve çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı kurumlarda risklerin daha erken fark edilmesi mümkün hâle gelmektedir.

Risk kültürünün oluşmasında üst yönetimin yaklaşımı belirleyici bir role sahiptir. Yöneticilerin riskler karşısındaki davranışları, çalışanların hangi konuların önemli olduğunu anlamalarını ve benzer durumlarda nasıl hareket edeceklerini öğrenmelerini sağlar. Yönetimin belirlediği ilkeler ile sergilediği davranışlar arasında uyumsuzluk bulunması ise kurum içinde risk yönetimine duyulan güveni zayıflatabilir.

Kurum içindeki ödüllendirme ve performans sistemleri de risk kültürünü etkileyebilmektedir. Yalnızca kısa vadeli sonuçların ve yüksek getirilerin ödüllendirilmesi, çalışanları gereğinden fazla risk almaya yöeltebilir. Bu nedenle başarı değerlendirmelerinde elde edilen sonuçların yanında kararların hangi koşullarda ve hangi riskler gözetilerek alındığı da dikkate alınmalıdır.

Risk kültürü zaman içinde gelişen ve kurumun geçmiş deneyimlerinden etkilenen bir yapıdır. Karşılaşılan krizler, başarısız kararlar ve beklenmeyen kayıplar, doğru biçimde değerlendirildiğinde kurumsal öğrenmeye katkı sağlayabilir. Böylece kurum, benzer olaylara karşı daha hazırlıklı hâle gelir ve risklere yönelik ortak davranış biçimlerini güçlendirir.

1.2.5. Risk Zekâsı

Risk zekâsı, bireylerin ve kurumların belirsizlik içeren durumları doğru değerlendirebilme, olası sonuçları öngörebilme ve amaçlara uygun kararlar verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu kavram, risklerden tamamen kaçınmak yerine hangi risklerin alınabileceğini, hangilerinin azaltılması gerektiğini ve hangi risklerin kabul edilemez olduğunu ayırt edebilme becerisine dayanmaktadır.

Teknolojik gelişmeler ve bilgiye erişim imkânlarının artması, karar vericilerin daha fazla veriye ulaşmasını sağlamıştır. Ancak bilginin çoğalması, her zaman daha doğru kararlar alınacağı anlamına gelmemektedir. Çok sayıda ve birbiriyle çelişen bilginin aynı anda değerlendirilmesi, karar süreçlerini zorlaştırabilmekte ve bireylerin algı hatalarına daha açık hâle gelmesine neden olabilmektedir. Bu koşullarda önemli olan, olası algı yanılgılarının farkına varmak ve değişen çevre şartları karşısında bilinçli riskler alabilmektir (Haksöz, 2016: 84-85).

Risk zekâsı yalnızca teknik bilgiye veya geçmiş deneyime sahip olmakla sınırlı değildir. Karar vericinin mevcut bilgileri sorgulaması, farklı olasılıkları değerlendirmesi ve kendi düşünce hatalarının farkında olması da bu yeteneğin bir parçasıdır. Yüksek risk zekâsına sahip bir karar verici, yalnızca beklenen kazanca odaklanmaz. Kararın başarısız olması hâlinde ortaya çıkabilecek sonuçları, bu sonuçların büyüklüğünü ve kurumun bunlara karşı dayanıklılığını da dikkate alır.

Risk zekâsı, risk alma cesaretiyle dikkatsiz davranma arasındaki farkın anlaşılmasını sağlar. Bilinçli biçimde alınan risk, yeterli bilgiye, alternatiflerin değerlendirilmesine ve muhtemel sonuçların karşılaştırılmasına dayanır. Buna karşılık yalnızca iyimser beklentilerle veya eksik bilgiyle alınan kararlar, kontrolsüz risklerin ortaya çıkmasına yol açabilir.

Kurumsal açıdan risk zekâsının gelişmesi, farklı birimlerden elde edilen bilgilerin birlikte değerlendirilmesine bağlıdır. Finansal, operasyonel, hukuki ve teknolojik göstergelerin birbirinden bağımsız ele alınması, risklerin bütüncül biçimde görülmesini zorlaştırabilir. Bilginin kurum içinde paylaşılması ve farklı uzmanlık alanlarının karar süreçlerine katılması, risklerin daha doğru yorumlanmasına katkı sağlar.

Risk zekâsı ile risk kültürü arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Risk kültürü, kurumun riskler karşısındaki ortak yaklaşımını şekillendirirken risk zekâsı, bu yaklaşımın doğru bilgi ve sağlıklı değerlendirmelerle karara dönüştürülmesini desteklemektedir. Bu iki unsurun birlikte gelişmesi, kurumların belirsizlikler karşısında daha dengeli, tutarlı ve hazırlıklı hareket etmesine katkı sağlamaktadır.

1.2.6. Risk Toleransı

Risk toleransı, bir bireyin veya kurumun belirli bir amaç doğrultusunda kabul edebileceği risk düzeyini ifade etmektedir. Kavram, risk iştahının daha somut ve uygulanabilir sınırlar içerisinde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Risk iştahı genel olarak ne ölçüde risk üstlenilmeye istekli olduğunu gösterirken risk toleransı, belirli bir faaliyet, karar veya hedef bakımından kabul edilebilecek sapmanın sınırlarını ortaya koymaktadır.

Finansal kararlar açısından risk toleransı, yatırımcının getiri beklentisi karşılığında üstlenmeye hazır olduğu kayıp olasılığı ve belirsizlik düzeyiyle ilişkilidir. Yatırımcının tercih ettiği yatırım araçları, yatırım süresi, gelir düzeyi, mali yükümlülükleri ve olası kayıplar karşısındaki tutumu risk toleransının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle yatırımcının risk toleransı belirlenmeden uygun bir yatırım önerisinin geliştirilmesi veya uzun vadeli bir yatırım stratejisinin oluşturulması güçtür (Kuyucular ve Sezer, 2021:5400).

Risk toleransı yalnızca finansal yatırımlarla sınırlı bir kavram değildir. İşletmeler açısından üretim kayıpları, maliyet artışları, teslimat gecikmeleri, kalite sorunları veya hedeflerden sapmalar bakımından kabul edilebilir sınırlar belirlenebilir. Örneğin bir işletme, teslimat sürelerinde sınırlı bir gecikmeyi kabul edebilirken müşteri kaybına veya sözleşmesel yaptırıma yol açabilecek gecikmeleri kabul edilemez olarak değerlendirebilir. Böylece risk toleransı, genel risk yaklaşımının günlük karar süreçlerine aktarılmasını sağlar.

Risk toleransının açık biçimde belirlenmesi, hangi durumlarda yöneticilerin müdahale etmesi gerektiğinin anlaşılmasına yardımcı olur. Gerçekleşen risk düzeyinin belirlenen sınırlar içinde kalması durumunda mevcut uygulamalar sürdürülebilir. Tolerans sınırının aşılması hâlinde ise ilave kontrollerin uygulanması, faaliyetin yeniden düzenlenmesi veya kararın gözden geçirilmesi gerekebilir.

Risk toleransı işletmenin mali gücü, faaliyet yapısı, stratejik öncelikleri ve içinde bulunduğu koşullara göre değişebilir. Bu nedenle belirlenen sınırların değişmez kabul edilmesi doğru değildir. İşletmenin kaynaklarında, faaliyet çevresinde veya hedeflerinde meydana gelen değişiklikler, kabul edilebilir risk düzeyinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılabilir.

1.2.7. Risk Kütüğü

Risk kütüğü, bir kurumun karşı karşıya bulunduğu temel risklerin sistemli biçimde kaydedildiği, değerlendirildiği ve izlenmesine imkân sağlayan kurumsal bir belgedir. Bu belgede risklerin tanımları, gerçekleşme ihtimalleri, oluşturabilecekleri etkiler, önem düzeyleri, sorumlu kişiler ve uygulanması planlanan kontrol faaliyetleri yer almaktadır. Ayrıca gerçekleştirilen kontrol faaliyetlerinin sonuçları ve risklerin mevcut durumuna ilişkin değerlendirmeler de risk kütüğünde gösterilmektedir (Dericci vd., 2007:156).

Risk kütüğü, farklı birimlerde ortaya çıkan risklerin tek bir yapı içerisinde görülmesini sağlar. Risklerin yalnızca yöneticilerin veya çalışanların kişisel bilgisine bağlı kalması, önemli ayrıntıların unutulmasına ve kurumsal hafızanın zayıflamasına neden olabilir. Risklerin yazılı ve düzenli bir biçimde kayıt altına alınması ise kurum içinde ortak bir değerlendirme zemini oluşturur.

Bir risk kütüğünde öncelikle riskin açık ve anlaşılır biçimde tanımlanması gerekir. Riskin hangi olaydan kaynaklanabileceği, gerçekleşmesi durumunda hangi hedefleri etkileyebileceği ve doğurabileceği sonuçlar belirlenmelidir. Bunun ardından riskin gerçekleşme ihtimali ile olası etkisi değerlendirilerek önem düzeyi ortaya konulur. Böylece kurumun kaynaklarını hangi risklere öncelikli olarak yönlendirmesi gerektiği daha görünür hâle gelir.

Risk yetkililerinin ve sorumlularının belirlenmesi, risk kütüğünün önemli unsurlarından biridir. Bir riskin kayda alınması, tek başına o riskin yönetildiği anlamına gelmemektedir. Riskin izlenmesinden, kontrol faaliyetlerinin yürütülmesinden ve gelişmelerin raporlanmasından sorumlu kişilerin açıkça

belirlenmesi gerekir. Sorumluluğun belirsiz bırakılması, gerekli önlemlerin gecikmesine ve riskin sahiplenilmemesine yol açabilir.

Risk kütüğü durağan bir belge değildir. Faaliyet koşullarında meydana gelen değişiklikler, yeni risklerin ortaya çıkması veya mevcut risklerin önem düzeyinin değişmesi nedeniyle düzenli aralıklarla güncellenmelidir. Artık geçerliliğini yitiren riskler kayıtlardan çıkarılmalı, yeni riskler eklenmeli ve uygulanan kontrol faaliyetlerinin yeterliliği yeniden değerlendirilmelidir.

Doğru biçimde hazırlanan bir risk kütüğü, yöneticilere kurumun genel risk görünümü hakkında düzenli ve karşılaştırılabilir bilgi sunar. Bunun yanında alınan önlemlerin izlenmesine, sorumlulukların belirginleştirilmesine ve karar süreçlerinde önceliklerin daha sağlıklı biçimde oluşturulmasına katkı sağlar.

1.2.8. Artık Risk

Artık risk, bir riskin gerçekleşme ihtimalini veya ortaya çıkarabileceği etkiyi azaltmak amacıyla uygulanan kontrol ve önlemler sonrasında varlığını sürdüren risk düzeyini ifade etmektedir (İldem, 2024:28). Başka bir ifadeyle işletmenin risk karşısında aldığı tedbirler, riski tamamen ortadan kaldırmayabilir. Uygulanan kontrollerden sonra geriye kalan bölüm, artık risk olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerin karşılaştıkları her riski bütünüyle ortadan kaldırmaları çoğu zaman mümkün değildir. Bazı risklerin tamamen önlenmesi yüksek maliyet gerektirebilir, bazıları ise faaliyetlerin yapısı gereği belirli ölçüde varlığını sürdürebilir. Bu nedenle risk yönetiminde temel amaç her zaman sıfır risk düzeyine ulaşmak değil, kalan riskin işletmenin kabul edebileceği sınırlar içinde tutulmasını sağlamaktır.

Artık riskin düzeyi, uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirmek açısından önem taşımaktadır. Alınan önlemler sonrasında risk hâlâ yüksek düzeyde bulunuyorsa mevcut kontrollerin yeterli olmadığı düşünülebilir. Böyle bir durumda ek önlemler geliştirilmesi, kontrol yöntemlerinin değiştirilmesi veya ilgili faaliyetin yeniden değerlendirilmesi gerekebilir. Artık risk kabul edilebilir düzeydeyse işletme mevcut kontrollerle faaliyetini sürdürebilir.

Artık riskin değerlendirilmesinde yalnızca gerçekleşme ihtimali değil, riskin meydana gelmesi durumunda ortaya çıkabilecek sonuçların büyüklüğü de dikkate alınmalıdır. Gerçekleşme ihtimali düşük olan bir risk, çok büyük kayıplara yol açabilecek nitelikteyse önemini koruyabilir. Bu nedenle artık riskin kabul edilip edilmeyeceğine karar verilirken olasılık ve etki birlikte ele alınmalıdır.

Artık risk ile risk toleransı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Kontrol faaliyetleri sonrasında kalan risk düzeyinin kurumun belirlediği tolerans sınırlarını aşmaması beklenir. Bu sınırların üzerinde kalan riskler için ilave önlemlerin alınması gerekir. Böylece işletme, riskleri tamamen ortadan kaldırmaya çalışmak yerine kaynaklarını öncelikli ve kritik alanlara yönlendirebilir.

Artık risklerin düzenli olarak izlenmesi de önemlidir. Zaman içinde çevresel koşulların, maliyetlerin, teknolojinin veya işletme faaliyetlerinin değişmesi, daha önce kabul edilebilir görülen bir riskin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılabilir. Bu nedenle artık risk, bir defaya mahsus belirlenen sabit bir değer değil, sürekli izlenmesi gereken dinamik bir unsurdur.

1.3. Riski Doğuran Nedenler

Riskler herhangi bir nedene bağlı olmaksızın kendiliğinden ortaya çıkmaz. Bir riskin oluşmasında işletmenin kendi yapısından, yürüttüğü faaliyetlerden veya içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan çeşitli etkenler rol oynar. Bu etkenlerin zamanında belirlenememesi, başlangıçta sınırlı olan bir sorunun büyüyerek işletmenin amaçlarını etkileyecek bir duruma dönüşmesine neden olabilir. Kurumun

faaliyetlerinde, örgütsel yapısında, personeline ve teknolojik altyapısında meydana gelen değişikliklerin yanı sıra ekonomik, hukuki, düzenleyici ve fiziksel çevrede yaşanan gelişmeler de yeni riskler doğurabilir (İldem, 2024: 39).

İşletmeler açısından riski doğuran nedenler genel olarak içsel ve dışsal etkenler şeklinde sınıflandırılabilir. İçsel nedenler işletmenin yönetim yapısı, çalışanları, süreçleri, bilgi sistemleri ve büyüme kararlarıyla ilişkilidir. Dışsal nedenler ise ekonomik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri, teknolojik dönüşüm, rekabet koşulları ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği çevresel değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte bazı riskler, içsel zayıflıklarla dış çevredeki değişikliklerin aynı anda etkili olması sonucunda ortaya çıkabilir.

1.3.1. İşletme İçinden Kaynaklanan Nedenler

İşletmelerin kendi yapı ve faaliyetlerinde meydana gelen değişiklikler, yeni risklerin oluşmasına yol açabilir. Özellikle hızlı büyüme, yeni çalışanların kuruma katılması, mevcut süreçlerin değiştirilmesi ve farklı faaliyet alanlarına yönelme gibi gelişmeler, kontrol mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olabilir.

İşletme içinden kaynaklanabilecek başlıca risk nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni personelin kurumun işleyişini ve iç kontrol sistemini yeterince tanımaması
- Görev, yetki ve sorumlulukların açık biçimde belirlenmemesi
- İşletmenin kısa sürede büyümesi veya örgütsel yapısının hızlı biçimde değişmesi
- Yeni bir ürünün üretilmesi veya farklı bir faaliyet alanına girilmesi
- Üretim, muhasebe, bilgi yönetimi veya operasyon süreçlerinde yeni yöntemlerin kullanılması
- Bilgi akışının yetersiz olması ve birimler arasında koordinasyon kurulamaması
- İşletmenin mevcut kaynaklarıyla uyumlu olmayan genişleme kararlarının alınması

İşverenler açısından işgören seçimi oldukça önemlidir (Temiz ve Cingöz, 2015: 531). Yeni işe başlayan çalışanların mevcut kontrol sistemini farklı yorumlaması veya uygulama konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, süreçlerde hata ve uyumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilir. Benzer biçimde hızlı büyüyen işletmelerde görev dağılımı, denetim mekanizmaları ve bilgi akışı aynı hızla geliştirilemezse kontrol zayıflıkları oluşabilir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve farklı faaliyet alanlarına yönelme kararları da işletmenin daha önce karşılaşmadığı teknik, mali ve yönetsel risklerle karşılaşmasına yol açabilir (İldem, 2024:39).

1.3.2. İşletme Çevresinden Kaynaklanan Nedenler

İşletmeler yalnızca kendi kararlarından ve uygulamalarından kaynaklanan risklerle karşılaşmaz. Faaliyet çevresinde meydana gelen ekonomik, teknolojik, hukuki, düzenleyici ve toplumsal değişiklikler de işletmenin mevcut işleyişini etkileyebilir. Dış çevredeki değişimlerin önceden değerlendirilmemesi, mevcut kontrol yöntemlerinin yeni koşullar karşısında yetersiz kalmasına yol açabilir (U.S. GAO, 2014:43).

Bilgi sistemleri ve teknolojiye yaşanan hızlı değişim, işletmelere yeni imkânlar sunarken mevcut risk yapısını da değiştirebilir. Yeni teknolojilerin mevcut iş süreçlerine uygun biçimde uyarlanmaması, çalışanların gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaması ve teknolojik tehditlerin yeterince izlenmemesi, işletmenin faaliyetlerinde yeni zayıflıklar oluşturabilir. Bu nedenle risk yönetimi uygulamalarının iş gereksinimleri, ortaya çıkan tehditler ve teknolojik çevredeki değişiklikler doğrultusunda düzenli olarak güncellenmesi gerekir (NIST, 2024:24).

Ekonomik belirsizlik, işlemlerin maliyetini artırabilir, ödeme mekanizmalarının düzenli çalışmasını zorlaştırabilir ve faiz oranları üzerinde yükseltici bir etki oluşturabilir. Finansal sisteme duyulan güvenin zayıfladığı dönemlerde kamu otoriteleri ve bankalar tarafından gerçekleştirilen yeniden yapılandırma uygulamaları, sistemin istikrarını yeniden sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak bu süreçler işletmeler açısından finansmana erişim, borçlanma maliyeti ve ödeme koşulları bakımından yeni risklerin ortaya çıkmasına da neden olabilir (Diboğlu, 2021:69).

1.3.3. Plansızlık ve Yetersiz Bilginin Risk Oluşturması

Risklerin bir bölümü, kararların yeterli bilgiye dayanmadan alınması ve muhtemel sonuçların önceden değerlendirilmemesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İşletmenin yalnızca mevcut koşullara odaklanması, gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere hazırlıksız yakalanmasına yol açabilir. Değişikliklerin ileriye dönük bir yaklaşımla belirlenmesi ve muhtemel etkilerinin planlama sürecine dâhil edilmesi, yeni risklerin daha erken fark edilmesine yardımcı olmaktadır (U.S. GAO, 2014:42).

Belirsizliğin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmasa da bilgi toplama, alternatifleri karşılaştırma ve olası sonuçları değerlendirme yoluyla riskler daha görünür hâle getirilebilir. Bu nedenle işletmelerin faaliyetlerini, çevresel gelişmeleri ve kararlarının muhtemel sonuçlarını düzenli biçimde takip etmesi gerekir. Risklerin zamanında fark edilmesi, alınabilecek önlemlerin sayısını artırırken oluşabilecek kayıpların sınırlandırılmasına da katkı sağlar.

Riski doğuran nedenlerin belirlenmesi yalnızca geçmişte meydana gelen sorunların incelenmesine dayanmamalıdır. İşletmeler henüz gerçekleşmemiş ancak ortaya çıkma ihtimali bulunan gelişmeleri de dikkate almalıdır. Böylece risk yönetimi, yaşanan sorunlara tepki vermekle sınırlı kalmaz ve önleyici bir karar sürecine dönüşür.

1.3.4. Değişimlerin Yeterince İzlenmemesi

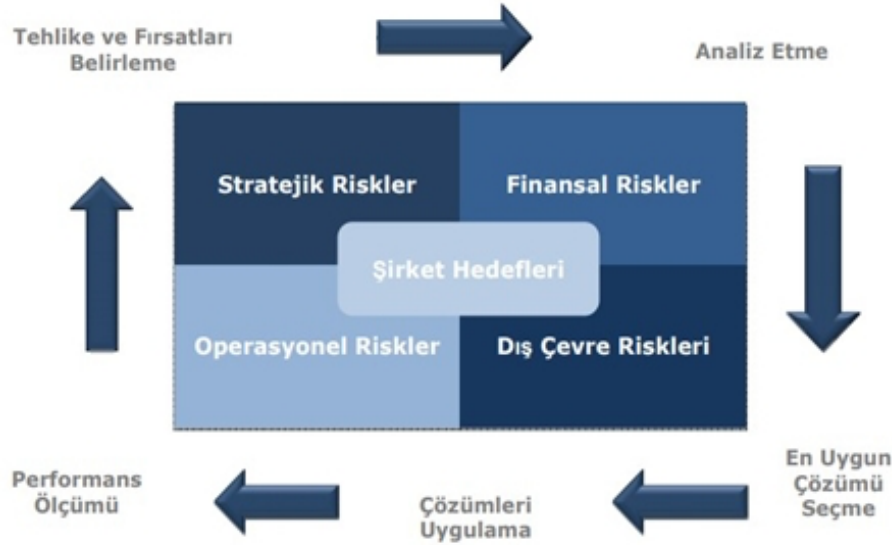
Riski doğuran nedenlerin yalnızca bir defa belirlenmesi yeterli değildir. İşletmenin yapısı ve faaliyet çevresi sürekli değiştiği için daha önce düşük düzeyde değerlendirilen bir risk önem kazanabilir veya daha önce bulunmayan yeni bir risk ortaya çıkabilir. Bu nedenle işletmelerin iç ve dış çevrede meydana gelen değişiklikleri, teknolojik gelişmeleri ve mevcut kontrollerin yeterliliğini düzenli biçimde izlemesi gerekir.

Düzenli izleme yapılmadığında işletme, riskin varlığını ancak kayıp ortaya çıktıktan sonra fark edebilir. İzleme süreci ise risklerin erken aşamada belirlenmesine, mevcut önlemlerin gözden geçirilmesine ve gerekli durumlarda risk yönetimi yaklaşımının değiştirilmesine katkı sağlar. Kurum genelinde bilginin paylaşılması ve risklerin sürekli takip edilmesi, değişen koşullara daha tutarlı biçimde karşılık verilmesini desteklemektedir (NIST, 2024:24).

Riski doğuran nedenlerin belirlenmesi yalnızca geçmişte meydana gelen sorunların incelenmesine dayanmamalıdır. Henüz gerçekleşmemiş ancak ortaya çıkma ihtimali bulunan gelişmeler de karar süreçlerinde dikkate alınmalıdır. Böylece risk yönetimi, yaşanan sorunlara tepki veren sınırlı bir uygulama olmaktan çıkarak önleyici ve geleceğe dönük bir yönetim anlayışına dönüşür.

1.4. Risk Türleri

İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin sürekli değişmesi, karşılaşılan risklerin hem sayısını hem de niteliğini artırmaktadır. Piyasalardaki dalgalanmalar, ekonomik faaliyetlerin küresel ölçekte yürütülmesi, finansal araçların karmaşılaşması ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi, geleneksel risklerin farklı biçimler kazanmasına ve yeni risk alanlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özbilgin, 2012:86-90).

Şekil 2. Risk Türleri Şeması

Kaynak: (Koçer, 2018: 65)

Risklerin kaynakları, etkileri ve ortaya çıkış biçimleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle bütün işletmeler için geçerli, değişmez ve tek bir risk sınıflandırmasından söz etmek güçtür. Piyasa riski, kredi riski, operasyonel risk, hukuki risk, bilgi riski, çevresel risk, ülke riski, fiyat riski, doğal afet riski, finansal raporlama riski ve kontrol riski, işletmelerin karşılaşabileceği başlıca riskler arasında yer almaktadır. Ancak her kurumun faaliyet alanı, büyüklüğü, kaynakları ve hedefleri farklı olduğundan öncelik verilen riskler de değişebilmektedir (Güneş, 2009:25).

Risklerin sınıflandırılması, benzer özelliklere sahip risklerin bir arada değerlendirilmesine yardımcı olur. Böylece işletmeler hangi risklerin hangi faaliyetlerden kaynaklandığını, hangi birimlerin sorumluluğunda bulunduğunu ve ne tür önlemler gerektirdiğini daha açık biçimde görebilir. Sınıflandırma aynı zamanda risklerin birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesini ve sınırlı kaynakların öncelikli alanlara yönlendirilmesini kolaylaştırır.

İşletmelerin karşılaşabileceği temel riskler finansal, operasyonel, hukuki, itibara ilişkin ve stratejik riskler olmak üzere beş ana grupta ele alınabilir. Finansal riskler kendi içinde kredi, piyasa ve likidite risklerinden oluşurken operasyonel riskler personel, süreç, sistem ve dışsal olaylardan kaynaklanan riskleri kapsamaktadır (Karaman, 2019:24).

1.4.1. Finansal Riskler

Finansal kararlar geleceğe ilişkin beklentiler üzerine kurulduğundan her yatırım belirli ölçüde risk taşımaktadır (Polat, 2007:46). Yatırım sonucunda elde edilen gerçek getirinin beklenen getiriden farklılaşması, finansal riskin temelini oluşturmaktadır. Söz konusu farklılık yatırımcı lehine gerçekleşebileceği gibi zarar doğuracak biçimde de ortaya çıkabilir. Bu nedenle finansal risk yalnızca doğrudan kayıp yaşanmasıyla değil, öngörülen kazanca ulaşamaması ihtimaliyle de ilişkilidir.

Finansal riskin tamamen ortadan kaldırılması çoğu durumda mümkün değildir. Bununla birlikte riskin kaynağının belirlenmesi, olası etkilerinin değerlendirilmesi ve uygun önlemlerin geliştirilmesi, meydana gelebilecek kayıpların azaltılmasını sağlayabilir. Riskin farklı disiplinlerde değişik amaçlarla tanımlanması ve ölçülmesi, bütün durumlara uygulanabilecek ortak bir tanım veya tek bir ölçüm yönteminin geliştirilmesini güçleştirmektedir (Mukhtorova, 2025:17). Bu nedenle finansal riskin

değerlendirilmesinde kullanılacak yöntem, kararın niteliğine, işletmenin faaliyet alanına ve ulaşılabilen verilerin özelliklerine göre belirlenmelidir.

Finansal riskler işletmenin kendi kararlarından kaynaklanabileceği gibi makroekonomik gelişmelerden ve piyasa koşullarındaki değişimlerden de doğabilir. Faiz oranları, döviz kurları, finansal varlık fiyatları ve emtia maliyetlerinde meydana gelen dalgalanmalar işletmenin gelirleri, maliyetleri ve yükümlülükleri üzerinde doğrudan etkili olabilir. Bunun yanında müşterilerin, borçluların veya diğer kuruluşların ödeme yükümlülüklerini yerine getirememesi, işletmenin nakit akışını bozarak finansal kırılganlığını artırabilir.

Bireyler ve işletmeler, gelir elde etme veya borçlarını ödeme yeteneklerini tehlikeye düşürebilecek kararlar aldıklarında finansal riskle karşı karşıya kalmaktadır. Borçlanma, yatırım, vadeli satış, finansman ve nakit yönetimi kararlarının tamamı farklı düzeylerde finansal risk içerebilir (Yalçınkaya, 2023:27). Bu nedenle alınan kararların yalnızca beklenen kazanç bakımından değil, olumsuz koşullarda ortaya çıkarabileceği sonuçlar açısından da değerlendirilmesi gerekir.

Finansal risk her zaman tek bir işletme veya yatırımcıyla sınırlı kalmamaktadır. Finansal sistemin bir bölümünde meydana gelen ciddi bir aksaklık, kredi verme, ödeme yapma ve fon aktarma gibi temel işlevlerin yerine getirilmesini zorlaştırabilir. Bu tür bir bozulmanın finansal sektörün geneline ve reel ekonomiye yayılması sistemik finansal risk olarak değerlendirilmektedir (Kakaç, 2019:30). Sistemik risk, finansal sistemin tamamında veya belirli bölümlerinde meydana gelen bozulmaların finansal hizmetleri kesintiye uğratması ve reel ekonomi üzerinde ciddi olumsuz sonuçlar oluşturmaya ihtimalini ifade etmektedir (IMF, BIS ve FSB, 2009:2).

İşletme düzeyindeki finansal risk ile sistemik finansal riskin birbirinden ayrılması önemlidir. Tek bir işletmenin zarar etmesi veya ödeme gücü yaşaması her durumda finansal sistemin tamamını tehdit etmez. Buna karşılık büyük ölçekli veya diğer kuruluşlarla yoğun mali bağlantıları bulunan kurumlarda ortaya çıkan sorunlar, piyasa güvenini ve diğer işletmelerin ödeme gücünü etkileyebilir. Bu durumda başlangıçta belirli bir kuruluşla sınırlı görünen sorun, finansal sistemin farklı bölümlerine ve ekonomik faaliyetlere yayılabilir.

Finansal risklerin etkilerinin sınırlandırılması amacıyla ülkeler ve kurumlar zaman içinde farklı risk yönetimi sistemleri geliştirmiştir. Avustralya ve Yeni Zelanda tarafından geliştirilen ortak risk yönetimi standardı, risklerin belirlenmesi, yönetilmesi ve belgelendirilmesine yönelik öncü uygulamalardan biri olarak kabul edilmektedir. İngiltere, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde de kurumların karşılaştıkları riskleri daha sistemli biçimde değerlendirmelerine yönelik çeşitli yaklaşımlar benimsenmiştir (Kızılböğ, 2012). Bu uygulamaların ortak noktası, risk yönetimini yalnızca kayıp ortaya çıktıktan sonra başvurulacak bir müdahale aracı olmaktan çıkararak karar süreçlerinin bir parçası haline getirmesidir. Nitekim risk yönetiminin kurumun yönetim, planlama, raporlama, politika ve karar alma süreçleriyle bütünleştirilmesi, hedeflere ulaşma ihtimalini güçlendiren bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (ISO, 2018:1).

Finansal risklerin kapsamı, ekonomiler arasındaki ilişkilerin gelişmesiyle birlikte ulusal sınırların ötesine taşınmıştır. Bir ülkede meydana gelen ekonomik ve finansal değişiklikler, sermaye hareketleri, bankacılık ilişkileri, yatırımlar ve ticari bağlantılar aracılığıyla diğer ülkeleri de etkileyebilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, finansal verilere ve piyasa hareketlerine daha kısa sürede ulaşılmasını sağlamıştır. Bu durum işletmelerin riskleri daha hızlı fark etmesine yardımcı olurken olumsuz beklentilerin ve piyasa tepkilerinin ülkeler arasında daha çabuk yayılmasına da neden olmaktadır. Dolayısıyla bir ekonomide yaşanan değişim, diğer ekonomilerdeki yatırımcıların ve işletmelerin kararlarını etkileyebilmektedir (Sayılan, 1995:1).

Finansal piyasalardaki dalgalanmalar işletmelerin yatırımlarını, finansman maliyetlerini ve faaliyetlerini sürdürme kabiliyetini doğrudan etkileyebilir. Bir risk türünün ortaya çıkması, başka risklerin de birbirini izleyerek büyümesine neden olabilir. Örneğin piyasa koşullarındaki değişim

sonucunda faiz oranlarının yükselmesi, işletmenin finansman maliyetlerini artırabilir. Artan maliyetler nakit akışını bozabilir ve işletmenin vadesi gelen yükümlülüklerini yerine getirmesini zorlaştırabilir. Ödemelerde yaşanan aksamalar ise itibar kaybına, finansmana erişimin güçleşmesine ve daha ileri aşamada işletmenin iflasına kadar uzanan sonuçlar doğurabilir. Bu zincirleme etki, başlangıçtaki piyasa riskinin doğru yönetilememesi hâlinde farklı risk türlerinin birbirini tetikleyebileceğini göstermektedir (Özbilgin, 2012: 86-90).

Risklerin birbirini tetiklemesi, finansal risk yönetiminin yalnızca mali işler biriminin sorumluluğu olarak görülmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yatırım kararları, satış politikaları, borçlanma tercihleri, tedarik koşulları ve müşteri seçimleri işletmenin finansal yapısını doğrudan veya dolaylı biçimde etkileyebilir. Bu nedenle finansal risklerin değerlendirilmesi, farklı birimlerden sağlanan bilgilerin birlikte ele alınmasını gerektirir.

Kurumların kaliteli ürün ve hizmet sunabilmesi, faaliyetlerini sürdürebilmesi ve belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi, karşılaştıkları riskleri ne ölçüde yönetebildikleriyle yakından ilişkilidir. Kurumların hedeflerini tehdit edebilecek riskleri doğru biçimde belirlemesi, ölçmesi ve yönetmesi bu bakımdan önem taşımaktadır (Bozkurt, 2010:20). Risk yönetimi, yalnızca olumsuz olayların gerçekleşmesini önlemeyi amaçlamaz. Aynı zamanda kaynakların daha bilinçli kullanılmasına, karar seçeneklerinin karşılaştırılmasına ve işletmenin değişen koşullara hazırlanmasına katkı sağlar. Etkili bir risk yönetimi yaklaşımı, risklerin tanımlanması ve azaltılmasının yanında kurumun amaçlarıyla bütünleşen bir karar yapısının oluşturulmasını da gerektirmektedir (ISO, 2018:1).

Finansal risklerin yönetilememesi, işletmenin ödeme gücünün zayıflamasına ve faaliyetlerinin devamlılığının tehlikeye girmesine neden olabilir. Değişen ekonomik koşullar, başarılı bir girişim için yalnızca risk üstlenmenin yeterli olmadığını göstermektedir. Esas olan, üstlenilen riskin sınırlarının bilinmesi ve muhtemel sonuçlarının yönetilebilmesidir. Bu anlayış, riskin kontrolsüz biçimde üstlenilmesi yerine bilinçli olarak yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Sayılğan, 1995:1).

İşletmelerin aşırı borçlanması, finansman yapısının bozulması ve dış koşullardaki değişimlere uyum sağlayamaması, borçların ve diğer mali yükümlülüklerin zamanında yerine getirilememesine yol açabilir. Faiz ödemelerinin, anapara borçlarının veya hissedarlara yapılması gereken kâr payı ödemelerinin karşılanamaması, işletmenin nakit akışındaki dengesizliğin önemli sonuçları arasında yer almaktadır (Yakar, 2017:18). Bu nedenle işletmenin kârlı görünmesi, tek başına mali açıdan güvende olduğu anlamına gelmez. Gelir ve giderlerin zamanlaması arasındaki uyumsuzluk, yeterli nakit bulunmaması nedeniyle ödeme güclüğü doğurabilir.

Finansal akıştan kaynaklanan riskler, vadesi gelen ödemelerin gerçekleştirilememesinin yanı sıra hatalı yatırım kararlarını da kapsamaktadır. Döviz kuru değişimleri, fiyat dalgalanmaları ve maliyet artışları işletmelerin finansal yapısını etkileyen yaygın riskler arasında yer almaktadır (Aygün, 2025:51). Özellikle gelirleri ve yükümlülükleri farklı para birimleri üzerinden oluşan işletmeler, döviz kurundaki değişimlerden daha fazla etkilenebilir. Benzer biçimde maliyetler artarken satış fiyatlarının aynı ölçüde yükseltilememesi, işletmenin kâr marjını ve nakit yaratma kapasitesini azaltabilir.

Finansal risk ile belirsizlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte belirsizlik yalnızca maliyet doğuran bir durum değildir. Bireylerin ve işletmelerin belirsizliği azaltmaya yönelik hizmetlere ihtiyaç duyması, bankalar, sigorta şirketleri ve diğer finansal araçlar açısından yeni hizmet alanlarının ortaya çıkmasını sağlayabilir. Finansal araçlar, bireylere ve işletmelere belirsizliğin sonuçlarını sınırlandırmaya yönelik ürün ve hizmetler sunabilmektedir (Polat, 2007:47). Bu durum, belirsizliğin bir taraftan risk oluştururken diğer taraftan yeni ekonomik faaliyetler ve fırsatlar doğurabileceğini göstermektedir.

Belirsizliğin varlığına karşılık işletmelerin tüm gelişmeleri kesin biçimde öngörmesi mümkün değildir. Ancak farklı senaryoların değerlendirilmesi, nakit akışlarının izlenmesi, borçların vade yapısının dengelenmesi ve piyasa göstergelerinin takip edilmesi finansal risklerin etkisini azaltabilir.

Burada amaç riskin tamamen ortadan kaldırılması değil, olumsuz sonuçların işletmenin taşıyabileceği düzeyde tutulmasıdır.

Finansal risklere ilişkin farkındalık, işletmeler açısından bir tercih olmaktan çok gereklilik hâline gelmiştir. Bununla birlikte risklerin bilinmesi ve koruyucu stratejilerin geliştirilmesi, riskin tamamen ortadan kalkacağı anlamına gelmez. Bu uygulamalar, meydana gelebilecek zararın büyüklüğünü ve olumsuz sonuçların gerçekleşme ihtimalini azaltmaktadır (Yalçınkaya, 2023:28). Finansal risk yönetiminin başarısı da yalnızca riskleri tanımaya değil, alınan önlemlerin değişen koşullar karşısında düzenli olarak gözden geçirilmesine bağlıdır.

1.4.1.1. Kredi Riski

Kredi riski, en genel anlamıyla borç alan kişi veya kuruluşun sözleşmeden doğan ödeme yükümlülüklerini belirlenen koşullara uygun biçimde yerine getirememesi sonucunda alacaklının zarara uğrama ihtimalidir. Bankacılık açısından ele alındığında bu risk, müşterilerin kullandıkları kredilerin anapara ve faiz ödemelerini zamanında, eksiksiz ve düzenli biçimde gerçekleştirememesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Borçlunun vadesi gelen tutarı hiç ödememesi, eksik ödemesi veya ödeme planına uygun hareket etmemesi kredi riskinin gerçekleşmesine yol açabilir (Kakaç, 2019:34).

Kredi riski yalnızca banka kredileriyle sınırlı değildir. Tahvil, ticari alacak, vadeli satış, finansal kiralama ve benzeri borç ilişkilerinde de karşı tarafın yükümlülüğünü yerine getirmemesi nedeniyle kredi riski oluşabilir. Temerrüt hâlinde riskin temel yükü borç verene veya alacaklıya aittir. Ortaya çıkabilecek kayıp, anaparanın ve faizin tamamen ya da kısmen tahsil edilememesiyle sınırlı kalmayabilir. Nakit akışının bozulması, tahsilat sürecinin uzaması, hukuki takip giderleri ve ilave finansman ihtiyacı da kredi riskinin sonuçları arasında yer almaktadır (Dibooğlu, 2021:58).

Kredi riskinin etkisi, borçlunun ödeme güçlüğüne boyutuna göre değişebilmektedir. Bazı durumlarda yalnızca belirli bir taksit gecikebilirken bazı durumlarda alacağın tamamının tahsil edilmesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle kredi riskinin değerlendirilmesinde yalnızca temerrüdün gerçekleşme ihtimali değil, temerrüt hâlinde ortaya çıkabilecek kaybın büyüklüğü de dikkate alınmalıdır. Alacağın vadesi, teminatların niteliği, borçlunun mali yapısı ve ekonomik koşullar, muhtemel kaybın düzeyini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.

Bankalar, kredi veren finans kuruluşları ve vadeli satış yapan işletmeler kredi riskine doğrudan maruz kalmaktadır. Özellikle bankaların faaliyetlerinin önemli bir bölümü topladıkları fonları kredi olarak kullandırmaya dayandığından kredi riskinin doğru yönetilmesi finansal yapının korunması açısından büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte krediyi kullanan kişi veya kuruluşun gelecekte ödeme yapıp yapamayacağını kesin olarak bilmek mümkün değildir. Ancak borçlunun mali durumu, geçmiş ödeme davranışları, gelir kaynakları ve sunduğu teminatlar incelenerek kredi riskinin olasılığı ve muhtemel etkisi değerlendirilebilir. Kredi riskinin doğru biçimde analiz edilmesi, tamamen ortadan kaldırılamayan kayıpların şiddetini azaltmaya yardımcı olmaktadır (Arslan, 2020:57).

Proje finansmanı gibi uzun vadeli ve yüksek tutarlı kredilerde kredi riskinin önemi daha da artmaktadır. Bu tür finansman kararlarında geri ödeme çoğunlukla projenin gelecekte oluşturacağı nakit akışına bağlıdır. Projenin gecikmesi, maliyetlerin yükselmesi, beklenen gelirin elde edilememesi veya piyasa koşullarının değişmesi, borçlunun ödeme kapasitesini zayıflatabilir. Bu nedenle kredi veren kuruluşların yalnızca mevcut mali yapıyı değil, projenin gelecekte gelir üretme gücünü ve olumsuz koşullara karşı dayanıklılığını da değerlendirmesi gerekir.

Kredi riskinin kesin olarak öngörülememesi, bu riskin ölçülemeyeceği anlamına gelmemektedir. Risk yönetimi sürecinde öncelikle krediye maruz portföyün temel özellikleri belirlenmeli, ardından borçluların ödeme gücü ve olası kayıp düzeyi ölçülmelidir. Kredi riskinin ölçülmesiyle risklerin daha gerçekçi biçimde belirlenmesi ve muhtemel kayıpların görünür hâle getirilmesi amaçlanmaktadır. Elde edilen ölçüm sonuçları, yeni kredi verilip verilmemesi, kredi limitinin ne kadar olacağı, hangi

teminatların talep edileceği ve kredinin hangi koşullarda kullanılacağı gibi kararlarda yön gösterici olmaktadır (İltaş, 2021).

Kredi riskinin değerlendirilmesi kredi verilmeden önce başlayan ve kredi ilişkisi sona erinceye kadar devam eden bir süreçtir. Borçlunun başlangıçta güçlü bir ödeme kapasitesine sahip olması, bu durumun kredi vadesi boyunca değişmeyeceğini garanti etmez. Gelir kaybı, borçluluk düzeyinin artması, faaliyetlerin bozulması veya ekonomik çevrede meydana gelen olumsuz gelişmeler, borçlunun geri ödeme gücünü zaman içinde zayıflatabilir. Bu nedenle kredi kullandırıldıktan sonra borçlunun mali durumu ve ödeme performansı düzenli biçimde izlenmelidir.

Kredi riskinin yönetiminde borçluların ve sektörlerin çeşitlendirilmesi de önemlidir. Kredilerin büyük bölümünün tek bir müşteriye, belirli bir sektöre veya aynı ekonomik koşullardan etkilenen işletmelere yöneltilmesi, yoğunlaşma riskini artırabilir. Belirli bir sektörde yaşanan daralma, aynı anda çok sayıda borçlunun ödeme güçlüğüne düşmesine neden olabilir. Bu nedenle kredi portföyünün müşteri, sektör, vade ve coğrafi bölge bakımından dengeli biçimde dağıtılması, olası kayıpların tek bir alanda birikmesini önlemeye yardımcı olur.

Teminat alınması, kredi limitlerinin belirlenmesi, borçlunun mali yapısının analiz edilmesi ve ödeme performansının izlenmesi kredi riskini azaltmaya yönelik başlıca uygulamalardır. Ancak teminatın bulunması, kredi riskinin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmez. Teminatın değer kaybetmesi, nakde çevrilmesinin uzun sürmesi veya alacağın tamamını karşılamaması mümkündür. Bu nedenle kredi kararının yalnızca teminata değil, borçlunun gerçek ödeme kapasitesine ve sürdürülebilir nakit akışına dayanması gerekir.

Etkili bir kredi riski yönetimi, kredi hacminin artırılmasından çok geri ödenebilir nitelikte kredilerin kullandırılmasına odaklanmaktadır. Kredi kararlarında beklenen gelir ile üstlenilen risk arasında dengeli bir ilişki kurulması hem finansal kuruluşların hem de diğer alacaklı işletmelerin mali devamlılığı açısından önem taşımaktadır.

1.4.1.2. Piyasa Riski

Piyasa riski, faiz oranları, döviz kurları, menkul kıymet fiyatları ve diğer piyasa değişkenlerinde meydana gelen hareketlerin işletmenin varlıkları, yükümlülükleri veya finansal pozisyonları üzerinde kayıp oluşturma ihtimalini ifade etmektedir. İşletmelerin ticari veya finansal amaçlarla tuttıkları varlıkların değerinde ortaya çıkabilecek beklenmeyen değişiklikler, piyasa riskinin temelini oluşturmaktadır (Çabuk, 2019:18).

Bir sözleşmenin, finansal aracın, varlığın veya portföyün değeri piyasa koşullarındaki değişimlere bağlı olarak azalabilir. Bu nedenle piyasa riski yalnızca bir varlığın satın alındığı veya satıldığı anda ortaya çıkan geçici bir durum değildir. İşletmenin piyasa hareketlerine duyarlı bir pozisyona sahip olduğu süre boyunca varlığını devam ettiren dinamik bir risk türüdür. Piyasa riskinin düzeyi de faiz oranları, borsa endeksleri ve döviz kurları gibi temel piyasa göstergelerindeki değişkenliğe bağlı olarak farklılaşmaktadır (Alicanoğlu, 2018:46).

Basel Komitesi piyasa riskini, piyasa fiyatlarındaki hareketlerden kaynaklanan kayıp ihtimali olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda faiz oranı riski, kredi marjı riski, hisse senedi riski, döviz kuru riski ve emtia fiyatı riski piyasa riskinin başlıca bileşenleri arasında değerlendirilmektedir (Basel Committee on Banking Supervision, 2019:13). Bu sınıflandırma piyasa riskinin yalnızca bankaları ilgilendiren bir konu olmadığını, piyasa fiyatlarına duyarlı varlık veya yükümlülük taşıyan bütün işletmeler açısından önem taşıdığını göstermektedir.

Piyasa riskinin en belirgin kaynakları arasında döviz kurlarında ve faiz oranlarında meydana gelen değişiklikler bulunmaktadır. Bunun yanında hisse senedi fiyatlarındaki dalgalanmalar ile piyasa likiditesinde yaşanan daralmalar da işletmelerin finansal pozisyonlarının değerini etkileyebilmektedir (Sertman, 2017:16). Bununla birlikte likidite riski ile piyasa riski aynı kavramlar değildir. Piyasa riski

fiyatların olumsuz yönde değişmesinden kaynaklanırken likidite riski, varlıkların istenilen zamanda ve kabul edilebilir bir fiyat üzerinden nakde dönüştürülememesi veya işletmenin ödeme yükümlülükleri için gerekli fonu sağlayamamasıyla ilgilidir. Ancak piyasa likiditesinin zayıflaması, varlıkların önemli fiyat kayıplarıyla satılmasına neden olarak piyasa riskinin etkisini artırabilir.

Döviz kuru riski, yabancı para birimleri üzerinden varlık, borç, gelir veya gideri bulunan işletmeler açısından önem taşımaktadır. Döviz kurlarındaki değişiklikler, işletmenin maliyetlerini ve gelirlerini farklı yönlerde etkileyebilir. Gelirlerini yerel para birimiyle elde eden ancak borçlarını yabancı para birimiyle ödeyen bir işletme, yerel paranın değer kaybetmesi durumunda daha yüksek bir mali yükü karşılayabilir. Buna karşılık ihracat geliri yabancı para üzerinden oluşan bir işletme, kur değişimlerinden farklı yönde etkilenebilir.

Faiz oranı riski ise piyasa faizlerindeki değişimlerin işletmenin borçlanma maliyetleri, yatırım getirileri ve finansal varlıklarının değeri üzerinde kayıp oluşturma ihtimalidir. Değişken faizli borca sahip bir işletme, piyasa faizlerinin yükselmesi durumunda daha yüksek finansman gideriyle karşılaşabilir. Sabit faizli menkul kıymetlerin piyasa değeri de faiz oranlarının yükselmesiyle birlikte azalabilir. Dolayısıyla faiz hareketleri hem işletmenin nakit akışlarını hem de sahip olduğu finansal araçların değerini etkileyebilir.

Hisse senedi fiyat riski, işletmelerin veya yatırımcıların sahip oldukları pay senetlerinin değerinde piyasa koşulları nedeniyle meydana gelebilecek düşüşlerden kaynaklanmaktadır. Şirketin mali performansı, ekonomik beklentiler, sektörel gelişmeler ve yatırımcı davranışları hisse senedi fiyatlarının değişmesine neden olabilir. Bu değişimler yalnızca doğrudan hisse senedi yatırımı yapanları değil, portföylerinde hisse senedi veya hisse senedine bağlı finansal araç bulunduran kurumları da etkileyebilir.

Emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar da piyasa riskinin önemli kaynakları arasında yer almaktadır. Enerji, metal, tarımsal ürün ve diğer ham madde fiyatlarında meydana gelen değişiklikler, işletmelerin üretim maliyetlerini ve satış gelirlerini etkileyebilir. Üretim sürecinde belirli bir ham maddeye yoğun biçimde bağımlı olan işletmeler, ilgili emtianın fiyatındaki ani yükselişlerden daha fazla zarar görebilir. Emtia üreticileri açısından ise fiyatların gerilemesi gelirlerin azalmasına yol açabilir.

Piyasa koşullarındaki değişiklikler yalnızca finansal kuruluşları veya yatırım şirketlerini ilgilendirmemektedir. Kredi kullanmayı planlayan bireyler, üretim yapan işletmeler, ithalatçılar, ihracatçılar ve yabancı para üzerinden borçlanan kuruluşlar da piyasa hareketlerinden etkilenmektedir. Örneğin faiz oranlarının yükselmesi kredi maliyetlerini artırırken döviz kurundaki değişiklikler ithal girdilerin maliyetini ve yabancı para borçlarının yerel para karşılığını yükseltebilir.

Piyasa riskinin etkileri işletmenin finansal yapısına ve taşıdığı açık pozisyonlara göre değişmektedir. Aynı piyasa hareketi bir işletme için zarar oluştururken başka bir işletme için kazanç sağlayabilir. Döviz kurundaki yükseliş, yabancı para borcu bulunan bir işletmenin maliyetlerini artırabilirken yabancı para geliri elde eden bir işletmenin gelirlerini yükseltebilir. Bu nedenle piyasa riski değerlendirilirken yalnızca piyasa değişkeninin yönüne değil, işletmenin ilgili değişken karşısındaki varlık, borç, gelir ve gider yapısına da bakılmalıdır.

Piyasa riski farklı finansal risklerle karşılıklı etkileşim içindedir. Faiz oranlarındaki yükseliş işletmenin borçlanma maliyetini artırarak nakit akışını zayıflatırabilir. Döviz kurundaki sert bir değişim yabancı para borçlarının değerini yükselterek likidite ihtiyacı doğurabilir. Finansal varlık fiyatlarındaki düşüş ise teminatların değerini azaltarak işletmenin krediye erişimini zorlaştırabilir. Bu nedenle piyasa riski yalnızca fiyat değişikliği üzerinden değil, işletmenin diğer mali yükümlülüklerine yansıyan sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Piyasa riskini tamamen ortadan kaldırmak çoğu zaman mümkün değildir. Ancak işletmenin piyasa değişkenlerine duyarlılığının belirlenmesi, açık pozisyonların izlenmesi ve olumsuz senaryoların değerlendirilmesi, karşılaşılabilecek kayıpların sınırlandırılmasına katkı sağlayabilir. Döviz cinsinden

gelir ve giderlerin dengelenmesi, sabit ve değişken faizli borçların uygun biçimde dağıtılması, farklı yatırım araçlarının kullanılması ve piyasa göstergelerinin düzenli izlenmesi bu kapsamda uygulanabilecek yöntemler arasındadır.

Piyasa riskinin yönetiminde yalnızca geçmiş fiyat hareketlerinin dikkate alınması yeterli değildir. Geçmiş veriler piyasanın davranışı hakkında bilgi sağlasa da ekonomik, siyasi veya finansal koşullarda meydana gelen beklenmeyen gelişmeler daha önce gözlenmeyen fiyat hareketlerine yol açabilir. Bu nedenle işletmelerin farklı piyasa koşullarına dayanan senaryolar geliştirmesi ve ani değişikliklerin mali yapı üzerindeki etkisini değerlendirmesi gerekir.

Etkili bir piyasa riski yönetimi, işletmenin her dalgalanmadan korunmasını değil, üstlenilen pozisyonların ve olası kayıpların bilinmesini amaçlamaktadır. Riskin kaynağı, büyüklüğü ve işletme üzerindeki etkisi doğru biçimde değerlendirildiğinde piyasa hareketleri karşısında daha hazırlıklı kararlar alınabilir. Bu yaklaşım, beklenmeyen fiyat değişikliklerinin işletmenin mali devamlılığı üzerindeki etkisini azaltmaya yardımcı olmaktadır.

1.4.1.3. Likidite Riski

Likidite riski, bir işletmenin vadesi gelen mali yükümlülüklerini zamanında ve kabul edilebilir bir maliyetle yerine getirememesi ihtimalini ifade etmektedir (Keskinlioğlu, 2012). İşletmenin muhasebe kayıtlarında yeterli varlığa sahip görünmesi, her zaman borçlarını zamanında ödeyebileceği anlamına gelmez. Ödeme tarihinde kullanılacak nakdin bulunmaması, işletmenin mali yapısı güçlü olsa dahi likidite sorunu yaşamasına neden olabilir.

Likidite riski, işletme sermayesinin yetersiz olmasından kaynaklanabileceği gibi mevcut varlıkların kısa sürede nakde dönüştürülememesinden de doğabilir. İşletme sermayesi açığı bulunan bir firma, kısa vadeli yükümlülüklerini karşılayacak yeterli kaynağa sahip olmadığı için likidite riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. İşletme sermayesinin yeterli görünmesine rağmen dönen varlıkların büyük bölümünün stok, ticari alacak veya kolayca nakde çevrilemeyen diğer unsurlardan oluşması da benzer bir sonuç doğurabilir. Bu varlıkların ihtiyaç duyulan zamanda ve beklenen değerden nakde dönüştürülememesi, işletmenin ödeme gücünü sınırlandırabilir (Yakar, 2017:21).

Likidite riskinin değerlendirilmesinde fonlama likiditesi ile piyasa likiditesinin birbirinden ayrılması gerekir. Fonlama likiditesi riski, işletmenin beklenen ve beklenmeyen nakit ihtiyaçlarını günlük faaliyetlerini veya mali durumunu bozmadan karşılayamamasıyla ilgilidir. Piyasa likiditesi riski ise bir varlığın piyasadaki işlem derinliğinin yetersiz olması veya piyasanın işleyişinin bozulması nedeniyle gerçek değerine yakın bir fiyat üzerinden elden çıkarılamamasını ifade etmektedir (Basel Committee on Banking Supervision, 2008:1).

Fonlama riski olarak da ifade edilen likidite riski, ihtiyaç duyulan kaynağın zamanında ve uygun maliyetle sağlanamaması ya da elde bulunan varlıkların istenilen zamanda ve kabul edilebilir bir fiyat üzerinden satılamaması biçiminde ortaya çıkmaktadır (Yücel vd., 2007:2). İşletmenin ödeme yapmak amacıyla kısa sürede fon bulmak zorunda kalması, normal koşullarda kabul etmeyeceği kadar yüksek bir finansman maliyetine katlanmasına neden olabilir. Aynı şekilde varlıkların acil biçimde satılması gerektiğinde işletme, söz konusu varlıkları gerçek değerinin altında elden çıkarmak zorunda kalabilir.

Likidite riski yalnızca işletmenin sahip olduğu toplam varlık miktarıyla açıklanamaz. Varlıkların ve yükümlülüklerin vadeleri arasındaki uyum da belirleyici önem taşımaktadır. Uzun vadede gelir sağlayacak varlıkların kısa vadeli borçlarla finanse edilmesi, işletmenin ödeme tarihleri geldiğinde yeterli nakde ulaşamamasına yol açabilir. Bu nedenle işletmenin kaynaklarının miktarı kadar hangi tarihte kullanılabilir hâle geleceği de dikkate alınmalıdır.

Likidite riski ile kredi riski arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İşletmenin müşterilerinden olan alacaklarını zamanında tahsil edememesi, beklenen nakit girişlerinin gerçekleşmemesine neden olabilir. Tahsilatların gecikmesi, işletmenin kendi borçlarını ödeme gücünü zayıflatarak likidite riskini

artırmaktadır. Bu nedenle likidite riskinin sağlıklı biçimde yönetilebilmesi için ticari alacakların kalitesi, müşterilerin ödeme gücü ve kredi riskinin düzeyi de değerlendirilmelidir (Pali, 2018:35).

Bu ilişki ters yönde de ortaya çıkabilir. Likidite sıkıntısı yaşayan bir işletme, borçlarını zamanında ödeyemediğinde alacaklıları açısından kredi riski oluşturmaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin likidite problemi, başka bir işletmenin alacağını tahsil edememesine ve kendi nakit akışının bozulmasına neden olabilir. Özellikle işletmeler arasındaki vadeli ticari ilişkilerin yoğun olduğu sektörlerde likidite sorunları zincirleme biçimde yayılabilir.

Net işletme sermayesinin pozitif olması, likidite açısından önemli bir gösterge olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Dönen varlıkların niteliği, alacakların tahsil süresi, stokların satış hızı ve kısa vadeli borçların vade dağılımı birlikte değerlendirilmelidir. Tahsil edilmesi güç alacaklar veya uzun süre stokta kalan ürünler, bilanço üzerinde varlık olarak görünmesine rağmen işletmenin acil nakit ihtiyacını karşılamayabilir. Bu nedenle kısa vadeli varlıklarla kısa vadeli yükümlülükler arasındaki ilişkinin yalnızca tutar bakımından değil, zamanlama ve nakde dönüşme kabiliyeti açısından da dengeli olması gerekir (Pali, 2018:35).

Likidite sıkıntısıyla karşılaşan işletmeler, vadesi gelen borçlarını ödeyebilmek için yeniden borçlanmak veya sahip oldukları varlıkların bir bölümünü satmak zorunda kalabilir. Ancak ihtiyaç duyulan fonun kısa sürede sağlanmaya çalışılması, işletmenin yüksek faiz ve ek maliyetlerle karşılaşmasına yol açabilir. Varlıkların ödeme baskısı altında elden çıkarılması ise normal piyasa koşullarına göre daha düşük bir satış fiyatının kabul edilmesine neden olabilir (Türkyılmaz, 2026:25).

Likidite yetersizliği yalnızca finansal maliyet doğurmaz. Ödemelerin gecikmesi, tedarikçilerin işletmeye duyduğu güvenin zayıflamasına, peşin ödeme talep edilmesine ve ticari kredi imkânlarının sınırlandırılmasına yol açabilir. Çalışan ücretlerinin, vergi yükümlülüklerinin veya tedarikçi borçlarının zamanında ödenememesi, işletmenin operasyonel faaliyetlerini de aksatabilir. Böylece başlangıçta nakit yetersizliği olarak ortaya çıkan sorun, kredi, itibar ve faaliyet risklerini de artırabilir.

Likidite riskinin yönetilmesinde gelecekteki nakit giriş ve çıkışlarının düzenli olarak izlenmesi gerekir. İşletmenin satış gelirleri, alacak tahsilatları, borç ödemeleri, vergi yükümlülükleri ve yatırım harcamaları birlikte değerlendirilmelidir. Farklı dönemlerde oluşabilecek finansman açıklarının önceden belirlenmesi, işletmeye alternatif kaynaklar geliştirmesi için zaman kazandırır.

Finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi de likidite riskinin azaltılmasına katkı sağlar. İşletmenin yalnızca tek bir bankaya, kredi türüne veya kısa vadeli borçlanmaya bağımlı olması, olumsuz koşullarda kaynaklara erişimini zorlaştırabilir. Farklı vadelere sahip finansman seçeneklerinin bulunması ve kullanılmamış kredi limitlerinin korunması, beklenmeyen nakit ihtiyaçları karşısında işletmenin hareket alanını genişletebilir.

Likidite yönetiminde belirli miktarda nakit veya kolayca nakde dönüştürülebilen varlığın elde tutulması önemlidir. Ancak gereğinden fazla likit varlık bulundurulması da kaynakların düşük getirili alanlarda tutulmasına neden olabilir. Bu nedenle işletmenin ödeme güvenliği ile kaynakların verimli kullanılması arasında uygun bir denge kurması gerekir.

İşletmeler yalnızca olağan faaliyet koşullarına göre değil, satışların azalması, tahsilatların gecikmesi, kredi imkânlarının daralması veya piyasalarda ani bir bozulma yaşanması gibi olumsuz durumlara göre de hazırlık yapmalıdır. Basel Komitesi, yeterli likit varlık bulundurulmasını, fon kaynaklarının çeşitlendirilmesini, stres senaryolarının kullanılmasını ve uygulanabilir bir acil fonlama planının hazırlanmasını sağlam bir likidite yönetiminin temel unsurları arasında değerlendirmektedir (Basel Committee on Banking Supervision, 2008:2-3).

Likidite riskinin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmasa da nakit akışlarının planlanması, alacakların etkin biçimde yönetilmesi, borçların vadelerinin dengelenmesi ve alternatif finansman kaynaklarının hazır tutulması riskin etkisini azaltabilir. Asıl amaç, işletmenin yükümlülüklerini yerine

getirirken günlük faaliyetlerini kesintiye uğratmaması ve kabul edilemez maliyetlere katlanmak zorunda kalmamasıdır.

1.4.2. Operasyonel Riskler

Operasyonel risk, kurumların faaliyetlerini yürüttükleri ilk dönemlerden beri karşılaştıkları en temel risk alanlarından biridir. Bununla birlikte operasyonel riskin bağımsız bir risk türü olarak ele alınması ve bu konuda sistemli yönetim uygulamalarının geliştirilmesi, kredi ve piyasa risklerine kıyasla daha geç gerçekleşmiştir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren uluslararası finansal piyasaların hızla gelişmesi, işlemlerin karmaşıklaşması, teknolojiye bağımlılığın artması, küresel krizler ve terör saldırıları, operasyonel risklerin daha kapsamlı biçimde incelenmesini gerekli hâle getirmiştir (Özbilgin, 2012: 86-90).

Operasyonel risk, işletmenin hangi ürün veya hizmeti sunduğundan çok, faaliyetlerini nasıl yürüttüğüyle ilgilidir. Bir işin planlanması, çalışanlar arasında dağıtılması, kullanılan sistemler aracılığıyla gerçekleştirilmesi ve kontrol edilmesi sırasında ortaya çıkabilecek aksaklıklar operasyonel riskin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle operasyonel risk, yalnızca üretim hatalarıyla değil, işletmenin günlük işleyişini meydana getiren bütün süreçlerle ilişkilidir (Yalçınkaya, 2023:21).

Operasyonel riskin kapsamını açıklamak amacıyla geçmişte kredi ve piyasa riski dışında kalan diğer risklerin bu grupta değerlendirildiği geniş bir yaklaşım kullanılmıştır (Kakaç, 2019:33). Ancak böyle bir tanım, hukuki, stratejik ve itibara ilişkin riskler gibi farklı neden ve sonuçlara sahip risk türleri arasındaki sınırları belirsizleştirmektedir. Daha açık bir ifadeyle operasyonel risk, yetersiz veya başarısız iç süreçlerden, çalışanlardan, kullanılan sistemlerden ya da işletme dışındaki olaylardan kaynaklanan kayıp ihtimalidir. Bu tanım hukuki riski kapsamakla birlikte stratejik risk ile itibar riskini operasyonel riskin doğrudan kapsamı dışında bırakmaktadır (Basel Committee on Banking Supervision, 2021:2).

Operasyonel risk yalnızca bankalar ve finans kuruluşları açısından ortaya çıkmamaktadır. Üretim işletmeleri, lojistik firmaları, kamu kurumları, sağlık kuruluşları ve hizmet işletmeleri de faaliyetlerini yürütürken operasyonel risklerle karşılaşmaktadır. Siparişin yanlış hazırlanması, üretim hattının durması, sevkiyat bilgilerinin hatalı girilmesi, bir sistemin çalışmaması veya kritik bir görevin zamanında tamamlanamaması farklı sektörlerde karşılaşılabilecek operasyonel risklere örnek oluşturur.

İnsan unsuru operasyonel riskin önemli kaynaklarından biridir. Çalışanların bilgi ve deneyim eksikliği, dikkatsizlik, iletişim sorunları, görevlerin yanlış anlaşılması, yetki sınırlarının aşılması veya iş yükünün gereğinden fazla olması hatalı işlemlere yol açabilir. Bununla birlikte çalışanlardan kaynaklanan her hata yalnızca bireysel yetersizlikle açıklanamaz. Yetersiz eğitim, açık olmayan görev tanımları, hatalı performans ölçütleri ve çalışanların kullanmak zorunda olduğu karmaşık sistemler de insan kaynaklı görünen risklerin arkasında yer alabilir.

İş süreçlerinin eksik veya hatalı biçimde tasarlanması da operasyonel risk doğurmaktadır. Bir işin kim tarafından, hangi sırayla ve hangi kontroller altında gerçekleştirileceğinin açık olmaması, aynı işlemin farklı çalışanlar tarafından farklı biçimlerde yapılmasına neden olabilir. Görevler arasındaki koordinasyonun yetersiz olması, onay mekanizmalarının çalışmaması ve kritik işlemlerde kontrol noktalarının bulunmaması, hataların fark edilmeden ilerlemesine yol açabilir.

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, işletmelerin daha hızlı ve verimli çalışmasını sağlarken yeni operasyonel bağımlılıklar da meydana getirmektedir. İşletmelerin üretim, ödeme, iletişim, stok ve müşteri yönetimi süreçlerinin bilgi sistemlerine bağlı hâle gelmesi, yaşanabilecek bir sistem arızasının etkisini artırmaktadır. Yazılım hataları, donanım arızaları, veri kayıpları, yetkisiz erişim, siber saldırılar ve iletişim altyapısındaki kesintiler işletme faaliyetlerinin tamamen veya kısmen durmasına neden olabilir.

Teknolojinin kullanılması insan unsurunu bütünüyle ortadan kaldırmamaktadır. Aksine çalışanların kullanılan sistemleri doğru biçimde anlayabilmesi, verileri eksiksiz girmesi ve olağan dışı durumlarda uygun müdahalede bulunması gerekmektedir. Teknolojik altyapının yenilenmesine rağmen çalışanların yeterli eğitim almaması, yeni sistemin iş süreçleriyle uyumlu olmaması veya eski ve yeni uygulamaların aynı anda kullanılması, operasyonel hata ihtimalini artırabilir.

Operasyonel risklerin diğer bir kaynağı işletmenin doğrudan kontrolü dışında meydana gelen olaylardır. Doğal afetler, salgın hastalıklar, enerji kesintileri, ulaşım altyapısındaki bozulmalar, tedarikçilerin faaliyetlerini durdurması ve güvenlik olayları işletmenin günlük işleyişini aksatabilir. İşletmenin dışsal olayların meydana gelmesini engellemesi mümkün olmasa da bu olayların faaliyetler üzerindeki etkisini azaltacak hazırlıkları önceden yapması mümkündür.

Dış hizmet kullanımı da operasyonel riskin sınırlarını işletmenin kendi yapısının dışına taşımaktadır. Bir faaliyetin tedarikçiye veya hizmet sağlayıcıya devredilmesi, işletmenin ilgili süreçten doğan sorumluluğunu tamamen ortadan kaldırmaz. Hizmet sağlayıcının sisteminde yaşanan kesinti, teslimat yükümlülüğünü yerine getirememesi, verileri koruyamaması veya beklenen kalite düzeyini sağlayamaması, hizmeti satın alan işletmenin faaliyetlerini ve müşterileriyle ilişkilerini etkileyebilir.

Operasyonel riskin gerçekleşmesi her zaman doğrudan ve anında mali kayıpla sonuçlanmayabilir. Bir işlem hatası erken fark edilerek düzeltilebilir veya sistem kesintisi yedek altyapı aracılığıyla kısa sürede giderilebilir. Ancak aynı olay, gerekli kontrol ve hazırlıkların bulunmadığı başka bir işletmede üretim kaybına, müşteri şikâyetlerine, hukuki uyuşmazlıklara ve önemli maliyetlere neden olabilir. Dolayısıyla operasyonel riskin düzeyi, yalnızca olayın niteliğine değil, işletmenin sahip olduğu kontrol yapısına ve müdahale kapasitesine de bağlıdır (Yalçınkaya, 2023:21).

Operasyonel riskler diğer risk türlerini de tetikleyebilir. Çalışan tarafından yapılan bir ödeme hatası finansal kayba, bilgi sistemindeki bir güvenlik açığı hukuki yaptırıma, teslimat sürecindeki aksama ise müşterilerin güveninin azalmasına neden olabilir. Bu nedenle operasyonel riskin etkileri yalnızca hatanın meydana geldiği birimle sınırlı kalmayabilir. Bir süreçte oluşan sorun, işletmenin diğer faaliyetlerine yayılarak daha geniş sonuçlar doğurabilir.

Operasyonel risklerin yönetilmesinde ilk olarak işletmenin temel süreçlerinin ve bu süreçlerde ortaya çıkabilecek aksaklıkların belirlenmesi gerekir. İş akışlarının açık biçimde tanımlanması, görev ve sorumlulukların dağıtılması, kritik işlemlerde kontrol noktalarının kurulması ve çalışanların düzenli olarak eğitilmesi risklerin azaltılmasına katkı sağlar. Bilgi sistemlerinin güvenliği, yedeklenmesi ve kesinti durumunda yeniden çalıştırılabilmesi de operasyonel devamlılığın korunması açısından önemlidir.

Risklerin belirlenmesi tek başına yeterli değildir. Gerçekleşen hataların, sistem kesintilerinin, müşteri şikâyetlerinin ve kayıp olaylarının düzenli biçimde kaydedilmesi gerekir. Geçmiş olayların nedenlerinin incelenmesi, aynı veya benzer sorunların başka süreçlerde de ortaya çıkıp çıkmayacağını değerlendirilmesine yardımcı olur. Operasyonel risk yönetimi bu yönüyle yalnızca meydana gelen hatayı düzeltmeye değil, hatanın tekrarını önleyecek yapısal iyileştirmeleri gerçekleştirmeye dayanır.

İşletmeler olağan faaliyetlerin yanı sıra önemli bir kesinti durumunda kritik işlerini nasıl sürdüreceğini de planlamalıdır. Alternatif çalışma alanları, yedek bilgi sistemleri, farklı tedarikçiler, acil iletişim yöntemleri ve görev devri düzenlemeleri bu hazırlıkların bir parçasıdır. Operasyonel risk yönetimi ile faaliyetlerin kesinti karşısında sürdürülebilmesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Güçlü bir yönetim ve kontrol yapısı, operasyonel olayların hem gerçekleşme sıklığını hem de oluşturabileceği etkinin büyüklüğünü azaltmaktadır (Basel Committee on Banking Supervision, 2021:2).

Operasyonel riskin bütünüyle ortadan kaldırılması mümkün değildir. Her yeni çalışan, süreç, teknoloji ve faaliyet modeli farklı risklerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle operasyonel risk

yönetimi, belirli bir dönemde tamamlanan sabit bir uygulama olarak görülmemelidir. İşletmenin yapısındaki değişiklikler, yeni teknolojiler ve dış çevredeki gelişmeler doğrultusunda süreçlerin ve kontrollerin düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir.

1.4.2.1. Personel Riskleri

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında insan kaynağı belirleyici bir role sahiptir. Çalışanlar iş süreçlerini yürüten, teknolojiyi kullanan, müşterilerle iletişim kuran ve yönetsel kararları uygulayan temel unsurlardır. Bu nedenle işletmenin karşılaştığı pek çok risk, doğrudan veya dolaylı olarak insan unsuruyla ilişkilidir. Risklerin çalışanlar ve diğer paydaşlar üzerindeki etkilerinin dikkate alınmaması, bireysel sorunların yanı sıra işletme maliyetlerinin artmasına ve kurumsal performansın düşmesine yol açabilir (Uzun, 2007:53).

Personel riski, çalışanların bilgi, beceri, davranış veya kararlarından kaynaklanan aksaklıkların işletmenin faaliyetlerini ve hedeflerini olumsuz etkileme ihtimalini ifade etmektedir. Bu risk yalnızca çalışanların yaptığı hataları değil, yöneticilerin yanlış kararlarını, görev dağılımındaki eksiklikleri, yetki sınırlarının açık olmamasını ve insan kaynağının yeterli biçimde yönetilememesini de kapsamaktadır.

Operasyonel riskin yetersiz iç süreçlerden, çalışanlardan, sistemlerden veya dış olaylardan kaynaklanan kayıp ihtimali şeklinde tanımlanması, insan unsurunun operasyonel risk içindeki yerini göstermektedir. Bu tanım hukuki riski kapsamakla birlikte stratejik risk ve itibar riskini doğrudan operasyonel risk kapsamında değerlendirmemektedir (Diboğlu, 2021:66). Bununla birlikte personelden kaynaklanan bir hata, hukuki veya itibara ilişkin sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Çalışanların görevlerini gerekli dikkat ve özenle yerine getirmemesi, yetkilerini kötüye kullanması, yöneticilerin hatalı kararlar alması ve personelin teknolojik gelişmelere uyum sağlayamaması, personel riskinin başlıca örnekleri arasında yer almaktadır (Arslan, 2020:64). Yanlış veri girişi, eksik belge düzenlenmesi, ödeme talimatlarının hatalı uygulanması ve müşteri bilgilerinin yetkisiz kişilerle paylaşılması da işletmelerde mali ve operasyonel kayıplar doğurabilir.

Personel kaynaklı hataların tamamının yalnızca bireysel dikkatsizlikle açıklanması doğru değildir. Çalışanlara yeterli eğitim verilmemesi, iş süreçlerinin karmaşık olması, görev tanımlarının açık biçimde belirlenmemesi ve kontrol mekanizmalarının yetersiz kalması hata ihtimalini artırabilir. Benzer şekilde uzun çalışma süreleri, aşırı iş yükü ve çalışanlar üzerindeki zaman baskısı, dikkat kaybına ve yanlış kararlar alınmasına neden olabilir.

Yönetici kararları da personel riskinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. İşletmenin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmayan personel seçimi, çalışanların yanlış pozisyonlarda görevlendirilmesi, gerekli yetkinliğe sahip olmayan kişilere kritik sorumluluklar verilmesi ve performans baskısının kontrolsüz biçimde artırılması operasyonel aksaklıklar doğurabilir. Bu nedenle personel riski yalnızca alt kademedeki çalışanların hataları üzerinden değil, yönetimin insan kaynağına ilişkin kararları üzerinden de değerlendirilmelidir.

Personelin teknolojik gelişmelere ve yeni iş yapma yöntemlerine uyum sağlayamaması, işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz etkileyebilir. Yeni bir bilgi sisteminin kullanılmaya başlanması, çalışanların mevcut görev ve sorumluluklarını değiştirebilir. Gerekli eğitim verilmeden yapılan teknolojik dönüşümler, işlemlerin hatalı gerçekleştirilmesine, verilerin yanlış kaydedilmesine ve sistemlerin verimsiz kullanılmasına yol açabilir. Buna karşılık çalışanların değişime açık olması ve yeni yetkinlikler kazanması, teknolojinin işletme süreçlerine daha sağlıklı biçimde uyarlanmasını sağlar.

Personel devri ve kritik çalışanların kurumdan ayrılması da önemli bir risk kaynağıdır. Belirli işlerin yalnızca bir çalışan tarafından bilinmesi, bu kişinin ayrılması veya uzun süre görev yapamaması durumunda faaliyetlerin aksamasına neden olabilir. Kurumsal bilginin kişilerde kalması, iş süreçlerinin sürekliliğini zayıflatmaktadır. Bu nedenle kritik görevlerde bilgi paylaşımının sağlanması, süreçlerin yazılı hâle getirilmesi ve görev devri uygulamalarının oluşturulması gerekir.

Görevlerin ve yetkilerin tek bir kişide toplanması, hata ve kötüye kullanım riskini artırabilir. Özellikle işlemi başlatma, onaylama, kaydetme ve kontrol etme görevlerinin aynı çalışanda bulunması, yapılan hataların fark edilmesini zorlaştırabilir. Görevler ayrılığı, çift kontrol ve düzenli denetim uygulamaları personel kaynaklı risklerin azaltılmasına katkı sağlar.

Personel risklerinin yönetiminde çalışanların niteliklerine uygun görevlere yerleştirilmesi, görev tanımlarının açık biçimde hazırlanması ve düzenli eğitim verilmesi önemlidir. Bunun yanında çalışanların yaptığı hataların nedenleri incelenmeli ve benzer hataların tekrarını önleyecek düzenlemeler yapılmalıdır. Yalnızca hatayı yapan kişiye odaklanılması, süreçteki veya yönetim yapısındaki asıl sorunun gözden kaçmasına neden olabilir.

İşletme faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesi, çalışanların bilgi ve becerilerinin yanı sıra kuruma bağlılıkları ve işlerine gösterdikleri özenle de ilişkilidir. Çalışanların desteklenmediği, görüşlerinin dikkate alınmadığı ve adil olmayan uygulamaların bulunduğu bir iş ortamı, motivasyonun azalmasına ve hata ihtimalinin yükselmesine yol açabilir. Bu nedenle personel riskinin yönetilmesi, yalnızca hata ve suistimalleri önleyen kontroller kurulmasını değil, çalışanların verimli ve sorumlu biçimde görev yapabileceği bir çalışma ortamının oluşturulmasını da gerektirmektedir.

1.4.2.2. Süreç Riskleri

Süreç riskleri, işletmenin faaliyetlerini yürütmek amacıyla oluşturduğu iş akışlarının yetersiz, hatalı veya kontrolsüz biçimde tasarlanmasından kaynaklanan operasyonel risklerdir. Süreç, belirli bir sonuca ulaşmak amacıyla birbirini izleyen ve belirli bir düzen içerisinde tekrarlanan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. İşletmenin girdileri belirli işlemlerden geçirerek ürün, hizmet veya bilgi biçiminde çıktıya dönüştürmesi de süreçler aracılığıyla gerçekleşmektedir.

İş süreçlerinin doğru biçimde oluşturulmaması, süreç sahiplerinin belirlenmemesi ve görevlerle sorumlulukların açıkça tanımlanmaması çeşitli aksaklıklara yol açabilir. Aynı işlemin çalışanlar tarafından farklı biçimlerde yürütülmesi, kontrol noktalarının bulunmaması, onay mekanizmalarının işlememesi ve iş akışlarının gereksiz aşamalardan oluşması süreç risklerinin başlıca nedenleri arasında yer almaktadır (Karaman, 2019:27).

Süreç riskleri yalnızca sürecin tamamen durması biçiminde ortaya çıkmaz. Bir işlemin gecikmesi, hatalı sonuç üretmesi, gereğinden fazla kaynak kullanması veya beklenen kalite düzeyine ulaşamaması da süreç riski kapsamında değerlendirilebilir. Örneğin sipariş bilgilerinin yanlış birime aktarılması, üretim planlamasının stok verileriyle uyumlu yürütülmemesi veya ödeme işlemlerinin gerekli onaylar alınmadan gerçekleştirilmesi işletme açısından mali ve operasyonel kayıplara neden olabilir.

Bir sürecin riskli hâle gelmesinde süreç içerisindeki faaliyetler kadar bu faaliyetler arasındaki bağlantılar da önem taşımaktadır. Birimlerden birinde meydana gelen gecikme veya hata, sürecin sonraki aşamalarını da etkileyebilir. Özellikle birbirine bağımlı işlemlerde başlangıçta küçük görünen bir aksaklık, faaliyet zinciri boyunca ilerleyerek teslimat gecikmesi, maliyet artışı veya müşteri kaybı gibi daha önemli sonuçlar doğurabilir.

Süreçlerin yazılı hâle getirilmemesi de işletmeler açısından önemli bir risk kaynağıdır. İşlerin yalnızca çalışanların kişisel bilgi ve tecrübelerine dayanarak yürütülmesi, personel değişikliği yaşandığında faaliyetlerin aksamasına neden olabilir. Süreçlerin açık biçimde tanımlanması, hangi faaliyetin kim tarafından ve hangi sırayla gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, kurumsal bilginin kişilere bağımlı kalmasını azaltmaktadır.

Görev ve sorumlulukların belirsizliği, süreç risklerini artıran diğer bir etkidir. Bir işlemin gerçekleştirilmesinden veya kontrol edilmesinden kimin sorumlu olduğunun bilinmemesi, sorunların zamanında fark edilmesini ve gerekli müdahalenin yapılmasını zorlaştırabilir. Buna karşılık bir işlemle ilgili bütün yetkilerin tek bir kişide toplanması da hata ve kötüye kullanım ihtimalini yükseltebilir. Bu

nedenle görevlerin uygun biçimde dağıtılması ve kritik işlemlerde kontrol mekanizmalarının kurulması gerekir.

Süreçlerin gereğinden fazla karmaşık olması da risk doğurabilir. Çok sayıda onay aşaması, tekrar eden kayıt işlemleri ve birbirinden bağımsız bilgi sistemlerinin kullanılması, işlerin yavaşlamasına ve hata ihtimalinin artmasına yol açabilir. Buna karşılık süreçlerin aşırı ölçüde basitleştirilmesi ve gerekli kontrollerin kaldırılması da işletmeyi farklı risklerle karşı karşıya bırakabilir. Bu nedenle süreçlerin hız, maliyet ve kontrol arasında denge sağlayacak biçimde tasarlanması önemlidir.

Teknolojik sistemlerle iş süreçleri arasındaki uyumsuzluk da süreç risklerinin kaynakları arasında yer almaktadır. Kullanılan yazılımın iş akışını tam olarak karşılamaması, aynı verinin farklı sistemlere tekrar tekrar girilmesi veya sistemler arasında bilgi aktarımının sağlanamaması işlem hatalarına neden olabilir. Yeni teknolojilerin süreçlere dâhil edilmesi sırasında mevcut işleyişin yeniden değerlendirilmemesi, teknolojinin sağladığı faydanın azalmasına ve yeni risklerin ortaya çıkmasına yol açabilir.

Riskleri önceden fark etme ve olası zararları sınırlandırma çabası, yalnızca modern işletmelere özgü değildir. İnsanlar tarih boyunca kendilerine, ailelerine ve sahip oldukları varlıklara zarar verebilecek tehlikeleri belirlemeye ve bunlardan korunmaya yönelik yöntemler geliştirmiştir. Farklı toplumlarda risk yönetiminin temel unsurlarının günlük yaşam içerisinde uygulanması da bu ihtiyacın geçmişten beri var olduğunu göstermektedir (Emhan, 2009:212). İşletmelerde süreçlerin kontrol edilmesi ve olası aksaklıklara karşı önlem alınması da benzer bir koruma anlayışına dayanmaktadır.

Süreç risklerinin yönetilebilmesi için öncelikle işletmenin temel faaliyetleri ve bu faaliyetler arasındaki bağlantılar belirlenmelidir. Sürecin başlangıç ve bitiş noktaları, kullanılan girdiler, üretilen çıktılar, sorumlu kişiler ve kontrol aşamaları açık biçimde tanımlanmalıdır. Böylece hataların hangi aşamada ortaya çıkabileceği ve hangi faaliyetleri etkileyebileceği daha kolay görülebilir.

Süreçlerin belirlenmesi kadar düzenli olarak izlenmesi de gerekmektedir. Zamanında tamamlanmayan işlemler, tekrarlanan hatalar, müşteri şikâyetleri, artan maliyetler ve kalite sorunları süreçteki zayıflıkların göstergesi olabilir. Bu göstergelerin takip edilmesi, sorunların büyümeden fark edilmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına yardımcı olur.

Süreç risklerinin tamamen ortadan kaldırılması çoğu zaman mümkün değildir. Ancak iş akışlarının açık biçimde oluşturulması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, gerekli kontrollerin kurulması ve süreçlerin değişen koşullara göre güncellenmesi, oluşabilecek kayıpları önemli ölçüde azaltabilir. Etkin süreç yönetimi, işletmenin yalnızca hataları önlemesine değil, kaynaklarını daha verimli kullanmasına ve faaliyetlerini daha tutarlı biçimde sürdürmesine de katkı sağlamaktadır.

1.4.2.3. Sistem ve Teknoloji Riskleri

İşletmeler rekabet güçlerini korumak, ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak, işlemleri hızlandırmak ve müşterilerine daha kolay ulaşmak amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinden giderek daha fazla yararlanmaktadır. Üretimden muhasebeye, stok yönetiminden müşteri ilişkilerine kadar pek çok faaliyet bilgi sistemleri üzerinden yürütülmektedir. Teknoloji kullanımının yaygınlaşması işletmelere hız, doğruluk ve verimlilik sağlamakla birlikte faaliyetlerin kullanılan sistemlere olan bağımlılığını da artırmaktadır.

Sistem ve teknoloji riskleri, işletmenin kullandığı donanım, yazılım, iletişim altyapısı, veri tabanları ve diğer teknolojik bileşenlerde meydana gelen aksaklıkların faaliyetleri olumsuz etkileme ihtimalini ifade etmektedir. İletişim hatlarının kesilmesi, bilgi sistemlerinin çalışmaması, yedekleme altyapısının yetersiz kalması, zararlı yazılımlar ve yetkisiz erişim girişimleri işletmelerin mali kayıplarla ve faaliyet kesintileriyle karşılaşmasına neden olabilir (Özbilgin, 2012: 86-90).

Teknolojik sistemlerde ortaya çıkan sorunların etkisi yalnızca ilgili cihazın veya yazılımın geçici olarak çalışmamasıyla sınırlı kalmayabilir. Siparişlerin alınamaması, üretim planlarının uygulanamaması, ödemelerin gerçekleştirilememesi, müşteri bilgilerinin kaybolması ve teslimat süreçlerinin izlenememesi gibi sonuçlar işletmenin farklı birimlerini aynı anda etkileyebilir. Bu nedenle sistem riskleri, birimler arasında hızla yayılarak daha geniş bir operasyonel kesintiye dönüşebilir.

Sistem risklerinin önemli kaynaklarından biri, işletmenin teknolojik altyapısının ihtiyaçlarını karşılayacak yeterlilikte olmamasıdır. Kullanılan donanımların eski olması, yazılımların güncellenmemesi, sistem kapasitesinin işlem yoğunluğuna göre düşük kalması veya farklı uygulamaların birbiriyle uyumlu çalışmaması hata ve kesinti ihtimalini artırabilir. Özellikle hızlı büyüyen işletmelerde işlem hacmi artmasına rağmen teknolojik altyapının aynı ölçüde geliştirilmemesi, mevcut sistemlerin yetersiz kalmasına yol açabilir.

Teknolojik değişimin hızı da işletmeler açısından ayrı bir risk oluşturmaktadır. Yeni sistemlerin ve uygulamaların kısa aralıklarla geliştirilmesi, işletmelerin mevcut altyapılarını sürekli olarak gözden geçirmesini gerekli kılmaktadır. Ancak teknolojinin yakından izlenmesi, her yeni uygulamanın doğrudan işletmeye alınması anlamına gelmemelidir. İşletmenin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmayan, yeterince test edilmemiş veya çalışanlar tarafından kullanılamayan teknolojiler, beklenen yararı sağlamadığı gibi yeni operasyonel sorunlara da neden olabilir.

Yeni bir sistemin kullanıma alınması sırasında eski sistemdeki verilerin eksik veya hatalı aktarılması, iş süreçleriyle yazılım arasında uyumsuzluk yaşanması ve çalışanların yeterli eğitim almaması önemli risk kaynaklarıdır. Bu nedenle teknolojik dönüşüm yalnızca donanım ve yazılım yatırımı olarak değerlendirilmemelidir. Süreçlerin yeniden düzenlenmesi, kullanıcıların eğitilmesi, sistemlerin test edilmesi ve olası aksaklıklar için alternatif yöntemlerin hazırlanması da dönüşümün bir parçası olmalıdır.

Sistemlerin güvenli ve düzenli çalışması, işletme içinde oluşturulan kontrol mekanizmalarının yeterliliğine bağlıdır. İş süreçlerine yönelik kontrollerin eksik tasarlanması, karşılaşılabilecek risklerin doğru anlaşılmasında ve üst yönetimin teknolojik risklere yeterli düzeyde katılım göstermemesi, çalışanların görevlerini nasıl yerine getirecekleri konusunda belirsizlik yaşamasına neden olabilir. Üst yönetimin gerekli yönlendirmeyi ve desteği sağlayamaması, teknolojik kontrollerin kurum genelinde tutarlı biçimde uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Yakar, 2017:27).

Sistem risklerinin yalnızca teknik personelin sorumluluğunda görülmesi doğru değildir. İşletmenin kullandığı sistemlerdeki bilgileri oluşturan, değiştiren ve kullanan kişiler farklı birimlerde görev yapmaktadır. Bir çalışanın yanlış veri girmesi, erişim bilgilerini yetkisiz kişilerle paylaşması veya güvenlik uyarılarını dikkate almaması, teknik altyapı güçlü olsa bile sistemin zarar görmesine neden olabilir. Bu nedenle teknoloji risklerinin yönetilmesi, teknik önlemlerin yanında çalışanların farkındalığını ve sorumlu davranışlarını da gerektirmektedir.

Kurum içi iletişimin yetersiz olması da sistem risklerini artırabilir. Bir sistemde meydana gelen sorunun ilgili birimlere zamanında bildirilmemesi, hatanın diğer işlemlere aktarılmasına neden olabilir. Bilgi işlem birimiyle operasyonel birimler arasında iletişim kurulamaması ise teknik çözümlerin iş ihtiyaçlarıyla uyumsuz biçimde geliştirilmesine yol açabilir. Bu nedenle sistem değişikliklerinin, kesintilerin ve güvenlik olaylarının ilgili çalışanlara açık ve zamanında bildirilmesi gerekir.

Verilerin korunması, sistem risklerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Müşteri, çalışan, tedarikçi ve finansal işlemlere ilişkin bilgilerin kaybolması, değiştirilmesi veya yetkisiz kişilerin eline geçmesi işletmeye mali ve hukuki sorumluluklar yükleyebilir. Verilerin yalnızca saklanması değil, doğruluğunun, gizliliğinin ve ihtiyaç duyulduğunda erişilebilir olmasının sağlanması da önem taşımaktadır.

Yedekleme sistemlerinin bulunması, teknolojik risklerin yönetiminde temel bir önlem olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Yedeklerin düzenli olarak alınması, güvenli bir ortamda saklanması ve gerektiğinde kullanılabilir olup olmadığının test edilmesi gerekir. Çalışmayan veya güncel olmayan bir yedekleme sistemi, işletmede güvenlik bulunduğu yönünde yanlış bir algı oluşturabilir. Bu nedenle yedekleme ve kurtarma süreçleri belirli aralıklarla denenmeli ve tespit edilen eksiklikler giderilmelidir.

Siber saldırılar, sistem ve teknoloji risklerinin giderek önem kazanan kaynaklarından biridir. Zararlı yazılımlar, kimlik bilgilerini ele geçirmeye yönelik girişimler, hizmet engelleme saldırıları ve veri sızıntıları işletmelerin faaliyetlerini aksatabilir. Bu tür olaylar yalnızca sistemlerin çalışmasını değil, işletmenin müşterileri ve iş ortaklarıyla kurduğu güven ilişkisini de etkileyebilir.

İşletmenin dışarıdan aldığı teknolojik hizmetler de sistem riskinin kapsamına girmektedir. Bulut hizmetleri, veri depolama, yazılım desteği veya iletişim altyapısı başka bir işletmeden sağlandığında hizmet sağlayıcıda yaşanan kesinti, hizmeti kullanan işletmenin faaliyetlerini de durdurabilir. Faaliyetin dış kaynağa devredilmesi, hizmetin sürekliliğine ve bilgi güvenliğine ilişkin sorumluluğun tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmez.

Sistem risklerinin yönetilmesinde teknolojik altyapının düzenli olarak izlenmesi, erişim yetkilerinin sınırlandırılması, yazılımların güncellenmesi ve verilerin yedeklenmesi önemlidir. Bunun yanında işletmenin kritik sistemlerini belirlemesi ve bu sistemlerin çalışmaması hâlinde faaliyetlerin nasıl sürdürüleceğine ilişkin hazırlık yapması gerekir. Alternatif iletişim yöntemleri, yedek sistemler ve acil müdahale sorumlulukları bu hazırlıkların temel unsurlarıdır.

Teknoloji işletmeler açısından yalnızca bir risk kaynağı değildir. Doğru seçilen ve etkin biçimde kullanılan sistemler, insan hatalarını azaltabilir, kontrolleri güçlendirebilir ve faaliyetlerin daha yakından izlenmesini sağlayabilir. Ancak teknolojinin işletmeye sağlayacağı yarar, sistemlerin ihtiyaçlara uygun seçilmesine, çalışanların sürece hazırlanmasına ve teknik altyapının sürekli olarak izlenmesine bağlıdır. Sistem risklerinin yönetilmesinde temel amaç teknolojiden kaçınmak değil, teknolojik imkânlardan yararlanırken ortaya çıkabilecek kesinti ve kayıpları kabul edilebilir düzeyde tutmaktır.

1.4.2.4. Dışsal Riskler

Dışsal riskler, işletmenin doğrudan kontrolü dışında ortaya çıkan ve faaliyetlerin yürütülmesini olumsuz etkileyebilen olaylardan kaynaklanmaktadır. Doğal afetler, altyapı kesintileri, güvenlik olayları ve dış hizmet sağlayıcıların faaliyetlerinde yaşanan aksamalar bu risk grubunda değerlendirilmektedir. Yangın, deprem ve sel gibi olayların yanı sıra dışarıdan temin edilen hizmetlerin zamanında veya beklenen kalitede sunulamaması da dış kaynaklı operasyonel risklere örnek oluşturmaktadır (Özbilgin, 2012: 86-90).

Bu risklerin temel özelliği, işletmenin riskin kaynağı üzerinde sınırlı bir denetime sahip olmasıdır. Bununla birlikte işletmenin söz konusu olaylardan ne ölçüde etkileneceği, önceden yaptığı hazırlıklara ve müdahale kapasitesine bağlıdır. Aynı olay hazırlıklı bir işletmede kısa süreli bir kesintiye yol açarken gerekli önlemleri almayan başka bir işletmede faaliyetlerin uzun süre durmasına neden olabilir.

Deprem, sel, fırtına ve yangın gibi afetler işletmenin binalarına, üretim araçlarına, depolarına ve ulaşım bağlantılarına zarar verebilir. Bu olaylar fiziksel kayıpların yanında üretimin durması, çalışanların iş yerine ulaşamaması ve enerji veya iletişim altyapısının kesintiye uğraması gibi sonuçlar da doğurabilir. Bu nedenle işletmelerin yalnızca fiziksel varlıklarını değil, kritik faaliyetlerinin devamlılığını da göz önünde bulundurması gerekir.

Enerji, iletişim ve ulaşım altyapısındaki kesintiler işletmenin günlük işleyişini doğrudan etkileyebilir. Elektrik kesintisi üretim sistemlerinin durmasına, internet bağlantısının kesilmesi sipariş ve ödeme işlemlerinin gerçekleştirilememesine, ulaşım altyapısındaki sorunlar ise ham madde ve ürün hareketlerinin gecikmesine neden olabilir. İşletmenin faaliyetleri bu yönüyle kendi kaynaklarının yanında kullandığı dış altyapının sürekliliğine de bağlıdır.

Taşıma, depolama, bakım, güvenlik, yazılım ve iletişim gibi hizmetlerin dışarıdan temin edilmesi de operasyonel bağımlılık oluşturmaktadır. Hizmet sağlayıcının yükümlülüklerini yerine getirememesi, teknik sorun yaşaması veya faaliyetlerini durdurması, işletmenin kendi müşterilerine karşı verdiği taahhütleri yerine getirmesini zorlaştırabilir. Bu nedenle kritik dış hizmet sağlayıcıların risk düzeyi değerlendirilmeli, hizmet kesintileri için alternatif kaynaklar ve çıkış yöntemleri belirlenmelidir (Basel Committee on Banking Supervision, 2021:7).

Benzer bir bağımlılık tedarikçiler bakımından da ortaya çıkmaktadır. Kritik bir ham madde veya parçanın zamanında temin edilememesi üretimin yavaşlamasına ya da tamamen durmasına yol açabilir. Özellikle tek bir tedarikçiye bağımlı olan işletmeler, tedarikçide ortaya çıkan sorunlardan daha fazla etkilenmektedir. Alternatif tedarik kaynaklarının oluşturulması ve kritik girdiler için uygun stok düzeylerinin belirlenmesi bu bağımlılığın etkisini azaltabilir.

Salgın hastalıklar, savaşlar, terör saldırıları, toplumsal olaylar ve siyasi istikrarsızlıklar da dışsal operasyonel risk oluşturabilir. Bu gelişmeler çalışanların güvenliğini, ulaşım imkânlarını, tedarik kanallarını ve işletmenin faaliyetlerini sürdürebilme kapasitesini etkileyebilir. Bazı dışsal olaylar belirli bir bölgeyle sınırlı kalırken bazıları aynı anda birden fazla ülke ve sektörde kesintiye neden olabilir.

Dışsal risklerin gerçekleşme zamanını ve büyüklüğünü kesin biçimde tahmin etmek her zaman mümkün değildir. Ancak kritik faaliyetlerin belirlenmesi, alternatif çalışma yöntemlerinin oluşturulması, yedek enerji ve iletişim sistemlerinin hazırlanması ve acil durum sorumluluklarının tanımlanması işletmenin dayanıklılığını artırabilir. Faaliyet sürekliliği planlarının farklı ve makul kesinti senaryoları altında denenmesi, planların uygulanabilirliğinin görülmesine ve eksikliklerin olay gerçekleşmeden önce belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Basel Committee on Banking Supervision, 2021:6).

Faaliyet sürekliliği planlarının yalnızca hazırlanması yeterli değildir. Planların çalışanlar tarafından bilinmesi, düzenli olarak test edilmesi ve işletmenin yapısında meydana gelen değişikliklere göre güncellenmesi gerekir. Böylece tamamen önlenemeyen dışsal olayların işletme üzerindeki etkisi sınırlandırılabilir ve kritik faaliyetlerin kabul edilebilir bir düzeyde sürdürülmesi sağlanabilir (International Organization for Standardization, 2019).

1.4.3. Hukuki Riskler

Hukuki risk, işletmenin faaliyetleri, sözleşmeleri veya kararları nedeniyle hukuki bir kayba, yaptırıma ya da uyuşmazlığa maruz kalma ihtimalini ifade etmektedir. Bir sözleşmenin hukuken geçersiz olması, sözleşme hükümlerinin uygulanamaması, tarafların yükümlülüklerini açık biçimde belirlememesi veya işletmenin yürürlükteki mevzuata aykırı hareket etmesi hukuki riskin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu risk özellikle finansal ve ticari sözleşmelerde, tarafların hak ve yükümlülüklerinin yeterince açık düzenlenmediği durumlarda daha belirgin hâle gelmektedir (Yakar, 2017:23).

Hukuki risk yalnızca kanuna aykırı bir sözleşmenin uygulanamamasıyla sınırlı değildir. İşletmenin düzenleyici yükümlülüklerine uymaması, gerekli izinleri almadan faaliyet göstermesi, sözleşmeden doğan sorumluluklarını yerine getirememesi veya mevzuatta meydana gelen değişikliklere zamanında uyum sağlayamaması da hukuki sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlar para cezaları, tazminat yükümlülükleri, faaliyet kısıtlamaları, sözleşmelerin sona erdirilmesi veya işletme hakkında dava açılması biçiminde ortaya çıkabilir.

Sözleşmeler, hukuki riskin en önemli kaynaklarından biridir. Tarafların borçlarının, teslim koşullarının, ödeme biçiminin, sorumluluk sınırlarının ve uyuşmazlıkların çözüm yöntemlerinin açık biçimde belirlenmemesi, farklı yorumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Özellikle uzun süreli ve yüksek bedelli işlemlerde sözleşmedeki küçük bir belirsizlik, işletmeler açısından önemli mali kayıplara

dönüşebilir. Bu nedenle sözleşmelerin yalnızca ticari beklentilere göre değil, uygulanacak hukuk ve muhtemel uyuşmazlıklar dikkate alınarak hazırlanması gerekir.

Uluslararası faaliyetlerde hukuki riskin kapsamı genişlemektedir. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler, birden fazla hukuk sistemine, düzenleyici kuruma ve uygulama biçimine uyum sağlamak zorundadır. Her ülkenin sözleşmeler, vergilendirme, çalışma hayatı, rekabet, veri koruma ve fikri mülkiyet hakları konusunda farklı düzenlemelere sahip olması, işletmelerin karşılaştığı hukuki çevreyi daha karmaşık hâle getirmektedir (Yakar, 2017:23).

Çok uluslu işletmeler yalnızca farklı kurallarla değil, bu kuralların yorumlanması ve uygulanmasındaki farklılıklarla da karşılaşmaktadır. İşletmenin bir ülkede hukuka uygun kabul edilen bir uygulaması, başka bir ülkede düzenleyici yükümlülüklerle aykırı olabilir. Farklı kurumsal çevrelerde faaliyet gösterilmesi, işletmenin her ülkenin hukuki ve düzenleyici beklentilerini ayrı ayrı değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Çok uluslu işletmelerin farklı ve karmaşık kurumsal çevrelerde faaliyet göstermesi, yabancı pazarlardaki meşruiyet ve uyum süreçlerini zorlaştırabilmektedir (Kostova ve Zaheer, 1999:64-66).

Uluslararası ticari sözleşmelerde uygulanacak hukukun ve uyuşmazlığın çözüleceği yerin belirlenmemesi de önemli bir risk kaynağıdır. Tarafların farklı ülkelerde bulunması durumunda hangi ülke hukukunun uygulanacağı, hangi mahkemenin yetkili olduğu veya uyuşmazlığın tahkim yoluyla çözülüp çözülmeceği konusunda belirsizlik yaşanabilir. Bu belirsizlikler uyuşmazlığın çözüm süresini uzatabilir ve tarafların katlanacağı hukuki maliyetleri artırabilir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki mevzuatı yalnızca kuruluş aşamasında incelemeleri yeterli değildir. Vergi oranları, çalışma koşulları, ithalat ve ihracat kuralları, ürün standartları ve çevresel yükümlülükler zaman içinde değişebilir. Mevzuattaki değişikliklerin geç fark edilmesi, işletmenin daha önce hukuka uygun olan faaliyetlerinin yeni koşullarda uyumsuz hâle gelmesine neden olabilir. Bu nedenle hukuki risk yönetimi sürekli mevzuat takibini ve işletme süreçlerinin değişikliklere göre güncellenmesini gerektirmektedir.

Uluslararası vergilendirme, iş hukuku ve fikri mülkiyet hakları da hukuki riskin önemli alanları arasında yer almaktadır. Farklı ülkelerin vergi sistemleri arasındaki uyumsuzluklar, aynı gelirin birden fazla ülkede vergilendirilmesine veya işletmenin beklenmeyen vergi yükleriyle karşılaşmasına yol açabilir. Çalışanların hakları, çalışma süreleri, ücretler ve sosyal güvenlik yükümlülükleri de ülkeden ülkeye farklılaşabilmektedir. Marka, patent, tasarım ve diğer fikri mülkiyet haklarının yeterince korunmaması ise işletmenin ürünlerinin veya ticari değerlerinin izinsiz kullanılmasına neden olabilir (Taga, 2026:44).

Hukuki risk ile uyum riski arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Uyum riski, işletmenin faaliyetlerini yürürlükteki yasalar, düzenlemeler, standartlar ve kurum içi kurallarla uyumlu biçimde yürütememesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir işletme hukuken geçerli sözleşmelere sahip olsa bile çalışanlarının veya yöneticilerinin mevzuata aykırı işlemleri nedeniyle yaptırımlarla karşılaşabilir. Bu nedenle hukuki uyum yalnızca hukuk biriminin değil, işletmenin bütün çalışanlarının sorumluluğunda olan bir süreçtir.

Yolsuzluk, rüşvet, sahtecilik ve yetkinin kötüye kullanılması uluslararası faaliyet gösteren işletmeler açısından önemli hukuki ve etik riskler doğurmaktadır (Taga, 2026:44). Yolsuzluk yalnızca kamu görevlilerine yapılan yasa dışı ödemelerden ibaret değildir. Ticari ilişkilerde ayrıcalık elde etmek amacıyla yapılan uygunsuz ödemeler, çıkar çatışmaları, kayıt dışı işlemler ve yanıltıcı belge düzenlenmesi de bu kapsamda değerlendirilebilir. Uluslararası işletmecilik literatüründe yolsuzluğun işletmelerin faaliyetleri, doğrudan yabancı yatırımlar ve ticaret üzerindeki etkileri önemli bir araştırma alanı olarak ele alınmaktadır (Bahoo vd., 2020:1-2).

Yolsuzlukla mücadele düzenlemelerinin bazı durumlarda ülke sınırlarının ötesinde uygulanabilmesi, işletmelerin yalnızca faaliyette bulundukları ülkenin mevzuatını dikkate almasını yetersiz hâle getirmektedir. İşletmenin bağlı bulunduğu ülke, faaliyetin gerçekleştiği ülke ve ticari işlemin bağlantılı olduğu diğer ülkeler farklı hukuki yükümlülükler getirebilir. Bu nedenle uluslararası faaliyetlerde yolsuzluk ve rüşvet riskinin işletme stratejileri içerisinde açık biçimde değerlendirilmesi ve güçlü uyum mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Uluslararası işletmecilik alanındaki çalışmalar da yolsuzluğun olumsuz etkilerini sınırlandırmak için güçlü ulusal ve uluslararası düzenlemelere ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir (Bahoo vd., 2020:18).

Hukuki riskler işletmenin itibarını ve ticari ilişkilerini de etkileyebilir. İşletme hakkında açılan davalar, uygulanan yaptırımlar veya kamuoyuna yansıyan mevzuata aykırı işlemler, müşterilerin ve iş ortaklarının güvenini zayıflatabilir. Bu nedenle hukuki risklerin etkisi yalnızca ödenecek para cezası veya tazminatla sınırlı değildir. İşletmenin pazardaki konumu, finansmana erişimi ve uzun dönemli faaliyetleri de bu süreçten zarar görebilir.

Hukuki risklerin azaltılabilmesi için işletmenin faaliyet alanıyla ilgili düzenlemeleri düzenli biçimde takip etmesi, sözleşmelerini uzman kişiler aracılığıyla hazırlaması ve çalışanlarına uyum konusunda eğitim vermesi gerekir. İşlem öncesinde yapılacak hukuki incelemeler, tarafların yetkilerinin ve yükümlülüklerinin belirlenmesine yardımcı olabilir. İş ortaklarının geçmişi, faaliyetleri ve uyum düzeyi hakkında inceleme yapılması da işletmenin üçüncü kişilerden kaynaklanabilecek hukuki risklerini sınırlandırabilir.

Hukuki riskin tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Mevzuat değişiklikleri, farklı yargı kararları ve sözleşme taraflarının davranışları işletmenin önceden tahmin edemeyeceği sonuçlar doğurabilir. Bununla birlikte düzenli hukuki inceleme, açık sözleşmeler, etkili uyum politikaları ve çalışanların bilinçlendirilmesi, uyumsuzluk ve yaptırım ihtimalini önemli ölçüde azaltabilir. İşletmelerin yasalara uyması yalnızca bir zorunluluk değil, faaliyetlerin güvenilir ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesinin temel koşullarından biridir.

1.4.4. İtibar Riskleri

İtibar riski, işletmenin müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler, kamu kurumları ve diğer paydaşlar nezdindeki güvenilirliğinin ve saygınlığının zarar görme ihtimalini ifade etmektedir. İtibar ise paydaşların işletmenin geçmişteki davranışları, mevcut faaliyetleri ve gelecekteki performansı hakkında oluşturdukları değerlendirmelerin bütünüdür. Bu yönüyle kurumsal itibar, işletmenin iç kimliği ile dış paydaşların, özellikle müşterilerin, işletmeye ilişkin görüşlerini bir araya getiren kolektif bir kavramdır (Karaman, 2019:27).

Kurumsal itibar, işletmenin yalnızca kendisi hakkında oluşturduğu söylemlerden meydana gelmez. İşletmenin faaliyetleri, mali performansı, ürün ve hizmet kalitesi, toplumsal davranışları ve paydaşlarıyla kurduğu ilişkiler, dış çevreye farklı işaretler göndermektedir. Paydaşlar bu işaretleri değerlendirerek işletmenin güvenilirliği, yetkinliği ve gelecekte nasıl davranacağı hakkında bir kanaat oluşturur. Dolayısıyla itibar, işletmenin sahip olduğunu ilan ettiği bir özellikten çok, zaman içinde paydaşların zihninde şekillenen bir değerlendirmedir (Fombrun ve Shanley, 1990:233-238).

İtibarın oluşumunda işletmenin tanınması ile olumlu özelliklere sahip olduğunun düşünülmesi birbirinden farklı boyutlardır. Bir işletmenin kamuoyunda çok iyi tanınması, her zaman olumlu bir itibara sahip olduğu anlamına gelmez. Kurumsal itibar, paydaşların işletmenin kaliteli ürün ve hizmet sunma yeteneğine ilişkin değerlendirmeleriyle birlikte işletmenin paydaşların zihnindeki görünürlüğünü de kapsamaktadır (Rindova vd., 2005:1033-1036). Bu nedenle işletmelerin yalnızca görünür olmaya değil, bu görünürlüğü destekleyecek güvenilir davranışlar sergilemeye de önem vermesi gerekir.

İtibar riskinin kaynağı işletmenin kendi karar ve uygulamaları olabileceği gibi işletme dışındaki gelişmeler de olabilir. Ürün ve hizmet kalitesindeki düşüş, müşteri şikâyetlerinin dikkate alınmaması,

çalışanlara yönelik adaletsiz uygulamalar, çevresel zarara yol açan faaliyetler, mevzuata aykırılık, etik dışı davranışlar, veri güvenliği ihlalleri ve işletme yöneticilerinin hatalı açıklamaları itibarı zedeleyebilir. Tedarikçiler, taşeronlar ve diğer iş ortakları tarafından gerçekleştirilen olumsuz uygulamalar da işletmenin adıyla ilişkilendirildiğinde benzer sonuçlar doğurabilir.

İtibar riski çoğu zaman başka bir riskin gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir ürün hatası operasyonel risk olarak başlarken müşterilerin zarar görmesi ve olayın kamuoyuna yansması sonucunda itibar riskine dönüşebilir. Benzer biçimde hukuka aykırı bir uygulama hukuki yaptırım doğururken işletmenin güvenilirliğinin sorgulanmasına da neden olabilir. Bilgi sistemlerine yönelik bir saldırı sonucunda müşteri verilerinin ele geçirilmesi ise sistem riskinin yanında itibar kaybı oluşturabilir. Bu nedenle itibar riski, diğer risk türlerinden tamamen bağımsız bir alan olarak değerlendirilmemelidir.

Paydaşların işletmeden beklentilerinin karşılanmaması da itibar kaybının önemli nedenleri arasındadır. İşletmeler müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve diğer gruplarla sürekli bir değişim ilişkisi içindedir. Sunulan ürünün kalitesi, açıklanan mali hedefler, çalışanlara verilen sözler veya toplumsal sorumluluk taahhütleri bu ilişkiler kapsamında farklı beklentiler oluşturur. İşletmenin bu beklentileri karşılayamaması, paydaşların işletmenin yetkinliğine ve güvenilirliğine yönelik değerlendirmelerini olumsuz etkileyebilir (Love ve Kraatz, 2017:880-883).

Aynı olayın işletmenin bütün paydaşları üzerinde aynı etkiyi yaratması beklenmemelidir. Müşteriler ürün kalitesine ve hizmet sürekliliğine öncelik verirken çalışanlar çalışma koşullarına, yatırımcılar mali performansına, kamu kurumları ise mevzuata uygunluğa daha fazla önem verebilir. Bu nedenle bir işletme belirli bir paydaş grubunda güçlü bir itibara sahipken başka bir grup tarafından olumsuz değerlendirilebilir. Kurumsal itibarın çok boyutlu yapısı, itibar riskinin de paydaş grupları temelinde incelenmesini gerekli kılmaktadır (Lange vd., 2011:153-160).

İtibar kaybı işletmeler açısından doğrudan ve dolaylı sonuçlar doğurabilir. Müşterilerin işletmenin ürünlerini tercih etmekten vazgeçmesi, satışların ve pazar payının azalmasına neden olabilir. Yatırımcıların güveninin zayıflaması finansmana erişimi güçleştirebilir. Tedarikçiler daha kısa ödeme vadeleri veya ilave güvenceler talep edebilir. Nitelikli çalışanların kurumdan ayrılması ya da yeni çalışanların işletmeyi tercih etmemesi de insan kaynağı bakımından önemli kayıplara yol açabilir.

İtibarın zarar görmesi, işletmenin iş ortaklarıyla kurduğu ilişkilerin de yeniden değerlendirilmesine neden olabilir. Başka bir işletmenin olumsuz olaylarla anılan bir kuruluşla çalışmaya devam etmesi, kendi itibarı açısından risk oluşturabilir. Bu nedenle müşteriler, tedarikçiler, finans kuruluşları ve diğer paydaşlar, itibar sorunu yaşayan bir işletmeyle ilişkilerini sınırlandırabilir veya tamamen sona erdirebilir. İtibar riski bu yönüyle işletmenin yalnızca mevcut gelirlerini değil, gelecekte kurulabilecek ticari ilişkileri de etkileyebilmektedir.

Dijital iletişim kanallarının yaygınlaşması, itibar risklerinin ortaya çıkma ve yayılma hızını artırmıştır. Müşteri şikâyetleri, çalışan açıklamaları, görüntüler ve işletmeye ilişkin diğer bilgiler sosyal medya ve haber platformları aracılığıyla kısa sürede geniş kitlelere ulaşabilir. Yanlış veya eksik bilgiler de benzer biçimde yayılabilir. Ancak iletişimin hızlı olması, her olumsuz paylaşımın kalıcı bir itibar krizine dönüşeceği anlamına gelmez. Olayın niteliği, kaynağın güvenilirliği, işletmenin geçmiş itibarı ve verdiği karşılık, oluşabilecek zararın büyüklüğünü etkileyebilir.

İtibarı zedeleyen olayın görünürlüğü ve paydaşlar tarafından nasıl yorumlandığı, itibarın onarılma sürecini de şekillendirmektedir. İşletmenin yaşı, faaliyet gösterdiği pazarların çeşitliliği, sahip olduğu önceki itibar ve üçüncü tarafların olaya yaklaşımı, itibar kaybının büyüklüğünü ve onarımın güçlüğünü etkileyebilir (Rhee ve Valdez, 2009:146-151). Bu nedenle işletmelerin itibar krizlerine yönelik yaklaşımı yalnızca olayın kendisine değil, olayın hangi paydaşlar tarafından nasıl algılandığına da dayanmalıdır.

Güçlü bir itibara sahip olmak işletmeye belirli bir koruma sağlayabilmekle birlikte geçmişteki olumlu itibar, her durumda ortaya çıkan zararı önlemeye yetmez. Paydaşların beklentileri yüksek olduğunda

işletmenin davranışları ile bu beklentiler arasındaki uyumsuzluk daha fazla dikkat çekebilir. Bu nedenle itibarın güçlü olması, işletmenin daha az dikkatli davranabileceği anlamına gelmez. Aksine güçlü itibar, korunması gereken değerli ancak kırılgan bir kurumsal varlık olarak görülmelidir.

İtibar riskinin yönetimi, yalnızca olumsuz olay ortaya çıktıktan sonra hazırlanacak açıklamalarla sınırlı değildir. Ürün ve hizmet kalitesinin korunması, etik kuralların uygulanması, çalışanların sorumluluklarının belirlenmesi, paydaş şikâyetlerinin izlenmesi ve işletmenin verdiği taahhütlerle uygulamaları arasında tutarlılık sağlanması, itibar riskini azaltan temel unsurlardır. İletişim faaliyetleri, gerçek kurumsal uygulamaların yerine geçmemeli, bu uygulamaları doğru ve anlaşılır biçimde paydaşlara aktarmalıdır.

İtibarın korunmasında üst yönetimin davranışları belirleyici önem taşımaktadır. Yöneticilerin etik dışı uygulamalara göz yumması, hataları gizlemeye çalışması veya kamuoyunu yanıltan açıklamalarda bulunması, başlangıçtaki olaydan daha büyük bir itibar kaybına neden olabilir. Buna karşılık sorunun kabul edilmesi, etkilenen paydaşlarla açık iletişim kurulması ve gerekli düzeltici önlemlerin alınması, güvenin yeniden oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

İtibar riskinin ölçülmesi diğer risk türlerine göre daha güçtür. İtibarın bilançoda doğrudan görülebilen bir varlık olmaması ve farklı paydaşların işletmeye ilişkin farklı değerlendirmeler yapabilmesi, tek bir ölçüm yöntemi kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, medya görünürlüğü, paydaş şikâyetleri, yatırımcı değerlendirmeleri ve dijital platformlardaki eğilimler birlikte incelenerek işletmenin itibarına ilişkin daha kapsamlı bir görünüm elde edilebilir.

İşletmeler itibar riskini tamamen ortadan kaldıramaz. En güçlü kontrol sistemlerine sahip bir işletme dahi çalışan hatası, tedarikçi davranışı, ürün sorunu veya yanlış bilginin yayılması nedeniyle itibar kaybıyla karşılaşabilir. Bununla birlikte paydaş beklentilerinin izlenmesi, etik ve şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi, krizlere yönelik hazırlık yapılması ve sorunlar karşısında zamanında hareket edilmesi, itibar kaybının oluşma ihtimalini ve etkisini azaltabilir. İtibarın korunması, yalnızca işletmenin dışarıdan nasıl görüldüğüyle değil, günlük faaliyetlerini hangi değerler ve uygulamalar doğrultusunda yürüttüğüyle ilgilidir.

1.4.5. Stratejik Riskler

Stratejik riskler, işletmenin uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını, rekabet gücünü korumasını ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlamasını güçleştiren gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Piyasa koşullarındaki değişimler, yönetim tarafından alınan hatalı kararlar, paydaşlar arasındaki ilişkilerin bozulması ve işletmenin çevresindeki gelişmelere zamanında uyum sağlayamaması, stratejik risklerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu yönüyle stratejik riskler, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek içsel ve dışsal unsurları kapsamaktadır (Koçer, 2018:66).

Stratejik risk yalnızca işletmenin karşılaştığı dış tehditlerden doğmaz. İşletmenin seçtiği stratejinin hatalı olması, gerçekçi olmayan varsayımlara dayanması veya sahip olunan kaynaklarla uyum göstermemesi de stratejik risk oluşturabilir. Yanlış bir pazara girilmesi, müşteri talebinin hatalı tahmin edilmesi, uygun olmayan bir büyüme modelinin benimsenmesi veya işletmenin temel yetkinlikleriyle örtüşmeyen yatırımlar yapılması, stratejik kararların beklenen sonuçları vermemesine yol açabilir.

Bu nedenle stratejik risk, işletmenin önceden belirlediği strateji üzerindeki muhtemel etkisi dikkate alınarak değerlendirilmelidir. İşletmenin ne kadar risk üstlenebileceğinin ve hangi risk düzeyini kabul edilebilir bulduğunun belirlenmesi, stratejik kararların daha tutarlı biçimde alınmasına yardımcı olur. Stratejik risk yönetimi bir defaya mahsus gerçekleştirilen bir inceleme değildir. Risklerin stratejinin oluşturulması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarına dâhil edildiği sürekli bir süreçtir (Uysal, 2020:47-48).

Risk yönetimi ile stratejik planlamanın birbirinden bağımsız yürütülmesi, stratejik kararların önemli belirsizlikler dikkate alınmadan verilmesine neden olabilir. Buna karşılık risk bilgilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi, yöneticilerin farklı seçeneklerin muhtemel sonuçlarını karşılaştırmasına ve işletmenin risk alma kapasitesiyle uyumlu kararlar vermesine katkı sağlar. Bu nedenle risk yönetiminin stratejik planlamayla bütünleştirilmesi, risklerin yalnızca strateji belirlendikten sonra kontrol edilmesine değil, stratejinin oluşturulması sırasında değerlendirilmesine dayanmaktadır (Sax ve Andersen, 2019:719-740).

Stratejik risklerin kaynaklarından biri, işletmenin kararlarında kullandığı varsayımların geçerliliğini kaybetmesidir. Stratejik planlar gelecekteki talep, maliyetler, rekabet koşulları, müşteri davranışları, teknolojik gelişmeler ve düzenleyici çevre hakkında belirli beklentilere dayanır. Bu beklentilerin gerçekleşmemesi, başlangıçta uygun görünen bir stratejinin zaman içinde işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olabilir.

Örneğin bir işletme, belirli bir pazarda müşteri talebinin artacağı beklentisiyle yüksek tutarlı yatırım yapabilir. Ancak talebin beklenen düzeye ulaşmaması, rakiplerin daha güçlü ürünler geliştirmesi veya tüketici tercihlerinin farklı bir yöne kayması, yapılan yatırımın geri dönüşünü azaltabilir. Benzer biçimde düşük faiz oranlarının devam edeceği varsayımıyla aşırı borçlanan bir işletme, finansman koşullarının değişmesi sonucunda ödeme güçlüğü yaşayabilir.

Teknolojik gelişmeler de stratejik risklerin önemli kaynakları arasında yer almaktadır. Yeni teknolojilerin mevcut ürünleri, hizmetleri veya iş modellerini geçersiz hâle getirmesi, işletmenin pazardaki konumunu zayıflatabilir. İşletmenin teknolojik değişimi geç fark etmesi veya yalnızca mevcut faaliyetlerini korumaya odaklanması, yeni rakiplerin ve iş modellerinin karşısında yetersiz kalmasına neden olabilir. Bununla birlikte yeterli inceleme yapılmadan her yeni teknolojiye yatırım yapılması da kaynakların verimsiz kullanılmasına ve stratejik önceliklerin bozulmasına yol açabilir.

Müşteri beklentilerindeki değişiklikler, stratejik risklerin diğer bir kaynağıdır. İşletmenin mevcut ürün ve hizmetlerinin geçmişte başarılı olması, gelecekte de aynı düzeyde talep göreceğini garanti etmez. Müşterilerin fiyat, kalite, hız, sürdürülebilirlik ve dijital hizmetlere ilişkin beklentileri zaman içinde değişebilir. Bu değişikliklerin doğru biçimde izlenmemesi, işletmenin sunduğu değer ile müşterilerin ihtiyaçları arasındaki uyumun zayıflamasına neden olabilir.

Rekabet koşulları da stratejik kararların başarısını doğrudan etkilemektedir. Yeni rakiplerin pazara girmesi, mevcut rakiplerin fiyat politikasını değiştirmesi, ikame ürünlerin yaygınlaşması veya rakip işletmelerin daha etkili dağıtım kanalları geliştirmesi, işletmenin pazar payını azaltabilir. Stratejik risk yönetimi bu nedenle yalnızca işletmenin kendi kaynaklarını değerlendirmesine değil, rakiplerin ve sektörün gelişimini düzenli biçimde izlemesine de dayanmalıdır.

Düzenleyici ve hukuki çevredeki değişiklikler, işletmenin stratejik tercihlerini yeniden değerlendirmesini gerekli kılabilir. Yeni vergiler, çevresel yükümlülükler, ürün standartları, ticaret kısıtlamaları veya çalışma hayatına ilişkin düzenlemeler, mevcut iş modelinin maliyetini ve uygulanabilirliğini değiştirebilir. Özellikle uzun vadeli yatırımlar gerçekleştiren işletmeler, yalnızca mevcut mevzuatı değil, düzenleyici çevrede meydana gelebilecek olası değişiklikleri de dikkate almalıdır.

Günümüz iş çevresinde teknoloji, müşteri davranışları ve düzenlemelerde yaşanan hızlı dönüşümler, işletmelerin geleceğe ilişkin tahminlerini güçleştirmektedir. Geleneksel risk yönetiminin yalnızca belirlenmiş stratejinin uygulanması sırasında ortaya çıkan sorunlara odaklanması, derin belirsizlik koşullarında yetersiz kalabilir. Stratejik risk yönetimi ise riskleri ileriye dönük bir bakışla ele alarak strateji oluşturma sürecine dâhil etmeyi, işletmenin çevikliğini ve değişimlere karşı dayanıklılığını güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Slagmulder ve Devoldere, 2018:733-743).

Stratejik riskler yalnızca dış çevredeki değişimlerden kaynaklanmamaktadır. İşletme içindeki yönetim yapısı, karar alma süreçleri ve bilgi akışı da stratejik risk oluşturabilir. Üst yönetime eksik veya hatalı bilgi sunulması, farklı görüşlerin karar süreçlerine dâhil edilmemesi, yöneticilerin geçmiş başarılarına aşırı güvenmesi ve olumsuz göstergelerin göz ardı edilmesi, hatalı stratejik tercihlere yol açabilir.

Yöneticilerin kısa vadeli sonuçlara aşırı odaklanması da stratejik risk doğurabilir. Kısa vadede maliyetleri azaltmak amacıyla araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sınırlandırılması, çalışan eğitimlerinin azaltılması veya bakım yatırımlarının ertelenmesi, işletmenin mevcut kârlılığını geçici olarak artırabilir. Ancak bu kararlar uzun vadede yenilik kapasitesini, operasyonel güvenilirliği ve rekabet gücünü zayıflatabilir. Bu nedenle stratejik kararlar değerlendirilirken kısa ve uzun vadeli sonuçlar birlikte ele alınmalıdır.

Stratejinin doğru belirlenmiş olması, beklenen sonuçlara ulaşılması için tek başına yeterli değildir. Belirlenen stratejinin uygulanabilmesi için gerekli mali kaynakların, insan gücünün, teknolojik altyapının ve yönetsel desteğin bulunması gerekir. İşletmenin kaynaklarıyla uyumlu olmayan hedefler belirlemesi, stratejinin uygulama aşamasında başarısız olmasına neden olabilir. Benzer biçimde çalışanların stratejik amaçları anlamaması ve birimlerin farklı önceliklere yönelmesi de uygulama sürecini zayıflatabilir.

Stratejik risklerin yönetiminde üst yönetim temel sorumluluğa sahiptir. Yönetimin işletmenin amaçlarını açık biçimde belirlemesi, stratejik seçeneklerin taşıdığı riskleri karşılaştırması ve alınan kararların sonuçlarını düzenli olarak izlemesi gerekir. Bununla birlikte stratejik risk yönetiminin yalnızca üst yönetim toplantılarında yürütülmesi yeterli değildir. İşletmenin farklı birimlerinden gelen operasyonel, finansal, teknolojik ve hukuki bilgilerin stratejik karar süreçlerine aktarılması gerekir.

Stratejik risklerin değerlendirilmesinde tek bir gelecek tahminine bağlı kalmak yerine farklı senaryoların ele alınması yararlı olabilir. Talebin azalması, maliyetlerin yükselmesi, önemli bir tedarikçinin faaliyetini durdurması, yeni bir rakibin pazara girmesi veya mevzuatın değişmesi gibi olasılıklar üzerinden stratejinin dayanıklılığı incelenebilir. Böylece işletme yalnızca beklenen koşullara göre değil, farklı gelişmeler karşısında da nasıl hareket edeceğini değerlendirebilir.

Stratejik risk yönetimi, işletmenin bütün risklerden kaçınması anlamına gelmemektedir. Büyüme, yenilik, yeni pazarlara giriş ve teknolojik dönüşüm gibi stratejik kararlar doğal olarak belirli ölçüde risk taşımaktadır. Risklerden tamamen kaçınmaya çalışan bir işletme, önemli fırsatları değerlendiremeyebilir ve rekabet gücünü zaman içinde kaybedebilir. Bu nedenle amaç, stratejik riskleri ortadan kaldırmak değil, beklenen getiriyle üstlenilen risk arasında işletmenin kapasitesine uygun bir denge kurmaktır.

Stratejik kararların risk analizine dayanması, işletmelerin kesintiler ve belirsizlikler karşısında daha etkili müdahale yöntemleri geliştirmesine katkı sağlayabilir. Küresel işletmeler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar, risk analizine dayalı stratejik kararların risk azaltma uygulamalarını desteklediğini ve bu uygulamaların işletmelerin finansal sonuçlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Singh ve Hong, 2020:723-735). Bu ilişki, stratejik risk yönetiminin yalnızca savunmacı bir kontrol faaliyeti olmadığını, işletmenin rekabetçi sonuçlarına katkı sağlayabilecek bir yönetim yaklaşımı olduğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik riskler diğer risk türleriyle yakın ilişki içerisindedir. Yanlış bir büyüme kararı finansal kaynakların yetersiz kalmasına, uygun olmayan bir teknoloji yatırımı sistem sorunlarına, yanlış tedarikçi seçimi operasyonel aksamalara ve başarısız bir pazar girişimi itibar kaybına neden olabilir. Bunun tersine finansal, operasyonel veya hukuki bir riskin gerçekleşmesi de işletmenin stratejik hedeflerini değiştirmesine ya da ertelemesine yol açabilir. Bu nedenle stratejik risklerin diğer risklerden ayrı ve bağlantısız biçimde değerlendirilmesi doğru değildir.

İşletmelerin çalışanlarıyla ilişkileri, müşteri beklentilerini karşılama düzeyi, ödeme davranışları, tedarik yapısı ve piyasa gelişmelerini izleme yeterliliği, stratejik hedeflerin başarısını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Ancak bu unsurların her biri tek başına stratejik risk oluşturmayabilir. Söz konusu gelişmeler işletmenin uzun vadeli hedeflerini, rekabet konumunu veya temel iş modelini etkilediğinde stratejik nitelik kazanmaktadır.

Stratejik risklerin etkili biçimde yönetilebilmesi için öncelikle işletmenin amaçlarını tehdit edebilecek gelişmeler belirlenmelidir. Daha sonra bu gelişmelerin gerçekleşme ihtimali, hedefler üzerindeki muhtemel etkisi ve işletmenin müdahale kapasitesi değerlendirilmelidir. Stratejik planların belirli aralıklarla gözden geçirilmesi, kullanılan varsayımların güncelliğinin sorgulanması ve değişimi gösteren erken işaretlerin izlenmesi, işletmenin risklere daha zamanında karşılık vermesine yardımcı olabilir.

Stratejik risk yönetiminin başarısı, yalnızca ayrıntılı planların hazırlanmasına bağlı değildir. İşletmenin değişen koşullar karşısında stratejisini yeniden değerlendirebilmesi ve gerektiğinde kaynaklarını farklı alanlara yönlendirebilmesi gerekir. Planlara koşulsuz bağlı kalmak, başlangıçta öngörülemeyen gelişmeler karşısında işletmenin hareket kabiliyetini sınırlandırabilir. Bu nedenle stratejik kararlılık ile değişime uyum sağlayabilme arasında dengeli bir yaklaşım benimsenmelidir.

Sonuç olarak stratejik risk yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek tehditleri tanımalarının yanında, stratejik tercihlerinin dayandığı varsayımları ve ortaya çıkan fırsatları da değerlendirmesini gerektirmektedir. Risklerin zamanında belirlenmesi, farklı seçeneklerin sonuçlarının karşılaştırılması ve stratejilerin değişen koşullara göre güncellenmesi, işletmenin uzun vadeli devamlılığını ve rekabet gücünü desteklemektedir.

1.5. Risk Yönetimi Kavramı

Risk yönetiminin modern bir yönetim alanı olarak gelişimi, genel olarak II. Dünya Savaşı sonrasındaki döneme dayandırılmaktadır. Kavramın Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygınlık kazanmaya başladığı 1950'li yıllarda risk yönetimi büyük ölçüde sigortacılık faaliyetleriyle birlikte değerlendirilmiştir. İşletmelerin karşılaşabilecekleri kayıpları sigorta yoluyla devretmesi, başlangıçta risk yönetiminin temel uygulaması olarak görülmüş ve iki kavram zaman zaman birbirinin yerine kullanılmıştır (Emhan, 2009:212). Bununla birlikte piyasa sigortasının her riski karşılamaması ve bazı durumlarda yüksek maliyetli olması, işletmeleri kayıpları önlemeye veya etkilerini azaltmaya yönelik farklı yöntemler geliştirmeye yöneltmiştir. Böylece risk yönetimi, yalnızca sigorta yaptırılmasıyla sınırlı bir uygulama olmaktan çıkarak daha geniş bir yönetim alanına dönüşmeye başlamıştır (Dionne, 2013:147-149).

Risk yönetiminin gelişiminde olasılıkların önceden değerlendirilmesi önemli bir yere sahiptir. Karar vericilerin “bu olay gerçekleşirse ne olur?”, “hangi sonuçlarla karşılaşılır?” ve “ortaya çıkabilecek zarar nasıl sınırlandırılabilir?” gibi sorulara cevap araması, risk yönetiminin temel düşünce yapısını oluşturmaktadır. Bu sorgulama, geleceğin kesin biçimde tahmin edilmesini sağlamaz. Ancak işletmenin farklı ihtimalleri değerlendirmesine ve beklenmeyen durumlar karşısında hazırlıksız kalmamasına yardımcı olur.

En genel anlamıyla risk yönetimi, işletmenin hedeflerini etkileyebilecek belirsizliklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve bu belirsizliklere karşı uygun kararların alınması sürecidir. Risk yönetimi yalnızca olumsuz olayların önlenmesine yönelik bir kontrol faaliyeti değildir. İşletmenin üstlenebileceği risk düzeyini belirlemesine, kaynaklarını bilinçli biçimde kullanmasına ve ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmesine de katkı sağlar. Bu yönüyle risk yönetimi, belirsizlik karşısında alınacak kararları daha sistemli hâle getiren bir yönetim yaklaşımıdır.

Risk yönetimi anlayışında zaman içinde önemli değişiklikler yaşanmıştır. Geleneksel yaklaşım, riskleri çoğunlukla ayrı ayrı ele almış ve temel olarak kayıpların azaltılmasına odaklanmıştır. Günümüzde ise işletmelerin finansal, operasyonel, hukuki, teknolojik ve stratejik risklerinin birbirini etkileyebildiği kabul edilmektedir. Bu nedenle risklerin birbirinden bağımsız biçimde yönetilmesi, işletmenin genel risk görünümünün anlaşılması açısından yetersiz kalabilmektedir. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, işletmenin karşılaştığı risklerin bütüncül ve birbiriyle bağlantılı biçimde değerlendirilmesini, risk yönetiminin kurumsal yönetim ve stratejiyle uyumlaştırılmasını öngörmektedir (Bromiley vd., 2015:265-266).

Organizasyonlarda risk yönetiminin rolünün değişmesiyle birlikte yalnızca belirsizliklerden kaçınmaya dayanan anlayış da önemini kaybetmeye başlamıştır. Başarılı işletmeler, her türlü riskten kaçınmaya çalışmak yerine hangi riskleri kabul edebileceklerini, hangilerini azaltmaları gerektiğini ve hangi risklerin sağlayabileceği fırsatlardan yararlanabileceklerini değerlendirmektedir. Dolayısıyla yalnızca tehditleri sınırlandırmaya odaklanan geleneksel risk yönetimi yaklaşımı, günümüzün değişken ve karmaşık faaliyet çevresini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Akçakanat, 2012).

Risk yönetimi, bir işletmenin kendine özgü risklerini tanımlaması ve bu risklere amaçları doğrultusunda uygun karşılıklar geliştirmesidir. Her işletmenin faaliyet alanı, büyüklüğü, kaynakları ve içinde bulunduğu çevre farklı olduğu için uygulanacak risk yönetimi yaklaşımı da kuruma göre şekillenmelidir. Aynı risk, bir işletme için kabul edilebilir düzeyde kalırken başka bir işletmenin mali devamlılığını tehdit edebilir. Bu nedenle risk yönetimi, başka bir işletmede kullanılan uygulamaların olduğu gibi benimsenmesine değil, kurumun kendi koşullarına uygun bir yapı kurulmasına dayanmalıdır.

Risk yönetimi statik değil, değişen koşullara göre sürekli yenilenen dinamik bir süreçtir. Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara yönelik planların hazırlanması, sürecin yalnızca başlangıç bölümünü oluşturmaktadır. Hazırlanan planlar uygulamaya konulduktan sonra sonuçların izlenmesi, kontrollerin yeterliliğinin değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekir (Pali, 2018:40). Daha önce kabul edilebilir görülen bir risk, ekonomik koşulların, teknolojinin veya işletmenin faaliyet yapısının değişmesiyle daha önemli hâle gelebilir. Aynı şekilde alınan bir önlem zaman içinde etkisini kaybedebilir.

Uluslararası kabul gören ISO 31000 standardında risk yönetimi, kurumun amaçları ve kararlarıyla ilişkilendirilen sistematik ve tekrarlanan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Süreç, kapsamın ve bağlamın belirlenmesiyle başlamakta, risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve gerekli görülen risklerin işleme tabi tutulmasıyla devam etmektedir. İletişim ve danışma, izleme ve gözden geçirme ile kayıt ve raporlama faaliyetleri ise sürecin tamamına eşlik etmektedir. Risk değerlendirmesinde işletmenin karşılaşılabileceği tehditlerin yanında fırsatların, iç ve dış çevredeki değişikliklerin, mevcut kaynakların ve risk kapasitesinin de dikkate alınması gerekmektedir (International Organization for Standardization, 2018:10-15).

Risk yönetiminin sistematik bir yapıya sahip olması, karar vericilerin sezgilerini veya mesleki deneyimlerini tamamen dışladığı anlamına gelmez. Aksine süreç, mevcut bilgi ve deneyimlerin belirli bir düzen içinde kullanılmasını sağlar. Risklerin kaynakları, gerçekleşme ihtimalleri ve muhtemel sonuçları karşılaştırılarak farklı karar seçenekleri hakkında daha görünür bilgi üretilebilir. Kurumsal risk yönetiminin sistem bakışına dayanması da risklerin tek tek değil, birbirleriyle ilişkileri ve işletmenin bütünü üzerindeki etkileriyle değerlendirilmesini sağlamaktadır (Wu vd., 2015:1-2).

Risk kavramının yalnızca olumsuz olayları ifade ettiği düşüncesi, çağdaş risk yönetimi anlayışını açıklamak için yeterli değildir. Belirsizlik, işletmenin hedefleri üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasına da imkân tanıyabilir. Riskin tehdit boyutu hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek etkileri, fırsat boyutu ise hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilecek veya işletmeye ilave yarar sağlayabilecek gelişmeleri ifade etmektedir (Çakmakçı, 2022:12). Bu nedenle

risk yönetiminin amacı yalnızca kayıpları önlemek değil, işletmenin amaçlarıyla uyumlu fırsatların bilinçli biçimde değerlendirilmesini de sağlamaktır.

Bununla birlikte her riskin kendiliğinden fırsata dönüşeceği düşünülmemelidir. Bir riskin işletme lehine sonuç doğurabilmesi, olayın doğru değerlendirilmesine, işletmenin yeterli kaynak ve bilgiye sahip olmasına ve uygun zamanda hareket edebilmesine bağlıdır. Yeterli inceleme yapılmadan alınan yüksek riskli kararların “fırsat” olarak nitelendirilmesi, risk yönetimi anlayışıyla bağdaşmaz. Fırsatların değerlendirilmesi de tehditlerin yönetilmesi gibi bilgiye, ölçmeye ve planlamaya dayanmalıdır.

Risk yönetimi, herhangi bir durum karşısında uygulanabilecek en uygun eylemin belirlenmesi için yöneticilere sistematik bir karar mekanizması sunmaktadır. Bu mekanizma, tehlikelerin ve fırsatların tanımlanmasını, bunlara ilişkin bilgilerin kayıt altına alınmasını, risklerin azaltılmasını, kayıpların önlenmesini ve kaynakların korunmasını amaçlamaktadır. Aynı zamanda kabul edilen riskler karşılığında elde edilebilecek yararın artırılması ve kurumun yönetim kapasitesinin geliştirilmesi de risk yönetiminin beklenen sonuçları arasında bulunmaktadır.

Bu çerçevede risk yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Tehditlerin ve fırsatların belirlenmesi, izlenmesi ve kayıt altına alınması
- Risklerin gerçekleşme ihtimalinin ve etkisinin azaltılması
- Olası kayıpların önlenmesi veya kabul edilebilir düzeye indirilmesi
- Uygun fırsatlardan elde edilebilecek yararın artırılması
- Çalışanların, varlıkların ve diğer kurumsal kaynakların korunması
- Kararların mevcut bilgi ve risk kapasitesiyle uyumlu hâle getirilmesi
- Faaliyetlerin kesintisiz ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesi
- Kurumsal öğrenme ve yönetim kapasitesinin geliştirilmesi

Bu maddeler, risk yönetiminin yalnızca riskleri ortadan kaldırmaya yönelik olmadığını göstermektedir. Risklerin tümüyle ortadan kaldırılması çoğu zaman mümkün olmadığı gibi bazı durumlarda ekonomik veya stratejik açıdan uygun da olmayabilir. Alınacak önlemin maliyeti, riskin gerçekleşmesi hâlinde ortaya çıkabilecek kayıptan daha yüksek olabilir. Böyle durumlarda işletme riski azaltma, paylaşma, devretme, kabul etme veya ilgili faaliyetten kaçınma seçeneklerinden kendisi için en uygun olanı belirlemelidir.

Risk yönetimi hedeflerinin işletmenin genel amaçlarıyla uyumlu olması gerekir. İş hedeflerinden bağımsız biçimde oluşturulan bir risk yönetimi sistemi, karar süreçlerine yeterli katkı sağlayamaz. Bu nedenle risk yönetimi uygulamalarına başlamadan önce işletmenin neyi başarmak istediği, hangi düzeyde risk üstlenebileceği ve hangi sonuçları kabul edilemez bulduğu açık biçimde belirlenmelidir (Özer, 2012:153). Risk yönetiminin strateji, planlama ve performans süreçleriyle bütünleştirilmesi, yöneticilerin risk bilgilerini kararlarında kullanmasına katkı sağlar.

Bireylerde olduğu gibi kurumlarda da gelecekte ortaya çıkabilecek olaylardan en az zararla ve mümkün olan en yüksek yararla çıkabilmek, söz konusu olayların önceden fark edilmesine ve uygun eylemlerin hazırlanmasına bağlıdır. Beklenmeyen bir olay meydana geldiğinde işletmenin karşılaştığı tek sorun olayın kendisi değildir. Aynı zamanda hangi kaynakların kullanılacağına, sorumluluğun kimde olacağına ve faaliyetlerin nasıl sürdürüleceğine ilişkin kararların da kısa sürede alınması gerekir (Derici vd., 2007:153). Önceden hazırlanmış planların bulunması, zaman baskısı altında alınacak kararların daha tutarlı olmasını sağlar.

Risk yönetimi her olayın zararsız biçimde atlatılmasını garanti etmez. Bazı olayların gerçekleşmesi önlenemeyebilir ve alınan bütün önlemlere rağmen kayıp oluşabilir. Başarılı risk yönetiminin göstergesi her zaman sıfır kayıp değildir. Olayın etkisinin kabul edilebilir düzeye indirilmesi, kritik faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve işletmenin kısa sürede toparlanabilmesi de etkin yönetimin bir sonucu olarak değerlendirilmelidir.

İşletme başarısı yalnızca ortaya çıkan sorunları çözebilme kabiliyetine değil, sorunların oluşmasına yol açabilecek nedenleri önceden fark edebilme yeterliliğine de bağlıdır. Risklerin erken belirlenmesi ve azaltılması, maliyet, performans ve zaman hedeflerinden sapmaların sınırlandırılmasına yardımcı olabilir. Aynı süreçte ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi ise işletmenin yeni kazanç alanları oluşturmasını sağlayabilir. Risk yönetiminin sağladığı yarar, bir taraftan olumsuz sonuçların önlenmesi veya azaltılması, diğer taraftan risklerin temel nedenlerinin anlaşılması yoluyla önemli gelişme fırsatlarının ortaya çıkarılması şeklinde açıklanabilir (Polat, 2007:46).

Risk yönetiminin etkili biçimde uygulanması, işletmenin gelecekteki başarı ihtimalini güçlendirebilir, beklenmeyen maliyetleri sınırlandırabilir ve firma değerinin korunmasına katkı sağlayabilir. Risk yönetiminin temel görevlerinden biri işletmenin varlığını ve faaliyetlerinin devamlılığını korumaktır. Risk yönetimi birimi ise bu görevi tek başına üstlenen bir yapıdan çok, yönetime gerekli bilgiyi sağlayan ve karar süreçlerini destekleyen bir işlev görmektedir (Sertman, 2017:20).

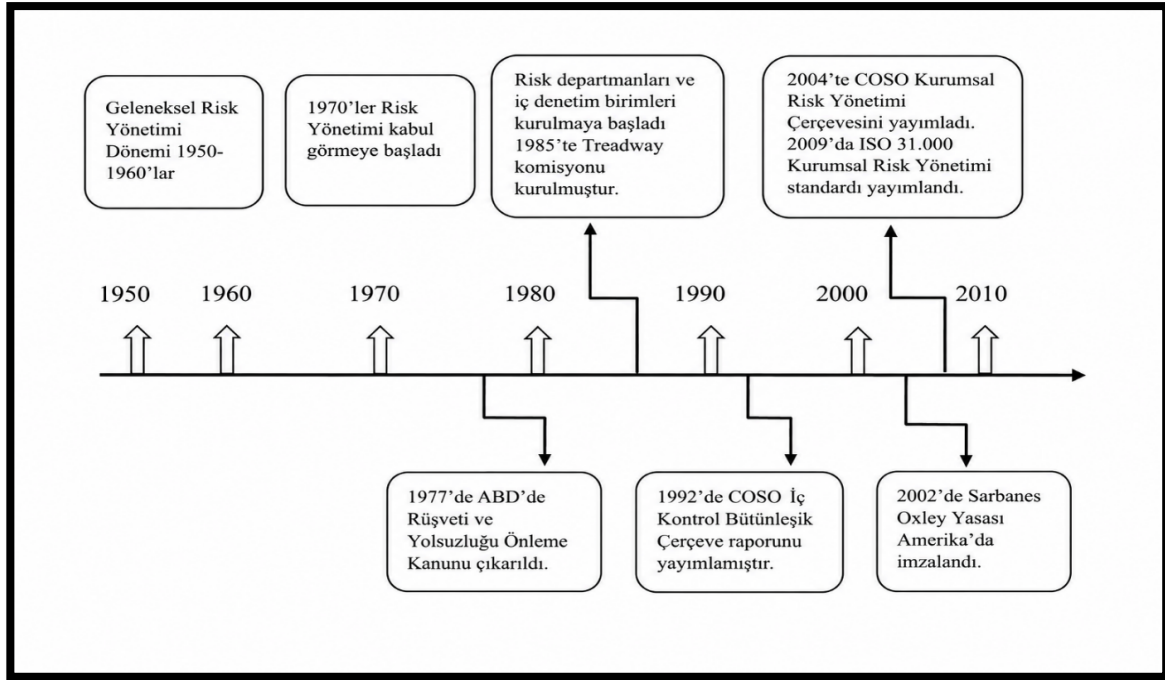
Risklerin yalnızca ayrı bir birimin sorumluluğunda görülmesi, kurum genelinde yeterli farkındalığın oluşmasını engelleyebilir. Üst yönetim risk yönetiminin genel yönünü ve sınırlarını belirlerken çalışanlar kendi görev alanlarındaki risklerin tanımlanması ve izlenmesine katkı sağlamalıdır. Böylece risk yönetimi, belirli dönemlerde hazırlanan raporlardan ibaret kalmaz ve işletmenin günlük kararlarının doğal bir parçası hâline gelir.

Sonuç olarak risk yönetimi, belirsizliklerin tümünü ortadan kaldırmaya yönelik bir çaba değil, belirsizlik altında daha bilinçli ve tutarlı kararlar verilmesini sağlayan sürekli bir yönetim sürecidir. Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, uygun karşılıkların geliştirilmesi ve sonuçların izlenmesi, işletmenin tehditler karşısında daha hazırlıklı olmasına katkı sağlar. Aynı zamanda risklerin sağlayabileceği fırsatların değerlendirilmesi, risk yönetimini yalnızca savunmaya dayalı bir kontrol yaklaşımı olmaktan çıkarak değer yaratmayı ve kurumsal hedeflere ulaşmayı destekleyen bir yönetim aracına dönüştürmektedir.

1.6. Risk Yönetimi Tarihsel Gelişimi

Riskleri belirleme ve olası zararlardan korunma düşüncesi insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte risk yönetiminin bilinçli, sistematik ve kurumsal bir yönetim alanına dönüşmesi esas olarak 20. yüzyılın ortalarında gerçekleşmiştir. İnsanlar ve toplumlar geçmişten itibaren canlarını, mallarını ve ekonomik faaliyetlerini tehdit eden olaylara karşı çeşitli önlemler geliştirmiştir. Ancak bu uygulamalar uzun süre belirli bir yöntem ve kurumsal yapı içerisinde yürütülmemiştir. Bu nedenle risk yönetiminin düşünsel temelleri uygarlığın başlangıcına kadar götürülebilse de modern risk yönetiminin tarihi, II. Dünya Savaşı sonrasındaki döneme dayandırılmaktadır (Kızılboğa, 2012).

II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda risk yönetimi ağırlıklı olarak bireyleri ve işletmeleri kaza, yangın, doğal afet ve benzeri olayların doğurabileceği kayıplardan korumaya yönelik sigorta uygulamalarıyla ilişkilendirilmiştir. Bu dönemde sigorta, risklerin ekonomik sonuçlarını başka bir tarafa aktarmanın temel aracı olarak görülmüştür. Bununla birlikte sigortanın bütün riskleri karşılamaması ve bazı durumlarda yüksek maliyetli olması, alternatif risk yönetimi yöntemlerine duyulan ihtiyacı artırmıştır. Modern risk yönetimi çalışmalarının II. Dünya Savaşı sonrasında belirginleştiği ve sigortaya alternatif yöntemlerin 1950'lerde gelişmeye başladığı kabul edilmektedir (Dionne, 2013:147-149).

Şekil 3. Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Mermertaş,2022: 32

1950'li ve 1960'lı yıllar, geleneksel risk yönetimi dönemini temsil etmektedir. Bu dönemde işletmelerin temel amacı, kazalar ve beklenmeyen olaylar sonucunda oluşabilecek kayıpları sigorta yoluyla sınırlandırmaktır. Riskler çoğunlukla birbirinden bağımsız olaylar olarak değerlendirilmiş ve risk yönetimi stratejik karar süreçlerinden ziyade sigorta ve zarar kontrolü faaliyetleri kapsamında ele alınmıştır. Bu yaklaşım, risk yönetiminin daha çok gerçekleşebilecek kayıpların mali sonuçlarına odaklanmasına neden olmuştur.

1970'li yıllardan itibaren ekonomik koşulların değişmesi, finansal piyasaların gelişmesi ve işletmelerin daha karmaşık faaliyet yapıları içinde çalışmaya başlamasıyla risk yönetimi kurumsal alanda daha fazla kabul görmüştür. Döviz kurları, faiz oranları ve emtia fiyatlarında meydana gelen dalgalanmalar, işletmelerin yalnızca sigortalananabilir risklerle değil, finansal piyasalardan kaynaklanan risklerle de karşı karşıya olduğunu göstermiştir. Bu dönemde türev araçlar, özellikle faiz ve döviz kuru risklerinden korunmak amacıyla kullanılmaya başlanmış ve finansal risk yönetiminin temelleri güçlenmiştir (Dionne, 2013:153-154).

Risk yönetiminin gelişimindeki önemli aşamalardan biri, 1977 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası'nın yürürlüğe girmesidir. Bu düzenleme, şirketlerin yabancı kamu görevlilerine iş elde etmek veya mevcut ticari ilişkilerini korumak amacıyla rüşvet vermesini yasaklamış, aynı zamanda kayıtların doğru tutulması ve iç kontrollerin güçlendirilmesi yönünde yükümlülükler getirmiştir. Böylece risk yönetimi yalnızca finansal kayıpların önlenmesiyle sınırlı kalmamış, hukuka uygunluk, etik davranış ve iç kontrol konularıyla da daha yakından ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Mermertaş, 2022:31-32).

1980'li yıllarda işletmelerde risk departmanlarının ve iç denetim birimlerinin daha yaygın biçimde kurulması, risk yönetiminin kurumsal yapılar içerisindeki konumunu güçlendirmiştir. Risklerin yalnızca sigorta birimleri veya mali işler yöneticileri tarafından değil, farklı görev ve sorumluluklara sahip uzmanlar tarafından ele alınması, daha sistemli bir yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağlamıştır.

Bu dönemin önemli gelişmelerinden biri de 1985 yılında finansal raporlamada hileye yol açan nedenleri araştırmak amacıyla Treadway Komisyonu çalışmalarının başlatılması ve Komisyonu

Destekleyen Kuruluşlar Komitesinin oluşturulmasıdır. COSO olarak bilinen bu yapı, şirketlerde iç kontrol, hileli finansal raporlamanın önlenmesi ve kurumsal yönetim konularında ortak bir çerçeve geliştirilmesinde önemli rol üstlenmiştir. COSO tarafından 1992 yılında yayımlanan *İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi*, işletmelerin iç kontrol sistemlerini değerlendirebilmeleri ve geliştirebilmeleri için ortak bir yaklaşım ortaya koymuştur. Çerçeve, iç kontrolü yalnızca mali kayıtların doğruluğunu sağlayan dar bir muhasebe uygulaması olarak değerlendirmemiş, işletme faaliyetlerinin etkinliği, finansal raporlamanın güvenilirliği ve mevzuata uyumla ilişkilendirmiştir. Bu gelişme, iç kontrol ile risk yönetimi arasındaki bağın daha görünür hâle gelmesini sağlamıştır (COSO, 1992).

2000’li yılların başında yaşanan Enron ve WorldCom gibi büyük şirket skandalları, finansal raporların güvenilirliği, yönetici sorumluluğu ve bağımsız denetimin etkinliği konusunda önemli tartışmalar doğurmuştur. Bu gelişmelerin ardından 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde Sarbanes–Oxley Yasası yürürlüğe girmiştir. Düzenleme, halka açık şirketlerde finansal raporların doğruluğu, yöneticilerin sorumluluğu, bağımsız denetim ve iç kontrol sistemleri konusunda daha sıkı yükümlülükler oluşturmuştur. Böylece iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları, işletmeler açısından yalnızca gönüllü bir yönetim tercihi olmaktan çıkarak hukuki sorumluluklarla da desteklenmiştir (Sarbanes–Oxley Act, 2002).

COSO tarafından 2004 yılında yayımlanan *Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi*, risk yönetiminin gelişiminde bir başka önemli aşama olmuştur. Bu çerçeveyeyle risklerin işletme genelinde bütüncül biçimde ele alınması ve kurumun stratejisi, hedefleri, risk iştahı ve performansı ile ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Kurumsal risk yönetimi, riskleri birbirinden bağımsız olarak değerlendiren geleneksel yaklaşımın yerine, farklı risklerin karşılıklı ilişkilerini ve işletmenin bütünü üzerindeki toplam etkisini dikkate alan bir anlayış getirmiştir (COSO, 2004).

2008 yılında yaşanan küresel finansal kriz, mevcut risk yönetimi uygulamalarının yeterliliğinin yeniden sorgulanmasına neden olmuştur. Özellikle finansal kuruluşlarda kullanılan modellerin aşırı iyimser varsayımlara dayanması, birbirleriyle bağlantılı risklerin yeterince görülememesi ve yöneticilerin kısa vadeli kazançlara odaklanması, risk yönetiminin yalnızca teknik ölçümlere bırakılamayacağını göstermiştir. Kriz, risk kültürü, yönetim kurullarının gözetim sorumluluğu, sistemik riskler ve stres testleri gibi konuların daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır (Mermertaş, 2022:31).

Risk yönetiminin uluslararası düzeyde ortak ilke ve kavramlara kavuşturulması bakımından en önemli gelişmelerden biri, ISO 31000 standardının 2009 yılında yayımlanmasıdır. ISO 31000, belirli bir sektörle sınırlı olmayan ve kamu kurumları, özel işletmeler, sivil toplum kuruluşları ile farklı büyüklükteki organizasyonlar tarafından uygulanabilen genel bir risk yönetimi çerçevesi sunmuştur. Standart, risk yönetiminin yönetim süreçleriyle bütünleştirilmesini, karar alma faaliyetlerinin bir parçası hâline getirilmesini ve değişen koşullara göre sürekli geliştirilmesini esas almaktadır (International Organization for Standardization, 2009).

Risk yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, başlangıçta sigorta ve kayıpların karşılanması üzerine kurulan yaklaşımın zamanla daha geniş ve bütüncül bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Finansal risklerin yönetilmesi, iç kontrol sistemlerinin kurulması, hukuki uyumun sağlanması, operasyonel risklerin izlenmesi ve kurumsal risk yönetimi çerçevelerinin geliştirilmesi bu dönüşümün başlıca aşamalarını oluşturmaktadır. Günümüzde risk yönetimi yalnızca ortaya çıkabilecek zararları azaltmaya yönelik bir araç olarak değil, kurumların stratejik kararlarını destekleyen, dayanıklılıklarını geliştiren ve belirsizlikler karşısında fırsatları değerlendirmelerine yardımcı olan sürekli bir yönetim süreci olarak kabul edilmektedir.

1.7. Risk Yönetimi Süreci

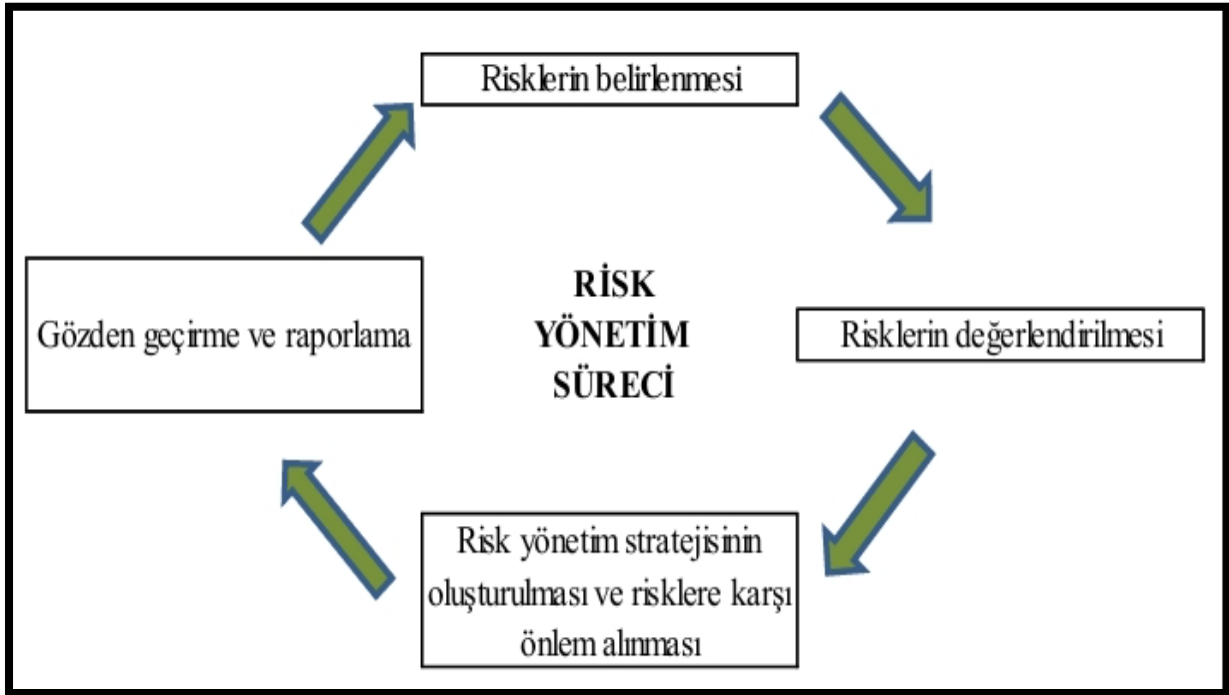
Risk yönetiminin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için öncelikle kurumun amaçlarının, önceliklerinin ve üstlenebileceği risk düzeyinin açık biçimde belirlenmesi gerekir. Kurumun risk ve getiri arasındaki dengeye ilişkin yaklaşımı kesinleştirilmeden hazırlanacak risk yönetimi uygulamaları, karar süreçlerine beklenen katkıyı sağlayamayabilir. Benzer şekilde amaçları açık olmayan veya yönetim kurulu tarafından değerlendirilip kabul edilmeyen bir risk yönetimi sisteminin işletmeye ve işletme sahiplerine sağlayacağı yarar sınırlı kalacaktır (Polat, 2007:51).

Risk genellikle kaçınılması gereken olumsuz bir durum olarak algılsa da doğru yönetildiğinde işletmenin yeni fırsatları değerlendirmesine ve kârlılığını artırmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle risk yönetimi yalnızca kayıpları önlemeye yönelik bir savunma faaliyeti değildir. Risklerin tanımlanması, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi yoluyla işletmenin belirsizlik altında daha bilinçli kararlar almasını sağlayan sistemli bir yönetim yaklaşımıdır (Külünkoğlu, 2022:18).

Risk yönetimi sürecinin işletmenin amaçlarından bağımsız biçimde yürütülmesi mümkün değildir. Bir durumun risk olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle hangi hedefi etkileyebileceğinin bilinmesi gerekir. İşletmenin amaçları açık biçimde ortaya konulduktan sonra bu amaçlara ulaşılmasını engelleyebilecek olaylar, tehlikeler ve belirsizlikler belirlenebilir. Bu nedenle risk yönetimi sürecinin başlangıç noktası yalnızca risklerin listelenmesi değil, kurumun neyi başarmak istediğinin açıklığa kavuşturulmasıdır.

Risk yönetimi, bir defaya mahsus gerçekleştirilen doğrusal bir işlem değil, sonuçları düzenli olarak gözden geçirilen ve değişen koşullara göre tekrarlanan döngüsel bir süreçtir. Şekil 4'te bu süreç risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, risk yönetimi stratejisinin oluşturulması ve risklere karşı önlem alınması ile gözden geçirme ve raporlama olmak üzere dört temel aşamada gösterilmektedir.

Şekil 4. Risk Yönetim Süreci



Kaynak: Pali,2018: 40

Şekilde yer alan ilk aşama risklerin belirlenmesidir. Bu aşamada kurumun amaçlarını etkileyebilecek olayların, bu olayların kaynaklarının ve ortaya çıkarabileceği sonuçların tespit edilmesi

amaçlanmaktadır. Herhangi bir süreçte riskler belirlenirken öncelikle ilgili faaliyetin veya kararın amacı açık biçimde ortaya konulmalıdır. Amaç belirlendikten sonra bu amaca ulaşılmasını engelleyebilecek tehlikeler, tehditler ve belirsizlikler incelenmeli, riskler bunların muhtemel sonuçlarıyla birlikte tanımlanmalıdır (Özaydın, 2016: 31-33).

Risklerin belirlenmesi yalnızca geçmişte gerçekleşmiş olayların listelenmesiyle sınırlandırılmamalıdır. Daha önce yaşanmamış ancak mevcut koşullar altında gerçekleşmesi mümkün görülen gelişmeler de değerlendirmeye alınmalıdır. Mevzuat değişiklikleri, teknolojik dönüşüm, piyasa dalgalanmaları, çalışan hataları, sistem kesintileri, tedarik sorunları ve doğal afetler gibi farklı kaynaklardan doğabilecek olaylar işletmenin amaçları üzerinde etkili olabilir. Bu nedenle risk belirleme çalışmaları kurumun finansal, operasyonel, teknolojik, hukuki ve stratejik faaliyetlerinin tamamını kapsamalıdır.

Bir riskin anlaşılır biçimde tanımlanması, sonraki aşamalarda yapılacak değerlendirmelerin doğruluğunu etkiler. Yalnızca “döviz kuru riski” veya “tedarik riski” gibi genel ifadeler kullanılması, riskin kaynağını ve doğurabileceği sonucu yeterince açıklamaz. Risk tanımlanırken olaya yol açabilecek nedenin, gerçekleşebilecek olayın ve bu olayın kurum hedefleri üzerindeki muhtemel etkisinin birlikte belirtilmesi daha sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını sağlar.

Belirleme aşamasında çalışanların ve farklı birimlerin sürece katılması da önem taşımaktadır. Üst yönetim işletmenin genel ve stratejik risklerine ilişkin bilgiye sahipken günlük faaliyetleri yürüten çalışanlar süreçlerdeki aksaklıkları ve uygulamaya ilişkin sorunları daha erken fark edebilir. Bu nedenle risklerin yalnızca üst yönetim veya risk birimi tarafından belirlenmesi, kurumun farklı noktalarında bulunan önemli bilgilerin gözden kaçmasına yol açabilir.

Risklerin belirlenmesinden sonra değerlendirme aşamasına geçilir. Bu aşamada riskin gerçekleşme ihtimali, ortaya çıkması hâlinde oluşturabileceği etki ve mevcut kontrollerin yeterliliği incelenmektedir. Böylece belirlenen risklerin tamamına aynı düzeyde kaynak ayırmak yerine kurumun hedeflerini daha fazla etkileyebilecek risklere öncelik verilebilir.

Risk değerlendirmesi genel olarak risk analizi ve riskin önem düzeyinin belirlenmesini kapsamaktadır. Analiz sırasında riskin nedenleri, gerçekleşme ihtimali ve olası sonuçları incelenir. Ardından elde edilen sonuçlar kurumun risk iştahı, risk toleransı ve önceden belirlediği ölçütlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırma, riskin kabul edilip edilemeyeceği veya ilave önlem gerektirip gerektirmediği konusunda karar verilmesine yardımcı olur.

Risklerin değerlendirilmesinde nitel ve nicel yöntemler kullanılabilir. Yeterli sayısal verinin bulunmadığı durumlarda riskler düşük, orta ve yüksek gibi sözel ölçeklerle sınıflandırılabilir. Geçmiş kayıp verilerinin, olasılıkların ve mali sonuçların hesaplanabildiği alanlarda ise nicel yöntemlerden yararlanılabilir. Kullanılacak yöntemin karmaşıklığından çok, işletmenin karar ihtiyacına uygun ve eldeki verilerle uygulanabilir olması önemlidir.

Değerlendirme sürecinde kullanılan verilerin doğruluğu ve güvenilirliği, elde edilecek sonuçların niteliğini doğrudan etkilemektedir. Risk yönetimi süreci nesnel, kanıta dayalı, verimli ve uygulanabilir biçimde yürütülmelidir. Risklerin değerlendirilmesinde kullanılan verilerin bilimsel yöntemlerle elde edilmiş ve güvenilir olması gerekir. Etkin bir risk yönetimi sisteminin arkasında geçmiş olayları, kayıpları, süreç göstergelerini ve çevresel değişimleri içeren güçlü bir veri yapısının bulunması önem taşımaktadır (Özcan, 2018:15-16).

Bununla birlikte geçmiş verilerin bulunması, gelecekte ortaya çıkabilecek bütün risklerin kesin biçimde hesaplanabileceği anlamına gelmez. Özellikle yeni teknolojiler, değişen pazar koşulları veya daha önce yaşanmamış olaylar hakkında sınırlı veri bulunabilir. Böyle durumlarda uzman görüşleri, senaryo analizleri ve farklı varsayımlar kullanılarak riskin olası etkileri değerlendirilebilir. Verideki eksiklik ve belirsizlikler de karar vericilere açık biçimde bildirilmelidir.

Risklerin değerlendirilmesi sonucunda hangi risklerin öncelikle ele alınacağı belirlenir. Kaynakların sınırlı olması, bütün risklere aynı anda ve aynı ölçüde müdahale edilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle kurum kaynaklarının, hedefler üzerinde en yüksek etkiyi oluşturabilecek risklere yönlendirilmesi gerekir. Risklerin önceliklendirilmesi ve azaltılması için kullanılacak mali, beşerî ve teknolojik kaynakların mümkün olan en yüksek yararı sağlayacak biçimde dağıtılması, risk yönetiminin etkinliği açısından önemlidir (Özcan, 2018:15-16).

Şekildeki üçüncü aşama, risk yönetimi stratejisinin oluşturulması ve risklere karşı gerekli önlemlerin alınmasıdır. Bu aşamada değerlendirilen her risk için nasıl bir karşılık verileceğine karar verilir. İşletme risk doğuran faaliyetten kaçınabilir, riskin gerçekleşme ihtimalini veya etkisini azaltabilir, riski başka bir tarafla paylaşabilir ya da belirlenen sınırlar içinde riski kabul edebilir. Seçilecek yaklaşım, riskin önem düzeyine, alınacak önlemin maliyetine ve işletmenin risk kapasitesine göre değişmektedir.

Riskten kaçınma, riskin kaynağını oluşturan faaliyetin başlatılmaması veya sürdürülmemesi anlamına gelir. Ancak her riskten kaçınılması, işletmenin büyüme ve kazanç fırsatlarını da kaybetmesine neden olabilir. Riskin azaltılması ise riskin gerçekleşme ihtimalini veya olası etkisini sınırlandıracak kontrollerin uygulanmasına dayanır. Çalışanların eğitilmesi, yedek sistemlerin kurulması, süreçlerde kontrol noktalarının oluşturulması ve alternatif tedarikçilerin belirlenmesi bu yaklaşım kapsamında değerlendirilebilir.

Riskin paylaşılması veya devredilmesi, meydana gelebilecek kaybın tamamının ya da bir bölümünün başka bir tarafça üstlenilmesini sağlar. Sigorta sözleşmeleri, dış kaynak kullanımı ve taraflar arasındaki bazı sözleşmesel düzenlemeler bu amaçla kullanılabilir. Ancak riskin başka bir tarafa aktarılması, işletmenin ilgili olaydan tamamen etkilenmeyeceği anlamına gelmez. Örneğin mali kayıp sigorta yoluyla karşılanabilse bile faaliyet kesintisi veya itibar kaybı devam edebilir.

Riskin kabul edilmesi ise kurumun risk düzeyini belirlenen sınırlar içerisinde görmesi ve ilave bir önlem almadan faaliyeti sürdürmesi anlamına gelir. Bu karar, riskin göz ardı edilmesiyle aynı değildir. Kabul edilen riskin gerekçesi belirlenmeli, sorumlusu atanmalı ve koşullarda meydana gelebilecek değişiklikler izlenmelidir. Alınan önlemlerden sonra kalan artık riskin de kurumun risk toleransı içinde bulunup bulunmadığı değerlendirilmelidir.

Risk yönetimi stratejisinin uygulanabilmesi için yalnızca alınacak önlemin belirlenmesi yeterli değildir. Önlemleri uygulayacak kişi veya birim, ihtiyaç duyulan kaynaklar, uygulama süresi ve beklenen sonuçlar açık biçimde tanımlanmalıdır. Sorumluluğu ve zamanı belirlenmeyen bir risk eylemi, uygulamada karşılık bulmayan genel bir öneri olarak kalabilir. Bu nedenle risklere yönelik kararlar uygulanabilir eylem planlarına dönüştürülmelidir.

Şekildeki son aşama gözden geçirme ve raporlamadır. Risklerin yapısı, önem düzeyi ve işletme üzerindeki etkileri zaman içinde değişebilir. Yeni bir düzenleme, teknolojik gelişme, yönetim kararı veya piyasa hareketi daha önce düşük düzeyde değerlendirilen bir riski önemli hâle getirebilir. Bu nedenle belirlenen risklerin, uygulanan kontrollerin ve hazırlanan eylem planlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir.

Gözden geçirme sırasında alınan önlemlerin uygulanıp uygulanmadığı, riskin gerçekleşme ihtimalinde veya etkisinde değişiklik meydana gelip gelmediği ve artık riskin kabul edilebilir düzeyde bulunup bulunmadığı değerlendirilir. Etkisiz kalan kontroller değiştirilmeli, yeni ortaya çıkan riskler sisteme eklenmeli ve önemini kaybeden risklere ayrılan kaynaklar yeniden değerlendirilmelidir. Böylece risk yönetimi, hazırlanıp bir kenara bırakılan sabit bir plan olmaktan çıkarak kurumun değişen koşullarına uyum sağlayan bir yapıya kavuşur.

Raporlama, risklere ilişkin bilgilerin karar alabilecek kişi ve birimlere zamanında iletilmesini sağlamaktadır. Risk raporlarında yalnızca risklerin listelenmesi yeterli değildir. Riskin önem düzeyi, sorumlusu, uygulanan kontroller, planlanan önlemler, uygulama durumu ve kalan risk düzeyi de

gösterilmelidir. Üst yönetime sunulan raporların ayrıntı düzeyi ile operasyonel birimlerin ihtiyaç duyduğu bilgiler farklı olabileceğinden raporların kullanıcıların görev ve sorumluluklarına uygun biçimde hazırlanması gerekir.

Risk kütüğü, gözden geçirme ve raporlama aşamasında kullanılabilecek temel araçlardan biridir. Risklerde ve kontrollerde meydana gelen değişikliklerin risk kütüğüne işlenmesi, kurumun mevcut risk görünümünün izlenmesini kolaylaştırır. Düzenli kayıt tutulması aynı zamanda geçmiş kararların sonuçlarının değerlendirilmesine ve benzer olaylarda kurumsal hafızadan yararlanılmasına katkı sağlar.

Şekil 4 risk yönetimi sürecini dört ana aşamada özetlemekle birlikte iletişim ve bilgi paylaşımı sürecin tamamına eşlik etmelidir. Risklerin belirlenmesi sırasında çalışanların görüşlerinin alınması, değerlendirme sonuçlarının ilgili birimlerle paylaşılması, alınan kararların sorumlulara bildirilmesi ve sonuçların yönetime raporlanması, sürecin uygulanabilirliğini güçlendirmektedir. Risk yönetiminin yalnızca uzmanların kullandığı teknik bir uygulama olarak kalmaması, kurumun farklı kademeleri arasında ortak bir anlayış oluşturulmasına bağlıdır.

Risk yönetiminin strateji ve kurumsal yönetimle bütünleştirilmesi de sürecin etkinliği açısından önemlidir. Risk yönetimi işletmenin temel kararlarından ayrı yürütüldüğünde, hazırlanan analizler stratejik ve operasyonel kararlara yeterince yansımayaabilir. Risk yönetiminin kurumsal kültürün bir parçası hâline gelmesiyle risk yalnızca kaçınılması gereken bir tehdit olarak görülmekten çıkar. Üstlenilecek risk ile beklenen getiri arasındaki ilişki değerlendirilerek risklerin oluşturabileceği fırsatlar da karar süreçlerine dâhil edilebilir (Yakar, 2017:37).

Risk yönetimi sürecinin başarılı olması, bütün risklerin ortadan kaldırılması anlamına gelmemektedir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken belirli ölçüde risk üstlenmek zorundadır. Önemli olan, üstlenilen risklerin bilinmesi, işletmenin amaçları ve kapasitesiyle uyumlu olması ve kabul edilemez sonuçlara karşı gerekli önlemlerin hazırlanmasıdır. Risklerin belirlenmesiyle başlayan, değerlendirme ve müdahale kararlarıyla devam eden, gözden geçirme ve raporlama yoluyla yeniden başlangıç noktasına dönen bu yapı, risk yönetiminin sürekli ve dinamik niteliğini ortaya koymaktadır.

1.7.1. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesi, risk yönetimi sürecinin temelini oluşturan ilk aşamadır. Bir işletme hangi risklerle karşı karşıya bulunduğunu açık biçimde ortaya koymadan bu riskleri değerlendiremez, önceliklendiremez ve uygun önlemler geliştiremez. Bu nedenle risklerin doğru tanımlanması, sonraki aşamalarda alınacak kararların niteliğini doğrudan etkilemektedir.

İşletmelerin karşılaştığı risklerin kapsamı ve etkilediği alanlar birbirinden farklıdır. Bazı riskler yalnızca belirli bir birimi, faaliyeti veya projeyi etkilerken bazıları işletmenin tamamı üzerinde sonuç doğurabilir. Örneğin tek bir üretim hattında meydana gelen teknik arıza başlangıçta belirli bir faaliyetle sınırlı kalabilir. Buna karşılık finansman kaynaklarına erişimin kesilmesi, bilgi sistemlerinin tamamının durması veya önemli bir hukuki yaptırımla karşılaşılması işletmenin bütün faaliyetlerini etkileyebilir. Risklerin değerlendirilmesine geçilmeden önce işletmenin hangi risklerle karşı karşıya olduğunun ve bu risklerin hangi amaçlarla ilişkili bulunduğunun belirlenmesi gerekir.

İşletmelerde yürütülen risk değerlendirmesi, denetçinin finansal tablolarda önemli hata bulunma ihtimaline yönelik olarak doğal risk ve kontrol riskini değerlendirmesinden daha geniş bir kapsama sahiptir. İşletme düzeyindeki risk değerlendirmesi, kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek risklerin tanımlanmasını, analiz edilmesini ve yönetilmesini içeren bütüncül bir süreçtir (Keskin, 2016:40). Dolayısıyla risk belirleme çalışmaları yalnızca muhasebe ve finansal raporlamaya ilişkin hatalara değil, işletmenin stratejik, operasyonel, teknolojik, hukuki ve finansal hedeflerini etkileyebilecek bütün gelişmelere odaklanmalıdır.

Risklerin belirlenmesinde ilk olarak işletmenin amaçlarının açık biçimde tanımlanması gerekir. Amaçla ilişkilendirilmeyen bir olayın neden risk oluşturduğu ve işletme üzerinde nasıl bir etki meydana getirebileceği yeterince açıklanamaz. Risk belirleme çalışması sırasında yalnızca “ne olabilir?” sorusu sorulmamalı, aynı zamanda “bu olay hangi amacı etkiler?”, “hangi nedenden kaynaklanabilir?” ve “gerçekleşmesi durumunda ne tür sonuçlar doğurabilir?” sorularına da cevap aranmalıdır.

Bu nedenle risklerin neden, olay ve etki ilişkisi içerisinde ifade edilmesi yararlı olabilir. Örneğin “tedarik riski” biçimindeki genel bir tanım yerine, “tek bir tedarikçiye bağımlılık nedeniyle kritik ham maddenin zamanında temin edilememesi ve üretimin aksaması” şeklindeki bir ifade riskin kaynağını, gerçekleşebilecek olayı ve işletme üzerindeki sonucunu daha açık biçimde göstermektedir. Risklerin bu şekilde tanımlanması, uygulanabilecek önlemlerin belirlenmesini de kolaylaştırır.

Risklerin belirlenmesinde tehlikelerin incelenmesi önemli bir başlangıç noktasıdır. Tehlike, çalışanların yaralanmasına veya yaşamını kaybetmesine, ekipman ve malzemelerin zarar görmesine ya da yürütülen görevin aksamasına yol açabilecek mevcut veya potansiyel bir durumdur. Geçmiş deneyimler, uzman görüşleri, ortak değerlendirmeler ve risk yönetimi teknikleri, gerçek veya muhtemel tehlikelerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Özer, 2012:153).

Bununla birlikte tehlike ve risk kavramları birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Tehlike, zarar doğurma potansiyeli taşıyan kaynak veya durumu ifade ederken risk, bu tehlikenin gerçekleşme ihtimali ile meydana getirebileceği sonuçların birlikte değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Aynı tehlike, farklı işletmeler veya faaliyetler açısından farklı düzeylerde risk oluşturabilir. Bu farklılık işletmenin maruz kalma düzeyine, kullandığı kontrol yöntemlerine ve olaya müdahale kapasitesine bağlıdır.

Risklerin belirlenmesi yalnızca ortaya çıkmış sorunların incelenmesine dayanmamalıdır. İşletme henüz gerçekleşmemiş ancak amaçlarını etkileyebilecek olayları da değerlendirmelidir. Geçmişte bir olayın yaşanmamış olması, gelecekte de ortaya çıkmayacağı anlamına gelmez. Yeni teknolojiler, değişen müşteri beklentileri, mevzuat düzenlemeleri, ekonomik dalgalanmalar ve tedarik yapısındaki değişiklikler, daha önce karşılaşılmamış risklerin oluşmasına neden olabilir.

Geçmiş deneyimler, risklerin belirlenmesinde önemli bir bilgi kaynağıdır. Önceki dönemlerde meydana gelen kayıplar, hatalar, gecikmeler, müşteri şikâyetleri ve sistem kesintileri incelenerek benzer olayların tekrar gerçekleşme ihtimali değerlendirilebilir. Benzer projelerin ve faaliyetlerin incelenmesi de işletmenin henüz karşılaşmadığı risklerin önceden fark edilmesine katkı sağlayabilir. Ancak yalnızca geçmiş verilere dayanılması, yeni ve değişen risklerin gözden kaçmasına neden olabilir.

Bu nedenle risklerin belirlenmesinde farklı yöntemlerin birlikte kullanılması daha kapsamlı sonuçlar sağlayabilir. Beyin fırtınası, anketler, mülakatlar, çalışma grupları, senaryo analizi, kontrol listeleri, paydaş görüşmeleri, olay incelemeleri, denetim çalışmaları ve iş süreci analizleri risk belirleme amacıyla kullanılacak yöntemler arasında yer almaktadır (Mermertaş, 2022:46).

Beyin fırtınası yöntemi, farklı bilgi ve deneyimlere sahip kişilerin bir araya gelerek işletmenin karşılaşılabileceği riskleri tartışmasına dayanır. Bu yöntemin etkili olabilmesi için katılımcıların görüşlerini çekinmeden açıklayabileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Yalnızca yöneticilerin katıldığı çalışmalar, günlük faaliyetlerde karşılaşılan operasyonel risklerin gözden kaçmasına neden olabilir. Bu nedenle risk belirleme çalışmalarına farklı birimlerden ve kademelerden çalışanların dâhil edilmesi yararlı olabilir.

Mülakatlar ve anketler, özellikle belirli bir faaliyet hakkında ayrıntılı bilgiye sahip kişilerin görüşlerinin toplanmasını sağlar. Çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar, işletmenin farklı risklerini daha erken fark edebilir. Bununla birlikte kişisel değerlendirmeler algı farklılıklarından etkilenebileceği için elde edilen görüşlerin diğer bilgi kaynaklarıyla karşılaştırılması gerekir.

Kontrol listeleri, daha önce belirlenmiş risklerin sistemli biçimde gözden geçirilmesine yardımcı olur. Özellikle tekrarlanan faaliyetlerde ve benzer projelerde önemli risklerin unutulmasını önleyebilir. Ancak kontrol listelerinde bulunmayan yeni risklerin gözden kaçması mümkündür. Bu nedenle kontrol listeleri, risk belirleme sürecinin tek aracı olarak değil, diğer yöntemleri destekleyen bir uygulama olarak kullanılmalıdır.

İş süreci analizi, işletmenin faaliyetlerini oluşturan aşamaların ayrıntılı biçimde incelenmesine dayanır. Sürecin girdileri, faaliyetleri, sorumluları, kullanılan sistemler, kontrol noktaları ve çıktıları değerlendirilerek hataların veya kesintilerin hangi aşamalarda ortaya çıkabileceği belirlenebilir. Özellikle operasyonel risklerin tespitinde iş akışlarının incelenmesi, süreç içindeki bağımlılıkların ve kontrol eksikliklerinin görülmesini kolaylaştırır.

Olay incelemeleri ise geçmişte meydana gelen kayıpların yalnızca sonuçlarına değil, temel nedenlerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Bir hatanın çalışan dikkatsizliği olarak kaydedilmesi çoğu zaman yeterli değildir. Çalışanın neden hata yaptığı, gerekli eğitimin verilip verilmediği, iş yükünün uygun olup olmadığı ve kontrol sisteminin neden hatayı önleyemediği de incelenmelidir. Böylece yalnızca gerçekleşen olay değil, benzer olaylara yol açabilecek yapısal zayıflıklar da belirlenebilir.

Senaryo analizi, geçmiş verilerin sınırlı olduğu veya gelecekte farklı koşulların ortaya çıkabileceği durumlarda kullanılabilecek önemli bir yöntemdir. İşletmenin karşılaşılabileceği en iyi, en muhtemel ve en kötü koşullara ilişkin senaryolar hazırlanarak bu koşullar altında meydana gelebilecek olaylar ve sonuçlar değerlendirilebilir. Geleceğe yönelik bu tür planlama araçları, işletmenin önemli değişkenleri ve bunların belirsiz etkilerini daha görünür hâle getirmesine yardımcı olmaktadır (Emhan, 2009:213).

Senaryolar yalnızca olumsuz olaylara odaklanmamalıdır. Yeni bir pazarın hızla büyümesi, teknolojik bir yeniliğin maliyetleri azaltması veya rakiplerin pazardan çekilmesi gibi olumlu gelişmeler de işletme açısından fırsat doğurabilir. Bu nedenle risk belirleme sürecinde işletmenin amaçlarını olumsuz etkileyebilecek tehditlerle birlikte olumlu sapma yaratabilecek fırsatlar da değerlendirilmelidir.

Risklerin belirlenmesinde iç ve dış çevrenin birlikte incelenmesi gerekir. İşletme içindeki insan kaynağı, iş süreçleri, teknolojik sistemler, finansal yapı ve yönetim kararları içsel risk kaynaklarını oluşturabilir. Ekonomik koşullar, rekabet, mevzuat, doğal afetler, toplumsal gelişmeler, tedarikçiler ve dış hizmet sağlayıcılar ise dışsal risklerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bazı riskler ise iç ve dış etkenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.

Belirlenen risklerin kayıt altına alınması, risk yönetimi sürecinin devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Riskin tanımı, kaynağı, etkilediği amaç, muhtemel sonuçları, mevcut kontrolleri ve sorumlusu risk kütüğüne işlenebilir. Bu kayıtlar, daha sonraki değerlendirmelerde risklerin karşılaştırılmasına ve zaman içindeki değişimin izlenmesine yardımcı olur.

Risklerin belirlenmesi tek seferlik bir çalışma olarak görülmemelidir. İşletmenin faaliyetleri, amaçları ve çevresi değiştikçe karşı karşıya bulunduğu riskler de değişmektedir. Yeni bir ürünün geliştirilmesi, farklı bir pazara girilmesi, yeni bir teknolojinin kullanılmaya başlanması veya mevzuatın değişmesi, mevcut risk görünümünün yeniden değerlendirilmesini gerekli kılabilir. Bu nedenle risk belirleme çalışmaları belirli aralıklarla ve önemli değişiklikler meydana geldiğinde tekrarlanmalıdır.

Etkili bir risk belirleme süreci, işletmenin karşılaşılabileceği bütün olayların eksiksiz biçimde tahmin edilmesini garanti etmez. Bununla birlikte farklı bilgi kaynaklarının, yöntemlerin ve paydaş görüşlerinin birlikte kullanılması, önemli risklerin gözden kaçma ihtimalini azaltır. Risklerin açık ve anlaşılır biçimde tanımlanması ise değerlendirme, önceliklendirme ve müdahale kararlarının daha sağlam bir zemine oturmasını sağlar.

1.7.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi, belirleme aşamasında ortaya konulan risklerin işletmenin amaçları üzerindeki muhtemel etkilerinin incelenmesini ve hangi risklerin öncelikle ele alınacağına karar verilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada risklerin gerçekleşme ihtimali, gerçekleşmeleri hâlinde doğurabilecekleri sonuçlar ve mevcut kontrol mekanizmalarının yeterliliği birlikte ele alınmaktadır. Böylece işletmenin bütün risklere aynı ölçüde kaynak ayırması yerine, amaçlarını daha ciddi biçimde tehdit eden risklere öncelik vermesi mümkün hâle gelmektedir.

Risk değerlendirmesi ile risklerin belirlenmesi birbirini tamamlayan ancak aynı anlamı taşımayan aşamalardır. Risklerin belirlenmesi, işletmenin hangi olaylarla karşılaşabileceğinin ve bu olayların hangi amaçları etkileyebileceğinin ortaya konulmasına yöneliktir. Risk değerlendirmesi ise belirlenmiş risklerin analiz edilmesini, önem düzeylerinin kararlaştırılmasını ve kabul edilebilir olup olmadıklarının incelenmesini içermektedir. Dolayısıyla değerlendirme aşamasına geçilebilmesi için risklerin kaynakları ve olası sonuçlarıyla birlikte yeterince açık biçimde tanımlanmış olması gerekir.

Risk yönetimi sürecinin bu aşamasında program veya işletme hedeflerine ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyebilecek durumlar incelenmekte ve risklerin büyüklüğü hakkında bir tahminde bulunmaktadır. Riskin gerçekleşme olasılığının ve meydana getirebileceği sonucun birlikte ele alınması, riskin işletme açısından taşıdığı önemin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Ancak verilerin toplanması, olasılıkların tahmin edilmesi ve farklı sonuçların karşılaştırılması nedeniyle risk değerlendirmesi, risk yönetimi sürecinin en güç ve zaman alan aşamalarından biri olabilmektedir (Polat, 2007:52).

Risk değerlendirmesi genel olarak risk analizi ve riskin önem düzeyinin kararlaştırılması olmak üzere birbiriyle bağlantılı iki faaliyeti kapsamaktadır. Risk analizi sırasında riskin nedenleri, gerçekleşme ihtimali, meydana gelmesi durumunda doğurabileceği sonuçlar ve bu sonuçları etkileyebilecek mevcut kontroller incelenir. Ardından analiz sonuçları işletmenin risk iştahı, risk toleransı ve önceden belirlediği değerlendirme ölçütleriyle karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda riskin kabul edilip edilmeyeceği veya ilave önlem gerektirip gerektirmediği belirlenir.

Risk değerlendirmesinin amacı yalnızca risklere bir puan vermek değildir. Elde edilen sonuçların karar vericilere işletmenin hangi alanlarda daha kırılgan olduğunu, hangi risklerin hızlı müdahale gerektirdiğini ve sınırlı kaynakların hangi risklere yönlendirilmesinin daha uygun olacağını göstermesi gerekir. Bu nedenle değerlendirme süreci, teknik bir hesaplama olmanın yanında yönetsel kararları destekleyen bir bilgi üretme faaliyetidir.

Riskler, eldeki verilerin niteliğine ve değerlendirilen konunun özelliklerine bağlı olarak nitel, yarı nicel veya nicel yöntemlerle analiz edilebilir. Nitel değerlendirmelerde risklerin olasılığı ve etkisi düşük, orta veya yüksek gibi sözel ifadelerle sınıflandırılmaktadır. Yarı nicel yöntemlerde sözel kategorilere belirli puanlar verilmekte ve riskler bu puanlar üzerinden karşılaştırılmaktadır. Nicel yöntemlerde ise gerçekleşme olasılıkları ve muhtemel kayıplar sayısal veriler kullanılarak hesaplanmaya çalışılmaktadır.

Tanımlanan risklerin sayısal olarak ifade edilmesi, özellikle yeterli geçmiş verinin ve güvenilir ölçüm imkânının bulunduğu finansal risklerde önemli bir değerlendirme yöntemi sunmaktadır. Nicel analizler aracılığıyla risklerin gerçekleşme olasılıkları, beklenen kayıp düzeyleri ve olağan koşulların dışında ortaya çıkabilecek beklenmeyen kayıplar tahmin edilebilir (Vurgun, 2023:26). Bu hesaplamalar, işletmenin ne kadar sermaye veya likit kaynak bulundurması gerektiği ve hangi risklere karşı koruma geliştireceği gibi kararlara katkı sağlayabilir.

Bununla birlikte bütün risklerin parasal veya sayısal olarak ifade edilmesi mümkün değildir. İtibar kaybı, çalışan bağlılığının azalması, hukuki belirsizlik veya stratejik bir kararın uzun vadeli sonuçları hakkında yeterli sayısal veri bulunmayabilir. Bu tür durumlarda uzman görüşleri, senaryo analizleri, çalışan ve paydaş değerlendirmeleri ile nitel ölççeklerden yararlanılabilir. Risk değerlendirmesinin

güvenilirliği, kullanılan yöntemin mutlaka nicel olmasına değil, değerlendirilen riskin niteliğine ve karar ihtiyacına uygun olmasına bağlıdır.

Risk analizinde olasılık ve etki temel ölçütler olmakla birlikte tek başlarına her zaman yeterli olmayabilir. Riskin ortaya çıkma hızı, ne kadar sürede fark edilebileceği, etkisinin ne kadar devam edeceği, başka riskleri tetikleme ihtimali ve mevcut kontrollerin gücü de önem düzeyini değiştirebilir. Örneğin gerçekleşme ihtimali düşük olan ancak işletmenin faaliyetlerini tamamen durdurabilecek bir olay, yalnızca olasılığına bakılarak önemsiz kabul edilmemelidir.

Risklerin etkileri yalnızca finansal kayıp bakımından değerlendirilmemelidir. Bir olay maliyet artışına, üretim veya hizmet kesintisine, çalışanların zarar görmesine, hukuki yaptırıma, müşteri kaybına ya da işletmenin itibarının zedelenmesine yol açabilir. Aynı risk birden fazla amacı ve paydaş grubunu etkileyebilir. Bu nedenle risk değerlendirmesinde finansal sonuçların yanında operasyonel, hukuki, insani ve stratejik sonuçların da dikkate alınması gerekir.

Finansal risklerin büyüklüğü işletmeler açısından özel bir önem taşımaktadır. Nakit akışını bozabilecek, borçların ödenmesini güçleştirecek veya işletmenin sermayesini aşan kayıplara neden olabilecek riskler, faaliyetlerin devamlılığını tehdit edebilir. Ancak yalnızca doğrudan mali kayba odaklanılması, daha sonra finansal sonuca dönüşebilecek operasyonel ve itibara ilişkin risklerin gözden kaçmasına neden olabilir. Bir üretim kesintisi, veri kaybı veya hukuki uyuşmazlık başlangıçta finansal risk olarak görülmesine de ilerleyen aşamalarda ciddi maliyetler doğurabilir.

Riskler değerlendirilirken mevcut kontrol mekanizmalarının etkisi de dikkate alınmalıdır. Herhangi bir kontrol uygulanmadan önceki risk düzeyi doğal veya yapısal riski, kontroller uygulandıktan sonra kalan düzey ise artık riski göstermektedir. Bir riskin başlangıçtaki büyüklüğü yüksek olsa bile güçlü kontroller sayesinde kabul edilebilir bir düzeye indirilebilir. Buna karşılık kâğıt üzerinde mevcut görünen ancak uygulamada çalışmayan kontroller, riskin gerçekte olduğundan düşük değerlendirilmesine neden olabilir.

Mevcut kontrollerin değerlendirilmesinde yalnızca kontrolün bulunup bulunmadığına bakılmamalıdır. Kontrolün doğru tasarlanıp tasarlanmadığı, düzenli biçimde uygulanıp uygulanmadığı ve riskin olasılığını veya etkisini gerçekten azaltıp azaltmadığı da incelenmelidir. Bir kontrolün belirli bir dönemde etkili olması, değişen iş koşullarında aynı yeterliliği sürdüreceğini garanti etmez. Bu nedenle risklerle birlikte kontrollerin de belirli aralıklarla yeniden değerlendirilmesi gerekir.

Risk değerlendirmesinde sıklıkla kullanılan araçlardan biri risk matrisidir. Risk matrislerinde gerçekleşme olasılığı ve etki düzeyi belirli kategorilere ayrılmakta, bu iki ölçütün kesişimi riskin önem düzeyini göstermektedir. Matrisler, risklerin görsel biçimde karşılaştırılmasını ve önceliklerin kolay anlaşılmasını sağlayabilir. Özellikle ayrıntılı sayısal verinin bulunmadığı durumlarda risklere ilişkin ortak bir değerlendirme dili oluşturulmasına katkı sunabilir.

Bununla birlikte risk matrislerinden elde edilen sonuçlar kesin ve tartışmasız ölçümler olarak görülmemelidir. Olasılık ve etki kategorilerinin sınırları doğru belirlenmediğinde birbirinden farklı riskler aynı sınıfta yer alabilir veya daha küçük bir risk daha yüksek öncelikli görünebilir. Risk matrislerinin kullanımı sırasında ölçeklerin açık biçimde tanımlanması, puanların nasıl yorumlanacağını belirlenmesi ve elde edilen sıralamanın uzman değerlendirmesiyle gözden geçirilmesi gerekir (Duijm, 2015:21-25).

Risklerin önceliklendirilmesinde gerçekleşme ihtimali ve muhtemel kaybı yüksek olan risklere öncelik verilmesi genel bir yaklaşım olarak benimsenmektedir (Külünkoğlu, 2022:19). Ancak öncelik sırası yalnızca olasılık ve etkinin mekanik biçimde çarpılmasıyla belirlenmemelidir. İşletmenin amaçları, risk toleransı, yasal yükümlülükleri, paydaş beklentileri ve riskler arasındaki bağlantılar da karar sürecine dâhil edilmelidir.

Örneğin mali etkisi sınırlı görünen bir mevzuata uyum riski, işletmenin faaliyet iznini kaybetmesine yol açabilecek nitelikteyse yüksek öncelikli olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde düşük maliyetli ancak çalışanların yaşamını veya sağlığını tehdit eden bir riskin, finansal büyüklüğü sınırlı olduğu gerekçesiyle düşük önceliğe alınması doğru değildir. Risklerin önem düzeyi kurumun amaçları ve sorumlulukları bağlamında belirlenmelidir.

Risklerin birbirinden bağımsız olduğu varsayımı da değerlendirme sonuçlarını yanıltabilir. Bir riskin gerçekleşmesi başka risklerin olasılığını veya etkisini artırabilir. Örneğin bilgi sistemlerindeki bir kesinti operasyonların durmasına, müşteri siparişlerinin karşılanamamasına, sözleşmesel yükümlülüklerin ihlal edilmesine ve itibar kaybına yol açabilir. Bu nedenle bağlantılı riskler birlikte değerlendirilmeli ve zincirleme sonuçlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Risk değerlendirmelerinde kullanılan bilgi ve tahminler her zaman belirli ölçüde belirsizlik taşımaktadır. Geçmiş verilerin sınırlı olması, çevresel koşulların değişmesi ve uzmanların farklı değerlendirmelerde bulunması, hesaplanan risk düzeylerinin kesin değerler olmadığını göstermektedir. Risk analizi, karar vericilere gelecekte ne olacağını kesin biçimde söylemek yerine mevcut bilgiye dayanarak muhtemel gelişmeler ve sonuçlar hakkında sistematik bir görünüm sunmaktadır (Aven, 2016:1-3).

Bu nedenle risk değerlendirme raporlarında yalnızca ulaşılan puan veya kategori değil, kullanılan varsayımlar, veri kaynakları ve önemli belirsizlikler de açıklanmalıdır. Bir riskin “yüksek” olarak sınıflandırılması, bu sonuca hangi bilgilerle ulaşıldığı belirtilmediğinde karar vericiler açısından sınırlı anlam taşır. Değerlendirmenin şeffaf olması, sonuçların sorgulanabilmesine ve koşullar değiştiğinde yeniden hesaplanabilmesine imkân sağlar.

Geçmişte meydana gelen küçük kazalar, işlem hataları, gecikmeler ve başarısızlıklar gelecekte ortaya çıkabilecek daha büyük risklere ilişkin erken uyarılar sağlayabilir. Karar vericiler bu olayların nedenlerini inceleyerek süreçlerdeki zayıflıkları belirleyebilir ve daha ciddi sonuçlar ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alabilirler (Emhan, 2009:214). Bununla birlikte geçmiş olayların incelenmesi yalnızca hatayı yapan kişiyi belirlemeye değil, olayın meydana gelmesine imkân veren süreç ve kontrol eksikliklerini ortaya çıkarmaya yönelmelidir.

Risk değerlendirmesinin tamamlanmasıyla işletme açısından önem taşıyan riskler daha görünür hâle gelir. Ancak değerlendirme sonuçları doğrudan çözüm anlamına gelmemektedir. Sonuçların risklere karşı uygulanacak stratejilere, sorumlulara, kaynak tahsisine ve uygulama takvimine dönüştürülmesi gerekir. Kabul edilemez düzeydeki riskler için ilave kontrol veya önlem geliştirilirken kabul edilebilir düzeyde bulunan riskler de değişen koşullar bakımından izlenmeye devam edilmelidir.

Risk değerlendirmesi bir kez yapıp tamamlanan sabit bir çalışma değildir. Yeni bir yatırım kararı, teknolojik değişiklik, pazar koşullarındaki dalgalanma veya mevzuat düzenlemesi risklerin olasılığını ve etkisini değiştirebilir. Benzer biçimde uygulanan kontroller risk düzeyini azaltabilir ya da zaman içinde etkisini kaybedebilir. Bu nedenle değerlendirmeler düzenli aralıklarla ve işletmenin yapısını etkileyen önemli değişikliklerden sonra yenilenmelidir.

Etkili bir risk değerlendirmesi, bütün risklerin tamamen ortadan kaldırılmasını değil, işletmenin hangi risklerle hangi düzeyde karşı karşıya olduğunu daha doğru anlamasını amaçlamaktadır. Risklerin olasılıkları, sonuçları, bağlantıları, mevcut kontrolleri ve taşıdıkları belirsizlik birlikte değerlendirildiğinde daha gerçekçi bir öncelik sırası oluşturulabilir. Böylece işletme, kaynaklarını en fazla dikkat gerektiren alanlara yönlendirebilir ve risklere karşı uygulanacak kararları daha sağlam bilgilere dayandırabilir.

1.7.3. Risklere Cevap Verilmesi

Risklere cevap verilmesi, değerlendirme sonucunda önem düzeyi belirlenen riskler karşısında hangi eylemlerin uygulanacağına karar verilmesini ifade etmektedir. Bu aşamada temel amaç, işletmenin hedefleri, kaynakları, risk kapasitesi ve kabul edilebilir risk düzeyi dikkate alınarak en uygun yaklaşımın seçilmesidir. Belirlenen karşılığın yalnızca teorik olarak uygun olması yeterli değildir. Uygulanabilir, maliyet açısından sürdürülebilir ve işletmenin mevcut yapısıyla uyumlu olması da gerekir (Karaman, 2019:50).

Her risk için aynı karşılık yönteminin kullanılması doğru değildir. Riskin kaynağı, gerçekleşme ihtimali, oluşturabileceği sonuçlar, mevcut kontroller ve işletmenin söz konusu riske karşı dayanıklılığı farklılık gösterebilir. Bu nedenle risklere verilecek cevaplar, standart ve değişmez uygulamalar olarak değil, her riskin özelliklerine göre şekillenen kararlar olarak değerlendirilmelidir.

Risklere cevap verilmeden önce işletmenin karşı karşıya bulunduğu risklerin birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Riskler çoğu zaman birbirinden bağımsız değildir. Bir riskin gerçekleşmesi başka bir riskin olasılığını veya etkisini artırabilir. Buna karşılık bir risk için alınan önlem, başka bir riskin düzeyini azaltabileceği gibi yeni risklerin ortaya çıkmasına da neden olabilir. Risklerin toplu biçimde incelenmesi, bu etkileşimlerin görülmesini ve kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır (Pali, 2018:58).

Örneğin maliyetleri azaltmak amacıyla stok miktarının düşürülmesi, elde bulundurma maliyetlerini azaltabilir ancak tedarik kesintisi riskini artırabilir. Benzer biçimde bir faaliyetin dış hizmet sağlayıcıya devredilmesi, işletmenin bazı operasyonel yüklerini azaltırken üçüncü tarafa bağımlılık riskini yükseltebilir. Bu nedenle bir risk için geliştirilen karşılığın işletmenin diğer faaliyetleri ve riskleri üzerindeki muhtemel sonuçları da değerlendirilmelidir.

Risklere verilebilecek cevaplar genel olarak riskten kaçınma, riski azaltma, riski paylaşma veya devretme ve riski kabul etme yaklaşımları çerçevesinde ele alınabilir. İşletme, riskin niteliğine ve kendi koşullarına göre bu yaklaşımlardan birini seçebileceği gibi birden fazla yöntemi birlikte de kullanabilir.

Riskten kaçınma, kabul edilemez düzeyde risk doğuran bir faaliyetin başlatılmaması veya sürdürülmemesi anlamına gelmektedir. İşletme belirli bir pazara girmekten, yüksek risk taşıyan bir yatırım yapmaktan veya güvenli biçimde yürütemeyeceği bir faaliyetten vazgeçerek riskin kaynağını ortadan kaldırabilir. Ancak her riskten kaçınma kararı, işletmenin elde edebileceği kazançlardan ve büyüme fırsatlarından da vazgeçmesine neden olabilir. Bu nedenle kaçınma kararı, beklenen yarar ile muhtemel kayıplar birlikte değerlendirilerek verilmelidir.

Riski azaltma, riskin gerçekleşme ihtimalini veya gerçekleşmesi hâlinde doğurabileceği zararın büyüklüğünü düşürmeye yönelik önlemleri kapsamaktadır. Çalışanların eğitilmesi, iş süreçlerinde kontrol noktalarının oluşturulması, bilgi sistemlerinin yedeklenmesi, borç vadelerinin dengelenmesi ve alternatif tedarikçilerin belirlenmesi bu yaklaşım kapsamında değerlendirilebilir. Riskin azaltılmasında kaybın meydana gelmesini önlemeye yönelik uygulamalar ile olay gerçekleştikten sonra etkisini sınırlamaya yönelik kontroller birlikte kullanılabilir (Polat, 2016:32).

Riskin paylaşılması veya devredilmesi, muhtemel kaybın tamamının ya da bir bölümünün başka bir tarafa üstlenilmesine dayanmaktadır. Sigorta sözleşmeleri, dış kaynak kullanımı, ortak girişimler ve sözleşmelerde yer alan bazı sorumluluk hükümleri bu amaçla kullanılabilir. Bununla birlikte riskin başka bir tarafa devredilmesi, işletmenin ilgili riskten tamamen kurtulduğu anlamına gelmez. Örneğin sigorta mali kaybın bir bölümünü karşılasa bile yaşanan faaliyet kesintisi, müşteri kaybı veya itibar zararı devam edebilir.

Riskin kabul edilmesi ise işletmenin risk düzeyini belirlenen sınırlar içinde görmesi ve ilave bir önlem almadan faaliyeti sürdürmesi anlamına gelmektedir. Riskin düşük olması, alınabilecek önlemin

maliyetinin muhtemel zarardan yüksek olması veya riskin işletmenin stratejik hedefleri açısından üstlenilmesinin gerekli görülmesi kabul kararına yol açabilir. Ancak riskin kabul edilmesi, riskin göz ardı edilmesi veya unutulması değildir. Kabul edilen risklerin de sorumluları belirlenmeli ve koşullardaki değişiklikler düzenli olarak izlenmelidir.

Risklere cevap verilmesi yalnızca tehditlere karşı savunma geliştirilmesini içermez. Belirsizliklerin işletme açısından olumlu sonuçlar doğurabileceği durumlarda fırsatların değerlendirilmesine yönelik kararlar da alınabilir. İşletme fırsatın gerçekleşme ihtimalini artıracak kaynaklar ayırabilir, diğer taraflarla iş birliği yapabilir veya ortaya çıkabilecek yararı büyütecek uygulamalar geliştirebilir. Böylece risklere cevap verme süreci, kayıpları azaltmanın yanında işletme hedeflerine katkı sağlayabilecek gelişmelerin değerlendirilmesini de kapsar.

Seçilen risk karşılığının uygulanabilmesi için somut bir eylem planına dönüştürülmesi gerekir. Eylem planında yapılacak faaliyetler, sorumlu kişi veya birimler, ihtiyaç duyulan kaynaklar, uygulama süresi ve beklenen sonuçlar açık biçimde belirtilmelidir. Kimin sorumlu olduğu ve hangi tarihte tamamlanacağı belirlenmeyen önlemler, uygulamada karşılık bulmayan genel öneriler olarak kalabilir.

Risklere yönelik önlemlerin maliyeti de karar sürecinde dikkate alınmalıdır. Bir riski tamamen ortadan kaldırmak için gereken kaynak, riskin meydana getirebileceği muhtemel kayıptan daha yüksek olabilir. Bu nedenle önlemin sağlayacağı yarar ile uygulanması için katlanılacak maliyet arasında makul bir denge kurulmalıdır. Bununla birlikte çalışan sağlığı, yasal yükümlülükler ve faaliyet izni gibi kritik alanlarda kararların yalnızca maliyet ölçütüne dayandırılması doğru değildir.

Risk karşılığının uygulanmasından sonra riskin tamamen ortadan kalkacağı varsayılmamalıdır. Kontroller ve önlemler sonrasında belirli bir artık risk varlığını sürdürebilir. Bu riskin işletmenin tolerans sınırları içinde bulunup bulunmadığı yeniden değerlendirilmelidir. Artık risk kabul edilebilir düzeyin üzerindeyse ilave kontroller uygulanması, mevcut yaklaşımın değiştirilmesi veya ilgili faaliyetten vazgeçilmesi gerekebilir.

Risklere cevap verme sürecinde sorumluluk yalnızca risk yönetimi birimine veya belirli bir yöneticiye ait değildir. Risk yönetiminin işletmenin bütün faaliyetleriyle ilişkili olması nedeniyle üst yönetim, birim yöneticileri, çalışanlar ve denetçiler farklı düzeylerde sorumluluk taşımaktadır (Altay, 2008:139). Üst yönetim genel yaklaşımı ve kabul edilebilir risk sınırlarını belirlerken ilgili birimler kendi faaliyet alanlarındaki önlemleri uygulamalı ve sonuçlarını takip etmelidir.

Çalışanların risklere verilecek cevapların hazırlanmasına katılması da uygulamaların başarısını artırabilir. Günlük faaliyetleri yürüten çalışanlar, önerilen bir kontrolün işleyişi yavaşlatıp yavaşlatmayacağını veya uygulamada yeni sorunlar oluşturup oluşturmayacağını daha yakından değerlendirebilir. Böylece risk karşılıkları yalnızca yönetim tarafından hazırlanan kararlar olmaktan çıkar ve işletmenin gerçek çalışma koşullarıyla daha uyumlu hâle gelir.

Uygulanan risk karşılıklarının etkili olup olmadığı düzenli olarak izlenmelidir. Bir önlemin planlandığı biçimde uygulanması, risk üzerinde beklenen etkiyi oluşturduğunu garanti etmez. Kontrol faaliyetlerinin sonuçları, ortaya çıkan yeni riskler, yapılan harcamalar ve artık risk düzeyi belirli aralıklarla değerlendirilmelidir. Etkisiz kalan veya yeni koşullara uyum sağlayamayan önlemler değiştirilmelidir.

Risklere cevap verilmesi bu nedenle risk yönetimi sürecinin bitiş noktası değildir. Alınan kararlar uygulandıktan sonra sonuçların izlenmesi, raporlanması ve gözden geçirilmesi gerekir. Değişen işletme koşulları, yeni teknolojiler, mevzuat düzenlemeleri veya piyasa hareketleri daha önce uygun görülen bir risk karşılığının yetersiz kalmasına neden olabilir.

Etkili bir risk karşılığı, riskin her durumda tamamen yok edilmesini değil, işletmenin amaçları ve kapasitesiyle uyumlu bir düzeye indirilmesini hedeflemektedir. Risklerin birbirleriyle olan ilişkilerinin dikkate alınması, uygulanabilir eylem planlarının hazırlanması, sorumlulukların açık biçimde

belirlenmesi ve alınan önlemlerin düzenli olarak izlenmesi, bu aşamanın başarısını belirleyen temel unsurlardır.

1.7.4. Risklerin İzlenmesi, Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

Risk yönetimi, risklere yönelik önlemlerin belirlenmesi ve uygulanmasıyla tamamlanan bir süreç değildir. İşletmenin faaliyetleri, iç yapısı ve içinde bulunduğu çevre zaman içinde değiştiğinden risklerin gerçekleşme ihtimalleri, etkileri ve öncelik düzeyleri de değişebilmektedir. Daha önce düşük düzeyde değerlendirilen bir risk önem kazanabilir, uygulanan bir kontrol etkisini kaybedebilir veya işletmenin daha önce karşılaşmadığı yeni bir risk ortaya çıkabilir. Bu nedenle risklerin, alınan önlemlerin ve risk yönetimi sürecinin düzenli biçimde izlenmesi, gözden geçirilmesi ve sonuçların ilgili karar vericilere raporlanması gerekmektedir.

İzleme, belirlenmiş risklerin, risk göstergelerinin, uygulanan kontrollerin ve eylem planlarının sürekli veya belirli aralıklarla takip edilmesini ifade etmektedir. İzleme faaliyetinin temel amacı, risk düzeyinde meydana gelen değişiklikleri zamanında fark etmek ve işletmenin kabul edilebilir sınırların dışına çıkmasını önlemektir. Risklerin yalnızca gerçekleşen kayıplar üzerinden takip edilmesi yeterli değildir. Henüz kayıp ortaya çıkmadan önce riskin yükseldiğini gösterebilecek gelişmelerin de izlenmesi gerekir.

Risklerin izlenmesinde gerçekleşen olaylar, kayıplar, gecikmeler, müşteri şikâyetleri, sistem kesintileri, ödeme sorunları ve mevzuata aykırılıklar önemli bilgi kaynaklarıdır. Bunun yanında çalışan devri, borçluluk düzeyi, tahsilat süresinin uzaması, stok miktarındaki değişiklikler, kapasite kullanım oranı, döviz açık pozisyonu veya tedarikçi performansındaki bozulma gibi göstergeler de gelecekte oluşabilecek risklere ilişkin erken işaretler sunabilir.

Bu kapsamda temel risk göstergelerinden yararlanılabilir. Temel risk göstergeleri, işletmenin belirli bir alandaki risk düzeyinin artmakta olduğuna ilişkin önceden bilgi veren ölçütlerdir. Performans göstergeleri çoğunlukla gerçekleşmiş sonuçlara odaklanırken risk göstergeleri, olumsuz bir olay henüz meydana gelmeden önce ortaya çıkan değişimleri izlemeyi amaçlamaktadır. Etkili bir risk göstergesinin işletmenin hedefleriyle, kritik riskleriyle ve karar alma ihtiyacıyla bağlantılı olması gerekir (Beasley vd., 2010:1-3).

Örneğin müşterilerin geçmiş dönemde gerçekleştirdiği gecikmiş ödemelerin sayısı, daha çok gerçekleşmiş bir sonuca ilişkin performans bilgisi sunmaktadır. Buna karşılık işletmenin en büyük müşterilerinin finansal yapılarındaki bozulma, faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki daralma veya kredi notlarındaki düşüş, gelecekte tahsilat sorunu yaşanabileceğine ilişkin erken uyarı göstergeleri olarak kullanılabilir. Böyle bir izleme sistemi işletmenin yalnızca meydana gelen sorunlara tepki vermesini değil, risk büyümeden önce harekete geçmesini sağlar.

Risk göstergeleri için belirli eşik değerlerin oluşturulması da önemlidir. Göstergenin normal kabul edilen aralıkta bulunması mevcut uygulamaların sürdürülmesini sağlayabilir. Belirlenen uyarı seviyesine yaklaşılması, risk sahibinin durumu daha yakından izlemesini gerektirebilir. Kritik sınırın aşılması ise yönetime bilgi verilmesini, ilave önlemlerin uygulanmasını veya mevcut faaliyetin yeniden değerlendirilmesini gerektirebilir. Eşik değerlerle bağlantılı eylemlerin önceden belirlenmesi, risk düzeyi yükseldiğinde hangi kararın alınacağı konusundaki belirsizliği azaltmaktadır (Beasley vd., 2010:5-6).

İzleme sıklığı bütün riskler için aynı olmak zorunda değildir. İşletmenin faaliyetlerini kısa sürede durdurabilecek, çalışan güvenliğini etkileyebilecek veya yüksek mali kayba yol açabilecek risklerin daha sık takip edilmesi gerekir. Daha yavaş gelişen ve etkisi sınırlı olan riskler ise daha uzun aralıklarla incelenebilir. İzleme sıklığı belirlenirken riskin önem düzeyi, değişim hızı, işletmenin müdahale süresi ve ulaşılabilen verilerin niteliği birlikte değerlendirilmelidir.

Risklerin izlenmesi sırasında yalnızca riskin kendisi değil, bu risk için uygulanan kontroller de takip edilmelidir. Bir kontrolün mevcut olması, her zaman etkili biçimde çalıştığını göstermez. Çalışanların kontrolü uygulamaması, bilgi sistemindeki bir değişiklik, iş yükünün artması veya sürecin farklılaşması, başlangıçta yeterli olan bir kontrolün zaman içinde işlevini kaybetmesine neden olabilir. Bu nedenle kontrollerin tasarlandığı biçimde uygulanıp uygulanmadığı ve riskin olasılığı veya etkisi üzerinde beklenen sonucu oluşturup oluşturmadığı incelenmelidir.

Risklere cevap verilmesi aşamasında hazırlanan eylem planlarının gerçekleşme durumu da izleme kapsamındadır. Alınmasına karar verilen önlemlerin zamanında uygulanmaması, riskin kabul edilemez düzeyde varlığını sürdürmesine neden olabilir. Bu nedenle her eylem için sorumlu kişi veya birim, tamamlanma tarihi, ihtiyaç duyulan kaynaklar ve beklenen sonuç açık biçimde belirlenmelidir. Geciken veya tamamlanamayan eylemlerin nedenleri araştırılmalı ve gerekli durumlarda plan yeniden düzenlenmelidir.

İzleme ile gözden geçirme birbirini tamamlayan ancak farklı amaçlara sahip faaliyetlerdir. İzleme, risklere ve kontrollere ilişkin bilgilerin düzenli olarak takip edilmesine dayanırken gözden geçirme, elde edilen bilgilerin belirli dönemlerde veya önemli bir değişiklik sonrasında daha kapsamlı biçimde değerlendirilmesini ifade etmektedir. Gözden geçirme sırasında yalnızca risk düzeyinin değişip değişmediğine değil, risk yönetimi yaklaşımının hâlâ uygun ve yeterli olup olmadığına da bakılmaktadır.

ISO 31000'e göre izleme ve gözden geçirmenin amacı, risk yönetimi sürecinin tasarım ve uygulama kalitesini güvence altına almak ve geliştirmektir. Bu faaliyetlerin sorumlulukları açık biçimde belirlenmeli, sonuçları kayıt altına alınmalı ve kurumsal performans yönetimi ile ölçme ve raporlama faaliyetlerinin bir parçası hâline getirilmelidir. Standart, kayıt ve raporlamayı da risk yönetimi faaliyetlerinin ve sonuçlarının belgelenmesi, kurum genelinde paylaşılması ve karar süreçlerinin desteklenmesi açısından gerekli görmektedir (ISO, 2018:14).

Gözden geçirme belirli tarihlere bağlı olarak yapılabileceği gibi önemli bir olay veya değişiklik sonucunda da başlatılabilir. Yeni bir pazara girilmesi, şirket birleşmesi, önemli bir yatırım yapılması, mevzuatın değişmesi, yeni bir teknolojinin kullanılmaya başlanması veya ciddi bir kayıp yaşanması, mevcut risklerin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılabilir. Böyle durumlarda olağan gözden geçirme tarihinin beklenmesi, işletmenin güncelliğini kaybetmiş bilgilere dayanarak faaliyet göstermesine neden olabilir.

Gözden geçirme sırasında risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve etkileri yeniden değerlendirilmeli, kullanılan varsayımların geçerliliği sorgulanmalı ve artık risk düzeyi işletmenin risk toleransı ile karşılaştırılmalıdır. Uygulanan önlemler sonucunda risk kabul edilebilir düzeye indirilmişse mevcut yaklaşım sürdürülebilir. Riskin hâlâ tolerans sınırının üzerinde bulunması durumunda yeni kontroller uygulanması, kaynakların artırılması, farklı bir cevap yönteminin seçilmesi veya ilgili faaliyetin durdurulması gerekebilir.

Bazı riskler önemini zaman içinde kaybedebilir. Artık geçerli olmayan bir süreçten, sona eren bir projeden veya kullanılmayan bir teknolojiye kaynaklanan risklerin risk kütüğünde aktif biçimde tutulması, yöneticilerin gereksiz bilgiyle karşılaşmasına neden olabilir. Bununla birlikte riskin kayıttan çıkarılması gerekçesiyle birlikte belgelenmelidir. Böylece geçmiş değerlendirmeler ve alınan kararlar kurumsal hafızanın bir parçası olarak korunabilir.

Gözden geçirme süreci yeni ve gelişmekte olan risklerin belirlenmesine de katkı sağlamaktadır. İşletmeler yalnızca daha önce tanımlanmış riskleri izlediklerinde çevredeki değişikliklerden kaynaklanan yeni tehdit ve fırsatları gözden kaçırabilir. Ekonomik göstergeler, teknolojik gelişmeler, müşteri davranışları, düzenleyici değişiklikler ve rakiplerin faaliyetleri düzenli biçimde takip edilerek mevcut risk kütüğünde bulunmayan gelişmeler değerlendirmeye alınmalıdır.

Risk kütüğünün güncellenmesi, izleme ve gözden geçirme faaliyetlerinin somut sonuçlarından biridir. Riskin olasılığı, etkisi, mevcut kontrolleri, artık risk düzeyi, risk sahibi ve eylem planındaki değişiklikler risk kütüğüne işlenmelidir. Yeni riskler eklenmeli, önemini kaybeden risklerin durumu belirtilmeli ve tamamlanan eylemler kayıt altına alınmalıdır. Güncel olmayan bir risk kütüğü, işletmenin mevcut risk görünümünü yansıtmadığı için karar süreçlerinde yanıltıcı sonuçlar doğurabilir.

Risk yönetimi uygulamalarının zaman içinde değişmesi ve farklı kurumsal yapıların etkisiyle yeniden şekillenmesi, risk yönetiminin sabit bir kontrol sistemi olarak görülemeyeceğini göstermektedir. Risklerin ve yönetim araçlarının işletmenin mevcut yapısı, uzmanları, karar süreçleri ve kontrol anlayışıyla karşılıklı etkileşim içinde gelişmesi, düzenli gözden geçirmenin önemini artırmaktadır (Arena vd., 2010:659-661).

Risklerin raporlanması ise izleme ve gözden geçirme sonucunda elde edilen bilgilerin karar alabilecek kişi ve birimlere uygun biçimde iletilmesini kapsamaktadır. Risk raporlamasının amacı yalnızca risklerin listesini sunmak değildir. Raporların riskin önem düzeyi, hedefler üzerindeki etkisi, mevcut kontroller, planlanan önlemler, eylemlerin gerçekleşme durumu ve artık risk düzeyi hakkında karar vermeye elverişli bilgi sağlaması gerekir.

Risk raporlarının içeriği, raporu kullanacak kişinin görev ve sorumluluğuna göre farklılaşmalıdır. Operasyonel birim yöneticileri kendi süreçlerindeki riskler, kontrol eksiklikleri ve geciken eylemler hakkında ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyabilir. Üst yönetim ise işletmenin öncelikli riskleri, risklerin birbirleriyle ilişkileri, tolerans sınırlarının aşılması ve stratejik hedefler üzerindeki toplam etkiyle ilgilenmektedir. Yönetim kurulu düzeyinde hazırlanan raporların ise kurumun genel risk profiline, kritik değişimlere ve yönetimin aldığı önlemlerin yeterliliğine odaklanması daha uygundur.

COSO çerçevesinde gözden geçirme ve düzeltme ile bilgi, iletişim ve raporlama, kurumsal risk yönetiminin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Kurum performansının gözden geçirilmesi, risk yönetimi uygulamalarının zaman içindeki yeterliliğinin ve önemli değişiklikler karşısındaki uygunluğunun değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bilgi, iletişim ve raporlama ise iç ve dış kaynaklardan elde edilen gerekli bilgilerin kurumun alt, üst ve yatay kademeleri arasında sürekli biçimde paylaşılmasına dayanmaktadır (COSO, 2017:6).

Risk raporlarının zamanında, doğru, anlaşılır ve karşılaştırılabilir olması gerekir. Güncelliğini kaybetmiş bilgi, risk düzeyindeki değişikliğin geç fark edilmesine neden olabilir. Doğruluğu teyit edilmemiş veriler ise gereksiz önlemlerin alınmasına veya önemli bir riskin düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Farklı birimlerin aynı risk için farklı tanımlar ve ölçüm yöntemleri kullanması da sonuçların birleştirilmesini ve karşılaştırılmasını güçleştirebilir. Bu nedenle raporlamada kullanılan kavramların, veri kaynaklarının ve hesaplama yöntemlerinin açık biçimde tanımlanması önemlidir.

Raporlarda yalnızca geçmiş dönemde gerçekleşen kayıplara yer verilmesi yeterli değildir. Yeni ortaya çıkan riskler, değişen göstergeler, önemli varsayımlar, olası gelecek senaryoları ve erken uyarı işaretleri de raporlanmalıdır. Böylece rapor, geçmiş olayların kaydını tutan bir belge olmaktan çıkar ve yöneticilerin geleceğe yönelik kararlarını destekleyen bir araca dönüşür.

Risk bilgilerinin aşırı ayrıntılı ve karmaşık biçimde sunulması, yöneticilerin kritik konuları fark etmesini zorlaştırabilir. Buna karşılık raporun gereğinden fazla özetlenmesi de riskin kaynağının ve muhtemel sonuçlarının anlaşılmasını engelleyebilir. Bu nedenle risk raporlarında önemlilik esas alınmalı, öncelikli riskler görünür hâle getirilmeli ve daha ayrıntılı bilgilere ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilecek bir raporlama yapısı kurulmalıdır.

Risk raporlamasının etkili olabilmesi için bilgilerin yalnızca tablolar, puanlar ve renklerden oluşmaması gerekir. Sayısal göstergelerin hangi koşullarda oluştuğu, riskin neden değiştiği ve yönetim açısından ne anlama geldiği de açıklanmalıdır. Risk yöneticilerinin hazırladıkları araçları karar vericiler

tarafından anlaşılabilir hâle getirmesi ve bu araçların yorumlanmasına doğrudan katılması, risk bilgisinin kurumsal kararlar üzerindeki etkisini artırmaktadır (Hall vd., 2015:3-5).

Kritik risklerin ve tolerans sınırı ihlallerinin hangi durumda üst yönetime aktarılacağı önceden belirlenmelidir. Açık bir bildirim ve yükseltme mekanizmasının bulunmaması, önemli bir riskin ilgili karar vericiye geç ulaşmasına neden olabilir. Risk sahibinin hangi gelişmeleri kendi yetkisi içinde yönetebileceği ve hangi koşullarda daha üst yönetim düzeyine bildirim yapması gerektiği açık biçimde tanımlanmalıdır.

Risk raporlarının yalnızca olumsuz gelişmelere odaklanması da eksik bir değerlendirme oluşturabilir. Risk göstergelerindeki değişimler işletme açısından yeni fırsatlara işaret edebilir. Talebin beklenenden hızlı yükselmesi, yeni bir teknolojinin maliyet avantajı sağlaması veya rakiplerin pazardan çekilmesi, mevcut stratejilerin yeniden değerlendirilmesini gerektirebilir. Bu nedenle izleme ve raporlama faaliyetleri tehditlerin yanında hedeflere olumlu katkı sağlayabilecek gelişmeleri de kapsmalıdır.

Risklerin izlenmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması işletmenin bütün kademelerinin katkısını gerektirir. Risk sahipleri kendi sorumluluk alanlarındaki gelişmeleri takip etmeli, çalışanlar karşılaştıkları hata ve aksaklıkları bildirmeli, risk yönetimi birimi elde edilen bilgileri bir araya getirerek kurumsal görünümü oluşturmali ve üst yönetim gerekli kararları almalıdır. İç denetim ise risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin tasarımı ile işleyişi hakkında bağımsız güvence sağlayabilir.

Bu aşamanın başarısı, çalışanların olumsuz gelişmeleri gizlemeden bildirebildiği bir kurum kültürüne de bağlıdır. Hata veya risk bildiren çalışanların cezalandırılacağı düşüncesi, önemli bilgilerin yönetime ulaşmasını engelleyebilir. Açık iletişimin desteklendiği bir ortam ise sorunların erken aşamada fark edilmesine ve kayıplar büyümeden gerekli önlemlerin alınmasına katkı sağlar.

İzleme, gözden geçirme ve raporlama faaliyetleri risk yönetimi sürecinin yeniden başlamasını sağlayan bir geri bildirim mekanizması oluşturmaktadır. Elde edilen bilgiler yeni risklerin belirlenmesine, mevcut risklerin yeniden değerlendirilmesine ve uygulanan cevapların değiştirilmesine yol açabilir. Böylece risk yönetimi doğrusal ve tek seferlik bir uygulama olmaktan çıkarak işletmenin değişen koşullarına uyum sağlayan sürekli bir öğrenme ve iyileştirme sürecine dönüşür.

1.8. Kurumsal Risk Yönetimi

Risk yönetiminin işletme faaliyetleriyle bütünleştirilmesine yönelik düşüncenin gelişiminde Robert I. Mehr ve Bob A. Hedges tarafından 1963 yılında yayımlanan *Risk Management in the Business Enterprise* adlı eser önemli bir yere sahiptir. Eserde risk yönetiminin yalnızca kayıpların sigorta yoluyla karşılanması şeklinde görülmemesi gerektiği savunulmuş, temel amaçlardan biri işletmenin üretken etkinliğinin en üst düzeye çıkarılması olarak açıklanmıştır (Çakmakçı, 2022:19). Bu yaklaşım, risk yönetiminin yalnızca zarar ortaya çıktıktan sonra devreye giren bir koruma aracı değil, işletmenin bütün faaliyetlerini ve kararlarını destekleyen bir yönetim işlevi olarak değerlendirilmesine katkı sağlamıştır.

Risk yönetimi uzun süre finansal, operasyonel veya sigortalanabilir risklerin ayrı birimler tarafından birbirinden bağımsız biçimde ele alınmasına dayanmıştır. Bu yapıda finans birimi mali risklerle, hukuk birimi mevzuat ve sözleşmelerle, bilgi işlem birimi teknolojik risklerle ilgilenirken işletmenin maruz kaldığı toplam risk düzeyi çoğu zaman bütüncül biçimde değerlendirilememiştir. Risklerin birbirini etkileyebilmesi ve bir alanda ortaya çıkan sorunun başka faaliyetlere yayılabilmesi, birim temelli yaklaşımın yetersizliğini daha görünür hâle getirmiştir.

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin karşı karşıya bulunduğu riskleri birbirinden bağımsız olaylar olarak değil, kurumun amaçları, stratejisi ve performansı ile bağlantılı bir bütün olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, işletmeyi etkileyebilecek olayların tanımlanmasını, risklerin kurumun risk iştahına uygun biçimde yönetilmesini ve hedeflere ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlanmasını amaçlayan

sistematiik bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi aynı zamanda stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması sırasında kullanılmak üzere tasarlanmaktadır (Bozkurt, 2010:20).

“Makul güvence” ifadesi, kurumsal risk yönetiminin işletmenin hedeflerine mutlaka ulaşacağını veya bütün risklerin ortadan kaldırılacağını garanti etmediğini göstermektedir. Geleceğe ilişkin belirsizlik, insan hatası, değişen çevresel koşullar ve işletmenin kontrolü dışında gelişen olaylar nedeniyle tam güvence sağlanması mümkün değildir. Kurumsal risk yönetimi, bu sınırlılıkları kabul ederek kararların daha sağlam bilgiye dayanmasını ve kabul edilemez risklere karşı zamanında önlem alınmasını sağlar.

Kurumsal risk yönetiminin gelişimi, riskin başlangıçta teknik ve operasyonel bir sorun olarak değerlendirildiği yaklaşımlardan kurumun tamamını kapsayan bir yönetim anlayışına geçişi yansıtmaktadır. Finansal risk yönetimi uygulamaları, iç kontrol sistemleri, kurumsal yönetim reformları, düzenleyici değişiklikler ve uluslararası standartlar bu dönüşümün şekillenmesinde etkili olmuştur. Böylece risk yönetimi, yalnızca uzmanların ve belirli birimlerin yürüttüğü sınırlı bir uygulamadan çıkarak strateji, performans ve yönetim süreçleriyle ilişkilendirilen kurumsal bir yapıya dönüşmüştür (Üstün, 2026:27).

Kurumsal risk yönetimini geleneksel yaklaşımdan ayıran temel özelliklerden biri, risklerin kurum genelinde birlikte değerlendirilmesidir. Risklerin tek tek yönetilmesi, her risk için uygun önlemler alınmasını sağlayabilir ancak işletmenin toplam risk görünümünü açıklamakta yetersiz kalabilir. Örneğin bir işletme aynı anda finansal borçluluk, tek tedarikçiye bağımlılık, bilgi sistemlerindeki zayıflık ve belirli bir pazara yoğunlaşma riski taşıyabilir. Bu risklerin ayrı ayrı kabul edilebilir görünmesi, birlikte gerçekleşmeleri hâlinde ortaya çıkabilecek toplam etkinin de kabul edilebilir olduğu anlamına gelmez.

Kurumsal risk yönetimi bu nedenle riskler arasındaki bağlantıları ve birikmiş etkileri dikkate alan bir portföy bakışına dayanmaktadır. Bir riskin gerçekleşmesi başka bir riskin ihtimalini veya etkisini artırabilir. Döviz kurundaki yükseliş finansman maliyetlerini artırabilir, nakit akışını bozabilir, tedarikçilere yapılacak ödemeleri geciktirebilir ve işletmenin itibarını etkileyebilir. Risklerin toplu biçimde incelenmesi, yöneticilerin bu tür zincirleme etkileri görmesine ve kaynaklarını işletmenin genel risk durumuna göre dağıtmasına yardımcı olur (Bromiley vd., 2015:265-267).

Kurumsal risk yönetimi aynı zamanda risk ile strateji arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. İşletmenin seçtiği strateji, üstlenilecek risklerin niteliğini ve büyüklüğünü belirler. Yeni bir pazara giriş, yüksek tutarlı yatırım, yabancı para üzerinden borçlanma veya yeni teknoloji kullanımı, büyüme ve kazanç imkânı sağlarken farklı riskler de meydana getirir. Bu nedenle strateji belirlenirken yalnızca beklenen getirilerin değil, stratejinin dayandığı varsayımların, olumsuz senaryoların ve işletmenin bu riskleri taşıma kapasitesinin de değerlendirilmesi gerekir.

Güncel kurumsal risk yönetimi yaklaşımında risk, strateji oluşturulduktan sonra incelenen ikincil bir konu değildir. Risk bilgisi, stratejik seçeneklerin karşılaştırılmasında ve performans hedeflerinin belirlenmesinde kullanılmalıdır. Kurumsal risk yönetiminin strateji ve performans süreçleriyle bütünleştirilmesi, yöneticilerin yalnızca “hangi risklerle karşı karşıyayız?” sorusuna değil, “seçtiğimiz strateji hangi riskleri doğuruyor?” ve “üstlendiğimiz risk elde etmeyi beklediğimiz değerle uyumlu mu?” sorularına da cevap aramasını gerektirmektedir (COSO, 2004).

Kurumsal risk yönetimi, risklerden tamamen kaçınmaya dayalı bir anlayış değildir. İşletmenin büyümesi, yenilik yapması ve rekabet avantajı elde etmesi belirli ölçüde risk üstlenmesini gerektirir. Asıl amaç, işletmenin hangi riskleri hangi düzeyde kabul edebileceğini bilinçli biçimde belirlemesidir. Risk kapasitesi, risk iştahı ve risk toleransı bu kararların sınırlarını oluşturur. İşletmenin risk kapasitesini aşan kararlar mali devamlılığı tehdit edebilirken gereğinden fazla ihtiyatlı davranılması da önemli fırsatların kaçırılmasına yol açabilir.

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği olayları belirlemenin yanında mevcut risklere yönelik kararların amaçlarla uyumlu hâle getirilmesini de sağlar. Kurumun izleyeceği yolun belirlenmesi, bu yolu etkileyebilecek muhtemel olayların incelenmesi ve risklerin kabul edilen risk alma eğilimi çerçevesinde yönetilmesi, kurumsal risk yönetiminin temel işlevleri arasındadır (Yakar, 2017:40). Böylece risk yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını destekleyen bir karar aracı niteliği kazanmaktadır.

Kurumsal risk yönetiminin yalnızca riskleri tanımlayan tablolar ve düzenli olarak hazırlanan raporlardan oluştuğu düşünülmemelidir. Etkili bir sistemde risk bilgisi yatırım, bütçeleme, finansman, kapasite planlaması, tedarikçi seçimi, insan kaynakları ve teknoloji kararlarında kullanılmaktadır. Risk yönetimi belgelerinin karar süreçlerinden ayrı tutulması, kurumda görünürde bir sistem bulunmasına rağmen risklerin fiilen yönetilememesine neden olabilir.

Kurumsal risk yönetiminin kuruluşlara sağlayabileceği yararlarından biri, kaynakların risklerin önem düzeyine göre tahsis edilmesine yardımcı olmasıdır. İşletmelerin mali, beşerî ve teknolojik kaynakları sınırlı olduğundan bütün risklere aynı ölçüde müdahale edilmesi mümkün değildir. Risklerin işletmenin amaçları üzerindeki etkisine göre önceliklendirilmesi, kaynakların daha kritik alanlara yönlendirilmesini sağlar. Kurumsal risk yönetimi bu yönüyle işletmelerin riskli ve değişken ortamlarda daha etkin çalışmasına ve kaynaklarını daha verimli kullanmasına katkıda bulunabilir (Akçakanat, 2012).

Bununla birlikte kurumsal risk yönetiminin uygulanması, işletme performansının kendiliğinden yükseleceği anlamına gelmemektedir. Sistemin sağlayacağı yarar, işletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör, çevresel belirsizlik, örgütsel yapı ve risk yönetimi uygulamalarının kurumun ihtiyaçlarıyla uyumu gibi koşullara bağlıdır. Kurumsal risk yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin, sistemin işletmenin özellikleriyle ne ölçüde uyumlu olduğuna göre değişebildiği belirlenmiştir (Gordon vd., 2009:301-303).

Kurumsal risk yönetiminin işletme değerine katkı sağlayabildiğini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Bu katkı, yalnızca kayıpların azaltılmasından kaynaklanmaz. Riskler hakkında daha bütünlüklü bilgi üretilmesi, sermaye ve kaynak dağılımının iyileştirilmesi, riskler arasındaki karşılıklı etkilerin görülmesi ve karar süreçlerindeki belirsizliğin azaltılması da değer oluşumunu destekleyebilir. Bununla birlikte bu sonuçlar, kurumsal risk yönetiminin her işletmede aynı biçimde uygulanabilecek standart bir reçete olmadığını göstermektedir (Hoyt ve Liebenberg, 2011:795-798).

Kurumsal risk yönetiminin önemli katkılarından biri de karar süreçlerinde ortak bir risk dilinin oluşmasını sağlamasıdır. Farklı birimlerin riski farklı biçimlerde tanımlaması, birimler arasında bilgi paylaşımını ve karşılaştırma yapılmasını güçleştirebilir. Ortak ölçütlerin, risk sınıflandırmalarının ve raporlama yöntemlerinin kullanılması, yöneticilerin farklı faaliyetlerden kaynaklanan riskleri daha tutarlı biçimde değerlendirmesine yardımcı olur.

Sistem aynı zamanda daha bilinçli kararlar alınmasına, yöneticiler arasında ortak değerlendirmelerin geliştirilmesine ve yönetim kademeleri arasındaki iletişimin güçlenmesine katkı sağlayabilir (Usman, 2018:1586). Ancak fikir birliği, farklı görüşlerin ortadan kaldırılması anlamına gelmemelidir. Risk yönetimi sürecinin değeri, yöneticilerin stratejik kararların olumlu ve olumsuz yönlerini açık biçimde tartışabilmesine ve varsayımların sorgulanabilmesine bağlıdır.

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin belirli bir biriminde yürütülen ve diğer çalışanlardan bağımsız kalan bir faaliyet değildir. Kurumun tüm düzeylerinde alınan kararlar risk oluşturabileceği veya mevcut riskleri etkileyebileceği için sistemin işletmenin tamamına yayılması gerekir. Yönetim kurulu, üst yönetim, birim yöneticileri, risk ve uyum birimleri, çalışanlar ile iç denetim farklı görevler üstlenmekle birlikte aynı kurumsal amaçlara katkı sağlamaktadır.

Yönetim kurulu, kurumun risk yönetimi yaklaşımının gözetilmesinden ve üst yönetimin riskleri amaçlarla uyumlu biçimde yönetip yönetmediğini değerlendirmekten sorumludur. Risk iştahının

belirlenmesi, stratejik kararların taşıdığı risklerin anlaşılması ve kritik risklere ilişkin yeterli bilginin alınması, yönetim kurulunun temel sorumlulukları arasındadır. Ancak yönetim kurulunun gözetim sorumluluğu, risklerin günlük yönetimini doğrudan üstlenmesi anlamına gelmez.

Üst yönetim, kurumsal risk yönetimi sisteminin tasarlanması, uygulanması ve işletmenin faaliyetleriyle bütünleştirilmesinde temel sorumluluğa sahiptir. Birim yöneticileri ve çalışanlar ise kendi faaliyet alanlarındaki riskleri belirlemeli, kontrol faaliyetlerini uygulamalı ve önemli değişiklikleri ilgili yöneticilere bildirmelidir. Risk yönetimi birimi süreci koordine edebilir, yöntem geliştirebilir ve kurumsal risk görünümünü oluşturabilir. Bununla birlikte risklerin sahipliği faaliyetleri yürüten yöneticilerde kalmalıdır.

İç denetimin rolü ise riskleri yönetmek veya yönetim adına risk kararı almak değildir. İç denetim, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin tasarımı ve işleyişi hakkında bağımsız ve nesnel güvence sağlamaktadır. Risklerin doğru biçimde belirlenip belirlenmediği, kontrollerin yeterliliği, raporlamanın güvenilirliği ve sistemin amaçlara katkısı iç denetim tarafından değerlendirilebilir. Risk yönetimi sistemlerinin etkinlik denetimine tabi tutulması, süreçteki aksaklıkların zamanında belirlenmesine ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasına katkı sağlar (Pehlivanlı, 2012:119-120). Yönetim risklerin yönetilmesinden sorumluyken iç denetimin güvence rolünü koruması, görevlerin birbirine karışmasını ve denetim bağımsızlığının zedelenmesini önler (The Institute of Internal Auditors, 2020:3-5).

Kurumsal risk yönetimi, kurumların amaçlarını etkileyebilecek riskleri tanımasını, risk bilgisini karar süreçlerinde kullanmasını ve gerekli önlemleri zamanında uygulamasını amaçlamaktadır. Bunun yanında faaliyetlerin kesintisiz biçimde sürdürülmesini destekleyen bir güvence yapısının oluşturulması da sistemin önemli amaçları arasında yer almaktadır (İlgar ve Erdoğan, 2018:65-66). Ancak sürekliliğin garanti edilmesi yerine sürekliliği tehdit eden olaylara karşı hazırlığın ve dayanıklılığın artırılmasından söz etmek daha gerçekçi olacaktır.

Kurumsal risk yönetiminin etkili biçimde uygulanabilmesi için işletmede açık ve güvenilir bilgi akışının bulunması gerekir. Risklerin gizlenmesi, olumsuz bilgilerin yönetime ulaştırılmaması veya raporların yalnızca olumlu gelişmelere odaklanması, sistemin karar süreçlerine sağlayacağı katkıyı azaltır. Çalışanların karşılaştıkları sorunları ve gelişmekte olan riskleri çekinmeden paylaşabilmesi, risklerin erken aşamada fark edilmesine yardımcı olur.

Bilginin yalnızca alt kademelerden üst yönetime aktarılması yeterli değildir. Yönetimin risk iştahı, öncelikleri ve aldığı kararlar da çalışanlara açık biçimde iletilmelidir. Birimlerin birbirlerinin faaliyetlerinden ve risklerinden haberdar olması, ortak süreçlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha erken görülmesini sağlar. Kurumsal risk yönetimi bu nedenle yukarı, aşağı ve yatay yönde işleyen çok yönlü bir iletişim yapısına ihtiyaç duyar.

Kurumsal risk yönetiminin uygulanması yalnızca örgüt şemasında bir risk birimi kurulmasıyla tamamlanmaz. Risk yönetiminin kurumun günlük işleyişine, karar alışkanlıklarına ve çalışan davranışlarına yerleşmesi gerekir. Risklerin yalnızca dönemsel toplantılarda gündeme gelmesi ve daha sonra unutulması, kurumsal bir sistemin oluşmasını engeller. Risk bilgilerinin bütçe, yatırım, performans ve strateji görüşmelerinde kullanılması, sistemin yönetim süreçleriyle gerçek anlamda bütünleşmesini sağlar.

Kurumsal risk yönetiminin uygulamada farklı biçimler kazanması doğaldır. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, düzenleyici çevresi, yöneticilerinin yaklaşımı ve sahip olduğu uzmanlık, kurulan sistemin niteliğini etkileyebilir. Kurumsal risk yönetiminin standart bir modelin mekanik biçimde uygulanması yerine kurumun yapısına uyarlanması, sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesini ve karar süreçlerinde kullanılmasını kolaylaştırır. Uygulamadaki bu değişkenlik, kurumsal risk yönetiminin örgütsel aktörler ve mevcut yönetim uygulamalarıyla karşılıklı etkileşim içinde geliştiğini göstermektedir (Arena vd., 2010:659-662).

Kurumsal risk yönetiminin bir organizasyon kültürüne dönüşmesi kısa sürede gerçekleşmez. Kurumların risk yönetimi yeterliliği, risklerin düzensiz ve olay gerçekleştikten sonra ele alındığı yapılardan belirsizliklerin önceden değerlendirildiği, resmi süreçlerin uygulandığı ve risk farkındalığının kurum genelinde yerleştiği yapılara kadar farklılaşabilir (Görmen ve Korkmaz, 2017:285-287). Bu farklılık, kurumların risk olgunluğu düzeylerini de yansıtmaktadır.

Risk olgunluğu düşük olan işletmelerde risk yönetimi çoğunlukla belirli çalışanların çabalarına bağlıdır. Riskler ortak ölçütlerle değerlendirilmez, sorumluluklar belirsiz kalır ve raporlama düzensiz biçimde yürütülür. Daha olgun yapılarda ise görevler açıkça belirlenir, risk bilgisi karar süreçlerinde kullanılır, temel risk göstergeleri izlenir ve sistemin etkinliği düzenli olarak gözden geçirilir.

Güçlü bir risk kültürü, kurumsal risk yönetiminin kâğıt üzerinde kalan bir uygulamaya dönüşmesini engeller. Üst yönetimin davranışları, çalışanların riskler karşısındaki tutumunu doğrudan etkiler. Yönetimin yüksek getiri elde eden ancak kontrolsüz risk alan çalışanları sürekli ödüllendirmesi, resmî politikalarda belirtilen risk sınırlarının önemini kaybetmesine neden olabilir. Buna karşılık kararların hem sonuçları hem de bu sonuçlara ulaşılırken üstlenilen riskler üzerinden değerlendirilmesi, daha dengeli bir kurum kültürünü destekler.

Kurumsal risk yönetimi fırsatların değerlendirilmesine de katkı sağlamaktadır. İşletmenin kapasitesiyle uyumlu risklerin bilinçli biçimde üstlenilmesi, yeni pazarlara giriş, teknolojik yenilik, ürün geliştirme ve iş birliği gibi alanlarda değer yaratabilir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi yalnızca kurumun varlıklarını koruyan savunmacı bir uygulama değildir. Strateji ve performansla bütünleştiğinde değer yaratılmasını ve mevcut değer korunmasını birlikte destekleyen bir yönetim yaklaşımı hâline gelmektedir.

Bununla birlikte kurumsal risk yönetiminin aşırı bürokratik bir yapıya dönüşmesi, sağlayacağı yararı azaltabilir. Çok sayıda formun doldurulması, gereğinden ayrıntılı risk listelerinin hazırlanması ve raporlamanın yalnızca mevzuata uyum amacıyla yapılması, yöneticilerin kritik risklere odaklanmasını zorlaştırabilir. Sistemin başarısı hazırlanan belge sayısıyla değil, üretilen risk bilgisinin kararları ne ölçüde geliştirdiğiyle değerlendirilmelidir.

Kurumsal risk yönetimi her işletme için aynı kapsam ve ayrıntıda tasarlanmak zorunda değildir. Küçük bir işletmeyle çok uluslu bir şirketin faaliyetleri, kaynakları ve maruz kaldığı riskler birbirinden farklıdır. Uygulanacak süreçlerin kurumun büyüklüğü, karmaşıklığı ve ihtiyaçlarıyla orantılı olması gerekir. Bununla birlikte ölçeği ne olursa olsun yönetim sorumluluğu, açık risk sahipliği, düzenli bilgi akışı ve risklerin hedeflerle ilişkilendirilmesi temel unsurlar olmayı sürdürmektedir.

Sonuç olarak kurumsal risk yönetimi, risklerin kurum genelinde belirlenmesini, birlikte değerlendirilmesini ve işletmenin stratejisiyle uyumlu biçimde yönetilmesini sağlayan sürekli bir yönetim yaklaşımıdır. Sistemin amacı bütün riskleri ortadan kaldırmak değil, işletmenin amaçları doğrultusunda hangi riskleri üstleneceğini ve bu riskleri nasıl yöneteceğini bilinçli biçimde belirlemesidir. Yönetim kurulunun gözetimi, üst yönetimin sahipliği, çalışanların katılımı, güvenilir bilgi akışı, bağımsız iç denetim güvencesi ve güçlü bir risk kültürü olmadan kurumsal risk yönetiminin beklenen katkısı sağlaması güçtür. Bu unsurlar bir araya geldiğinde kurumsal risk yönetimi, belirsizlikler karşısında daha tutarlı kararlar alınmasına, kaynakların öncelikli alanlara yönlendirilmesine ve kurumun uzun vadeli dayanıklılığının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

1.9. Kurumsal Risk Yönetiminin Organizasyonu

Kurumsal risk yönetiminin etkili biçimde uygulanabilmesi, yalnızca risklerin belirlenmesine ve değerlendirilmesine değil, görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların kurum içinde açık biçimde dağıtılmasına da bağlıdır. İşletmenin hangi risklerden kimin sorumlu olduğunu, risk bilgilerinin hangi kanallardan iletileceğini ve önemli gelişmelerin hangi yönetim düzeyine raporlanacağını belirlemesi

gerekir. Bu nedenle kurumsal risk yönetiminin organizasyonu, risk yönetimi sürecinin işletmenin yönetim ve karar yapısı içindeki yerini açıklayan temel bir unsurdur.

Risk yönetiminde kurum genelinde koordinasyon ve bütünleşme eğilimi giderek güçlenmektedir. Ancak koordinasyonun merkezi bir yapı aracılığıyla yürütülmesi, risk yönetiminin tek bir departmana bırakılması anlamına gelmemektedir. Risk yönetimi birimi yöntemlerin geliştirilmesi, risk bilgilerinin bir araya getirilmesi ve raporlamanın koordine edilmesi gibi görevler üstlenebilir. Buna karşılık risklerin günlük olarak yönetilmesine ilişkin sorumluluk, ilgili faaliyetleri yürüten yöneticilerde ve birimlerde kalmalıdır (Vurgun, 2023:33).

Kurumsal risk yönetiminin yalnızca risk yönetimi biriminin görevi olarak görülmesi, işletmenin diğer bölümlerinin süreçten uzaklaşmasına neden olabilir. Finans, üretim, satış, insan kaynakları, bilgi işlem, hukuk, tedarik ve lojistik gibi birimler farklı riskler hakkında doğrudan bilgiye sahiptir. Bu birimlerin sürece katılmaması, risk yönetimi biriminin yalnızca kendisine ulaştırılan sınırlı bilgiler üzerinden değerlendirme yapmasına yol açabilir. Bu nedenle KRY, bir merkez tarafından koordine edilen ancak kurumun tamamına yayılan ortak bir yönetim sorumluluğu olarak ele alınmalıdır.

Kurumsal risk yönetiminin organizasyonu, işletmenin büyüklüğüne, faaliyetlerinin karmaşıklığına, içinde bulunduğu sektöre ve tabi olduğu düzenlemelere göre farklı biçimlerde oluşturulabilir. Küçük işletmelerde risk yönetimi görevleri mevcut yöneticiler arasında dağıtılabilirken daha büyük ve karmaşık işletmelerde risk komitesi, risk yönetimi birimi veya riskten sorumlu üst düzey yönetici gibi özel yapılar kurulabilir. Ancak örgütsel yapının biçiminden bağımsız olarak risk sahiplerinin, raporlama ilişkilerinin ve gözetim sorumluluklarının açıkça belirlenmesi gerekir.

Kurumsal risk yönetimi için bütün işletmelere uygulanabilecek tek bir organizasyon modeli bulunmamaktadır. KRY ile işletme performansı arasındaki ilişki, sistemin çevresel belirsizlik, sektör içi rekabet, işletmenin büyüklüğü, örgütsel karmaşıklık ve yönetim kurulunun gözetimi gibi koşullarla ne ölçüde uyumlu olduğuna bağlıdır. Bu nedenle sistem oluşturulmadan önce işletmenin ihtiyaçları, faaliyet yapısı ve mevcut yönetim süreçleri değerlendirilmelidir (Türk, 2026:38). KRY'nin başarısının işletmenin içinde bulunduğu koşullarla uygunluğuna bağlı olduğu, kurumsal risk yönetimi literatüründe de vurgulanmaktadır (Gordon vd., 2009:301-304).

Kurumsal risk yönetiminin organizasyonunda yönetim kurulu en üst gözetim sorumluluğunu taşımaktadır. Yönetim kurulunun işletmenin risk iştahını değerlendirmesi, önemli stratejik kararların taşıdığı riskleri anlaması ve üst yönetimin riskleri yeterli biçimde yönetip yönetmediğini izlemesi gerekir. Yönetim kurulu risklerin günlük yönetimini doğrudan üstlenmez. Bunun yerine kurumda uygun yapıların kurulmasını, gerekli kaynakların sağlanmasını ve önemli risk bilgilerinin kendisine zamanında ulaştırılmasını gözetir.

COSO çerçevesinde yönetim kurulunun KRY üzerindeki gözetimi, strateji, risk iştahı, önemli iş kararları, performanstaki değişimler ve kurumun toplam risk görünümü gibi alanları kapsamaktadır. Kurumsal risk yönetimi aynı zamanda yönetim ve kültür, strateji ve amaçların belirlenmesi, performans, gözden geçirme ile bilgi, iletişim ve raporlama bileşenlerinin birlikte işlemesine dayanmaktadır (COSO, 2017:2-6). Bu yapı, risk yönetiminin yalnızca belirli teknik faaliyetlerden oluşmadığını, kurumun bütün yönetim düzeniyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Üst yönetim, yönetim kurulunca belirlenen genel yön ve risk iştahı doğrultusunda kurumsal risk yönetimi sisteminin kurulmasından ve işletilmesinden sorumludur. Risk yönetimi politikalarının hazırlanması, sorumlulukların dağıtılması, gerekli kaynakların sağlanması ve risk bilgilerinin karar süreçlerine dâhil edilmesi üst yönetimin temel görevleri arasında yer almaktadır. Üst yönetimin risk yönetimini yalnızca raporlama veya mevzuata uyum faaliyeti olarak görmesi, sistemin işletme kararları üzerindeki etkisini sınırlandırabilir.

Üst yönetim aynı zamanda kurum içinde risk yönetimine verilen önemi davranışlarıyla göstermelidir. Yönetimin yalnızca yüksek getiri sağlayan sonuçları ödüllendirmesi, bu sonuçlara ulaşılırken üstlenilen risklerin göz ardı edilmesine neden olabilir. Buna karşılık yöneticilerin kararların risk boyutunu sorgulaması, olumsuz gelişmelerin açık biçimde bildirilmesini desteklemesi ve gerekli kontroller için kaynak ayırması, çalışanların risk yönetimine yaklaşımını olumlu yönde etkiler.

Kurumsal risk yönetimi organizasyonunda risk komitelerinden de yararlanılabilir. Yönetim kurulu düzeyinde veya üst yönetim bünyesinde oluşturulabilecek risk komiteleri, işletmenin önemli risklerini, risk iştahı ihlallerini, riskler arasındaki bağlantıları ve uygulanan önlemlerin yeterliliğini değerlendirebilir. Risk komitesinin bulunması, diğer yöneticilerin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Komitenin temel işlevi, farklı birimlerden gelen bilgileri ortak bir zeminde değerlendirmek ve önemli konuları ilgili yönetim düzeylerine taşımaktır.

Bazı işletmelerde kurumsal risk yönetiminin koordinasyonu için riskten sorumlu üst düzey yönetici veya risk yönetimi birimi görevlendirilebilir. Bu yapı risk yönetimi yöntemlerini geliştirebilir, ortak ölçütler oluşturabilir, birimlere teknik destek sağlayabilir, risk kütüğünü koordine edebilir ve kurumun toplam risk görünümünü üst yönetime sunabilir. Risk yönetimi biriminin faaliyet birimlerinden belirli ölçüde ayrı konumlandırılması, değerlendirmelerde daha nesnel bir bakış sağlanmasına yardımcı olabilir.

Bununla birlikte risk yönetimi birimi, faaliyetlerin sahibi olan birimlerin yerine riskleri yönetmemelidir. Bir üretim sürecindeki riskten üretim yöneticisi, kredi kararlarından ilgili finans veya kredi birimi, bilgi sistemleri risklerinden ise ilgili yönetim birimi sorumludur. Risk yönetimi birimi bu sorumlulara yöntem, analiz, izleme ve raporlama desteği sunar. Riskin sahipliğinin merkezi bir birime aktarılması, faaliyet yöneticilerinin kendi kararlarının sonuçlarından uzaklaşmasına neden olabilir.

Risk sahibi, belirli bir riskin izlenmesinden, mevcut kontrollerin uygulanmasından ve gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu kişi veya yönetim birimidir. Risk sahibinin, risk üzerinde karar verebilecek yetkiye ve gerekli kaynaklara erişime sahip olması gerekir. Sorumluluğun yalnızca risk kütüğünde bir isim belirtilerek verilmesi yeterli değildir. İlgili kişinin riskin niteliğini anlaması, yapılması gereken işlemleri bilmesi ve önemli değişiklikleri hangi düzeye raporlayacağını öğrenmesi gerekir.

Kurumsal risk yönetimi organizasyonundaki görev ayrımı, İç Denetçiler Enstitüsünün Üç Hat Modeli üzerinden de açıklanabilir. Modelde birinci hat görevleri ürün ve hizmetlerin sunulmasıyla doğrudan ilişkili faaliyetleri ve bu faaliyetlerdeki risklerin yönetilmesini kapsamaktadır. İkinci hat görevleri risk yönetimi, uyum, bilgi güvenliği, kalite ve benzeri alanlarda uzmanlık, destek, izleme ve sorgulama sağlamaktadır. Üçüncü hat olarak iç denetim ise yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin yeterliliği hakkında bağımsız ve nesnel güvence sunmaktadır (The Institute of Internal Auditors, 2020:5-8).

Üç Hat Modeli'nde kullanılan hatlar, işletmede mutlaka birbirinden tamamen ayrı üç departman kurulması gerektiğini ifade etmemektedir. Hatlar, faaliyetlerin sırasını değil, farklı görev ve sorumlulukları göstermektedir. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde bazı birinci ve ikinci hat görevleri aynı kişiler veya birimler tarafından yerine getirilebilir. Önemli olan görevlerin niteliğinin anlaşılması, çıkar çatışmalarının yönetilmesi ve bağımsız güvence gerektiren alanların korunmasıdır (The Institute of Internal Auditors, 2020:5-6).

Birinci hat görevlerini yerine getiren yöneticiler ve çalışanlar, kurumsal risk yönetimi organizasyonunun temelini oluşturmaktadır. Günlük faaliyetleri yürüten bu kişiler, kendi süreçlerindeki riskleri belirlemeli, kontrolleri uygulamalı ve ortaya çıkan sorunları ilgili yöneticilere bildirmelidir. Risklerin yalnızca risk yönetimi birimi tarafından belirlenmesi, uygulamadaki ayrıntıların ve erken uyarı işaretlerinin gözden kaçmasına neden olabilir.

İkinci hat görevleri ise işletmenin risk yönetimi uygulamalarına uzmanlık ve koordinasyon desteği sağlamaktadır. Risk yönetimi, mevzuata uyum, bilgi güvenliği, kalite güvence ve sürdürülebilirlik gibi birimler bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu birimler politikaların oluşturulmasına katkı sunabilir, risklerin nasıl değerlendirileceğine ilişkin yöntemler geliştirebilir, faaliyet birimlerinden gelen bilgileri analiz edebilir ve gerekli durumlarda yönetimin kararlarını sorgulayabilir. Ancak riskin günlük yönetimine ilişkin asli sorumluluk birinci hat görevlerinde kalmaya devam etmektedir (The Institute of Internal Auditors, 2020:7).

İç denetim, kurumsal risk yönetimi organizasyonunda bağımsız güvence rolü üstlenmektedir. İç denetim birimi KRY sisteminin tasarımını, uygulamasını, risk raporlarının güvenilirliğini ve kontrollerin etkinliğini değerlendirebilir. Bununla birlikte yönetim adına risk iştahını belirlememeli, risklerin kabul edilmesine karar vermemeli veya risk sahibi olarak görev yapmamalıdır. İç denetimin yönetim sorumluluklarını üstlenmesi, daha sonra aynı faaliyetler hakkında bağımsız güvence vermesini güçleştirir.

İç denetimin bağımsızlığı, yönetim kuruluna veya denetim komitesine işlevsel olarak bağlı olmasını ve ihtiyaç duyduğu bilgiye erişebilmesini gerektirir. Ancak bağımsızlık, iç denetimin yönetimden tamamen kopuk çalışması anlamına gelmez. Risk yönetimi, faaliyet birimleri ve iç denetim arasında düzenli iletişim kurulması, gereksiz tekrarların ve güvence boşluklarının önlenmesine katkı sağlar. Üç Hat Modeli de görevlerin farklı olmasına rağmen bütün tarafların faaliyetlerinin kurumun amaçlarıyla uyumlu olması ve aralarında etkili koordinasyon, iş birliği ve iletişim bulunması gerektiğini vurgulamaktadır (The Institute of Internal Auditors, 2020:9-12).

Kurumsal risk yönetiminin organizasyonunda iletişim belirleyici öneme sahiptir. İşletmenin yararlanabileceği bilgiler doğru biçimde kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve sorumluların görevlerini zamanında yerine getirebileceği şekilde ilgili birimlere ulaştırılmalıdır. İletişim yalnızca işletme içinde yürütülmemelidir. Müşteriler, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar ve diğer dış paydaşlarla kurulan ilişkiler de risklerin belirlenmesi ve izlenmesi açısından önemli bilgi sağlayabilir (Yakar, 2017:52).

Bilginin kurum içinde yalnızca aşağıdan yukarıya aktarılması yeterli değildir. Üst yönetimin risk iştahı, öncelikleri ve aldığı kararlar çalışanlara açık biçimde iletilmelidir. Bunun yanında birimlerin birbirlerinin risklerinden haberdar olmasını sağlayacak yatay iletişim kanalları oluşturulmalıdır. COSO, kurumsal risk yönetiminin iç ve dış kaynaklardan gerekli bilgilerin sürekli olarak elde edilmesini ve bu bilgilerin kurum içinde yukarı, aşağı ve yatay yönde paylaşılmasını gerektirdiğini belirtmektedir (COSO, 2017:6).

Kurum içinde ortak bir risk dilinin geliştirilmesi, farklı birimlerden gelen bilgilerin karşılaştırılmasını kolaylaştırır. Aynı kavramın birimler tarafından farklı anlamlarda kullanılması, işletmenin genel risk görünümünün oluşturulmasını güçleştirebilir. Risk türlerinin, olasılık ve etki ölçeklerinin, önem düzeylerinin ve raporlama ifadelerinin ortak biçimde tanımlanması bu nedenle önemlidir. Yönetim, olaylar arasındaki ilişkileri belirlemeli, kurum genelinde ortak risk dilini desteklemeli ve riskleri portföy bakış açısıyla değerlendirebilmek için uygun sınıflandırmalar oluşturmalıdır (Güneş, 2009:52).

Ortak risk dili oluşturulması, bütün risklerin aynı yöntemle değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelmez. Finansal riskler sayısal modellerle ölçülebilirken itibar veya strateji riskleri nitel değerlendirmelere daha fazla ihtiyaç duyabilir. Ortaklık, risklerin aynı biçimde ölçülmesinden çok kullanılan kavramların, ölçeklerin ve raporlama esaslarının kurum genelinde anlaşılır olmasını ifade etmektedir.

Kurumsal risk yönetimi toplantıları, farklı birimlerin bilgi ve deneyimlerinin bir araya getirilmesine yardımcı olabilir. Beyin fırtınası, risk çalıştayları ve birimler arası değerlendirme toplantıları aracılığıyla bir faaliyette alınan kararın başka bir birim üzerindeki muhtemel etkileri görülebilir. Bununla birlikte toplantıların yalnızca uzun risk listeleri oluşturmak amacıyla yapılması, sistemin bürokratikleşmesine

neden olabilir. Toplantıların karar alınmasını, sorumlulukların belirlenmesini ve uygulamaların izlenmesini sağlayacak biçimde yürütülmesi gerekir.

Kurumsal risk yönetimi organizasyonunun biçimi zaman içinde değişebilir. İşletmenin büyümesi, yeni pazarlara girmesi, teknolojik altyapısını yenilemesi veya düzenleyici yükümlülüklerinin artması, başlangıçta yeterli olan yapının yeniden düzenlenmesini gerektirebilir. KRY'nin uygulamadaki biçiminin kurum içindeki yöneticiler, risk uzmanları, mevcut kontrol sistemleri ve örgütsel ihtiyaçlar arasındaki etkileşim sonucunda şekillendiği görülmektedir (Arena vd., 2010:659-662). Bu nedenle kurulan organizasyon yapısı sabit kabul edilmemeli ve değişen ihtiyaçlara göre gözden geçirilmelidir.

Kurumsal risk yönetiminin işletme performansına katkısı, yalnızca risk komitesi veya risk yönetimi birimi kurulmasına bağlı değildir. Sistemin işletmenin çevresel koşulları, büyüklüğü, karmaşıklığı, rekabet düzeyi ve yönetim kurulu gözetimiyle uyumlu olması gerekmektedir (Gordon vd., 2009:301-304). Bu nedenle başka bir işletmede başarılı olan organizasyon yapısının aynı biçimde kopyalanması, beklenen sonuçları vermeyebilir.

Kurumsal risk yönetiminin organizasyon kültürüne yerleşmesi de zaman gerektirmektedir. Kurumların risk yönetimi yetkinliği, risklerin düzensiz ve olay sonrasında ele alındığı yapılardan belirsizliklerin önceden değerlendirildiği, resmî süreçlerin yaygın biçimde uygulandığı ve risk farkındalığının çalışanlar tarafından benimsendiği yapılara kadar değişebilir (Görmen ve Korkmaz, 2017:286-289). Risk yönetimi biriminin kurulmuş olması, tek başına yüksek risk olgunluğunun göstergesi değildir.

Olgun bir KRY organizasyonunda görevler açıkça belirlenir, risk sahipleri sorumluluklarını bilir, önemli bilgiler zamanında paylaşılır ve risk değerlendirmeleri karar süreçlerine yansıtılır. Risk olgunluğu düşük yapılarda ise risk yönetimi belirli kişilerin çabalarına bağlı kalabilir, sorumluluklar belirsizleşebilir ve risk raporları yönetim kararlarında kullanılmayabilir. Bu nedenle KRY organizasyonunun başarısı biçimsel yapılarla değil, bu yapıların günlük faaliyetlerde nasıl işlediğiyle değerlendirilmelidir.

Risk kültürü, organizasyon yapısının işleyişini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların sorunları bildirmekten çekindiği, olumsuz bilgilerin üst yönetimden saklandığı veya kontrolsüz risk almanın ödüllendirildiği bir ortamda en ayrıntılı organizasyon şeması bile etkili sonuç üretmeyebilir. Açık iletişimin, hesap verebilirliğin ve sorumlu risk almanın desteklenmesi, KRY'nin kurumun gerçek işleyişine yerleşmesine katkı sağlar.

Sonuç olarak kurumsal risk yönetiminin organizasyonu, risk yönetiminin tek bir birime devredilmesine değil, farklı görevlerin kurum içinde açık ve uyumlu biçimde dağıtılmasına dayanmaktadır. Yönetim kurulu gözetim sağlamalı, üst yönetim sistemi sahiplenmeli, faaliyet yöneticileri riskleri günlük olarak yönetmeli, ikinci hat görevleri uzmanlık ve izleme desteği sunmalı, iç denetim ise bağımsız güvence sağlamalıdır. Bu görevlerin ortak bir risk dili, güvenilir bilgi akışı ve etkili koordinasyonla desteklenmesi, risklerin kurum genelinde bütüncül biçimde yönetilmesini mümkün hâle getirir.

1.10. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Kurumsal risk yönetiminin temelinde, işletmelerin paydaşları için değer yaratması ve oluşturulan değeri koruması düşüncesi bulunmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri sürece ekonomik dalgalanmalar, teknolojik değişimler, rekabet, mevzuat düzenlemeleri, müşteri beklentileri ve iç süreçlerden kaynaklanan çeşitli belirsizliklerle karşılaşmaktadır. Bu belirsizlikler işletmeler açısından yalnızca kayıp ihtimali doğurmamakta, aynı zamanda büyüme, yenilik ve rekabet üstünlüğü sağlayabilecek fırsatlar da ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, tehdit ve fırsatların sistemli

biçimde belirlenmesini ve kurumun amaçları doğrultusunda yönetilmesini sağlayarak işletmenin ve paydaşlarının yararına değer oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Karaman, 2019:41).

Kurumsal risk yönetiminin sağlayacağı faydalar, yalnızca risklerin azaltılması veya kayıpların önlenmesiyle sınırlı değildir. Stratejik kararların daha kapsamlı bilgilerle alınması, kaynakların öncelikli alanlara yönlendirilmesi, kurum içi iletişimin güçlendirilmesi, faaliyetlerin devamlılığının desteklenmesi ve değişen koşullara daha hızlı uyum sağlanması da bu yaklaşımın başlıca yararları arasında yer almaktadır. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi, yalnızca koruyucu bir kontrol sistemi değil, işletmenin stratejik ve operasyonel kararlarını destekleyen bir yönetim aracı olarak değerlendirilmelidir.

Bununla birlikte kurumsal risk yönetiminin her işletmede aynı biçimde uygulanması ve aynı sonuçları ortaya çıkarması beklenmemelidir. Uygulama adımları işletmenin dış çevresi, faaliyet gösterdiği sektör, organizasyon yapısı, büyüklüğü, teknolojik altyapısı, yönetim anlayışı ve insan kaynakları politikaları gibi unsurlara göre değişmektedir (Usman ve Kaygusuz., 2019:117). İşletmenin özellikleriyle uyumlu olmayan, başka bir kuruluştan doğrudan aktarılan veya yalnızca biçimsel gereklilikleri yerine getirmek amacıyla oluşturulan bir sistem beklenen faydayı sağlamayabilir.

Kurumsal risk yönetiminin en önemli yararlarından biri, işletmenin amaçları ile karşı karşıya bulunduğu riskler arasında açık bir ilişki kurulmasını sağlamasıdır. Geleneksel yaklaşımlarda riskler çoğunlukla faaliyetlerden bağımsız biçimde listelenmekte ve kayıp meydana getirme ihtimallerine göre değerlendirilmektedir. Kurumsal risk yönetiminde ise bir olayın hangi stratejik veya operasyonel amacı etkileyebileceği dikkate alınmaktadır. Böylece risk yönetimi, işletmenin amaçlarından kopuk teknik bir faaliyet olmaktan çıkarak hedeflere ulaşılmasını destekleyen bir karar sürecine dönüşmektedir.

İşletmenin amaçlarını etkileyebilecek gelişmelerin önceden değerlendirilmesi, yöneticilerin daha hazırlıklı hareket etmesine yardımcı olmaktadır. Risklerin erken aşamada belirlenmesi, olumsuz sonuçlar ortaya çıkmadan önce gerekli önlemlerin geliştirilmesine imkân verir. Ancak bu durum bütün risklerin önceden tahmin edilebileceği veya tamamen önlenilebileceği anlamına gelmemektedir. Kurumsal risk yönetiminin sağladığı temel fayda, işletmenin değişen koşulları daha yakından izlemesi ve ortaya çıkan gelişmelere plansız biçimde tepki vermek yerine önceden hazırlanmış seçeneklerle karşılık verebilmesidir.

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin stratejik kararlarının taşıdığı riskleri daha görünür hâle getirmektedir. Yeni bir pazara girme, üretim kapasitesini artırma, yabancı para üzerinden borçlanma veya yeni bir teknolojiye yatırım yapma gibi kararlar önemli kazanç fırsatları sunarken farklı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu kararların yalnızca beklenen gelir ve maliyetler üzerinden değerlendirilmesi, işletmenin taşıma kapasitesini aşan riskler üstlenmesine neden olabilir. Kurumsal risk yönetimi, farklı seçeneklerin muhtemel sonuçlarının ve bu sonuçlara ilişkin belirsizliklerin karar sürecine dâhil edilmesini sağlar.

Bu yaklaşım, stratejik seçeneklerin risk ve getiri bakımından birlikte değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Amaç bütün risklerden kaçınmak değil, işletmenin kapasitesi ve hedefleriyle uyumlu risklerin bilinçli biçimde üstlenilmesini sağlamaktır. Aşırı risk alınması işletmenin devamlılığını tehdit edebilirken gereğinden fazla ihtiyatlı davranılması büyüme fırsatlarının kaçırılmasına neden olabilir. Kurumsal risk yönetimi, bu iki uç arasında daha dengeli kararlar alınmasını desteklemektedir.

Kurumsal risk yönetiminin bir diğer önemli faydası, risklerin birbirleriyle olan ilişkilerinin görülmesini sağlamasıdır. Bir riskin tek başına düşük veya orta düzeyde değerlendirilmesi, diğer risklerle birleştiğinde ortaya çıkarabileceği toplam etkinin de düşük olacağı anlamına gelmez. Örneğin yüksek borçluluk, yabancı para açık pozisyonu ve belirli bir pazara bağımlılık ayrı ayrı yönetilebilir görünse de ekonomik bir daralma döneminde birlikte gerçekleşerek işletme üzerinde ciddi baskı oluşturabilir.

Risklerin portföy yaklaşımıyla değerlendirilmesi, yöneticilerin kurumun toplam risk görünümünü anlamasına yardımcı olmaktadır. Böylece bir risk için alınan önlemin diğer riskler üzerindeki muhtemel etkileri de görülebilir. Bir alandaki riskin azaltılması başka bir alandaki riski artırıyorsa kaynak tahsisi ve alınacak önlemler kurumun genel durumu dikkate alınarak yeniden değerlendirilebilir. Bu bütüncül yaklaşım, risklerin birbirinden bağımsız biçimde yönetilmesinden kaynaklanabilecek karar hatalarını azaltmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, kaynakların daha verimli biçimde kullanılmasına da katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin mali kaynakları, çalışanları, zamanı ve teknolojik imkânları sınırlıdır. Bütün risklere aynı düzeyde yatırım yapılması mümkün olmadığı gibi gerekli de değildir. Risklerin işletme amaçları üzerindeki muhtemel etkilerine göre önceliklendirilmesi, kaynakların daha kritik alanlara yönlendirilmesini sağlar.

Bu yaklaşım, düşük önem düzeyine sahip riskler için gereğinden fazla harcama yapılmasını önlerken işletmenin devamlılığını veya stratejik hedeflerini tehdit edebilecek risklere daha fazla kaynak ayrılmasını mümkün kılar. Kurumsal risk yönetiminin işletmelere sağladığı faydalar, işletme performansının geliştirilmesi, risk yönetimi maliyetlerinin uygun düzeye getirilmesi ve rekabet avantajının desteklenmesi olmak üzere üç temel eksende ele alınabilmektedir (Akçakanat, 2012:39).

Risk yönetimi maliyetlerinin uygun düzeye getirilmesi, risklere yönelik harcamaların mümkün olan en düşük seviyeye indirilmesi anlamına gelmemektedir. Yetersiz kontrol, kısa vadede maliyetleri düşürse bile ilerleyen dönemlerde daha büyük kayıplara yol açabilir. Buna karşılık bütün riskleri ortadan kaldırmaya yönelik aşırı kontroller de işletmenin faaliyetlerini yavaşlatabilir ve rekabet gücünü azaltabilir. Kurumsal risk yönetimi, kontrol maliyetleri ile risklerin doğurabileceği sonuçlar arasında dengeli bir yapı kurulmasına yardımcı olmaktadır.

Kurumsal risk yönetiminin faydalarından biri de kararların daha kapsamlı ve güvenilir bilgilere dayanmasını sağlamasıdır. İşletmenin farklı birimlerinde bulunan risk bilgilerinin ortak bir sistem içinde bir araya getirilmesi, yöneticilerin kararlarının muhtemel etkilerini daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirmelerine imkân tanır. Böylece yöneticiler yalnızca beklenen sonuçları değil, bu sonuçların hangi varsayımlara dayandığını ve hangi koşullarda değişebileceğini de inceleyebilir.

Risk geleceğe ilişkin olduğundan gelecekte ortaya çıkacak olayların kesin biçimde tahmin edilmesi mümkün değildir. Kurumsal risk yönetimi de geleceğe ilişkin tam doğrulukta tahminler üretme iddiası taşımamaktadır. Bunun yerine farklı ihtimallerin, senaryoların ve sonuçların düzenli biçimde değerlendirilmesini sağlar. Bu yaklaşım faaliyetlere ilişkin daha bilinçli kararlar alınmasına ve işletme içinde riskler hakkında daha sağlıklı iletişim kurulmasına katkıda bulunmaktadır (Usman ve Kaygusuz., 2019:117).

Karar kalitesinin gelişmesi, yöneticilerin riskten tamamen kaçınması anlamına gelmez. Önemli olan kararların taşıdığı risklerin bilinmesi, kullanılan varsayımların sorgulanması ve olumsuz sonuçlar karşısında uygulanabilecek seçeneklerin önceden değerlendirilmesidir. Bu sayede işletme, risk gerçekleştiğinde karar almak için gerekli bilgileri ilk defa toplamaya çalışmak yerine önceden hazırlanan planlardan yararlanabilir.

Kurumsal risk yönetimi kurum içinde ortak bir risk anlayışının gelişmesini de desteklemektedir. Farklı birimlerin aynı riskleri farklı kavramlarla ve ölçütlerle değerlendirmesi, işletmenin toplam risk görünümünün anlaşılmasını güçleştirebilir. Ortak tanımların, sınıflandırmaların ve değerlendirme ölçeklerinin kullanılması, risk bilgilerinin kurum genelinde daha tutarlı biçimde paylaşılmasını sağlar.

Ortak risk dili, farklı birimler arasındaki iletişim sorunlarını azaltmakta ve karar süreçlerinde kullanılan bilgilerin karşılaştırılabilirliğini artırmaktadır. Finans, üretim, satış, hukuk, insan kaynakları ve bilgi işlem birimleri kendi alanlarındaki riskleri aynı temel kavramlar üzerinden ifade edebildiğinde üst yönetim kurumun genel durumunu daha sağlıklı değerlendirebilir. Ortak risk anlayışının oluşması,

risk değerlendirmelerindeki öznelliği tamamen ortadan kaldırmaya da kişisel yorumlardan kaynaklanabilecek farklılıkların azaltılmasına katkı sunmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin farklı kademeleri arasındaki iletişimi de geliştirebilir. Çalışanlar faaliyetler sırasında karşılaştıkları sorunları ve ortaya çıkmakta olan riskleri yöneticilere iletirken üst yönetim de işletmenin risk iştahını, önceliklerini ve beklentilerini çalışanlara aktarabilir. Bu iki yönlü iletişim, risklerin yalnızca üst yönetim toplantılarında tartışılan soyut konular olarak kalmasını engeller.

İletişimin güçlenmesi, işletme birimlerinin birbirlerinin kararlarından kaynaklanabilecek etkileri daha erken fark etmesine yardımcı olmaktadır. Bir birimin maliyetleri azaltmak amacıyla aldığı karar başka bir birimde kalite, teslimat veya müşteri memnuniyeti riski doğurabilir. Birimler arası bilgi paylaşımı bu tür sonuçların karar uygulanmadan önce değerlendirilmesine katkı sağlar.

Kurumsal risk yönetiminin önemli faydalarından biri de işletmenin proaktif hareket etme kapasitesini geliştirmesidir. Proaktif yaklaşım, yalnızca gerçekleşen olaylara tepki vermek yerine risklerin yükseldiğine işaret eden gelişmelerin önceden takip edilmesini kapsamaktadır. Temel risk göstergeleri, senaryo analizleri, erken uyarı sistemleri ve düzenli gözden geçirmeler aracılığıyla risklerdeki değişimler daha erken fark edilebilir.

Risklerin erken fark edilmesi, işletmenin müdahale seçeneklerini ve kullanabileceği zamanı artırır. Örneğin önemli bir tedarikçinin mali yapısının bozulduğu zamanında tespit edildiğinde işletme alternatif tedarikçiler geliştirebilir. Sorun tedarik tamamen kesildikten sonra fark edilirse işletmenin seçenekleri azalabilir ve faaliyet kesintisinin maliyeti yükselebilir. Kurumsal risk yönetimi bu yönüyle işletmenin yalnızca zararları azaltmasına değil, hazırlık süresini daha etkili kullanmasına da yardımcı olur.

Kurumsal risk yönetimi, kayıpların önlenmesi ve etkilerinin sınırlandırılması bakımından da yarar sağlamaktadır. Risk yönetiminin hedefleri kayıp öncesi ve kayıp sonrası hedefler çerçevesinde değerlendirilebilir. Kayıp öncesi hedefler, risk gerçekleşmeden önce belirsizliklerin azaltılmasına, yasal düzenlemelere uyum sağlanmasına, güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmasına ve gerekli kontrol faaliyetlerinin kurulmasına yöneliktir. Kayıp sonrası hedefler ise meydana gelen olayın etkisinin sınırlandırılması, faaliyetlerin yeniden başlatılması ve devamlılığın korunmasıyla ilişkilidir (Özer, 2012:146).

Belirsizliğin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmadığından kayıp öncesi uygulamaların amacı belirsizlikleri azaltmak ve işletmenin hazırlık düzeyini yükseltmektir. Kayıp sonrası uygulamalar ise işletmenin bir olaydan hiç etkilenmemesini garanti etmez. Temel amaç, olayın çalışanlar, faaliyetler, varlıklar ve paydaşlar üzerindeki etkisini azaltmak ve işletmenin kabul edilebilir bir süre içinde normal faaliyetlerine dönebilmesini sağlamaktır.

Bu kapsamda kurumsal risk yönetimi işletmenin dayanıklılığının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Dayanıklılık, yalnızca krizlere karşı direnç göstermek değil, değişen koşullara uyum sağlamak, faaliyetleri yeniden düzenlemek ve öğrenilen dersleri gelecekteki uygulamalara yansıtmak anlamına gelmektedir. Alternatif tedarikçiler, yedek bilgi sistemleri, acil durum planları ve yetki devri düzenlemeleri, işletmenin beklenmeyen olaylar karşısında daha hazırlıklı hareket etmesine yardımcı olabilir.

İş sürekliliğinin desteklenmesi, işletmenin varlıklarının ve temel faaliyetlerinin korunmasına da katkı sağlar. Kurumsal risk yönetimi, şirket varlıklarının korunması, mal ve hizmet üretim süreçleri arasındaki koordinasyonun sürdürülmesi ve yöneticilerin karar verirken risklerin farklı etkilerini birlikte görebilmesi bakımından çeşitli faydalar sunmaktadır (Koçer, 2018:62).

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin yasal ve düzenleyici yükümlülüklerini daha sistemli biçimde takip etmesine de yardımcı olabilir. Mevzuata uyum risklerinin belirlenmesi, sorumlulukların açık biçimde dağıtılması ve değişen düzenlemelerin izlenmesi, ihlal ve yaptırım ihtimalinin azaltılmasına katkı sağlar. Bununla birlikte kurumsal risk yönetimi, hukuk veya uyum birimlerinin görevlerinin yerine

geçen bir sistem değildir. Bu birimlerden elde edilen bilgilerin kurumun genel risk görünümü içinde değerlendirilmesini sağlar.

Mevzuata uyumun yanında etik davranışların ve hesap verebilirliğin desteklenmesi de kurumsal risk yönetiminin sağlayabileceği yararlar arasındadır. Risklerin kimler tarafından yönetileceğinin, hangi kararların hangi yetkiyle alınacağı ve hangi gelişmelerin üst yönetime bildirileceğinin açık biçimde belirlenmesi sorumluluk belirsizliğini azaltır. Böylece bir sorun ortaya çıktığında yalnızca hatayı yapan kişinin bulunmasına değil, karar ve kontrol süreçlerindeki eksikliklerin anlaşılmasına odaklanılabilir.

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin itibarının ve paydaşlarla olan ilişkilerinin korunmasına da katkı sunmaktadır. Müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler ve düzenleyici kurumlar, işletmelerin risklere karşı hazırlıklı ve sorumlu biçimde hareket etmesini beklemektedir. Önemli risklerin göz ardı edilmesi veya bir olay sonrasında yetersiz iletişim kurulması, doğrudan mali kayıptan daha uzun süreli bir itibar zararına neden olabilir.

Risklerin ve alınan önlemlerin paydaşlara uygun biçimde açıklanması, işletmenin güvenilirliğini güçlendirebilir. Ancak şeffaflık, işletmenin bütün risk bilgilerinin sınırsız biçimde paylaşılması anlamına gelmemektedir. Ticari sırlar, kişisel veriler ve rekabet bakımından hassas bilgiler korunurken ilgili paydaşların kararlarını etkileyebilecek önemli konularda doğru ve zamanında bilgi verilmesi gerekir.

Kurumsal risk yönetiminin rekabet avantajına katkısı da yalnızca rakiplerden daha az kayıp yaşanmasına dayanmamaktadır. Riskleri daha erken belirleyen ve değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayan işletmeler, ortaya çıkan fırsatlardan rakiplerine göre daha etkili biçimde yararlanabilir. Yeni müşteri taleplerinin, teknolojik eğilimlerin veya mevzuat değişikliklerinin önceden değerlendirilmesi, işletmeye ürünlerini, süreçlerini ve pazar stratejisini daha erken uyarlama imkânı verebilir.

Kurumsal risk yönetimi yenilik faaliyetlerini engellemek yerine yeniliğin hangi koşullarda ve hangi sınırlar içinde yürütülebileceğini açıklığa kavuşturabilir. Risklerin yalnızca olumsuz yönlerine odaklanan bir anlayış, yöneticilerin yeni fikirlerden kaçınmasına neden olabilir. Buna karşılık risklerin ve fırsatların birlikte değerlendirilmesi, kabul edilebilir ölçüde belirsizlik içeren projelerin daha bilinçli biçimde hayata geçirilmesini sağlar.

Kurumsal risk yönetimi işletme performansını geliştirebilmekle birlikte bu ilişkinin otomatik olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemin işletme performansına sağlayacağı katkı, risk yönetimi uygulamalarının işletmenin çevresi, büyüklüğü, karmaşıklığı ve yönetim yapısıyla uyumuna bağlıdır. Kurumsal risk yönetiminin yalnızca biçimsel olarak uygulanması veya karar süreçlerinden ayrı tutulması, beklenen performans artışını sağlamayabilir.

Kurumsal risk yönetimiyle işletme değeri arasında olumlu ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar olmakla birlikte bu sonuçlar bütün işletmeler için aynı ölçüde geçerli bir garanti olarak değerlendirilmemelidir. Kurumsal risk yönetiminin değer oluşturabilmesi, risk bilgilerinin yatırım, finansman, bütçeleme ve strateji kararlarında gerçekten kullanılmasına bağlıdır. Yalnızca risk kütüklerinin hazırlanması veya dönemsel raporların sunulması, sistemin değer yaratması için yeterli değildir.

Kurumsal risk yönetimi kamu idareleri açısından da önemli faydalar sağlamaktadır. Kamu kurumlarında temel amaç kâr elde etmekten çok kamu hizmetlerinin etkili, ekonomik ve verimli biçimde sunulmasıdır. Risklerin amaçlar ve hizmet süreçleriyle ilişkilendirilmesi, kamu kaynaklarının öncelikli alanlara yönlendirilmesine ve hizmet kesintilerinin azaltılmasına katkı sağlayabilir.

Kurumsal risk yönetiminin kamu idarelerine sağlayabileceği başlıca yararlar, idarenin amaçlarına ulaşmasının desteklenmesi, performansın geliştirilmesi, kurum genelinde ortak risk algısının oluşturulması, risklere karşı daha hazırlıklı hareket edilmesi ve kamu kaynaklarının daha verimli

kullanılmasıdır (İldem, 2024:41). Risklerin erken belirlenmesi, kamu hizmetlerini etkileyebilecek sorunlara karşı gerekli tedbirlerin zamanında geliştirilmesini sağlar.

Bununla birlikte kamu idarelerinde de bütün risklerin gerçekleşmeden önce ortadan kaldırılması mümkün değildir. Özellikle afetler, ekonomik krizler, salgınlar ve ani toplumsal gelişmeler gibi dışsal olaylar kurumların doğrudan kontrolünün dışında kalabilir. Kurumsal risk yönetimi bu tür olayların gerçekleşmesini engellemekten çok, olası etkilerin önceden değerlendirilmesine, müdahale kapasitesinin artırılmasına ve hizmetlerin devamlılığının desteklenmesine katkı sunmaktadır.

Kamu kurumlarında risk yönetimi aynı zamanda hesap verebilirlik ve şeffaflık bakımından da önem taşımaktadır. Kamu kaynaklarının hangi riskler dikkate alınarak kullanıldığının, hangi kontrollerin uygulandığının ve olumsuz sonuçlara karşı hangi önlemlerin geliştirildiğinin kayıt altına alınması yönetsel sorumluluğu güçlendirebilir. Ancak risk yönetiminin yalnızca belge hazırlama yükümlülüğüne dönüşmesi, kamu idarelerinin karar süreçlerine sağlayacağı katkıyı sınırlandırır.

Kurumsal risk yönetimi çalışanlar açısından da çeşitli yararlar sağlayabilir. Görevlerin, sorumlulukların ve yetkilerin açık biçimde belirlenmesi, çalışanların riskli durumlarda nasıl hareket edeceklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Eğitim, iletişim ve katılım imkânlarının artırılması, çalışanların yalnızca kuralları uygulayan kişiler olarak değil, riskleri belirleyen ve çözümlere katkı sunan aktörler olarak sürece dâhil edilmesini sağlar.

Çalışan katılımı, günlük faaliyetlerde ortaya çıkan sorunların erken aşamada görülmesine katkı sunmaktadır. Üst yönetim stratejik riskler hakkında daha geniş bilgiye sahip olsa da operasyonel süreçlerdeki zayıflıklar çoğu zaman bu süreçleri doğrudan yürüten çalışanlar tarafından fark edilmektedir. Çalışanların sorunları çekinmeden bildirebildiği bir ortam, küçük aksaklıkların daha büyük kayıplara dönüşmeden ele alınmasını sağlar.

Kurumsal risk yönetimi yöneticilerin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz veya kararları tamamen teknik modellere bırakmaz. Risk analizleri ve raporlar karar sürecine bilgi sunmakta, nihai karar ise yöneticilerin muhakemesi, yetkisi ve sorumluluğu altında verilmektedir. Bu nedenle kurumsal risk yönetiminin faydası, karar verme işlevini yöneticilerden almak değil, kararların sonuçlarının daha kapsamlı biçimde görülmesini sağlamaktır.

Kurumsal risk yönetiminin faydalarının sürdürülebilir olması, sistemin düzenli olarak gözden geçirilmesine bağlıdır. İşletmenin amaçları, faaliyetleri ve dış çevresi değiştikçe risk yönetimi süreçlerinin de güncellenmesi gerekir. Daha önce yararlı olan bir kontrol, yeni koşullar altında gereksiz veya yetersiz hâle gelebilir. Bu nedenle sistemin sağladığı faydalar yalnızca kuruluş aşamasındaki tasarıma değil, sürekli izleme ve iyileştirme çalışmalarına da bağlıdır.

Aşırı karmaşık ve bürokratik bir kurumsal risk yönetimi sistemi, yarar sağlamak yerine işletmenin kararlarını yavaşlatabilir. Çok sayıda riskin ayrıntılı biçimde kaydedilmesi, bütün risklerin eşit önemle raporlanması ve çalışanların zamanının büyük bölümünü belge hazırlamaya ayırması, kritik risklere odaklanılmasını güçleştirir. Etkili bir sistem, işletmenin ihtiyaçlarıyla orantılı olmalı ve ürettiği bilgiler karar alma süreçlerinde kullanılabilir.

Kurumsal risk yönetiminin başarısı yalnızca risklerin sayısının veya kayıpların miktarının azalmasıyla değerlendirilmemelidir. Daha bilinçli risk alma, daha hızlı müdahale, stratejik hedeflerle uyumlu kaynak kullanımı, güçlü iletişim ve faaliyetlerin kesinti sonrasında daha kısa sürede toparlanması da sistemin sağlayabileceği faydalar arasındadır. Bazı risklerin bilinçli biçimde kabul edilmesi, etkili bir risk yönetimi sisteminin başarısız olduğu anlamına gelmez. Önemli olan bu kararın kurumun risk iştahı ve hedefleriyle uyumlu biçimde verilmesidir.

Sonuç olarak kurumsal risk yönetimi, işletmelerin belirsizlikleri tamamen ortadan kaldırmasını veya hedeflerine ulaşmasını garanti eden bir sistem değildir. Bununla birlikte risklerin ve fırsatların daha erken belirlenmesini, stratejik kararların risk bilgisiyle desteklenmesini, kaynakların öncelikli alanlara

yönlendirilmesini ve kurumun beklenmeyen olaylara karşı daha hazırlıklı hâle gelmesini sağlamaktadır. Ortak risk dili, güçlü iletişim, açık sorumluluklar ve düzenli izleme ile desteklendiğinde kurumsal risk yönetimi işletmenin performansının, dayanıklılığının ve uzun vadeli değer oluşturma kapasitesinin geliştirilmesine önemli katkılar sunabilir.

Bölüm Değerlendirmesi

Risk, bireylerin ve kurumların amaçlarına ulaşma sürecinde karşılaştıkları belirsizliklerin muhtemel sonuçlarıyla ilişkili çok boyutlu bir kavramdır. Riskin yalnızca zarar veya kayıp ihtimali üzerinden değerlendirilmesi, kavramın kapsamını daraltmaktadır. Belirsizlikler işletmeler açısından tehdit oluşturabileceği gibi yeni pazarlar, yatırımlar, teknolojiler ve iş modelleri bakımından fırsatlar da meydana getirebilir. Bu nedenle risk yönetiminin temel amacı bütün riskleri ortadan kaldırmak değil, işletmenin amaçları doğrultusunda hangi risklerin üstlenilebileceğini ve bunların nasıl yönetileceğini belirlemektir.

Risk kapasitesi, risk iştahı ve risk toleransı arasındaki ayrım, işletmenin riskler karşısındaki sınırlarının anlaşılması bakımından önemlidir. Risk kapasitesi işletmenin faaliyetlerini ve devamlılığını tehlikeye atmadan karşılayabileceği en yüksek risk düzeyini gösterirken risk iştahı, amaçlarına ulaşmak için üstlenmeye istekli olduğu genel risk miktarını ifade etmektedir. Risk toleransı ise bu genel yaklaşımın belirli faaliyet ve hedefler bakımından kabul edilebilir sapma sınırlarına dönüştürülmesini sağlamaktadır. Uygulanan kontroller sonrasında kalan artık riskin bu sınırlar içerisinde bulunup bulunmadığının değerlendirilmesi, risk yönetimi kararlarının temelini oluşturmaktadır.

İşletmelerin karşılaştıkları finansal, operasyonel, hukuki, itibara ilişkin ve stratejik riskler birbirinden tamamen bağımsız değildir. Bir riskin gerçekleşmesi başka risklerin olasılığını veya etkisini artırabilir. Örneğin bilgi sistemlerinde meydana gelen bir kesinti operasyonların durmasına, sözleşmeden doğan yükümlülüklerin zamanında yerine getirilememesine, mali kayıplara ve işletme itibarının zedelenmesine yol açabilir. Bu nedenle risklerin yalnızca kendi kategorileri içinde değerlendirilmesi yeterli değildir. Riskler arasındaki bağlantıların ve kurumun toplam risk görünümü üzerindeki birleşik etkilerin de incelenmesi gerekir.

Risk yönetimi, risklerin belirlenmesiyle başlayan ve değerlendirme, cevap verme, izleme, gözden geçirme ve raporlama faaliyetleriyle devam eden döngüsel bir süreçtir. Bu süreçte risklerin açık biçimde tanımlanması, gerçekleşme ihtimalleri ile muhtemel sonuçlarının analiz edilmesi ve önem düzeylerine göre önceliklendirilmesi gerekir. Risklere karşı kaçınma, azaltma, paylaşma veya kabul etme yaklaşımlarından biri ya da birkaçı birlikte uygulanabilir. Seçilen yaklaşımın riskin niteliği, kurumun kaynakları ve risk toleransı ile uyumlu olması önemlidir. Alınan önlemler sonrasında ortaya çıkan sonuçların izlenmesi ise risk yönetiminin değişen koşullara uyum sağlamasına imkân verir.

Risk yönetiminin kurumsal düzeyde uygulanması, risklerin tek tek ve farklı birimler tarafından birbirinden kopuk biçimde yönetilmesinin ötesine geçilmesini gerektirir. Kurumsal risk yönetimi, risklerin strateji, performans ve yönetim süreçleriyle bütünleştirilmesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda risk bilgisi yalnızca meydana gelebilecek kayıpların hesaplanması için değil, stratejik seçeneklerin karşılaştırılması ve kaynakların öncelikli alanlara yönlendirilmesi için de kullanılmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin işletmenin bütün risklerini portföy yaklaşımıyla ele alması, birimler arasındaki karşılıklı bağımlılıkların ve toplam risk düzeyinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Bromiley vd., 2015:265-267).

Kurumsal risk yönetiminin başarısı, yalnızca bir risk yönetimi biriminin kurulmasına veya belirli aralıklarla risk raporları hazırlanmasına bağlı değildir. Yönetim kurulunun gözetimi, üst yönetimin sahipliği, birim yöneticilerinin sorumluluğu, çalışanların katılımı ve iç denetimin bağımsız güvence işlevi birlikte çalışmalıdır. Risk yönetiminin strateji ve performans süreçlerine dâhil edilmesi, kurumun riskleri amaçlarından bağımsız biçimde değerlendirmesini engeller (COSO, 2017:3-6). Bunun yanında

risk yönetimi sisteminin işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına, örgütsel karmaşıklığına ve çevresel koşullarına uygun biçimde tasarlanması gerekir. Her işletmeye aynı şekilde uygulanan standart bir yapı, beklenen sonuçları vermeyebilir (Gordon vd., 2009:301-304).

Risk kültürü, kurumsal risk yönetiminin biçimsel bir uygulamadan gerçek bir yönetim anlayışına dönüşmesini sağlayan temel unsurlardan biridir. Çalışanların karşılaştıkları sorunları açık biçimde bildirebildiği, yöneticilerin kararların yalnızca getirilerini değil taşıdığı riskleri de değerlendirdiği ve alınan derslerin kurumsal hafızaya aktarıldığı bir ortam, risk yönetiminin etkinliğini artırmaktadır. Güçlü bilgi akışı ve ortak risk dili, farklı birimlerde bulunan bilgilerin kurum genelinde değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak risk yönetimi, belirsizliklerin tamamen ortadan kaldırılmasına değil, belirsizlik altında daha bilinçli ve tutarlı kararlar alınmasına yönelik bir yönetim yaklaşımıdır. İşletmenin risk kapasitesini, iştahını ve toleransını bilmesi, farklı risklerin birbirleriyle ilişkilerini değerlendirmesi ve alınan önlemlerin sonuçlarını düzenli biçimde izlemesi kurumsal dayanıklılığın geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle farklı ekonomik, hukuki ve siyasi çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler açısından risklerin bütüncül biçimde yönetilmesi, faaliyetlerin devamlılığının ve uzun vadeli değer oluşturma kapasitesinin korunmasında belirleyici bir işleve sahiptir.

2. ULUSLARARASI TİCARETTE RİSKLER VE GÜNCEL RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

2.1. Uluslararası Ticarete Riskin Güncel Çerçevesi

Uluslararası ticaret, ülkeler arasında mal ve hizmetlerin alınıp satılması yoluyla ekonomik ilişkilerin gelişmesini sağlayan temel faaliyet alanlarından biridir. Ülkelerin üretim yapıları, doğal kaynakları, teknoloji düzeyleri, iş gücü nitelikleri ve tüketim ihtiyaçları birbirinden farklı olduğundan, hiçbir ekonomi bütün mal ve hizmetleri aynı verimlilikte üretememektedir. Bu durum, ülkelerin hem ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlere ulaşmak hem de sahip oldukları üretim fazlasını dış pazarlara sunmak amacıyla uluslararası ticarete yönelmelerine neden olmaktadır.

Dış ticaret, ülkelerin ekonomik büyümesine katkı sağlamakta, üretim kapasitesinin gelişmesini desteklemekte ve uluslararası ekonomik ilişkilerin derinleşmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle ihracat yoluyla ülkeye döviz girişi sağlanması, üretim hacminin genişlemesi, istihdamın artması ve firmaların daha büyük pazarlara erişebilmesi bakımından önem taşımaktadır. Uluslararası ticaret aynı zamanda firmaların yalnızca iç pazarla sınırlı kalmasını önleyerek ölçek ekonomilerinden yararlanmasına, farklı müşteri gruplarına ulaşmasına ve rekabet gücünü geliştirmesine imkân tanımaktadır (Er Filiz, 2026:69).

Bununla birlikte uluslararası ticaret yalnızca ekonomik fırsatlar doğuran bir faaliyet olarak görülmemelidir. Küresel ticaret hacminin artması ve ülkeler arasındaki ekonomik bağların güçlenmesi, dış şokların ve piyasa dalgalanmalarının etkilerini de artırabilmektedir. Bir ülkede ortaya çıkan finansal kriz, savaş, salgın, lojistik aksama, enerji fiyatı artışı veya ticaret politikası değişikliği, kısa süre içinde başka ülkelerdeki firmaların üretim, maliyet, teslimat ve ödeme süreçlerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle dış ticaret, fırsatlarla birlikte çok boyutlu riskleri de içinde barındıran bir faaliyet alanıdır.

Uluslararası ticaretin güncel yapısı, geçmiş dönemlere kıyasla daha karmaşık bir görünüm kazanmıştır. Geleneksel anlamda dış ticaret çoğunlukla mal alım satımı üzerinden açıklanırken günümüzde hizmet ticareti, dijital ürünler, elektronik ticaret, sınır ötesi veri akışları, küresel değer zincirleri ve platform ekonomileri de uluslararası ticaretin kapsamını genişletmektedir. Bir firmanın yabancı pazara ürün göndermesi artık yalnızca üretim ve satış kararıyla sınırlı değildir. Lojistik güzergâhların seçimi, ödeme yönteminin belirlenmesi, gümrük mevzuatına uyum, ürün standartlarının karşılanması, dijital belgelerin hazırlanması, yaptırım listelerinin kontrol edilmesi ve sürdürülebilirlik yükümlülüklerinin izlenmesi de dış ticaretin ayrılmaz parçaları hâline gelmiştir.

Bu değişim, dış ticaretin risk yönetimiyle birlikte ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Uluslararası ticarete başarılı olmak, yalnızca uygun ürünü uygun pazara satmakla açıklanamaz. Firmaların ödeme alamama, kur dalgalanması, taşıma sürecinde gecikme, gümrük işlemlerinde aksama, mevzuat değişikliği, politik gerilim, tedarikçi bağımlılığı, siber güvenlik ihlali ve sürdürülebilirlik düzenlemelerine uyumsuzluk gibi riskleri de önceden değerlendirmesi gerekir. Bu yönüyle dış ticaret, işletmeler açısından hem gelir artırıcı hem de risk yoğunluğu yüksek bir faaliyet alanıdır.

Dış ticaret politikalarının ülkelerin ekonomik koşulları dikkate alınarak planlanması da bu nedenle önemlidir. İhracata dayalı büyüme hedefleyen bir ekonomide üretim kapasitesi, lojistik altyapı, finansmana erişim, döviz kuru istikrarı, ticaret anlaşmaları ve kurumsal kalite gibi unsurlar dış ticaretin sürdürülebilirliği üzerinde etkili olmaktadır. Benzer şekilde ithalata bağımlı üretim yapısına sahip ülkelerde tedarik sürekliliği, maliyet kontrolü ve döviz kuru riski daha belirgin hâle gelmektedir. Bu nedenle uluslararası ticaret, yalnızca firma düzeyinde değil, ülke ekonomileri açısından da stratejik bir yönetim alanı olarak değerlendirilmelidir (Er Filiz, 2026:69).

Dış ticaretin finansmanı da bu yapının önemli bileşenlerinden biridir. Firmalar uluslararası pazarlarda işlem yaparken çoğu zaman alıcı ve satıcı birbirini yeterince tanımamakta, farklı hukuk sistemleri altında faaliyet göstermekte ve ödeme ile teslimat farklı zamanlarda gerçekleşmektedir. Bu durum, ödeme güvenliği ve finansman ihtiyacını artırmaktadır. Akreditif, vesaik mukabili ödeme, mal mukabili ödeme, banka teminatları, ihracat kredileri ve sigorta uygulamaları gibi araçlar dış ticaretin finansal boyutunu desteklemektedir. Bu nedenle dış ticaret finansmanı yalnızca teknik bir ödeme işlemi değil, ticaret hacmini, firma davranışlarını ve ülke ekonomilerinin rekabet gücünü etkileyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir.

Güncel dış ticaret uygulamalarında finansman araçlarının önemi daha da artmıştır. Küresel tedarik zincirlerinde vadelerin uzaması, navlun ve enerji maliyetlerindeki dalgalanmalar, döviz kuru oynaklığı ve alıcı ülkelerdeki ekonomik belirsizlikler, firmaların nakit akışı üzerindeki baskıyı artırabilmektedir. Bu nedenle dış ticarete kullanılan ödeme ve finansman yöntemleri, yalnızca satışın tamamlanmasını sağlayan araçlar değildir. Aynı zamanda ödeme riskinin paylaşılması, likidite ihtiyacının karşılanması ve taraflar arasındaki güven eksikliğinin yönetilmesi bakımından da önem taşımaktadır.

Uluslararası ticaret kavramlarının doğru anlaşılması, bu alandaki risklerin değerlendirilmesi açısından temel bir gerekliliktir. İthalat, ihracat, dış ticaret, dış ticaret finansmanı, teslim şekilleri, ödeme yöntemleri, gümrük işlemleri ve lojistik süreçler birbirinden ayrı gibi görünse de uygulamada birbirini etkileyen unsurlardır. Örneğin ihracatçı açısından güvenli görünen bir ödeme yöntemi ithalatçı için finansman maliyetini artırabilir. İthalatçının tercih ettiği teslim şekli, ihracatçının taşıma riskini veya belge hazırlama sorumluluğunu değiştirebilir. Gümrükte yaşanan bir gecikme ise hem lojistik maliyetleri hem de ödeme süreçlerini etkileyebilir.

Bu nedenle uluslararası ticarete risk yönetiminin ilk adımı, temel dış ticaret kavramlarının yalnızca tanım düzeyinde değil, firma kararları ve risk sonuçları bakımından da anlaşılmasıdır. Kavramlar arasındaki bağlantının doğru kurulması, dış ticaret işlemlerinin daha bilinçli yürütülmesine ve ortaya çıkabilecek risklerin daha erken fark edilmesine katkı sağlar.

2.2. Ödeme ve Finansman Riskleri

Uluslararası ticarete ödeme ve finansman riskleri, alıcı ile satıcının farklı ülkelerde bulunmasından, birbirlerini yeterince tanımamalarından, farklı hukuk ve bankacılık sistemleri içinde faaliyet göstermelerinden ve teslimat ile ödemenin çoğu zaman aynı anda gerçekleşmemesinden kaynaklanmaktadır. Yurtdışındaki bir alıcıya mal satmayı planlayan ihracatçı veya yabancı bir tedarikçiden mal almak isteyen ithalatçı, işlemin yalnızca ticari yönünü değil, ödeme güvenliği, belge uyumu, teslimat süresi, banka riski ve ülke riski gibi unsurları da değerlendirmek zorundadır. Alıcı açısından temel kaygı, bedeli ödenen malların hiç teslim edilmemesi, geç teslim edilmesi veya siparişte belirtilen nitelik, miktar ve kalite koşullarını karşılamamasıdır. Satıcı açısından ise teslim edilen malların bedelinin hiç ödenmemesi, eksik ödenmesi veya geç ödenmesi temel risk alanını oluşturmaktadır (Mermertaş, 2022:61).

Bu riskler, uluslararası ticaretin doğasında bulunan zaman ve güven ayrışmasından kaynaklanmaktadır. İç piyasadaki işlemlerde tarafların birbirini tanıması, hukuki takip imkânlarının daha kolay olması ve ödeme alışkanlıklarının bilinmesi riski azaltabilir. Uluslararası işlemlerde ise taraflar farklı ülkelerde bulunduğu için alıcının ödeme gücünün, satıcının teslim kabiliyetinin ve bankaların güvenilirliğinin ayrıca değerlendirilmesi gerekir. Bu nedenle dış ticarete ödeme yöntemi seçimi yalnızca teknik bir tercih değil, riskin taraflar arasında nasıl dağıtılacağını belirleyen stratejik bir karardır.

Ödeme yöntemleri, ihracatçı ve ithalatçı açısından farklı güvenlik düzeyleri yaratmaktadır. Peşin ödeme ihracatçı için en güvenli yöntemlerden biridir çünkü satıcı malı göndermeden önce bedeli tahsil eder. Ancak ithalatçı açısından aynı yöntem önemli bir risk doğurur. Çünkü alıcı bedeli ödemesine

rağmen malın gönderilmemesi, geç gönderilmesi veya sözleşmeye uygun olmaması ihtimaliyle karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle peşin ödeme daha çok tarafların güven ilişkisinin zayıf olduğu, alıcının kredi değerliliğinin yeterince bilinmediği veya satıcının pazarlık gücünün yüksek olduğu durumlarda tercih edilebilmektedir.

Mal mukabili ödeme ise ithalatçı açısından daha avantajlıdır. Bu yöntemde mallar sevk edilmekte ve ödeme genellikle belirlenen vadede daha sonra yapılmaktadır. İthalatçı açısından nakit akışını koruyan bu yöntem, ihracatçı bakımından önemli tahsilat riski taşımaktadır. Alıcının ödeme gücüne düşmesi, ülkesinde döviz transfer kısıtı uygulanması veya ticari anlaşmazlık çıkması durumunda ihracatçının alacağını tahsil etmesi zorlaşabilir. Bu nedenle mal mukabili ödeme, çoğunlukla taraflar arasında güven ilişkisinin bulunduğu, alıcının finansal durumunun bilindiği ve ülke riskinin kabul edilebilir düzeyde olduğu işlemlerde daha uygun görülmektedir.

Vesaik mukabili ödeme, taraflar arasındaki güven sorununu belirli ölçüde azaltan ancak bankaların ödeme garantisi vermediği bir yöntemdir. Bu yöntemde ihracatçı, sevk belgelerini kendi bankasına teslim eder. Bankalar belgeleri ithalatçının bankası aracılığıyla alıcıya sunar ve belgeler ödeme ya da poliçe kabulü karşılığında alıcıya teslim edilir. Böylece ithalatçı malları çekebilmek için gerekli belgelere ancak belirlenen koşulları yerine getirdiğinde ulaşabilir. Bununla birlikte bankalar bu yöntemde malın kalitesinden, alıcının ödeme gücünden veya ödemenin kesin olarak yapılmasından sorumlu değildir. Bu nedenle vesaik mukabili ödeme, akreditife göre daha düşük maliyetli olmakla birlikte ihracatçı açısından daha sınırlı güvence sağlamaktadır (International Chamber of Commerce, 1995).

Akreditif, uluslararası ticarete ödeme riskini azaltmak amacıyla kullanılan en önemli araçlardan biridir. Akreditifte ithalatçının bankası, akreditif şartlarına uygun belgelerin sunulması hâlinde ihracatçıya ödeme yapılacağını taahhüt eder. Bu yönüyle akreditif, ihracatçının yalnızca alıcının ödeme gücüne değil, belirli koşullar altında bankanın ödeme taahhüdüne dayanmasını sağlar. Özellikle tarafların birbirini yeterince tanımadığı, işlem tutarının yüksek olduğu, alıcının bulunduğu ülkede ticari veya politik risklerin arttığı durumlarda akreditif ödeme güvenliğini güçlendiren bir yöntem olarak öne çıkmaktadır (International Trade Administration, 2024).

Akreditifin güvence sağlaması, ihracatçının bütün risklerden tamamen kurtulduğu anlamına gelmez. Akreditif işlemlerinde bankalar mallarla değil belgelerle ilgilenir. İhracatçı, akreditif metninde istenen belgeleri eksiksiz ve şartlara uygun biçimde sunmak zorundadır. Belgelerdeki tarih, miktar, taşıma şekli, ürün tanımı, sigorta kapsamı veya imza gibi ayrıntılarda ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar, ödemenin gecikmesine veya reddedilmesine neden olabilir. Bu nedenle akreditif, ödeme riskini azaltırken belge hazırlama ve belge uyumu riskini artırabilen bir ödeme yöntemidir.

Gayri kabili rücu akreditif, akreditifin tarafların onayı olmadan değiştirilememesi veya iptal edilememesi nedeniyle ihracatçıya daha yüksek güvence sağlayan bir yapıdır. UCP 600 kurallarına göre akreditif, aksi belirtilmese bile gayri kabili rücu niteliktedir. Bu durum, akreditif açıldıktan sonra ithalatçı veya amir banka tarafından tek taraflı biçimde geri alınmasını engelleyerek ihracatçı açısından güvenliği artırmaktadır (International Chamber of Commerce, 2007). Ödeme yönteminin yerine getirilmemesi gibi ihlallere karşı korunmak isteyen bir işletme açısından gayri kabili rücu akreditif kullanılması bu nedenle rasyonel bir tercih olabilir (Alhattab, 2018:23).

Teyitli akreditif ise ihracatçıya ek güvence sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde ithalatçının bankasının ödeme taahhüdüne ek olarak ihracatçının ülkesindeki veya başka bir ülkedeki teyit bankası da ödeme taahhüdünde bulunur. Böylece ihracatçı, akreditif şartlarına uygun belgeleri sunduğu sürece yalnızca amir bankanın ödeme kabiliyetine veya ithalatçı ülkenin koşullarına bağlı kalmaz. Alıcının ülkesinde ekonomik kriz, döviz transfer kısıtı, politik karışıklık veya amir bankanın ödeme gecikmesi gibi sorunlar ortaya çıksa bile teyit bankasından ödeme alma imkânına sahip olur (Culfa, 2025:91).

Teyitli akreditifin özellikle yüksek riskli ülkelere yapılan satışlarda, yeni müşteri ilişkilerinde ve yüksek tutarlı işlemlerde önemi artmaktadır. Bununla birlikte bu yöntem ek banka komisyonu ve işlem maliyeti doğurur. Bu nedenle ihracatçı, sağlanan güvence ile katlanılacak maliyet arasında denge kurmalıdır. Her işlemde teyitli akreditif kullanılması gerekli olmayabilir. Alıcının güvenilir olduğu, ülke riskinin düşük bulunduğu ve taraflar arasında uzun süreli ticari ilişki bulunduğu durumlarda daha düşük maliyetli ödeme yöntemleri tercih edilebilir.

Ödeme risklerinin yönetiminde yalnızca ödeme yönteminin seçilmesi yeterli değildir. Alıcının kredi değerliliğinin araştırılması, ülke riskinin değerlendirilmesi, bankaların güvenilirliğinin incelenmesi ve işlem belgelerinin dikkatli hazırlanması gerekir. İhracatçı açısından alıcı istihbaratı, geçmiş ödeme performansı, finansal göstergeler, ticari referanslar ve sektör koşulları önemli bilgi kaynaklarıdır. Bu bilgiler, hangi ödeme yönteminin seçileceği ve hangi teminatların isteneceği konusunda karar verilmesine yardımcı olur.

Dış ticarete ödeme riskleri yalnızca ihracatçıyı ilgilendirmez. İthalatçı da yanlış ödeme yöntemi seçimi nedeniyle zarara uğrayabilir. Peşin ödeme yapan ithalatçı, malı alamama veya sözleşmeye aykırı mal alma riski taşır. Akreditif açtıran ithalatçı ise malın fiili kalitesiyle belgelerdeki uygunluk arasındaki farktan etkilenebilir. Banka, belgelerin akreditif şartlarına uygun olup olmadığını inceler ancak malın gerçekten istenen kaliteye sahip olup olmadığını doğrudan denetlemez. Bu nedenle ithalatçının sözleşme hükümlerini, kalite kontrol mekanizmalarını, sevk öncesi gözetim uygulamalarını ve tedarikçi güvenilirliğini ayrıca değerlendirmesi gerekir.

Ödeme sürecinin doğru yönetilmesi, işletmenin nakit akışı ve itibarı açısından da önemlidir. Ödeme sürecinin amacı yalnızca doğru tedarikçiye ödeme yapılmasını sağlamak değildir. Aynı zamanda ödemenin sözleşmede belirlenen zamanda yapılması ve gereksiz finansman maliyetlerinin önlenmesi de önemlidir. İşletme ödemeyi vadesinden önce yaparsa elde edebileceği faiz gelirinden vazgeçebilir. Vadesinden sonra ödeme yaptığında ise iskonto hakkını kaybedebilir, gecikme cezasıyla karşılaşabilir ve ticari kredibilitesini zedeleyebilir.

Bu nedenle ithalatçı açısından ödeme yönetimi, likidite planlamasıyla yakından bağlantılıdır. Döviz cinsinden ödeme yapılacak işlemlerde vade tarihine kadar kurda meydana gelebilecek değişiklikler, malın gerçek maliyetini artırabilir. Finansman maliyetleri, banka komisyonları, transfer ücretleri, akreditif masrafları ve teminat maliyetleri de toplam dış ticaret maliyetine dâhil edilmelidir. Bu nedenle ödeme yöntemi seçilirken yalnızca güvenlik düzeyi değil, nakit akışı, kur riski, finansman ihtiyacı ve işlem maliyeti birlikte değerlendirilmelidir.

Uluslararası ticarete finansmana erişim de başlı başına bir risk alanıdır. Dış ticaret işlemleri çoğu zaman üretim, sevkiyat, sigorta, gümrük, bekleme ve tahsilat süreçleri nedeniyle işletmelerin işletme sermayesi ihtiyacını artırmaktadır. Özellikle vadeli satış yapan ihracatçılar, mal bedelini tahsil edene kadar üretim ve sevkiyat maliyetlerini finanse etmek zorunda kalabilir. İthalatçılar ise malı satın almadan önce akreditif teminatı, peşin ödeme veya stok finansmanı ihtiyacıyla karşılaşabilir. Dünya Ticaret Örgütü, dünya ticaretinin büyük bölümünün ticaret finansmanına, krediye, sigortaya veya garanti mekanizmalarına dayandığını belirtmektedir.

Ticaret finansmanına erişimin sınırlı olması, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından dış pazarlara katılımı zorlaştırabilmektedir. Bankaların yüksek teminat talep etmesi, ülke riskinin artması, faiz oranlarının yükselmesi veya bankacılık sistemindeki uyum yükümlülüklerinin ağırlaşması, firmaların dış ticaret işlemleri için gerekli finansmanı bulmasını güçleştirebilir. Asya Kalkınma Bankası tarafından yayımlanan çalışmada küresel ticaret finansmanı açığının 2022 yılında 2,5 trilyon ABD dolarına ulaştığı belirtilmiştir (Beck, 2023). Bu durum, ödeme ve finansman risklerinin yalnızca firma düzeyinde değil, küresel ticaretin sürdürülebilirliği açısından da önemli olduğunu göstermektedir.

Güncel risk yönetimi yaklaşımında ödeme ve finansman riskleri, yalnızca klasik ödeme yöntemleriyle değil, bütünselik bir kontrol yapısıyla ele alınmaktadır. İhracat kredi sigortası, banka

teminatları, standby akreditif, faktoring, forfaiting, alıcı kredi limitleri, vadeli döviz işlemleri ve sözleşmeye dayalı ödeme güvenceleri bu kapsamda kullanılabilen araçlar arasında yer almaktadır. Ancak bu araçların her biri farklı maliyet, kapsam ve sorumluluk doğurduğundan işletmenin işlem türüne, alıcı profiline, ülke riskine ve nakit akışına uygun yöntem seçilmelidir.

Dijitalleşme ödeme ve finansman süreçlerini hızlandırmakla birlikte yeni riskler de ortaya çıkarmaktadır. Elektronik belgeler, dijital imzalar, çevrim içi ödeme sistemleri ve platform tabanlı dış ticaret uygulamaları işlem süreçlerini kolaylaştırabilir. Ancak sahte ödeme talimatları, e-posta dolandırıcılığı, kimlik avı saldırıları, belge manipülasyonu ve yetkisiz hesap değişikliği gibi riskler ödeme güvenliğini tehdit etmektedir. ICC Dijital Standartlar Girişimi, küresel ticaretin hâlâ çok sayıda resmî ve ticari belgeye dayandığını, kâğıt ve manuel veri akışlarının hata, tutarsızlık ve dolandırıcılığa açık olduğunu vurgulamaktadır (International Chamber of Commerce Digital Standards Initiative).

Bu nedenle güncel ödeme riski yönetimi, yalnızca bankacılık ürünlerinin kullanılmasına indirgenmemelidir. Firmaların ödeme talimatlarını çok aşamalı onay süreçlerine bağlaması, banka hesap değişikliklerini bağımsız kanallardan doğrulaması, elektronik belgeleri kontrol etmesi, kullanıcı yetkilerini sınırlaması ve çalışanlarını ödeme dolandırıcılıkları konusunda eğitmesi gerekir. Özellikle yüksek tutarlı dış ticaret işlemlerinde yalnızca e-posta üzerinden gelen hesap değişikliği bildirimlerine dayanarak ödeme yapılması ciddi kayıplara yol açabilir.

Uyum riskleri de ödeme süreçlerinin ayrılmaz parçası hâline gelmiştir. Uluslararası bankalar, kara para aklamanın önlenmesi, terörizmin finansmanı ile mücadele, yaptırım listeleri ve müşterini tanı yükümlülükleri kapsamında işlemleri ayrıntılı biçimde incelemektedir. Alıcı, satıcı, taşıyıcı, banka, gemi, ülke veya ürünle ilgili bir yaptırım ya da şüpheli durum bulunması hâlinde ödeme gecikebilir, reddedilebilir veya bloke edilebilir. Bu nedenle dış ticaret firmalarının yalnızca ticari tarafı değil, işlemin bütün taraflarını ve güzergâhını uyum açısından da değerlendirmesi gerekir.

Ödeme ve finansman risklerinin yönetiminde sözleşme hükümleri de önemli rol oynamaktadır. Sözleşmede ödeme yöntemi, vade, para birimi, banka masraflarının kim tarafından karşılanacağı, gecikme faizi, belge teslim koşulları, uyuşmazlık hâlinde uygulanacak hukuk ve teslim şekli açık biçimde düzenlenmelidir. Bu hükümler belirsiz bırakıldığında taraflar arasında yorum farklılıkları ortaya çıkabilir ve ödeme süreci uzayabilir. Özellikle INCOTERMS kuralları ile ödeme yöntemi arasında uyum sağlanması gerekir. Teslim sorumluluğu, taşıma belgeleri ve sigorta yükümlülüğü ödeme belgeleriyle bağlantılı olduğundan, sözleşme ve ödeme yapısı birlikte tasarlanmalıdır.

Ödeme risklerinin azaltılması için tarafların risk düzeyine göre ödeme yöntemi seçmesi önemlidir. Yeni ve güvenilirliği henüz test edilmemiş alıcılarla çalışılırken peşin ödeme, teyitli akreditif veya güvence içeren yöntemler tercih edilebilir. Uzun süreli ve güvenilir müşterilerle yapılan işlemlerde ise açık hesap veya vadeli ödeme yöntemleri rekabet avantajı sağlayabilir. Ancak güven ilişkisinin bulunması, riskin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmez. Alıcının mali yapısında, ülke ekonomisinde veya bankacılık sisteminde meydana gelen değişiklikler ödeme riskini kısa sürede artırabilir.

Ödeme ve finansman risklerine yönelik etkili bir yönetim yaklaşımı, risklerin işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası aşamalarda izlenmesini gerektirir. İşlem öncesinde alıcı ve ülke riski analiz edilmeli, ödeme yöntemi ve teminat yapısı belirlenmelidir. İşlem sırasında belgelerin akreditif ve sözleşme koşullarına uygunluğu kontrol edilmeli, sevkiyat ve belge teslim takvimi izlenmelidir. İşlem sonrasında tahsilatın vadesinde gerçekleşip gerçekleşmediği, gecikme nedenleri ve müşteri ödeme performansı takip edilmelidir. Böylece ödeme riski yalnızca tahsilat vadesi geldiğinde fark edilen bir sorun olmaktan çıkar ve sürecin tamamında yönetilen bir risk alanına dönüşür.

Sonuç olarak ödeme ve finansman riskleri, uluslararası ticaretin en temel ve en kritik risk alanlarından biridir. İhracatçı açısından temel sorun mal bedelinin zamanında ve eksiksiz tahsil edilmesi iken ithalatçı açısından temel sorun bedeli ödenen malın sözleşmeye uygun biçimde teslim alınmasıdır.

Akreditif, vesaik mukabili ödeme, peşin ödeme, mal mukabili ödeme, kredi sigortası ve banka teminatları bu risklerin taraflar arasında dağıtılmasına yardımcı olur. Bununla birlikte güncel ticaret ortamında ödeme riski yalnızca alıcı ve satıcı arasındaki güven sorunuyla sınırlı değildir. Finansmana erişim, banka riski, ülke riski, yaptırım uyumu, belge doğruluğu, dijital dolandırıcılık ve nakit akışı yönetimi de ödeme sürecinin ayrılmaz parçaları hâline gelmiştir. Bu nedenle işletmelerin ödeme ve finansman risklerini bütüncül, güncel ve sürekli izlenen bir risk yönetimi yaklaşımıyla ele almaları gerekmektedir.

2.3. Döviz Kuru ve Finansal Riskler

Uluslararası ticarete döviz kuru ve finansal riskler, firmaların farklı para birimleriyle işlem yapmasından, tahsilat ve ödeme tarihleri arasında zaman farkı bulunmasından ve küresel finansal koşulların hızlı biçimde değişebilmesinden kaynaklanmaktadır. İhracatçı açısından yabancı para cinsinden tahsil edilecek bedelin yerel para karşılığının düşmesi, ithalatçı açısından ise yabancı para cinsinden yapılacak ödemenin yerel para karşılığının yükselmesi temel risk alanını oluşturmaktadır. Bu nedenle döviz kuru riski, yalnızca finans biriminin takip ettiği teknik bir değişken değil, dış ticaret sözleşmesinin fiyatlandırılmasından teslim şekline, ödeme vadesinden kârlılığa kadar pek çok kararı etkileyen stratejik bir unsurdur.

Dış ticaret işlemlerinde döviz kuru riski çoğunlukla işlem riski, ekonomik risk ve muhasebe riski olarak ele alınmaktadır. İşlem riski, belirli bir sözleşmeye bağlı olarak gelecekte yapılacak tahsilat veya ödemenin kur değişimi nedeniyle beklenenden farklı tutarda gerçekleşmesi ihtimalidir. Ekonomik risk, kur değişimlerinin firmanın rekabet gücü, satış hacmi, maliyet yapısı ve uzun vadeli nakit akımları üzerindeki etkisini ifade eder. Muhasebe riski ise yabancı para cinsinden varlık, borç, gelir veya giderlerin finansal tablolara çevrilmesi sırasında ortaya çıkan değerleme farklılıklarıyla ilişkilidir. Uluslararası ticaret yapan firmalar açısından en görünür risk işlem riski olmakla birlikte ekonomik risk çoğu zaman daha kalıcı sonuçlar doğurmaktadır.

Döviz kuru hareketlerinin dış ticaret üzerindeki etkisi her zaman aynı yönde ve aynı büyüklükte ortaya çıkmamaktadır. Yerel paranın değer kaybetmesi, ihracatçının fiyat rekabetini artırabilir gibi görünse de ithal girdiye bağımlı üretim yapan firmalarda maliyet artışı bu avantajı zayıflatır. Benzer biçimde yerel paranın değer kazanması ithalat maliyetlerini düşürürken ihracatçının dış pazardaki fiyat avantajını azaltabilir. Dolayısıyla döviz kuru değişimlerinin etkisi, firmanın gelir ve giderlerinin hangi para birimlerinden oluştuğuna, ithal girdi kullanımına, fiyatlama gücüne ve hedef pazardaki rekabet koşullarına bağlıdır.

Döviz kuru oynaklığının ticaret akımları üzerindeki etkisine ilişkin literatürde tek yönlü ve kesin bir sonuç bulunmamaktadır. Bazı çalışmalar kur oynaklığının belirsizliği artırarak ticareti azaltabileceğini savunurken bazıları bu etkinin sektör, ülke, firma yapısı ve kullanılan riskten korunma araçlarına göre değişebileceğini göstermektedir. Bahmani-Oskooee ve Hegerty, döviz kuru oynaklığı ile ticaret akımları arasındaki ilişkinin teorik ve ampirik çalışmalarda farklı sonuçlar verdiğini, oynaklığın bazı durumlarda ticareti azaltırken bazı durumlarda etkisinin zayıf veya belirsiz kalabildiğini belirtmektedir (Bahmani-Oskooee ve Hegerty, 2007:211-255).

Daha güncel literatür değerlendirmeleri de benzer biçimde kur oynaklığının uluslararası ticaret üzerindeki ortalama etkisinin genellikle olumsuz fakat sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu etkinin büyüklüğü, firmaların kur riskinden korunma araçlarına erişimine, üretim yapısına, küçük firmaların ihracattaki ağırlığına, ekonomik bütünleşme düzeyine ve küresel üretim ağlarının yapısına göre değişmektedir (Auboin ve Ruta, 2013:577-605). Bu nedenle kur oynaklığına ilişkin değerlendirmeler yalnızca makro düzeyde değil, firma ve sektör düzeyinde de yapılmalıdır.

Küresel döviz piyasalarının büyüklüğü, dış ticaret yapan firmaların karşılaştığı finansal çevrenin ne kadar hareketli olduğunu göstermektedir. Uluslararası Ödemeler Bankası verilerine göre tezgâh üstü

döviz piyasalarında günlük ortalama işlem hacmi Nisan 2025'te 9,6 trilyon ABD dolarına ulaşmış, bu tutar 2022 yılındaki 7,5 trilyon ABD dolarına göre önemli ölçüde artmıştır (Bank for International Settlements, 2025). Aynı veriler, vadeli döviz işlemleri, swaplar ve opsiyonların yalnızca finansal yatırım amacıyla değil, kur riski ve döviz likiditesi yönetimi amacıyla da yoğun biçimde kullanıldığını göstermektedir. Bu durum, döviz kuru riskinin güncel dış ticaret yönetiminde ne kadar merkezi bir yer tuttuğunu ortaya koymaktadır.

Döviz kuru riskinin firmalar üzerindeki etkisi yalnızca sözleşme bedelinin yerel para karşılığıyla sınırlı değildir. Kur değişimleri, firmanın maliyetlerini, stok değerini, borç ödeme kapasitesini, ihracat fiyatlarını, satış hacmini ve kâr marjını aynı anda etkileyebilir. Örneğin döviz cinsinden borçlanan ancak gelirlerinin büyük bölümünü yerel para cinsinden elde eden bir ithalatçı, yerel paranın değer kaybetmesi durumunda borç yükünün artmasıyla karşılaşır. Aynı işletme ithal girdilere bağımlıysa üretim maliyetleri de yükselir. Bu durumda kur riski, finansal risk ile operasyonel riskin birlikte büyüdüğü bir yapıya dönüşür.

İhracatçılar açısından da kur değişimlerinin etkisi karmaşıktır. Yerel paranın değer kaybetmesi ihracat gelirlerinin yerel para karşılığını artırabilir. Ancak firmanın üretiminde ithal ara malı, enerji, döviz cinsinden lojistik hizmeti veya yabancı para borcu bulunuyorsa kur artışı maliyetleri de yükseltir. Bu nedenle kur artışının ihracatçıya otomatik olarak avantaj sağladığını söylemek doğru değildir. İhracatçının kur hareketinden nasıl etkileneceği, gelir ve maliyet kompozisyonuna, sözleşme para birimine ve fiyatları yeniden düzenleme gücüne bağlıdır.

Güncel dış ticaret yapısında ithal girdilerin yaygınlaşması, döviz kuru riskinin etkisini daha karmaşık hâle getirmiştir. Küresel değer zincirlerine bağlı çalışan firmalar, bir yandan ihracat geliri elde ederken diğer yandan üretim süreçlerinde yabancı para cinsinden girdi kullanabilmektedir. Bu durumda kur değişimi hem gelir tarafını hem de maliyet tarafını etkiler. Fauceglia, Shingal ve Wermelinger'in İsviçre dış ticaret verileri üzerinden yaptıkları çalışma, ithal girdi kullanımının bazı sektörlerde doğal korunma etkisi yaratabildiğini ve kur değişimlerinin ihracat fiyatlarına aktarımını farklılaştırabildiğini göstermektedir (Fauceglia vd., 2014:261-296).

Döviz kuru riskinin fiyatlara ne ölçüde yansıtılabildiği, firmanın pazar gücü ve rekabet koşullarıyla yakından ilişkilidir. Yüksek rekabetin bulunduğu pazarlarda firmalar kur artışını fiyatlara tam olarak yansıtamayabilir. Bu durumda kâr marjı daralır. Daha güçlü marka konumuna, yüksek verimliliğe veya farklılaştırılmış ürüne sahip firmalar ise kur değişimlerinin bir bölümünü fiyatlara aktarabilir veya kendi kâr marjı içinde yönetebilir. Berman, Martin ve Mayer, ihracatçı firmaların kur değişimlerine tepkisinin homojen olmadığını, yüksek performanslı firmaların yerel para değer kaybı karşısında ihracat hacmini artırmaktan çok kâr marjlarını ayarlama eğiliminde olabildiğini göstermektedir (Berman vd., 2012:437-492).

Döviz kuru değişimlerinin dış ticaret fiyatlarına etkisi, sözleşmede kullanılan para birimiyle de bağlantılıdır. Günümüzde birçok uluslararası ticaret işlemi, taraf ülkelerin para birimlerinden farklı olarak baskın bir para birimi üzerinden fiyatlandırılmaktadır. Gopinath ve arkadaşları tarafından geliştirilen baskın para birimi paradigması, özellikle ABD dolarının uluslararası ticaret fiyatlamasında belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre dolar kurundaki hareketler, yalnızca ABD ile yapılan ticareti değil, üçüncü ülkeler arasındaki ticaret hacmini ve fiyat geçişkenliğini de etkileyebilmektedir (Gopinath vd., 2020:677-719).

Bu durum, uluslararası ticarete kur riskinin yalnızca iki ülkenin karşılıklı döviz kuru üzerinden değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir. Örneğin Türkiye'de yerleşik bir ihracatçının Avrupa dışındaki bir alıcıya ABD doları üzerinden satış yapması hâlinde, risk yalnızca Türk lirası ile alıcı ülke para birimi arasındaki ilişkiden ibaret değildir. ABD dolarının küresel değerindeki değişimler, alıcının ödeme gücünü, ürünün fiyat rekabetini ve ihracatçının yerel para karşılığı gelirini etkileyebilir. Bu

nedenle güncel risk yönetimi yaklaşımı, baskın para birimlerinin ticaret üzerindeki sistemik etkisini de dikkate almalıdır.

Döviz kuru riski ile finansman riski çoğu zaman iç içe geçmektedir. Dış ticaret işlemlerinde vadeli satış, akreditif, banka kredisi, ihracat kredisi, ithalat finansmanı veya stok finansmanı kullanıldığında, işlem sadece kur değişimine değil faiz oranlarına ve finansmana erişim koşullarına da duyarlı hâle gelir. Küresel faiz oranlarının yükselmesi, dış ticaret finansmanının maliyetini artırabilir. Bankaların risk algısının bozulması veya ülke riskinin yükselmesi durumunda kredi limitleri daralabilir, teminat talepleri artabilir ve dış ticaret işlemlerinin finansmanı zorlaşabilir.

Finansman riski özellikle vadeli çalışan firmalar açısından önemlidir. İhracatçı, üretim ve sevkiyat maliyetlerine katlandıktan sonra mal bedelini vadede tahsil ediyorsa, bu süre boyunca işletme sermayesi ihtiyacı doğmaktadır. Eğer tahsilat yabancı para cinsinden yapılacaksa, vade boyunca kur değişimi ihracatçının elde edeceği yerel para tutarını etkiler. İthalatçı açısından ise ödeme vadesine kadar kurun yükselmesi satın alma maliyetini artırabilir. Bu nedenle vadeli dış ticaret işlemlerinde kur riski ile likidite riski birlikte değerlendirilmelidir.

Dış ticarete döviz cinsinden borçlanma da önemli bir risk kaynağıdır. Geliri yerel para birimiyle oluşan ancak borcu yabancı para cinsinden olan işletmeler, kur artışları karşısında finansal baskı altında kalabilir. Bu durum yalnızca borç servis maliyetlerini artırmaz, aynı zamanda kredi değerliliğini, teminat yapısını ve yeni finansmana erişimi de olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle firmaların yabancı para borçlanma kararlarını yalnızca faiz avantajı üzerinden değil, gelir yapısı ve kur riski kapasitesi üzerinden değerlendirmesi gerekir.

Döviz kuru riskinin yönetiminde en temel yaklaşımlardan biri doğal korunmadır. Doğal korunma, aynı para biriminden gelir ve gider oluşturarak kur değişimlerinin net etkisini azaltmayı amaçlar. Örneğin ihracat gelirini ABD doları cinsinden elde eden bir firmanın aynı para birimiyle ithal girdi alması veya kredi ödemesi yapması, net kur pozisyonunu azaltabilir. Ancak doğal korunmanın etkili olabilmesi için gelir ve gider tutarlarının, vadelerinin ve para birimlerinin uyumlu olması gerekir. Aynı para birimiyle işlem yapmak tek başına yeterli değildir. Tahsilat ve ödeme tarihleri arasında büyük fark varsa kur riski devam edebilir.

Doğal korunma stratejisi tedarik ve pazar kararlarıyla da ilişkilidir. Firmalar bazı maliyetlerini ihracat gelirleriyle aynı para birimine taşımaya çalışabilir, yabancı pazardaki gelirlerini o ülkedeki yerel giderlerle dengeleyebilir veya üretim ve tedarik ağlarını kur riskini azaltacak biçimde yapılandırabilir. Bartram, Brown ve Minton, küresel firmaların döviz kuru riskini yalnızca finansal türevlerle değil, fiyat geçişkenliği, operasyonel korunma ve finansal korunma araçlarının birleşimiyle azalttığını göstermektedir (Bartram vd., 2010:148-173).

Finansal korunma araçları da kur riskinin yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Vadeli döviz işlemleri, futures sözleşmeleri, opsiyonlar ve swaplar, firmaların gelecekteki döviz giriş veya çıkışlarını belirli ölçüde güvence altına almasına yardımcı olabilir. Vadeli işlem sözleşmeleri gelecekteki kur seviyesini bugünden sabitleyerek belirsizliği azaltırken opsiyonlar firmaya belirli bir kurdan işlem yapma hakkı tanır ve olumsuz kur hareketlerine karşı koruma sağlarken olumlu kur hareketlerinden yararlanma imkânını kısmen koruyabilir. Swaplar ise farklı para birimlerindeki nakit akışlarını yönetmek ve uzun vadeli finansman yapısını dengelemek için kullanılabilir.

Bununla birlikte türev araçların kullanımı, risk yönetimi amacından saparak spekülatif işlemlere dönüşmemelidir. Türev ürünler doğru kullanıldığında kur riskini azaltabilir ancak yanlış vade, tutar veya para birimi seçimi yeni riskler doğurabilir. Allayannis ve Ofek, firmaların yabancı para türevlerini kullanmalarının döviz kuru maruziyetini azaltabildiğini ve türev kullanımının çoğu durumda riskten korunma amacıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Allayannis ve Ofek, 2001:273-296). Bu bulgu, finansal korunma araçlarının dış ticaret firmaları açısından önemli olduğunu göstermekle birlikte bu araçların kurumsal politika ve iç kontrol çerçevesinde kullanılması gerektiğini de düşündürmektedir.

Döviz kuru risk yönetiminde korunma oranının belirlenmesi kritik bir karardır. Firmanın tüm döviz pozisyonunu koruma altına alması, kurdaki olumsuz hareketleri sınırlandırabilir ancak kurun firma lehine gelişmesi durumunda olası kazançlardan yararlanmasını engelleyebilir. Hiç korunma yapılmaması ise kur oynaklığının kâr marjı ve nakit akışı üzerinde doğrudan etkili olmasına neden olur. Bu nedenle firmalar işlem tutarı, vade, risk iştahı, kâr marjı, fiyatlama gücü ve finansman kapasitesine göre kısmi veya tam korunma stratejileri geliştirmelidir.

Güncel yaklaşımda kur riski yönetimi yalnızca finansal araç kullanımıyla sınırlı değildir. Sözleşmelere fiyat güncelleme hükümleri eklenmesi, döviz kuru bandı belirlenmesi, maliyet artışlarının belirli koşullarda alıcıya yansıtılması, çoklu para birimiyle fiyatlama yapılması ve ödeme vadelerinin kısaltılması da uygulanabilecek yöntemler arasındadır. Özellikle uzun vadeli dış ticaret sözleşmelerinde kur değişimlerinin taraflar arasında nasıl paylaşılacağı açıkça düzenlenmelidir. Aksi hâlde kurdaki sert değişimler taraflardan birinin sözleşmeyi sürdürmesini ekonomik açıdan zorlaştırabilir.

Kur riskinin yönetiminde para birimi seçimi de stratejik öneme sahiptir. İhracatçı kendi yerel para birimiyle fiyatlama yaparak kur riskini alıcıya devretmek isteyebilir. Ancak alıcının bu fiyatlamayı kabul etmesi pazar gücüne ve rekabet koşullarına bağlıdır. Baskın para birimiyle fiyatlama, alıcılar açısından karşılaştırma kolaylığı sağlayabilir ancak ihracatçıyı söz konusu para biriminin oynaklığına açık hâle getirebilir. Bu nedenle para birimi seçimi, yalnızca muhasebe kolaylığı veya alışkanlıkla değil, tarafların risk taşıma kapasitesi ve piyasa koşulları dikkate alınarak yapılmalıdır.

Firmalar açısından döviz kuru riskinin ölçülmesi de yönetim sürecinin temel unsurlarından biridir. Açık pozisyonun belirlenmesi, yabancı para varlık ve borçların vadelerine göre sınıflandırılması, döviz gelir ve giderlerinin karşılaştırılması ve duyarlılık analizlerinin yapılması bu kapsamda önem taşır. Kurun belirli oranlarda artması veya azalması hâlinde nakit akışının, kâr marjının ve borç ödeme kapasitesinin nasıl değişeceği hesaplanmalıdır. Bu hesaplamalar, hangi para biriminde ne kadar açık pozisyon bulunduğunu ve hangi risklerin öncelikli yönetilmesi gerektiğini görünür hâle getirir.

Senaryo analizi ve stres testleri, güncel kur riski yönetiminde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Tek bir kur tahminine dayanmak yerine farklı piyasa koşulları altında firmanın nasıl etkileneceğini görmek daha sağlıklı sonuç verir. Örneğin yerel paranın yüzde 10, yüzde 20 veya yüzde 30 değer kaybetmesi, faiz oranlarının yükselmesi, alıcı ülkede döviz transfer kısıtı uygulanması veya tahsilatın gecikmesi gibi senaryolar birlikte değerlendirilebilir. Böylece kur riski, yalnızca tek bir finansal değişken olarak değil, ödeme, finansman ve operasyonel risklerle birlikte analiz edilir.

Döviz kuru riskinin yönetiminde veri ve dijital araçların kullanımı da güncel yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Kur hareketlerinin, faiz oranlarının, emtia fiyatlarının, ülke risk göstergelerinin ve ödeme vadelerinin düzenli izlenmesi, erken uyarı mekanizmalarının oluşturulmasına yardımcı olabilir. Dijital finans yönetimi sistemleri, firmanın para birimi bazında açık pozisyonunu, yaklaşan ödeme ve tahsilatlarını ve korunma işlemlerini daha hızlı takip etmesine imkân sağlayabilir. Bununla birlikte bu sistemlerin doğru veriyle beslenmesi ve yetkilendirme kontrollerinin sağlanması gerekir. Aksi hâlde yanlış veri üzerinden alınan korunma kararları yeni finansal riskler oluşturabilir.

Döviz kuru riskinin uluslararası rekabet üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemelidir. Kur değişimleri yalnızca firmanın kendi maliyetlerini değil, rakip ülkelerdeki üreticilerin fiyatlarını da etkiler. Bir ülkenin para birimindeki değer kaybı, o ülkedeki ihracatçıların fiyat avantajı elde etmesine neden olabilir. Buna karşılık ithal girdiye bağımlılık veya yüksek dış borç bu avantajı sınırlayabilir. Amiti, Itskhoki ve Konings, firmaların fiyatlama davranışlarının yalnızca kendi maliyet şoklarına değil, rakiplerin fiyat değişimlerine de duyarlı olduğunu göstermektedir (Amiti vd., 2019:2356-2402). Bu bulgu, kur riskinin rekabet ortamıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Finansal risklerin yönetiminde kur riski ile faiz ve enflasyon riski arasındaki ilişki de dikkate alınmalıdır. Yüksek enflasyon dönemlerinde maliyetler ve fiyatlar hızlı değişebilir. Merkez bankalarının faiz artırımları finansman maliyetlerini yükseltebilir. Kur artışı ithal girdi maliyetlerini artırırken faiz

artışı işletmenin kredi maliyetini yükseltebilir. Bu nedenle dış ticaret yapan firmaların yalnızca döviz kurunu değil, kurun faiz, enflasyon ve finansmana erişim koşullarıyla birlikte oluşturduğu toplam finansal baskıyı yönetmesi gerekir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından döviz kuru ve finansal risklerin yönetimi daha güç olabilir. Büyük firmalar türev ürünlere, finansal danışmanlık hizmetlerine ve farklı pazarlara erişimde daha avantajlı olabilirken küçük firmalar çoğu zaman sınırlı finansman kaynakları ve düşük pazarlık gücüyle hareket etmektedir. Bu nedenle küçük firmalar için doğal korunma, kısa vadeli ödeme yapısı, alıcı ve tedarikçi çeşitlendirmesi, fiyat güncelleme hükümleri ve ihracat kredi sigortası gibi daha uygulanabilir araçlar ön plana çıkabilmektedir.

Döviz kuru risk yönetimi işletme içinde açık sorumluluklar gerektirir. Satış birimi, alıcıya hangi para birimiyle fiyat verileceğini belirlerken finans biriminin kur pozisyonunu ve korunma stratejisini dikkate almalıdır. Satın alma birimi, ithal girdilerin para birimi ve ödeme vadeleri hakkında finans birimiyle bilgi paylaşmalıdır. Üst yönetim ise firmanın hangi ölçüde kur riski üstleneceğine ilişkin genel sınırları belirlemelidir. Bu koordinasyon sağlanmadığında farklı birimler kendi hedeflerine uygun kararlar alabilir ancak kurumun toplam döviz pozisyonu kontrolsüz biçimde büyüyebilir.

Kur riski yönetiminde iç kontrol ve raporlama mekanizmaları da önemlidir. Türev işlem yapma yetkisi, işlem limitleri, onay süreçleri, karşı taraf bankaların seçimi, teminat koşulları ve muhasebe kayıtları açık biçimde belirlenmelidir. Finansal korunma işlemlerinin risk azaltma amacıyla mı yoksa spekülatif beklentiyle mi yapıldığı düzenli olarak izlenmelidir. Korunma işlemi ile korunmak istenen ticari pozisyon arasında tutar, vade ve para birimi uyumu bulunması gerekir. Aksi hâlde korunma aracı, riskin azaltılmasına değil büyümesine neden olabilir.

Güncel risk yönetimi yaklaşımı, döviz kuru ve finansal riskleri yalnızca kriz dönemlerinde gündeme gelen sorunlar olarak değil, dış ticaret stratejisinin sürekli izlenen bir parçası olarak ele almaktadır. Kur oynaklığı, finansman maliyetleri, ödeme vadeleri, ithal girdi bağımlılığı, fiyatlama gücü ve pazar çeşitliliği birlikte değerlendirildiğinde daha sağlıklı kararlar alınabilir. Bu yaklaşım, firmaların yalnızca kur tahmini yapmasına değil, kur değişse bile faaliyetlerini sürdürebilecek ve kârlılığını koruyabilecek bir yapı kurmasına odaklanmaktadır.

Sonuç olarak döviz kuru ve finansal riskler, uluslararası ticarete firmaların maliyetlerini, gelirlerini, nakit akışlarını ve rekabet güçlerini doğrudan etkileyen temel risk alanlarıdır. Kur hareketlerinin etkisi firma yapısına, kullanılan para birimine, ithal girdi bağımlılığına, fiyatlama gücüne, ödeme vadesine ve finansman koşullarına göre değişmektedir. Bu nedenle etkili bir yönetim yaklaşımı, yalnızca döviz kuru tahminine veya tek bir finansal korunma aracına dayanamaz. Doğal korunma, finansal türevler, sözleşmesel fiyat ayarlamaları, senaryo analizleri, para birimi çeşitlendirmesi, açık pozisyon takibi ve kurum içi koordinasyon birlikte kullanıldığında döviz kuru ve finansal riskler daha yönetilebilir hâle gelmektedir.

2.4. Lojistik ve Taşıma Riskleri

Uluslararası ticarete lojistik ve taşıma riskleri, malların satıcıdan alıcıya ulaştırılması sürecinde ortaya çıkabilecek gecikme, hasar, kayıp, maliyet artışı, rota değişikliği, belge uyumsuzluğu, sigorta yetersizliği ve teslim sorumluluğu belirsizliği gibi durumları kapsamaktadır. Dış ticaret işlemlerinde taraflar çoğu zaman farklı ülkelerde bulunduğundan, malın üretim noktasından çıkması ile alıcıya ulaşması arasında çok sayıda taşıyıcı, liman, terminal, gümrük idaresi, depo, sigorta şirketi ve aracı kurum sürece dâhil olmaktadır. Bu çok aktörlü yapı, lojistik sürecin yalnızca fiziksel taşıma faaliyeti olarak görülmesini engellemekte ve taşıma kararlarını risk yönetiminin temel bileşenlerinden biri hâline getirmektedir.

Lojistik ve taşıma risklerinin en belirgin özelliği, bir noktada ortaya çıkan aksamanın zincirin diğer aşamalarına hızla yayılabilmesidir. Limanda meydana gelen yoğunluk, konteynerin gemiye yüklenmesini geciktirebilir. Geciken sevkiyat, ithalatçının üretim planını bozabilir. Üretimin aksaması müşteri teslimatlarını geciktirebilir ve sözleşmesel yaptırımlara yol açabilir. Bu nedenle taşıma riski yalnızca malın yolda hasar görmesi veya kaybolmasıyla sınırlı değildir. Teslimat zamanlaması, maliyetler, stok seviyesi, müşteri memnuniyeti, nakit akışı ve işletme itibarı da taşıma sürecinden etkilenabilmektedir.

Uluslararası taşıma riskleri, kullanılan taşıma moduna göre farklılaşmaktadır. Denizyolu taşımacılığı büyük hacimli ve düşük birim maliyetli yükler için avantaj sağlarken liman tıkanıklığı, konteyner dengesizliği, rota değişimi, hava koşulları, korsanlık, deniz kazaları ve kanal geçişlerindeki aksaklıklara duyarlıdır. Karayolu taşımacılığı esneklik sağlamakla birlikte sınır kapılarındaki beklemler, geçiş belgeleri, sürücü temini, yakıt maliyetleri ve güvenlik sorunları nedeniyle risk taşır. Havayolu taşımacılığı hız avantajı sunmasına rağmen yüksek maliyet, kapasite sınırlılığı ve hava sahası kısıtlarıyla karşılaşabilir. Demiryolu taşımacılığı düzenli ve çevresel açıdan daha avantajlı bir seçenek olabilse de hat kapasitesi, altyapı uyumu, aktarma süreçleri ve sınır geçişleri nedeniyle çeşitli riskler içermektedir.

Küresel ticaretin büyük ölçüde denizyolu taşımacılığına dayanması, deniz taşımacılığındaki aksaklıkların dış ticaret üzerindeki etkisini artırmaktadır. Konteyner taşımacılığı, üretim ağlarının ve küresel değer zincirlerinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Ancak bu sistemde limanlar, dar boğazlar, ana hat servisleri ve aktarma merkezleri kritik düğüm noktaları hâline gelmiştir. Bu düğüm noktalarından birinde yaşanan aksama, yalnızca ilgili limanı değil, farklı ülkelerdeki üretici ve alıcıları da etkileyebilir. Küresel konteyner taşımacılığı ve liman sistemleri üzerinde yaşanan büyük ölçekli şoklar, arz ve talep dengesini bozarak taşıma sürelerini, liman performansını ve navlun düzeylerini değiştirebilmektedir (Notteboom vd., 2021:179-210).

Son yıllarda yaşanan gelişmeler, lojistik risklerin artık yalnızca işletme içi planlama hatalarından kaynaklanmadığını göstermektedir. Salgınlar, savaşlar, jeopolitik gerilimler, iklim olayları, kanal geçiş sorunları ve bölgesel güvenlik tehditleri küresel taşıma ağlarını doğrudan etkilemektedir. Kızıldeniz ve Süveyş Kanalı çevresindeki güvenlik sorunları, Panama Kanalı'nda kuraklık kaynaklı geçiş kısıtları ve Karadeniz'de savaş nedeniyle ortaya çıkan rota değişiklikleri, lojistik risklerin jeopolitik ve çevresel gelişmelerle ne kadar iç içe geçtiğini göstermiştir (UNCTAD, 2024).

Bu tür gelişmeler, taşıma mesafelerini uzatmakta ve maliyetleri artırmaktadır. Gemilerin daha uzun rotalara yönlendirilmesi, yakıt tüketimini, mürettebat giderlerini, sigorta primlerini ve gemi döngü sürelerini yükseltebilir. Rotaların uzaması yalnızca taşıma maliyetlerini artırmaz. Aynı zamanda gemi ve konteyner kapasitesinin daha uzun süre bağlanmasına, limanlarda program sapmalarına ve bazı hatlarda kapasite sıkışıklığına yol açabilir. Bu nedenle bir dar boğazdaki güvenlik veya çevresel sorun, kısa sürede navlun piyasalarına, teslim sürelerine ve firma stok politikalarına yansiyabilmektedir (UNCTAD, 2024).

Navlun oynaklığı, uluslararası ticarete lojistik risklerin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Normal koşullarda ürün maliyeti, taşıma maliyeti ve satış fiyatı arasında belirli bir denge kurulabilir. Ancak navlun oranlarında ani yükseliş yaşandığında düşük kâr marjıyla çalışan ihracatçı ve ithalatçılar ciddi maliyet baskısıyla karşılaşabilir. Özellikle hacimli, düşük değerli veya fiyat rekabetinin yüksek olduğu ürünlerde taşıma maliyetindeki artış, işlemin ekonomik cazibesini ortadan kaldırabilir. Bu nedenle güncel dış ticaret yönetiminde navlun yalnızca operasyonel gider olarak değil, fiyatlama ve pazar seçimi kararlarını etkileyen bir risk değişkeni olarak görülmelidir.

Lojistik risklerin yönetiminde taşıma modu seçimi stratejik öneme sahiptir. Yalnızca en düşük taşıma maliyetine göre karar verilmesi, gecikme, hasar, güvenlik, esneklik ve hizmet sürekliliği gibi unsurların gözden kaçmasına neden olabilir. Taşıma modu seçilirken ürünün değeri, bozulabilirliği, teslim süresi hassasiyeti, hedef pazarın uzaklığı, alternatif güzergâhların bulunabilirliği, sigorta maliyeti, gümrük

süreçleri ve alıcının beklentileri birlikte değerlendirilmelidir. Risk yönetimi açısından en uygun seçenek, her zaman en ucuz taşıma modu değil, işletmenin maliyet, zaman ve güvenlik dengesine en uygun olan taşıma yapısıdır.

Çok modlu ve intermodal taşıma uygulamaları, dış ticaret işletmelerine esneklik sağlayabilmektedir. Farklı taşıma modlarının birlikte kullanılması, bazı güzergâhlarda maliyet ve süre avantajı yaratabilir. Bununla birlikte aktarma noktalarının artması, belge ve sorumluluk yapısının karmaşıklaşması, yükün hasar görme veya gecikme ihtimalini yükseltebilir. Çok modlu tedarik zincirlerinde risklerin bütüncül değerlendirilmesi, yalnızca tek bir taşıma modundaki aksaklıkları değil, modlar arasındaki bağlantı noktalarını ve aktarma süreçlerini de kapsamalıdır (Vilko ve Hallikas, 2012:586-595).

Taşıma sürecinde teslim şekillerinin doğru seçilmesi de risk yönetimi bakımından kritik öneme sahiptir. INCOTERMS kuralları, satıcı ve alıcının teslim, taşıma, sigorta, belge, gümrük ve risk geçişine ilişkin sorumluluklarını belirlemeye yardımcı olur. Bu kurallar, taraflar arasında yanlış anlaşılmalara azaltmak ve uluslararası satış sözleşmelerinde görev, maliyet ve risk dağılımını açıklığa kavuşturmak amacıyla kullanılmaktadır (ICC, 2020). Ancak INCOTERMS kurallarının kullanılması tek başına yeterli değildir. Seçilen kuralın ürün türüne, taşıma moduna, ödeme yöntemine, sigorta ihtiyacına ve tarafların kontrol kapasitesine uygun olması gerekir.

Şekil 5: INCOTERMS 2020- Yükümlülükler ve Risk Tablosu

INCOTERMS 2020 - YÜKÜMLÜLÜKLER VE RİSK TABLOSU											
	Tüm Taşıma Türlerini Kapsayan		Deniz/İç Su Taşımalarını Kapsayan				Tüm Taşıma Türlerini Kapsayan				
	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP
	Ex Works (İş Yerinde Teslim)	Free Carrier (Taşıyıcıya Masrafsız Teslim)	Free Alongside Ship (Gemi Doğrultusunda Masrafsız Teslim)	Free On Board (Gemide Masrafsız Teslim)	Cost&Freight (Masraflar ve Navlun Dahil Teslim)	Cost Insurance & Freight (Masraflar Sigorta ve Navlun Dahil Teslim)	Carriage Paid To (Taşıma Ücreti Ödenmiş Teslim)	Carriage Insurance Paid To (Taşıma Ücreti ve Sigorta Ödenmiş Teslim)	Delivered At Place (Belirtilen Yerde Teslim)	Delivered At Place Unloaded (Belirtilen Yerde Eşya Boşaltılmış Teslim)	At Named Place (Gümrük Resmi Ödenmiş Olarak Teslim)
Riskin Geçiş	Alıcının Tasarrufunda	Alıcının Taşıma Aracında	Gemi doğrultusunda	Gemi Güvertesinde	Gemi Güvertesinde	Gemi Güvertesinde	Taşıyıcıda	Taşıyıcıda	Belirlenen Yerde	Belirlenen Yerde Boşaltılmış	Belirlenen Yerde
Ücretler/Masraflar											
Paketleme	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı
Yükleme Ücretleri	Alıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı
Liman veya Belirlenen Yerde Teslim	Alıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı
İhracat Prosedürleri	Alıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı
Çıkış Terminal Ücretleri	Alıcı	Alıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı
Araca Yükleme	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı
Taşıma Masrafları	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı
Sigorta	*	*	*	*	*	Satıcı	*	Satıcı	*	*	*
Varış Terminal Ücretleri	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı	Satıcı
İthalat Prosedürleri	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Alıcı	Satıcı

* Satıcının alıcıya karşı sigorta sözleşmesi yapmak yükümlülüğü yoktur.

Kaynak: UTİKAD

Yanlış teslim şekli seçimi, beklenmeyen maliyetlere ve sorumluluk uyuşmazlıklarına neden olabilir. Örneğin taraflar taşımanın kim tarafından organize edileceğini, sigortanın kim tarafından yaptırılacağını veya riskin hangi noktada alıcıya geçeceğini yeterince açık belirlemezse hasar veya gecikme durumunda anlaşmazlık çıkabilir. INCOTERMS kurallarının yanlış anlaşılması, yalnızca operasyonel risk değil, finansal ve hukuki risk de doğurabilmektedir. Bu nedenle teslim şekli seçimi, dış ticaret sözleşmesinin teknik bir eki olarak değil, taşıma riskini taraflar arasında dağıtan temel bir karar olarak değerlendirilmelidir (Davis ve Vogt, 2021).

Lojistik risklerin bir diğer boyutu taşıma belgelerine ilişkindir. Konşimento, taşıma senedi, sigorta poliçesi, çeki listesi, fatura, menşe belgesi ve gümrük belgeleri dış ticaret işlemlerinde hem malın hareketini hem de ödemenin gerçekleşmesini etkileyebilir. Özellikle akreditifli işlemlerde belgelerdeki küçük bir uyumsuzluk, ödemenin gecikmesine veya reddedilmesine yol açabilir. Bu nedenle taşıma belgelerinin sözleşme, ödeme yöntemi, INCOTERMS kuralı ve gümrük mevzuatıyla uyumlu biçimde hazırlanması gerekir.

Hasar ve kayıp riski, taşıma sürecinin klasik fakat önemini koruyan risklerinden biridir. Malların yükleme, boşaltma, aktarma, depolama veya taşıma sırasında zarar görmesi, ticari ilişkiyi ve mali sonucu doğrudan etkileyebilir. Kırılabilir, bozulabilir, tehlikeli veya yüksek değerli ürünlerde bu risk daha belirgindir. Ambalajlama, istifleme, sıcaklık kontrolü, nem yönetimi, elleçleme standartları ve taşıyıcı seçimi hasar riskinin azaltılmasında önemli rol oynar. Ancak bütün önlemlere rağmen taşıma sırasında beklenmeyen olaylar yaşanabileceği için sigorta kapsamının işlem türüne uygun biçimde düzenlenmesi gerekir.

Taşıma sigortası, malın taşınması sırasında ortaya çıkabilecek kayıp ve hasarların mali sonuçlarını azaltmaya yardımcı olur. Bununla birlikte sigorta yaptırılması, bütün lojistik risklerin otomatik olarak güvence altına alındığı anlamına gelmez. Poliçe kapsamı, istisnalar, teminat limiti, muafiyetler, taşıma modu, ambalaj şartları ve bildirim süreleri dikkatle incelenmelidir. Bazı durumlarda malın bedeli sigorta kapsamında olsa bile teslimat gecikmesi, müşteri kaybı veya üretim kesintisi gibi dolaylı zararlar karşılanmayabilir. Bu nedenle sigorta, taşıma riskinin tek çözümü değil, daha geniş bir lojistik risk yönetimi yapısının parçası olarak görülmelidir.

Güncel lojistik risk yönetiminde görünürlük kavramı giderek daha önemli hâle gelmektedir. Görünürlük, yükün nerede bulunduğu, hangi aşamadan geçtiğinin, tahmini varış zamanının ve süreçte ortaya çıkan sapmaların izlenebilmesini ifade eder. Taşıma zincirinde görünürlük zayıf olduğunda işletme gecikmeyi ancak müşteri teslimatı aksadığında fark edebilir. Buna karşılık gerçek zamanlı takip, erken uyarı sistemleri ve taşıyıcı performans verileri, firmaların aksaklıklara daha hızlı müdahale etmesini sağlayabilir. Çok modlu denizyolu tedarik zincirlerinde risk görünürlüğü ve kontrol yeteneği arttıkça karar alma kalitesi, güvenlik, verimlilik ve üretkenlik güçlenebilmektedir (Vilko vd., 2019:469-481).

Dijital teknolojiler lojistik risk yönetiminde yeni imkânlar sunmaktadır. Konteyner takip sistemleri, sensörler, elektronik veri değişimi, liman topluluk sistemleri, taşıma yönetim sistemleri, dijital konşimento ve kontrol kulesi uygulamaları, yük hareketlerinin daha düzenli izlenmesine yardımcı olabilir. Bu araçlar sayesinde gecikme, sıcaklık sapması, rota değişikliği, liman yoğunluğu veya belge eksikliği gibi durumlar daha erken fark edilebilir. Bununla birlikte dijitalleşme yeni riskler de doğurur. Sistem kesintileri, veri hataları, siber saldırılar, yetkisiz erişim ve platform bağımlılığı, lojistik sürecin güvenilirliğini etkileyebilir.

Lojistik risklerin azaltılmasında taşıyıcı ve lojistik hizmet sağlayıcı seçimi de önemlidir. İşletmeler yalnızca fiyat üzerinden taşıyıcı seçtiğinde hizmet kalitesi, zamanında teslim performansı, hasar oranı, finansal güvenilirlik, sigorta yeterliliği, dijital takip kapasitesi ve kriz dönemlerinde alternatif sunabilme yeteneğini gözden kaçırabilir. Dış ticarete taşıyıcı seçimi, maliyet minimizasyonu kararından çok hizmet sürekliliği ve risk paylaşımı kararıdır. Bu nedenle taşıyıcı performansının düzenli izlenmesi,

sözleşmelerde hizmet düzeyi kriterlerinin belirlenmesi ve kritik güzergâhlar için alternatif taşıyıcıların hazır tutulması gerekmektedir.

Rota planlaması, güncel lojistik risk yönetiminin merkezinde yer almaktadır. Geleneksel yaklaşımda en kısa veya en ucuz güzergâh tercih edilirken günümüzde güvenlik, politik risk, kanal geçişleri, liman yoğunluğu, iklim olayları ve sigorta maliyetleri de rota kararlarına dâhil edilmektedir. Özellikle denizyolu taşımacılığında Süveyş, Panama, Malakka, Hürmüz ve Bab el-Mandeb gibi dar boğazlar küresel ticaretin kritik geçiş noktalarıdır. Bu bölgelerde yaşanabilecek güvenlik veya kapasite sorunları, taşıma süresini ve maliyetleri önemli ölçüde değiştirebilir. Bu nedenle firmaların kritik güzergâhlar için alternatif rotaları önceden değerlendirmesi gerekir.

Stok yönetimi ile lojistik riskler arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Tam zamanında üretim ve düşük stok politikaları, normal koşullarda maliyetleri azaltabilir. Ancak taşıma sürelerinin belirsizleştiği, liman tıkanıklıklarının arttığı veya kritik tedariklerde gecikmelerin yaşandığı dönemlerde düşük stok seviyesi üretim kesintisi riskini artırabilir. Bu nedenle güncel yaklaşım, yalnızca stok maliyetini düşürmeye değil, kritik ürünler için uygun güvenlik stokunun ve tedarik esnekliğinin belirlenmesine odaklanmaktadır. Risk yönetimi açısından stok, yalnızca maliyet kalemi değil, lojistik belirsizliklere karşı tampon mekanizmasıdır.

Tedarik zinciri risk yönetimi literatüründe kullanılan bazı stratejiler lojistik ve taşıma riskleri için de geçerlidir. Esneklik, yedeklilik, iş birliği, çeviklik, bilgi paylaşımı ve gecikmelere karşı hazırlık, taşıma kaynaklı aksaklıkların etkisini azaltabilir. Risk yönetimi stratejileri yalnızca belirli bir olaydan sonra tepki vermeye değil, olay gerçekleşmeden önce sistemin dayanıklılığını artırmaya yönelmelidir (Tang, 2006:451-488). Küresel tedarik zincirlerinde risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, uygun stratejilerin seçilmesi ve uygulanması birbiriyle bağlantılı aşamalar olarak ele alınmalıdır (Manuj ve Mentzer, 2008:133-135).

Lojistik risk yönetiminde sözleşmeler de önemli bir araçtır. Taşıma sözleşmeleri, lojistik hizmet sözleşmeleri ve satış sözleşmeleri arasında uyum bulunmalıdır. Teslim süresi, gecikme sorumluluğu, hasar bildirimi, sigorta yükümlülüğü, mücbir sebep, alternatif rota kullanımı, ek navlun maliyetlerinin kim tarafından karşılanacağı ve belge teslim süreleri açık biçimde düzenlenmelidir. Belirsiz sözleşme hükümleri kriz dönemlerinde taraflar arasında uyuşmazlık yaratabilir. Özellikle uzun vadeli tedarik ve lojistik anlaşmalarında maliyet artışları, rota değişiklikleri ve güvenlik risklerine ilişkin hükümler önceden belirlenmelidir.

Mücbir sebep ve olağanüstü hâl düzenlemeleri lojistik riskler açısından dikkatle ele alınmalıdır. Savaş, liman grevi, salgın, kanal kapanması, doğal afet veya güvenlik tehdidi gibi olaylar taşıma sürecini doğrudan etkileyebilir. Ancak her gecikme otomatik olarak mücbir sebep sayılmayabilir. Sözleşmede hangi olayların mücbir sebep kabul edileceği, tarafların bildirim yükümlülükleri, alternatif taşıma seçeneklerinin kullanılıp kullanılmayacağı ve ek maliyetlerin nasıl paylaşılacağı açıkça belirtilmelidir. Aksi hâlde lojistik aksama hukuki ve finansal riske dönüşebilir.

Lojistik risklerin yönetiminde iş birliği de belirleyici bir unsurdur. İhracatçı, ithalatçı, taşıyıcı, forwarder, gümrük müşaviri, liman işletmesi ve sigortacı arasında bilgi paylaşımı sağlanmadığında küçük bir aksama büyüyebilir. Örneğin yükleme tarihindeki değişikliğin bankaya ve alıcıya zamanında bildirilmemesi, akreditif belgelerinde uyumsuzluk doğurabilir. Limandaki yoğunluğun önceden bilinmemesi, üretim planını ve müşteri teslimatını etkileyebilir. Bu nedenle güncel lojistik risk yönetimi, yalnızca firma içi planlamaya değil, tedarik zinciri aktörleri arasında koordinasyona dayanmalıdır.

Lojistik risklerin uluslararası ticaret finansmanı ve ödeme yöntemleriyle bağlantısı da göz ardı edilmemelidir. Teslimat gecikmesi, belgenin bankaya geç sunulmasına veya akreditif vadesinin kaçırılmasına neden olabilir. Hasarlı teslimat, ithalatçının ödeme yapmaktan kaçınmasına veya indirim talep etmesine yol açabilir. Yanlış teslim şekli, sigorta eksikliği veya taşıma belgesindeki hata, ödeme

sürecini doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle ödeme riski ile taşıma riski birbirinden bağımsız değerlendirilmemelidir.

Sürdürülebilirlik baskıları da lojistik kararları üzerinde giderek daha fazla etkili olmaktadır. Daha uzun rotalar yalnızca maliyetleri değil, yakıt tüketimini ve emisyonları da artırmaktadır. Alıcıların ve düzenleyici kurumların karbon ayak izi, yeşil lojistik ve sürdürülebilir tedarik zinciri konularına daha fazla önem vermesi, taşıma modu ve rota seçimlerini stratejik hâle getirmektedir. Bu nedenle güncel lojistik risk yönetimi, maliyet ve teslim süresinin yanında çevresel etkileri de dikkate almak zorundadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler lojistik risklere karşı daha kırılgan olabilmektedir. Büyük firmalar alternatif taşıyıcılarla çalışabilir, uzun vadeli navlun anlaşmaları yapabilir, dijital takip sistemlerine yatırım yapabilir ve daha yüksek stok tamponu oluşturabilir. Küçük firmalar ise genellikle sınırlı pazarlık gücü, dar finansman imkânı ve sınırlı personel kapasitesiyle hareket eder. Bu nedenle küçük firmalar için güvenilir forwarder seçimi, standart sözleşme kontrolleri, taşıma sigortasının doğru düzenlenmesi, teslim şeklinin dikkatli seçilmesi ve kritik sevkiyatlarda erken planlama daha fazla önem taşımaktadır.

Lojistik ve taşıma risklerine karşı güncel yönetim yaklaşımı, önceden belirlenmiş tek bir plan yerine esnek ve çok seçenekli bir yapı kurulmasını gerektirmektedir. Alternatif güzergâhların hazırlanması, farklı taşıma modlarının değerlendirilmesi, kritik ürünler için güvenlik stokunun oluşturulması, taşıyıcı performansının izlenmesi, dijital görünürlüğün artırılması, sigorta kapsamının gözden geçirilmesi ve sözleşme hükümlerinin güncellenmesi bu yapının temel unsurlarıdır. Böylece işletme, taşıma sürecinde ortaya çıkan bir aksama karşısında yalnızca tepki vermek yerine önceden hazırlanmış seçeneklerden yararlanabilir.

Sonuç olarak lojistik ve taşıma riskleri, uluslararası ticarete malın fiziksel hareketiyle sınırlı olmayan, ödeme, maliyet, müşteri memnuniyeti, sözleşme sorumluluğu, sürdürülebilirlik ve rekabet gücüyle bağlantılı çok boyutlu risklerdir. Küresel ticaret ağlarının dar boğazlara, limanlara, taşıyıcılara ve dijital sistemlere bağımlılığı arttıkça bu risklerin etkisi de büyümektedir. Güncel risk yönetimi yaklaşımı, taşıma maliyetini azaltmaya odaklanan dar bir anlayış yerine görünürlük, esneklik, alternatif rota planlaması, doğru teslim şekli seçimi, sigorta, sözleşme yönetimi ve tedarik zinciri aktörleriyle iş birliğini içeren bütünleşik bir yapıya dayanmalıdır.

2.5. Gümrük, Mevzuat ve Uyum Riskleri

Uluslararası ticarete gümrük, mevzuat ve uyum riskleri, malların bir ülkeden diğerine geçişi sırasında uygulanacak gümrük kurallarına, vergi yükümlülüklerine, teknik düzenlemelere, belge gereklerine, yaptırım listelerine ve dış ticaret kontrollerine uygun hareket edilememesinden kaynaklanmaktadır. Dış ticaret işlemleri yalnızca alıcı ile satıcı arasında yapılan ticari sözleşmeye dayanmaz. Aynı zamanda ihracatçı ülkenin çıkış mevzuatı, ithalatçı ülkenin giriş koşulları, transit ülkelerin uygulamaları, uluslararası anlaşmalar, standartlar, gümrük tarifeleri ve ürün güvenliği düzenlemeleri de işlemin sonucunu etkiler. Bu nedenle gümrük ve uyum riski, uluslararası ticarete operasyonel, finansal ve hukuki sonuçları aynı anda doğurabilen kritik bir risk alanıdır.

Gümrük işlemlerinde yapılan bir hata, yalnızca malın sınırda beklemesine neden olan teknik bir aksaklık olarak görülmemelidir. Yanlış tarife sınıflandırması, eksik belge, hatalı menşe beyanı, yanlış kıymet bildirimi veya ithalat izinlerinin tamamlanmaması, ek vergi, idari para cezası, gecikme maliyeti, müşteri kaybı, itibar zedelenmesi ve bazı durumlarda ceza soruşturması gibi sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle gümrük riski, dış ticaret işleminin yalnızca son aşamasında karşılaşılan bir sorun değil, sözleşme kurulmadan önce başlayan ve sevkiyat tamamlandıktan sonra da devam eden bir uyum süreci olarak değerlendirilmelidir.

Gümrük ve mevzuat risklerinin önemini artıran temel unsur, uluslararası ticarete zamanın maliyet yaratmasıdır. Sınır işlemlerindeki gecikmeler, ihracatçının teslim yükümlülüğünü, ithalatçının üretim planını ve tarafların nakit akışını etkileyebilir. Araştırmalar, ihracat sürecinde yaşanan her ek gecikme gününün ticaret hacmini anlamlı biçimde azalttığını ve zaman maliyetlerinin özellikle zaman hassasiyeti yüksek ürünlerde ticari kararları doğrudan etkilediğini göstermektedir (Djankov vd., 2010:166-173; Hummels ve Schaur, 2013:2935-2959). Bu nedenle gümrükte bekleme süresi yalnızca idari bir sorun değil, rekabet gücünü etkileyen ekonomik bir risk unsurudur.

Gümrük risklerinin en yaygın kaynaklarından biri eşyanın doğru tarife sınıflandırmasının yapılamamasıdır. Harmonize Sistem, uluslararası ticarete konu malların sınıflandırılmasında kullanılan temel yapıyı oluşturmaktadır. HS sistemi, gümrük tarifelerinin, dış ticaret istatistiklerinin ve pek çok düzenleyici uygulamanın ortak sınıflandırma zemini olarak kullanılmaktadır. Eşyanın yanlış sınıflandırılması, uygulanacak gümrük vergisinin, dış ticaret önleminin, ithalat izninin veya teknik düzenlemenin yanlış belirlenmesine neden olabilir (WCO, 2022).

GTİP veya HS kodunun hatalı belirlenmesi, özellikle farklı malzemelerden oluşan, birden fazla fonksiyonu bulunan veya yeni teknoloji içeren ürünlerde daha sık karşılaşılan bir risktir. Bir ürünün kullanım amacı, bileşimi, teknik özellikleri, ambalajı ve ticari tanımını sınıflandırmayı etkileyebilir. Sadece ticari ad üzerinden yapılan sınıflandırmalar yanıltıcı olabilir. Örneğin elektronik bileşen içeren bir makine parçası, yalnızca genel adıyla değil, fonksiyonu ve teknik niteliğiyle birlikte değerlendirilmelidir. Bu nedenle güncel risk yönetimi yaklaşımında sınıflandırma işlemi satış veya lojistik biriminin hızlı kararıyla bırakılmamalı, teknik doküman, ürün bilgisi ve gümrük uzmanlığı birlikte kullanılmalıdır.

Tarife sınıflandırmasıyla bağlantılı bir diğer risk, ürünün tabi olduğu tarife dışı önlemlerin gözden kaçırılmasıdır. Teknik düzenlemeler, standartlar, uygunluk değerlendirmesi, sağlık ve güvenlik kuralları, çevresel şartlar, etiketleme hükümleri ve ürün güvenliği düzenlemeleri dış ticaret işlemlerinin seyrini doğrudan etkileyebilir. Teknik engeller, bir taraftan insan sağlığı, güvenlik, çevre ve tüketici korunması gibi meşru amaçlara hizmet ederken diğer taraftan firmalar açısından ek belge, test, sertifika ve uyum maliyeti doğurabilmektedir. Dünya Ticaret Örgütü'nün TBT yaklaşımı, teknik düzenleme ve uygunluk değerlendirme prosedürlerinin ayrımcı olmamasını ve gereksiz ticaret engeli oluşturmamasını hedeflemektedir.

Tarife dışı önlemler, bazı sektörlerde ticaret maliyetlerini önemli ölçüde değiştirebilir. Özellikle gıda, kimya, tekstil, makine, elektrikli ekipman, tıbbi ürünler ve çevresel etkisi yüksek mallarda teknik düzenlemeler ve uygunluk değerlendirme süreçleri firmalar için kritik hâle gelmektedir. Bu tür önlemler yalnızca pazara giriş engeli olarak değerlendirilmemelidir. Doğru yönetildiğinde ürün kalitesini, tüketici güvenliğini ve marka güvenilirliğini destekleyebilir. Ancak işletme ilgili mevzuatı önceden incelemese ürünün gümrükte beklemesi, geri gönderilmesi, yeniden test edilmesi veya piyasaya sunulamaması gibi risklerle karşılaşabilir.

Gümrük kıymeti de önemli bir uyum riski alanıdır. İthalatta vergilerin ve bazı mali yükümlülüklerin hesaplanmasında eşyanın gümrük kıymeti belirleyici rol oynar. Satış bedeli, navlun, sigorta, royalti, lisans ödemeleri, komisyonlar, ilişkili taraf işlemleri ve bazı ek ödemeler kıymet hesaplamasını etkileyebilir. Kıymetin eksik beyan edilmesi vergi kaybı ve ceza riski doğururken hatalı yüksek beyan ise işletmenin gereksiz vergi ve maliyet yüküyle karşılaşmasına neden olabilir. Bu nedenle dış ticaret firmalarının satın alma, finans, muhasebe ve gümrük işlemleri arasında güçlü bilgi akışı kurması gerekir.

Menşe kuralları da gümrük ve mevzuat risklerinin merkezinde yer almaktadır. Bir ürünün hangi ülke menşeli sayılacağı, uygulanacak gümrük vergisini, ticaret politikası önlemlerini, tercihli tarife avantajlarını, kota uygulamalarını ve yaptırım risklerini etkileyebilir. Serbest ticaret anlaşmaları ve gümrük birlikleri, firmalara vergi avantajı sağlayabilir. Ancak bu avantajlardan yararlanılabilmesi için ürünün ilgili menşe kurallarını gerçekten karşılaması ve gerekli belgelerin doğru biçimde hazırlanması

gerekir. Menşe beyanının hatalı yapılması, geçmişe dönük vergi tahakkuku, ceza, belge iptali ve müşteri güveninin zedelenmesi gibi sonuçlar doğurabilir.

Menşe riskleri günümüzde daha karmaşık hâle gelmiştir. Küresel değer zincirlerinde bir ürünün tasarımı, ham maddesi, ara girdileri, montajı ve nihai işlenmesi farklı ülkelerde gerçekleşebilmektedir. Bu durumda yalnızca son sevkiyat yapılan ülkeye bakılarak menşe belirlenmesi doğru değildir. Yeterli işçilik veya işlem kriterleri, tarife pozisyonu değişikliği, katma değer oranı ve anlaşmaya özgü kurallar dikkatle değerlendirilmelidir. Bu nedenle menşe yönetimi, yalnızca belge düzenleme faaliyeti değil, tedarikçi bilgisi, üretim reçetesi ve maliyet verilerinin birlikte izlendiği teknik bir uyum sürecidir.

Belgelerden kaynaklanan riskler dış ticaret işlemlerinde sık görülmektedir. Fatura, çeki listesi, konşimento, menşe belgesi, dolaşım belgesi, sigorta poliçesi, analiz sertifikası, uygunluk belgesi, sağlık sertifikası ve ithalat izinleri gibi belgelerde yapılacak hata, gümrük işlemlerinin gecikmesine veya eşyanın çekilememesine neden olabilir. Belge bilgilerinin birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Ürün tanımı, miktar, ağırlık, teslim şekli, para birimi, taşıma bilgisi ve menşe verileri arasında farklılık bulunması hem gümrük hem de ödeme sürecinde sorun yaratabilir.

Belge uyumsuzluğu özellikle akreditifli işlemlerde daha kritik hâle gelir. Banka, ödeme kararı verirken çoğunlukla belgelerin akreditif şartlarına uygunluğunu inceler. Gümrük belgesindeki bir hata, taşıma belgesindeki tarih farklılığı veya ürün tanımındaki tutarsızlık, ödemenin gecikmesine yol açabilir. Bu nedenle gümrük uyumu, ödeme riskiyle doğrudan bağlantılıdır. Dış ticaret firmalarının belge yönetimini yalnızca operasyonel bir işlem olarak değil, ödeme güvenliği ve sözleşme performansının parçası olarak ele alması gerekir.

Mevzuat değişikliklerinin izlenmemesi de önemli bir risk kaynağıdır. Ülkeler gümrük vergilerini, ithalat kısıtlamalarını, teknik standartları, ürün güvenliği şartlarını, ihracat kontrollerini veya yaptırım uygulamalarını kısa süre içinde değiştirebilir. Bir ürünün önceki sevkiyatta sorunsuz ithal edilmiş olması, sonraki sevkiyatlarda aynı koşulların geçerli olacağı anlamına gelmez. Özellikle yüksek teknoloji ürünleri, gıda ve tarım ürünleri, kimyasallar, savunma sanayiiyle bağlantılı mallar, enerji ekipmanları ve çevresel etkisi yüksek ürünlerde düzenlemeler daha sık değişebilmektedir.

İhracat kontrolleri ve çift kullanımlı ürün düzenlemeleri, güncel uyum risklerinin en hassas alanlarından biridir. Sivil amaçlarla kullanılabilen bazı ürün, yazılım ve teknolojiler aynı zamanda askeri veya güvenlik amaçlarıyla da kullanılabilir. Bu nedenle ihracatçı firmaların yalnızca alıcıyı ve ürünü değil, ürünün nihai kullanımını ve nihai kullanıcıyı da değerlendirmesi gerekir. Avrupa Birliği'nde çift kullanımlı ürünlerin ihracatı, transit geçişi, transferi, teknik yardımı ve aracılık faaliyetleri için özel bir kontrol rejimi uygulanmaktadır (European Union, 2021). Bu tür kontrollerin gözden kaçırılması, ihracatın durdurulmasına, lisans ihlaline ve yaptırım risklerine yol açabilir.

Yaptırım uyumu da uluslararası ticarete giderek daha kritik bir risk alanına dönüşmüştür. Ülkeler veya uluslararası kuruluşlar belirli ülkelere, sektörler, şirketlere, kişilere, gemilere, bankalara veya ürün gruplarına yönelik yaptırımlar uygulayabilmektedir. Yaptırım riski yalnızca doğrudan yasaklı bir ülkeye satış yapılmasıyla sınırlı değildir. Malın transit geçtiği ülke, ödeme yapan banka, taşıyıcı, gemi sahibi, nihai kullanıcı veya ürünün son kullanım amacı da yaptırım değerlendirmesinde önem taşır. Bu nedenle güncel uyum yaklaşımı, yalnızca müşteri adının kontrol edilmesine değil, işlemin bütün taraflarının ve akışının risk temelli incelenmesine dayanmalıdır.

Yaptırım uyum programlarının etkili olabilmesi için yönetim taahhüdü, risk değerlendirmesi, iç kontroller, test ve denetim ile eğitim unsurlarının birlikte işletilmesi gerekir. Bu yaklaşım, firmaların yalnızca işlem anında liste taraması yapmasını değil, ürün, müşteri, coğrafya, ödeme kanalı ve iş modeli temelinde sürekli risk değerlendirmesi yürütmesini gerektirmektedir (OFAC, 2019). Özellikle yüksek riskli ülkelere satış yapan, dolar üzerinden ödeme alan, uluslararası bankalarla çalışan veya teknoloji ürünleri ihraç eden firmalar için yaptırım uyumu ticari kararın ayrılmaz parçasıdır.

Gümrük ve uyum risklerinin yönetiminde ticaretin kolaylaştırılması yaklaşımı önemli bir denge oluşturmaktadır. Gümrük idareleri bir taraftan vergi toplama, kaçakçılıkla mücadele, güvenlik, sağlık ve çevre koruma gibi görevleri yerine getirirken diğer taraftan yasal ticaretin gereksiz gecikmeye uğramadan yürütülmesini sağlamaya çalışmaktadır. Sınır işlemlerindeki idari karmaşıklık, belge yükü ve kurumlar arası koordinasyon eksikliği ticaret maliyetlerini artırabilir. Ticaretin kolaylaştırılması, bu süreçlerin sadeleştirilmesi, uyumlaştırılması, standartlaştırılması ve modernize edilmesiyle ilişkilidir (Grainger, 2008:17-30).

Ticaretin kolaylaştırılması reformları, ihracat performansı ve ticaret maliyetleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Sınır verimliliğinin, fiziki altyapının ve düzenleyici çevrenin iyileştirilmesi, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ihracat kapasitesini artırabilmektedir (Portugal-Perez ve Wilson, 2012:1295-1307). Aynı şekilde şeffaflık, belge gerekliliklerinin sadeleştirilmesi, otomasyon ve kurumlar arası iş birliği gibi alanlarda yapılacak iyileştirmeler ticaret maliyetlerini azaltabilmektedir (Moisé ve Sorescu, 2013). Bu bulgular, gümrük risklerinin yalnızca firma düzeyinde değil, ülke düzeyinde rekabet gücüyle de bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Dünya Ticaret Örgütü Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması, gümrük kontrollerinde risk yönetimi yaklaşımını açık biçimde desteklemektedir. Anlaşmaya göre üyeler mümkün olduğu ölçüde gümrük kontrolü için risk yönetimi sistemi kurmalı veya sürdürmeli, kontrolleri yüksek riskli sevkiyatlara yoğunlaştırmalı ve düşük riskli sevkiyatların daha hızlı serbest bırakılmasını sağlamalıdır (WTO, 2017). Bu yaklaşım, bütün sevkiyatların aynı yoğunlukta kontrol edilmesi yerine kaynakların risk düzeyi yüksek işlemlere yönlendirilmesini esas almaktadır.

Risk esaslı gümrük kontrolü, firmalar açısından iki yönlü sonuç doğurmaktadır. Uyum düzeyi yüksek ve kayıtları düzenli firmalar daha hızlı işlem görme imkânı elde edebilir. Buna karşılık geçmişte beyan hatası, eksik belge, şüpheli işlem veya mevzuata aykırılık bulunan firmalar daha sık denetime tabi tutulabilir. Bu nedenle gümrük uyumunun düzenli biçimde sağlanması, yalnızca cezalardan kaçınmak için değil, işletmenin lojistik hızını ve işlem güvenilirliğini artırmak için de önemlidir.

Yetkilendirilmiş yükümlü veya yetkilendirilmiş ekonomik operatör uygulamaları, risk esaslı gümrük yönetiminin işletme düzeyindeki önemli araçlarından biridir. Bu yaklaşımda güvenilir, kayıtları düzenli, mali yeterliliği bulunan ve tedarik zinciri güvenliği koşullarını karşılayan firmalara belirli kolaylıklar sağlanabilmektedir. Dünya Gümrük Örgütü'nün SAFE Çerçevesi, küresel tedarik zinciri güvenliğini desteklerken meşru ve güvenilir ticaretin kolaylaştırılmasını da amaçlamaktadır (WCO, 2021). Bu yapı, gümrük uyumunun firmalar için yalnızca yükümlülük değil, işlem hızı ve rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik bir yetkinlik olduğunu göstermektedir.

Dijital gümrük uygulamaları, gümrük ve mevzuat risklerinin yönetiminde güncel yaklaşımlardan biridir. Elektronik beyan, tek pencere sistemleri, ön bildirim, dijital belge doğrulama, veri analitiği ve risk profileme uygulamaları, işlemlerin daha hızlı ve izlenebilir yürütülmesine yardımcı olabilir. Tek pencere yaklaşımı, dış ticaret taraflarının ithalat, ihracat ve transit işlemleri için gerekli bilgi ve belgeleri tek bir giriş noktasından sunabilmesini hedeflemektedir. Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması da üyelere bu tür uygulamaları kurma veya sürdürme yönünde çaba gösterme yükümlülüğü getirmektedir (WTO, 2017).

Dijitalleşme, gümrük süreçlerinde hata ve gecikmeleri azaltabilecek bir araç olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Sistemlerin birbirine entegre olmaması, veri kalitesinin düşük olması, kullanıcı hataları, belge formatı uyumsuzlukları ve siber güvenlik zafiyetleri yeni riskler doğurabilir. Örneğin ürün sınıflandırması yanlış yapıldıysa elektronik beyan sisteminin hızlı çalışması hatalı işlemin daha hızlı yayılmasına neden olur. Bu nedenle dijital gümrük yönetimi, otomasyonun yanında veri doğruluğu, kullanıcı eğitimi, iç kontrol ve düzenli denetimle desteklenmelidir.

Gümrük uyumunda güncel yaklaşımlardan biri de işlem bazlı kontrol yerine süreç bazlı uyum yönetimine geçilmesidir. İşletmeler çoğu zaman her sevkiyatı ayrı bir operasyon olarak ele almakta ve

sorun çıktığında düzeltme yapmaktadır. Oysa etkili bir uyum sistemi, ürün sınıflandırma veri tabanı, menşe kayıtları, tedarikçi beyanları, kıymet hesaplama prosedürleri, belge kontrol listeleri, yetki matrisleri, yaptırım tarama kayıtları ve periyodik iç denetimleri kapsamalıdır. Böylece uyum, yalnızca gümrük müşavirinin veya operasyon personelinin sorumluluğu olmaktan çıkar ve kurumun bütün dış ticaret süreçlerine yerleşir.

Gümrük müşavirleri ve dış hizmet sağlayıcıları, uluslararası ticaret işlemlerinde önemli destek sunmaktadır. Ancak bir firmanın gümrük müşaviriyle çalışması, mevzuata uyum sorumluluğunu tamamen devrettiği anlamına gelmez. Ürünün teknik bilgisi, ticari sözleşme, fiyatlandırma unsurları, royalti ödemeleri, tedarikçi ilişkileri ve menşe verileri çoğu zaman firmanın kendi kayıtlarında bulunmaktadır. Bu bilgilerin müşavire eksik veya hatalı iletilmesi, beyanın da hatalı yapılmasına neden olabilir. Bu nedenle dış hizmet kullanımı, bilgi paylaşımı ve kontrol mekanizmalarıyla desteklenmelidir.

Gümrük ve mevzuat risklerinin yönetiminde eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Satış, satın alma, lojistik, finans, muhasebe, hukuk ve dış ticaret birimleri kendi kararlarının gümrük sonuçlarını bilmelidir. Satış birimi yanlış teslim şekliyle sözleşme yaptığında, satın alma birimi ürünün teknik özelliklerini tam paylaşmadığında veya finans birimi royalti ödemelerini kıymet değerlendirmesine dâhil etmediğinde gümrük riski artabilir. Bu nedenle uyum eğitimi yalnızca dış ticaret departmanına değil, dış ticaret kararını etkileyen bütün birimlere verilmelidir.

Gümrük ve uyum riskleri küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından daha belirgin olabilir. Büyük işletmelerde uzman dış ticaret ve uyum birimleri bulunabilirken küçük firmalar çoğu zaman sınırlı bilgi ve personelle işlem yapmaktadır. Bu durum, özellikle yeni pazarlara girişte belge, standart, menşe, tarife ve ödeme süreçlerinde hata riskini artırabilir. Küçük firmalar için standart kontrol listeleri, güvenilir gümrük müşaviri seçimi, ürün bazlı mevzuat dosyası oluşturma, müşteri ve ülke kontrolü yapma ve kritik işlemlerde uzman görüşü alma daha uygulanabilir risk azaltma araçlarıdır.

Güncel uluslararası ticaret ortamında gümrük ve uyum riskleri sürdürülebilirlik düzenlemeleriyle de bağlantılı hâle gelmektedir. Karbon düzenlemeleri, ormansızlaşmayla mücadele hükümleri, zorla çalıştırma yasakları, tedarik zinciri durum tespiti yükümlülükleri ve ürün izlenebilirliği uygulamaları, dış ticaret firmalarının yalnızca gümrük vergisi ve belge kontrolüyle yetinemeyeceğini göstermektedir. Bu tür düzenlemeler sonraki başlıklarda ayrıca ele alınacak olmakla birlikte, işletmeler açısından temel sonuç açıktır. Uyum riski artık yalnızca eşyanın sınırdan geçişiyle ilgili değildir. Ürünün üretildiği yer, kullanılan girdiler, tedarikçi davranışı ve çevresel etkiler de ticaretin sürdürülebilirliği üzerinde belirleyici hâle gelmektedir.

Bu kapsamda gümrük ve mevzuat riskleri için güncel risk yönetimi yaklaşımı birkaç temel unsura dayanmaktadır. İlk olarak ürün bazlı mevzuat haritası oluşturulmalıdır. Her ürün için GTİP, vergi oranı, menşe kuralı, ithalat izni, teknik düzenleme, uygunluk belgesi, ihracat kontrolü ve yaptırım riski önceden değerlendirilmelidir. İkinci olarak işlem tarafları düzenli olarak kontrol edilmelidir. Alıcı, satıcı, banka, taşıyıcı, nihai kullanıcı ve transit ülkeler uyum açısından izlenmelidir. Üçüncü olarak belge yönetimi dijital ve izlenebilir hâle getirilmelidir. Belgelerin kim tarafından hazırlandığı, hangi veriye dayandığı ve ne zaman kontrol edildiği kayıt altına alınmalıdır.

Dördüncü olarak iç denetim ve düzeltici faaliyet mekanizmaları kurulmalıdır. Hatalı beyanlar, gecikmeler, ceza kararları, belge eksiklikleri ve müşteri şikâyetleri düzenli olarak analiz edilmelidir. Aynı hatanın tekrar etmesi, yalnızca personel dikkatsizliği olarak görülmemeli, süreçteki kontrol eksikliği araştırılmalıdır. Beşinci olarak mevzuat değişiklikleri sistemli biçimde izlenmelidir. Yeni düzenlemelerin yalnızca hukuk veya dış ticaret biriminde kalması yeterli değildir. İlgili değişiklikler fiyatlama, satın alma, üretim, lojistik ve satış kararlarına zamanında yansıtılmalıdır.

Gümrük ve uyum riskleri yönetilirken hız ile kontrol arasında denge kurulması gerekir. Aşırı kontrol, işlemleri yavaşlatabilir ve ticari fırsatların kaçırılmasına neden olabilir. Yetersiz kontrol ise ceza, gecikme ve itibar kaybı doğurabilir. Bu nedenle güncel yaklaşım, bütün işlemlere aynı düzeyde kontrol

uygulamak yerine risk esaslı ve veri destekli bir yapı kurmayı gerektirir. Yüksek riskli ürün, ülke, müşteri ve işlem türleri daha ayrıntılı incelenirken düşük riskli ve geçmişte uyum performansı güçlü işlemler daha hızlı yürütülebilir.

Sonuç olarak gümrük, mevzuat ve uyum riskleri, uluslararası ticarete malların sınır geçişini, ödeme sürecini, teslimat zamanını, maliyetleri ve firmanın hukuki güvenliğini doğrudan etkileyen çok boyutlu risklerdir. GTİP sınıflandırması, menşe, kıymet, belge uyumu, teknik düzenlemeler, yaptırımlar, ihracat kontrolleri ve dijital gümrük uygulamaları bu risk alanının temel bileşenleridir. Güncel risk yönetimi yaklaşımı, gümrük işlemlerini yalnızca sevkiyat sırasında yapılan idari bir faaliyet olarak değil, sözleşme öncesinden başlayıp işlem sonrası denetime kadar devam eden bütünsel bir uyum süreci olarak ele almalıdır. Risk esaslı kontrol, dijital belge yönetimi, yetkilendirilmiş yükümlü yaklaşımı, mevzuat izleme, kurum içi eğitim ve düzenli iç denetim uygulamaları bu sürecin etkinliğini artıran temel araçlar olarak öne çıkmaktadır.

2.6. Politik ve Jeopolitik Riskler

Uluslararası ticarete politik ve jeopolitik riskler, ülkeler arasındaki siyasi ilişkilerden, savaşlardan, bölgesel çatışmalardan, yaptırımlardan, ambargolardan, ticaret politikası değişikliklerinden, diplomatik gerilimlerden, iç karışıklıklardan ve düzenleyici belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ifade etmektedir. Bu riskler, dış ticaret işlemlerinde yalnızca malın alıcıya ulaşp ulaşmamasını değil, ödemenin gerçekleşmesini, taşıma rotasının güvenliğini, bankacılık işlemlerinin yapılabilirliğini, sözleşmenin sürdürülebilirliğini ve hedef pazardaki ticari faaliyetin devamını doğrudan etkileyebilir.

Politik risk, geleneksel olarak bir ülkenin iç siyasi yapısındaki değişikliklerin veya kamu otoritesi kararlarının işletmeler üzerinde olumsuz sonuç doğurması şeklinde ele alınmaktadır. Jeopolitik risk ise devletler arası güç mücadelesi, askeri gerilim, bölgesel çatışma, stratejik rekabet ve güvenlik kaygıları gibi daha geniş ölçekli unsurları kapsamaktadır. Günümüzde bu iki risk alanı birbirinden tamamen ayrılmamaktadır. Bir ülkede alınan siyasi karar, kısa sürede bölgesel ticaret akımlarını, enerji fiyatlarını, taşıma rotalarını, yaptırım rejimlerini ve tedarik zinciri tercihlerini etkileyebilmektedir.

Uluslararası ticaretin küresel ağlara daha fazla bağlanması, politik ve jeopolitik risklerin etkisini artırmıştır. Geçmişte iki ülke arasındaki siyasi gerilim çoğunlukla bu iki ülke arasındaki ticareti etkilerken günümüzde aynı gerilim üçüncü ülkeleri, transit rotaları, tedarikçileri, bankaları, sigortacıları ve lojistik hizmet sağlayıcılarını da etkileyebilmektedir. Bir yaptırım kararı, yalnızca hedef ülkeye ihracat yapan firmaları değil, o ülke ile dolaylı bağlantısı bulunan finansal kuruluşları, taşıyıcıları ve ara malı tedarikçilerini de riskli hâle getirebilir. Bu nedenle güncel ticaret ortamında politik risk, işlem taraflarının ötesine geçen çok katmanlı bir risk alanına dönüşmüştür.

Savaş ve silahlı çatışmalar, politik ve jeopolitik risklerin en görünür biçimlerinden biridir. Savaşlar, ticaret akımlarını doğrudan azaltabileceği gibi taşıma yollarını değiştirebilir, sigorta maliyetlerini yükseltebilir, limanların kullanımını sınırlayabilir, enerji ve emtia fiyatlarında oynaklık yaratabilir. Tarihsel veriler, savaşların yalnızca çatışmaya taraf ülkelerin değil, ticaret ortaklarının ve bağlantılı pazarların ticaret hacmi üzerinde de ciddi etkiler doğurabildiğini göstermektedir (Glick ve Taylor, 2010:102-127). Bu nedenle dış ticaret yapan firmaların savaş ve çatışma risklerini yalnızca politik haber olarak değil, teslimat ve tahsilat süreçlerini etkileyen operasyonel ve finansal risk olarak izlemesi gerekir.

Şiddet, terör olayları ve iç çatışmalar da ticaret üzerinde görünmeyen maliyetler yaratmaktadır. Güvenlik sorunları, taşımacılık maliyetlerini artırabilir, sigorta primlerini yükseltebilir, sınır geçişlerini zorlaştırabilir ve firmaların belirli pazarlardan çekilmesine neden olabilir. Kurumsal güvenliğin zayıflaması ve sözleşme uygulama kapasitesinin düşmesi, dış ticaret işlemlerinde tarafların birbirine güvenini azaltır. Güvenlik ve sözleşme icrası sorunlarının ticaret üzerinde tarife benzeri bir maliyet

yarattığı, hatta bazı durumlarda klasik tarife engelleri kadar etkili olabildiği belirtilmektedir (Anderson ve Marcouiller, 2002:342-352; Blomberg ve Hess, 2006:599-612).

Politik ve jeopolitik risklerin dış ticaret üzerindeki etkisi yalnızca fiili çatışma dönemleriyle sınırlı değildir. Savaş beklentisi, diplomatik gerilim, seçim süreçleri, hükümet değişiklikleri, politika belirsizliği ve korumacı söylemler de firmaların kararlarını etkileyebilir. Belirsizlik arttığında firmalar yeni pazara giriş kararlarını erteleyebilir, stok politikasını değiştirebilir, dış tedarik siparişlerini azaltabilir veya daha kısa vadeli sözleşmelere yönelebilir. Ticaret ve belirsizlik ilişkisine ilişkin çalışmalar, belirsizlik şokları karşısında firmaların yabancı girdilere yönelik siparişlerini daha güçlü biçimde azaltabildiğini ve bunun uluslararası ticarete yurtiçi ekonomik faaliyete göre daha sert daralmalar yaratabildiğini göstermektedir (Novy ve Taylor, 2020:749-765).

Ticaret politikası belirsizliği, güncel uluslararası ticaretin en önemli risklerinden biridir. Gümrük vergilerinin artırılması, ek mali yükümlülükler getirilmesi, ithalat kısıtlamaları, ihracat yasakları, kota uygulamaları, sübvansiyon politikaları veya stratejik sektörlerle yönelik korumacı kararlar firmaların maliyetlerini ve pazar erişimini doğrudan etkileyebilir. Ticaret politikasındaki belirsizliğin firma yatırımlarını, ihracata giriş kararlarını ve ekonomik faaliyeti olumsuz etkileyebildiği görülmektedir (Handley ve Limão, 2017:2731-2783; Caldara vd., 2020:38-59).

Ticaret politikası belirsizliğinin yönetilmesini zorlaştıran temel unsur, kararların çoğu zaman kısa sürede yürürlüğe girebilmesidir. Bir ürün grubuna ek vergi konulması, menşe bazlı kısıtlama getirilmesi veya belirli ülkelere ihracat kontrolü uygulanması, sözleşmesi yapılmış fakat sevkiyatı tamamlanmamış işlemleri dahi etkileyebilir. Bu nedenle dış ticaret firmaları için yalnızca mevcut mevzuatı bilmek yeterli değildir. Hedef pazarın ticaret politikası eğilimleri, stratejik sektörleri, seçim takvimi, uluslararası ilişkileri ve ekonomik öncelikleri de izlenmelidir.

Yaptırımlar ve ambargolar, politik risklerin uluslararası ticarete en somut sonuç doğuran biçimlerinden biridir. Yaptırımlar belirli ülkelere, şirketlere, kişilere, sektörlerle, bankalara, gemilere veya ürün gruplarına yönelik uygulanabilir. Bu tür uygulamalar, yalnızca hedef ülkeye yapılan doğrudan ihracatı değil, üçüncü ülkeler üzerinden yürütülen işlemleri ve finansal ödeme kanallarını da etkileyebilir. Yaptırımların sayısı, kapsamı ve hedefleri zaman içinde genişlemiş, yaptırım uyumu dış ticaret firmaları için ayrı bir uzmanlık alanına dönüşmüştür. Küresel yaptırım verileri, 1950-2023 döneminde çok sayıda yaptırım vakasının ortaya çıktığını ve son yıllarda özellikle Rusya'ya yönelik yaptırımların veri setlerinde belirgin bir yer tuttuğunu göstermektedir (Yalcin vd., 2025:2003-2017).

Yaptırım riskinin dış ticaret açısından önemli olmasının temel nedeni, işlemin yalnızca alıcı ve satıcıdan ibaret olmamasıdır. Bir ihracat işleminde alıcı, nihai kullanıcı, banka, aracı şirket, taşıyıcı, gemi, sigorta kuruluşu, transit ülke ve ürünün kullanım amacı birlikte değerlendirilmelidir. Taraflardan birinin yaptırım listesinde bulunması, işlemin durmasına, ödemenin bloke edilmesine, bankanın işlem yapmayı reddetmesine veya ürünün hedef pazara ulaştırılamamasına neden olabilir. Bu nedenle yaptırım uyumu, dış ticaret operasyonunun son aşamasında yapılan basit bir liste kontrolü değil, işlem tasarımıyla tahsilata kadar devam eden risk temelli bir süreçtir.

Yaptırımların ticaret üzerindeki etkisi yalnızca hedef ülkeye zarar vermekle sınırlı değildir. Yaptırım uygulayan ülkelerdeki ihracatçılar da pazar kaybı, sözleşme iptali, tahsilat sorunu ve alternatif pazar arayışı gibi maliyetlerle karşılaşabilir. 2014 sonrası Rusya yaptırımları ve karşı yaptırımlarına ilişkin bulgular, yaptırımların hem hedef ülke hem de yaptırım uygulayan ülkeler açısından ihracat kayıpları ve ticaret akımlarında yeniden yönlenme etkileri doğurabildiğini göstermektedir (Crozet ve Hinz, 2020:97-146). Bu nedenle yaptırım riski yalnızca hukuki uyum meselesi değil, pazar stratejisi ve müşteri portföyü yönetimi açısından da değerlendirilmelidir.

Jeopolitik gerilimler, uluslararası ticarete rota ve koridor risklerini de artırmaktadır. Deniz yolları, sınır kapıları, enerji koridorları, demiryolu hatları ve transit ülkeler dış ticaretin sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir. Bölgesel çatışmalar veya güvenlik sorunları, taşıma sürelerini uzatabilir, navlun

oranlarını yükseltebilir, sigorta kapsamını daraltabilir ve bazı güzergâhların kullanımını ekonomik açıdan zorlaştırabilir. Bu durum, lojistik risklerle jeopolitik risklerin birbirinden bağımsız ele alınamayacağını göstermektedir. Taşıma kararları artık yalnızca mesafe ve maliyet hesabıyla değil, güvenlik, yaptırım, siyasi istikrar ve alternatif rota kapasitesiyle birlikte değerlendirilmelidir.

Enerji ve emtia piyasalarındaki oynaklık da politik ve jeopolitik risklerin dış ticarete yansıyan önemli bir boyutudur. Enerji üretim bölgelerinde yaşanan savaş, ambargo, tedarik kesintisi veya diplomatik gerilim, yakıt ve navlun maliyetlerini artırabilir. Enerji maliyetlerindeki artış, üretim maliyetlerini, taşıma giderlerini ve dış ticaret fiyatlamasını doğrudan etkiler. Özellikle enerji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, jeopolitik riskleri yalnızca pazar riski olarak değil, maliyet ve rekabet gücü riski olarak da değerlendirmelidir.

Politik risklerin bir başka yönü, kamu otoritelerinin ani düzenleyici kararlarıdır. İhracat yasakları, ithalat izinleri, stratejik ürün kontrolleri, fiyat kontrolleri, döviz transfer kısıtları, sermaye hareketi sınırlamaları ve kamulaştırma benzeri kararlar dış ticaret işlemlerini doğrudan etkileyebilir. Bu tür kararlar çoğu zaman ekonomik kriz, savaş, salgın, gıda güvenliği kaygısı veya ulusal güvenlik gerekçesiyle gündeme gelebilir. Firmalar açısından temel sorun, bu kararların işlem maliyetlerini ve sözleşme performansını önceden öngörülmesi güç biçimde değiştirmesidir.

Döviz transfer kısıtları ve bankacılık sistemine ilişkin politik kararlar da dış ticaret risklerini artırır. İthalatçının ülkesinde döviz kıtlığı, sermaye kontrolü veya ödeme transferine yönelik sınırlamalar bulunduğu ihracatçı mal bedelini tahsil etmekte zorlanabilir. Alıcı ödeme niyetine sahip olsa bile bankacılık sistemi veya kamu otoritesi kaynaklı sınırlamalar tahsilatı geciktirebilir. Bu nedenle ödeme riski değerlendirmelerinde yalnızca alıcının ticari güvenilirliği değil, alıcı ülkenin para transfer rejimi, bankacılık yapısı ve ülke riski de dikkate alınmalıdır.

Politik ve jeopolitik risklerin ölçülmesi, klasik finansal risklere göre daha güçtür. Kur, faiz veya maliyet gibi değişkenler sayısal olarak kolay izlenebilirken politik gelişmeler çoğu zaman nitel bilgi, haber akışı ve uzman değerlendirmesi gerektirir. Bununla birlikte güncel literatürde jeopolitik riskin ölçülmesine yönelik haber temelli endeksler ve belirsizlik göstergeleri yaygınlaşmıştır. Bu göstergeler, jeopolitik olayların ve risk algısının ekonomik faaliyet, yatırım, finansal piyasalar ve ticaret kararları üzerindeki etkilerini izlemek için kullanılabilmektedir (Caldara ve Iacoviello, 2022:1194-1225).

Ancak bu tür göstergeler tek başına yeterli değildir. Bir firmanın jeopolitik risk düzeyi, faaliyet gösterdiği sektöre, hedef ülkeye, ürünün stratejik niteliğine, kullanılan bankaya, taşıma rotasına, müşteri yapısına ve tedarik zincirine göre değişir. Aynı jeopolitik olay bir firma için düşük risk yaratırken başka bir firma için ciddi operasyonel ve finansal sonuçlar doğurabilir. Örneğin yüksek teknoloji ürünü ihraç eden bir işletme ihracat kontrollerinden etkilenirken aynı ülkeye düşük riskli tüketim ürünü satan başka bir işletme daha sınırlı riskle karşılaşabilir. Bu nedenle makro göstergeler firma düzeyindeki işlem analiziyle desteklenmelidir.

Politik ve jeopolitik risklerin yönetiminde ülke riski analizi temel araçlardan biridir. Hedef ülkenin siyasi istikrarı, hukuk sistemi, sözleşme uygulanabilirliği, döviz transfer serbestisi, yaptırım durumu, kamu maliyesi, güvenlik seviyesi, ticaret politikası ve uluslararası ilişkileri düzenli biçimde izlenmelidir. Ülke riski yalnızca ihracat yapılacak pazar için değil, tedarikçi ülkeler ve transit ülkeler için de değerlendirilmelidir. Çünkü tedarik zincirinin zayıf halkası yalnızca nihai alıcı ülkede değil, ara malının geldiği veya yükün geçtiği ülkede de bulunabilir.

Pazar çeşitlendirmesi, politik ve jeopolitik risklerin azaltılmasında en önemli stratejilerden biridir. İhracatın tek bir ülkeye veya dar bir bölgeye yoğunlaşması, firma gelirlerini o ülkenin politik kararlarına ve ekonomik koşullarına bağımlı hâle getirir. Benzer biçimde kritik girdilerin tek bir ülkeden temin edilmesi, tedarik kesintisi riskini artırır. Farklı pazarlara ve tedarik kaynaklarına yönelmek, riskin tamamen ortadan kalkmasını sağlamaz ancak tek bir politik şokun işletme üzerindeki etkisini azaltabilir. Bu yaklaşım, güncel ticaret ortamında dayanıklılık temelli dış ticaret stratejisinin temel parçasıdır.

Sözleşme yönetimi de politik risklerin azaltılmasında önemli rol oynar. Dış ticaret sözleşmelerinde mücbir sebep, yaptırım uyumu, ihracat kontrolü, ödeme para birimi, teslim şekli, gecikme sorumluluğu, uygulanacak hukuk, tahkim yeri ve sözleşmenin askıya alınması gibi hükümler açık biçimde düzenlenmelidir. Özellikle yaptırım rejimlerinin hızlı değiştiği işlemlerde, tarafların mevzuata aykırılık oluşması hâlinde hangi yükümlülüklerden sorumlu olacağı önceden belirlenmelidir. Belirsiz sözleşme hükümleri politik kriz dönemlerinde taraflar arasında uyumsuzluğa yol açabilir.

Politik risk sigortası, ihracat kredi sigortası ve banka garantileri gibi araçlar da belirli koşullarda kullanılabilir. Bu araçlar, savaş, kamulaştırma, transfer kısıtı, sözleşmenin kamu otoritesi tarafından ihlali veya alıcının ödeme yapamaması gibi risklerin mali etkisini azaltmaya yardımcı olabilir. Ancak bu tür araçların kapsamı, istisnaları ve teminat limitleri dikkatle incelenmelidir. Sigorta veya garanti alınması, riskin ortadan kalktığı anlamına gelmez. İşletme yine de hedef ülke, alıcı, banka, rota ve mevzuat risklerini izlemek zorundadır.

Güncel risk yönetimi yaklaşımında erken uyarı sistemleri öne çıkmaktadır. Politik haber akışı, seçim takvimleri, yaptırım duyuruları, ticaret politikası açıklamaları, ülke kredi notları, döviz transfer düzenlemeleri, askeri gerilimler, liman güvenlik bildirimleri ve uluslararası kuruluş raporları düzenli izlenmelidir. Bu veriler yalnızca üst yönetim raporu olarak kalmamalı, satış, satın alma, lojistik, finans ve hukuk birimlerinin kararlarına yansıtılmalıdır. Erken uyarı sistemi, risk gerçekleştikten sonra zarar tespiti yapmaktan çok, risk gerçekleşmeden önce alternatif seçeneklerin hazırlanmasını amaçlar.

Senaryo analizi, politik ve jeopolitik risklerin yönetiminde kullanılabilecek bir diğer güncel yöntemdir. Firmalar belirli bir pazarda yaptırım uygulanması, transit güzergâhın kapanması, döviz transferinin kısıtlanması, ithalat vergisinin artırılması, savaş riskinin yükselmesi veya alıcı ülkede siyasi karışıklık çıkması gibi senaryoları önceden çalışmalıdır. Her senaryoda hangi siparişlerin etkileneceği, hangi müşterilerin risk altında olacağı, hangi alternatif rotaların kullanılabileceği, ödeme yönteminin nasıl değişeceği ve hangi sözleşme hükümlerinin devreye gireceği belirlenmelidir.

Jeopolitik risklerin yönetiminde veri ve yapay zekâ destekli analizler de önem kazanmaktadır. Haber analitiği, yaptırım listesi tarama sistemleri, ülke riski panelleri, tedarik zinciri haritalama araçları ve erken uyarı göstergeleri firmaların riskleri daha hızlı fark etmesine yardımcı olabilir. Bununla birlikte bu araçların çıktıları otomatik karar yerine uzman değerlendirmesiyle birlikte kullanılmalıdır. Politik gelişmeler çoğu zaman bağlam gerektirir. Aynı haber farklı sektör ve ülkelerde farklı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle dijital araçlar karar sürecini desteklemeli ancak nihai sorumluluk insan değerlendirmesi ve kurumsal politika içinde kalmalıdır.

Politik ve jeopolitik risklerin yönetiminde kurum içi koordinasyon da belirleyicidir. Satış birimi yeni pazara giriş fırsatını değerlendirirken hukuk birimi yaptırım ve sözleşme riskini, finans birimi ödeme ve transfer riskini, lojistik birimi rota ve taşıma riskini, satın alma birimi tedarikçi bağımlılığını analiz etmelidir. Bu birimler arasında bilgi akışı zayıf olduğunda firma ticari fırsatı görür ancak ilişkili riskleri zamanında fark edemez. Güncel yaklaşım, politik riskleri yalnızca dış ilişkiler veya hukuk departmanının konusu olarak değil, dış ticaret kararlarının tamamına yerleşen kurumsal bir risk alanı olarak ele alır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından politik ve jeopolitik risklerin yönetimi daha zor olabilir. Bu işletmeler genellikle sınırlı bilgi kaynağına, düşük pazarlık gücüne ve dar pazar ağına sahiptir. Bu nedenle KOBİ'ler için uygulanabilir risk azaltma araçları daha pratik düzeyde tasarlanmalıdır. Hedef ülke kontrol listeleri, yaptırım taraması, güvenilir banka ve lojistik hizmet sağlayıcı seçimi, ticari alacak sigortası, pazar çeşitlendirmesi, kısa vadeli sözleşmeler ve güvenilir yerel ortaklarla çalışma bu kapsamda değerlendirilebilir.

Politik ve jeopolitik riskler fırsatları da yeniden şekillendirebilir. Bir pazarda yaptırım, savaş veya korumacı politika nedeniyle ticaret daralırken başka pazarlarda alternatif tedarikçi arayışı artabilir. Firmalar kriz dönemlerinde yeni tedarik zinciri boşluklarını, yeniden yönlenen ticaret akımlarını ve

güvenilir tedarikçi ihtiyacını fırsata çevirebilir. Ancak bu tür fırsatların değerlendirilmesi, yüksek riskli işlemlere kontrolsüz biçimde girilmesi anlamına gelmemelidir. Ticari fırsat ile uyum riski arasında dikkatli bir denge kurulmalıdır.

Güncel raporlar, küresel ticaretin artık yalnızca talep ve maliyet dinamikleriyle değil, politika belirsizliği, jeopolitik gerilimler, yaptırımlar ve tedarik zinciri yeniden yapılanmalarıyla da şekillendiğini göstermektedir. Ticaret politikası belirsizliği, jeopolitik gerilimler ve ekonomik parçalanma eğilimleri, küresel ticaretin yönünü ve hızını etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (WTO, 2026; UNCTAD, 2026). Bu nedenle firmalar için dış ticaret stratejisi artık yalnızca hangi pazara hangi ürünün satılacağı sorusuna cevap vermemeli, aynı zamanda hangi politik koşullarda bu ticaretin sürdürülebilir kalacağı sorusunu da içermelidir.

Sonuç olarak politik ve jeopolitik riskler, uluslararası ticarete ödeme, lojistik, finansman, gümrük, tedarik ve pazar stratejilerini aynı anda etkileyebilen çok boyutlu risklerdir. Savaşlar, yaptırımlar, ticaret politikası belirsizlikleri, diplomatik gerilimler, güvenlik sorunları, enerji piyasası şokları ve düzenleyici değişiklikler firmaların dış ticaret kararlarını doğrudan etkilemektedir. Bu risklerin yönetimi, yalnızca kriz ortaya çıktığında tepki vermeye değil, ülke riski analizi, pazar çeşitlendirmesi, yaptırım uyumu, sözleşme yönetimi, erken uyarı sistemleri, senaryo analizi, alternatif rota planlaması ve kurum içi koordinasyon yoluyla önceden hazırlıklı olmaya dayanmalıdır. Güncel uluslararası ticaret ortamında politik ve jeopolitik riskleri doğru okuyan firmalar, yalnızca kayıplarını azaltmakla kalmaz, değişen ticaret akımları içinde daha dayanıklı ve esnek bir yapı da kurabilir.

2.7. Tedarik Zinciri Kırılganlıkları ve Dayanıklılık

Uluslararası ticarete tedarik zinciri kırılganlıkları, üretim, tedarik, taşıma, depolama, dağıtım, finansman ve bilgi akışı süreçlerinden herhangi birinde ortaya çıkan aksamanın dış ticaret faaliyetlerini kesintiye uğratma ihtimalini ifade etmektedir. Günümüzde dış ticaret işlemleri yalnızca ihracatçı ile ithalatçı arasında gerçekleşen iki taraflı bir alışveriş değildir. Ham madde üreticileri, ara malı tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcıları, limanlar, gümrük idareleri, finans kuruluşları, dijital platformlar ve nihai müşteriler bu sürecin farklı halkalarını oluşturmaktadır. Bu nedenle bir dış ticaret işleminin başarısı, yalnızca satıcının malı üretmesine veya alıcının ödeme yapmasına bağlı değildir. Bütün tedarik zincirinin zamanında, güvenilir ve uyumlu biçimde işlemesine bağlıdır.

Tedarik zinciri kırılganlığının temelinde karşılıklı bağımlılık bulunmaktadır. Bir firmanın üretimi belirli bir tedarikçiye, ülkeye, taşıma rotasına, limana, enerji kaynağına veya dijital sisteme aşırı bağımlı hâle geldiğinde, bu noktada yaşanacak aksama tüm zincirin performansını etkileyebilir. Küresel değer zincirleri firmalara maliyet avantajı, uzmanlaşma, ölçek ekonomisi ve pazar erişimi sağlasa da aynı zamanda tedarik ağlarını daha uzun, karmaşık ve dış şoklara açık hâle getirebilmektedir. Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi, güncel uluslararası ticarete yalnızca verimlilik aracı değil, aynı zamanda risk yönetiminin merkezinde yer alan stratejik bir karar alanıdır.

Tedarik zinciri riski, talep, tedarik, süreç, kontrol ve çevresel kaynaklardan doğabilmektedir. Talep riski, müşteri talebindeki ani değişimlerden, sipariş iptallerinden veya öngörülemeyen pazar daralmalarından kaynaklanır. Tedarik riski, tedarikçinin üretim yapamaması, geç teslim etmesi, kalite şartlarını karşılamaması veya iflas etmesi gibi durumları kapsar. Süreç riski, firmanın kendi üretim, planlama ve operasyon süreçlerindeki aksamalardan doğar. Kontrol riski, bilgi sistemleri, sipariş yönetimi, stok politikası ve karar mekanizmalarındaki yetersizliklerle ilişkilidir. Çevresel riskler ise savaş, salgın, doğal afet, grev, enerji krizi, iklim olayı, jeopolitik gerilim ve mevzuat değişikliği gibi dış kaynaklı şoklardan kaynaklanmaktadır (Jüttner vd., 2003:197-210).

Tedarik zinciri kırılganlığının önemli nedenlerinden biri, verimlilik odaklı tasarlanan zincirlerin esneklik ve yedeklilik kapasitesinin zayıf kalabilmesidir. Düşük stok, tek tedarikçi, düşük maliyetli uzak üretim, tam zamanında teslimat ve sınırlı yedek kapasite gibi uygulamalar normal dönemlerde maliyet

avantajı sağlayabilir. Ancak büyük ölçekli aksamalarda aynı yapı, işletmenin hızla alternatif geliştirmesini zorlaştırabilir. Bu nedenle güncel tedarik zinciri yaklaşımı, yalnızca maliyet minimizasyonuna değil, verimlilik ile dayanıklılık arasında dengeli bir yapı kurulmasına odaklanmaktadır (Christopher ve Peck, 2004:1-14).

Dayanıklılık, tedarik zincirinin bir aksama öncesinde hazırlıklı olmasını, aksama sırasında temel işlevlerini sürdürebilmesini ve aksama sonrasında kabul edilebilir performans düzeyine dönebilmesini ifade etmektedir. Bu bakımdan dayanıklılık yalnızca kriz sonrası toparlanma kapasitesi değildir. Aynı zamanda riskleri önceden görme, etkilerini sınırlama, hızlı uyum sağlama ve öğrenme yeteneğidir. Tedarik zinciri dayanıklılığı, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayarak operasyonlarını sürdümesini ve dış ticaret taahhütlerini yerine getirmesini kolaylaştırmaktadır (Ponomarov ve Holcomb, 2009:124-143).

Kırılganlık ve dayanıklılık kavramları birlikte değerlendirilmelidir. Kırılganlık, zincirin hangi noktalardan zarar görebileceğini gösterirken dayanıklılık, bu zarar karşısında sistemin nasıl tepki verebileceğini açıklar. Bir tedarik zinciri düşük maliyetli ve hızlı olabilir ancak kritik bir tedarikçiye veya tek bir taşıma rotasına bağımlıysa kırılganlık düzeyi yüksektir. Buna karşılık alternatif tedarikçileri, görünürlük sistemleri, esnek kapasitesi, güvenlik stoğu ve kriz planı bulunan bir zincir daha dayanıklı olabilir. Güncel risk yönetimi açısından amaç, bütün riskleri ortadan kaldırmak değil, zincirin aksamalara karşı daha az hassas ve daha hızlı toparlanabilir hâle getirilmesidir.

Tedarik zinciri kırılganlığı uluslararası ticarete özellikle küresel değer zincirlerine bağlı sektörlerde daha belirgin hâle gelmektedir. Otomotiv, elektronik, makine, kimya, tekstil, enerji ekipmanları, ilaç ve gıda gibi sektörlerde üretim çoğu zaman farklı ülkelerdeki ara girdilere dayanmaktadır. Bu yapı, maliyet ve uzmanlaşma avantajı sağlarken tedarik sürekliliğini de daha karmaşık hâle getirir. Bir ülkede yaşanan üretim kesintisi, başka bir ülkede montaj hattının durmasına veya ihracat siparişlerinin gecikmesine neden olabilir. Bu nedenle uluslararası ticarete rekabet gücü, yalnızca firmanın kendi üretim kapasitesinden değil, bağlı olduğu tedarik ağının dayanıklılığından da etkilenmektedir.

Tedarik zinciri kırılganlıklarının en önemli özelliklerinden biri, aksaklıkların zincir içinde yayılabilmesidir. Bir tedarikçiye yaşanan kapasite kaybı, ilk aşamada yalnızca o tedarikçiden mal alan firmayı etkiliyor gibi görünse de kısa sürede alt tedarikçilere, üreticilere, dağıtım kanallarına ve müşterilere yansır. Bu yayılma etkisi, özellikle karmaşık ve çok katmanlı tedarik ağlarında daha güçlüdür. Aksamının zincir boyunca performans kaybı, gecikme, gelir azalması, stok yetersizliği ve müşteri kaybı gibi sonuçlar doğurması literatürde önemli bir risk alanı olarak ele alınmaktadır (Dolgui vd., 2018:414-430).

Yayılma etkisi, tedarik zinciri risk yönetiminde yalnızca doğrudan tedarikçinin değil, ikinci ve üçüncü kademe tedarikçilerin de izlenmesi gerektiğini göstermektedir. Firmalar çoğu zaman birinci kademe tedarikçilerini tanımakta ancak bu tedarikçilerin hangi ham maddeye, hangi ülkeye veya hangi alt tedarikçiye bağımlı olduğunu yeterince bilmemektedir. Bu durum, görünmeyen kırılganlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örneğin doğrudan tedarikçi güvenilir görünse bile onun kritik girdiyi tek bir ülkeden alması veya tek bir limana bağımlı olması firmanın kendi risk profilini yükseltebilir.

Tedarik zinciri görünürlüğü, kırılganlıkların yönetilmesinde temel bir koşuldur. Görünürlük, yalnızca yükün nerede olduğunun izlenmesi anlamına gelmez. Tedarikçi yapısının, stok seviyelerinin, kapasite durumunun, teslim sürelerinin, kritik girdilerin, alternatif kaynakların ve riskli coğrafyaların bilinmesini de kapsar. Bilgi paylaşımı, bağlantılı sistemler ve görünürlük kapasitesi arttıkça işletmeler aksamalara daha hızlı tepki verebilir ve tedarik zinciri dayanıklılığını güçlendirebilir (Brandon-Jones vd., 2014:55-73).

Görünürlüğü zayıf olduğu tedarik zincirlerinde riskler genellikle geç fark edilir. Kritik bir ham maddenin temininde gecikme yaşandığında üretim planı çoktan yapılmış, ihracat taahhüdü verilmiş ve taşıma organizasyonu planlanmış olabilir. Bu durumda firma yalnızca aksamının sonuçlarıyla uğraşır.

Buna karşılık görünürlük sistemleri güçlü olan firmalar, tedarikçi kapasitesindeki düşüşü, liman yoğunluğunu, taşıma gecikmesini veya stok yetersizliğini daha erken fark ederek alternatif sipariş, rota, üretim planı veya müşteri bilgilendirmesi yapabilir.

Tedarikçi bağımlılığı, uluslararası ticarete en kritik kırılganlık kaynaklarından biridir. Tek tedarikçiye dayalı yapı, kalite standardizasyonu ve maliyet avantajı sağlayabilir. Ancak tedarikçinin üretimi durduğunda, bulunduğu ülkede siyasi sorun yaşandığında, ihracat kısıtı uygulandığında veya lojistik aksama ortaya çıktığında firma hızlı biçimde alternatif bulamayabilir. Bu nedenle kritik girdiler için tek tedarikçi yapısı, düşük maliyetli görüne bile yüksek riskli bir tercih olabilir. Çoklu tedarik, alternatif kaynak geliştirme ve tedarikçi havuzu oluşturma bu riski azaltan temel araçlardır.

Çoklu tedarik stratejisinin de dikkatli tasarlanması gerekir. Birden fazla tedarikçiyle çalışmak, riskin paylaşılmasını sağlar ancak yönetim maliyetlerini artırabilir, kalite farklılıkları doğurabilir ve satın alma gücünü azaltabilir. Ayrıca tedarikçilerin farklı şirketler olması her zaman gerçek çeşitlilik anlamına gelmez. Farklı tedarikçiler aynı ham maddeye, aynı limana, aynı bölgeye veya aynı enerji kaynağına bağlı olabilir. Bu nedenle tedarikçi çeşitlendirmesi yapılırken yalnızca firma sayısına değil, coğrafi dağılıma, alt tedarik zincirine, lojistik bağlantılara ve kritik girdilerin kaynağına da bakılmalıdır.

Coğrafi yoğunlaşma da tedarik zinciri kırılganlığını artırmaktadır. Üretimin veya kritik girdilerin belirli bir ülkede ya da bölgede yoğunlaşması, o bölgedeki politik, çevresel veya ekonomik şokların küresel etkisini büyütebilir. Bu nedenle bazı firmalar tedarik kaynaklarını farklı ülkelere yayma, yakın tedarik, bölgesel üretim veya dost ülkelerden tedarik gibi stratejileri değerlendirmektedir. Ancak bu stratejiler maliyet, kapasite, kalite, iş gücü, altyapı ve pazar erişimi açısından her zaman kolay uygulanabilir değildir. Tedarik zinciri dayanıklılığı için coğrafi çeşitlendirme önemli olmakla birlikte, bu kararların maliyet ve rekabet etkileri de dikkate alınmalıdır.

Tam anlamıyla yerleşme veya üretimi tamamen ülke içine taşıma her zaman daha dayanıklı bir yapı oluşturmayabilir. Yerleşme bazı dış riskleri azaltabilir ancak ölçek ekonomisini zayıflatabilir, maliyetleri artırabilir, kritik girdilere erişimi sınırlandırabilir ve üretim kapasitesini daraltabilir. Uluslararası değerlendirmelerde, ticareti yerelleştirmeye dayalı politikaların küresel ticaret ve gelir üzerinde olumsuz sonuç doğurabileceği, dayanıklılığın ise daha çok çeşitlendirilmiş, açık, dijital olarak izlenebilir ve iş birliğine dayalı tedarik yapılarıyla güçlenebileceği vurgulanmaktadır (OECD, 2025).

Yakın tedarik ve bölgesel tedarik stratejileri, özellikle teslim süresi, esneklik ve koordinasyon ihtiyacı yüksek ürünlerde avantaj sağlayabilir. Yakın coğrafyalardan tedarik, taşıma süresini kısaltabilir, talep değişimlerine hızlı cevap vermeyi kolaylaştırabilir ve lojistik riskleri azaltabilir. Ancak yakın tedarik her zaman düşük risk anlamına gelmez. Aynı bölgede politik istikrarsızlık, doğal afet, enerji sorunu veya kapasite yetersizliği varsa risk devam eder. Bu nedenle yakın tedarik, tek başına çözüm değil, daha geniş bir dayanıklılık stratejisinin parçası olarak ele alınmalıdır.

Stok politikaları, tedarik zinciri dayanıklılığında önemli bir denge alanıdır. Düşük stok politikası, finansman maliyetlerini ve depo giderlerini azaltabilir. Ancak kritik girdilerde stok seviyesinin çok düşük olması, küçük bir tedarik gecikmesinin üretim kesintisine dönüşmesine neden olabilir. Güvenlik stoğu ise aksamalara karşı tampon işlevi görür. Bununla birlikte aşırı stok, sermayeyi bağlar, bozulma ve değer kaybı riskini artırır. Bu nedenle stok kararı ürünün kritikliği, tedarik süresi, alternatif bulunabilirliği, talep oynaklığı ve finansman maliyeti dikkate alınarak verilmelidir.

Güncel yaklaşımda tüm ürünler için aynı stok politikası uygulanması uygun değildir. Kritik ve temini zor girdiler için daha yüksek güvenlik stoğu gerekebilir. Kolay temin edilebilen ve düşük stratejik öneme sahip ürünlerde ise daha yalın stok yapısı sürdürülebilir. Bu ayrım, tedarik zinciri segmentasyonu ile yapılabilir. Ürünler ve tedarikçiler, kritik önem, tedarik riski, maliyet etkisi, talep oynaklığı ve alternatif kaynak imkânı açısından sınıflandırılmalıdır. Böylece kaynaklar en yüksek riskli alanlara yönlendirilir.

Esneklik, dayanıklı tedarik zincirlerinin temel özelliklerinden biridir. Esneklik, firmanın farklı tedarikçilere, taşıma modlarına, üretim hatlarına, ürün tasarımlarına veya pazar seçeneklerine geçebilme kapasitesini ifade eder. Esnek üretim ve tedarik yapısı, talep veya arz şoku karşısında firmanın hızlı uyum sağlamasını kolaylaştırır. Dayanıklılık literatüründe esneklik, çeviklik, yedeklilik, iş birliği, görünürlük, hız ve bilgi paylaşımı gibi unsurlar temel stratejiler arasında değerlendirilmektedir (Tukamuhabwa vd., 2015:5592-5623).

Yedeklilik ve esneklik arasında maliyet açısından fark bulunmaktadır. Yedeklilik, alternatif kapasite, ek stok, yedek tedarikçi veya fazla kaynak bulundurmaya gerektirir. Esneklik ise mevcut kaynakların farklı koşullara uyum sağlayabilmesine dayanır. Yedeklilik genellikle görünür ve doğrudan maliyet yaratırken esneklik daha çok organizasyonel yetenek, bilgi sistemi ve ilişki yönetimi gerektirir. Dayanıklı tedarik zinciri tasarımında bu iki unsurun birlikte düşünülmesi gerekir. Sadece yedeklilik maliyetleri artırabilir. Sadece esneklik ise büyük ölçekli şoklarda yetersiz kalabilir.

İş birliği, tedarik zinciri dayanıklılığının önemli bir bileşenidir. Tedarikçiler, müşteriler, lojistik hizmet sağlayıcıları, finans kuruluşları ve kamu otoriteleri arasında bilgi paylaşımı zayıf olduğunda riskler daha geç fark edilir ve müdahale gecikir. İş birliği sayesinde talep değişimleri, kapasite sorunları, sevkiyat gecikmeleri ve kalite problemleri daha erken görülebilir. Ortak planlama, düzenli iletişim, güven ilişkisi ve koordinasyon mekanizmaları tedarik zinciri dayanıklılığını güçlendirmektedir (Scholten vd., 2014:211-228; Wieland ve Wallenburg, 2013:300-320).

Tedarikçi ilişkilerinde yalnızca fiyat baskısına dayalı yaklaşım uzun vadede kırılganlığı artırabilir. Tedarikçi sürekli düşük marjla çalışıyor, kapasite yatırımını ertelemek zorunda kalıyor veya kalite kontrol kaynaklarını azaltıyorsa, alıcı firma kısa vadede maliyet avantajı elde edebilir. Ancak kriz dönemlerinde bu tedarikçinin dayanma kapasitesi düşük olabilir. Bu nedenle stratejik tedarikçilerle uzun vadeli, şeffaf ve karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurulması önemlidir. Dayanıklılık, yalnızca firmanın kendi içinde değil, tedarikçi ekosistemiyle birlikte gelişir.

Tedarikçi değerlendirme sistemleri de güncel risk yönetiminin ayrılmaz parçasıdır. Geleneksel tedarikçi değerlendirmelerinde fiyat, kalite ve teslimat performansı öne çıkarken güncel yaklaşımda finansal sağlamlık, coğrafi risk, alt tedarikçi yapısı, kapasite esnekliği, siber güvenlik, çevresel uyum, sosyal uygunluk, yaptırım riski ve kriz yönetimi kapasitesi de dikkate alınmalıdır. Böylece tedarikçi seçimi yalnızca satın alma maliyetini düşürmeye değil, tedarik sürekliliğini güvence altına almaya hizmet eder.

Tedarik zinciri haritalama, kırılganlıkların görünür hâle getirilmesinde önemli bir araçtır. Haritalama, ürünün hangi girdilerden oluştuğunu, bu girdilerin hangi tedarikçilerden geldiğini, tedarikçilerin hangi ülkelerde bulunduğunu, hangi taşıma rotalarının kullanıldığını ve hangi noktaların kritik olduğunu gösterir. Bu çalışma yapılmadığında firma çoğu zaman kendi tedarik ağının yalnızca ilk halkasını bilir. Ancak büyük aksaklıklar çoğu zaman alt kademelerde veya ortak bağımlılık noktalarında ortaya çıkar. Bu nedenle tedarik zinciri haritalama, yüksek riskli ürün ve tedarikçilerden başlayarak kademeli biçimde yapılmalıdır.

Risk yönetimi altyapısı ve kaynakları yeniden yapılandırma yeteneği, firmaların tedarik zinciri aksaklıklarına karşı dayanıklılığını artırmaktadır. Bir firmanın riski fark etmesi tek başına yeterli değildir. Alternatif tedarikçiye geçebilmesi, üretim planını değiştirebilmesi, finansman kaynaklarını yeniden düzenleyebilmesi ve lojistik planını uyarlayabilmesi gerekir. Bu nedenle dayanıklılık, yalnızca risk farkındalığı değil, kaynakları yeniden düzenleme ve hızlı tepki verme kapasitesiyle birlikte değerlendirilmelidir (Ambulkar vd., 2015:111-122; Chowdhury ve Quaddus, 2017:185-204).

Dijital teknolojiler, tedarik zinciri dayanıklılığı açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Tedarik zinciri kontrol kuleleri, büyük veri analitiği, yapay zekâ destekli talep tahmini, dijital ikizler, nesnelerin interneti, blok zinciri tabanlı izlenebilirlik ve gerçek zamanlı lojistik takip sistemleri, firmaların riskleri daha erken görmesine yardımcı olabilir. Bu araçlar özellikle çok katmanlı tedarik ağlarında görünmeyen

bağlantıların, kritik düğümlerin ve aksama yayılımının analiz edilmesini kolaylaştırabilir. Ancak dijitalleşme yalnızca teknoloji yatırımıyla sonuç vermez. Veri kalitesi, sistem entegrasyonu, kullanıcı yetkinliği, siber güvenlik ve karar süreçleriyle desteklenmelidir.

Dijital ikiz ve benzeri simülasyon araçları, tedarik zinciri risklerinin senaryo bazlı değerlendirilmesine katkı sağlayabilir. Örneğin belirli bir tedarikçinin devre dışı kalması, bir limanın kapanması, navlun maliyetlerinin artması, talep patlaması yaşanması veya kritik girdinin tedarik süresinin uzaması gibi senaryolar önceden test edilebilir. Bu sayede işletme, kriz anında ilk kez karar vermek yerine önceden hazırlanmış alternatifleri devreye alabilir. Ancak model sonuçları, kullanılan verinin doğruluğuna ve varsayımların gerçekçiliğine bağlıdır. Yanlış veriyle kurulan dijital model, yanlış güvenlik hissi yaratabilir.

Pandemi döneminde yaşanan aksaklıklar, tedarik zinciri dayanıklılığının işletmeler için ne kadar kritik olduğunu göstermiştir. Salgın kaynaklı kapanmalar, iş gücü kısıtları, liman yoğunlukları, konteyner dengesizlikleri, talep kaymaları ve üretim kesintileri aynı anda ortaya çıkmış, birçok sektörün tedarik yapısını zorlamıştır. Salgınlara ticari tedarik zincirleri üzerindeki etkilerinin tedarik kesintisi, talep belirsizliği, lojistik aksama, kapasite sorunu ve koordinasyon eksikliği üzerinden şekillendiği görülmektedir (Queiroz vd., 2022:1159-1196).

Pandemi deneyimi, yalnızca olağanüstü bir sağlık krizi olarak görülmemelidir. Bu dönem, tedarik zincirlerinin aşırı verimlilik odaklı, düşük stoklu ve sınırlı görünürlekle çalışmasının büyük şoklar karşısında ne kadar kırılgan olabileceğini ortaya koymuştur. Bazı sektörlerde kısa vadeli tepkiler stok artırma, alternatif tedarikçi arama ve üretim planlarını değiştirme şeklinde gelişirken uzun vadede daha esnek, dijital ve bölgesel olarak çeşitlendirilmiş ağlara yönelme ihtiyacı öne çıkmıştır (Belhadi vd., 2021:120447).

Dayanıklılık tartışmalarında yalnızca toparlanma değil, sistemin yaşamını sürdürebilme kapasitesi de önem kazanmaktadır. Büyük ölçekli ve uzun süreli şoklarda amaç yalnızca eski performans düzeyine dönmek olmayabilir. Bazı durumlarda tedarik zincirinin yeni koşullara uyarlanması, ağ yapısının yeniden tasarlanması veya iş modelinin değiştirilmesi gerekebilir. Bu nedenle güncel literatürde dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve yaşanabilirlik kavramları birlikte tartışılmaktadır (Ivanov ve Dolgui, 2020:2904-2915).

Küresel tedarik zinciri dayanıklılığı, kamu politikalarıyla da ilişkilidir. Kritik ham maddeler, enerji kaynakları, gıda ürünleri, sağlık ekipmanları, yarı iletkenler ve savunma sanayii girdileri gibi alanlarda tedarik güvenliği yalnızca firma düzeyinde değil, ülke düzeyinde de stratejik konu hâline gelmiştir. Ancak firmaların ve ülkelerin bu riske vereceği yanıt, tamamen içe kapanma olmak zorunda değildir. Açık, çeşitlendirilmiş, kurallı ve dijital olarak izlenebilir tedarik yapıları hem verimlilik hem de dayanıklılık açısından daha dengeli sonuçlar sunabilir (WTO vd., 2023; OECD, 2025).

Tedarik zinciri dayanıklılığında sürdürülebilirlik boyutu da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İklim değişikliği kaynaklı afetler, kuraklık, sel, aşırı hava olayları ve çevresel düzenlemeler tedarik zinciri sürekliliğini doğrudan etkileyebilir. Ayrıca firmalardan yalnızca ürün tedarik etmeleri değil, bu ürünlerin çevresel ve sosyal açıdan izlenebilir olduğunu göstermeleri de beklenmektedir. Bu durum, tedarik zinciri dayanıklılığını sürdürülebilirlik, izlenebilirlik ve uyum yönetimiyle daha fazla ilişkilendirmektedir.

Tedarik zinciri dayanıklılığının ölçülmesi de önemli bir gerekliliktir. Ölçülemeyen dayanıklılık yönetilemez. Firmalar yalnızca teslimat performansı ve maliyet göstergelerini değil, tedarikçi yoğunlaşma oranı, alternatif tedarikçi sayısı, kritik stok gün sayısı, tedarik süresi değişkenliği, sipariş karşılama süresi, toparlanma süresi, riskli ülke bağımlılığı, tek kaynaklı girdi oranı ve tedarikçi finansal risk düzeyi gibi göstergeleri de takip etmelidir. Bu göstergeler, tedarik zincirinin hangi alanlarda kırılgan olduğunu daha somut biçimde ortaya koyar.

Senaryo analizi ve stres testleri, tedarik zinciri kırılganlıklarının yönetiminde etkili araçlardır. Belirli bir tedarikçinin devre dışı kalması, ana limanın kapanması, enerji fiyatlarının artması, kritik hammaddeye ihracat kısıtı getirilmesi, belirli bir ülkede savaş çıkması veya müşteri talebinin aniden düşmesi gibi senaryolar çalışılmalıdır. Her senaryoda üretim, stok, finansman, taşıma, müşteri teslimatı ve sözleşme yükümlülükleri üzerindeki etkiler hesaplanmalıdır. Bu çalışmalar, işletmeye hangi riskler için önceden hazırlık yapılması gerektiğini gösterir.

KOBİ'ler açısından tedarik zinciri dayanıklılığı daha pratik araçlarla ele alınmalıdır. Büyük işletmeler dijital ikiz, gelişmiş analitik ve çok katmanlı tedarik haritalama sistemlerine yatırım yapabilirken KOBİ'ler sınırlı kaynaklarla hareket etmektedir. Bu işletmeler için kritik ürün listesi oluşturma, tek tedarikçi bağımlılığını azaltma, güvenilir lojistik hizmet sağlayıcılarla çalışma, temel güvenlik stoğu belirleme, tedarikçi ödeme ve teslim performansını izleme, alternatif pazar ve tedarikçi listesi hazırlama uygulanabilir başlangıç adımlarıdır.

Tedarik zinciri dayanıklılığı, işletme içinde tek bir departmanın sorumluluğuna bırakılmamalıdır. Satın alma birimi tedarikçi yapısını, lojistik birimi taşıma ve rota risklerini, finans birimi nakit akışı ve kur risklerini, satış birimi müşteri taahhütlerini, hukuk birimi sözleşme hükümlerini, bilgi işlem birimi dijital sistem güvenliğini birlikte değerlendirmelidir. Bu koordinasyon sağlanmadığında, bir birimin maliyet avantajı olarak gördüğü karar başka bir birim için yüksek risk doğurabilir.

Tedarik zinciri dayanıklılığında sözleşme hükümleri de önemli rol oynamaktadır. Tedarik sözleşmelerinde teslim süresi, gecikme sorumluluğu, kalite standartları, alternatif tedarik yükümlülüğü, mücbir sebep, fiyat güncelleme, minimum stok, kapasite rezervasyonu, bilgi paylaşımı ve sürdürülebilirlik şartları açık biçimde düzenlenmelidir. Kriz dönemlerinde belirsiz sözleşmeler, tedarikçi ve alıcı arasında uyuşmazlığa neden olabilir. Bu nedenle sözleşmeler yalnızca ticari fiyatı değil, aksama durumunda tarafların nasıl hareket edeceğini de belirlemelidir.

Dayanıklı tedarik zinciri tasarımı, maliyetleri tamamen göz ardı etmek anlamına gelmez. Aşırı güvenlik stoğu, çok sayıda tedarikçi, sürekli yedek kapasite ve yüksek teknoloji yatırımı işletme maliyetlerini artırabilir. Bu nedenle dayanıklılık kararları riskin büyüklüğü, gerçekleşme ihtimali, ürünün kritikliği ve firmanın risk iştahı dikkate alınarak verilmelidir. Güncel yaklaşım, her alanda maksimum dayanıklılık kurmak yerine kritik alanlarda hedeflenmiş dayanıklılık kapasitesi oluşturmaktır.

Tedarik zinciri kırılganlıklarının yönetiminde öğrenme kapasitesi de önemlidir. Her aksama sonrasında işletme yalnızca sorunu çözmekle yetinmemeli, aksamanın nedenini, hangi kontrolün çalışmadığını, hangi bilginin geç geldiğini ve hangi kararın geciktiğini analiz etmelidir. Bu analizler kurumsal hafızaya dönüştürülürse tedarik zinciri her krizden sonra daha güçlü hâle gelebilir. Aksi hâlde aynı tür aksaklıklar farklı zamanlarda tekrar eder ve firma her seferinde benzer kayıplarla karşılaşır.

Sonuç olarak tedarik zinciri kırılganlıkları, uluslararası ticarete üretim sürekliliğini, teslimat güvenilirliğini, maliyetleri, müşteri memnuniyetini ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen çok boyutlu risklerdir. Küresel değer zincirlerinin karmaşıkleşmesi, tedarikçi ve coğrafya bağımlılıklarının artması, jeopolitik gerilimler, iklim olayları, salgınlar, lojistik dar boğazlar ve dijital sistem bağımlılığı bu kırılganlıkları daha görünür hâle getirmiştir. Güncel risk yönetimi yaklaşımı, tedarik zincirlerini yalnızca en düşük maliyetle çalışan yapılar olarak değil, aksamalara karşı hazırlıklı, görünür, esnek, iş birlikçi ve hızlı toparlanabilen sistemler olarak tasarlamayı gerektirmektedir. Tedarikçi çeşitlendirmesi, tedarik zinciri haritalama, güvenlik stoku, dijital görünürlük, senaryo analizi, sözleşme yönetimi, iş birliği ve kurum içi koordinasyon bu dayanıklılığın temel yapı taşlarıdır.

2.8. Dijitalleşme, Siber Güvenlik ve Veri Riskleri

Uluslararası ticarete dijitalleşme, işletmelere hız, izlenebilirlik, maliyet avantajı, belge yönetimi kolaylığı ve daha güçlü karar desteği sağlarken aynı zamanda yeni risk alanları da ortaya çıkarmaktadır. Dış ticaret işlemleri artık yalnızca fiziksel mal hareketinden ve kâğıt belgelerden oluşmamaktadır. Elektronik beyan sistemleri, dijital ödeme kanalları, e-belgeler, e-ihracat platformları, taşıma yönetim sistemleri, gümrük otomasyonu, tedarik zinciri yazılımları, blok zincir uygulamaları, yapay zekâ destekli analizler ve veri paylaşım platformları dış ticaret süreçlerinin ayrılmaz parçası hâline gelmiştir. Bu nedenle dijitalleşme, dış ticarete verimliliği artıran bir araç olduğu kadar yönetilmesi gereken yeni bir risk kaynağıdır.

Dijitalleşmenin uluslararası ticaretteki temel etkilerinden biri, işlemlerin daha hızlı ve görünür hâle gelmesidir. Elektronik belgeler, dijital imzalar, çevrim içi başvurular, elektronik gümrük beyanları ve gerçek zamanlı takip sistemleri sayesinde işlem süreleri kısalabilmekte, belge akışı hızlanmakta ve taraflar arasındaki bilgi paylaşımı güçlenebilmektedir. Kâğıda dayalı işlemlerin azaltılması, hata ve tekrar veri girişi riskini düşürebilir. Bununla birlikte dijitalleşmenin fayda sağlayabilmesi için taraflar arasında ortak veri standartları, hukuki geçerlilik, sistemler arası uyum ve güvenilir kimlik doğrulama mekanizmaları bulunmalıdır. Ayrıca çalışanların yeni teknolojilere uyum düzeylerini artıracak eğitimler de sistemin etkinliğini artıracaktır (Cingöz, 2026: 12).

Sınır ötesi kâğıtsız ticaret uygulamalarında en önemli sorunlardan biri standart parçalanmasıdır. Farklı ülkelerin, bankaların, taşıyıcıların, gümrük idarelerinin ve ticaret platformlarının farklı veri formatları kullanması, dijitalleşmenin beklenen hız ve verimlilik avantajını sınırlayabilir. Dijitalleşme, yalnızca belgelerin taranarak elektronik ortama aktarılması değildir. Gerçek dijital dönüşüm, belgelerdeki verilerin makineler tarafından okunabilir, doğrulanabilir, paylaşılabilir ve farklı sistemler arasında işlenebilir olmasını gerektirir. Bu nedenle dijital ticaretin başarısı, teknolojik altyapı kadar standartlaşma ve birlikte çalışabilirlik kapasitesine bağlıdır (ICC ve WTO, 2022).

Dijital ticaret belgeleri, dış ticarete belge doğruluğu ve işlem hızı açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Ancak bu belgelerin hukuki geçerliliği ve sınır ötesi tanınması sağlanmadığında firmalar hibrit bir sistemle karşı karşıya kalmaktadır. Bazı taraflar elektronik belgeyi kabul ederken bazı bankalar, gümrük idareleri veya ticaret ortakları hâlâ kâğıt belge isteyebilir. Bu durumda firma hem kâğıt hem dijital süreci birlikte yürütmek zorunda kalır. Elektronik transfer edilebilir kayıtların hukuki kullanımını mümkün kılmayı amaçlayan model düzenlemeler, dijital dış ticaret belgelerinin yaygınlaşması açısından önemli bir zemin oluşturmaktadır (UNCITRAL, 2017).

Dış ticarete kullanılan belge sayısının fazla olması, dijitalleşmenin önemini artırmaktadır. Fatura, çeki listesi, konşimento, menşe belgesi, sigorta sertifikası, sağlık sertifikası, uygunluk belgesi, taşıma talimatı, gümrük beyannamesi ve banka belgeleri gibi çok sayıda belge işlem sürecinde yer almaktadır. Bu belgelerin manuel olarak hazırlanması ve farklı taraflara tekrar tekrar iletilmesi, hata, tutarsızlık, gecikme ve dolandırıcılık risklerini artırabilir. Bu nedenle dijital belge yönetimi, yalnızca idari yükü azaltan bir uygulama değil, aynı zamanda ödeme, gümrük, lojistik ve uyum risklerini azaltabilecek bir risk yönetimi aracıdır (ICC Digital Standards Initiative, 2024).

Blok zincir teknolojisi, dış ticarete izlenebilirlik, belge doğrulama ve güven sorunlarını azaltma potansiyeli nedeniyle sıkça tartışılmaktadır. Dağıtık kayıt yapısı, işlem geçmişinin değiştirilmesini zorlaştırabilir ve taraflar arasında ortak bir kayıt zemini oluşturabilir. Bu özellikler, özellikle ürün menşei, tedarik zinciri izlenebilirliği, belge doğrulama, teslimat kanıtı ve sahtecilikle mücadele açısından önemlidir. Ancak blok zincir tek başına bütün dış ticaret risklerini ortadan kaldırmaz. Sisteme girilen veri hatalıysa veya tarafların kimlik doğrulaması zayıfsa, teknolojinin sağladığı kayıt güvenliği sınırlı kalır. Bu nedenle blok zincir uygulamaları teknik altyapı, veri kalitesi, hukuki tanıma ve süreç tasarımıyla birlikte değerlendirilmelidir (Kshetri, 2018:80-89).

Büyük veri analitiği ve tahmine dayalı analizler, dış ticarete risklerin daha erken fark edilmesine yardımcı olabilir. Talep değişimleri, navlun oranları, teslim süreleri, tedarikçi performansı, döviz kuru hareketleri, ödeme gecikmeleri, liman yoğunlukları ve ülke risk göstergeleri birlikte analiz edildiğinde firmalar daha güçlü erken uyarı sistemleri kurabilir. Büyük veri ve tahmine dayalı analitiklerin tedarik zinciri ve örgütsel performansı destekleyebilmesi, verinin yalnızca toplanmasına değil, karar süreçlerine doğru biçimde entegre edilmesine bağlıdır (Gunasekaran vd., 2017:308-317).

Veri odaklı yönetim, dış ticarete sezgisel kararların yerini tamamen alması da risk değerlendirme kalitesini artırabilir. Örneğin bir alıcının geçmiş ödeme performansı, bulunduğu ülkenin makroekonomik göstergeleri, sektörel talep durumu, taşıma rotasındaki gecikme verileri ve döviz kuru oynaklığı birlikte değerlendirilerek işlem riski daha doğru ölçülebilir. Ancak veri odaklı yönetim, yanlış veri kullanıldığında ters etki yaratabilir. Eksik, güncel olmayan veya bağlamından kopuk veriyle yapılan analizler, firmaya yanlış güven duygusu verebilir ve riskin hatalı ölçülmesine neden olabilir.

Yapay zekâ destekli risk analizi, uluslararası ticarete giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Makine öğrenmesi, doğal dil işleme ve tahmin modelleri, tedarikçi risklerinin, talep dalgalanmalarının, ödeme gecikmelerinin, gümrük usulsüzlüklerinin, taşıma aksaklıklarının ve siber tehditlerin önceden tahmin edilmesinde kullanılabilir. Yapay zekâ temelli yaklaşımlar, çok boyutlu veri setlerinin hızlı analiz edilmesini ve risk göstergelerinin otomatik olarak izlenmesini kolaylaştırabilir. Bununla birlikte yapay zekânın tedarik zinciri risk yönetiminde kullanılabilmesi için model açıklanabilirliği, veri kalitesi, uzman yorumu ve karar sorumluluğu birlikte ele alınmalıdır (Baryannis vd., 2019a:2179-2202).

Yapay zekâ destekli risk tahmini, dış ticaret firmalarına özellikle erken uyarı kapasitesi sağlayabilir. Örneğin sistem, belirli bir tedarikçiye teslimat gecikmesi ihtimalinin arttığını, belirli bir ülkede ödeme riskinin yükseldiğini veya belirli bir rota üzerinde gecikme olasılığının güçlendiğini gösterebilir. Ancak model çıktısı doğrudan nihai karar olarak kullanılmamalıdır. Dış ticaret işlemleri hukuki, ticari ve operasyonel bağlama bağlıdır. Bu nedenle yapay zekâ destekli analizler, insan uzmanlığının yerine geçen değil, karar kalitesini artıran destek mekanizması olarak görülmelidir (Baryannis vd., 2019b:993-1017).

Dijital ikiz uygulamaları da tedarik zinciri ve dış ticaret risklerinin yönetiminde güncel araçlar arasında yer almaktadır. Dijital ikiz, fiziksel tedarik zincirinin dijital ortamda temsil edilmesini ve farklı senaryolar altında nasıl tepki vereceğinin test edilmesini sağlayabilir. Bir limanın kapanması, taşıma süresinin uzaması, tedarikçinin devre dışı kalması, talebin artması veya maliyetlerin yükselmesi gibi senaryolar dijital ortamda analiz edilebilir. Bu yaklaşım, firmaların kriz anında ilk kez karar vermek yerine önceden hazırlanmış alternatifleri değerlendirmesine yardımcı olabilir (Ivanov vd., 2019:829-846).

Bununla birlikte dijital ikiz ve yapay zekâ uygulamaları da kendi içinde risk taşımaktadır. Modelin doğru çalışması, kullanılan verinin güncelliğine, sistemlerin entegrasyonuna ve varsayımların gerçekçiliğine bağlıdır. Eksik tedarikçi verisi, yanlış stok bilgisi, hatalı rota süresi veya güncel olmayan maliyet verisiyle çalışan bir dijital ikiz, yanlış karar önerileri üretebilir. Bu nedenle dijital araçların kurulması yeterli değildir. Veri yönetimi, düzenli güncelleme, model doğrulama ve insan denetimi bu sistemlerin güvenilirliği açısından zorunludur.

Siber güvenlik riskleri, dijitalleşmenin uluslararası ticarete ortaya çıkardığı en kritik risk alanlarından biridir. Dış ticaret firmaları ödeme talimatları, banka bilgileri, müşteri verileri, tedarikçi sözleşmeleri, taşıma planları, fiyat teklifleri, gümrük belgeleri ve ürün bilgileri gibi hassas verileri dijital sistemlerde işlemektedir. Bu verilerin yetkisiz kişilerin eline geçmesi, değiştirilmesi, silinmesi veya erişilemez hâle gelmesi ciddi finansal ve operasyonel sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle siber risk, yalnızca bilgi işlem biriminin konusu değil, dış ticaretin ödeme, lojistik, uyum ve itibar boyutlarını etkileyen kurumsal bir risk alanıdır.

Tedarik zincirlerinin dijitalleşmesi, siber risklerin firma sınırlarını aşmasına neden olmaktadır. Bir işletmenin kendi sistemleri güçlü olsa bile zayıf bir tedarikçi, lojistik hizmet sağlayıcı, yazılım firması veya ödeme aracı üzerinden risk oluşabilir. Siber tedarik zinciri risk yönetimi, siber güvenlik, tedarik zinciri yönetimi ve kurumsal risk yönetimini birleştiren bütünlük bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Boyson, 2014:342-353). Bu nedenle dış ticaret firmalarının yalnızca kendi sistemlerini değil, kritik iş ortaklarının dijital güvenlik düzeyini de değerlendirmesi gerekir.

Lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde kullanılan internet tabanlı teknolojiler, hizmet kalitesini artırmakla birlikte saldırı yüzeyini genişletmektedir. Taşıma yönetim sistemleri, depo yönetim sistemleri, liman bilgi sistemleri, elektronik veri değişimi, takip cihazları, sensörler, platform bağlantıları ve bulut tabanlı çözümler operasyonları birbirine bağlamaktadır. Ancak bu bağlantılar, fidye yazılımı, veri hırsızlığı, hizmet kesintisi, kimlik bilgisi ele geçirme ve sahte talimat risklerini artırmaktadır. Lojistik ve tedarik zinciri alanında siber güvenlik önlemleri, teknoloji, süreç, insan ve iş ortakları boyutlarını birlikte kapsamalıdır (Cheung vd., 2021:102861).

Siber risklerin dış ticaretteki en görünür biçimlerinden biri iş e-postası dolandırıcılığıdır. Bu tür saldırılarda saldırganlar, tedarikçi, müşteri, yönetici veya banka gibi davranarak ödeme talimatlarını değiştirmeye, sahte fatura göndermeye veya banka hesap bilgilerini manipüle etmeye çalışır. Dış ticaret işlemlerinde yüksek tutarlı ödemelerin ve farklı ülkelerdeki tarafların bulunması, bu riski daha da artırmaktadır. İş e-postası dolandırıcılığı, teknik bir siber saldırıdan çok sosyal mühendislik ve süreç zafiyetlerinden yararlanan bir ödeme riski olarak değerlendirilmelidir (Federal Bureau of Investigation, 2025).

Bu nedenle ödeme talimatı güvenliği, dış ticaret firmaları için temel kontrol alanlarından biri hâline gelmiştir. Banka hesap değişikliği bildirimleri yalnızca e-posta üzerinden kabul edilmemeli, bağımsız ve önceden tanımlanmış iletişim kanallarıyla doğrulanmalıdır. Yüksek tutarlı ödemelerde çift onay mekanizması kullanılmalı, yetki limitleri belirlenmeli, çalışanlara sahte e-posta ve kimlik avı eğitimleri verilmelidir. Özellikle yeni tedarikçi veya müşteri ilişkilerinde ödeme bilgilerinin doğrulanması, işlem öncesi risk kontrolünün ayrılmaz parçası olmalıdır.

Fidye yazılımı saldırıları da dış ticaret ve lojistik süreçlerini ciddi biçimde aksatabilir. Firmanın sipariş yönetim sistemi, depo yazılımı, muhasebe programı, taşıma planlama sistemi veya müşteri veri tabanı erişilemez hâle geldiğinde ihracat ve ithalat işlemleri durabilir. Bu tür saldırılar yalnızca veri kaybı doğurmaz. Üretim, sevkiyat, faturalama, gümrük beyanı, müşteri bilgilendirmesi ve ödeme süreçlerini de etkileyebilir. Siber tehdit görünümünde erişilebilirliğe yönelik tehditler, fidye yazılımları ve veriye yönelik tehditler öne çıkan başlıklar arasında değerlendirilmektedir (ENISA, 2024).

Siber risk yönetimi, yalnızca antivirüs programı kullanımı veya güvenlik duvarı kurulumuyla sınırlandırılmamalıdır. Güncel yaklaşım, yönetişim, kimlik ve erişim yönetimi, çok faktörlü kimlik doğrulama, yedekleme, olay müdahale planı, tedarikçi siber risk değerlendirmesi, çalışan eğitimi, güvenlik izleme ve sürekli iyileştirme süreçlerini birlikte gerektirir. Siber güvenlik çerçeveleri, kuruluşların siber riskleri belirlemesi, koruma sağlaması, tehditleri tespit etmesi, olaylara yanıt vermesi ve toparlanması için bütünlük bir yapı sunmaktadır (NIST, 2024a).

Siber tedarik zinciri risk yönetimi, güncel dış ticaret firmaları için ayrıca önemlidir. Kritik yazılım sağlayıcıları, bulut hizmetleri, lojistik platformlar, ödeme sistemleri, e-belge sağlayıcıları ve gümrük entegrasyon yazılımları dış ticaret faaliyetlerinin sürekliliğini etkileyebilir. Bu nedenle üçüncü tarafların güvenlik uygulamaları, veri erişim yetkileri, hizmet sürekliliği planları, olay bildirim yükümlülükleri ve sözleşmesel sorumlulukları incelenmelidir. Siber tedarik zinciri risk yönetimi, kuruluş dışındaki dijital bağımlılıkların da izlenmesini ve iyileştirilmesini gerektirmektedir (NIST, 2024b).

Veri gizliliği ve veri koruma yükümlülükleri, dijital dış ticaretin bir diğer önemli risk alanıdır. Uluslararası ticaret işlemlerinde müşteri bilgileri, çalışan verileri, ödeme bilgileri, sevkiyat adresleri, sözleşmeler, ürün teknik bilgileri ve ticari sırlar farklı ülkelerdeki taraflarla paylaşılabilir. Bu verilerin

hangi ülkede işlendiği, kimlerle paylaşıldığı, ne kadar süre saklandığı ve hangi güvenlik önlemleriyle korunduğu önemlidir. Veri koruma kurallarına uyumsuzluk, idari yaptırımların yanı sıra itibar kaybı ve müşteri güveninin zedelenmesi sonucunu doğurabilir.

Sınır ötesi veri akışları, dijital ticaretin gelişmesini kolaylaştırırken düzenleyici uyum sorunlarını da artırmaktadır. Farklı ülkelerde veri yerelleştirme, kişisel veri aktarımı, siber güvenlik, elektronik imza, dijital kimlik ve bulut hizmetlerine ilişkin farklı düzenlemeler bulunabilmektedir. Bu farklılıklar, uluslararası ticaret yapan firmaların dijital süreçlerini standart biçimde yürütmesini zorlaştırabilir. Dijital ekonominin gelişimi, yalnızca teknolojik kapasiteye değil, veri yönetişimi ve düzenleyici uyum yapısına da bağlıdır (UNCTAD, 2024).

Veri kalitesi, dijital dış ticaret süreçlerinin güvenilirliği açısından temel bir koşuldur. Yanlış ürün kodu, hatalı menşe bilgisi, eksik müşteri verisi, güncel olmayan teslim adresi, yanlış banka hesabı, eksik teknik belge veya hatalı stok bilgisi dijital sistemlerde hızla işlenebilir ve hatanın etkisi büyüyebilir. Dijital sistemler hatayı otomatik olarak düzeltmez. Hatalı veri, otomasyon sayesinde daha hızlı yayılabilir. Bu nedenle veri doğruluğu, veri sahipliği, veri güncelleme sorumluluğu ve veri kontrol mekanizmaları açık biçimde belirlenmelidir.

Dış ticarete dijital platformlara bağımlılık da yeni bir risk alanıdır. E-ihracat pazar yerleri, ödeme platformları, lojistik takip sistemleri, dijital belge sağlayıcıları ve bulut tabanlı yazılımlar firmaların dış pazarlara erişimini kolaylaştırabilir. Ancak bu platformlarda yaşanacak hizmet kesintisi, hesap askıya alma, algoritma değişikliği, veri ihlali veya komisyon artışı firmanın ticari performansını etkileyebilir. Bu nedenle platform kullanımı, yalnızca satış kanalı genişletme aracı olarak değil, bağımlılık ve kontrol kaybı riski açısından da değerlendirilmelidir.

E-ihracat ve dijital pazar yerleri, özellikle KOBİ'ler için dış pazarlara erişim fırsatı yaratmaktadır. Ancak dijital kanallardan satış yapan firmalar tüketici koruma kuralları, iade süreçleri, ürün güvenliği, platform kuralları, veri koruma yükümlülükleri, ödeme güvenliği ve sınır ötesi teslimat sorunlarıyla karşılaşabilir. Dijital kanal, dış ticaretin risklerini ortadan kaldırmaz. Sadece risklerin görünümünü değiştirir. Bu nedenle e-ihracat yapan firmaların geleneksel dış ticaret bilgisini dijital müşteri yönetimi, siber güvenlik ve platform uyumu bilgisiyle birleştirmesi gerekir.

Dijitalleşmenin sürdürülebilirlik boyutu da göz ardı edilmemelidir. Dijital teknolojiler kâğıt kullanımını azaltabilir, taşıma ve belge süreçlerini hızlandırabilir, tedarik zinciri izlenebilirliğini güçlendirebilir. Buna karşılık veri merkezleri, cihaz üretimi, enerji kullanımı, elektronik atıklar ve kritik mineral ihtiyacı dijitalleşmenin çevresel maliyetlerini gündeme getirmektedir. Bu nedenle dijital dış ticaret uygulamaları yalnızca verimlilik açısından değil, çevresel sürdürülebilirlik ve sorumlu teknoloji kullanımı açısından da değerlendirilmelidir (UNCTAD, 2024).

Dijitalleşme risklerinin yönetiminde veri yönetişimi temel bir yere sahiptir. Veri yönetişimi, hangi verinin kim tarafından üretilceğini, kim tarafından onaylanacağını, kimlerle paylaşılacağını, ne kadar süre saklanacağını ve hangi güvenlik önlemleriyle korunacağını belirler. Dış ticaret süreçlerinde ürün, müşteri, tedarikçi, ödeme, gümrük, lojistik ve sözleşme verileri farklı birimler tarafından kullanılmaktadır. Bu birimler arasında veri standardı ve kontrol mekanizması yoksa dijitalleşme beklenen faydayı sağlamaz.

Dijital dış ticaret yönetiminde kimlik doğrulama ve yetki yönetimi kritik öneme sahiptir. Yanlış kişiye sistem erişimi verilmesi, eski çalışanların hesaplarının açık kalması, zayıf şifre kullanımı, paylaşılan kullanıcı hesapları veya yetki limitlerinin belirsiz olması ciddi siber ve operasyonel riskler doğurabilir. Özellikle ödeme bilgilerine, müşteri kayıtlarına, taşıma talimatlarına ve gümrük verilerine erişim kontrollü olmalıdır. Çok faktörlü kimlik doğrulama, görevler ayrılığı, yetki matrisi ve düzenli erişim gözden geçirmeleri bu risklerin azaltılmasına yardımcı olur.

Sözleşmeler, dijitalleşme ve siber risklerin yönetiminde önemli bir araçtır. Lojistik platformları, yazılım sağlayıcıları, bulut hizmetleri, ödeme kuruluşları ve e-belge sağlayıcılarıyla yapılan sözleşmelerde veri güvenliği, hizmet seviyesi, kesinti durumunda sorumluluk, olay bildirim süresi, veri yedekleme, alt yüklenici kullanımı, gizlilik, denetim hakkı ve sözleşme sona erdiğinde veri iadesi gibi hükümler açıkça düzenlenmelidir. Dijital hizmet sağlayıcıyla yapılan sözleşmede bu hususlar belirsiz bırakıldığında, siber olay veya sistem kesintisi sırasında firmanın zararını telafi etmesi zorlaşabilir.

Dijitalleşme ve siber güvenlik riskleri için olay müdahale planı hazırlanması da gereklidir. Bir siber saldırı, veri sızıntısı, sistem kesintisi veya ödeme dolandırıcılığı yaşandığında kimin karar vereceği, hangi sistemlerin izole edileceği, müşteriye ve bankaya nasıl bildirim yapılacağı, hangi verilerin yedekten geri yükleneceği ve hangi kamu otoritelerine başvurulacağı önceden belirlenmelidir. Kriz anında ilk kez plan yapmak zaman kaybına neden olur. Bu nedenle olay müdahale planı belirli aralıklarla test edilmeli ve dış ticaret senaryolarını da kapsamalıdır.

KOBİ'ler açısından dijitalleşme ve siber güvenlik riskleri daha sınırlı kaynaklarla yönetilmek zorundadır. Büyük işletmeler gelişmiş siber güvenlik ekipleri, özel yazılımlar ve sürekli izleme sistemleri kurabilirken KOBİ'ler çoğu zaman dış hizmet sağlayıcılara ve standart yazılımlara bağımlıdır. Bu nedenle KOBİ'ler için uygulanabilir önlemler öncelikli olmalıdır. Çok faktörlü kimlik doğrulama, düzenli yedekleme, ödeme bilgisi doğrulama prosedürü, çalışan farkındalık eğitimi, güvenilir yazılım kullanımı, yetki sınırlandırması, antivirüs ve güncelleme disiplini temel başlangıç adımlarıdır.

Dijitalleşme risklerinin etkin biçimde yönetilebilmesi için kurum içi koordinasyon gereklidir. Bilgi işlem birimi teknik güvenliği sağlarken dış ticaret birimi belge ve işlem verilerini, finans birimi ödeme güvenliğini, hukuk birimi sözleşme ve veri koruma yükümlülüklerini, lojistik birimi platform ve takip sistemlerini, satın alma birimi tedarikçi dijital risklerini birlikte değerlendirmelidir. Dijital riskler tek bir birimin sınırına sığmadığı için yönetim yaklaşımı da çok birimli olmalıdır.

Güncel risk yönetimi yaklaşımında dijitalleşme, kontrolsüz teknoloji kullanımı olarak değil, süreç, insan, veri ve güvenlik bileşenleriyle birlikte tasarlanmalıdır. Bir dış ticaret işletmesi her yeni dijital aracı kullanmak zorunda değildir. Kullanılacak aracın hangi riski azaltacağı, hangi yeni riskleri doğuracağı, hangi veriye ihtiyaç duyacağı, hangi taraflarla bağlantı kuracağı ve hangi durumda devre dışı kalabileceği önceden değerlendirilmelidir. Böylece dijitalleşme, yalnızca moda bir dönüşüm söylemi olmaktan çıkar ve ölçülebilir risk yönetimi kapasitesine dönüşür.

Sonuç olarak dijitalleşme, siber güvenlik ve veri riskleri güncel uluslararası ticaretin en dinamik risk alanlarından biridir. Dijital belgeler, yapay zekâ, blok zincir, büyük veri, dijital ikiz, e-ihracat ve platform ekonomisi dış ticaret süreçlerini hızlandırmakta ve görünür kılmaktadır. Ancak aynı gelişmeler sahte ödeme talimatı, veri ihlali, sistem kesintisi, siber saldırı, platform bağımlılığı, veri kalitesi sorunu, hukuki tanıma eksikliği ve düzenleyici uyumsuzluk gibi yeni riskler doğurmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme, riskleri ortadan kaldıran değil, risklerin niteliğini değiştiren bir dönüşüm olarak değerlendirilmelidir. Güncel dış ticaret işletmeleri için temel amaç, dijital araçları verimlilik, güvenlik, izlenebilirlik ve dayanıklılık ilkeleriyle birlikte kullanmak ve dijital riskleri kurumsal risk yönetimi sürecinin ayrılmaz bir parçası hâline getirmektir.

2.9. Sürdürülebilirlik, Karbon ve Yeşil Dönüşüm Riskleri

Uluslararası ticarete sürdürülebilirlik, karbon ve yeşil dönüşüm riskleri, firmaların dış pazarlara erişimini, maliyet yapısını, tedarikçi ilişkilerini, ürün tasarımını, lojistik tercihlerini, raporlama kapasitesini ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen güncel risk alanları arasında yer almaktadır. Geçmişte çevresel ve sosyal konular çoğu zaman gönüllü kurumsal sorumluluk faaliyetleriyle

ilişkilendirilirken günümüzde bu alanlar giderek daha fazla düzenleyici yükümlülük, pazar erişim şartı, finansman kriteri ve müşteri beklentisi hâline gelmiştir. Bu nedenle sürdürülebilirlik artık dış ticaret yapan işletmeler için yalnızca itibar yönetimi konusu değil, doğrudan ticari süreklilik ve risk yönetimi meselesidir.

Yeşil dönüşüm risklerinin önem kazanmasının temel nedeni, çevresel ve sosyal standartların uluslararası ticaret kurallarıyla daha güçlü biçimde kesişmesidir. Karbon fiyatlandırması, sınırda karbon düzenlemeleri, ormansızlaşmayla mücadele kuralları, sürdürülebilir ürün standartları, tedarik zinciri durum tespiti, zorla çalıştırma yasakları, sürdürülebilirlik raporlaması ve yeşil finansman kriterleri dış ticaret işlemlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu gelişmeler, firmaların yalnızca ne sattığını değil, ürünü nasıl ürettiğini, hangi girdileri kullandığını, tedarikçilerini nasıl seçtiğini ve çevresel etkilerini nasıl ölçtüğünü de önemli hâle getirmektedir.

Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi literatüründe ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların birlikte ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Dış ticaret yapan firmalar açısından bu yaklaşım, maliyet ve teslimat performansının yanında çevresel etkiler, iş gücü koşulları, tedarikçi davranışı, ürün izlenebilirliği ve yasal uyum göstergelerinin de karar süreçlerine dâhil edilmesi anlamına gelmektedir (Carter ve Rogers, 2008:360-387; Seuring ve Müller, 2008:1699-1710). Bu nedenle yeşil dönüşüm, yalnızca çevre biriminin veya kalite departmanının sorumluluğuna bırakılabilecek dar bir alan değildir. Satın alma, üretim, lojistik, finans, hukuk, ihracat ve üst yönetim kararlarını birlikte ilgilendiren bütünsel bir dönüşüm sürecidir.

Sürdürülebilirlik kaynaklı risklerin önemli bir kısmı tedarik zinciri içinde ortaya çıkmaktadır. Bir ürünün karbon ayak izi, yalnızca firmanın kendi üretim tesisinden kaynaklanmayabilir. Ham madde üretimi, enerji kullanımı, ara malı tedariki, taşımacılık, ambalajlama, depolama, kullanım aşaması ve ürünün ömrünü tamamlaması da toplam çevresel etkiyi belirler. Bu nedenle sürdürülebilirlik riskleri, klasik işletme içi çevre yönetiminin ötesine geçerek tedarikçi ve değer zinciri düzeyinde ele alınmalıdır (Sarkis vd., 2011:1-15; Giannakis ve Papadopoulos, 2016:455-470).

Sürdürülebilirlik riskleri, geleneksel tedarik zinciri risklerinden bazı yönleriyle ayrılmaktadır. Geleneksel risklerde gecikme, maliyet artışı, kalite sorunu veya tedarik kesintisi daha görünürdür. Sürdürülebilirlik risklerinde ise sorun çoğu zaman ilk aşamada görünmeyebilir. Tedarikçinin çevre izni eksik olabilir, ürün girdisi ormansızlaşma riski taşıyan bir bölgeden gelebilir, alt tedarikçide uygunsuz iş gücü koşulları bulunabilir veya karbon verisi yanlış hesaplanmış olabilir. Bu tür riskler kısa vadede üretim akışını durdurmasa bile denetim, müşteri kontrolü, kamu düzenlemesi veya medya gündemiyle ortaya çıktığında ciddi ticari ve itibari sonuçlar doğurabilir.

Karbon riski, yeşil dönüşüm sürecinin en belirgin boyutlarından biridir. Karbon riski, işletmenin ürün, üretim, enerji kullanımı, lojistik ve tedarik zinciri kaynaklı sera gazı emisyonlarının maliyet, mevzuat, müşteri beklentisi veya finansman koşulları yoluyla işletme performansını olumsuz etkileme ihtimalini ifade eder. Karbon yoğun üretim yapan veya karbon yoğun girdilere bağlı olan firmalar, karbon fiyatlandırması ve sınırda karbon düzenlemeleri karşısında daha yüksek uyum ve maliyet riskiyle karşılaşabilir. Bu durum, özellikle demir çelik, çimento, alüminyum, gübre, elektrik, kimya, cam, seramik, tekstil ve enerji yoğun üretim yapan sektörlerde daha belirgin hâle gelmektedir.

Karbon riskinin dış ticaret açısından en somut örneklerinden biri sınırda karbon düzenlemeleridir. Avrupa Birliği Karbon Sınırda Düzenleme Mekanizması, AB'ye giren karbon yoğun ürünlerin üretim sürecinde ortaya çıkan emisyonlara adil bir karbon fiyatı uygulanmasını amaçlamaktadır. Uygulama, geçiş döneminden sonra 2026 itibarıyla kesin döneme geçmiş ve başlangıçta çimento, demir ve çelik, alüminyum, gübreler, elektrik ve hidrojen gibi karbon yoğun sektörleri kapsamıştır (European Commission, 2026a). Bu düzenleme, AB'ye ihracat yapan ülkelerdeki üreticiler açısından karbon verisi toplama, emisyon hesaplama, doğrulama, raporlama ve maliyet yönetimi risklerini artırmaktadır.

Karbon sınır düzenlemelerinin temel amacı karbon kaçağı riskini azaltmak ve farklı karbon maliyetlerine tabi üreticiler arasında daha dengeli rekabet koşulları oluşturmaktır. Ancak bu tür mekanizmalar dış ticaret firmaları için yeni uyum yükümlülükleri ve maliyet baskıları yaratabilmektedir. Özellikle karbon fiyatlandırması olmayan veya emisyon verisi altyapısı zayıf olan ülkelerdeki üreticiler, AB pazarına erişimde veri, doğrulama ve maliyet açısından zorlanabilir. Karbon sınır düzenlemelerinin küresel ticaret ağları üzerindeki etkileri, kapsamın hangi sektörleri içerdiğine, emisyonların nasıl ölçüldüğüne ve üreticilerin karbon maliyetlerini ne ölçüde azaltabildiğine bağlı olarak değişebilmektedir (Beaufils vd., 2023; Ren vd., 2025).

Karbon düzenlemeleri, ihracatçı firmalar için yalnızca ek vergi veya mali yükümlülük anlamına gelmez. Aynı zamanda ürün bazlı karbon ayak izinin hesaplanmasını, enerji ve üretim verilerinin düzenli tutulmasını, tedarikçi emisyonlarının izlenmesini ve müşteriye doğrulanabilir veri sunulmasını gerektirir. Bu nedenle karbon riski, muhasebe veya dış ticaret biriminin tek başına çözebileceği bir sorun değildir. Üretim, enerji yönetimi, çevre yönetimi, satın alma, lojistik, finans ve bilgi sistemleri arasında güçlü bir veri akışı kurulmalıdır.

Karbon muhasebesinin zorluklarından biri, emisyonların yalnızca firmanın doğrudan faaliyetlerinden kaynaklanmamasıdır. Sera gazı hesaplamasında doğrudan emisyonlar, satın alınan enerji kaynaklı dolaylı emisyonlar ve değer zinciri kaynaklı diğer dolaylı emisyonlar birlikte değerlendirilmelidir. Değer zinciri emisyonlarının hesaplanması, tedarikçilerden veri alınmasını, harcama veya faaliyet verilerinin emisyon faktörleriyle eşleştirilmesini ve ürün bazlı izleme kapasitesi kurulmasını gerektirir (World Resources Institute ve World Business Council for Sustainable Development, 2004; World Resources Institute ve World Business Council for Sustainable Development, 2011).

Değer zinciri emisyonları dış ticaret işletmeleri açısından özellikle kritiktir. Çünkü ihracatçı firma kendi tesislerinde düşük emisyonlu üretim yapsa bile kullandığı ham madde, enerji, ambalaj, lojistik veya alt tedarikçi kaynaklı emisyonlar toplam ürün karbon ayak izini yükseltebilir. Bu nedenle karbon risk yönetimi, yalnızca firmanın fabrika sınırlarına odaklanamaz. Tedarikçi seçimi, ham madde kaynağı, enerji türü, taşıma modu ve ürün tasarımı da karbon performansının parçası olarak değerlendirilmelidir.

Yeşil dönüşüm riskleri, tedarikçi ilişkilerini de yeniden şekillendirmektedir. Alıcılar giderek daha fazla çevresel veri, sosyal uygunluk belgesi, karbon ayak izi bilgisi, izlenebilirlik kaydı, enerji tüketimi verisi ve sürdürülebilirlik raporu talep etmektedir. Bu talepleri karşılayamayan tedarikçiler, fiyat veya kalite bakımından rekabetçi olsalar bile tedarik zincirinden çıkarılma riskiyle karşılaşabilir. Bu durum, özellikle büyük markalara, AB pazarına veya çok uluslu şirketlere satış yapan KOBİ'ler açısından daha belirgin bir baskı yaratmaktadır.

Tedarik zinciri durum tespiti yükümlülükleri, sürdürülebilirlik risklerinin hukukileşmesini hızlandırmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik durum tespiti düzenlemeleri, şirketlerin kendi faaliyetlerinde, bağlı ortaklıklarında ve küresel değer zincirlerinde insan hakları ve çevresel olumsuz etkileri belirlemesini ve ele almasını hedeflemektedir (European Commission, 2026c). Bu tür düzenlemeler doğrudan belirli büyüklükteki şirketleri kapsasa bile, onların tedarikçileri olan daha küçük firmalar da bilgi, belge, denetim ve sözleşme yükümlülükleri yoluyla dolaylı biçimde etkilenebilir.

Durum tespiti yaklaşımı, firmaların tedarikçi seçiminde yalnızca fiyat, kalite ve teslimat performansını dikkate almasının yeterli olmadığını göstermektedir. Tedarikçinin çevresel izinleri, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, iş gücü koşulları, alt tedarikçileri, atık yönetimi, emisyon verisi, su kullanımı ve şikâyet mekanizmaları da değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik risk yönetimini satın alma kararlarının ayrılmaz parçası hâline getirir. Sürdürülebilir tedarikçi yönetiminde uzun vadeli iş birliği, izleme, denetim, kapasite geliştirme ve düzeltici faaliyetler birlikte kullanılmalıdır (Pagell ve Wu, 2009:37-56; Beske ve Seuring, 2014:322-331).

Yeşil dönüşümün bir diğer önemli boyutu ormansızlaşmayla mücadele ve izlenebilirlik düzenlemeleridir. Avrupa Birliği'nin ormansızlaşmayla bağlantılı ürünlere ilişkin düzenlemesi, belirli ürünlerin AB pazarına sunulabilmesi veya AB'den ihraç edilebilmesi için ormansızlaşmaya yol açmadığının ve ilgili mevzuata uygun üretildiğinin gösterilmesini gerektirmektedir. Güncel takvime göre büyük ve orta ölçekli operatörler için uygulama 30 Aralık 2026'da, mikro ve küçük işletmeler için ise 30 Haziran 2027'de başlayacaktır (European Commission, 2026b). Bu düzenleme, özellikle kakao, kahve, soya, sığır, palm yağı, kauçuk, ahşap ve ilgili ürünlerde izlenebilirlik kapasitesini kritik hâle getirmektedir.

Ormansızlaşma düzenlemeleri, firmaların ürün menşei ve tedarik zinciri verilerini daha ayrıntılı biçimde toplamasını gerektirmektedir. Ürünün hangi araziden geldiği, üretim yerinin coğrafi koordinatları, tedarikçilerin kim olduğu, risk değerlendirmesinin nasıl yapıldığı ve durum tespiti beyanının nasıl sunulduğu dış ticaret işlemlerinin parçası hâline gelmektedir. AB'nin bilgi sistemi, işletmelerin durum tespiti beyanlarını ve basitleştirilmiş beyanları elektronik ortamda oluşturmaya ve ilgili makamlara sunmasına imkân vermektedir (European Commission, 2026d). Bu durum, sürdürülebilirlik uyumunun dijital izlenebilirlik ve veri yönetimiyle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Sürdürülebilirlik raporlaması da dış ticaret firmaları için artan bir risk alanıdır. Avrupa Birliği kuralları, belirli büyüklükteki şirketlerin sosyal ve çevresel riskleri ile faaliyetlerinin insan ve çevre üzerindeki etkilerine ilişkin düzenli rapor yayımlamasını gerektirmektedir. CSRD kapsamındaki şirketler, sürdürülebilirlik bilgilerini Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarına göre raporlamak zorundadır (European Commission, 2026e). Bu düzenlemeler doğrudan büyük şirketlere yönelik görünse de, büyük şirketlerin tedarikçilerinden veri talep etmesi nedeniyle dış ticaret yapan daha küçük işletmeleri de dolaylı biçimde etkileyebilir.

Raporlama riskinin temelinde veri kalitesi bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarında kullanılan enerji tüketimi, emisyon, su kullanımı, atık, iş gücü, tedarikçi ve ürün izlenebilirliği verileri eksik veya hatalıysa firma hem düzenleyici uyum hem de itibar açısından risk taşır. Sürdürülebilirlik verisi, finansal veri kadar sistematik ve denetlenebilir biçimde toplanmadığında yeşil dönüşüm hedefleri soyut beyan düzeyinde kalabilir. Bu nedenle güncel risk yönetimi yaklaşımı, sürdürülebilirlik verisini raporlama döneminde sonradan toplanan bilgi olarak değil, günlük operasyonların içinde üretilen ve doğrulanan bir yönetim verisi olarak görmelidir.

Yeşil aklama riski de sürdürülebilirlik alanındaki önemli risklerden biridir. Firmaların çevresel performansını olduğundan iyi göstermesi, belirsiz veya abartılı sürdürülebilirlik iddialarında bulunması, ürünleri yeşil olarak pazarlarken yeterli kanıt sunmaması veya tedarik zinciri gerçeklerini gizlemesi yeşil aklama riski yaratır. Bu risk yalnızca tüketici güvenini zedelemekle kalmaz. Düzenleyici incelemelere, dava risklerine, müşteri kaybına ve marka değerinin zarar görmesine de yol açabilir. Yeşil aklama, çevresel performans ile çevresel iletişim arasındaki uyumsuzluğun görünür hâle geldiği durumlarda daha belirginleşmektedir (Delmas ve Burbano, 2011:64-87).

Sürdürülebilirlik risklerinin yönetiminde ürün tasarımı da önemli bir rol oynamaktadır. Daha az enerji tüketen, geri dönüştürülebilir, daha az ambalaj gerektiren, daha uzun ömürlü veya daha düşük karbonlu girdilerle üretilen ürünler, yeşil dönüşüm sürecinde rekabet avantajı sağlayabilir. Döngüsel ekonomi yaklaşımı, ürünlerin yalnızca satış anına kadar değil, kullanım, bakım, yeniden kullanım, geri dönüşüm ve atık yönetimi aşamalarında da değerlendirilmesini gerektirir. Döngüsel ekonomi kavramı, kaynak kullanımını azaltma ve değer kaybını sınırlama amacıyla üretim ve tüketim sistemlerinin yeniden tasarlanmasına dayanmaktadır (Kirchherr vd., 2017:221-232).

Döngüsel ekonomi ve sürdürülebilir ürün stratejileri, dış ticaret firmaları açısından yeni fırsatlar da yaratabilir. Geri dönüştürülmüş içerik kullanımı, yeniden kullanılabilir ambalaj, tamir edilebilir ürün tasarımı, enerji verimli üretim ve düşük karbonlu lojistik uygulamaları, özellikle çevresel hassasiyeti

yüksek pazarlarda rekabet avantajı sağlayabilir. Ancak bu uygulamalar aynı zamanda belge, doğrulama, teknik standart ve maliyet risklerini de beraberinde getirir. Bu nedenle sürdürülebilir ürün stratejileri, pazarlama söylemi olarak değil, üretim, tedarik ve kalite süreçleriyle desteklenen gerçek bir iş modeli dönüşümü olarak ele alınmalıdır (Bocken vd., 2016:308-320).

Yeşil dönüşümün lojistik boyutu da dış ticaret riskleri açısından önemlidir. Taşıma modu, rota uzunluğu, yakıt türü, yük konsolidasyonu, ambalaj seçimi, depo enerji kullanımı ve tersine lojistik uygulamaları ürünün çevresel etkisini değiştirebilir. Daha uzun ve güvenlik nedeniyle değiştirilen rotalar yalnızca navlun maliyetini değil, karbon emisyonunu da artırabilir. Bu nedenle lojistik kararlar artık sadece maliyet ve teslim süresi bakımından değil, karbon etkisi ve müşteri sürdürülebilirlik beklentileri bakımından da değerlendirilmelidir (Gürsoy ve Turgut, 2026: 12-13).

Sürdürülebilirlik düzenlemeleri bazı firmalar için maliyet ve uyum baskısı yaratırken bazı firmalar için rekabet avantajı da oluşturabilir. Erken dönemde karbon verisi toplayan, enerji verimliliği yatırımı yapan, tedarik zincirini izlenebilir hâle getiren, sürdürülebilirlik belgelerini düzenli tutan ve düşük karbonlu ürün geliştiren firmalar, düzenlemelerin sıkılaştığı pazarlarda daha güçlü konuma gelebilir. Çevresel düzenlemelerin bazı koşullarda yenilik ve verimlilik artışını teşvik edebileceği yönündeki yaklaşım, yeşil dönüşümün yalnızca maliyet değil, stratejik fırsat boyutunun da bulunduğunu göstermektedir (Porter ve van der Linde, 1995:97-118; Hart, 1995:986-1014).

Bununla birlikte yeşil dönüşümün rekabet etkisi sektörler ve ülkelere göre farklılaşabilir. Karbon yoğun üretim yapan, düşük teknolojiye dayalı çalışan veya sürdürülebilirlik verisi üretme kapasitesi sınırlı olan firmalar, yeni düzenlemeler karşısında daha fazla baskı hissedebilir. Gelişmekte olan ülkelerdeki üreticiler açısından veri toplama, doğrulama, sertifikasyon ve düşük karbon yatırımları önemli maliyetler doğurabilir. Bu nedenle yeşil dönüşüm riskleri yalnızca firma düzeyinde değil, ülke düzeyinde sanayi politikası, finansman, teknolojiye erişim ve kurumsal kapasite açısından da ele alınmalıdır.

Uluslararası ticaret ve çevre ilişkisi, uzun süredir rekabet gücü, karbon kaçağı ve kirlilik sığınağı tartışmalarıyla bağlantılıdır. Çevre düzenlemelerinin sıkı olduğu ülkelerde üretim maliyetleri artabilir ve bazı üretim faaliyetleri daha gevşek düzenlemelere sahip ülkelere kayabilir. Ancak bu ilişkinin yönü ve büyüklüğü sektörler, teknoloji düzeyine, taşıma maliyetlerine ve düzenleme tasarımına göre değişmektedir (Copeland ve Taylor, 2004:7-71; Levinson, 2010:169-173). Bu nedenle yeşil dönüşüm politikalarının ticaret üzerindeki etkisi basit biçimde olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmemelidir.

Sürdürülebilirlik risklerinin yönetiminde ilk adım, düzenleyici haritanın çıkarılmasıdır. Firma hangi pazarlara satış yaptığını, hangi ürünlerin hangi çevresel veya sosyal düzenlemelere tabi olduğunu, hangi müşterilerin hangi veri ve belge taleplerinde bulunduğunu ve hangi tedarikçilerin riskli olduğunu belirlemelidir. Bu çalışma yapılmadan sürdürülebilirlik riskleri parçalı ve reaktif biçimde yönetilir. Ürün bazlı düzenleyici harita, karbon düzenlemeleri, ormansızlaşma kuralları, ürün güvenliği, ambalaj atıkları, geri dönüşüm yükümlülükleri, zorla çalıştırma yasakları ve raporlama taleplerini birlikte içermelidir.

İkinci adım, tedarik zinciri izlenebilirliğinin güçlendirilmesidir. Firma ürünün hangi girdilerden oluştuğunu, bu girdilerin nereden geldiğini, hangi tedarikçiler tarafından sağlandığını ve hangi çevresel ya da sosyal riskleri taşıdığını bilmelidir. Bu amaçla tedarikçi beyanları, sertifikalar, denetimler, coğrafi veri, dijital izlenebilirlik sistemleri ve üçüncü taraf doğrulama uygulamaları kullanılabilir. Ancak yalnızca belge toplamaya dayalı yaklaşım yeterli değildir. Belgelerin doğruluğu, güncelliği ve tedarik zinciri gerçekliğiyle uyumu düzenli biçimde kontrol edilmelidir.

Üçüncü adım, karbon ve çevresel veri altyapısının kurulmasıdır. Enerji tüketimi, yakıt kullanımı, üretim hacmi, hammadde miktarı, taşıma mesafesi, atık miktarı, su kullanımı ve tedarikçi verileri düzenli toplanmalıdır. Bu veriler ürün, müşteri, pazar ve tedarikçi bazında analiz edilebildiğinde firma

hangi ürünlerde ve hangi süreçlerde daha yüksek karbon veya sürdürülebilirlik riski taşıdığını görebilir. Bu yapı kurulmadan yeşil dönüşüm stratejisi genel beyanlardan ibaret kalır.

Dördüncü adım, tedarikçi yönetiminin sürdürülebilirlik kriterleriyle yeniden tasarlanmasıdır. Tedarikçi seçiminde fiyat, kalite ve teslim süresinin yanında karbon yoğunluğu, çevre yönetimi, iş gücü koşulları, izlenebilirlik kapasitesi, belge düzeni ve iyileştirme isteği de değerlendirilmelidir. Kritik tedarikçilerle uzun vadeli iyileştirme programları yürütülebilir. Ancak yüksek riskli ve iyileştirme kapasitesi zayıf tedarikçiler için alternatif kaynaklar geliştirilmelidir. Bu yaklaşım, tedarik zinciri sürdürülebilirliğini yalnızca denetim değil, iş birliği ve kapasite geliştirme konusu olarak ele alır.

Beşinci adım, sözleşme ve müşteri ilişkilerinin güncellenmesidir. Sürdürülebilirlik verilerinin paylaşımı, tedarikçi denetimi, belge doğruluğu, çevresel uygunluk, sosyal uygunluk, izlenebilirlik, karbon verisi, gizlilik ve uygunsuzluk hâlinde düzeltici faaliyet yükümlülükleri sözleşmelerde açıkça düzenlenmelidir. Böylece sürdürülebilirlik beklentileri yalnızca genel iyi niyet beyanı olarak kalmaz, tarafların hak ve yükümlülüklerine dönüşür.

Altıncı adım, yeşil finansman ve yatırım planlamasıdır. Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, düşük karbonlu üretim teknolojileri, atık azaltımı, dijital izlenebilirlik ve sürdürülebilir lojistik yatırımları önemli finansman ihtiyacı doğurabilir. Firmalar bu yatırımları yalnızca maliyet olarak değil, pazar erişimi, müşteri devamlılığı, karbon maliyeti azaltımı ve finansmana erişim kapasitesi açısından değerlendirmelidir. Sürdürülebilirlik performansı, kredi koşulları ve yatırımcı beklentileri üzerinde giderek daha fazla etkili olmaktadır.

Yedinci adım, senaryo analizi ve stres testlerinin yapılmasıdır. Karbon fiyatının artması, hedef pazarda yeni çevresel düzenleme yürürlüğe girmesi, kritik bir tedarikçinin sürdürülebilirlik denetiminden geçememesi, ürünün karbon ayak izinin rakiplere göre yüksek çıkması, ormansızlaşma beyanında veri eksikliği oluşması veya müşterinin daha sıkı raporlama istemesi gibi senaryolar önceden çalışılmalıdır. Her senaryoda maliyet, teslimat, pazar erişimi, sözleşme yükümlülükleri ve itibar etkisi değerlendirilmelidir.

Sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm risklerinin yönetiminde KOBİ'lerin durumu ayrıca dikkate alınmalıdır. Büyük firmalar danışmanlık, yazılım, denetim ve uzman personel kaynaklarına daha kolay erişebilirken KOBİ'ler çoğu zaman sınırlı kapasiteyle hareket etmektedir. Ancak büyük alıcıların tedarik zinciri talepleri KOBİ'lere doğrudan yansıyabilmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler için uygulanabilir başlangıç adımları önemlidir. Ürün bazlı belge dosyası oluşturmak, enerji ve yakıt tüketimini düzenli kaydetmek, kritik tedarikçilerden temel çevresel bilgi almak, karbon yoğun ürünleri belirlemek, müşteri taleplerini sınıflandırmak ve aşamalı iyileştirme planı hazırlamak pratik bir başlangıç sağlayabilir.

Dijitalleşme, sürdürülebilirlik risklerinin yönetiminde önemli bir destek aracıdır. Karbon hesaplama yazılımları, tedarikçi veri platformları, coğrafi izlenebilirlik sistemleri, blok zincir tabanlı kayıtlar, dijital belge yönetimi ve veri analitiği uygulamaları firmaların uyum kapasitesini artırabilir. Ancak dijital araçlar doğru veri olmadan yeterli sonuç vermez. Yanlış girilen coğrafi konum, hatalı emisyon faktörü, güncel olmayan tedarikçi beyanı veya eksik ürün kodu, dijital sistemde daha hızlı yayılabilir. Bu nedenle sürdürülebilirlik dijitalleşmesi, veri doğruluğu ve iç kontrol mekanizmalarıyla birlikte yürütülmelidir.

Sürdürülebilirlik risklerinin kurumsal risk yönetimine entegre edilmesi gerekir. Bu riskler yalnızca çevre, kalite veya kurumsal iletişim birimlerinin konusu olarak kaldığında stratejik kararları yeterince etkilemez. Ürün geliştirme, tedarikçi seçimi, pazar seçimi, fiyatlandırma, yatırım planı, lojistik, finansman ve sözleşme kararlarında sürdürülebilirlik boyutu dikkate alınmalıdır. Böylece yeşil dönüşüm, raporlama döneminde hazırlanan ayrı bir belge değil, dış ticaret stratejisinin ve risk yönetimi sisteminin bir parçası hâline gelir.

Sonuç olarak sürdürülebilirlik, karbon ve yeşil dönüşüm riskleri, uluslararası ticaretin güncel yapısını dönüştüren temel risk alanlarından biridir. Karbon sınır düzenlemeleri, ormansızlaşmayla mücadele

kuralları, sürdürülebilirlik raporlaması, tedarik zinciri durum tespiti, yeşil aklama riski, karbon muhasebesi, izlenebilirlik ve düşük karbonlu üretim beklentileri firmaların dış pazarlardaki rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Güncel risk yönetimi yaklaşımı, bu riskleri yalnızca yasal uyum sorunu olarak değil, pazar erişimi, maliyet yönetimi, tedarikçi ilişkileri, finansman, ürün stratejisi ve itibar yönetimiyle bağlantılı bütünleşik bir alan olarak ele almalıdır. Bu nedenle dış ticaret yapan firmalar için yeşil dönüşüme hazırlık, gelecekte ortaya çıkabilecek bir tercih değil, bugünden yönetilmesi gereken stratejik bir zorunluluktur.

2.10. Pazara Giriş, Rekabet ve Kültürel Riskler

Uluslararası ticarete pazara giriş, rekabet ve kültürel riskler, firmaların yabancı pazarlara yönelirken karşılaştıkları bilgi eksikliği, müşteri davranışı farklılığı, yerel rekabet baskısı, dağıtım kanalı sorunları, marka algısı, kültürel uyumsuzluk, fiyatlandırma zorluğu ve uygun giriş yöntemi seçememe gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bir ürünün iç pazarda başarılı olması, aynı ürünün dış pazarda da aynı başarıyı göstereceği anlamına gelmez. Çünkü her pazarın tüketim alışkanlıkları, gelir düzeyi, rekabet yapısı, dağıtım sistemi, hukuki düzeni, kültürel beklentileri ve iş yapma biçimi farklıdır.

Pazara giriş riski, işletmenin hedef pazarı yeterince analiz etmeden dış ticaret faaliyetine başlaması durumunda daha görünür hâle gelir. Yanlış pazar seçimi, uygun olmayan müşteri segmentine yönelme, rakip fiyatlarını dikkate almama, dağıtım kanalını doğru kuramama veya yerel mevzuatı eksik değerlendirme, ihracat performansını zayıflatabilir. Bu nedenle pazara giriş kararı yalnızca talep büyüklüğüne veya pazarın nüfusuna bakılarak verilmemelidir. Hedef pazarın satın alma gücü, ürün kabulü, rekabet yoğunluğu, kültürel yakınlık, lojistik erişim, ödeme güvenliği, gümrük koşulları ve politik risk düzeyi birlikte değerlendirilmelidir.

Uluslararası pazarlara girişte bilgi eksikliği temel risk kaynaklarından biridir. Firma çoğu zaman yabancı pazardaki müşteri beklentilerini, yerel rakipleri, dağıtım yapısını, ürün standartlarını ve satış sonrası hizmet ihtiyaçlarını iç pazardaki kadar iyi bilmez. Bu bilgi eksikliği, yanlış fiyatlama, yanlış ürün konumlandırma, uygun olmayan tanıtım stratejisi veya zayıf müşteri ilişkileri gibi sonuçlar doğurabilir. Firmaların yabancı pazarlara kademeli biçimde girmesi ve pazar bilgisini zaman içinde artırması, uluslararasılaşma sürecinin riskli ve öğrenmeye dayalı yapısıyla ilişkilendirilmektedir (Johanson ve Vahlne, 1977:23-32).

Güncel uluslararası ticaret ortamında pazar bilgisi yalnızca ülke raporlarından elde edilen genel verilerle sınırlı değildir. Dijital platform verileri, müşteri yorumları, arama eğilimleri, rakip fiyat izleme araçları, sosyal medya göstergeleri, e-ihracat pazar yerleri, yerel distribütörlerden alınan geri bildirimler ve sektörel fuarlar pazar bilgisinin önemli kaynakları hâline gelmiştir. Ancak veri miktarının artması, karar kalitesinin otomatik olarak yükseldiği anlamına gelmez. İşletmenin doğru veriyi seçmesi, güvenilirliğini kontrol etmesi ve veriyi kendi ürün, kapasite ve stratejisiyle ilişkilendirmesi gerekir.

Pazara giriş sürecinde yabancılık maliyeti önemli bir risk alanıdır. Yabancı bir firma, yerel rakiplere kıyasla hedef pazardaki düzenlemeleri, müşteri ilişkilerini, iş ağlarını, kültürel kodları ve kurumsal beklentileri daha sınırlı düzeyde bilebilir. Bu durum, firmanın daha yüksek bilgi toplama maliyetine, daha fazla uyum çabasına, daha zayıf yerel ilişkilere ve bazen daha düşük güven düzeyine maruz kalmasına neden olabilir. Yabancılık maliyeti, yabancı pazarda faaliyet gösteren firmaların yerel firmalara kıyasla karşılaştığı ek maliyetleri ve dezavantajları açıklayan temel kavramlardan biridir (Zaheer, 1995:341-363).

Yabancılık maliyeti yalnızca büyük yatırım yapan çok uluslu işletmeler için geçerli değildir. İhracat yapan küçük ve orta ölçekli işletmeler de benzer risklerle karşılaşabilir. Yabancı müşterinin ödeme alışkanlıklarını bilmemek, dağıtım kanalına erişememek, yerel tüketicinin ürüne nasıl tepki vereceğini öngörememek veya yerel iş kültürünü yanlış okumak ihracat sürecini zayıflatabilir. Bu nedenle dış

pazara girişte yalnızca ürünün fiyatı ve kalitesi değil, firmanın hedef pazar hakkında öğrenme kapasitesi de belirleyicidir.

Kültürel mesafe, pazara giriş risklerinin önemli boyutlarından biridir. Kültürel mesafe, ülkeler arasında değerler, iletişim biçimleri, karar alma alışkanlıkları, zaman algısı, güven ilişkisi, tüketim davranışı, müzakere tarzı ve iş yapma biçimi açısından ortaya çıkan farklılıkları ifade eder. Kültürel farklılıklar, giriş modu seçimini, ortaklık yapısını, pazarlama iletişimini, ürün uyarlamasını ve müşteri ilişkilerini etkileyebilmektedir (Kogut ve Singh, 1988:411-432).

Kültürel mesafe her zaman açık ve kolay ölçülebilir bir risk değildir. Aynı dili konuşmak veya coğrafi olarak yakın olmak, pazarın kültürel açıdan kolay yönetilebilir olduğu anlamına gelmez. Benzer şekilde uzak bir pazar, güçlü dijital iletişim, yerel ortaklık ve deneyimli aracı yapısı sayesinde daha yönetilebilir hâle gelebilir. Bu nedenle kültürel mesafe yalnızca ülkeler arasındaki genel kültürel farklarla açıklanamamalıdır. Yöneticilerin algıları, deneyimleri, pazar bilgisi ve yerel ağlara erişimi de kültürel riskin nasıl hissedileceğini etkiler (Sousa ve Bradley, 2006:49-70).

Psikolojik mesafe kavramı da pazara giriş kararlarında önemlidir. Psikolojik mesafe, işletme yöneticilerinin yabancı pazarı ne kadar tanıdık veya uzak algıladıklarıyla ilgilidir. Dil, din, eğitim sistemi, politik yapı, ekonomik gelişmişlik, hukuk sistemi ve iş kültürü gibi faktörler bu algıyı etkileyebilir. Bu nedenle bazı pazarlar nesnel olarak uzak görünmese bile yöneticiler açısından belirsiz ve riskli algılanabilir. Psikolojik mesafe göstergelerinin ticaret akımlarıyla ilişkili olduğu ve yalnızca kültürel boyutlara indirgenemeyeceği belirtilmektedir (Dow ve Karunaratna, 2006:578-602, Håkanson ve Ambos, 2010:195-210).

Kültürel ve psikolojik mesafe riskleri, en çok iletişim, güven ve beklenti yönetiminde ortaya çıkar. Örneğin bir pazarda hızlı cevap vermek profesyonellik göstergesi olarak görülürken başka bir pazarda karar alma süreci daha uzun olabilir. Bazı pazarlarda yazılı sözleşme ön plandayken bazı pazarlarda ilişki ve güven inşası daha belirleyici olabilir. Bazı müşteriler ürünün teknik özelliklerine odaklanırken bazıları marka imajı, satış sonrası hizmet veya yerel referanslara daha fazla önem verebilir. Bu farklılıkların dikkate alınmaması, ürün iyi olsa bile satış sürecinin başarısız olmasına neden olabilir.

Pazara girişte giriş modu seçimi stratejik bir risk alanıdır. Uluslararası hedef pazar seçimi, firmaların uluslararasılaşma sürecindeki önemli stratejik kararlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Gürsoy, 2024: 806). Firma doğrudan ihracat, dolaylı ihracat, distribütörlük, acentelik, lisans verme, franchising, ortak girişim, stratejik ortaklık veya doğrudan yatırım gibi farklı yöntemlerle yabancı pazara girebilir. Her giriş biçimi farklı kontrol, maliyet, risk ve öğrenme düzeyi yaratır. Daha düşük kontrol sağlayan yöntemler başlangıçta daha az yatırım gerektirebilir ancak pazar bilgisi ve müşteri ilişkileri üzerinde sınırlı hâkimiyet doğurabilir. Daha yüksek kontrol sağlayan yöntemler ise daha fazla yatırım, yönetim kapasitesi ve ülke riski taşır (Anderson ve Gatignon, 1986:1-26).

Giriş modu kararında işlem maliyetleri, kurumsal çevre, kültürel uzaklık, kaynak kapasitesi ve stratejik hedefler birlikte değerlendirilmelidir. Pazarın kurumsal yapısı zayıf, sözleşme uygulanabilirliği sınırlı veya kültürel belirsizlik yüksekse işletme daha kontrollü ya da güvenilir yerel ortakla desteklenmiş bir giriş biçimine yönelebilir. Buna karşılık pazar daha şeffaf, talep sınırlı ve firmanın kaynakları kısıtlıysa düşük maliyetli ve aşamalı giriş yöntemleri tercih edilebilir. Giriş biçiminin pazar koşullarıyla uyumlu olması, performans açısından kritik görülmektedir (Brouthers, 2002:203-221).

Yerel ortak ve distribütör seçimi pazara giriş risklerinin merkezinde yer alır. Uygun distribütör firmaya müşteri erişimi, yerel bilgi, satış ağı, mevzuat deneyimi ve kültürel aracılık sağlayabilir. Ancak yanlış distribütör seçimi pazarın yanlış temsil edilmesine, müşteri ilişkilerinin zayıflamasına, ödeme sorunlarına, marka imajının zarar görmesine ve kanal çatışmalarına yol açabilir. Bu nedenle distribütör seçiminde yalnızca satış vaadi veya mevcut müşteri listesi değil, finansal sağlamlık, sektör deneyimi, itibar, satış sonrası hizmet kapasitesi, uyum anlayışı ve veri paylaşım düzeyi de değerlendirilmelidir.

Rekabet riski, dış pazara girişte en sık hafife alınan risklerden biridir. Firmalar çoğu zaman hedef pazardaki talep büyüklüğünü görür ancak mevcut rakiplerin gücünü, yerel markaların müşteri sadakatini, fiyat seviyelerini, dağıtım kanalı hâkimiyetini ve satış sonrası hizmet yapısını yeterince analiz etmez. Oysa dış pazarda rekabet yalnızca fiyat üzerinden yürümeyebilir. Kalite algısı, marka güveni, teslim hızı, ödeme kolaylığı, teknik destek, servis ağı, yerel referans ve ürün uyarlaması da rekabetin temel unsurlarıdır.

Rekabet riskinin yönetiminde pazar konumlandırması önemlidir. Firma dış pazara girerken en ucuz ürün olmayı, yüksek kaliteyle farklılaşmayı, hızlı teslimat avantajı sunmayı, özel tasarım veya teknik çözüm geliştirmeyi ya da belirli bir niş pazara odaklanmayı tercih edebilir. Stratejinin belirsiz olması, firmanın hem maliyet hem farklılaşma avantajı sağlayamamasına yol açabilir. İhracat performansının pazarlama stratejisi, ürün uyumu, firma yetkinlikleri ve çevresel koşullarla ilişkili olduğu görülmektedir (Cavusgil ve Zou, 1994:1-21).

Ürün uyarlaması, kültürel ve rekabet risklerinin yönetiminde önemli bir karardır. Bazı ürünler farklı pazarlara standart biçimde sunulabilirken bazıları ambalaj, etiket, dil, ölçü birimi, tasarım, teknik özellik, kullanım talimatı, tat, renk, boyut veya satış sonrası hizmet bakımından uyarlama gerektirebilir. Tam standardizasyon maliyet avantajı sağlayabilir ancak yerel beklentileri karşılamazsa satış performansını zayıflatabilir. Aşırı uyarlama ise maliyetleri artırabilir ve marka bütünlüğünü zedeleyebilir. Bu nedenle standartlaştırma ve uyarlama arasında pazar koşullarına göre denge kurulmalıdır (Theodosiou ve Leonidou, 2003:141-171).

Uluslararası pazarlamada tek bir doğru strateji bulunmamaktadır. Ürünün niteliği, hedef pazarın kültürel yapısı, rekabet yoğunluğu, müşteri beklentileri, düzenleyici gereklilikler ve firmanın kaynakları strateji seçimini etkiler. Bazı pazarlarda aynı marka kimliğiyle standart ürün sunmak uygun olabilirken bazı pazarlarda ürün özelliklerinin, ambalajın veya iletişim dilinin değiştirilmesi gerekebilir. Stratejinin çevresel koşullarla uyumlu olması, uluslararası pazarlama performansı açısından önemlidir (Katsikeas vd., 2006:867-890, Hultman vd., 2009:1-23).

Fiyatlandırma da pazara giriş ve rekabet risklerinin kritik boyutudur. Dış pazarda fiyat belirlenirken yalnızca üretim maliyeti ve kâr marjı dikkate alınamaz. Navlun, sigorta, gümrük vergisi, dağıtım marjı, kur riski, yerel vergi, rakip fiyatları, ödeme vadeleri, ülke riski ve satış sonrası hizmet maliyeti fiyat kararını etkiler. Ayrıca yerel müşterinin kalite algısı ve fiyat duyarlılığı da önemlidir. Çok düşük fiyat, kalite algısını zayıflatabilir. Çok yüksek fiyat ise pazara giriş hızını düşürebilir. Bu nedenle fiyatlandırma, maliyet hesabı kadar konumlandırma ve risk paylaşımı kararıdır.

Dağıtım kanalı riski, hedef pazarda müşteriye ulaşma kapasitesiyle ilgilidir. Ürün kaliteli ve fiyatı uygun olsa bile doğru kanal kurulmadığında satış gerçekleşmeyebilir. Bazı pazarlarda toptancılar belirleyiciyken bazı pazarlarda modern perakende, e-ticaret platformları, distribütörler, teknik bayiler veya kamu alımları daha önemli olabilir. Kanal yapısının yanlış seçilmesi, müşteri erişimini sınırlar ve rekabet avantajını zayıflatır. Bu nedenle kanal seçimi, pazar araştırmasının ve giriş stratejisinin ayrılmaz parçası olarak ele alınmalıdır.

Kanal çatışması da dış pazarlarda önemli bir risktir. Firma aynı pazarda hem distribütörle hem e-ticaret platformuyla hem doğrudan satışla ilerlediğinde fiyat, müşteri sahipliği ve hizmet sorumluluğu konularında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Distribütörün yaptığı yatırım korunmazsa yerel ortak motivasyonunu kaybedebilir. Buna karşılık distribütöre aşırı bağımlılık firmanın pazarı doğrudan öğrenmesini engelleyebilir. Bu nedenle kanal stratejisi, kontrol, öğrenme, hız ve yerel erişim dengesi üzerinden tasarlanmalıdır.

Marka ve itibar riski de pazara giriş sürecinde önemlidir. Yabancı pazarda marka bilinirliği düşük olan firmalar, yerel müşterinin güvenini kazanmakta zorlanabilir. Yerel referans eksikliği, sertifikasyon yetersizliği, zayıf dijital görünürlük veya satış sonrası hizmet boşluğu, müşteri kararını olumsuz etkileyebilir. Bazı pazarlarda menşe ülke algısı da marka değerlendirmesinde etkili olabilir. Menşe

ülkeye ilişkin olumlu algı satışa katkı sağlayabilirken olumsuz algı fiyat baskısı veya güven sorunu yaratabilir.

Kültürel riskler yalnızca tüketici pazarlarında değil, endüstriyel pazarlarda da görülür. B2B işlemlerde karar vericilerin beklentileri, teknik görüşme biçimi, müzakere tarzı, güven inşası süresi, ödeme alışkanlığı ve sözleşme yorumları ülkeden ülkeye farklılaşabilir. Bir pazarda doğrudan fiyat konuşmak normal kabul edilirken başka bir pazarda önce ilişki kurulması beklenebilir. Bazı pazarlarda uzun vadeli ortaklık ve yüz yüze görüşme önem taşırken bazı pazarlarda dijital iletişim yeterli görülebilir. Bu farklılıklar dikkate alınmadığında satış fırsatları kaybedilebilir.

İhracat yapan KOBİ'ler pazara giriş, rekabet ve kültürel risklere karşı daha kırılgan olabilmektedir. KOBİ'ler çoğu zaman sınırlı finansman, düşük pazar bilgisi, sınırlı yabancı dil kapasitesi, zayıf marka bilinirliği, düşük pazarlık gücü ve sınırlı uluslararası deneyimle dış pazarlara açılmaktadır. İhracat engelleri arasında bilgi eksikliği, finansman sorunları, yabancı pazar bağlantılarına ulaşamama, belge ve mevzuat yükü, rekabet baskısı ve yönetim kapasitesi sınırlılıkları öne çıkmaktadır (Leonidou, 2004:279-302, Paul vd., 2017:327-342).

KOBİ'ler açısından risk yönetimi, büyük ölçekli ve pahalı pazar araştırmalarından ziyade daha uygulanabilir araçlarla kurulmalıdır. Hedef pazar ön elemesi, rakip fiyat takibi, küçük ölçekli deneme siparişleri, fuar ve ticaret heyeti katılımları, güvenilir distribütör araştırması, dijital pazar testi, müşteri geri bildirimi toplama, ticaret müşavirliği ve sektörel birliklerden bilgi alma bu süreçte kullanılabilir. Amaç, pazara büyük kaynak bağlamadan önce belirsizliği azaltmak ve ürün pazar uyumunu test etmektir.

Pazara giriş risklerinin yönetiminde pazar istihbaratı temel araçlardan biridir. Pazar istihbaratı, hedef pazardaki talep eğilimleri, müşteri segmentleri, rakipler, fiyatlar, dağıtım kanalları, mevzuat, kültürel beklentiler ve makroekonomik koşullara ilişkin sistematik bilgi toplama ve yorumlama sürecidir. İhracat pazarına yönelik bilgi toplama ve koordinasyon kapasitesinin ihracat performansı ile ilişkili olduğu görülmektedir (Cadogan vd., 2002:615-626). Bu nedenle pazar istihbaratı yalnızca ilk ihracat öncesinde yapılan kısa bir araştırma değil, dış pazarda faaliyet sürdüğü sürece devam eden bir öğrenme sürecidir.

Pazar istihbaratı, karar vericilerin yalnızca genel ülke fırsatını değil, işlem bazlı riskleri de görmesini sağlar. Örneğin aynı ülkede farklı bölgelerin gelir düzeyi, dağıtım altyapısı, kültürel tercihleri ve rakip yoğunluğu farklı olabilir. Ülke düzeyindeki yüksek talep, her ürün için fırsat anlamına gelmez. Hedef pazar içinde doğru segment, doğru kanal ve doğru müşteri profili belirlenmediğinde pazara giriş başarısız olabilir. Bu nedenle güncel yaklaşım, ülke seçimi kadar mikro pazar ve müşteri segmenti analizine de önem vermektedir.

Dijitalleşme, pazara giriş risklerini azaltabilecek yeni araçlar sunmaktadır. E-ihracat platformları, sosyal medya analizleri, dijital reklam testleri, çevrim içi müşteri yorumları, pazar yeri verileri ve arama trendleri, firmaların hedef pazardaki talebi daha düşük maliyetle test etmesine imkân sağlayabilir. Ancak dijital veri yanıltıcı olabilir. Platform kullanıcıları tüm pazarı temsil etmeyebilir, yorumlar manipüle edilebilir, algoritma değişiklikleri görünürlüğü etkileyebilir ve çevrim içi ilgi gerçek satın alma davranışına dönüşmeyebilir. Bu nedenle dijital pazar testleri geleneksel pazar araştırması, müşteri görüşmeleri ve yerel uzman bilgisiyle desteklenmelidir.

Uluslararası pazarlarda ağlara erişim de risk yönetiminde önemlidir. Yabancı pazarda yalnız kalmak, bilgi eksikliğini ve güven sorununu artırabilir. Yerel distribütörler, ticaret odaları, sektörel birlikler, danışmanlar, lojistik hizmet sağlayıcıları, bankalar, kamu destek kurumları ve mevcut müşteriler firmaya pazar bilgisi ve bağlantı sağlayabilir. Güncel uluslararasılaşma yaklaşımında, yabancı pazarda başarının yalnızca mesafe veya pazar bilgisiyle değil, ilgili iş ağlarının içinde yer alabilme kapasitesiyle de ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Johanson ve Vahlne, 2009:1411-1431).

Ağlara erişim eksikliği, özellikle yeni pazara giren firmalar için önemli bir kırılma yaradır. Firma ürünü uygun olsa bile doğru alıcıya, distribütöre, teknik kullanıcıya veya karar vericiye ulaşamayabilir. Bu durumda pazara giriş maliyeti artar ve satış süreci uzar. Güvenilir yerel ortaklarla çalışma, referans müşteri oluşturma, sektörel fuarlar, yerel hizmet sağlayıcılar ve dijital profesyonel ağlar bu riski azaltabilir. Ancak ağlara erişim sağlanırken dolandırıcılık, temsil yetkisi, çıkar çatışması ve uyum riskleri de kontrol edilmelidir.

Pazara girişte hukuki ve düzenleyici farklılıklar da rekabet ve kültür riskleriyle birlikte düşünülmelidir. Ürün standartları, etiketleme kuralları, tüketici koruma hükümleri, reklam sınırlamaları, distribütörlük sözleşmeleri, rekabet hukuku, veri koruma ve satış sonrası hizmet yükümlülükleri pazarlama kararlarını etkileyebilir. Örneğin bir ülkede kabul gören reklam ifadesi başka bir ülkede yanıltıcı beyan sayılabilir. Bir ürünün ambalaj dili, güvenlik uyarısı veya kullanım talimatı eksikse ürünün satışa sunulması engellenebilir. Bu nedenle pazarlama uyarlaması yalnızca kültürel değil, hukuki bir gereklilik de olabilir.

Müşteri güveni, yabancı pazarlarda rekabet avantajının önemli unsurlarından biridir. Yeni bir ihracatçı, alıcı açısından ürün kalitesi, teslim güvenilirliği, satış sonrası destek ve ödeme koşulları bakımından belirsizlik taşır. Bu belirsizlik referanslar, sertifikalar, numune gönderimi, deneme siparişleri, garanti koşulları, teknik destek, yerel servis anlaşmaları ve düzenli iletişimle azaltılabilir. Müşteri güveni oluşturulmadan agresif fiyat veya hızlı büyüme hedefi sürdürülebilir olmayabilir.

Pazara giriş risklerinde satış sonrası hizmetin önemi sıklıkla gözden kaçmaktadır. Özellikle makine, elektronik, otomotiv yan sanayi, medikal cihaz, endüstriyel ekipman ve teknik ürünlerde satış sonrası destek, yedek parça temini, bakım, kurulum ve teknik eğitim müşteri kararını doğrudan etkiler. Firma ürünü satmayı başarsa bile satış sonrası hizmet sağlayamazsa marka güveni zarar görür ve tekrar sipariş alma ihtimali düşer. Bu nedenle hedef pazara giriş planı yalnızca ilk satışa değil, ürünün kullanım ömrü boyunca müşteri desteğine de odaklanmalıdır.

Rekabet ve kültürel risklerin yönetiminde pazarlama yetkinlikleri belirleyici rol oynar. Pazar bilgisini toplamak, bunu stratejiye dönüştürmek, ürün ve fiyat uyarlaması yapmak, dağıtım kanalını yönetmek ve müşteri ilişkilerini sürdürülebilmek güçlü pazarlama yetkinliği gerektirir. İhracat pazarlama stratejisinin etkili uygulanması, firmanın ihracat performansını destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Morgan vd., 2012:271-289). Bu nedenle dış ticarete başarı yalnızca üretim kapasitesi veya fiyat avantajıyla değil, pazarlama stratejisini hedef pazarda uygulayabilme becerisiyle de ilişkilidir.

Pazara girişte aşamalı ilerleme, riskleri yönetilebilir hâle getirebilir. Firma önce düşük ölçekli satışlar, deneme siparişleri, sınırlı ürün grubu veya belirli bir bölgeyle başlayabilir. Bu süreçte müşteri geri bildirimleri, lojistik performans, ödeme davranışı, dağıtım kanalı etkinliği ve ürün kabulü izlenir. Elde edilen bilgiye göre pazarlama stratejisi, fiyatlandırma, ambalaj, ödeme koşulları ve dağıtım yapısı güncellenebilir. Böylece firma büyük kaynak bağlamadan önce pazarı öğrenir ve hataları daha düşük maliyetle düzeltir.

Bununla birlikte her firma için aşamalı giriş uygun olmayabilir. Bazı teknoloji yoğun veya niş ürünlerde pazara hızlı giriş ve ilk hareket avantajı önemli olabilir. Erken uluslararasılaşan firmalar yenilikçilik, bilgi temelli kaynaklar ve uluslararası yetkinlikler sayesinde kuruluşlarından kısa süre sonra dış pazarlara açılabilir (Knight ve Cavusgil, 2004:124-141). Bu tür firmalar için risk yönetimi, yavaş ilerlemekten çok doğru ağlara hızla erişmek, dijital kanalları kullanmak, uzmanlaşmış pazarlara odaklanmak ve bilgi yoğun avantajı korumak üzerine kurulabilir.

Pazar çeşitlendirmesi, pazara giriş ve rekabet risklerinin azaltılmasında önemli bir stratejidir. Tek bir pazara aşırı bağımlı olmak, firmayı o pazardaki talep daralması, kur krizi, politik gerilim, mevzuat değişikliği veya rekabet baskısı karşısında kırılma hâle getirir. Ancak aşırı geniş pazar yayılımı da kaynakların dağılmasına ve her pazarda zayıf kalınmasına neden olabilir. Bu nedenle pazar

çeşitlendirmesi ile pazar derinleşmesi arasında denge kurulmalıdır. Firma her pazara girmek yerine, ürününe, kapasitesine, risk iştahına ve rekabet avantajına uygun pazar portföyü oluşturmmalıdır.

Pazara giriş risklerinin yönetiminde sözleşmeler de önemli bir araçtır. Distribütörlük, acentelik, temsilcilik, lisans, franchising veya ortaklık sözleşmelerinde bölge, münhasırlık, satış hedefleri, ödeme koşulları, stok yükümlülüğü, marka kullanımı, reklam sorumluluğu, müşteri verisi paylaşımı, sözleşme süresi, fesih şartları ve uyuşmazlık çözümü açık biçimde düzenlenmelidir. Sözleşme hükümleri belirsiz olduğunda yerel ortak beklenen performans göstermese bile ilişkiyi sonlandırmak veya pazarı yeniden yapılandırmak zorlaşabilir.

Kültürel risklerin azaltılmasında eğitim ve yerel uzmanlık önemlidir. İhracat ekibinin hedef pazarın iş kültürü, müzakere tarzı, iletişim beklentileri, tüketici davranışları ve temel hukuki çerçevesi konusunda bilgi sahibi olması gerekir. Yerel danışmanlar, distribütörler, ticaret müşavirlikleri ve sektörel uzmanlar bu bilgi açığını azaltabilir. Ancak yerel uzmana tamamen bağımlı olmak da risklidir. Firma kendi kurumsal bilgisini geliştirmeli ve pazar öğrenimini dış aktörlerin kontrolüne bırakmamalıdır.

Pazara giriş, rekabet ve kültürel risklerin yönetiminde performans izleme mekanizması kurulmalıdır. Firma dış pazarda yalnızca satış tutarını değil, müşteri kazanma maliyetini, tekrar sipariş oranını, iade ve şikâyet düzeyini, dağıtıcı performansını, tahsilat süresini, fiyat baskısını, pazar payı gelişimini ve marka bilinirliğini takip etmelidir. Bu göstergeler, pazara giriş stratejisinin ne ölçüde çalıştığını ve hangi risklerin arttığını gösterir. Ölçüm yapılmadığında firma satışın düşük olmasını yalnızca talep eksikliğiyle açıklayabilir ancak asıl sorun dağıtım kanalı, fiyatlama, ürün uyumu veya yerel rekabet olabilir.

Güncel risk yönetimi yaklaşımında pazara giriş kararları dinamik biçimde ele alınmalıdır. Hedef pazarın cazibesi zaman içinde değişebilir. Yeni rakipler pazara girebilir, tüketici tercihleri farklılaşabilir, dijital kanallar güçlenebilir, yerel para değer kaybedebilir, ithalat düzenlemeleri değişebilir veya kültürel hassasiyetler yeni biçimler alabilir. Bu nedenle pazar seçimi bir defalık karar değildir. Firma pazar portföyünü düzenli gözden geçirmeli, yüksek riskli pazarlarda kontrol mekanizmalarını artırmalı ve fırsat pazarlarında kaynaklarını güçlendirmelidir.

Sonuç olarak pazara giriş, rekabet ve kültürel riskler, uluslararası ticarete ürünün yabancı pazarda kabul görmesini, doğru müşteriye ulaşmasını, rekabetçi biçimde konumlanmasını ve sürdürülebilir satış ilişkisi kurulmasını etkileyen temel risk alanlarıdır. Bu riskler yalnızca dış pazara ilişkin bilgi eksikliğinden değil, kültürel farklılıklar, yabancılik maliyeti, giriş modu seçimi, yerel rekabet, dağıtım kanalı yapısı, fiyatlandırma, ürün uyarlaması, marka algısı ve müşteri güveni gibi çok sayıda unsurdan kaynaklanmaktadır. Güncel risk yönetimi yaklaşımı, pazara giriş kararlarını pazar istihbaratı, kültürel analiz, yerel ortak seçimi, dijital pazar testi, sözleşme yönetimi, ürün ve pazarlama uyarlaması, performans izleme ve pazar portföyü yönetimiyle birlikte ele almalıdır. Böyle bir yaklaşım, firmaların yalnızca dış pazara girmesini değil, o pazarda kalıcı ve dayanıklı bir rekabet konumu oluşturmalarını sağlayabilir.

2.11. Uluslararası Ticarete Güncel Risk Yönetimi Araçları

Uluslararası ticarete risklerin çeşitlenmesi, işletmelerin yalnızca tek bir riskten korunma aracına dayanmasını yetersiz hâle getirmiştir. Ödeme, döviz kuru, lojistik, gümrük, jeopolitik, tedarik zinciri, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik riskleri çoğu zaman birbirinden bağımsız biçimde ortaya çıkmamakta, aynı işlem üzerinde birlikte etkili olmaktadır. Bu nedenle güncel risk yönetimi yaklaşımı, riskleri tek tek azaltmaya çalışan parçalı bir anlayıştan çok, dış ticaret sürecinin tamamına yerleşen bütünlük bir araç setine ihtiyaç duymaktadır.

Uluslararası ticarete risk yönetimi araçlarının temel amacı, belirsizliği tamamen ortadan kaldırmak değildir. Dış ticaret doğası gereği farklı ülkeler, farklı hukuk sistemleri, farklı para birimleri, farklı kültürler ve farklı lojistik ağlar arasında yürütülmektedir. Bu nedenle belirsizlik her zaman var olacaktır. Önemli olan, bu belirsizliğin işletmenin finansal yapısını, teslimat kapasitesini, müşteri ilişkilerini ve rekabet gücünü kontrolsüz biçimde etkilemesini önlemektir. Bu kapsamda risk yönetimi araçları, riskin belirlenmesi, ölçülmesi, azaltılması, paylaşılması, devredilmesi, izlenmesi ve raporlanması için kullanılan yöntem ve uygulamaları ifade eder.

Güncel yaklaşımda dış ticaret riskleri, işletmenin genel kurumsal risk yönetimi sistemiyle ilişkilendirilmelidir. Dış ticaret biriminin karşılaştığı riskler yalnızca operasyonel nitelikte değildir. Bu riskler finans, hukuk, satın alma, üretim, lojistik, bilgi teknolojileri, sürdürülebilirlik ve üst yönetim kararlarını da etkiler. Bu nedenle uluslararası ticarete risk yönetimi, dış ticaret departmanının günlük işlem kontrolüyle sınırlı kalmamalı, kurumsal risk yönetimi çerçevesi içinde ele alınmalıdır. Kurumsal risk yönetimi yaklaşımları, riskin strateji, performans ve karar alma süreçleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (COSO, 2017, ISO, 2018).

Kurumsal risk yönetiminin dış ticaret süreçlerine uygulanması, risklerin daha görünür ve yönetilebilir hâle gelmesini sağlar. Dış ticaret işlemleri çoğu zaman satış hedefleri, kâr marjı ve pazar büyümesi üzerinden değerlendirilir. Ancak risk yönetimi bakış açısı, aynı işlemin ödeme güvenliği, kur riski, ülke riski, yaptırım uyumu, lojistik güvenilirlik ve sürdürülebilirlik yükümlülüğü açısından da analiz edilmesini gerektirir. Bu yaklaşım, yüksek gelir potansiyeli taşıyan fakat yüksek risk içeren işlemlerin daha bilinçli değerlendirilmesini sağlar. Kurumsal risk yönetimi ile firma değeri ve performans arasındaki ilişkiye ilişkin çalışmalar, risk yönetiminin yalnızca koruyucu değil, değer yaratıcı bir yönetim yaklaşımı olarak da ele alınabileceğini göstermektedir (Gordon vd., 2009:301-327, Hoyt ve Liebenberg, 2011:795-822, Bromiley vd., 2015:265-276).

Uluslararası ticarete kullanılabilecek ilk temel araç risk haritalamasıdır. Risk haritalaması, dış ticaret sürecinin hangi aşamasında hangi risklerin ortaya çıkabileceğini sistematik biçimde göstermeyi amaçlar. Müşteri bulma, teklif verme, sözleşme yapma, üretim, finansman, ödeme yöntemi seçimi, belge hazırlama, taşıma, gümrük, teslimat, tahsilat ve satış sonrası süreçler ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Her aşamada ortaya çıkabilecek riskler olasılık ve etki bakımından sınıflandırılır. Böylece işletme hangi risklere öncelik vereceğini daha somut biçimde belirleyebilir.

Risk haritalamasıyla birlikte risk kütüğü oluşturulması da önemlidir. Risk kütüğü, belirlenen risklerin tanımını, kaynağını, etkisini, gerçekleşme ihtimalini, mevcut kontrollerini, sorumlu birimi ve alınacak aksiyonları gösteren dinamik bir kayıt sistemidir. Dış ticaret işletmeleri için risk kütüğü yalnızca genel ifadelerden oluşmamalıdır. Örneğin “ödeme riski” yerine hangi müşteri, hangi ülke, hangi ödeme yöntemi ve hangi vade için risk bulunduğu belirtilmelidir. “Lojistik risk” ifadesi yerine hangi rota, hangi taşıyıcı, hangi liman veya hangi ürün grubu açısından risk oluştuğu tanımlanmalıdır. Böylece risk kütüğü, soyut bir raporlama aracı olmaktan çıkar ve karar alma sürecine doğrudan katkı sağlayan bir yönetim aracına dönüşür.

Sözleşme yönetimi, uluslararası ticarete en önemli risk azaltma araçlarından biridir. Dış ticaret sözleşmeleri, yalnızca malın fiyatını ve miktarını belirleyen belgeler olarak görülmemelidir. Sözleşmede teslim şekli, ödeme yöntemi, para birimi, kalite koşulları, belge yükümlülükleri, sigorta, gecikme sorumluluğu, yaptırım uyumu, ihracat kontrolü, mücbir sebep, uygulanacak hukuk ve uyuşmazlık çözüm yolu açık biçimde düzenlenmelidir. Bu hükümler belirsiz bırakıldığında ticari aksaklıklar kısa sürede hukuki ve finansal riske dönüşebilir.

Teslim şekilleri, sözleşme yönetiminin dış ticaret riskleri açısından en kritik unsurlarından biridir. Incoterms kuralları, satıcı ve alıcı arasındaki görev, maliyet ve risk dağılımını açıklığa kavuşturmak için kullanılmaktadır (ICC, 2020). Ancak Incoterms kuralı seçilirken taşıma modu, ödeme yöntemi, sigorta ihtiyacı ve tarafların kontrol kapasitesi birlikte değerlendirilmelidir. Yanlış teslim şekli seçimi, mal

hasarı, sigorta eksikliği, belge uyumsuzluğu, ek maliyet ve taraflar arasında sorumluluk uyuşmazlığı yaratabilir. Bu nedenle teslim şekli seçimi, operasyonel kolaylık değil, risk paylaşımı kararı olarak görülmelidir.

Ödeme ve ticaret finansmanı araçları, dış ticaret risk yönetiminin klasik fakat hâlâ en önemli unsurları arasında yer almaktadır. Akreditif, vesaik mukabili ödeme, peşin ödeme, mal mukabili ödeme, banka garantileri, standby akreditif, faktoring, forfaiting ve ihracat kredi sigortası gibi araçlar, alıcı ve satıcı arasındaki güven eksikliğini yönetmeye yardımcı olur. Akreditif, uygun belgelerin sunulması hâlinde bankanın ödeme taahhüdünü devreye sokarak ihracatçı için güvence sağlar. Ancak bu güvence belge uyumuna bağlıdır ve bankalar malın fiilî kalitesinden değil, belgelerin uygunluğundan hareket eder (International Trade Administration, 2024).

Ödeme yöntemi seçimi tarafların risk iştahına göre yapılmalıdır. Peşin ödeme ihracatçıyı korurken ithalatçı açısından teslimat ve kalite riski doğurur. Mal mukabili ödeme ithalatçıya avantaj sağlarken ihracatçının tahsilat riskini artırır. Akreditif riski taraflar arasında daha dengeli dağıtılabilir ancak maliyetli ve belge hassasiyeti yüksek bir yöntemdir. Bu nedenle güncel yaklaşım, ödeme yöntemini standart alışkanlıkla değil, alıcı güvenilirliği, ülke riski, işlem tutarı, ürünün niteliği, rekabet koşulları ve finansman ihtiyacı dikkate alınarak belirlemeyi gerektirir.

Kredi sigortası ve politik risk sigortası, uluslararası ticarete risk transferi sağlayan araçlar arasında yer almaktadır. İhracatçı, ticari alacaklarını alıcının ödeme güçlüğü, iflası veya bazı politik olaylar nedeniyle tahsil edememe riskine karşı sigorta ettirebilir. Ancak sigorta yaptırılması, riskin ortadan kalktığı anlamına gelmez. Poliçenin kapsamı, istisnaları, teminat limitleri, bildirim süreleri ve alıcı limitleri dikkatle incelenmelidir. Sigorta, risk yönetiminin yerine geçen bir çözüm değil, riskin mali etkisini azaltmaya yarayan tamamlayıcı bir araçtır.

Döviz kuru ve finansal riskler için korunma araçları da dış ticaret risk yönetiminin önemli bir parçasıdır. Vadeli döviz işlemleri, opsiyonlar, swaplar, para birimi eşleştirmesi, doğal korunma, fiyat güncelleme hükümleri ve çoklu para birimiyle fiyatlandırma bu kapsamda değerlendirilebilir. Finansal türevler, doğru tasarlandığında kur oynaklığının nakit akışı ve kârlılık üzerindeki etkisini azaltabilir. Ancak korunma işlemlerinin vade, tutar ve para birimi bakımından ticari işlemle uyumlu olması gerekir. Aksi hâlde riskten korunma aracı yeni bir finansal risk kaynağına dönüşebilir (Allayannis ve Ofek, 2001:273-296, Bartram vd., 2010:148-173).

Doğal korunma, dış ticaret işletmeleri için daha yapısal bir risk yönetimi aracıdır. Aynı para biriminden gelir ve gider oluşturmak, kur dalgalanmalarının net etkisini azaltabilir. Örneğin ihracat gelirini ABD doları cinsinden elde eden bir firmanın aynı para birimiyle girdi temin etmesi veya borç ödemesi yapması, açık pozisyonu sınırlayabilir. Ancak doğal korunmanın etkili olabilmesi için yalnızca para birimi benzerliği yeterli değildir. Tahsilat ve ödeme vadeleri, tutarlar ve maliyet yapısı da uyumlu olmalıdır.

Tedarik zinciri risk yönetimi araçları, güncel dış ticaret ortamında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Tek tedarikçiye bağımlılığı azaltmak, kritik girdiler için alternatif kaynak geliştirmek, tedarikçi performansını izlemek, güvenlik stoğu oluşturmak, tedarik zinciri haritalaması yapmak ve tedarikçi sözleşmelerine kriz hükümleri eklemek bu kapsamda değerlendirilebilir. Tedarik zinciri risk yönetimi, yalnızca aksama gerçekleştiğinde alternatif aramak değil, aksama gerçekleşmeden önce zayıf noktaları belirlemek ve dayanıklılık kapasitesi oluşturmaktır (Hallikas vd., 2004:47-58, Tang, 2006:451-488, Manuj ve Mentzer, 2008:133-155).

Tedarikçi değerlendirme sistemleri, dış ticaret firmaları için önemli bir kontrol aracıdır. Geleneksel değerlendirmelerde fiyat, kalite ve teslimat performansı öne çıkarken güncel yaklaşımda finansal sağlamlık, coğrafi risk, alt tedarikçi bağımlılığı, sürdürülebilirlik uyumu, siber güvenlik, yaptırım riski ve kriz döneminde kapasite devamlılığı da dikkate alınmalıdır. Böylece işletme düşük maliyetli fakat

yüksek kırılabilirlik taşıyan tedarikçileri daha erken fark edebilir. Tedarikçi yönetiminde amaç yalnızca en ucuz kaynağı bulmak değil, ticaretin sürekliliğini güvence altına almaktır.

Lojistik risk yönetimi araçları, alternatif rota planlaması, taşıyıcı çeşitlendirmesi, taşıma sigortası, gerçek zamanlı takip, navlun sözleşmeleri, yük konsolidasyonu, güvenlik stoku ve lojistik hizmet sağlayıcı performans değerlendirmesi gibi uygulamaları kapsamaktadır. Küresel ticarete liman tıkanıklıkları, kanal geçiş sorunları, bölgesel güvenlik tehditleri ve rota değişimleri daha görünür hâle geldiği için firmaların yalnızca en ucuz taşıma seçeneğine yönelmesi yeterli değildir. Taşıma kararı, maliyet, süre, güvenlik, esneklik, sigorta ve alternatif kapasite dengesi üzerinden verilmelidir.

Gümrük ve uyum riskleri için kullanılabilecek araçlar arasında ürün bazlı mevzuat haritası, GTİP kontrol listesi, menşe dosyası, kıymet hesaplama prosedürü, belge kontrol sistemi, yaptırım tarama mekanizması, ihracat kontrol listeleri ve iç denetim uygulamaları yer almaktadır. Dünya Ticaret Örgütü Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması, gümrük kontrollerinde risk yönetimi yaklaşımını desteklemekte ve kontrollerin yüksek riskli sevkiyatlara yoğunlaştırılmasını öngörmektedir (WTO, 2017). Bu yaklaşım, firmalar açısından da yol göstericidir. Her işlem aynı düzeyde risk taşımaz. Yüksek riskli ürün, ülke, müşteri ve tedarikçiler daha ayrıntılı kontrol edilmelidir.

Yaptırım ve ihracat kontrolü uyumu, güncel dış ticaret risk yönetiminin vazgeçilmez araçlarından biridir. Yaptırım uyumu yalnızca işlem taraflarının liste kontrolüyle sınırlı değildir. Alıcı, satıcı, nihai kullanıcı, banka, taşıyıcı, gemi, transit ülke, ürünün niteliği ve kullanım amacı birlikte değerlendirilmelidir. Etkili bir yaptırım uyum programı yönetim taahhüdü, risk değerlendirmesi, iç kontroller, test ve denetim ile eğitim unsurlarını birlikte içermelidir (OFAC, 2019). Bu yaklaşım, dış ticaret firmalarının uyumu tek seferlik kontrol değil, sürekli çalışan bir yönetim sistemi olarak kurmasını gerektirir.

Dijital risk yönetimi araçları, uluslararası ticarete hem fırsat hem zorunluluk hâline gelmiştir. Elektronik belge yönetimi, dijital imza, e-konşimento, gümrük entegrasyon sistemleri, tedarik zinciri görünürlük platformları, kontrol kuleleri, siber güvenlik çerçeveleri ve veri analitiği uygulamaları işlem hızını ve kontrol kapasitesini artırabilir. Ancak dijitalleşme, ödeme dolandırıcılığı, veri ihlali, sistem kesintisi ve platform bağımlılığı gibi yeni riskler de doğurur. Siber güvenlik yönetiminde yönetim, kimlik doğrulama, koruma, tespit, yanıt ve toparlanma süreçlerinin birlikte ele alınması gerekir (NIST, 2024).

Veri analitiği ve erken uyarı sistemleri, güncel dış ticaret risk yönetiminde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Alıcı ödeme davranışı, tedarikçi teslim performansı, navlun oranları, kur hareketleri, ülke riski, liman yoğunluğu, yaptırım duyuruları ve müşteri şikâyetleri gibi göstergeler düzenli izlenebilir. Bu göstergeler üzerinden oluşturulan erken uyarı sistemi, risk gerçekleşmeden önce karar vericilere sinyal üretir. Ancak erken uyarı sistemlerinin fayda sağlayabilmesi için verinin doğru, güncel ve yorumlanabilir olması gerekir. Yanlış veriyle kurulan sistem, riskleri azaltmak yerine yanlış kararları hızlandırabilir.

Anahtar risk göstergeleri, risklerin ölçülmesi ve izlenmesi için kullanılabilecek pratik araçlardır. Dış ticaret işletmeleri için geciken tahsilat oranı, vadesi geçen alacak tutarı, tek müşteriye bağımlılık oranı, tek ülkeye ihracat yoğunluğu, açık döviz pozisyonu, belge uyumsuzluğu sayısı, gümrükte bekleme süresi, teslimat gecikme oranı, tedarikçi performans sapması, siber olay sayısı ve sürdürülebilirlik veri eksikliği gibi göstergeler kullanılabilir. Bu göstergeler yalnızca raporlanmamalı, belirli eşik değerler aşıldığında aksiyon planlarını devreye sokmalıdır.

Senaryo analizi ve stres testleri, belirsizliğin yüksek olduğu dış ticaret ortamında önemli araçlardır. Kurun ani yükselmesi, hedef pazarda yaptırım uygulanması, ana limanın kapanması, kritik tedarikçinin üretimi durdurması, karbon maliyetinin artması veya alıcının ödeme yapamaması gibi senaryolar önceden çalışılmalıdır. Her senaryoda maliyet, teslimat, nakit akışı, müşteri ilişkisi, sözleşme

sorumluluğu ve alternatif seçenekler değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, işletmenin kriz anında ilk kez karar üretmek yerine önceden hazırlanmış seçenekleri devreye almasını sağlar.

Risklerin paylaşılması ve devredilmesi de araç setinin önemli bir parçasıdır. Sigorta, banka garantisi, akreditif, sözleşmesel sorumluluk dağılımı, ortak lojistik planlama, tedarikçi kapasite taahhüdü ve finansal korunma işlemleri riskin bir kısmını başka taraflarla paylaşmaya yardımcı olabilir. Ancak risk transferi yapılırken karşı tarafın güvenilirliği ve aracın kapsamı dikkatle incelenmelidir. Riskin bir tarafa devredilmiş görünmesi, işletmenin sorumluluğunun tamamen bittiği anlamına gelmez. Özellikle müşteri memnuniyeti, itibar ve operasyonel süreklilik riskleri çoğu zaman işletmenin üzerinde kalmaya devam eder.

Risk iştahı ve limitler, dış ticaret kararlarında kullanılabilecek yönetsel araçlardır. İşletme hangi ülkelere hangi ödeme yöntemiyle satış yapabileceğini, hangi tutarın üzerindeki işlemlerde akreditif veya sigorta isteyeceğini, hangi kur pozisyonuna kadar açık kalabileceğini, tek müşteriye veya tek ülkeye ne kadar bağımlı olabileceğini önceden belirlemelidir. Bu sınırlar belirlenmediğinde her işlem ayrı pazarlıkla yürütülür ve risk seviyesi kontrolsüz biçimde artabilir. Risk iştahı, satış fırsatlarını engelleyen katı bir kural değil, büyüme ile güvenlik arasında denge kuran yönetim rehberi olarak kullanılmalıdır.

Kurum içi görev ve sorumlulukların belirlenmesi, risk yönetimi araçlarının çalışması için zorunludur. Dış ticaret işlemlerinde satış birimi müşteri ve pazar bilgisini, finans birimi ödeme ve kur riskini, lojistik birimi taşıma riskini, hukuk birimi sözleşme ve yaptırım riskini, satın alma birimi tedarikçi riskini, bilgi teknolojileri birimi dijital riskleri izlemelidir. Bu birimler arasında bilgi akışı yoksa risk yönetimi araçları kâğıt üzerinde kalır. Üç Hat Modeli, risklerin yönetimi, gözetimi ve bağımsız güvence rolleri arasında sorumluluk ayrımı yapılmasına katkı sağlayan bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır (The Institute of Internal Auditors, 2020).

İç kontrol ve iç denetim uygulamaları, dış ticaret risk yönetiminin sürekliliğini sağlar. Belge kontrolleri, ödeme onayları, banka hesap doğrulama prosedürleri, müşteri limitleri, tedarikçi onay süreçleri, yaptırım taramaları, gümrük beyan kontrolleri ve veri erişim yetkileri düzenli olarak gözden geçirilmelidir. İç denetim, yalnızca hata bulmak için değil, risk yönetimi araçlarının gerçekten çalışıp çalışmadığını değerlendirmek için kullanılmalıdır. Böylece aynı tür hataların tekrar etmesi önlenir ve süreçler iyileştirilebilir.

Eğitim ve farkındalık da güncel risk yönetimi araçlarının tamamlayıcı unsurudur. Dış ticaret riskleri sadece uzman birimlerin bilgisiyle yönetilemez. Satış personelinin ödeme riski, satın alma personelinin tedarikçi riski, lojistik personelinin teslim şekli, finans personelinin kur riski, bilgi teknolojileri personelinin siber risk, üst yönetimin ise bütünleşik risk iştahı konusunda bilgi sahibi olması gerekir. Risk yönetimi kültürü oluşmadığında en iyi prosedürler bile günlük iş baskısı içinde uygulanmayabilir.

KOBİ'ler açısından risk yönetimi araçları daha sade ve uygulanabilir biçimde tasarlanmalıdır. Büyük işletmeler gelişmiş yazılımlar, uzman ekipler ve karmaşık kontrol sistemleri kurabilirken KOBİ'ler sınırlı kaynaklarla hareket etmektedir. Bu işletmeler için temel müşteri kontrol listesi, ülke riski değerlendirmesi, ödeme yöntemi karar matrisi, standart sözleşme kontrolü, GTİP ve belge kontrol listesi, güvenilir forwarder seçimi, döviz pozisyonu takibi, banka hesap doğrulaması ve temel siber güvenlik önlemleri uygulanabilir başlangıç araçlarıdır. Amaç, küçük işletmeleri ağır bürokrasiye boğmadan risk farkındalığını ve kontrol kapasitesini artırmaktır.

Güncel uluslararası ticaret ortamında risk yönetimi araçlarının başarısı, bunların birbirinden kopuk uygulanmamasına bağlıdır. Akreditif ödeme riskini azaltabilir ancak yanlış belge veya geciken sevkiyat ödeme sorununa yol açabilir. Sigorta hasarın mali etkisini azaltabilir ancak müşteri kaybını tamamen karşılamayabilir. Alternatif tedarikçi bulunması tedarik riskini azaltabilir ancak yeni tedarikçinin sürdürülebilirlik veya yaptırım riski ayrıca değerlendirilmelidir. Dijital takip sistemi görünürlük sağlayabilir ancak siber güvenlik zayıfsa yeni risk doğurabilir. Bu nedenle araçlar birlikte ve tutarlı biçimde kullanılmalıdır.

Bütünleşik risk yönetimi yaklaşımı, dış ticaret kararlarının yalnızca ticari fırsat ve maliyet üzerinden değil, risk getiri dengesi üzerinden alınmasını sağlar. İşletme bir pazara girmeden önce müşteri, ülke, ödeme, lojistik, gümrük, uyum, sürdürülebilirlik ve dijital riskleri birlikte analiz etmelidir. Bu analiz sonucunda işlem kabul edilebilir, daha fazla güvence istenebilir, fiyat revize edilebilir, sigorta kullanılabilir, ödeme yöntemi değiştirilebilir veya işlemde vazgeçilebilir. Risk yönetiminin temel işlevi, ticareti durdurmak değil, ticareti daha bilinçli ve sürdürülebilir hâle getirmektir.

Sonuç olarak uluslararası ticarete güncel risk yönetimi araçları, sözleşme yönetimi, teslim şekilleri, ödeme ve finansman araçları, sigorta, finansal korunma, tedarikçi çeşitlendirmesi, gümrük uyumu, yaptırım kontrolleri, dijital güvenlik, veri analitiği, erken uyarı sistemleri, senaryo analizi, risk kütüğü, risk göstergeleri ve kurumsal yönetim uygulamalarından oluşan geniş bir araç setini kapsamaktadır. Bu araçların etkili olabilmesi için işletmenin risk iştahı, organizasyon yapısı, pazar hedefleri, işlem türleri ve kaynak kapasitesiyle uyumlu biçimde tasarlanması gerekir. Güncel yaklaşım, tek bir araca güvenmek yerine dış ticaret sürecinin tamamında çalışan, veriye dayalı, esnek, izlenebilir ve sürekli iyileştirilen bir risk yönetimi sistemi kurmayı gerektirmektedir.

Bölüm Değerlendirmesi

Uluslararası ticaret, firmalara yeni pazarlara ulaşma, üretim kapasitesini genişletme, döviz geliri elde etme, ölçek ekonomilerinden yararlanma ve rekabet gücünü artırma imkânı sunmaktadır. Ancak bu imkânlar, aynı zamanda çok boyutlu risklerle birlikte ortaya çıkmaktadır. Dış ticaret işlemleri farklı ülkeler, farklı para birimleri, farklı hukuk sistemleri, farklı lojistik ağlar, farklı kültürel yapılar ve farklı düzenleyici çerçeveler arasında yürütüldüğünden, işletmelerin karşılaştığı belirsizlik iç piyasa işlemlerine göre daha karmaşık hâle gelmektedir. Bu nedenle uluslararası ticarete başarı, yalnızca ürünü dış pazara satabilme kapasitesiyle değil, bu süreçte ortaya çıkan riskleri doğru tanımlama ve yönetebilme yeteneğiyle de ilişkilidir.

Bu bölümde ele alınan risk alanları, uluslararası ticarete risk yönetiminin artık klasik ödeme ve taşıma sorunlarının ötesine geçtiğini göstermektedir. Ödeme güvenliği, döviz kuru dalgalanmaları, lojistik aksaklıklar, gümrük ve mevzuat uyumu, politik ve jeopolitik gelişmeler, tedarik zinciri kırılganlıkları, dijitalleşme, siber güvenlik, sürdürülebilirlik ve pazara giriş sorunları birbirinden bağımsız riskler değildir. Çoğu zaman aynı dış ticaret işlemi üzerinde birlikte etkili olmakta ve birbirini güçlendirmektedir. Örneğin jeopolitik bir gerilim taşıma rotasını değiştirebilir, bu değişim navlun maliyetini artırabilir, teslimat gecikmesi akreditif belgelerinde sorun yaratabilir, ödeme gecikmesi ise firmanın nakit akışını bozabilir.

Uluslararası ticarete risklerin bu şekilde iç içe geçmesi, risk yönetiminde bütünleşik yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Bir işletmenin yalnızca ödeme yöntemine odaklanması, lojistik ve gümrük risklerini gözden kaçırmaya neden olabilir. Sadece kur riskini izleyen bir firma, hedef pazardaki yaptırım veya sürdürülebilirlik düzenlemeleri nedeniyle pazara erişim sorunu yaşayabilir. Benzer şekilde yalnızca düşük maliyetli tedarikçiye yönelen bir işletme, tedarikçinin ülkesindeki politik riskleri, karbon yükümlülüklerini veya siber güvenlik zafiyetlerini yeterince değerlendirmeyebilir. Bu nedenle güncel uluslararası ticaret ortamında risk yönetimi, tekil riskleri ayrı ayrı izleyen bir kontrol listesi olmaktan çok, dış ticaret sürecinin tamamına yerleşmiş bir yönetim anlayışı olarak görülmelidir.

Ödeme ve finansman riskleri, uluslararası ticaretin en temel risk alanlarından biri olmayı sürdürmektedir. İhracatçı açısından temel sorun mal bedelinin zamanında ve eksiksiz tahsil edilmesidir. İthalatçı açısından ise bedeli ödenen malın sözleşmeye uygun biçimde teslim alınması önemlidir. Akreditif, vesaik mukabili ödeme, peşin ödeme, mal mukabili ödeme, banka garantileri ve kredi sigortası gibi araçlar bu risklerin yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Ancak güncel koşullarda ödeme riski yalnızca alıcı ile satıcı arasındaki güven sorunuyla sınırlı değildir. Bankacılık sistemi, yaptırım

uyumu, döviz transfer kısıtları, belge doğruluğu ve dijital ödeme dolandırıcılığı da ödeme sürecinin parçası hâline gelmiştir (International Trade Administration, 2024).

Döviz kuru ve finansal riskler, dış ticaret yapan firmaların maliyet, gelir, kârlılık ve nakit akışı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Kur hareketlerinin etkisi, firmanın gelir ve giderlerinin hangi para birimlerinden oluştuğuna, ithal girdi bağımlılığına, fiyatlama gücüne, ödeme vadelerine ve finansman yapısına göre değişmektedir. Bu nedenle kur riski yalnızca finans departmanının izlediği teknik bir değişken olarak ele alınmamalıdır. Satış fiyatı, sözleşme para birimi, ödeme vadesi, tedarikçi seçimi, borçlanma yapısı ve hedef pazar stratejisi de kur riskinden etkilenmektedir. Doğal korunma, vadeli işlemler, opsiyonlar, swaplar, fiyat güncelleme hükümleri ve senaryo analizleri bu riskin yönetiminde birlikte değerlendirilmelidir.

Lojistik ve taşıma riskleri, uluslararası ticarete fiziksel akışın kırılganlığını ortaya koymaktadır. Taşıma sürecindeki gecikme, hasar, kayıp, rota değişimi, liman yoğunluğu, navlun artışı veya sigorta yetersizliği yalnızca teslimatı değil, ödeme sürecini, müşteri memnuniyetini, üretim planını ve firma itibarını da etkileyebilir. Küresel ticarete dar boğazların, limanların, konteyner ağlarının ve lojistik hizmet sağlayıcılarının kritik hâle gelmesi, lojistik kararların stratejik risk yönetimi içinde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Alternatif rota planlaması, taşıyıcı çeşitlendirmesi, gerçek zamanlı takip, uygun teslim şekli seçimi, taşıma sigortası ve lojistik hizmet sağlayıcı performans izleme uygulamaları bu nedenle önem kazanmaktadır (UNCTAD, 2024).

Gümrük, mevzuat ve uyum riskleri, dış ticaret işlemlerinde sıklıkla teknik konu gibi görülse de sonuçları bakımından stratejik öneme sahiptir. GTİP hatası, yanlış menşe beyanı, kıymet bildirimi hatası, eksik belge, teknik düzenlemeye uyumsuzluk, ihracat kontrolü ihlali veya yaptırım riskinin gözden kaçırılması, malın gümrükte beklemesine, ek vergi ve cezalara, tahsilat gecikmesine ve itibar kaybına neden olabilir. Bu nedenle gümrük uyumu, sevkiyat sırasında yapılan idari bir işlem değil, sözleşme öncesinden başlayıp işlem sonrası denetime kadar devam eden bir risk yönetimi sürecidir. Risk esaslı gümrük kontrolü ve ticaretin kolaylaştırılması yaklaşımı, hem kamu otoriteleri hem de işletmeler açısından daha etkili bir uyum yönetimi çerçevesi sunmaktadır (WTO, 2017).

Politik ve jeopolitik riskler, güncel uluslararası ticaretin en öngörülemez risk alanlarından biridir. Savaşlar, yaptırımlar, ambargolar, diplomatik gerilimler, ticaret politikası belirsizlikleri, enerji piyasası şokları ve rota güvenliği sorunları firmaların dış ticaret kararlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu riskler yalnızca hedef ülkeye yapılan satışları değil, bankacılık işlemlerini, taşıma rotalarını, tedarik zincirlerini ve müşteri ilişkilerini de etkileyebilir. Bu nedenle ülke riski analizi, yaptırım uyumu, alternatif pazar ve tedarik yapısı, sözleşme hükümleri, erken uyarı sistemleri ve senaryo analizi politik risk yönetiminin temel araçları olarak öne çıkmaktadır.

Tedarik zinciri kırılganlıkları, uluslararası ticarete risklerin tek bir firma sınırında kalmadığını göstermektedir. Bir dış ticaret işleminin başarısı, çoğu zaman birinci kademe tedarikçinin ötesinde ikinci ve üçüncü kademe tedarikçilerin, lojistik aktörlerin, limanların, dijital sistemlerin ve finansal araçlarının performansına bağlıdır. Tek tedarikçiye bağımlılık, coğrafi yoğunlaşma, düşük stok politikası, sınırlı alternatif kapasite ve zayıf görünürlük, tedarik zincirlerini dış şoklara karşı kırılgan hâle getirmektedir. Güncel yaklaşım, yalnızca maliyet minimizasyonuna değil, esneklik, yedeklilik, görünürlük, iş birliği ve hızlı toparlanma kapasitesine odaklanmaktadır (Christopher ve Peck, 2004:1-14). (Ponomarov ve Holcomb, 2009:124-143).

Dijitalleşme, dış ticarete hem yeni imkânlar hem de yeni riskler üretmektedir. Elektronik belgeler, dijital ödeme sistemleri, e-ihracat platformları, tedarik zinciri görünürlük araçları, yapay zekâ destekli analizler ve dijital ikiz uygulamaları işlem hızını ve karar kalitesini artırabilir. Ancak aynı süreçler siber saldırı, veri ihlali, sahte ödeme talimatı, sistem kesintisi, platform bağımlılığı ve veri kalitesi sorunları gibi riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle dijitalleşme, riskleri ortadan kaldıran bir süreç olarak değil, risklerin niteliğini değiştiren bir dönüşüm olarak değerlendirilmelidir. Siber güvenlik

çerçeveleri, kimlik doğrulama, veri yönetimi, olay müdahale planları ve tedarikçi siber risk değerlendirmesi dış ticaretin dijitalleşen yapısında zorunlu hâle gelmektedir (NIST, 2024).

Sürdürülebilirlik, karbon ve yeşil dönüşüm riskleri, uluslararası ticarete giderek daha belirleyici hâle gelen güncel risk alanlarıdır. Karbon düzenlemeleri, tedarik zinciri durum tespiti, ormansızlaşmayla mücadele kuralları, sürdürülebilirlik raporlaması, yeşil finansman kriterleri ve ürün izlenebilirliği beklentileri firmaların dış pazarlara erişimini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu riskler yalnızca çevresel uyumla sınırlı değildir. Ürün tasarımı, tedarikçi seçimi, enerji kullanımı, lojistik tercihler, müşteri ilişkileri ve finansmana erişim de yeşil dönüşüm sürecinden etkilenmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik, firmalar için yalnızca sosyal sorumluluk konusu değil, pazar erişimi ve rekabet gücü açısından stratejik bir risk alanıdır.

Pazara giriş, rekabet ve kültürel riskler ise dış ticarete ürünün hedef pazarda kabul görmesini ve kalıcı başarı elde edilmesini etkileyen unsurlardır. Bir ürünün teknik olarak iyi olması, yabancı pazarda aynı ölçüde talep göreceği anlamına gelmez. Hedef pazarın kültürel yapısı, müşteri beklentileri, rekabet yoğunluğu, dağıtım kanalları, fiyat seviyesi, yerel ortaklar, marka algısı ve satış sonrası hizmet kapasitesi pazara giriş başarısını belirlemektedir. Bu nedenle dış pazara açılma kararları yalnızca pazar büyüklüğüne göre değil, pazar bilgisi, kültürel uyum, giriş yöntemi, rekabet konumu ve müşteri güveni açısından değerlendirilmelidir.

Bu bölümün genel sonucu, uluslararası ticarete risklerin artık daha hızlı, daha bağlantılı ve daha çok boyutlu hâle geldiğidir. Risklerin hızlanması, dijital haber akışı, finansal piyasalar, lojistik ağlar ve düzenleyici değişiklikler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Risklerin bağlantılı hâle gelmesi, ödeme, lojistik, gümrük, tedarik, siber güvenlik ve sürdürülebilirlik alanlarının birbirini etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Risklerin çok boyutlu hâle gelmesi ise ekonomik, politik, teknolojik, çevresel ve kültürel unsurların dış ticaret kararlarında aynı anda önem kazanmasıyla ilgilidir.

Bu durum, işletmelerin risk yönetimi anlayışında da değişimi gerekli kılmaktadır. Geleneksel yaklaşımda riskler çoğu zaman sorun ortaya çıktıktan sonra ele alınmakta ve çözüm daha çok zarar azaltmaya odaklanmaktadır. Güncel yaklaşım ise riskleri işlem öncesinde tanımlamayı, erken uyarı göstergeleriyle izlemeyi, senaryo analizleriyle alternatifleri hazırlamayı ve riskleri karar süreçlerinin içine yerleştirmeyi gerektirir. Böyle bir yaklaşım, dış ticaret firmalarının yalnızca krizlere tepki vermesini değil, krizler karşısında daha dayanıklı bir yapı kurmasını sağlar.

Uluslararası ticarete güncel risk yönetimi araçlarının başarısı, bu araçların birbirini tamamlayacak biçimde kullanılmasına bağlıdır. Akreditif ödeme riskini azaltabilir ancak yanlış belge veya geciken sevkiyat ödeme sorununa dönüşebilir. Sigorta hasarın mali etkisini azaltabilir ancak müşteri kaybını tamamen telafi etmeyebilir. Alternatif tedarikçi bulmak tedarik riskini azaltabilir ancak bu tedarikçinin sürdürülebilirlik veya yaptırım riski ayrıca değerlendirilmelidir. Dijital takip sistemi görünürlük sağlayabilir ancak siber güvenlik zayıfsa yeni bir risk doğurabilir. Bu nedenle risk yönetimi araçları ayrı ayrı değil, bütünleşik bir sistem içinde ele alınmalıdır.

Firmalar açısından en önemli gerekliliklerden biri, dış ticaret risklerini ölçülebilir ve izlenebilir hâle getirmektir. Risklerin genel ifadelerle tanımlanması yönetim açısından yeterli değildir. Hangi ülkede, hangi müşteride, hangi ödeme yönteminde, hangi ürün grubunda, hangi tedarikçide, hangi rotada veya hangi düzenleyici yükümlülükte risk olduğu somut biçimde belirlenmelidir. Risk kütüğü, risk haritası, anahtar risk göstergeleri, müşteri limitleri, ülke riski puanlaması, tedarikçi performans ölçümü ve açık döviz pozisyonu takibi bu açıdan önemlidir.

KOBİ'ler için risk yönetimi daha sade, uygulanabilir ve işlem odaklı kurulmalıdır. Büyük firmaların gelişmiş yazılımlar, uzman ekipler ve kapsamlı uyum programları kurması mümkünken küçük ve orta ölçekli işletmeler çoğu zaman sınırlı kaynaklarla dış ticaret yapmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler açısından temel müşteri araştırması, ödeme yöntemi karar matrisi, standart sözleşme kontrolü, GTİP ve belge kontrol listesi, güvenilir lojistik hizmet sağlayıcı seçimi, banka hesap doğrulaması, temel siber güvenlik

önlemleri ve pazar çeşitlendirmesi daha gerçekçi başlangıç araçlarıdır. Risk yönetimi, KOBİ'ler için ağır bürokratik bir yük değil, ticari kayıpları azaltan pratik bir yönetim disiplini olarak tasarlanmalıdır.

Risk yönetiminin etkili olabilmesi için kurum içi koordinasyon da zorunludur. Dış ticaret riskleri yalnızca dış ticaret departmanının sorumluluğunda değildir. Satış birimi müşteri ve pazar risklerini, finans birimi ödeme ve kur risklerini, lojistik birimi taşıma risklerini, hukuk birimi sözleşme ve yaptırım risklerini, satın alma birimi tedarikçi risklerini, bilgi teknolojileri birimi dijital riskleri, sürdürülebilirlik birimi ise karbon ve uyum risklerini birlikte değerlendirmelidir. Bu koordinasyon sağlanmadığında, bir birimin ticari fırsat olarak gördüğü işlem başka bir birim açısından yüksek riskli olabilir.

Bu bölümde ulaşılan bir diğer sonuç, risk yönetiminin ticareti engelleyen bir kontrol mekanizması olarak değil, ticaretin sürdürülebilirliğini sağlayan bir yönetim kapasitesi olarak görülmesi gerektiğidir. Risk yönetiminin amacı dış pazarlara açılmayı sınırlamak değildir. Aksine, firmaların hangi pazarlara hangi koşullarda gireceğini, hangi müşterilerle hangi ödeme yöntemiyle çalışacağını, hangi tedarikçilerle hangi güvence mekanizmalarını kullanacağını ve hangi riskleri hangi araçlarla yöneteceğini daha bilinçli biçimde belirlemesini sağlamaktır.

Güncel uluslararası ticaret ortamında rekabet avantajı yalnızca düşük maliyet, kaliteli ürün veya hızlı teslimatla açıklanamamaktadır. Firmaların ödeme güvenliği, kur yönetimi, lojistik esneklik, gümrük uyumu, dijital güvenlik, sürdürülebilirlik kapasitesi, tedarik zinciri dayanıklılığı ve pazar bilgisi gibi alanlarda da güçlü olması gerekmektedir. Bu nedenle risk yönetimi, dış ticaret performansını destekleyen stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak uluslararası ticarette risk yönetimi, klasik anlamda tehlikelerden korunma faaliyeti olmanın ötesine geçmiştir. Güncel yaklaşım, riskleri strateji, operasyon, finans, teknoloji, sürdürülebilirlik ve pazar yönetimiyle birlikte ele almaktadır. Dış ticaret yapan firmalar için temel mesele risklerden tamamen kaçınmak değil, hangi risklerin üstlenilebilir olduğunu, hangi risklerin azaltılması gerektiğini, hangi risklerin paylaşılabileceğini ve hangi risklerin işletme kapasitesini aşacağını doğru belirlemektir. Bu anlayışla kurulan bir risk yönetimi sistemi, firmaların uluslararası pazarlarda daha bilinçli, daha esnek, daha güvenilir ve daha dayanıklı biçimde faaliyet göstermesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7), 30-46.
- Alhattab, M. (2018). Dış Ticaret Ödeme Riski Yönetiminde Banka Ödeme Yükümlülüğü Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alicanoğlu, C. (2018). Bankalarda Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allayannis, G., & Ofek, E. (2001). Exchange rate exposure, hedging, and the use of foreign currency derivatives. *Journal of International Money and Finance*, 20(2), 273-296. [https://doi.org/10.1016/S0261-5606\(00\)00050-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5606(00)00050-4)
- Altay, A., (2008). İşletmelerde Riske Yönelik Denetim ve Raporlanması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33-34, 111-122. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002>
- Amiti, M., Itskhoki, O., & Konings, J. (2019). International shocks, variable markups, and domestic prices. *The Review of Economic Studies*, 86(6), 2356-2402. <https://doi.org/10.1093/restud/rdz005>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Anderson, J. E., & Marcouiller, D. (2002). Insecurity and the pattern of trade: An empirical investigation. *The Review of Economics and Statistics*, 84(2), 342-352. <https://doi.org/10.1162/003465302317411587>
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, organizations and society*, 35(7), 659-675.
- Arslan, E. (2020). Finansal Risklerin Firma Değerleri Üzerine Etkileri ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Asian Development Bank. (2023). *2023 trade finance gaps, growth, and jobs survey*. ADB Briefs No. 256. <https://doi.org/10.22617/BRF230334-2>
- Auboin, M., & Ruta, M. (2013). The relationship between exchange rates and international trade: A literature review. *World Trade Review*, 12(3), 577-605. <https://doi.org/10.1017/S1474745613000025>
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European journal of operational research*, 253(1), 1-13.
- Aygün, M. (2025). Tedarik Zinciri Yönetiminde Risk Analizi: Savunma Sanayi Firmasında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Bahmani-Oskooee, M., & Hegerty, S. W. (2007). Exchange rate volatility and trade flows: A review article. *Journal of Economic Studies*, 34(3), 211-255. <https://doi.org/10.1108/01443580710772777>
- Bahoo, S., Alon, I., & Paltrinieri, A. (2020). Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101660.
- Bank for International Settlements. (2025). *OTC foreign exchange turnover in April 2025*. BIS Triennial Central Bank Survey.
- Bartram, S. M., Brown, G. W., & Minton, B. A. (2010). Resolving the exposure puzzle: The many facets of exchange rate exposure. *Journal of Financial Economics*, 95(2), 148-173. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.09.002>
- Baryannis, G., Dani, S., Validi, S., & Antoniou, G. (2019a). Supply chain risk management and artificial intelligence: State of the art and future research directions. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2179-2202. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1530476>
- Baryannis, G., Validi, S., Dani, S., & Antoniou, G. (2019b). Predicting supply chain risks using machine learning: The trade-off between performance and interpretability. *Future Generation Computer Systems*, 101, 993-1017. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.07.059>

- Basel Committee on Banking Supervision. (2008). *Principles for sound liquidity risk management and supervision*. Bank for International Settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2019). *Minimum capital requirements for market risk*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d457.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for operational resilience*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.pdf>
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2010). Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management. *ERM Initiative at North Carolina State University and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Raleigh, NC*.
- Beaufils, T., Ward, H., Jakob, M., Wenz, L., & Steckel, J. C. (2023). Assessing different European Carbon Border Adjustment Mechanism implementations and their impact on trade partners. *Communications Earth & Environment*, 4, Article 131. <https://doi.org/10.1038/s43247-023-00788-4>
- Beck, T. (2023). Access to finance: adaptability and resilience during a global pandemic. *Accounting and Business Research*, 53(5), 565-579.
- Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, Article 120447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447>
- Berman, N., Martin, P., & Mayer, T. (2012). How do different exporters react to exchange rate changes? *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 437-492. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr057>
- Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 322-331. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0432>
- Blackhurst, J., Dunn, K. S., & Craighead, C. W. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 374-391. <https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01032.x>
- Blomberg, S. B., & Hess, G. D. (2006). How much does violence tax trade? *The Review of Economics and Statistics*, 88(4), 599-612. <https://doi.org/10.1162/rest.88.4.599>
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Boyson, S. (2014). Cyber supply chain risk management: Revolutionizing the strategic control of critical IT systems. *Technovation*, 34(7), 342-353. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.02.001>
- Bozkurt, C. (2010). Risk, kurumsal risk yönetimi ve iç denetim. *Denetışim*, (4), 17-30.
- Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 55-73. <https://doi.org/10.1111/jscm.12050>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491013>
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadot, O., & Gourdon, J. (2016). Non-tariff measures, preferential trade agreements, and prices: New evidence. *Review of World Economics*, 152(2), 227-249. <https://doi.org/10.1007/s10290-015-0242-9>
- Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194-1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>

- Caldara, D., Iacoviello, M., Molligo, P., Prestipino, A., & Raffo, A. (2020). The economic effects of trade policy uncertainty. *Journal of Monetary Economics*, 109, 38-59. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2019.11.002>
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- Cheung, K. F., Bell, M. G. H., & Bhattacharjya, J. (2021). Cybersecurity in logistics and supply chain management: An overview and future research directions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 146, Article 102217. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102217>
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185-204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.020>
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Cingöz, K. (2026). Dematel Yöntemi ile Endüstri 5.0 Kapsamında Lojistik Sistemlerde İnsan-Makine İş Birliğini Etkileyen Kriterlerin Değerlendirilmesi. Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.66316/tauubf.1905550>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal control-Integrated framework*. COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise risk management- Integrated framework*. COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.
- Copeland, B. R., & Taylor, M. S. (2004). Trade, growth, and the environment. *Journal of Economic Literature*, 42(1), 7-71. <https://doi.org/10.1257/002205104773558047>
- Crozet, M., & Hinz, J. (2020). Friendly fire: The trade impact of the Russia sanctions and counter-sanctions. *Economic Policy*, 35(101), 97-146. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiaa006>
- Culfa, A. (2025). Uluslararası Ticarete Kullanılan Ödeme Yöntemleri ve Akreditifli Ödeme Yönteminin İthalatçı ve İhracatçı İçin Taşıdığı Riskler. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Çabuk, A. (2019). Bankaların Risklerinin Ölçümü ve Analizi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmakçı, Y. (2022). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Kontrolün Önemi: Türkiye'deki E-Para Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davis, J., & Vogt, J. (2021). Hidden supply chain risk and Incoterms®: Analysis and mitigation strategies. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 619.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Derici, O., Tüysüz, Z., & Sarı, A. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, (65), 151-172.
- Dibooğlu, P. (2021). Likidite Riski ve Kredi Riskinin Bankaların Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk management and insurance review*, 16(2), 147-166.
- Djankov, S., Freund, C., & Pham, C. S. (2010). Trading on time. *The Review of Economics and Statistics*, 92(1), 166-173. <https://doi.org/10.1162/rest.2009.11498>

- Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B. (2018). Ripple effect in the supply chain: An analysis and recent literature. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 414-430. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1387680>
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578-602. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221>
- Duijm, N. J. (2015). Recommendations on the use and design of risk matrices. *Safety science*, 76, 21-31.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Er Filiz, S. (2026). Emtia Sigortalarının Dış Ticaret ile İlişkisinin Ampirik Analizi: Türkiye Örneği (2013- 2024). Doktora Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- European Commission. (2026a). *Carbon Border Adjustment Mechanism*. European Commission.
- European Commission. (2026b). *Regulation on deforestation-free products*. European Commission.
- European Commission. (2026c). *Corporate sustainability due diligence*. European Commission.
- European Commission. (2026d). *The Information System of the Deforestation Regulation*. European Commission.
- European Commission. (2026e). *Corporate sustainability reporting*. European Commission.
- European Union Agency for Cybersecurity. (2024). *ENISA threat landscape 2024*. ENISA.
- European Union. (2021). *Regulation (EU) 2021/821 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 setting up a Union regime for the control of exports, brokering, technical assistance, transit and transfer of dual-use items*. Official Journal of the European Union.
- Fauceglia, D., Shingal, A., & Wermelinger, M. (2014). Natural hedging of exchange rate risk: The role of imported input prices. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 150, 261-296. <https://doi.org/10.1007/BF03399408>
- Federal Bureau of Investigation. (2025). *Internet crime report 2024*. Internet Crime Complaint Center.
- Felbermayr, G., Kirilakha, A., Syropoulos, C., Yalcin, E., & Yotov, Y. V. (2020). The global sanctions data base. *European Economic Review*, 129, Article 103561. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2020.103561>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Giannakis, M., & Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. *International Journal of Production Economics*, 171, 455-470. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.032>
- Glick, R., & Taylor, A. M. (2010). Collateral damage: Trade disruption and the economic impact of war. *The Review of Economics and Statistics*, 92(1), 102-127. <https://doi.org/10.1162/rest.2009.12023>
- Gopinath, G., Boz, E., Casas, C., Díez, F. J., Gourinchas, P.-O., & Plagborg-Møller, M. (2020). Dominant currency paradigm. *American Economic Review*, 110(3), 677-719. <https://doi.org/10.1257/aer.20171201>
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>
- Görmen, M., & Korkmaz, G. (2017). Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) Olgunluk Düzeyi. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(14), 283-310.
- Gürsoy, İ. (2024). Dış Ticaret Firmalarının Hedef Pazar Seçim Kriterlerinin Aralık Değerli Pisagor Bulanık AHP Yöntemi ile Değerlendirilmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 31(4), 805-822. <https://doi.org/10.18657/yonveek.1468696>
- Gursoy, I., & Turgut, M. (2026). Decarbonization and green shipping corridors: A fuzzy MCDM-based assessment of Mersin-Trieste ports. *Research in Transportation Business & Management*, 68, 101746.

- Grainger, A. (2008). Customs and trade facilitation: From concepts to implementation. *World Customs Journal*, 2(1), 17–30. <https://doi.org/10.55596/001c.91315>
- Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308-317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.004>
- Güneş, Ş., (2009). Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.06.001>
- Haksöz, Ç. (2016). Risk Zekâsı: Düşer İsen Tez Doğrul! *Denetim*, 12, 84-85.
- Hall, M., Mikes, A., & Millo, Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, 26, 3-22.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V.-M., & Tuominen, M. (2004). Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*, 90(1), 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.02.007>
- Handley, K., & Limão, N. (2017). Policy uncertainty, trade, and welfare: Theory and evidence for China and the United States. *American Economic Review*, 107(9), 2731-2783. <https://doi.org/10.1257/aer.20141419>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23. <https://doi.org/10.1509/jimk.17.4.1>
- Hummels, D. L., & Schaur, G. (2013). Time as a trade barrier. *American Economic Review*, 103(7), 2935–2959. <https://doi.org/10.1257/aer.103.7.2935>
- İlgar, T., & Erdoğan, G. (2018). Kurumsal Risk Yönetimi Türk Kamu Yönetimine Nasıl Entegre Edilebilir? *Denetim*, 18, 63-76.
- International Chamber of Commerce Digital Standards Initiative. (2024). *Key trade documents and data elements*. ICC Digital Standards Initiative.
- International Chamber of Commerce, & World Trade Organization. (2022). *Standards toolkit for cross-border paperless trade*. ICC and WTO.
- International Chamber of Commerce. (1995). *Uniform rules for collections: URC 522*. ICC Publishing.
- International Chamber of Commerce. (2007). *Uniform customs and practice for documentary credits: UCP 600*. ICC Publishing.
- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms*. ICC Publishing.
- International Monetary Fund, Bank for International Settlements, & Financial Stability Board. (2009). *Guidance to assess the systemic importance of financial institutions, markets and instruments: Initial considerations: Report to the G-20 finance ministers and central bank governors*. International Monetary Fund.
- International Organization for Standardization. (2009). *Risk management- Principles and guidelines (ISO Standard No. 31000:2009)*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management: Guidelines*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2019). *Security and resilience - Business continuity management systems- Requirements (ISO Standard No. 22301:2019)*. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- International Trade Administration. (2024). *Trade finance guide*. U.S. Department of Commerce.

- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904-2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829-846. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086>
- İltaş, T. (2021). Kredi Riski Ölçüm Modellerinin Değerlendirilmesi. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(25), 516-547.
- İldem, M., (2024). Gıda Perakende Sektörü İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetiminin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Yöntemi ile Modellenmesi: Zincir Marketler Uygulama Örneği, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 6(4), 197-210. <https://doi.org/10.1080/13675560310001627016>
- Kakaç, B. (2019). Türkiye’de Bankacılık Türleri Açısından Kredi Risk Yönetiminin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Kalkan, M. E., & Deniz, V. (2013). Risk Kavramı Üzerine. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 13(48), 43-48.
- Karaman, S., (2019). Yapısal Risk ve Kontrol Riski Değerlendirmelerinin Denetim Sürecine Katkılarının Bankacılık ve Reel Sektör Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890. <https://doi.org/10.1002/smj.549>
- Keskin, D. A. (2016). İşletmelerin Sürekliliğini Sağlamada Kritik Öneme Sahip Risk Yönetimi ve Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı. *Denetim*, 4, 38-46.
- Keskinlioğlu, V., (2012). “Kurumsal Risk Yönetimi ve Finansal Oranların Firma Riski Ve Performansı Üzerindeki Etkilerinin Analizi: İMKB’de Ampirik Bir Çalışma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kızılboga, R. (2012). Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Yönetim Modelleri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 4(7).
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Koçer, Y., (2018). Uluslararası Ticarete Riskler, Taşımacılıkta Ortaya Çıkan Örnekler Ve Alınması Gereken Tedbirler, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64-81.

- Kshetri, N. (2018). Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*, 39, 80-89. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.005>
- Kuyucular, Y., & Sezer, D. (2021). Yatırımcılarda Risk Toleransı ve Aşırı Güven Arasındaki İlişki. *OPUS International Journal Of Society Researches*, 18(42), 5398-5424.
- Külünkoğlu, M., (2022). Risk Yönetimi ve Finansal Performans İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankalarında Bir Araştırma, Yüksek Lisans, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of management*, 37(1), 153-184.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Levinson, A. (2010). Offshoring pollution: Is the United States increasingly importing polluting goods? *American Economic Review*, 100(2), 169-173. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.169>
- Love, E. G., & Kraatz, M. S. (2017). Failed stakeholder exchanges and corporate reputation: The case of earnings misses. *Academy of Management Journal*, 60(3), 880-903.
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management. *Journal of business logistics*, 29(1), 133-155.
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 133-155. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00072.x>
- Martin, P., Mayer, T., & Thoenig, M. (2008). Make trade not war? *The Review of Economic Studies*, 75(3), 865-900. <https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2008.00492.x>
- Mehr, R. I., & Hedges, B. A. (1963). *Risk management in the business enterprise*. Richard D. Irwin.
- Mermertaş, F. (2022). Uluslararası Ticarete Risklerin Yönetimi ve Firma Performansı. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Moisé, E., & Sorescu, S. (2013). *Trade facilitation indicators: The potential impact of trade facilitation on developing countries' trade* (OECD Trade Policy Papers No. 144). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5k4bw6kg6ws2-en>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Mukhtorova, O. (2025). Risk Algısı ve Finansal Risk Toleransının Bireylerin Yatırım Kararları Üzerinde Etkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- National Institute of Standards and Technology. (2024a). *The NIST cybersecurity framework (CSF) 2.0* (NIST CSWP 29). U.S. Department of Commerce.
- National Institute of Standards and Technology. (2024b). *NIST cybersecurity framework 2.0: Quick-start guide for cybersecurity supply chain risk management* (NIST SP 1305). U.S. Department of Commerce.
- Notteboom, T., Pallis, T., & Rodrigue, J. P. (2021). Disruptions and resilience in global container shipping and ports: the COVID-19 pandemic versus the 2008–2009 financial crisis. *Maritime Economics & Logistics*, 23(2), 179.
- Novy, D., & Taylor, A. M. (2020). Trade and uncertainty. *The Review of Economics and Statistics*, 102(4), 749-765. https://doi.org/10.1162/rest_a_00885
- Office of Foreign Assets Control. (2019). *A framework for OFAC compliance commitments*. U.S. Department of the Treasury.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD supply chain resilience review: Navigating risks*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>
- Özaydın, M. E. (2016). Riskin Tanımlanması ve Kamu İdarelerinde Nitelikli İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesini Engelleyen Riskler. *Denetim*, 4, 31-37.

- Özbilgin, İ. G. (2012). Risk ve Risk Çeşitleri. *Bilişim Dergisi*, 7, 86-93.
- Özcan, N. (2018). Sağlık Kurumlarında Risk Yönetimi. *Sağlık Hizmetleri ve Eğitimi Dergisi*, 2(1), 15-24.
- Özer, M. A. (2012). Rekabet Ortamında Girişimciler İçin Var Olabilme Reçetesi: Risk Yönetimi.”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Journal Of Entrepreneurship And Development*, C. 7, S. 1, Yaz, 2012, S. 143-162.
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x>
- Pali, Ç., (2018). İşletmelerde Kontrol Edilebilen Riskler ile Risk Açıklamaları Üzerine Bir İçerik Analizi ve Öneri. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Pehlivanlı, D. (2012). Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal Risk Yönetimi Ve Risk Çalıştayı Vaka Çalışması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 53, 117-128.
- Polat, A., (2007). Uluslararası Ticaret'te Risk Yönetimi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, C., (2016). Tünelcilikte Risk Yönetimi ve Sigorta. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Portugal-Perez, A., & Wilson, J. S. (2012). Export performance and trade facilitation reform: Hard and soft infrastructure. *World Development*, 40(7), 1295–1307. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.12.002>
- Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Wamba, S. F. (2022). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. *Annals of Operations Research*, 319(1), 1159-1196. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>
- Ren, L., Liu, Y., Wang, X., & Zhang, Y. (2025). Quantitative assessment of the Carbon Border Adjustment Mechanism: Impacts on export competitiveness and carbon-economic inequality. *Sustainability*, 17(4), Article 1699. <https://doi.org/10.3390/su17041699>
- Rhee, M., & Valdez, M. E. (2009). Contextual factors surrounding reputation damage with potential implications for reputation repair. *Academy of Management Review*, 34(1), 146-168.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of management journal*, 48(6), 1033-1049.
- Sarbanes-Oxley Act of 2002*, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 (2002).
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.010>
- Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740.
- Sayılğan, G. (1995). Finansal risk yönetimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(01).
- Scholten, K., Sharkey Scott, P., & Fynes, B. (2014). Mitigation processes: Antecedents for building supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(2), 211-228. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2013-0191>

- Sertman, B. (2017). Risk Yönetim Süreci ve Riskin Yönetilebilirliği. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Singh, N. P., & Hong, P. C. (2020). Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation. *European Management Journal*, 38(5), 723-735.
- Slagmulder, R., & Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, 61(5), 733-743.
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.1.49>
- Taga, Y. (2026). Çokuluslu Şirketlerin Karşılaştığı Risklere INCOTERMS'in Etkisi: Türkiye Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Bitlis Eren Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bitlis.
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451-488. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
- Temiz, N., & Cingöz, K. (2015). İşgören Seçim Sürecindeki Kritik Faaliyetlerin Analitik Hiyerarşi Süreci ile Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 17(4).
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. The Institute of Internal Auditors.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141-171. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
- Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busby, J., & Zorzini, M. (2015). Supply chain resilience: Definition, review and theoretical foundations for further study. *International Journal of Production Research*, 53(18), 5592-5623. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1037934>
- U.S. Government Accountability Office. (2014). *Standards for internal control in the federal government* (GAO-14-704G).
- United Nations Commission on International Trade Law. (2017). *UNCITRAL model law on electronic transferable records*. United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Digital economy report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future*. United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Review of maritime transport 2024*. United Nations.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2026). *Key statistics and trends in international trade 2025*. United Nations.
- Usman, Ö. (2018). Kurumsal Risk Yönetim Sisteminde Risk Değerlendirme Raporlarının Hazırlanması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 1586-1612.
- Usman, Ö., & Kaygusuz, S. Y. (2019). Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulanması Gereken Adımlar. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 18(56), 109-128.
- UTİKAD (2020). Incoterms® 2020.
- Uysal, M. (2020). Stratejik risklerin yönetilmesi ve örgütlerde sürekli risk yönetimi entegrasyonu. *Denetişim*, (21), 39-52.
- Uzun, Y. (2007). İnsan Kaynakları ile İlgili Risklerin Yönetilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 66, 53-66.
- Üstün, K., (2026). Devlet Üniversitelerinde Kurumsal Risk Yönetimi, Dinamik Yetenekler Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü. Doktora Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Vilko, J. P. P., & Hallikas, J. M. (2012). Risk assessment in multimodal supply chains. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 586-595. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.010>

- Vilko, J., Ritala, P., & Hallikas, J. (2019). Risk management abilities in multimodal maritime supply chains: Visibility and control perspectives. *Accident Analysis & Prevention*, 123, 469–481. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2016.11.010>
- Vurgun, M., (2023). Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Covid-19 Pandemisinin Türk Bankacılık Sektörüne Olası Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300-320. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>
- World Customs Organization. (2021). *SAFE framework of standards*. WCO.
- World Customs Organization. (2022). *HS nomenclature 2022 edition*. WCO.
- World Resources Institute, & World Business Council for Sustainable Development. (2004). *The Greenhouse Gas Protocol: A corporate accounting and reporting standard*. WRI and WBCSD.
- World Resources Institute, & World Business Council for Sustainable Development. (2011). *Corporate value chain (Scope 3) accounting and reporting standard*. WRI and WBCSD.
- World Trade Organization, Asian Development Bank, Research Institute for Global Value Chains at the University of International Business and Economics, Institute of Developing Economies, & China Development Research Foundation. (2023). *Global value chain development report 2023: Resilient and sustainable GVCs in turbulent times*. World Trade Organization.
- World Trade Organization. (2017). *Trade facilitation agreement*. WTO.
- World Trade Organization. (2026). *Global trade outlook and statistics: March 2026*. WTO.
- World Trade Organization. *Trade finance*. World Trade Organization.
- Wu, D., Olson, D. L., & Dolgui, A. (2015). Decision making in enterprise risk management: A review and introduction to special issue. *Omega*, 57, 1-4.
- Yakar, K., (2017). Riskin Erken Teşhisi ve Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yalcin, E., Felbermayr, G., Kariem, H., Kirilakha, A., Kwon, O., Syropoulos, C., & Yotov, Y. V. (2025). The Global Sanctions Data Base-Release 4: The heterogeneous effects of the sanctions on Russia. *The World Economy*, 48(9), 2003-2017. <https://doi.org/10.1111/twec.13732>
- Yalçınkaya, E. (2023). Uluslararası Ticarete Risk ve Rekabet Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, A. T., Mandacı, P. E., & Kurt, G. (2007). İşletmelerin finansal risk yönetimi ve türev ürün kullanımı: İMKB 100 endeksinde yer alan işletmelerde bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (36), 1-9.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363. <https://doi.org/10.5465/256683>