

Risk almaya değer mi?

Itir Soğancılar Gülüm, Deloitte Türkiye, Kurumsal Risk Hizmetleri, Direktör

Gül Saraçoğlu, Deloitte Türkiye, Kurumsal Risk Hizmetleri, Direktör

Stratejiyle uyumlu, doğru kurumsal risk yönetimi, beraberinde gelişimi ve büyümeyi getiriyor. Risk faktörlerinin doğru değerlendirilememesi ise, şirketleri krizin eşiğine sürüklüyor. Türk şirketlerinin risk algısını, kurumsal risk yönetimine bakış açılarını, risk alırken hangi koşullara dikkat edilmesi gerektiğini Deloitte Türkiye Kurumsal Risk Hizmetleri Direktörleri Gül Saraçoğlu ve Itir Soğancılar Gülüm ile konuştuk

Türk iş dünyasında, en çok hangi risklerle karşılaşılıyor? Türk şirketlerini kurumsal risk yönetimi açısından değerlendirdiğinizde, nasıl bir profil ortaya çıkıyor?

Saraçoğlu: Kronikleşen riskler sektöre göre değişiklik gösteriyor ancak hemen hemen her sektörde gördüğümüz bazı ortak riskler de var. Kur riski, tedarikçi riski, politik risk, regülasyon riski, suistimal riski, ardıl planlaması yapılmaması sürekli karşılaştığımız riskler. Aile bireyleri tarafından yönetilen ve bu bireylerin ani yokluğunda ne yapacağını planlamamış birçok şirket var. Şirketler suistimal riskine karşı genelde reaktif oluyorlar. Hatta suistimal ile karşı karşıya kaldıkları zaman ne yapacağını bilemeyen, yeterince inceleme yapmayan kurumlar var ve bu durumda hukuki zorluklarla karşı karşıya kalabiliyorlar. Suistimal yapan kişiyi uyarmakla veya işten çıkarmakla yetinebiliyorlar. Bunların yanı sıra, son yıllarda çok gündemde olan ve dijitalleşen dünya ile birlikte gün gittikçe daha ciddi şekilde şirketleri etkileyen siber güvenlik riski var. Risklerle mücadelede kurumsal risk yönetimi programına sahip olmak önemli. Riskleri gerçekleşmeden önce tespit edip, ölçüp, önlem almakta fayda var. Risk yönetiminde kurum kültürü önemli, bu kültürün öncüsü ve rol modeli de üst yönetim olmalı.

Soğancılar Gülüm: Deloitte Türkiye olarak 2015 yılının başında Türkiye’de Borsaya Kote Olmayan Şirketlerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları raporunu yayınladık. Bu çalışma ile Türkiye’de bulunan borsaya kote olmamış firmaların kurumsal yönetim uygulamalarına dair güncel durumu analiz etmeyi, kurumsal yönetim konusunda bilinci artırmayı, katılımcı firmaların bireysel durumlarını, çalışmada yer alan ve aynı kapsama ve sosyo-ekonomik çevreye sahip diğer firmalarla karşılaştırılmalarını sağlamayı hedefledik. Çalışma %42’si aile şirketi, %55’i şirketler grubu üyesi, Türkiye’de ortalama çalışan sayısı 445, Türkiye’de ulaşılan yıllık net ciro ortalaması 204 milyon TL olan 62 firmayı içeriyor. Çalışma sonuçları gösteriyor ki, borsaya kote olmayan şirketlerde ve gruplarda gerçekten değer kazandırdığı algısıyla birtakım kurumsal yönetim uygulamaları halihazırda mevcut. Ticaret çevresinde rekabetçi avantajlar olarak görülen bu önlemler yalnız hissedarlar için rantabilite değil, aynı zamanda paydaşlar için daha fazla güvence, sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirlik ve değer üretiyor.

İşletmeler ve kurumsal yatırımcılar açısından, kurumsal risk yönetiminin başarı faktörlerini nasıl tanımlarsınız? Kurumsal risk yönetimi algısında, şirketlerin en çok yaptığı hatalar nelerdir?

Saraçoğlu: Kurumsal risk yönetimini herhangi bir "proje" gibi görmek sıklıa yapılan hatalardan biri. Kurumsal risk yönetiminde üst yönetimin desteği ve katılımı çok önemli. Risk yönetiminden sorumlu kıdemli bir yöneticinin olması hem faaliyetlerin yürütülmesinde hem de üst yönetimin tutumunun vurgulanması açısından oldukça faydalı. Risk kültürünü organizasyonda tüm seviyelere yaymak, riski yönetmenin herkesin sorumluluğu olduğunu vurgulamak gerek. Risklerin doğru metodoloji ve metrikler ile ölçülmesi ve risk iştahının doğru belirlenmesi başarı faktörlerinin başında geliyor. Risk iştahı belirlendikten sonra risk toleranslarının / limitlerinin de doğru şekilde aşağıya indirgenmesi diğer önemli başarı faktörü. Kurumun risk envanterinin periyodik olarak ve ana risk göstergelerine istinaden gerektiğinde gözden geçirilip güncellenmesi ve düzenli olarak risk komitesine raporlanması gerekiyor.

şirketlerin risk alma cesaretini ve iştahını nasıl yorumlarsınız? Sizce şirketlerin göze aldıkları riskler, stratejilerinin gerektirdiği riskler midir?

Saraçoğlu: Bazı konularda evet bazı konularda hayır. Ama daha önemlisi risk iştahlarını ve aldıkları riskleri lmyorlar. şirketlerin risk iştahlarının belirlenememesi sonucu, risklerin strateji doğrultusunda ve hissedarların risk iştahı doğrultusunda yönetildiğinden emin olamıyorlar. Risk iştahının belirlenebilmesi için risklerin değerlendirilmesinin doğru ve sağlıklı yapılması, risklerin etkisinin ölçülebilmesi gerekiyor.

İş dünyası için sürdürülebilirlik nasıl bir önem ifade ediyor?

Saraçoğlu: şirketler ne kadar büyük veya krlı olursa olsunlar, tek başlarına değiller. Faaliyet gösterdikleri evre ve toplum ile sürekli ilişki ve etkileşim halindedir. Bir fabrikanın kapatılmasından, yeni bir ürünün fiyatının belirlenmesine kadar iyi veya kötü şekilde hemen hemen her kararla toplum ve çevreyi etkiliyorlar, Sürdürülebilir bir yapının birçok avantajından söz etmek mümkün. Birkaç rnek vermek gerekirse, tüketim ve atıkların azalmasıyla maliyetlerin düşmesi, çevreye duyarlı ürünler yaratmak adına inovatif çözümler, marka değerinin artması ve daha iyi bir çalışma ortamı ile yetkin insan kaynağı için cazip bir çalışma ortamı yaratılması söz konusu olabiliyor.

Makroekonomik ve siyasal krizler, kriz yönetimi açısından şirketlere nasıl etki ediyor?

Soğancılar Gülüm: Yaşanan tüm krizler etkin kriz yönetiminin önemini bir kez daha ortaya koyuyor. Etkin kriz yönetiminin önemli unsurlarından biri; aslında kriz oluşmadan önce atılması gereken adım, kurumların karşılaşabilecekleri her türlü i ve dış riski masaya yatırarak bu riskler karşısında nasıl yol izleyeceklerine karar vermelerinden geçiyor. Risklerini önceden görüp buna göre yol haritalarını şekillendiren ve bu doğrultuda krizlerden büyüyerek çıkan şirketler var. Diğer taraftan öngörülmemiş riskler, risklere karşı önceden planlanmamış aksiyonlar dolayısıyla kurumlar ciddi maddi kayıplara uğrayabiliyor ve hatta kapanma noktasına gelebiliyor.

şirketlerin odaklanması gereken risk ve fırsatlar konusunda ne önerirsiniz?

Soğancılar Gülüm: şirketler için bazı riskler ve fırsatlar ortak olmakla birlikte, kendilerine özgü farklı riskler ve fırsatlar olduğu da bir gerçek. Bizim tavsiyemiz,

her bir şirketin kendi dinamikleri doğrultusunda değerlendirmelerini yaparak odaklarını belirlemeleri.

Şirketlerin risk yönetimi ve denetim komitesinden beklentileri neler?

Soğancılar Gülüm: Yeni Türk Ticaret Kanunu ile de birlikte şirketlerde risk ve denetim kavramları yeniden gündeme geldi, önceden konuşulmayan ortamlarda konuşmaya başlandı. Mevcut uygulamalarda bazı şirketlerde risk yönetimi ve denetim komiteleri oluşturulmuş olmakla birlikte, altlarının ve içlerinin tam olarak doldurulmadığını henüz olgunlaşmadığını görüyoruz. Paydaşların bu komitelerden en kritik beklentisi, şirketin mevcut durumu, gidişatı, geleceği hakkında kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, şeffaf, adil, hesap verebilir ve sorumluluk prensipleri doğrultusunda bilgi sahibi olmaktır.

Gelecekte kurumsal risk yönetiminin Türkiye’de nasıl bir yeri olacağını düşünüyorsunuz?

Saraçoğlu: Organizasyonlar kuruldukları andan itibaren ve sürekli olarak risklerini yönetiyorlar aslında. Bazı riskler daha bilinçli ve ölçülerek yönetiliyor, bazıları ise daha içgüdüsel ve tecrübeye dayanarak. Ama risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine geçiş henüz az kurumun tam anlamıyla başarabildiği bir şey. Yine de çok yol alındı. Artık “kurumsal risk yönetimi istiyoruz” diyerek bize gelen şirketlerin sayısı eskiye göre çok fazla. Veya “kurumsal risk yönetimi yaptığımızı düşünüyoruz, ama nasıl yaptığımızı bir de siz değerlendirin” diyenler olabiliyor. Şirketlerin olgunluk seviyesi bu anlamda arttı. Artık bu bir lüks değil ihtiyaç olarak görülebiliyor. Kurumsal risk yönetimi şirketlerin kendi kendilerine sürdürmeleri gereken bir program ama kuruluş aşamasında destek almak daha hızlı yol almalarını ve programın temel taşlarını doğru oturtmalarında önemli rol oynuyor. Riskleri ölçüp sayısallaştırabilmek biraz daha uzmanlık gerektirebiliyor. Bu anlamda da destek almalarını öneriyoruz.

Kurumsal Risk Hizmetleri bölümü olarak müşterilerinize kurumsal risk yönetimi konusunda sunduğunuz hizmetlerde, özellikle hangi konuyu vurgulamak istersiniz?

Saraçoğlu: Risk analitiği ve finansal risk yönetimi, Deloitte olarak sıcak gündemimizi oluşturan konular arasında yer alıyor. Öncelikle amacımızın riskten tamamen kaçınmaya yönelik bir çalışma yapmak olmadığını anlatıyoruz. Alınan kararlar en az riski getiriyorsa aynı zamanda en az kazancı da getirecektir. İş hayatında risk almadan çalışmak mümkün değil. Biz bu risklerin farkında olmalarına ve mümkün olduğunca kontrol altında tutmalarına, getirisi olan risk ile getirisi olmayan riski ayırt etmelerine yardımcı oluyoruz. Kurum üst yönetiminin stratejik hedefleri doğrultusunda, risk ve getiri kapsamında kurum için optimumun bulunmasında ve süreçlerin bu doğrultuda düzenlenmesini sağlayabilecek sistemin kurulmasında destek oluyoruz.