

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MİKRO BAZDA TİCARİ RİSKLERİN ANALİZİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA
MICRO- BASED TRADE RISKS' ANALYSIS: AN APPLICATION ON
LOGISTICS SECTOR

HAFSA CANDAN

DANIŞMAN
DOÇ. DR. YÜCEL ÖZTÜRKOĞLU

İZMİR, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Mikro Bazda Ticari Risklerin Analizi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

31.05.2016


Adı SOYADI

Hafsa CANDAN


İmza




Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

(Danışman)
Yücel Öztürkoglu


Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Bone E. Saygılı


Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Ödksen Topuz




Doç. Dr. Çağrı BULUT

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Lojistik gelişmiş ülkelerde önemli bir sektör olarak görülürken; ülkemizde de bu olgu yerleşmeye başlamıştır. Bankacılık ve sigorta sektöründe risk yönetimi ile ilgili çok çeşitli araştırmalar yapılmış ancak lojistik sektörde riskler ve lojistikte risklerin belirlenmesi adına çok fazla araştırma mevcut değildir. Gelişmiş ülkelerde lojistik kapasiteyi GSYİH'nin ortalama % 10-12'lik bölümü oluşturmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde % 2-5 arasında, Türkiye'de ise bu oran % 2-3'tür. Bu oranın ülkemizde artması gerekmektedir. Lojistik işletmelerde lojistik yönetiminin ve risk yönetiminin etkili gerçekleştirilmesi gerektiğinin önemi orta çıkmaktadır. Lojistik kadar iyi yönetilir ise ülkemize ve şirketlere ekonomik olarak dönüşü de o kadar faydalı olacaktır.

"Mikro Bazda Ticari Risklerin Analizi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı hazırladığı tezde çalışmalarına yardım ve desteğini esirgemeyen başta tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yücel Öztürkoğlu'na teşekkürlerimi sunarım.

Aileme, eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm hocalarıma ve anket çalışmasında ankete katılmakta hiç terattüt etmeyen lojistik sektörü çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

MİKRO BAZDATİCARİ RİSKLERİN ANALİZİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Hafsa CANDAN

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lojistik işletmeler tüm işletmeler gibi risklerle karşı karşıyadır fakat; risk araştırmaları daha çok bankacılık ve sigorta sektöründe ele alınıp incelenmiştir. Tedarik Zinciri Yönetimi ve zincirin karmaşıklığı nedeniyle bu alanda da risk yönetimi yeterince çalışma var iken lojistikte risk yönetimi ve lojistik sektöründeki riskler ile ilgili kapsamlı bir araştırma yoktur. Var olan araştırmalar sadece lojistikte riskin belli bir boyutunu incelemiştir.

Ticaretin etkin akışı için lojistikte etkin risk yönetiminin uygulanması gerektiği düşüncesinden hareketle literatürden faydalanarak bu çalışmada risk, risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol, lojistik, lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, lojistik işlemler, tedarik zincirinde riskler ve lojistikte risklere değinilmiştir.

Uygulama aşamasında İzmir ilinde lojistik faaliyet gösteren işletmelerin risk ve risk yönetimi algıları ve önemli risklerinin sıralanması adına bir anket çalışması yapılmıştır. Anket' in birinci kısmında ilk 8 soru anketi yanıtlayanların firma profilini ve firma sahipleriyle, yanıtlayanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik olan genel sorulardır. Anketin İkinci bölümünde 9.soru risk yönetimi için dışarıdan danışmanlık alma durumunu ölçerken, 10.soru yanıtlayanların belirtilen risklerin, belirtildiği gibi kategorilendirilmesine katılma durumlarını ölçmektedir. 12. sorudan 17. soruya kadar olan sorular literatürdeki risk tanımlarıdır ve risk algısı ve bilinirlik ölçme yönünde 5 li likert ile ölçülmektedir. 17. sorudan 22. soruya kadar olan sorular MB iç kontrol sorularından seçme ve lojistik işletmelerin iç kontrolde işbirliği, sorumluluk, izleme değerlendirme, yapılanma durumlarını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin 22. sorudan itibaren sorular risk yönetiminin bilinirliğini ölçme amaçlı literatürdeki amaç ve farklı tanımlamalarından oluşmaktadır.

Risk, risk yönetimi tutum ve bilinçleri demografik özelliklerle karşılaştırılarak ölçülmüştür. Örneklemi oluşturan lojistik işletmelerdeki 53 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. Finansal, Operasyonel, Stratejik, Fiziksel ve Ekonomik risklerin ilk beş riskleri olarak değerlendirildiğine ulaşılmıştır. Lojistik sektöründe firma sahiplerinin genel yapısı incelendiğinde eğitim seviyesinin ortaokuldan doktora kadar değişiklik gösterdiği, fakat lisans düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Literatür ve anket çalışması sırasında ve sonrasında elde edilen gözlemlerde risk yönetiminin, demografik özelliklerden çok yöneticilerin sorumluluk bilinci, yönetim tarzı ve şirket kapasitesine göre değiştiği sonucuna varılmıştır. İzmir İli Lojistik İşletmeleri Finansal ve Operasyonel riskleri azaltma ve kaldırma yönünde stratejiler geliştirmelidirler. Uluslararası ticaretteki riskler, lojistikteki risklerin üzerinde etkilidir. Ticaretin etkin akışını sağlamak için lojistiğin şirketler ve hükümet tarafından etkin yönetilmesi gereklidir. Hükümet ve işletmeler Lojistik Performans Endeksinde yükselmek için beraber çalışmalıdırlar. Etkin Lojistik yönetimi de etkin risk yönetimiyle ilişkilidir. Lojistik ve ticaretteki etkin yönetim ekonomiye olumlu yansıtacaktır.

Anahtar Sözcükler: Lojistik İşletmeleri, Risk, Danışmanlık, Risk Yönetimi, Lojistikte Riskler

ABSTRACT**Master Thesis****MICRO- BASED TRADE RISKS' ANALYSIS: AN APPLICATION ON
LOGISTICS SECTOR****Hafsa CANDAN****Yaşar University****Institute of Social Sciences****Master of International Trade and Finance**

Logistics businesses are faced with the risk as all businesses but risk researches have been investigated mostly in banking and insurance sectors. There are many studies about Supply Chain Risk Management because of complexity of the Chain but There is not enough study in the Logistics Risks Management and Risks In the Logistics Sectors. There are studies that have examined the risk of a certain size in just logistics.

To achive the effective flow of trade, the effective risk management should be implemented in logistics processes Risk, Risk Management, Enterprise Risk Management, Internal Control, Logistics, Logistics Management, Supply Chain Management, Logistics Businesses, Supply Chain Risks, Risk in Logistics are subjecsts that are mentioned from the literature in this study.

A survey was implemented on logistics businesses' owners and employees who operates in İzmir province. In the implementation phase of the survey logistics businesses' owners and employees' risk perception and ranking of the 5 most important risks are investigated. In the first part of survey from first to eighth questions are about the firms profile and demographics of the owners and employees who answer the survey questions. In the second part of the survey nineth question is about receiving consultancy on risks management. Tenth question is about measuring participation status of respondents on stated risk categories in tenth question. From twelfth question to seventeenth question are consist of literature definion of risks that will measure the risk perception of the respondents and the awareness of the risk and risks definition. Risk definition questions are in 5- level likert question format. From seventeenth question to the twenty second question are taken form Turkish Ministry of finance's internal control questions to measure collaboration,

accountability, monitoring and evaluation, organization structure in risk management. From the twenty second question to twentyfifth question are consist of literature definion of risks management that will measure the risk management perception of the respondents and the awareness of the risk management and risks management definitions.

Risk, risk management risk perceptions are compared with demographics of the respondents. The survey study is performed on the sample size 53 person. According to responses; the first 5 most important risks of the logistics businesses are related to financial risks, operational risks, strategic risks, physical risks, economic risks. According to responses; firms owners' education level is mostly in graduate- level in logistics sector.

According to results from litarature research, analysis of survey results and observations during the research we can conclude some significant results that Risk management is not affected from demographics but affected from management responsibilty, management style and business capacity. İzmir province logistics businesses should be work on their financial and operational risks' reduction and risk elemination strategy development. Risks in international trade have impact on logistics risks. To achieve the effective flow of trade, the effective logistics processes management should be realized by businesses and government. Government and Businesses should work on LPI to provide development. The way of the Effective logistics management is related to effective risk management implementations in businesses. Efectiveness of logistics and trade is going to reflect positively on the economy.

Key Words: Logistics Enterprises, Risk, Consultancy, Risk Management, Risks In Logistics.

İÇİNDEKİLER

MİKRO BAZDA TİCARİ RİSKLERİN ANALİZİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

MICRO-BASED TRADE RISKS' ANALYSIS: AN APPLICATION ON LOGISTICS SECTOR

YEMİN METNİ	ii
ONAY SAYFASI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

1. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

1.1.Riskin Tanımı.....	1
1.1.1.Belirsizlik.....	2
1.1.2. Risk Çeşitleri.....	2
1.2. Risk Yönetimi.....	4
1.2.1. Risk Yönetimi Süreci.....	7
1.2.2. Coso (Committee of Sponsoring Organizations) Bazlı Risk Değerlendirmesi.....	7
1.3. Kurumsal Risk Yönetimi.....	9

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSLARARASI TİCARET VE RİSK.....	15
2.1. Uluslararası Ticaretin Tanımı.....	15
2.2. Uluslararası Ticarete Riskler.....	15
2.2.1. Mala İlişkin Riskler.....	16

2.2.2. Piyasa Riski.....	17
2.2.3. Ödemeye İlişkin Riskler.....	17

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	19
3.1. Lojistik.....	19
3.2. Ekonomide Lojistiğin Yeri.....	22
3.3. Türkiye' de Lojistik Sektörü.....	25
3.4. Lojistik Yönetimi.....	26
3.5. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	28

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. LOJİSTİKTE VE TEDARİK ZİNCİRİNDE RİSKLER.....	31
4.1. Lojistik İşletmeler.....	31
4.2. Lojistikte Riskler.....	32
4.3. Tedarik Zincirinde Riskler.....	34

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LOJİSTİK İŞLETMELERDE RİSK VE RİSK YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMININ ARAŞTIRILMASI ÜZERİNE UYGULAMA.....	36
5.1. Araştırmanın Amacı.....	36
5.2. Araştırmanın Metodu ve Yöntemi.....	37
5.3. Araştırma Bulguları.....	38
5.3.1. Firma Profili ve Demografik Özellikler.....	38
5.3.2. İncelenen İşletmelerde Risk Davranışları.....	40
5.3.2.1. İç Kontrol Analizi Soruları ve İlgili Analizler.....	43
5.3.2.2. Risk Yönetimi İçin Dışarıdan Danışmanlık Alma Durumu Ki Kare Testleri.....	47
5.3.2.3. Firma Sahibi Cinsiyet ve Belirtilen Risk Kategorilerine Katılıp Katılmama Durumu Ki Kare Analizi.....	51
5.3.2.4. Firma Sahibi Cinsiyet ve Risk Yönetimi Tanımları Çapraz Tablolama ve Ki Kare Analizleri.....	53
5.3.2.5. Lojistik İşletmelerin Lojistikte Risklerinin Sıralanması.....	58
5.3.2.6. Risk Tanımları ve Betimsel Tablolar.....	59
5.3.2.7. İç Kontrol Soruları ve Betimsel Tablolar.....	61
5.3.2.8. Risk Yönetimi Tanımları Betimsel Tablolar.....	64
SONUÇ.....	66
KAYNAKÇA.....	68
EKLER	
EK1 – Lojistik İşletmelerde Risk ve Risk Yönetimi Anket Çalışması.....	74

KISALTMALAR

Alm Almanya

CLM The Council of Logistics Management - Lojistik Yönetim Konseyi

COSO Committee Of Sponsoring Organizations

CSCMP The Council of Supply Chain Management Professionals - Tedarik Zinciri Yönetim Profesyonelleri

ÇŞB SGB Çevre ve Şehirçilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

Dan. Danışmanlık

DC Distribution Center - Dağıtım Merkezi

df Degree of Freedom - Serbestlik Derecesi

f.a.i.k Firmaların Ağırlıklı İştigal Konusu

GSYİH Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

İMKB İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

İDM İç Denetim Merkezi

İZTO İzmir Ticaret Odası

KRY Kurumsal Risk Yönetimi

LHÜF Lojistik Hizmet Üreten Firmalar

LM Logistics Management - Lojistik Yönetimi

LPI Logistics Performance Index - Lojistik Performans Endeksi

MB Maliye Bakanlığı

MEB Milli Eğitim Bakanlığı

MÜSİAD Müstakil Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

SCM Supply Chain Management - Tedarik Zinciri Yönetimi

SPK Sermaye Piyasası Kurulu

PwC PricewaterCoopers

T Toplam

TİDE Türkiye İç Denetim Enstitüsü

Tr Türkiye

TÜSİAD Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TZY Tedarik Zinciri Yönetimi

Ulus. Uluslararası

UND Uluslararası Nakliyeciler Derneği

YTTK Yeni Türk Ticaret Kanunu

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1 - Taşıma Modların Göre İhracat.....	19
Tablo 2 - Lojistik Maaliyetini Oluşturan Unsurlar.....	21
Tablo 3 - Temel Bileşenlerine Göre Türkiye'nin LPI Sıralaması.....	21
Tablo 4 - 2014 Yılı LPE Sıra ve Skorları.....	25
Tablo 5 - Firmanın Ağırlıklı İştigal Konusu.....	38
Tablo 6 - Firma Sahibinin Cinsiyeti.....	39
Tablo 7- Firma Sahibinin Yaşı.....	39
Tablo 8 - Firma Sahibinin Eğitim Durumu.....	39
Tablo 9 - Firmada Çalışan Kişi Sayısı.....	39
Tablo 10 - Yanıtlayanın Cinsiyeti.....	40
Tablo 11 - Yanıtlayanın Yaşı.....	40
Tablo 12 - Yanıtlayanların Departmanı.....	40
Tablo 13 – Firma Profili ve İlk Beş Risk Normallik Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 14 - İçkontrol_ortalama ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Grup İstatistiği.....	44
Tablo 15 - İçkontrol_ortalama ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Bağımsız Örneklem t-testi.....	44
Tablo 16 - İçkontrol_ortalama ve Firmada Çalışan Kişi Sayısı Tanımlayıcı Veriler....	45
Tablo 17 - Varyansların Homojenliği Testi.....	45
Tablo 18 - Anova.....	45
Tablo 19 - Post hoc Testleri.....	46
Tablo 20 – Homojen Alt Gruplar.....	47
Tablo 21 - Danışmanlık ve firmanın ağırlıklı iştigal konusu durum işleme özeti.....	48
Tablo 22 - Danışmanlık ve firmanın Ağırlıklı İştigal Konusu Çapraz Tablolama.....	49
Tablo 23 - Danışmanlık ve Firmanın Ağırlıklı İştigal Konusu Ki Kare Testi.....	49
Tablo 24 - Danışmanlık ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Durum İşleme Özeti.....	50
Tablo 25 - Danışmanlık ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Çapraz Tablolama.....	50
Tablo 26 - Danışmanlık ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Ki Kare Testi.....	51
Tablo 27 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Kategorileri Durum İşleme Özeti.....	51

Tablo 28 - Firma sahibinin Cinsiyeti ve Risk Kategorileri Çapraz Tablolama.....	52
Tablo 29 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Kategorileri Ki Kare Testleri.....	52
Tablo 30 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi Tanımları Durum İşleme Özeti.	53
Tablo 31 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 1. Tanımı Çapraz Tablolama...	53
Tablo 32 - Firma sahibinin cinsiyeti ve risk yönetimi 1. Tanımı Ki Kare Testi.....	54
Tablo 33 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 2. Tanımı Çapraz Tablolama...	54
Tablo 34- Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 2. Tanımı Ki Kare Testleri.....	55
Tablo 35 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve risk yönetimi 3. Tanımı Çapraz Tablolama.....	55
Tablo 36- Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 3. Tanımı ki kare Testi.....	56
Tablo 37 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 4. Tanımı Çapraz Tablolama...	57
Tablo 38- Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 4. Tanımı Ki kare Testleri.....	57
Tablo 39 - İlk Beşte İlk Sırada Sıralanmış Olan Riskler.....	58
Tablo 40 - Riskin 1. Tanımına Katılım Durumu	60
Tablo 41 - Riskin 2. Tanımına Katılım Durumu.....	60
Tablo 42- Riskin 3. Tanımına Katılım Durumu.....	60
Tablo 43 - Riskin 4. Tanımına Katılım Durumu	61
Tablo 44 - Riskin 5. Tanımına Katılım Durumu.....	61
Tablo 45 - Birimlerle İşbirliği.....	61
Tablo 46 - Paydaşlarla İşbirliği.....	62
Tablo 47 - Belirlenme ve Yönetme.....	62
Tablo 48 - İzleme ve Değerlendirme.....	63
Tablo 49 - Organizasyonel Yapılanma.....	63
Tablo 50 - Risk Yönetiminin 1. Tanımına katılım Durumu.....	64
Tablo 51 - Risk Yönetiminin 2. Tanımına katılım Durumu.....	64
Tablo 52 - Risk Yönetiminin 3. Tanımına katılım Durumu.....	64
Tablo 53 -Risk Yönetiminin 4. Tanımına katılım Durumu.....	65

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 - Lojistik Yönetimi ve Gelişimi.....	27
--	----

**MİKRO BAZDA TİCARİ RİSKLERİN ANALİZİ: LOJİSTİK ŞEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA
MICRO- BASED TRADE RISKS' ANALYSIS: AN APPLICATION ON
LOGISTICS SECTOR**

GİRİŞ

Globalleşme işletmelerde değişim ve gelişime ayak uydurmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu da işletmelerin risklerinin çeşitlenmesine neden olmuştur. İşletmeler iç ve dış kaynaklı birçok riskle karşı karşıyadır. Bu riskleri kaldırma ve azaltma yönünde stratejiler benimsenmeli ve risklerini etkili bir şekilde yönetilmelidirler. Bu işletmelere zarar oluşmadan önlem almayı sağlarken bir yandan da fırsatları fakedip yakalamayı sağlayacaktır. Bir işletme, ister ulusal ister uluslararası ister Global olsun, iç ve dış çevresinden etkilenecektir. Her birinde yönetim tarz ve süreçleri farklı olabilir fakat iç ve dış çevreye karşı sorumluluk bilinci hepsinde olmalıdır.

Ülkemizdeki firmaların rekabet güçlerini arttırmaları, ülkemizin dünya üretim ve ticaretine daha iyi entegre olması gerekmektedir. Bu anlamda da; taşımacılık ve lojistik süreçlerinin de iyileştirilmesi gerekmektedir. Lojistik Performans Endeksi lojistik faaliyetlerde yeterince etkin olmadığımızı göstermektedir.

Etkin ticaret akışınının sağlanmasında bir yol da firmalarda etkin lojistik yönetimini sağlayabilecek olan lojistikte risk yönetiminin sağlıklı bir şekilde uygulanmasıdır.

Tüm bu nedenlerden dolayı bu araştırmada birinci bölümde risk ve risk yönetiminden, ikinci bölümde genel olarak uluslararası ticaretteki risklerden, üçüncü bölümde lojistikten, lojistiğin ekonomideki yerinden ve Türkiye'de lojistik sektöründen bahsedilecek Lojistik Performans Endeksi sıralamasında üst sıralara çıkabilmesi için etkili bir lojistik yönetimi gerçekleştirilmesi gerektiğinden bahsedilecek ayrıca lojistik yönemi ve tedarik zincirinin ne olduğuna değinilecektir. Dördüncü bölümde lojistikte ve tedarik zincirindeki risklerden bahsedilecektir. Beşinci bölümde İzmir İli lojistik işletmelerinin risk ve risk yönetimine yaklaşımları üzerine bir anket çalışması yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. RİSK, RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

1.1. Riskin Tanımı

Risk, ilgili olduğu alana göre çeşitlenebilen ve farklılaşabilen bir kavramdır. Özcan (2012) sözlük anlamı "bir zarara, bir kayba, bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı (Büyük Larousse, 1986, s. 9843) olan risk kavramının ortaya çıkardığı sonuçlara göre, farklı tanımlarının yapılması mümkündür".

En dar kapsamıyla risk kayıp olarak kabul edilebilir. Buna göre risk; insan hatasına bağlı ya da doğal sebeplere bağlı olarak uğranan zararlar, meydana gelen problemler gibi olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir. Bu anlamıyla riskin yönetimi ise; söz konusu olumsuzlukların meydana gelme olasılıklarının minimize edilecek süreçlerin geliştirilmesi ile mümkün olabilir (Özcan, 2012).

Risk; taraflarca kabul edilen veya istenilen yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, beklenen olayların gerçekleşmemesi ya da beklenmeyen durumların ortaya çıkmasına bağlı olarak zarar edilmesi olasılığını ifade eder. Beklenen gerçekleşmesi en muhtemel sonuç ile gerçekleşen -fiili- sonuç arasındaki sapmadır (Alkın, 2001, s. 105).

Risk, geleceğe ait bir belirsizliği ve bu belirsizlikten doğabilecek olası bir beklenmeyen sonucu ifade eder (Sayılı, 2008, s.2)

Mevcut hiçbir risk tanımı mükemmel olmayıp, her biri riskin belli bir bölümünü yansıtmaktadır. Bugün itibari ile tüm dünya üzerinde kabul görmüş risk ve risk yönetimi tanımlaması bulunmamaktadır. Tabii ki kabul görmüş kurallar ve kavramlar mevcuttur. Ancak başarılı bir risk yönetimi sistemi kurabilmek ve bu sistemi başarı ile uygulayabilmek için şirketler, mutlaka karşı karşıya kaldıkları riskleri yukarıda ifade edildiği gibi farklı yönleri itibari ile analiz edecek yeterliliğe sahip olmalıdır. Sadece belli bir bölümü dikkate alınarak yapılacak analizler, risk yönetim sistemini çok büyük bir olasılıkla başarısızlığa götürecektir (Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği [TÜSİAD], 2006).

1.1.1. Belirsizlik

Risk ve belirsizlik kavramları iç içe geçmiş kavramlardır fakat birbirlerinden farkları ayırtılmalıdır. Aralarındaki fark, riskin belli bir oranda gerçekleşme ihtimalinin olduğu, belirsizliğin ise neyin ne zaman gerçekleşeceğini yansıtmamasıdır. Belirsizlik elde edilecek sonuçların olası dağılımıdır. Dağılım ne kadar geniş ise belirsizlik o kadar fazla olacaktır.

Risk ve belirsizlik arasındaki farkı ortaya koyan ilk kişi olan ve Cantillon'un girişimcilik teorisini genelleştiren kişi ise Frank H. Knight' tır (Doğan, 2010).

Risk ve belirsizlik ile ilgili temel ayrımlar literatürde aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

Risk ve belirsizlik kavramı sıkça yan yana kullanılmaktadır. Bu kavramlar iç içe geçmiş durumdadır. Aslında risk, belirsizliğe karşı korunmasız olma durumudur (Güzel,2007, s. 6).

Risk, kesin olmamakla birlikte tecrübe ve istatistiksel veriler ile tahmin edilebilen bir olasılığa sahip olan çıktılarla ilgilidir (Marshall, 2000).

Eski pragmalara göre risk kaybetme olasılığı olarak tanımlanırken günümüzde risk, tek başına veya tekrarı durumunda o işletmenin finansal gücünü zayıflatacak tehlikeye sokacak herhangi bir faaliyet sonucundan beklenmedik ve zarara sebep olan bir sapma olarak tanımlanmaktadır (Güzel, 2007, s. 8).

Risk, çoğu zaman istenmeyen bir olayın oluşma olasılığına ilişkin istatistiksel verilere dayalı olarak ölçülebilen bir kavramdır. Belirsizlik, istatistiksel verilerin mevcut olmadığı durumlarda kullanılan, ölçülemeyen bir kavramdır (Fıkrkoca, 2003, s. 14).

1.1.2. Risk Çeşitleri

Yaşamın her alanında iç ve dış çevrenin etkisiyle risklerle karşı karşıya kalmak mümkündür.

Bir şirketin karşılaşılabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmenin yapısal ve sektörel özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir. Riskleri sınıflandırmanın birçok yolu olmasına rağmen en kabul görmüş sınıflandırma finansal riskler ,operasyonel riskler, stratejik riskler ve dış çevre riskleri şeklindedir. Bu kategorileri kesin çizgiler ile birbirlerinden ayırmak oldukça zordur. Örneğin bir kredi riski; sonuçları itibari ile finansal risk, nedenleri itibari ile operasyonel bir risk olarak algılanabilir (TÜSİAD, 2008).

İdare açısından risk; gelecekte ortaya çıkabilecek iç ve dış etkenlerin İdarelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri şeklinde ifade edilebilir (ÇŞB Strateji Geliştirme Başkanlığı, bt, s.3).

Sistemik riskler; ekonomik, politik, sosyal durum vb. çevresel faktörlerin değişkenliğinden kaynaklanıp, bütün piyasayı aynı yönde ancak değişik derecede etkileyen risklerdir. Bunlar beklenmedik olayların sonucu oluşurlar ve tüm kurumları aynı yönde az veya çok etkilerler. Bu tür riskler kaynaklarda “Piyasa riski” veya “Kontrol edilemeyen riskler” olarak da bilinir (Dayan, 2006, s. 30).

Sistemik olmayan riskler ise işletmeye özgü risk olarak tanımlanır. Faaliyet riski, finansal risk, yönetim riski ve sektör riski bu risk grubuna dahildir. Bu riskler kaynaklarda “Özel Riskler” veya “Kontrol Edilebilen Riskler” olarak da tanımlanmaktadır (Dayan, 2006, s. 30)

Finansal riskte hem kazanma hem de kaybetme olasılığı bulunmaktadır. Karlılığa ve likiditeye ilişkin kararlar daima belirsizlik koşulu altında alınır ve bu belirsizliği gidermek üzere de tahminde bulunulur. Tahmin ile gerçekleşmenin aynı ölçülerde olmaması veya tahmin hatası bir kayıp yaratıyorsa bu riskin kendisidir (Lokumcu, 2009, s. 3).

Risk tanımı öngöremediğimiz bir belirsizlik olması itibariyle hayatımızda hep olacak bir konudur. Geçmiş dönemde ülkemizde yaşadığımız krizlere bakacak olursak bir kısmı öngörülebilir olmakla birlikte bir kısmı da olma ihtimalini çok düşük öngördüğümüz durumlarda gerçekleşti. Dolayısıyla bu küresel krize ve alınan ve alınacak olan tedbirlere rağmen bundan sonra da yaşanacak krizlerin olacağı ve bunların yine risk algısının değiştiği, yüksek risk potansiyeli olmasına rağmen farkında olmadan ya da risk iştahına bağlı olarak yapılacak hareketlerden kaynaklanacağı söylenebilir. Risk algısında önemli olan rekabet koşullarına rağmen sürü psikolojisinde hareket etmemek. Piyasanın büyük çoğunluğu bir yöne giderken, piyasada ters yöne hareket etmek ticari olarak kolay değil ama gerektiğinde bu cesaretli adım atılabilmeli (Karacal, vd. 2010).

2008 yılında yaşanan küresel kriz, bağlantılı bir dünyada oluşan risklerin bölgesel olmadığını, geniş etki kapasitesine sahip olduğunu bir kez daha göstermiştir (Tokgöz ve Önce, 2009).

1.2. Risk Yönetimi

Risk yönetimi, işletmelerin işlevleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerin önceden dikkatli bir biçimde ve ayrıntıları ile tanımlanıp değerlendirilmesi ve bu riskleri minimize edecek veya tam olarak ortadan kaldıracak önlemlerin alınmasıdır.

Risk yönetimi belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirmeyi sağlayan disiplindir. Problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımdır. Problem haline gelmeden, tehlikeye dönüşmeden önce, risklerin belirlenmesini ve risklerin oluşma olasılığını ve/veya etkisini en aza indirgeyen faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini kapsar (Güzel,2007, s. 7).

Harry Markowitz esas olarak tüm yumurtaların aynı sepete konulmaması gerektiğini, çeşitliliğin iş sahibi veya yatırımcı açısından daha güvenli bir ortam oluşturduğunu söylemiştir (Babusçu, 2005, s. 89). Bu anlayış sadece finansal risklerin yönetimi ile değil aslında işletmelerin tüm risklerinin yönetimi için geçerlidir.

Önceden tahmin edilemeyen risklerden korunma yolları aslında mevcut olup, bu yöntemin adı finans dünyasında "hedging" olarak bilinir. Hedging yöntemlerini; emtia, faiz ve döviz risk yönetim ürünleri olmak üzere başlıca üç grupta toplamak mümkündür. En çok bilinen ve yaygın olan hedging işlemleri; "forward, futures, swap ve opsiyon", olarak müşteriler ile bankalar ve finans kuruluşları arasında veya finans kuruluşlarının birbirleri arasında yapılmaktadır (Onursal, 2010).

Milli Eğitim Bakanlığı risk yönetiminin temel amacını *"Risk Yönetiminin temel amacı, milli servetimizi ve personelin sağlık ve mutluluğunu korurken, görev etkinliğini tüm seviyelerde arttırmaktır. Kayıpları azaltmanın ötesinde risk yönetimi, para, zaman ve personelin kazanılmasına yönelik fırsatların belirlenip, lehimize çevrilmesini sağlayan mantıklı bir süreçtir"* şeklinde ifade ediyor (MEB, 2011 s.36).

Risk yönetimi bir ürünün ya da hizmetin düşünce aşamasından başlayarak müşteriye sunulmasından sonraki müşteri ilişkileri yönetimi aşamasına kadar tüm aşamaları ve bu aşamalar ile ilgili tüm fonksiyonları kapsar. Bir işletme içerisinde risk yönetiminin ilgili olmadığı hiçbir alan yoktur. Risk yönetimi, hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, riskleri kontrol edebilmek için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir düzenlemedir (Dayan, 2006, s.31).

Etkin bir risk yönetim sisteminin işletmelere olası faydaları (TÜSİAD, 2006, s. 6-7):

- İşletmeler için karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulmasını sağlar.
- Geriletici ve zarar verici olan bir risk faktörünün yönetilmesi işletme kârını artırıcı özellikte olacağından; karlılığı artırır denilebilir.
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunmasını sağlar.
- Belirsizlik ortamı yerine daha kontrollü bir ortam sağlayacağından dolayı stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini sağlar.
- Yatırımcıların ilgisinin artmasına yardımcı olur.
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesine yardımcı olur.
- Rekabet gücünün artmasını sağlar.
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesine olanak tanır.
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımını sağlar.
- Sermayenin işbirimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanmasına imkan verir.
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının gelişmesi sağlanır.
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olur.
- Performansın risk odaklı takip edilmesini sağlar.
- İşletmelerin kurumsal yönetiminin iyileştirilmesini sağlar.

Risk yönetimi, bir işletmenin potansiyel kayıplarının gerçekleşme olasılığını ve etkilerini, faaliyetlerin devamını tehdit eden kritik seviyeden düşük tutarak, işletmenin faaliyetlerinin devamlılığını önemli ölçüde güvence altına alır. Sürprizlerin en aza indirger böylelikle işletme üst yönetimleri enerjilerini ve ilgilerini anlık problemleri çözmek yerine işletmenin temel iş önceliklerine odaklanabilme edebilme imkânını yakalayabilecekler ve önlerini daha net bir şekilde görebileceklerdir. Etkili bir risk yönetimi riskin gerçekleşmesi durumunda kaybı en asgari düzeyde tutmaya yardımcı olacaktır. Risk yönetimi, gelirlerde ya da nakit akışında kayıplar nedeniyle ortaya çıkabilecek azalmaların 'kabul edilebilir' seviyelere çekilmesine yardımcı olur. Risk yönetimi istikrarlı büyüme sağlar. İşletmeler hedeflerine ulaşmaya çalışırken sürekli dalgalanmalara maruz kalırsa hedeflerin gerçekleşmesi istenilen düzeyde olmaz. Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek zararı minimuma indirmek ve dolayısıyla sosyal sorumluluk gerçekleştirmek risk yönetiminin önemli amaçlarından biridir.

Risk yönetimi, yasal düzenlemelere uyumu sağlar. İşletmeler faaliyet göstermekte oldukları sektöre bağlı olarak çok farklı sayıda yasaya ve düzenlemeye bağlı olarak çalışmak zorundadırlar (TÜSİAD, 2006, s.12).

Risk ait olduğu iç ve dış çevre dikkate alınarak değerlendirilmeli ve yönetilmelidir. Gerçekleştirilecek risk yönetimi işletmeye, çalışanlara ve milli servete değişik ölçülerde fayda yaratacaktır.

Riski etkin yönetmek için tüm sorumluların ve bunların sorumluluklarının bilinmesi gerekir. Risk Yönetiminde sorumluluklar şu şekildedir;

Üst Yönetici, risk yönetiminde liderdir. Risk yönetiminin yapılmasını sağlayacak mekanizmaları oluşturur. Geleceğe ilişkin risk stratejisi ve eylemler belirler. İzlemeyi ve risk yönetiminin etkinliğini teşvik eder. Risk yönetiminin tutarlı bir şekilde yapılmasını sağlar.

Strateji Geliştirme Birimi, temel risk yönetimi usulleri konusunda bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve bu becerilerin harcama birimlerine aktarılması için gerekli çalışmaları yapar ve koordineyi sağlar. Risk yönetimini kolaylaştırıcı destek faaliyetlerde bulunur.

İç Denetim Birimi, kurumsal risk yönetiminin kuruma tanıtılması ve kazandırılmasına, kurumun risk yönetimi ve kontrolü hakkında uzmanlığının yükseltilmesine ve kurumun genel bilgi düzeyinin artmasına liderlik etmede rol üstlenir. Risk yönetimi süreçlerine dair güvence verilmesinde, risklerin doğru şekilde değerlendirildiğine dair güvence verilmesinde, risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesinde, ana risklerin raporlanmasının değerlendirilmesinde, ana risklerin yönetiminin gözden geçirilmesinde, risk ve kontrol konularında tavsiye, öneri ve eğitim faaliyetleri yürüterek, atölye çalışmalarında kolaylaştırıcı rol üstlenir.

Birim Yöneticileri, sorumluluğu altındaki birimlerde risk yönetiminin etkinliğini sağlar. Birim risklerinin tespit edilmesini koordine eder. Riskleri belirli periyotlarla gözden geçirir. Durumu değişen veya yeni ortaya çıkan risklerin yönetimini sağlar. Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını karşılar.

Personel, kendi yaptıkları işlere ilişkin ortaya çıkabilecek sorunları tespit ederek ilgili mercilere iletirler. Kendi görev alanlarıyla ilgili riskleri yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetirler. Risklerin yönetimi ile ilgili düzenlenecek raporlar için kanıtları sağlarlar (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı [ÇŞB SGB], bt, ss.8-10).

1.2.1. Risk Yönetimi Süreci

Risk yönetim süreci birbirine bağımlı altı basamaktan oluşur. Bu basamaklar; riskin tanımlanması, riskin analiz edilmesi, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması, seçilen alternatiflerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol süreçlerinden oluşmaktadır.

Tanımlama riskin teşhisi anlamına gelmektedir. Risk tanımlandığında, risk yöneticileri onu değerlendirmelidirler.

Risk tanımlanıp değerlendirildikten sonraki basamak, riskle mücadelede kullanılacak yaklaşım yönteminin ve her biri için kullanılacak tekniğin kararlaştırılmasıdır. Riskten uzaklaşmak, riski almak, riski azaltmak ve riskten kaçınmak risk yönetim teknikleri arasındadır (Vaughan-Vaughan, 1995, s.32).

Her alternatifin olası sonuçları olanaklar ölçüsünde en iyi biçimde tahmin edildikten sonra, seçilen alternatifin uygulanması işlemi gelir (Newhman, 1979).

Değerlendirme ve kontrol süreci yöneticilere hatalarının ağır sonuçlar doğurmadan tekrardan gözden geçirilmesini ve keşfini sağlar (Vaughan-Vaughan, 1995, s.34).

1.2.2. COSO (Committee of Sponsoring Organizations) Bazlı Risk Değerlendirmesi:

İç kontrol kurumların hedeflerine ulaşması ve misyonlarını gerçekleştirmesi; bu yolda ilerlerken önlerine çıkabilecek belirsizliklerin en aza indirilmesi amacıyla uygulanan süreçtir. İç kontrol, kurumların sürekli değişen çevre koşulları, hizmet alanların talepleri ve öncelikleri ile gelecekte ortaya çıkabilecek tehdit unsuru olan veya fırsatlar yaratabilecek risklerle başa çıkabilmeleri için yönetimi güçlendirir (MB, 2016).

İç Kontrol sistemli ve düzenli çalışma, kurumsallaşma, etkili yönetim ve kontrol, etkili risk yönetimi, krizlere hazırlık/ fırsatları yakalama faydalarını sağlar (Kaya, 2014,s. 17).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başında hileli finansal rapor sayısındaki artış nedeni ile oluşturulan Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission on Fraudulent Financial Reporting - The Treadway Commission), hileli finansal raporlama üzerindeki önemi nedeni ile iç kontrol kavramının yeniden düzenlenmesi gerektiğini fark etmiştir. Bu komisyonun çalışmaları, dikkatlerin tekrar iç kontrol üzerine çevrilmesini sağlamış ve iç kontrol kavramsal olarak yeniden düzenlenmiştir. Bu amaçla "Committee of

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" (COSO) oluşturulmuştur. COSO; iş etiği, etkili iç kontroller ve kurumsal yönetim aracılığı ile mali raporlamaların kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapan gönüllü bir organizasyon olup beş profesyonel kuruluş tarafından 1985 yılında kurulmuştur. COSO'nun amacı; iç kontrol, etik uygulamalar ve kurumsal yönetim konularına odaklanarak finansal raporlamaların kalitesinin geliştirilmesidir (İDM, 2016).

Belirli bir sonuca ulaşamama olasılığı ya da istenmeyen bir olayın oluşma olasılığı Meydana Gelme İhtimali (Possibility of Occurence) ve riskin oluşması durumunda, bu durumların sonuca etkisinden Kaybın Büyüklüğü (Severity of Loss) riskin iki temel özelliğidir (Kahraman, 2010, s.7).

Etki, tehlikenin oluşması durumunda birime vereceği zararı, hedef ve faaliyetler üzerindeki etkisini gösterir.

Olasılık, vuku bulması olası olayların toplam sayılarının, daha sübjektif olaylara karşı meydana gelme oranıdır. Olasılık kelimesi yaygın olarak iki anlamda kullanılır. Bunlardan ilki, bir inanç veya beklentiyi ifade ederken; diğeri ise, istatistikçiler tarafından yorumlanan rastlantı veya şansla meydana gelen fiziki olaylardır (Emhan, 2009).

Risk, kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığıdır. Riskler gerçekleşme olasılığı ve risklerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür (Kaya, 2014, s.57).

COSO bazlı risk değerlemesi, idarenin hedeflerinin elde edilmesine yönelik olan risklerin tanımlanması ve analiz edilmesidir. Risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğinin belirlenmesine baz teşkil eder. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç kontrolün ön koşuludur. Riskler yönetilmeden evvel, tanımlanmalı, ölçülmeli ve önceliklendirilmelidir. Risk değerlendirme aşamaları, riskleri tanımla, ölç, önceliklendir şeklinde (Kaya, 2014, s.58-59).

COSO bazlı risk değerlendirmesinde doğal risk kavramı, işin yapısında var olan riski ifade eder ve olasılığı veya etkiyi değiştirmek için alınan önlemlerin yokluğunda kurumun maruz kaldığı riski belirtir. Yönetimin etki ve veya olasılığını değiştirmek için hiçbir şey yapmadığı, önlem almadığında kurumun karşı karşıya kaldığı risktir. *COSO bazlı risk değerlendirmesinde artık risk kavramı*, yönetimin, olumsuz bir olayın etki ve ihtimalini azaltmak amacıyla, riski karşılamaya yönelik kontrol faaliyetleri de dahil, aldığı tedbirlerden sonra kalan risktir. "Savunmasızlık" veya

“maruz kalma” olarak da bilinir ve doğal riski azaltma çalışmalarından sonra arta kalan risktir.

COSO bazlı risk değerlendirmesinde risk denklemi aşağıdaki gibi ifade edilir;

Riskin seviyesi basitçe Etki * Olasılık = Doğal risk seviyesi

Doğal risk seviyesi – Kontroller = Artık risk seviyesi

Yani uygun seviyede kontroller uygulanarak risk seviyesi indirgenebilir.

COSO bazlı risk değerlendirmesi ve risk ölçümü aşağıdaki gibi ifade edilir;

Risk Ölçümü = Her bir risk için (Etki x Olasılık) olarak ifade edilir.

COSO bazlı risk değerlendirmesi ve risk ölçümünde riskin olasılığını tahmin ederken sorulabilecek sorular şöyledir;

- Daha önce bu kurumda/bölümde/süreçte gerçekleşti mi ?
- Bu kuruma/bölüme/sürece benzer kurum/bölüm/süreçlerde daha önce gerçekleşti mi ?
- Konuyla ilgili istatistiki bilgi var mı ?
- Bu risk unsurunu gerçekleştirmenin kolaylık derecesi? Sorularıyla riskin olasılığı tahmin edilebilir.

COSO bazlı risk değerlendirmesi ve risk ölçümünde riskin etkisini tahmin ederken sorulacak sorular, risk gerçekleştiği takdirde etkinin boyutunu ölçmeye yaramaktadır.

Bunlar;

Çalışanların uğrayabileceği fiziksel zararın boyutu ?

Kurumun uğrayabileceği finansal kaybın boyutu ?

Kurumun kaybedeceği itibarın boyutu ?

Medyaya yansımaları takdirinde lokal, ulusal ya da uluslararası haber olma durumu? hakkında sorulardan oluşur. Riskin etkisi çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük seviyede ölçülebilir (Kaya, 2014, s.75-82)

1.3. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetim çerçevesine (COSO) göre *Kurumsal risk yönetimi, şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin*

belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir (COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004) .

Aktaş' a göre (2011) Yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısı ile riskin erken saptanması, önlenmesi ve yönetimi için risk yönetimi komitesi kurulmalıdır. Risk yönetimi komitesi denetim komitesinden farklı olarak sadece risklere odaklanmalıdır. Denetim geçmişe yönelik bir tespit iken, risk yönetimi gelecek ve geleceğin yorumu ile ilgilidir. Amaç, yönetimi ve yönetim kurulunu devamlı uyanık tutmak ve gerektiğinde derhal önlem alınmasını sağlamaktır.

Aktaş' ın (2011, ss. 42-43) kurumsal risk yönetim ile ilgili sunumunda değindiği gibi kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol birbirleri ile doğrudan iletişim içinde olması gereken süreçlerdir. Bunlar birbirlerini dışlamaz veya biri diğerinin yerini almaz. Kurumsal risk yönetiminde hedef belirleme ayrı bir unsur iken iç kontrolde hedefler önceden belirlenmiş kabul edilmektedir. Aktaş 'a göre Kurumsal risk yönetimi, iç kontrolün finansal raporlama ve risk değerlendirmesi unsurlarını daha da geliştirmiştir. Bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir risk yönetimi sürecinin kurumda yerleşmiş olması zorunludur. İşletmenin varlığının nedeni belirli hedeflere ulaşmaksa, iç kontrol bunu başarmak için kuruma rehberlik eder ve risk yönetimi de kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olacak olaylara müdahale ederek kurumun rotasından çıkmasını önler. İç kontrol; koruyucu, etkin ve şirket genelinde uygulanan bir kurumsal risk yönetimi sistemi ile etkilidir.

Açıklık' a göre Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 30 Aralık 2011 tarihli "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin Tebliğ" ile Yönetim Kurullarına tedbirli risk yönetimi anlayışını benimsemeleri zorunluluğu getirmiştir. Bu Tebliğ ile de akılcı ve tedbirli risk yönetiminin yönetim kurulu tarafından bunun benimsenmesinin zorunlu olduğuna değinilmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerinden bahsetmektedir. Yönetim kurulunun işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda raporlar hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içerisinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurulabileceğinden bahsetmektedir. Dolayısıyla yeni kanun, şirketlerde etkin bir kurumsal risk yönetiminin, iç kontrol sisteminin ve iç denetimin gerekliliğine işaret etmektedir. Ayrıca hisse senetleri borsada işlem gören şirketler; risklerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi

amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür (Açıklan, 2012, ss.12-13).

Özsoy' a göre (2012) YTKK 'da söz konusu düzenlemelerin kapsamında pay senetleri borsada işlem gören şirketler ile denetçilerin gerekli gördüğü şirketler bulunmaktadır. Bu düzenleme ile gündeme getirilen açılımın, belirsizliklerin ve tehlikelerin giderek daha da arttığı ve hayatta kalma mücadelesinin giderek zorlaştığı iş hayatında diğer şirketler için de son derece önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, risk yönetimi sistemlerinin ve bilincinin pay senetleri borsada işlem görmeyen şirketlerde de yaygınlaşması, şirketlerin sağlığı ve devamlılığına katkıda bulunarak genel ekonomik faydayı da artıracaktır.

Kurumsal Risk Yönetiminin 8 içeriğinin neler kapsadığının açıkça bilinmesi KRY' nin etkin yönetiminde çok önemlidir. Kurumsal risk yönetiminin içeriği 8 ilişkili bölümden oluşmaktadır (PwC, 2006, s. 26);

- *İç Ortam*, risk ve kontrolün kurumda çalışanlar tarafından nasıl görülmesi ve karşılanması konusunda temel oluşturur.
- *Hedeflerin belirlenmesi*,
- *Olay Tanımlanması*, hedeflerin ulaşılmasına engel olacak iç ve dış kaynaklı olayları tanımlar. Olayların risk, fırsat ya da ikisini birden içerip içermediğini incelemek de bu kapsamdadır. Olayların barındırdığı fırsatlar yönetimin strateji veya hedef belirleme sürecine geri beslenir.
- *Risk Değerlendirmesi*, tanımlanan risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi için bu riskler analiz edilir. Riskler, bu risklerden etkilenme olasılığı olan hedeflerle ilişkilendirilir. Riskler olasılık ihtimalleri ve olası etkileri gözönüne alınarak hem içsel hem de dışsal olarak değerlendirilir.
- *Risk Cevabı*, çalışan personel risklere karşı kabul etme, kaçınma, azaltma ya da paylaşma gibi olası cevapları belirleyip değerlendirir. Yönetim ise riskleri kurumun risk toleransı ve iştahı ile orantılayacak ilgili aksiyonları belirler.
- *Kontrol Aktiviteleri*, izlenen politika ve prosedürler risk cevap yönetiminin etkin bir şekilde yürütüldüğünden emin olmak için yaratılır ve uygulanır.
- *Bilgi ve İletişim*, işle ilgili bilgiler diğer çalışanların kullanabileceği şekilde belli bir form ve zaman çerçevesinde tanımlanır, toplanır ve ilgililere iletilir. Riski tanımlamak, değerlendirmek ve riske cevap vermek için kurumun her seviyesinin bilgiye ihtiyacı vardır.

- *İzleme*, KRY' nin tamamı kontrol edilmektedir ve gerekirse değişiklikler yapılır.

KRY' de sorumlukların neler olduğunun açıkça bilinmesi etkin yönetilmesinde olmazsa olmaz sayılabilecek bir önemlidir.

KRY her birinin önemli sorumlulukları bulunan kurum çalışanları, yönetim kurulu, yönetim, risk yöneticisi, mali işler yöneticileri, iç denetçiler, diğer kurum çalışanları, yasa koruyucu ve düzenleyiciler ve dış kaynak servis sağlayıcıları kişiler tarafından yönlendirilir. Bu sorumluklar Her yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi kitabında değinildiği üzere aşağıdaki gibidir (PwC, 2006, ss.71-75);

Yönetim kurulu (direkt olarak ya da komiteleri aracılığıyla), yönetim, iç denetçiler ve diğer çalışanlar risk yönetimine önemli katkılarda bulunurlar. Yönetim kurulu, yönetimin organizasyonda ne kadar etkin bir KRY oluşturduğunu takip ederek, kurumun risk iştahının bilincinde olup onaylayarak, kurumun risk dosyasını gözden geçirip, kurumun risk iştahıyla karşılaştırarak, en önemli risklerden ve yönetimin doğru karşılıkları verip vermediğinden haberdar olarak, KRY'yi takip eder ve yönlendirir

Dış denetçiler ya da düzenleyici kurumlar gibi diğer şahıslar, kimi zaman risk değerlendirmeleri ve iç kontrollerden sorumlu tutulurlar. Bir kurumun KRY sürecinin parçası olan kurumlar ve olmasa da hareketleri süreci etkileyen ya da kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan dış kurumlar arasında fark vardır.

Kurul, özel incelemeleri gerçekleştirmek için kaynakları harekete geçirirler ve iç denetçiler, dış denetçiler ve hukuk danışmanlarıyla açık ve sınırsız iletişim kanallarına sahiptirler. Yönetim kurulu bazı görevlerini gerçekleştirirken kurul komiteleri oluşturabilir. Komitelerin oluşturulması ve konuları kurumdan kuruma göre değişse de genelde KRY öğelerine odaklanarak oluşturulan komiteler görevlendirme/idare, tazminat ve denetim komiteleridir.

Yönetim, bir kurumun, KRY de dahil, tüm aktivitelerden direkt olarak sorumludur. Herhangi bir kurumda, KRY' nin nihai sorumluluğu genel müdürlerdedir. Organizasyonel birimlerden sorumlu olan üst düzey yöneticiler kendi birimlerinin hedefleriyle ilgili riskleri yönetmekle sorumludurlar. Stratejiyi operasyonlara dönüştürerek olayları belirler, riskleri ve risk karşılıklarını değerlendirirler. Yöneticiler, uygulamanın risk toleranslarıyla uyumlu olmalarını sağlayarak, kendi sorumluluk alanlarındaki KRY parçalarının uygulanmasını yönlendirirler. *Üst düzey yöneticiler*, belirli süreçlerdeki, operasyonlardaki ya da bölümlerdeki yöneticilere

belirli KRY uygulamaları için sorumluluk verirler. Yöneticilerin sorumlulukları hem yetki hem de hesap verilebilirlik gerektirmektedir. Her yönetici KRY'nin kendisiyle ilgili bölümünden bir üst yöneticisine karşı, en üstte de genel müdür yönetim kuruluna karşı sorumlu olacak şekilde, sorumlu olmalıdır.

Risk yöneticisi, bir risk yöneticisi– kimi organizasyonlarda “Chief Risk Officer” ya da risk müdürü olarak da adlandırılabilir – diğer yöneticilerle kendi alanlarında etkin bir risk yönetimi sağlanması için çalışır. Genel müdür tarafından kurulan ve direkt olarak genel müdüre bağlı olarak çalışan risk yöneticisi, bayiler, operasyonlar, bölümler, birimler ve aktiviteler üzerindeki KRY' yi etkileyecek, kaynaklara sahiptir. Risk yöneticisinin, gelişmeleri yakından izlemek ve diğer yöneticilere ilgili risk bilgisinin tüm kuruma iletilmesi konusunda yardım etmek gibi sorumlulukları vardır. Kimi şirketler bu rolü, finans direktörü, baş denetçi gibi başka bir üst düzey yöneticiye verirken, kimi şirketler de bu görevin önemini ve kapsamının ayrı görevlendirmeye ve kaynaklara ihtiyacı olduğunu düşünürler. Şirketler bu rolün en çok, sorumluluklarının operasyon yöneticilerine destek ve kolaylık sağlamak olduğunun açıkça belirtildiği zaman başarılı olduğunu görmektedirler.

Mali işler yöneticileri, çalışmalarını tüm operasyon ve iş birimlerini etkileyen, mali işler yöneticilerinin ve onların çalışanlarının aktiviteleri, KRY için özel bir önem taşır. Mali işler yöneticileri, kurum çapında bütçelerin ve planların oluşturulmasında rol alır ve performansı, genellikle operasyon, mevzuata uygunluk ve raporlama bakış açılarından, izler ve analiz ederler. Bu tür çalışmalar genelde kurumun merkezi ya da “kurumsal” organizasyonun bir parçası olsa da bölüm, bayi ya da diğer birim çalışmalarını da izlemeyi içerir.

İç Denetçiler, sorumluluklarını yerine getirirken, kurumun KRY'sinin etkinliği ve yeterliliği konusunda incelemeler, değerlendirmeler, raporlamalar gerçekleştirerek ve tavsiyelerde bulunarak yönetime ve yönetim kurulu ya da teftiş kuruluna yardımcı olurlar. TİDE standartları aynı zamanda iç denetim için hangi görevlerin uygun olacağını belirler, iç denetçilerin denetledikleri konularda tarafsız olmalarını sağlar.

Diğer kurum çalışanları, KRY, bir düzeye kadar, kurumdaki herkesin sorumluluğundadır ve dolayısıyla herkesin iş tanımının bir şekilde parçası olmalıdır.

Yasa koyucular ve düzenleyiciler, Yasa koyucular ve düzenleyiciler, risk yönetimi mekanizmaları oluşturulması için koydukları gerekliliklerle ya da iç kontrollerle ya da bir takım kurumların incelenmesiyle, pek çok kurumun KRY'sini etkilerler. İlgili

yasa ve düzenlemelerin çoğu finansal raporlama riskleri ve kontrolleri ile ilgilidir. Ancak bazıları özellikle kamu kuruluşlarıyla ilgili olanları operasyonlarla ve mevzuata uygunluk hedefleriyle de ilgilidir.

Dış Kaynak ve Servis Sağlayıcıları, birçok organizasyon belirli iş fonksiyonlarını dış kaynaklardan temin etmektedirler. İdari, finansal ve iç operasyonlar, daha fazla yetkinlik ve daha az maliyet amacı ile dış kaynaklara aktarılmaktadır. Bu dış kaynaklar diğer kurum adına faaliyet gösterirken, yönetim bu alanlarda ilgili risklerin yönetimini bırakmamalı ve dış kaynak faaliyetlerini izlemek için belirli programlar geliştirmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSLARARASI TİCARET VE RİSK

2.1. Uluslararası Ticaretin Tanımı

Uluslararası iktisat dalının en önemli konusunu uluslararası ticaret işlemleri, yani mal ve hizmetlerin ithalatı ve ihracatı oluşturmakta ve bunu sermaye, teknoloji, emek gibi üretim faktörlerinin dolaşımı izlemektedir (Seyidoğlu, 1993).

Ticaret, uygarlık ile başlamış, günümüze kadar gelmiş ve insanoğlu var oldukça devam edecek bir olgudur. Uluslararası ticaret, bir ÷lkedeki kamu kuruluşlarının, özel kişi ve kuruluşların diğer ÷lkelerle yaptıkları mal ve hizmet alım ve satımlarıdır (Seyidoğlu, 1999, s. 116).

Dış ticaret, bağımsız ÷lkeler arasında gerçekleştirilen mal ve hizmet ticaretinin tümüdür. Dış ticaret, ithalat ve ihracat hareketlerinin toplamından oluşmaktadır. Dış ticaret, normal ticaret, bağılı ticaret, sınır ticareti, serbest bölge ticareti olmak üzere çeşitlendirilebilir. *Normal ticaret*, bir ÷lkenin ve kambiyo rejimleri çerçevesinde ve serbest döviz ile yapılan, mevzuat ile özel bir ayrıcalık tanınmayan ticarettir. *Bağılı ticaret*, iki ÷lke arasında yapılan ticari sözleşme gereğince ihracatçı ÷lkenin ithalatçı ÷lkeden ihracat bedeli için döviz dışında bir işlem talep etmesi şeklinde yapılan ticarettir. *Sınır ticareti*, komşu iki ÷lke arasında özel anlaşmalara dayanılarak yürütölen ve her iki ÷lkenin sınır ve kıyı bölgelerine yakın yerleşim yerleri kapsamına alan ticarettir. *Serbest bölge ticareti*, serbest bölge içinde yapılan ticarettir (Gürsoy, 2005).

Genel çizgileri ile uluslararası ticaretin nedenleri, yerli üretimin yetersizliği veya fazlalığı, uluslararası fiyat farklılığı ve mal farklılaştırması gibi üç gruba ayrılabilir. Uluslararası fiyat farklılığına ilişkin açıklamalar karşılaştırmalı üstünlük teorisi diye bilinir. Bazı malların bir ÷lkede üretilememesi, gerekli doğal kaynaklara ya da vasıflı emeğe sahip olmamanın, ya da ilgili endüstrilerin henüz kurulmamış olmasının bir sonucudur. Önemli bir ticaret grubu da malların farklılığı ve tüketici zevklerinin benzer olmaması gibi etkenlerle açıklanabilir.

2.2. Uluslararası Ticarete Riskler

İhracatçı, İthalatçı, bankacı, taşımacı, sigortacı, denetleyici ve gümrük memurları hem kendi ürettikleri belgeler hem de diğer resmi belgeler üzerinden uluslararası ticaret işlemlerini gerçekleştirmektedir. Uluslararası ticaret işlemleri bu kadar geniş bir alana yayılmışken sürecin tamamına hakimiyet zor olmaktadır. Bu risklerin

yönetilmesi için profesyonel bir yaklaşım sergilenilmeli, en azından giriş seviyesinde bile olsa tüm sürecin bilinmesi ve gerektiğinde işini ciddiye alan tarafların bir uzmana danışması fayda sağlayacaktır. Profesyonel yaklaşım uluslararası ticaretin tüm süreçlerinde yer alan operasyonel risklerin azalmasına da katkı sağlayacaktır.

Para, mal, belge hareketinin zorunlu olduğu ve tüm bu işlerin birden çok tarafa dağıldığı uluslararası ticaret uygulamaları açısından risk yönetimi firma düzeyinde hatta firma düzeyinde üzerinde gerçekleştirilmelidir. Ayrıca yönetim sistemleri, belirsizlik ve değişim faktörlerinin önem kazandığı piyasa koşullarına uyum sağlamak için sürekli geliştirilmelidir. Uzmanlaşma ve fonksiyonlara ayırmanın yerini iş süreçlerinin ve fonksiyonlarının süreçlerinin (tedarik, sağlama, üretim ve teslimat, yönetim, destek süreçleri) entegre olarak çalışması yani fonksiyonlar arası çalışma ve müşteri memnuniyeti temelli çalışma almıştır (Polat, 2008, ss.236-237).

Uluslararası ticarete genel olarak riskler; mala ilişkin riskler, piyasa riski (fiyat, döviz, faiz riski) ve ödemeye ilişkin risklerden oluşmaktadır.

2.2.1. Mala İlişkin Riskler

Satış sözleşmesi hükümlerine göre malın ihracatçının sorumluluğunda olan teslim noktasına kadar getirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek her türlü riskler ihracatçıya, teslim noktasından sonraki zararlar ise ithalatçı şirkete aittir. Mala ilişkin riskler, dış ticaret işlemlerinin yürütülmesinde aracı olan bankanın tamamen kontrolü dışında olduğundan, bu konuda ihracatçı veya ithalatçının gerekli tedbirleri alması zorunlu olmaktadır. Bu çeşit risklerin yönetiminde sigorta kuruluşları, taraflara yardımcı olabilmektedir.

Mala ilişkin riskler daha çok ithalatçı için söz konusudur. İthalatçı malları çektikten sonra istediği evsaf ve kalitede bulmazsa böyle bir riskle karşılaşmış olur. Bu tür bir riski azaltmak için ithalatçı uygun bir ödeme yöntemi seçmelidir. Mal mukabili ödeme bu riskin giderilmesinde ithalatçı için en avantajlı ödeme şeklidir. Çünkü mal mukabili ödemede ithalatçı malları çekip kontrol ettikten sonra ödemeyi yapmaktadır. Bu ödeme şekli ihracatçı için uygun olmayabilir. Bu durumda ithalatçıyı koruyan diğer bir ödeme yöntemi akreditifli ödemedir. Akreditifli ödemede mala ilişkin riskleri asgariye indirmek amacıyla, ihracatçıya ödeme yapılması için mutlaka bağımsız gözetim kuruluşlarınca hazırlanacak gözetim, analiz vb. raporların ibraz edilmesi istenmelidir. Mala ilişkin risklerden bir diğeri taşıma riskidir. Taşıma riski malların taşınması sırasında hasar ve ziyana uğramasıdır. Bu

riski azaltmak için mallar taşıma sırasında oluşabilecek olumsuzluklara karşı sigortalanmalıdır (Abigem, 2015).

2.2.2. Piyasa Riski

Bir şirketin mali yapısının, piyasa fiyatlarındaki dalgalanmalar veya piyasalardaki zıt yöndeki fiyat hareketlerinden dolayı karşılaşılabileceği riski ifade eder. Vadeli ve vadesiz işlemlerden dolayı ortaya çıkabilecek başlıca piyasa riskleri şunlardır:

Fiyat Riski: Bir malın ihracatçı tarafından sabit bir fiyatla alınıp, değişken bir endekse dünya pazarlarında satılması veya değişken fiyatla alınıp, sabit fiyatla satılması olağandır. Bu arada geçen süre zarfında fiyatlarda bir değişme olursa, ihracatçının veya ithalatçının kar oranları değişecektir. Örneğin, vadeli olarak yapılan ihracatta, eğer fiyatlar değişirse ihracatçı veya ithalatçı şirketin bu işleminden dolayı karları etkilenecektir.

Döviz Riski: Döviz riski, belli etkenlerle (siyasal olaylar, ödemeler dengesi açığı, vb.) ulusal para birimlerinin yabancı paralar karşısında değerinde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz değişimlerdir. Döviz riski, döviz kurlarında meydana gelen değişimlerden dolayı şirketlerin bilançoları veya yatırım portföyleri üzerinde kar veya zarara neden olmak suretiyle ortaya çıkar.

Faiz Riski: Faiz riski, faiz oranlarında ortaya çıkan değişimlerden dolayı karşılaşılan risk olup, bu risk; herhangi bir yatırımdan beklenen getiriyi olumlu veya olumsuz etkiler veya şirketlerin yaptığı borçlanmalar üzerinde etkili olur. Zira faiz oranı vade sonunda elde edilecek veya dışarıya aktarılacak nakit akımları üzerinde doğrudan etki eder.

2.2.3. Ödemeye İlişkin Riskler

Uluslararası ticarete, karşı tarafın ödemeyi yapamamasına neden olan durumlardır. Bunlar; ithalatçının ödeme yapmaktan kaçınması (ticari risk), ithalatçının ödeme yapmak istemesine rağmen, ithalatçının ülkesinin konvertibl döviz yetersizliği nedeniyle transferin yapılmasının mümkün olamaması (transfer riski), ödemelerin üstüne bir takım fonlar (veya vergilerin) getirilmesi (mali riskler), ihracatçının sevk belgelerini doğru hazırlamaması (dokümantasyon riski) sonucu, mal bedelinin ödenmesinin gecikmesi veya tamamen ortadan kalkması durumlarıdır. Ayrıca aracı bankanın, yurt dışından gelen dövizleri zamanında haber vermemesi, ihracat belgelerini dikkatli incelememesi ya da kaybetmesi, karşı bankanın ihracat

dokümanlarını mal bedelini tahsil etmeden teslim etmesi de ödemeye ilişkin banka riskleri olarak sayılabilir. Bu riskler, yalnızca ihracatçı ve ithalatçıyı değil, aracı finansman kuruluşlarını da yakından ilgilendirir. Zira bu risklerin ortaya çıkması halinde, aracı finansman kuruluşları da verdikleri kredileri geri alamama durumuyla karşılaşır.

Bu risklerin yönetimi için, uluslararası ticarete kullanılan en aktif yöntemlerin etkili bir sözleşme, sağlam ödeme sistemleri, akreditifler, banka havaleleri, ülke ve şirket istihbaratı, ihracat kredi sigortası, ve re-insurance (ikinci sigorta), teminatlar, dış ticarete kullanılan finansman teknikleri (forward, leasing vb), kur riskinden korunmak için vadeli opsiyon borsaları, future piyasaları, şube, mağaza, acente aracılığıyla satış, konsinye satış olduğu kabul edilmektedir (hububatbirlik, 2015).

Malın sevk sırasındaki finansmanında ne ihracatçının ne ithalatçının mali gücü, sermayelerini söz konusu ticari işleme bağlamaya elverişli olmayabilir. Bu da dış ticarete finansman sorununun temelini oluşturur. İhracatçı açısından en iyi ödeme şekli peşin ödeme şeklindedir. Fakat peşin ödemeye olanak olmayabilir. İhracatçı sattığı malın bedelinin tahsilini garanti altına almak isteyecektir. İthalatçı firma da ihracatçının kendisine her zaman verdiği siparişe uygun nitelik ve kalitede mal göndereceğinden emin olamaz. İthalatçı açısından en iyi ödeme şekli ise ithal edilen malların iç piyasada satılmasından sonra ödemede bulunmaktır (Seyidoğlu, 1990. s.691).

Uluslararası ticarete genel olarak riskleri kaldırma ya da en azından azaltma yönünde, ihracatçının alabileceği çeşitli önlemler bulunmaktadır. Alıcı hakkında araştırma yapılması ve İyi bir sözleşme yapılması gerekmektedir. Alıcının vermiş olduğu siparişi mutlaka yazılı olarak almak, sözleşme yapmak, peşin ödemeli çalışmak ya da kısmi avans almak, akreditifli ödeme ile çalışmak, alıcı hakkında bankalar kanalı ile araştırma yaptırmak ya da banka teminatı almak alıcı riskini azaltabilir. İhracat kredi sigortası yapılabilir. Ülke riskini azaltmak için Eximbank ihracat kredi sigortası yaptırmak bu riski azaltabilir. Taşıma sigortası yapılmalıdır. Malların yolda zarar görmesini önlemek için sigorta mutlaka yapılmalıdır. Gerekiyorsa gözetim şirketiyle ihracat yoluna gidilmelidir. Riskleri kaldırma ya da azaltma yönünde türev ürünlerinden faydanılması da alınabilecek çeşitli önlemler arasındadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

3.1. Lojistik

Lojistik, Yunanca " Logistikos" kelimesinden gelmekte olup, "hesap kitap yapma bilimi", "hesapta becerikli" anlamına gelir (Özel, 2015).

Bir başka görüşe göre Lojistik (Logistics) kelime kökü itibariyle Latin dilinden logic (mantık) ve statistics (istatistik) kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmiştir ki, sözlük anlamı "mantıklı istatistik (hesap)" tir (Çekero1, 2013).

Lojistik; malzemeleri ihtiyaç duyulduğu yerde ve zamanda bulundurma işidir. Taşımacılık ise; lojistiğin merkezinde yer alan bir faaliyettir.

Lojistik "sevkiyat noktası/ noktaları ile teslim nokta/ noktaları arasındaki malzeme, bilgi ve hizmetlerin iki yönlü akışı" şeklinde anlaşılacak yerine sadece nakliye hizmeti olarak da algılanabilmektedir. Lojistik; nakliyeyi kapsar, depolamayı da kapsar, sipariş yönetimi, tedarik, stok kontrol, paketleme, dış ticaret, gümrük, sigorta, iadeler vd ürün/yüklerin akışı ve depolanmaları ile ilgili diğer faaliyetleri de kapsar.

Lojistik, üretim noktası ile tüketim noktası arasındaki fark olduğu sürece daima söz konusu olabilecek bir kavramdır.

Nakliye; ürünlerin/yüklerin belirli bir noktadan alınıp belirli bir noktaya götürülmesi/taşınmasıdır. Ürünler ve tüketim noktaları arasında fark olduğu sürece taşımacılık her zaman var olacaktır. Bu taşıma; karayolu, deniz/su yolu, havayolu, demiryolu veya boru hattı kullanılarak yapılabilir.

Tablo 1 - Taşıma Modlarına Göre İhracat

Taşıma Modu	Denizyolu	Karayolu	Havayolu	Demiryolu
İhracat Rakamı	67 Milyar \$	61 Milyar \$	21,7 Milyar \$	1,1 Milyar \$
İhracat Yüzdesi	%44	%40	%14	%1

(T. C Ekonomi Bakanlığı, 2012)

2012 yılı verilerine göre 67 Milyar \$ ihracat denizyoluyla gerçekleşmiştir. Demiryoluyla yapılan ihracat diğerlerine göre azdır.

Lojistik depolamayı da kapsamaktadır. Depolama; belirli nokta/noktalardan gelen ürünlerin/yüklerin teslim alınıp, belirli bir süre korunup, belirli nokta/noktalara gönderilmek üzere hazırlanmasıdır. Depolama süresinin uzunluğu depoları farklılaştırır. Depolama süresinin uzun olduğu yerlere depo denirken, süre kısaldıkça bu yerlere Dağıtım Merkezi (DC), daha da kısaldıkça aktarma merkezi (hub) denir.

Üretim ve tüketim hızları arasında fark olduğu sürece depoculuk her zaman var olacaktır.

Lojistik uygun şartlar altında depolama, doğru zamanda doğru yerde bulundurma, gümrük işlemlerini gerçekleştirme ve en önemlisi taşıma işlerinden oluşur. İpekçi (2011) lojistiğe hayattan bir örnekle açıklamada bulunmuştur.

Doğduğumuz andan itibaren aslında hepimiz Lojistik'le iç içeyiz. İnsan hayatını bir düşünün; anne rahmine düştüğümüz andan itibaren başlıyor her şey. Yaklaşık 9 ay boyunca bir nevi anne rahminde 'uygun şartlar' altında depolanmıyor muyuz? Sonra doğru zaman da doğru yerde (bu tanımları çok kullanırlar lojistik için) yani hastane de Dünya'ya gelmiyor muyuz? Öyle hemen gelir gelmez anne kucağına da vermiyorlar bebeği, malum gümrük işlemleri var önce bir güzel temizleyip sarıyorlar ya onları diyorum. Hayatın her aşamasında görebilmek mümkün lojistiği; yeter ki bakmasını bilelim. Ve bittiğinde maceramız omuzlar üzerinde 4 kolluyla taşınıyoruz ya son yolculuğa (İpekçi, 2011).

Lojistik faaliyetlerin işletmelere sağlayacağı yararlar Çevik ve Gülcan' a göre (2011, s. 36); *Satışların artması*: İyi planlanmış bir stok yönetimi ile herhangi bir zamanda ve miktarda gelen siparişi karşılayacak ürün stokunun olmaması durumu (stock-out) ile karşılaşılmamaktadır. Dolayısıyla tedarik yönlü herhangi bir satış kaybının yaşanmasının önüne geçilmektedir. *Dağıtım maliyetlerinin azalması*: Çeşitli nitel ve nicel yöntemlerle verilen dağıtım yönetimi kararları navlun, depolama, stok seviyesi kararları, yükleme boşaltma nakil vs. gibi maliyet kalemlerinde tasarruflar sağlar. Bu şekilde azaltılmış dağıtım maliyetleri işletme kârlılıklarına katkı sağlar. Üretim-Tüketim uyumu ve dengesinin sağlanması; Uygun depolama imkânları ile üretimdeki mevsimsellik etkileri azaltılarak bütün yıl süren talep karşılanır. Aynı şekilde etkin ve verimli lojistik faaliyetler neticesinde bazı dış pazarlarda yaşanan tüketimdeki mevsimsellik etkileri(mevsimsel satış kayıpları) başka hedef pazarlara ilgili ürün ve hizmetlerin ulaştırılması ile aşılabılır. *Fiyat istikrarına olumlu etki etmesi ve fiyatın mikro alan sıkışıklığının çözülmesi*: belirli yerlerdeki piyasa arz-talep dengesizliği lojistik faaliyetlerden taşıma ve depolama gibi faaliyetler ile giderilebilir. Bir mikro iktisadi bölgedeki arz fazlası diğer bölgedeki arz noksanını karşılayabilir ve böylelikle genel bir fiyat istikrarı sağlanmış olur.

Lojistik maliyetini oluşturan unsurlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Nakliye masrafları tüm lojistik maliyetlerin yaklaşık % 25' ini oluşturur.

Tablo 2 - Lojistik Maliyetini Oluşturan Unsurlar

Lojistik maliyetini oluşturan unsur	Nakliye	Depolama	Finansman	Paketleme	İdari Masraflar	Diğer Masraflar
Tüm lojistik maliyetler içinde yüzdesi	% 25	% 20	% 16	% 10	% 18	% 11

(T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2012)

Bir lojistik şirketinin taşıma, envanter yönetimi, depolama, paketleme, sipariş, üretim planlama, müşteri hizmetleri, dağıtım gibi lojistik aktivitelerden en az üçünü entegre olarak gerçekleştirmesi gerekir. Sadece taşımacılık aktivitesini yapan firmalar lojistik firması değildir.

Lojistik farklı sektörlerde farklı isimlerle anılabilir: İşletme Lojistiği, Kanal Yönetimi, Dağıtım, Sanayi Lojistiği, Lojistik Yönetimi, Malzeme Yönetimi, Fiziksel dağıtım, Hızlı yanıt Sistemi, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Tedarik Yönetimi gibi.

Peter Drucker (1962) lojistiğin “ekonominin karanlık anakarası ve en çok göz ardı edilen ama geleceği en parlak iş sahası” olduğunu söylemiştir. Ricardo Ernest' e göre, bugün şirketler üretim aşamasında maliyetleri düşürmek yerine doğru lojistik süreçlerini uygulayarak nakit akışlarını ve karlılıklarını arttırmayı hedeflemektedir (Babacan, 2004, ss.9-10)

Stratejik lojistik işletmeler arası ilişkileri lojistik tekniklerle düzenleyerek, rekabet avantajı elde etmek olarak tanımlanmaktadır. Etkin bir lojistik yönetiminin firmalar için maliyet düşürücü, üretim artırıcı, kalite yükseltici, müşteri memnuniyeti artırıcı, dolayısıyla da payını büyütme ve rekabet gücünü artırma etkisi sağlayacağı açıktır.

Tablo 3 – Temel Bileşenlerine Göre Türkiye'nin LPI Sıralaması

Temel Bileşenler	Türkiye' nin LPI Sırası
Gümrükler	32
Ulaştırma ve Bilgi Altyapısı	25
Uluslararası Taşımaların Kolaylığı ve Ucuzluğu	30
Lojistik Firmalarının Rekabet Edebilirliği	26
Uluslararası Taşımaların Takibi	29
Zamanında Teslim	27

(Dünya Bankası, 2012)

Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksine (LPI) göre 2012 yılında Türkiye 3,51/5,00 puan ile 27. sıradadır.

Altunydız' a göre (2014) 2023 yılında 500 milyon dolar ihracat ile dünya ticaret hacminden aldığımız payın %1,5'e çıkarılması hedefleniyor. Bu amaçla ülkemizin, dünya üretim ve ticaretine daha iyi entegre olması gerekiyor. Firmalarımızın uluslararası arenadaki rekabet güçlerini daha üst noktalara taşıyabilmeleri gerekiyor. Bu noktada; etkin ve kesintisiz bir mal akışını sağlayabilmek gerekiyor. Dünya ile çok iyi entegre olmuş bir ülkede, lojistik zincirin halkalarından biri olan gümrükler ağır işlememeli, gümrük işlemleri hantal ve verimsiz olmamalı. Ticaret erbabı üzerinde yük oluşturmamalıdır.

10. Kalkınma Planı'nda, öncelikli dönüşümü planlanan dokuz sektörden biri taşımacılık ve lojistikdir. Burada ihracatta büyümenin lojistikten geçtiği ifade edilmektedir. Böylece lojistik hedefleri ilk defa resmi olarak bir devlet politikası haline gelmiştir. Nuhoğlu' nun 10. kalkınma planını üzerine değerlendirmesine göre ekonomik büyüme ve lojistik performansının birbirine paralel gelişmesi bir rastlantı değildir. Lojistik performansı güçlü olan ülkelerin ekonomileri de hızla gelişmektedirler. Dünyada gelişmiş ülkelerin hepsi, Küresel Lojistik Performans sıralamasında ilk sıralarda yer almaktadırlar (Hürriyet, 2014).

Tüm bu düşünceler altında etkin ve verimli ticaret akışını sağlamak için ülkemizdeki firmaların rekabet güçlerini arttırmaları, ülkemizin dünya üretim ve ticaretine daha iyi entegre olması bu anlamda da; taşımacılık ve lojistik süreçleri de etkin olmalı lojistik performansı endeksimiz yükseltilmelidir. Bu da etkin ve verimli ticaretin artması manasına geldiği için ülke ekonomimize olumlu etkileri olacaktır. Dünya üretim ve ticaretine entegre olmanın bir çok riskleri olacaktır. Firmaların etkin ticaret akışını sağlamalarında bir yol da lojistikte risk yönetimini etkin olarak gerçekleştirmelerinden geçmektedir.

3.2. Ekonomide Lojistiğin Yeri

Ekonomi, bir insan topluluğunun ya da bir ülkenin, yaşayabilmek için üretme ve bunları bölüşme biçimlerinin ve bu eylemlerden doğan ilişkilerinin tümü şeklinde tanımlanır. Ülkelerin gelişmişlik ve kalkınmışlık düzeylerini anlamamızı sağlayan en önemli etkenlerden biri, o ülkenin ekonomik göstergelerdir. Bu göstergelerin pozitif yönlü ve yüksek olması, ülkenin ekonomik, sosyal, psikolojik ve kültürel dokusuna olumlu yönde etki etmektedir.

Lojistiğin dış çevre olarak ekonomiye büyük katkısı vardır. Ekonomide yaratılan dört tür fayda vardır. Bunlar; biçim faydası, sahip olma faydası, zaman faydası ve yer faydasıdır.

Dünya ekonomisinde 2013 yılı lojistik sektörü verileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Yarmalı, vd. 2013, s 39-40):

Bu verilere göre Türkiye' nin 2013 yılı lojistik sektörü verileri de izlenebilir.

- 16 Trilyon dolarlık ticaret hacmine sahip dünya ekonomik pazarında, lojistik hacim ortalama 6,4 trilyon doları (% 40) civarında bulunmaktadır. Küresel lojistik pazarlar Amerika, Avrupa ve Asya Pasifikten oluşan bir birine eşit Pazar büyüklüğüne sahip üç büyük bölgeden oluşmaktadır. Ülkemiz, bugün itibarı ile 50-60 milyar dolarlık (dünya lojistik hacminin yaklaşık yüzde biri) bir lojistik kapasiteye sahip bulunmaktadır. Bu kapasite içerisinde kullanılan değer ise yıllık ortalama 6-8 milyar dolar civarında bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile kapasitenin yalnızca % 13'ü kullanılmaktadır.
- Gelişmiş ülkelerde lojistik kapasiteyi GSYİH'nin ortalama % 10-12'lik bölümü oluşturmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde % 2-5 arasında, Türkiye'de ise bu oran % 2-3'tür.
- Dünya ekonomisinde gelişmiş ülkelerin lojistik faaliyetler için yapmış oldukları harcamaların GSMH'nin içindeki payı ortalama % 1,5-2 arasında yer almaktadır. Gelişmekte olan ülkelere % 0,2 ile % 0,5 arasındadır. Bu oran Türkiye'de ise, % 0,3 civarındadır.
- Ülkelerin toplam yıllık yatırımları içerisindeki lojistik yatırım payları ise, gelişmiş ülkelerde % 15-40 arasında seyrederken, gelişmekte olan ülkelere bu oran % 2-5 arasında kalmaktadır. Türkiye de bu oran yıllık % 3'tür.
- Lojistik sektördeki yıllık büyüme oranları ise, gelişmiş ülkelerde % 5-12 arasında seyrederken, gelişmekte olan ülkelere ise bu oran % 15-25 düzeyine çıkmaktadır. (Kriz yılları hariç Avrupa'da yıllık % 7-10, Kuzey Amerika'da yıllık % 15, Asya'da % 20 ve Türkiye'deki yıllık büyüme oranı ortalama % 15-20'dir).
- Dünya lojistiğinin 2/3'ü perakende sektörüne ilişkin taşıma ve tedarik zinciri faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda, küresel pazarlarda ilk 10 lojistik firma toplam pazarın % 27'sine sahip durumdadır. Ülkemizde ise, ilk 10 oyuncunun tüm sektörden aldığı pay % 2 ile % 3 arasında değişmektedir.

- Şirketlerin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak yaklaşık % 25 ile % 80'i, lojistik aktivitelerini % 65-85 oranında Lojistik Hizmet Üreten Firmalar (LHÜF) vasıtasıyla dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. Türkiye'de ise, ticari şirketlerin % 6-8'i lojistik hizmetlerini % 10-30 arasında dış kaynak kullanarak yerine getirmektedirler.
- Dış kaynak kullanımı işletmelere tedarik zincirinde 2,8 ile 3,2 arasında gün avantaj sağlamaktadır.
- Lojistik faaliyetlerin dış kaynak olarak kullanılması işletmelere sağlayacağı diğer katma değerler bir tarafa bırakıldığında, parasal anlamda % 45 ile % 60 arasında kâr sağlamaktadır.
- Giderler açısından konuya bakıldığında ise, işletmelerdeki gider kalemleri arasında en önemli yeri lojistik giderler oluşturmaktadır. Ürünün maliyetinin oluşmasında % 15-25 oranında lojistik giderler yer almaktadır. Ürünün satış fiyatının ise, % 4-20'si lojistik giderleri oluşturmaktadır.
- Dünya ölçeğinde lojistik içi giderlerin genel ortalamalarına makro düzeyde baktığımızda; % 30 envanter ve satın alma giderleri, % 30 operasyon ve dönüşüm giderleri, % 40 fiziksel dağıtım giderleri yer almaktadır.
- Lojistik iç maliyetler içerisinde en yüksek olan ulaştırma/taşıma maliyetleri; ürünün cinsi ve ürünün pazardaki fiyatı içinde % 2 ile % 55 arasında değişmektedir.
- Depolama maliyetleri % 22 ile % 25 arasında değişmektedir.
- Envanter maliyetleri , şirketlerin toplam varlıklarının % 10-20 arasında iken, toptancı ve perakendecide bu oran % 20-50 arasında değişmektedir. Ayrıca, ürünlerin stoka dönüşmesi ile birlikte şirketlere artı olarak % 12-34 arasında envanterde bulundurma maliyeti gelmektedir.

Karadoğan' a göre lojistiğin sağladığı değerlere ve katkılara makro açıdan bakıldığında; ekonomik, sosyal, psikolojik, kültürel, stratejik, askeri ve politik vb. gibi alanlardadır. Bu değer ve katkılara Mikro açıdan bakıldığında; milli gelirin yükselmesi, alım gücünün artması, istihdamın sağlanması, moral ve motivasyonun artması, eğitimin gelişmesi, jeo-stratejik ve jeo-politik önemin artması, ikili ve çoklu anlaşmalar, lojistik üsler, siyasi güç ve liderlik, stratejik ortaklık, rol modeli ve model ortaklığı, gelir dağılımında adaletin sağlanması, vergi ödemeleri, rekabet gücünün artması, sektörün ve ticari ilişkilerin gelişmesi ve büyümesi, ekonomik

kalkınma, ihracat ve ithalatın gelişmesi, yurt içindeki yabancı sermayenin büyümesi, dış kaynak kullanımının artması, kültürel transferin sağlanması, barışı koruma, barışı kurma ve barışı kollama hareketi ile insani yardım faaliyetleri vb. gibi özelleşmiş alanlardadır(Karadoğan, 2011).

Lojistik Performans İndeksi (LPI) ülkelerin lojistik alanındaki performanslarını ölçmek için Dünya Bankası tarafından oluşturulmuştur. Bu ölçümler her ülkede bulunan çeşitli lojistik firmalarını çalışan ve yöneticilerine kategorize edilmiş bir dizi sorunun sorulmasıyla ve verilen cevapların puanlarına göre belirlenerek oluşturulur ve sıralanır. 2007 yılından beri, iki yılda bir yayınlanmakta olan Lojistik Performans Endeksi, Dünya Bankasının Uluslararası Ticaret Birimi tarafından oluşturulan, dünya çapında 1000'den fazla lojistik profesyonelinin katılımıyla oluşturulan bir rapor niteliği taşımaktadır. 2014 Lojistik Performans Endeksi raporunda, Almanya dünyanın en iyi lojistik performans endeksine sahip ülke olarak yer alırken, Somali en düşük skora sahip ülke olmuştur. 2012 yılında yayımlanan endekste 3.51'lik genel lojistik puanı ile 27. sırada yer alan Türkiye, 2014 yılında ise 160 ülke arasında 3.50 genel lojistik puanı ile 30.sırada yer almıştır. Aynı şekilde gümrükler alanında 2012 yılında 3.16 olan puanını 2014 yılında 3.23' e yükseltebilmiştir (UND, 2014). Aşağıdaki tabloda 160 ülke arasından LPE' de 1.sırada yer alan Almanya ve 30. sırada yer alan Türkiye' ye yer verilmiştir.

Tablo 4 – 2014-Yılı LPE Sıra ve Skorları

Ülke	LPE Sırası	LPE Skoru	Gümrük	Altyapı	Ulus. Taşımacılık	Lojistik Hizmet Kalitesi	Takip edilebilirlik	Zamanında teslim
Alm	1	4.12	4.10	4.32	3.74	4.12	4.17	4.36
Tr	30	3.50	3.23	3.53	3.18	3.64	3.77	3.68

(Dünya Bankası, 2014)

3.3. Türkiye' de Lojistik Sektörü

Hizmet sektörlerinden biri olan lojistik sektörünün, ülkemizde turizmden sonra en fazla potansiyeli bünyesinde barındıran ikinci sektör olduğu ifade edilmektedir. Türkiye ekonomisi için lojistik faaliyetlerin gelişmiş düzeye ulaşması ve dünya standartlarına yaklaşmasının iki önemli yararı olacaktır. Çaylan vd. (2010) göre barındırdığı nüfus ve sahip olduğu coğrafi konumu itibarıyla yakın çevresinde lojistik hizmet verebilecek tek ülke olacaktır. Barındırdığı nüfus ve sahip olduğu büyük ekonomi nedeniyle, lojistik hizmetlerden yararlanacak olan milli üretici ve

ihracatçı fayda sağlayacak, Türk ürünlerinin dış pazarlara erişim süre ve maliyeti azalacak, bu durum da talebi olumlu etkileyecektir.

2010 verilerine göre Türkiye’ de dış ticaret şirketlerine verilen lojistik hizmetleri sağlayan yaklaşık 2.000 gümrükleme şirketi, 1.200 uluslararası kara taşımacılık şirketi, 1000 uluslararası denizcilik şirketi, 250 taşıma işleri organizatörü (freight-forwarder) şirket ve 250 civarında antrepo bulunmaktadır. Ayrıca nakiliyat ambarı işletmecileri, taşıma işleri komisyoncuları, dağıtım şirketi, kargo ve kurye sektöründe çalışan şirketleri de sektör kapsamına dahil etmek mümkündür (Çaylan, vd., 2010).

Yarmalı vd. Lojistik sektör raporunda (2013, s.14) her ne kadar lojistik konularıyla ilgili ciddi yatırımlar yapılsa da, bu konuya özel bir önem verilse de; üç tarafı denizlerle çevrili, Asya ile Avrupa’yı birbirine bağlayan bir köprü konumuna sahip ülkemizde halen daha lojistiğin tek bir yerden yönetilmemesi ve ülkemizin kendisine ait bir lojistik master planının olmaması, lojistik sektörünün ilerlemesinin hızını kestiği için gerek özel, gerekse kamu sektörünü tek elden yönlendirmek suretiyle kurumlar arası koordinasyonu sağlayacak bir kamu biriminin oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.

Lojistik sektörü çok fazla potansiyeli bünyesinde bulunduran bir sektör dolayısıyla ekonomik büyüme ve gelişmeyi sağlayabilmek için eksiklikler en kısa sürede giderilmelidir. Lojistik master planı hazırlanmalıdır. Bu plan ile birlikte lojistikte tüm sayısal veriler belirsizlikten kurtulması, sektöre yapılacak yatırımlar planlı olması, yatırımlara bütünlük ve standartın gelmesi gibi çeşitli faydalar sağlanacaktır.

3.4. Lojistik Yönetimi

Council of Logistics Management (CLM) Lojistik Yönetim Konseyi Lojistiği *"Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddesinin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan hareketinin, etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması yöntemidir"* şeklinde tanımlıyor.

Lojistik Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir;

- Maliyetlerin düşürülmesi
- Zamanında teslim oranının maximize edilmesi
- Temin süresinin azaltılması
- Esnekliğin artırılması, seçenek çözüm sayılarının artırılması
- Temel yetkinliğe odaklanmanın sağlanması
- Bozulma/ hasar/ kayıp oranının minimize edilmesi
- Tedarik zinciri içindeki toplam stokların minimize edilmesi
- Lojistik faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik oranlarının artırılması
- Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, müşteri odaklılığın artırılması
- Riskin ve kazancın adil paylaşımı
- Sabit maliyetlerin değişken maliyet haline dönüştürülmesi
- Lojistik yönetim giderlerinin azaltılması (Çaylan vd., 2010, ss.22-23).

3.5. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Farklı tanımları birleştirerek fikir birliği sağlama amacıyla bir çalışma yürüten Tedarik zinciri yönetimi profesyonelleri konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals –CSCMP) tarafından oluşturulan komite Tedarik Zinciri Yönetimi' ne tanım geliştirmiştir. Tedarik Zinciri Yönetimini Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) kurumu "Tedarikçiler, aracılar, Üçüncü Taraf Hizmet Sağlayıcılar ve müşteriler gibi kanal üyeleriyle işbirliği ve eşgüdüm de dahil olmak üzere kaynakların sağlanması, tedarik, değiştirme faaliyetleri ve bunlarla ilgili tüm lojistik yönetimi faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesiyle, işletme içi ve işletmeler arasında talep ve "Tedarik Yönetimleri" nin bütünleştirilmesidir" şeklinde tanımlıyor.

Diğer bir ifade ile CSCMP' e göre "*Tedarik zincir yönetimi (TZY), tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını arttırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonlarının ve planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde, sistematik ve stratejik koordinasyonudur*" şeklinde tanımlanıyor.

Tedarik Zinciri üyeleri tedarikçiler, üreticiler, aracılar, dağıtım kanalı üyeleri, satıcılar/ perakendeciler, müşteri ve tüketicilerden meydana gelmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi sekiz ana süreçten oluşmaktadır. Bunlar; müşteri ilişkileri yönetim süreci, müşteri hizmetleri yönetim süreci, talep yönetimi süreci, siparişlerin yerine getirilmesi süreci , üretim akışlarının yönetimi süreci, tedarik ve satın alma süreci, ürün geliştirme ve ticarileştirme süreci, iadelerin yönetimi süreçleridir (Stock and Lambert, s.54).

Tanyaş' a göre (2012) müşteri hizmet düzeyini arttırırken maliyetleri en küçükleme tek bir şirket için bile zorken TZY, bunu zincir boyunca gerçekleştirmeye çalışır. TZY 'nin doğasında değişkenlik ve belirsizlik vardır. Müşteri talebi ve taşıma süreleri değişebilir. Makine ve araçların arıza yapmayacağı veya iç veya dış çevreden kaynaklanan kesintilerin olup olmayacağı kesin olarak bilinemez. Tedarik Zincirinde yanıt hızının artması, performansın yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi karmaşıklığın azaltılmasıyla olanaklı hale gelir.

TZY'nin kısa dönem hedefi verimliliği artırıp stokları ve çevrim hızını azaltmaktır. Uzun dönemli hedefi ise müşteri tatminini, pazar payını ve örgütün bütün üyeleri için karlılığı arttırmaktır (Tan, 2011, s.42).

İşletmeler için sistem yaklaşımı içinde Tedarik Zinciri Yönetiminin önemi büyüktür. Bu işlevin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için örgütsel performans ve rekabet önceliklerine önem verilmesi gerekmektedir. Daha iyi üretim süreçleri elde etmek için işletmenin tüm işlevleri ile birlikte tedarik zinciri yönetiminde iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir (Göksu ve Eren, 2010, s.89).

Hau L. LEE ' nin sağlam bir tedarik zinciri oluşturmak için çevik, uyarlanabilir ve uyumlu tedarik zincirleri kurulmasının gerekliliği görüşü bulunmaktadır. Hız ve maliyet üzerine odaklanan tedarik zincirleri zamanla etkisini yitiyor. Tedarik zinciri verimliliği gerekli olmasına karşın bu, şirketlerin rakiplerinden daha iyi olacaklarını garanti etmeye yetmez. Sadece çevik, uyarlanabilir ve uyumlu tedarik zincirleri kuran şirketler rekabette öne geçerler. LEE ye göre bu üç unsurda zorunludur; biri olmadan tedarik zinciri yürümez. Çeviklikte amaç, talepte veya arzdaki kısa dönemli değişikliklere çabuk cevap verme; dış etkileri pürüzsüz halletmektir. Uyarlanabilirlikte amaç, tedarik zincirini tasarımını pazardaki yapısal değişiklikleri karşılamak üzere ayarlama; tedarik şebekesini stratejilere, ürünlere ve teknolojilere göre düzeltmedir. Uyumlaştırmada amaç, daha iyi performans için zincir üyelerini özendirmedi. Satıcılar ve müşterilerle serbestçe bilgi ve enformasyon alışverişi yapma, tedarikçiler ve müşteriler için rolleri, görevleri ve sorumlulukları açık olarak

masaya yatırma, iyileştirme girişimlerinin risklerini, maliyetlerini ve kazançlarını eşit olarak pay etme uyumlaştırma için yöntemlerdir (Yamak, O.,çev., 2007).

Tedarik Zinciri Yönetiminde rekabetçi üstünlük zincirdeki bütünsel resme bakabilmek ve bunu sistemsel bakış açısıyla yönetebilmek ile ilgilidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. LOJİSTİKTE VE TEDARİK ZİNCİRİNDE RİSKLER

4.1. Lojistik İşletmeler

Ülkemizde lojistik sektörünü hangi şirketlerin oluşturduğu konusunda da belirsizlik vardır. Genel olarak lojistik sektörünün temel üyeleri havayolu, demiryolu, denizyolu, karayolu taşımacılık şirketleri, lojistik hizmet sağlayıcıları, depolama şirketleri ve taşıma işleri organizatörleridir (freight forwarders), liman işletmecileri, lojistik ve taşımacılık merkezi işletmecileridir.

Babacan ve Eriş' e göre (2004) ülkemizde lojistik sektörünün gelişimi hızlı bir şekilde sürmekte ve bazı firmalarca dünya standartlarında hizmet sunulabilmektedir. Ancak her alanda kural ve standartların tam olarak netleştiğini söylemek zordur. Ülkemizde lojistik sektörü heterojen bir yapı göstermekte, sermaye, karlılık ve ciro büyüklüğü, anlayış, çalışma prensipleri, değerleri ve örgüt kültürleri açısından birbirinden farklı yapıda olan firmalar dikkati çekmektedir.

Babacan ve Eriş' e göre (2004) Lojistik sektöründeki firmalar; *Daha çok spot işler yapan küçük firmalar:* Geleneksel biçimde çalışmakta ve modern iş anlayışından uzak, anlık ve günlük işlerle varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu firmaların ilk amacı ciro ve karlılıktır. Kalıcı politikaları, ilkeleri ve pazarlama stratejileri yoktur. *Yerli sermaye ile kurulmuş, kökeni taşımacılık sektörüne dayanan, piyasa koşullarını bilen, bir yandan geleneksel bir yandan Global olmaya çalışan Kobiler:* Bu firmalarda örgütsel anlayış geleneksel, ticari anlayış büyümeye yöneliktir. Köklü deneyimleri vardır ve büyümek için pazarın büyümesi için çalışan firmalardır. *Bir holding bünyesinde olan, büyüme ve gelişme şansına sahip, uluslararası boyutta iş yapabilme yeteneğinde olan ve global partneri olan veya olmayan büyük firmalar:* Bu firmalar örgütsel yapı olarak daha modern ilkelerle çalışan, sektörde marka olmaya çalışan, iş etiğine ve yaratacakları katma değere önem veren firmalardır. *Yabancı firmaların Türkiye Şubeleri:* Uluslararası marka olma avantajını kullanarak güven sağlayan ve kendi standartlarında hizmet vererek pazarın hizmet düzeyine katkı sağlayacağına inanan, aynı zamanda yerel avantajlardan yararlanmayı amaçlayan firmalardır. *Kuruluşu kargo şirketi statüsünde olan ve daha sonra aynı isimle bir lojistik firması kuran ve daha önce var olan kargo taşıma ağından yararlanan firmalar:* Sektörde lider olmak, yeni projelerle pazar payını büyütme, yeni ürün ve hizmetlerle pazarda ilgi çekmek, yeni yatırımlar ve eğitimleri sürekli

kılarak fark yaratmak gibi gelişme hedefleri bulunan firmalar içinde ilk kez alanında kalite ödülü alanlar da vardır.

4.2. Lojistikte Riskler

Lojistik sektöründe riskler genel olarak finansal riskler, stratejik riskler, fiziksel riskler, operasyonel riskler olarak 4 kategoride incelenebilir.

Bunlar Yarmalı vd. (2013, s.36)' ne göre Lojistik sektör raporunda kısaca şöyle belirtilmiştir; *Finansal riskler*: kredibilite yönetimi, hazine riskleri yönetimi, kontratlar denetlemeleri, likidite yönetimi, emeklilik planları, emtia maliyetleri örn. petrol fiyatları. *Stratejik riskler*: politik riskler, birleşme ve satın almalar, değişim yönetimi, müşteri memnuniyeti, ortaklıklar, e-ticaret lojistiği, stratejik anlaşmalar, marka/reputasyon. *Fiziksel riskler*: terörizm ve sabotaj, kargo güvenliği taşıma/depolama, dolandırıcılık, kargo hasarları, anahtar bölgelere bağlılık, depolama hasarları ve güvenlik sistemleri, araç güvenlik, hava şartları ve iklim, hasar yönetimi, tedarik zinciri zayıflıkları. *Operasyonel riskler*: çalışan uyumluluğu (işe alma, çalışan devamlılığı, işte devamsızlık) , IT bağılılığı, filo yönetimi, kontrat riskleri, uyum yasaları ve uyum, taşeronlar, varlıkların kullanımı ve yönetimi olarak belirtilebilir.

İşletme, iç ve dış çevresi içinde faaliyet gösterir. İç çevre, işletmenin, üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olduğu çevredir. Şirket misyonunu, örgüt yapısını, işe alma politikasını ve tedarikçi firmalarla ilişkilerini belirlemek yoluyla, işletme kendi iç çevre faktörlerini kararlaştırır. Dış çevre ise işletmenin, üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu ya da hiçbir kontrole sahip bulunmadığı çevredir. İşletmenin ne ölçüde kontrole sahip olabileceği, genellikle pazar gücünün sonucudur. Bu yüzden işletme, ister ulusal ister uluslararası ister Global olsun, dış çevre faktörlerine uyum sağlamalıdır; yoksa başarısızlığının sonuçlarına katlanır. Örneğin, sağlık ve güvenlik yasalarındaki, ticaret politikalarındaki ve hukuki çevredeki değişimler kaçınılmazdır.

Lojistik hizmet sağlayıcı işlevleri ise modern lojistik işletmesi/taşıyıcı, taşıma, depolama, dağıtım, gümrükleme, sigortalama vs. yapar. Eşya ve bilgi akışı için lojistik sistemler, süreç optimizasyonu, lojistik iş geliştirme işlevlerini geliştirmek ve yürütmektir.

Lojistik iş çevresinin bileşenleri yasal çevre, pazarlama çevresi ve lojistik çevreden oluşmaktadır (Erdal, 2008, s.8). *Yasal çevre*, ulusal ve uluslararası kuruluşlar, yasal düzenlemeler, ilgili bakanlıklar ve müşteşarlıklar, gümrüklerden

oluşur. Yasal çevre kaynaklı değişikliklerin sürekli takip edilip sağlanması olası olumsuzlukların engellenmesinde büyük rol oynamaktadır. *Pazarlama çevresi*, makro çevre (pazar ve rekabet yapısı ,ekonomik, politik, doğal, teknolojik, sosyo-kültürel, demografik çevreler), mikro çevre (işletme kaynakları ve özellikleri, pazarlama taktik ve stratejileri) den oluşur. Makro çevre lojistik işletmelerin ekonomik, politik vb. olarak etkilendiği dış çevresini ifade ederken, mikro çevre işletmelerin kendi iç işletme kaynakları ve özelliklerini, pazarlama taktik ve stratejilerini ifade etmektedir. *Lojistik çevre*, taşıyıcılar, taşıma operatörleri, acentalar, depo ve antrepo işletmecileri, sigorta şirketleri, gümrük müşavirlerinden oluşmaktadır. Lojistik çevre işletmelerin lojistik operasyonlarındaki tarafları ifade etmektedir. Lojistik profesyonelleri ve tarafları profesyonel yaklaşım ve ciddiyetle kendilerini ve tarafları ilgilendiren risklerin neler olabileceği yönünde tahminlerde bulunmalı, entegre yönetim çerçevesi içerisinde bu sorumlulukla hareket etmelidir.

Lojistik önce ihracat ve ithalat ile, sonra da büyük ölçekli perakendecilik (süpermarket ve hipermarketler) ve elektronik ticaretle birlikte iyice öne çıkmıştır. Bir çok şirket, lojistik servislerini kendi bünyelerinde kurmuştur ve daha çok depolama/ dağıtım segmentinde aktiftir. Enformasyon altyapısı yeterli değildir. Lojistik servisler için giderek büyüyen bir talep olmasına karşın, lojistik servis veren şirketler gerek finansal gerekse operasyonel olarak henüz gelişme çağında olduklarından oluşan talebe karşılık verememektedir (Babacan, 2004, s.10).

Ülkemizde lojistik firmaları stratejiler uygulayarak hem yurt içinde , hem de yurt dışındaki firmalarla rekabet etmektedir. Firmalarımızın rekabet gücünü arttırmak üzere mevcut uygulamalarının farklı biçimlerde iyileştirilmesi için başvurduğu önlemler maliyet minimizasyonu, ölçümler, yeni sabit yatırımlar yapma, ürün çeşitliliği, kontratlı satış olarak sıralanmaktadır.

Stratejik hedefi olmayan firmalar, ya donuklaşır, ya da sürekli zig-zag yaparak enerji ve zaman ziyan eder. Stratejik yönetimin benimsenmesi, stratejik risklerden kaçınmanın "olmazsa olmaz" şartıdır. Risk yönetimi bir araçtır. Amaç: firmanın, stratejik hedeflerine varmasıdır. Strateji belli değilse, riskler tanımlanamaz, hesaplanamaz ve maliyetler ölçülemez. Ölçülemeyen de yönetilemez (Cansen, 2015., s.10). Stratejik yönetim benimsenmesiyle stratejik risklerden kaçınılabilir. Strateji belirlenmeli ve riskler tanımlanmalıdır. Risk yönetimi firmaların amaçları olan stratejik hedeflerine ulaşması için bir araçtır.

Bu günün küçük şirketleri yarının global şirketleri olabilir fakat yolda gelişim ve değişimleri takip etmelidirler. Ekonomik büyüme ve gelişmeye katkı sağlamak isteyen şirketler faaliyetlerinde stabil olamamalıdır. Sürekli gelişen stratejiler kurup bu stratejileri uygulamalıdır. Bir işletme, ister ulusal ister uluslararası ister Global olsun, dış çevre faktörlerine uyum sağlamalıdır.

4.3. Tedarik Zincirinde Riskler

Şirketler, yalnızca kendi risklerine değil, tedarik zincirindeki diğer tüm halkaların risklerine de odaklanmalıdırlar. Tedarik riski, hedefe doğru yola çıkmış bir tedarik ile ilgili, satın alan şirkete belirgin zararlı etkileri olabilecek olayların olma olasılığını içinde barındırmaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi tedarikçilerden son tüketiciye ve son tüketiciden yine tedarikçilere geri dönüşü ve zincir içindeki faaliyetlerin entegre yönetimini ifade etmektedir. Geçmişten günümüze şirketlerin tedarik zincirindeki risklerin neler olabileceği hakkında başarı ve başarısızlık hikayelerine örnekler verilebilmek mümkündür.

Büyüközkan (2008) tedarik zinciri risklerini dört ana başlıkta incelemiştir. Bunlar; tedarikçi kaynaklı riskler, üretici firmaya bağlı riskler, müşteriden kaynaklanan riskler ve çevresel faktörlerin etkisiyle oluşan risklerdir. Tedarik zincirinin dış çevresinden kaynaklanan riskler ise çevresel riskleri oluşturur. Yangın, deprem gibi doğal afetler, salgın hastalıklar, politik riskler, terör olayları gibi kontrol edilemeyen çevresel riskler üretici firmayı direkt olarak etkileyebildiği gibi tedarikçi ve müşterileri vasıtasıyla da etkileyebilir.

Örneğin Tsunami ve 11 Eylül saldırılarının firmaların tedarik zinciri yönetimini etkileyen önemli çevresel risklere bir örnek olarak gösterilebilir.

Toyota deprem ve tsunami nedeniyle tedarik zincirinde meydana gelen olumsuzlukların yarattığı zorlukları aşmış. Küresel üretimde yaşanan zorlukların altından başarıyla kalkmış ve Toyota 2012 yılının Mart ayında sona eren mali yılda 3,5 milyar dolar kar elde etmeyi başarmıştır (digitalcarmagazine, 2012).

Risk kaynakları, kesin olarak tahmin edilemeyen çevresel, kurumsal ve tedarik zinciri ile ilgili değişkenler ve tedarik zinciri sonuçlarını etkileyen değişkenlerdir. Tedarik zinciriyle ilgili risk kaynaklarını, tedarik zinciri dışında, tedarik zinciri içinde ve ağ ile ilgili olacak şekilde üç kategoride toplayabiliriz. Tedarik zinciri dışından kaynaklanan riskler siyasi riskler, doğal riskler, toplumsal riskler ve sanayi/piyasa riskleri (müşteri taleplerinin yetersizliği gibi) olarak kabul edilir.

Tedarik zinciri içinden kaynaklanan riskler, işçi (grevler) veya üretimden (makine arızaları) bilişim sistemleri belirsizliklerine kadar uzanır. Ağ ile ilgili riskler tedarik zinciri içindeki kurumların arasındaki etkileşim ve işbirliğinden kaynaklanır. Buna örnek olarak, yetersiz etkileşim ve işbirliği gösterilebilir (MEB, 2011, s.17).

Atadeniz (2010) riskleri kontrol edilmesi pek mümkün olmayan riskler, daha kontrol edilebilir ve organizasyon içi uygulamaların veya uygulamamaların sebep yarattığı durumlardan oluşan riskler ve mali kayba sebep olan tedarik zinciri riskler olarak 3 başıkta incelemiştir; Organizasyon içi uygulamaların veya uygulamamaların sebep yarattığı durumlardan ve müdahale edilemeyen dış etkiler sonucu riskler gerçekleşebilir. Olabilecek aksaklıkları öngörmek risk yönetiminin ilk aşamasıdır. Risk yönetiminin ikinci aşaması tedarik zincirinin düzgün aralıklarla değerlendirmek, gerekiyorsa yeniden tasarlamak, varolan stratejilerin hala etkili olup olmadığını takip etmek ve de tedarik zincirinin görünürlüğünü sağlamaktır. Risk yönetiminin üçüncü boyutu beklenmedik bir aksama olduğunda bunu en az zarar ile atlatmak için çevik ve etkin reaksiyon verebilmektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LOJİSTİK İŞLETMELERDE RİSK VE RİSK YÖNETİMİNE OLAN YAKLAŞIMININ ARAŞTIRILMASI ÜZERİNE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Lojistik işletmeler tüm işletmeler gibi risklerle karşı karşıyadır fakat; risk araştırmaları daha çok bankacılık ve sigorta sektöründe ele alınıp incelenmiştir. Tedarik Zinciri Yönetimi ve zincirin karmaşıklığı nedeniyle bu alanda da risk yönetimi yeterince çalışma var iken lojistik sektöründe riskler ile ilgili kapsamlı bir araştırma yoktur. Var olan araştırmalar sadece lojistikte riskin belli bir boyutunu incelemiştir.

Diğer bir konu Lojistik İşletmelerin kapsamına hangi şirketlerin girdiği konusunda bir kesinliğin olmamasıdır. Genel olarak lojistik sektörünün temel üyeleri havayolu, demiryolu, denizyolu, karayolu taşımacılık şirketleri, lojistik hizmet sağlayıcıları, depolama şirketleri ve taşıma işleri organizatörleridir (freight forwarders), liman işletmecileri, lojistik ve taşımacılık merkezi işletmecileri olarak kabul edilmektedir.

Lojistik sektörüne kamu ve özel sektör tarafından gereken önemin verilmesi ve yönetimin etkili bir şekilde gerçekleşmesiyle oluşabilecek faydalara değinilmeli ve bunlar genişletilmelidir. Bu anlamda Ülkemizde Lojistik Master Planları oluşturulmalı, Lojistik Performans Endeksi' nde yükselmek için daha çok çalışmalar yapılmalıdır. Lojistik Sektöründe gelişim için kamu kadar özel sektörde çalışmalı sektörde gereken iş profesyonelliğini göstermelidir. Bu noktada Risk Yönetimi için yöneticilerden çalışanlara, çalışanlardan şirketin tüm dış üyelerine kadar herkes risk yönetimini sorumluluk bilinciyle ele almalıdır. Çünkü şirketlerin her biri kendi içinde farklı büyüklüklere ve faaliyetlerine göre değişik yönetim tarz ve süreçlerine sahip olabilir. Fakat değişim, gelişim ve sorumluluk tutumu küçük şirketlerde de olmalıdır.

Risk, risk yönetimi tutum ve bilinçleri demografik özelliklerle karşılaştırılarak ölçülmüş, önemli gördükleri riskleri sıralamaları istenmiştir. Ankete yanıtlarıyla katılım sağlayanlar İzmir' de faaliyet gösteren uluslararası taşımacılık, taşıma işleri organizatörlüğü, deniz taşımacılığı, iç taşımacılık, deniz acenteliği gibi lojistik işletmelerden 55 yönetici ve çalışandır. Lojistik sektöründe firma sahiplerinin genel yapısı incelendiğinde eğitim seviyesinin ortaokuldan doktora kadar değişiklik gösterdiği, fakat lisans düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitimin risk yönetiminde tutumu çok fazla etkilemediği, risk yönetiminin işletmelerin yönetimin özelliklerine ve işletmenin finansal kapasitelerine göre değiştiği gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada, İzmir ilinde lojistik işletmeler çalışanlarının ve sahiplerinin risk davranış gruplarına göre demografik özellikleri ile lojistik riskler konusundaki düşüncelerini belirlemek ve bölgede lojistik hizmeti etkileyen risk kaynaklarının yönetilmesi konusunda lojistik işletmelerinin görüşlerini saptamak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları inceleme alanında risk konusunda bundan sonra yapılacak çalışmalara yön verebilecektir.

5.2. Araştırma Metodu ve Yöntemi

Çalışmanın örneklemini, İzmir ilin de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası düzeyde orta ve büyük ölçekli lojistik firmalarından oluşmaktadır. Bu araştırma çerçevesinde Mart- Nisan 2016 aylarında toplam 55 lojistik şirketinin orta ve üst düzey yöneticiler tarafından, anketi doldurmaları istenmiştir. İZTO' ya kayıtlı lojistik firmaların sayıları bizzat İZTO ile iletişime geçilerek ulaşılmıştır. 1542 taşımacılık firması içinde 154 Uluslararası taşımacılık firması, geri kalan 1388 firma iç taşımacılık firmasıdır. İZTO' ya kayıtlı Lojistik firması sayısı ise 302 'dir. Örnekleme oluşturan 55 lojistik işletmesi İzmir'de faaliyet gösteren ve en az 10 yıllık bir geçmişe sahip olan firmalar arasından basit geliş güzel ve kartopu örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup; gözlem birimi lojistik işletme sahibi ve yöneticileridir. Cevapların %85'i yüzyüze görüşme, %15'i email yolu ile toplanmıştır. Cevaplanan anketlerin 2 tanesi eksik yanıtladığından dolayı toplamda 53 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette, kriterlerin değerlendirilmesi için 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Hiç katılmıyorum 1 ile ifade edilir iken, az katılıyorum 2, orta düzeyde katılıyorum 3, çok katılıyorum 4, tamamen katılıyorum 5 ile ifade edilmiştir. Anket iki kısımdan ve toplam 25 sorudan oluşmaktadır. 1. Kısım firma profiline ilişkin değerlendirmeyi, 2. kısım risk ve risk yönetimine ilişkin değerlendirmeyi ayrıca risk yönetiminin altında İç kontrol sorularını içermektedir. Anket' in birinci kısmında ilk 8 soru anketi yanıtlayanların firma profilini ve işletme sahipleriyle, yanıtlayanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik olan genel sorulardır. Anketin İkinci bölümünde 9.soru risk yönetimi için dışarıdan danışmanlık alma durumunu ölçerken, 10.soru yanıtlayanların belirtilen risklerin, belirtildiği gibi kategorilendirilmesine katılma durumlarını ölçmektedir.12. sorudan 17. Soruya kadar olan sorular literatüdeki risk tanımlarıdır ve bilinirlik ölçme yönünde 5 li likert ile ölçülmektedir. 17. Sorudan 22. soruya kadar olan sorular MB iç kontrol sorularından seçme ve lojistik işletmelerin iç

kontrolde işbirliği, sorumluluk, izleme değerlendirme, yapılanma durumlarını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin 22. Sorudan itibaren sorular risk yönetiminin bilinirliğini ölçme amaçlı literatürdeki amaç ve farklı tanımlamalarından oluşmaktadır.

Çalışmada yapılan analizlerde SPSS 22 for Windows programı kullanılmıştır.

5.3. Araştırma Bulguları

Gerçekleştirilen anketlerde durum tespiti yapılmış; lojistik işletmelerinde yönetici ve çalışanların risk faktörlerine karşı tutumları ve risk yönetimi konusunda tercihleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Danışmanlık alma durumları ve eğer almıyorlar ise kendi risk yönetimi stratejileri incelenmiştir. Ayrıca risk ve risk yönetimi genel tanımlarının bilinirliği ve riske yaklaşımları araştırılmış; risk, risk yönetimi ve iç kontrolün temel mantığı üzerinden sorular ile lojistik şirketlerinin konuya olan algı ve ilgilerinin araştırılması yapılmıştır. Ankete katılan lojistik işletmesi yönetici ve çalışanlarının ilk beş olarak en önemli risklerini sıralandırmaları istenmiştir.

İncelenen işletmelerde aşağıdaki bölümlerde firma profilleri ve demografik özellikler ile risk ve risk yönetimi algılarının ilişkisi incelenmiştir.

5.3.1. Firma Profili ve Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan işletme sahiplerine ait demografik özellikler aşağıdaki frekans tablolarında verilmiştir.

Tablo 5 – Firmaların Ağırlıklı İştilgal Konusu

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Uluslararası Yük Taşımacılığı	32	60,4	60,4
Forwarder Hizmetleri	11	20,8	81,1
Yurtiçi Yük Taşımacılığı	2	3,8	84,9
Denizyolu Taşımacılığı	6	11,3	96,2
Gümrükleme Faaliyetleri	1	1,9	98,1
Liman hizmetleri	1	1,9	100,0
T	53	100,0	

Ankete katılan Lojistik firmalarındaki çalışanların firmalarının ağırlıklı iştilgal konularını belirtmeleri istenmiştir. % 60,4 ü uluslararası yük taşımacılığı, % 20,8 forwarder (taşıma işleri organizatörlüğü), % 11,3' ü denizyolu taşımacılığı olarak ağırlıklı iştilgal konularını belirtmişlerdir.

Tablo 6- Firma Sahiplerinin Cinsiyeti

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	50	94,3	94,3
Kadın	3	5,7	100,0
T	53	100,0	

Lojistik firma sahipleri % 94,3 gibi bir üstünlükle erkektir.

Tablo 7 - Firma Sahiplerinin Yaşı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
24-34	4	7,5	7,5
35- 45	19	35,8	43,4
46- 56	12	22,6	66,0
57- >	18	34,0	100,0
T	53	100,0	

Firma sahipleri % 35,8 ile 35-45 yaş aralığında, yine %34,0 ile 57 yaş ve üstündedir. 46-56 yaşında firma sahipleri % 22,6 olarak incelenmiştir.

Tablo 8- Firma Sahiplerinin Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaokul mezunu	1	1,9	1,9
Lise mezunu	9	17,0	18,9
Ön Lisans mezunu	5	9,4	28,3
Lisans mezunu	21	39,6	67,9
Yüksek Lisans	16	30,2	98,1
Doktora	1	1,9	100,0
T	53	100,0	

Lojistik firma sahiplerinin çoğunluğunun % 39,6 lisans mezunu oldukları, % 30,2 ile yüksek lisans, % 17,0 inin ise lise mezunu oldukları incelenmiştir. Ortaokul ve doktora mezunlarının yüzdesi % 1.9 ile aynıken, ön lisans mezunlarının yüzdesi ise % 9,4 olarak incelenmiştir. Ankete katılan Lojistik hizmet sağlayıcıların firma sahiplerinin çeşitli eğitim düzeylerinden oldukları ve çoğunluğu lisans mezunu olarak belirtilmiştir.

Tablo 9 - Firmada Çalışan Kişi Sayısı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-10	16	30,2	30,2
11-50	19	35,8	66,0
51-250	7	13,2	79,2
250 >	11	20,8	100,0
T	53	100,0	

Ankete katılan lojistik faaliyet gösteren firmalar çalışan kişi sayılarını % 30,2 ile 0-10 kişi arasında, % 35,8 ile 11-50 kişi arasında, % 13,2 ile 51-250 kişi arasında, % 20,8 'i 250' den fazla olarak belirtmiştir.

Tablo 10 – Yanıtlayanın Cinsiyeti

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	32	60,4	60,4
Kadın	21	39,6	100,0
T	53	100,0	

Yanıtlayanların % 60,4 ‘ü erkek, %39,6 ‘sı kadın olarak gözlemlenmiştir

Tablo 11 - Yanıtlayanın Yaşı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
24-34	32	60,4	60,4
35- 45	14	26,4	86,8
46- 56	6	11,3	98,1
57- >	1	1,9	100,0
T	53	100,0	

İzmir’ de lojistik faaliyet gösteren firmalarda yaş en çok 24-34 arasındadır. 35-45 yaş arasında olanlar ile 14 kişidir. Yanıtlayan 6 kişi 46-56 yaş arasında, 1 kişi ise 57 ve üstü yaşında olduğunu belirtmiştir.

Tablo 12 - Yanıtlayanların Departmanları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Operasyon	14	26,4	26,4	26,4
Satış Pazarlama	14	26,4	26,4	52,8
Proje	3	5,7	5,7	58,5
Dökümantasyon	1	1,9	1,9	60,4
Dış Hesaplar	1	1,9	1,9	62,3
Finansman	1	1,9	1,9	64,2
Orta ve Üst Düzey Yönetim	19	35,8	35,8	100,0
T	53	100,0	100,0	

Yanıtlayanlar daha çok orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Operasyon ve satış pazarlama departmanından yanıtlayıcıların sayısı birbirine eşit iken proje departmanından 3 kişi ve dökümantasyon, dış hesaplar ve finansman departmanın yanıt veren 1 er kişi bulunmaktadır.

5.3.2. İncelenen İşletmelerde Risk Davranışları

Ankete katılan 55 işletmenin risk yönetimi konusunda firmalarının danışmanlık alıp almadıkları sorulmuş ve % 69,8 gibi bir yüzde ile danışmanlık alınmadığı yönünde cevap alınmıştır.

İzmir’ de lojistik faaliyet gösteren işletmelere onları en çok endişelendiren risk faktörleri sorulmuş ve bölgedeki risk faktörleri ele alınmıştır. Finansal, operasyonel, stratejik, fiziksel ve ekonomik riskler olarak sıralanan risklerin %52,8 ile finansal risk en önemlisi olmak üzere ilk beş olarak sıralandığı görülmüştür.

Risk, risk yönetimi ve iç kontrol sorularına verilen yanıtlarla firma profilleri, firma sahiplerinin ve yanıtlayanların demografik özellikleri karşılaştırılmıştır.

Buradaki sonuç işletmenin yönetimin tutum ve bilinçleri risk yönetimini ele alma biçimlerini etkilediği yönündedir. Anket çalışması yapılması sırasında edinilen gözlemlerde finansal kapasitenin de risk yönetiminde etkili olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarında eğitim, yaş vb gibi diğer faktörlerle risk yönetimi arasında genel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir.

Elde edilen cevapların test edilmesi için Bağımsız Örneklem T- testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi ve Ki kare testleri yapılmıştır. Ancak bu testlerde önce verilerimizin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için geliştirilen Hipotezler şu şekildedir;

H₀: Veriler normal dağılım gösterir.

H₁: Veriler normal dağılım göstermez.

Alfa: 0,05 alınır SPSS programından bulunan p değeri için;

P>0,05 ise H₀ hipotezi red edilmez.

P≤0,05 ise H₀ hipotezi red edilir.

Veri normal dağılım gösteriyorsa ve eşit aralıklı ölçek düzeyindeyse parametrik testler test edilmelidir. Veri normal dağılım göstermiyorsa ve sınıflama ve sıralama ölçeğindeyse parametrik olmayan testler kullanılır. *Parametrik testler*; Tek örneklemlili t-testi, İki bağımsız örneklemlili t-testi, Eşlenik t-testi, Tek yönlü varyans analizi, Korelasyon, Basit doğrusal Regresyon ve Çoklu regresyon testlerinden oluşmaktadır. *Parametrik olmayan testler*; Binom testi, Ki-kare uyum iyiliği testi, Ki-kare testi, Wilcoxon-Mann-Whitney testi, Kruskal Wallis testi, Wilcoxon işaretli sıra toplamı testi, Parametrik olmayan korelasyon testi gibi testlerden oluşmaktadır (Tonta, 2010).

Tablo 13 – Firma Profili ve İlk Beş Risk Normallik Analizi Sonuçları

	İlk beş risk	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
firmanın ağırlıklı iştiği konusu	Finansal riskler	,396	28	,000	,644	28	,000
	Operasyonel riskler	,456	13	,000	,567	13	,000
	Srtejik riskler	,367	5	,026	,684	5	,006
	Fiziksel riskler	,441	4	.	,630	4	,001
	Ekonomik riskler	,260	2	.			
firmasahibicinsiyet	Finansal riskler	,539	28	,000	,188	28	,000
	Operasyonel riskler	,532	13	,000	,311	13	,000
firmasahibi yaş	Finansal riskler	,229	28	,001	,851	28	,001
	Operasyonel riskler	,284	13	,005	,785	13	,005
	Srtejik riskler	,349	5	,046	,771	5	,046
	Fiziksel riskler	,307	4	.	,729	4	,024
	Ekonomik riskler	,260	2	.			
firmasahibieğitim	Finansal riskler	,250	28	,000	,808	28	,000
	Operasyonel riskler	,220	13	,085	,843	13	,023
	Srtejik riskler	,246	5	,200*	,956	5	,777
	Fiziksel riskler	,441	4	.	,630	4	,001
firmada çalışan kişi sayısı	Finansal riskler	,276	28	,000	,800	28	,000
	Operasyonel riskler	,195	13	,188	,874	13	,059
	Srtejik riskler	,221	5	,200*	,902	5	,421
	Fiziksel riskler	,250	4	.	,945	4	,683
	Ekonomik riskler	,260	2	.			
yanıtlayancinsiyet	Finansal riskler	,411	28	,000	,608	28	,000
	Operasyonel riskler	,352	13	,000	,646	13	,000
	Srtejik riskler	,367	5	,026	,684	5	,006
	Fiziksel riskler	,307	4	.	,729	4	,024
yanıtlayanıyaşı	Finansal riskler	,355	28	,000	,718	28	,000
	Operasyonel riskler	,354	13	,000	,705	13	,001
	Srtejik riskler	,367	5	,026	,684	5	,006
	Fiziksel riskler	,441	4	.	,630	4	,001
	Ekonomik riskler	,260	2	.			
yanıtlayan departman	Finansal riskler	,291	28	,000	,761	28	,000
	Operasyonel riskler	,266	13	,013	,768	13	,003
	Srtejik riskler	,295	5	,177	,754	5	,032
	Fiziksel riskler	,307	4	.	,729	4	,024
	Ekonomik riskler	,260	2	.			

Tabloda Shapiro-Wilk testi Sig. değeri ,000 veya $P \leq 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edilir. Veriler normal dağılım göstermemektedir. Bu yüzden uygulama bölümünde özellikle parametrik olmayan Ki kare Testi Analizine yer verilecektir.

5.3.2.1. İç Kontrol Analizi Soruları ve İlgili Analizler

Geliştirilen ankette yer alan 17, 18, 19, 20 ve 21. sorular iç kontrolü ölçmeye yönelik sorulardır. Katılımcıların iç kontrol algısı ile firma sahibinin cinsiyeti arasında ilişkinin test edilebilmesi için iç kontrol algıları sorularına verilen cevapların ortalaması alınmıştır ve içkontrol_ortalama şeklinde bir kısa ifadeyle SPSS Programında belirtilmiştir.

Bağımsız örneklem t testi: İki grup arasındaki ortalamaların birbirinden anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına bakılan testtir. Üç varsayımı vardır. Bunlar; Gruplar birbirinden bağımsız olmalıdır. Normal dağılıma sahip olmalıdır. Varyanslar eşit olmalıdır (Timuçin, 2013a).

Varyans analizi: İki veya daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayılarına göre seçilen varyans analizi değişir. Bir tane bağımlı bir tane bağımsız değişken var ise Tek Yönlü Varyans Testi kullanılır. Tek yönlü varyans analizinde iki temel varsayım vardır. Her grup normal dağılımlıdır ve göreceli olarak grupların varyansları homojendir (Timuçin ,2013b).

Katılımcıların iç kontrol algısı ile firma sahibinin cinsiyeti arasında bir ilişkinin varlığını test etmek için bağımsız örneklem t – testi ile ölçülecek hipotezler şu şekildedir;

Katılımcıların iç kontrol uygulamaları algıları ile firma sahibinin cinsiyeti arasında ilişkinin varlığını test etmektedir.

H₀: Katılımcıların iç kontrol uygulamaları algıları, firma sahibinin cinsiyetleri arasında göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: Katılımcıların iç kontrol uygulamaları algıları, firma sahibinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 14 - İçkontrol_ortalama ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Grup İstatistiği

	Firma sahibi cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
İçkontrol_ortalama	Erkek	50	1,6600	,38598	,05459
	Kadın	3	1,6667	,30551	,17638

İç kontrol sorularına yanıt verenlerden firma sahipleri erkek olanların sayısı 50 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 15 - İçkontrol_ortalama ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Bağımsız Örneklem T- testi

	Varyansların eşitliği için Levene's Testi	Ortalamaların eşitliği için t-test								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-sided)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven aralığı Farkı	
									Alt	Üst
içkontrol_ort	Eşit vary. kab.	,526	,471	,029	51	,977	,00667	,22775	,46389	,45055
	Vary. eşit olmadığı			,036	2,401	,974	,00667	,18464	,68666	,67333

Sig:,977 olarak çıkmıştır ve bu Sig değeri alfa değerimiz olan 0,05 ten büyüktür. H₀ kabul edilir. Katılımcıların iç kontrol uygulamaları algıları firma sahibinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani risk algısı kadın veya erkek çalışana göre değişiklik göstermemektedir.

İç kontrol soruları ve çalışan sayısı arasındaki ilişkiyi araştırmak için Tek Yönlü Varyans (One Way Anova) Analizi ile ilgili tablolar 16, 17, 18, 19 ve 20. tablolardır. Kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₀: Çalışan sayısı ve yanıtlayanların iç kontrol uygulaması durumu algılaması arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışan sayısı ve yanıtlayanların iç kontrol uygulaması durumu algılaması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 16 – İçkontrol_ortalama ve Firmada Çalışan Kişi Sayısı Tanımlayıcı Veriler içkontrol_ortalama

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven aralığında Ort.		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-10	16	1,6750	,37859	,09465	1,4733	1,8767	1,00	2,40
11-50	19	1,7158	,33543	,07695	1,5541	1,8775	1,20	2,40
51-250	7	1,5143	,39761	,15028	1,1466	1,8820	1,00	2,00
250'den fazla	11	1,6364	,46319	,13966	1,3252	1,9475	1,00	2,60
Total	53	1,6604	,37944	,05212	1,5558	1,7650	1,00	2,60

Tablo 16 'da İç kontrol sorularına yanıt verenlerden 16 kişi 0-10 kişinin çalıştığı bir firmada çalışmaktadır. İç kontrol sorularına yanıt verenlerden 19 tanesi 11-50 kişinin çalıştığı bir firmada çalışmaktadır. İç kontrol sorularına yanıt verenlerden 7 tanesi 51-250 kişinin çalıştığı bir firmada çalışmaktadır. İç kontrol sorularına yanıt verenlerden 11 kişi 250' den fazla kişinin çalıştığı bir firmada çalışmaktadır.

Varyansların homojenliği testi için hipotezler;

H₀: %95 güvenle grup varyanslar homojendir.

H₁: %95 güvenle grup varyansları homojen değildir.

Tablo 17 - Varyansların Homojenliği Testi içkontrol_ortalama

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
,529	3	49	,664

Levene Testi, iki varyansın homojenliğini test etmek üzere kullanılan bir testtir. Burada "Sig." değeri 0.664 > 0.05 olduğu için homojenlik testi için olan H₀ hipotezi kabul edilir. Yani "%95 güvenle grupların varyansları homojendir." denilebilir.

Tablo 18- Anova içkontrol_ortalama

	Kareler Toplamı	df	Ort.'nın Karesi	F	Sig.
Gruplar arasında	,218	3	,073	,489	,692
Gruplar içinde	7,269	49	,148		
T	7,487	52			

Anova tablosu incelendiğinde, "Sig." değeri $0.692 > 0.05$ olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani " %95 güvenle, grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur." denilebilir.

Tablo 19 - Post Hoc Testleri

Çoklu Karşılaştırmalar							
Bağımlı değişken: içkontrol_ortalama							
	(I) firmada çalışan kişi sayısı	(J) firmada çalışan kişi sayısı	Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	0-10	11-50	-,04079	,13069	,989	-,3884	,3068
		51-250	,16071	,17454	,794	-,3035	,6249
		250'den fazla	,03864	,15086	,994	-,3626	,4398
	11-50	0-10	,04079	,13069	,989	-,3068	,3884
		51-250	,20150	,17030	,640	-,2514	,6544
		250'den fazla	,07943	,14593	,948	-,3087	,4675
	51-250	0-10	-,16071	,17454	,794	-,6249	,3035
		11-50	-,20150	,17030	,640	-,6544	,2514
		250'den fazla	-,12208	,18623	,913	-,6173	,3732
	250'den fazla	0-10	-,03864	,15086	,994	-,4398	,3626
		11-50	-,07943	,14593	,948	-,4675	,3087
		51-250	,12208	,18623	,913	-,3732	,6173
Bonferroni	0-10	11-50	-,04079	,13069	1,000	-,4001	,3186
		51-250	,16071	,17454	1,000	-,3192	,6406
		250'den fazla	,03864	,15086	1,000	-,3762	,4534
	11-50	0-10	,04079	,13069	1,000	-,3186	,4001
		51-250	,20150	,17030	1,000	-,2667	,6698
		250'den fazla	,07943	,14593	1,000	-,3218	,4807
	51-250	0-10	-,16071	,17454	1,000	-,6406	,3192
		11-50	-,20150	,17030	1,000	-,6698	,2667
		250'den fazla	-,12208	,18623	1,000	-,6341	,3900
	250'den fazla	0-10	-,03864	,15086	1,000	-,4534	,3762
		11-50	-,07943	,14593	1,000	-,4807	,3218
		51-250	,12208	,18623	1,000	-,3900	,6341

Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu Pos hoc testleri göstermektedir. Varyanslar eşit olduğunda kullanılacak Post hoc testleri ve varyanslar eşit olmadığında kullanılacak post hoc testleri farklıdır. Burada varyansların homojen olması halinde (Equal variances Assumed) yapılacak testlerden, genellikle "Tukey" testi tercih edilir. Bu tabloda her grubun ikişerli karşılaştırmaları yapılmış ve bu karşılaştırılan grupların ortalamaları arasındaki farklar (Mean Difference) sayısal olarak verilmiştir. Bu sayısal değerlerin yanında bir yıldız (*) işaretinin bulunması bu ikilinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Burada anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 20 – Homojen Alt Gruplar
içkontrol_ortalama

	Firmada çalışan kişi sayısı	N	alpha için alt grup= 0.05
			1
Tukey HSD ^{a,b}	51-250	7	1,5143
	250'den fazla	11	1,6364
	0-10	16	1,6750
	11-50	19	1,7158
	Sig.		,597

Homojen alt gruplar tablosunda çalışan kişi sayılarının iç kontrol uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur bu yüzden çalışan kişi sayılarını aynı grupta toplamıştır. Tabloda çıkan sig değerlerinin hepsi 0,05 'ten büyük ortlamalar arasında anlamlı bir farklılık yoktur derilebilir ve H_0 kabul edilir. Çalışan kişi sayısının fazlalaşması firmanın büyüklüğünü de bir anlamda gösterdiğinden firma büyüklüğünün yanıtlayanların iç kontrol uygulaması durumu algılaması arasında anlamlı bir farklılık yoktur diyebiliriz.

5.3.2.2. Risk Yönetimi İçin Dışarıdan Danışmanlık Alma Durumu Ki Kare Testleri

Ki kare testinde; gözlenen ve beklenen frekanslar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakılır.

İki ya da daha fazla grup arasında fark olup olmadığına bakarken, iki değişken arasında bağ (ilişki) olup olmadığı araştırılırken, gruplar arasında homojenlik testinde, örneklemin hangi dağılıma uyup uymadığına bakılırken ki kare testi uygulanır. Varsayımları ise; Değişkenler kategorik olmalıdır. Gruplar bağımsız olmalıdır. Beklenen değer 5' ten büyük olmalıdır (Timuçin,2013c).

Tablo oluşturulduğunda hücrelerin %20' den fazlasında 5' ten küçük frekans olup olmadığı (0 cells (,0%) have expected count less than 5 icelenecektir. Eğer bu değer % 20 'den küçükse Pearson Chi-Square (Ki Kare) değeri okunabilir. Ancak bu değer %20 'yi geçmişse bu durumda cümlemin devamı (The minimum expected count okunmalıdır) ve

- Eğer bu değer "<5" ise; Fisher Exact Test,
- "5 ≤ değer <25 ise; Continuity Correction,
- Değer ≥ 25 ise Pearson Chi-Square değeri okunmalıdır

Risk yönetimi için dışarıdan danışmanlık alınıp alınmadığını araştırmak için araştırmancının bu bölümünde sonuçlara ki- kare testi uygulanmıştır. Hangi faktörlerin

etkilediğini belirleyebilmek için çeşitli farklılıklardan yola çıkılmıştır. Firmanın ağırlıklı iştiğal konusu, firma sahibinin cinsiyeti gibi özellikler göz önünde bulundurularak danışmanlık alıp almama durumları araştırılmıştır.

Tablo 21, 22, 23 Risk Yönetimi için 3PL firmasından danışmanlık alma durumu ve firmanın ağırlıklı iştiğal konusu arasındaki ilişkinin analiziyle ilgili ki kare testi sonuçlarına ulaşmak için gösterilen SPSS tablolarıdır.

Tablo 21– Danışmanlık ve Firmanın Ağırlıklı İştiğal Konusu Durum İşleme Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Danışmanlık ve firmanın ağırlıklı iştiğal konusu	53	100,0%	0	0,0%	53	100,0%

Tablo 21 Risk Yönetimi için danışmanlık alma durumu ve firmanın ağırlıklı iştiğal konusu arasındaki ilişkilendirmede 53 yanıt alındığını kayıp veri olmadığını göstermektedir.

3 PL firmasından, risk yönetimi konusuyla ilgili danışmanlık alma durumunun firmanın ağırlıklı iştiğal konusu ile ilişkisini araştırmak üzerine kurulan hipotezler şu şekildedir;

H₀: 3 PL firmasından, risk yönetimi konusuyla ilgili danışmanlık almanın firmanın ağırlıklı iştiğal konusuyla bir ilişkisi yoktur.

H₁: 3 PL firmasından, risk yönetimi konusuyla ilgili danışmanlık almanın firmanın ağırlıklı iştiğal konusuyla bir ilişkisi vardır.

Tablo 22 - Danışmanlık ve Firmanın Ağırlıklı İştiğal Konusu Çapraz Tablolama

			Firmanın ağırlıklı iştiğal konusu					T
			Ul. Yük Taş.	FrwHiz.	Y.i. Yük Taş.	Den. Yolu Taş.	Gü. Faa.	
Danış. Alınıyor	S	11	3	1	1	0	0	16
	Danış.	68,8%	18,8%	6,3%	6,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	F.a.i.k.	34,4%	27,3%	50,0%	16,7%	0,0%	0,0%	30,2%
	T	20,8%	5,7%	1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	30,2%
Alınmıyor	S	21	8	1	5	1	1	37
	Danış.	56,8%	21,6%	2,7%	13,5%	2,7%	2,7%	100,0%
	F.a.i.k.	65,6%	72,7%	50,0%	83,3%	100,0%	100,0%	69,8%
	T	39,6%	15,1%	1,9%	9,4%	1,9%	1,9%	69,8%
T	S	32	11	2	6	1	1	53
	Danış.	60,4%	20,8%	3,8%	11,3%	1,9%	1,9%	100,0%
	F.a.i.k.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	T	60,4%	20,8%	3,8%	11,3%	1,9%	1,9%	100,0%

Bu tabloda firmanın ağırlıklı iştiğal konusu ve danışmanlık alma durumunun yüzde halleri bulunmaktadır. Danışmanlık alan uluslararası yük taşımacılığı yapan firmalar % 68,8, forwarder firmalar % 18,8 ,yurtiçi taşımacılık firmaları % 6,3, denizyolu taşımacılığı yapan firmalar % 6,3 ‘ü oluşturmaktadır. Danışmanlık almayan uluslararası yük taşımacılığı yapan firmalar % 56,8 , forwarder firmalar % 21,6 , yurtiçi taşımacılık yapan firmalar %2,7 , denizyolu taşımacılığı yapan firmalar % 13,5 , gümrük faaliyeti yapan firmalar %2,7 , Liman hizmeti veren firmalar % 2,7 ‘ yi oluşturmaktadır.

Tablo 23 – Danışmanlık ve Firmanın Ağırlıklı İştiğal Konusu Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki Kare	2,068 ^a	5	,840
Likelihood Ratio	2,666	5	,751
Linear-by-Linear Association	1,194	1	,274
Yanıtlayanların Sayısı	53		

SPSS analizi sonrası tablo altında program yardımıyla otomatik olarak çıkan değerler ve yorumlar olmaktadır. Burada hücrelerin % 20 den fazlasında 5 ‘ ten küçük frekans olup olmadığına bakılmıştır. Burada 9 frekans 5’ ten küçük frekans olarak karşımıza çıkmıştır. Bu değer burada % 20 ‘ yi geçmiş % 75 olarak karşımıza çıkmıştır. SPSS analizi sonucu bu tablo altında çıkan cümlelerin devamını okunmuş ve minimum beklenen değer 30 olduğu görülmüştür. $30 < 5$ ‘ten küçüktür. Fisher testi

yorumlanmalıdır. Bu hipotez ile firmanın ağırlıklı iştigal konularının, firmaların risk yönetimleri için 3PL firmasından danışmanlık almalarını etkileyip etkilemediğine ulaşılmak istenmektedir. Fakat Bu analizde beklenen değerim; 5 ‘ten küçük bu analiz için Pearson Chi-Square testi kullanılamamaktadır ve tablo 2 ye 2 lik değerlendirme olmadığından Fisher testi de yorumlanamamaktadır. Bu nedenlerle yorumlama yapılamamaktadır. Fakat burda Fisher değeri karşısında yani Exced Sig.(2 sided) bilgisi altında 0,05 ten büyük bir değer olsaydı; H₀ kabul edilirdi ve aralarında bir ilişki olmadığı sonucuna varılırdı.

Firma sahibinin cinsiyetinin, firmaların 3PL firmasından risk yönetimleri için danışmanlık hizmeti almalarını etkileyip etkilemediğine ulaşılmak istenmektedir. Tablo 24, 25, 26 bu amaçla ilgilidir.

H₀: 3 PL firmasından, risk yönetimi konusu ile ilgili danışmanlık alma ile firma sahibinin cinsiyeti arasında ilişki yoktur.

H₁: 3 PL firmasından, risk yönetimi konusu ile ilgili danışmanlık alma ile firma sahibinin cinsiyeti arasında ilişki vardır.

Tablo 24 – Danışmanlık ve Firma Sahibi Cinsiyet Durum İşleme Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
danışmanlık ve firma sahibi cinsiyet	53	100,0%	0	0,0%	53	100,0 %

Tablo 24 kayıp veri olmadığını göstermektedir.

Tablo 25 – Danışmanlık ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Çapraz Tablolama

			Firma sahibi cinsiyet		T
			Erkek	Kadın	
danışmanlık	Alınıyor	S	15	1	16
		danışmanlık	93,8%	6,3%	100,0%
		firma sahibi cinsiyet	30,0%	33,3%	30,2%
		T	28,3%	1,9%	30,2%
	Alınmıyor	S	35	2	37
		danışmanlık	94,6%	5,4%	100,0%
		firma sahibi cinsiyet	70,0%	66,7%	69,8%
		T	66,0%	3,8%	69,8%
T		S	50	3	53
		danışmanlık	94,3%	5,7%	100,0%
		firma sahibi cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%
		T	94,3%	5,7%	100,0%

Firma sahibinin cinsiyeti erkek olan 15 kişi danışmanlık alınıyor, firma sahibi erkek olan 35 kişi danışmanlık alınmıyor şeklinde ifade edilmiştir. Firma sahibinin cinsiyeti bayan olanların 1 tanesi danışmanlık alınıyor, 2 tanesi alınmıyor şeklinde belirtmiştir. Burada Firma sahibi erkek olanların sayısı fazla olduğu için ilişkilendirme yapılamamıştır. Fakat yoğun olarak danışmanlık alınmadığı söylenebilmektedir.

Tablo 26 – Danışmanlık ve Firma Sahibinin Cinsiyeti Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Ki Kare	,015 ^a	1	,903	1,000	,668
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,015	1	,904		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,015	1	,904		
Yanıtlayanların Sayısı	53				

Fisher's Exact Test yorumlanır ve $1,000 > 0,05$ olduğu için H_0 kabul edilir. Yani 3 PL firmasından, risk yönetimi konusuyla ilgili danışmanlık alma ile firma sahibinin cinsiyeti arasında ilişki yoktur.

5.3.2.3. *Firma Sahibi Cinsiyet ve Belirtilen Risk Kategorilerine Katılıp Katılmama Durumu Ki Kare Analizi*

Anketin 10. sorusu olan belirtilen risk kategorilerine katılıyor musunuz ? sorusunun, firmanın sahibinin belirtilen cinsiyetine göre anlamlı ilişkiye sahip olup olmadığına bakılmıştır.

H_0 : Risk kategorilerine katılma durumları ve firma sahibinin cinsiyeti arasında ilişki yoktur.

H_1 : Risk kategorilerine katılma durumları ve firma sahibinin cinsiyeti arasında ilişki vardır.

Tablo 27 – Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Kategorileri Durum İşleme Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Firma sahibi cinsiyet ve risk kategorileri	53	100,0%	0	0,0%	53	100,0%

Tablo 27 bu ilişki testi için kayıp veri olmadığını 53 kişiden yanıt alındığını ilgili soruların boş bırakılmadığını göstermektedir.

Tablo 28 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Kategorileri Çapraz Tablolama

			Risk kategorileri		T
			Katılıyorum	Katılmıyorum	
Firma sahibi cinsiyet	Erkek	S	46	4	50
		firma sahibi cinsiyet risk kategorileri	92,0%	8,0%	100,0%
	T	S	95,8%	80,0%	94,3%
		T	86,8%	7,5%	94,3%
Kadın	S	S	2	1	3
		firma sahibi cinsiyet risk kategorileri	66,7%	33,3%	100,0%
	T	S	4,2%	20,0%	5,7%
		T	3,8%	1,9%	5,7%
T	S	S	48	5	53
		firma sahibi cinsiyet risk kategorileri	90,6%	9,4%	100,0%
	T	S	100,0%	100,0%	100,0%
		T	90,6%	9,4%	100,0%

Firma sahibinin cinsiyeti erkek olan 46 kişi soruda belirtilen risk kategorilerine katıldığını belirtmiştir. Firma sahibi erkek olan kalan 4 kişi soruda belirtilen risk kategorisine katılmadığını belirtmiştir. Firma sahibi kadın olan iki kişi soruda belirtilen risk kategorilerine katıldığını, firma sahibi kadın olan kalan 1 kişi, belirtilen risk kategorilerine katılmadığını belirtmiştir. Yanıtlayanlar genel olarak belirtilen risk kategorilerine katılmışlardır.

Tablo 29 – Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Kategorileri Ki Kare Testleri

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,126 ^a	1	,145		
Continuity Correction ^b	,195	1	,659		
Likelihood Ratio	1,425	1	,233		
Fisher's Exact Test				,262	,262
Linear-by-Linear Association	2,086	1	,149		
Yanıtlayan Sayısı	53				

Beklenen değer 0,28 ve bu değer 5'ten küçüktür. Fisher's Exact Test yorumlanır ve H_0 : kabul edilir. Firma sahibinin belirtilen cinsiyeti ile belirtilen risk kategorilerine katılma durumu arasında bağlantı yoktur.

5.3.2.4. *Firma Sahibi Cinsiyet ve Risk Yönetimi Tanımları Çapraz*

Tablolama ve Ki Kare Analizleri

Geliştirilen ankette 22, 23, 24, 25. sorular risk yönetimi literatürden alınan tanımlarından oluşmaktadır ve bu tanımları tablolarda uzun uzun yazmamak için bunlara rastgele 1. tanım, 2. tanım, 3. tanım, 4. tanım ve 5. Tanım şeklinde kısa belirtmede bulunulmuştur. Ankettin 22. Sorudaki tanıma 1. Tanım, 23. Sorusundaki tanıma 2. Tanım, 24. Sorusundaki tanıma 3. Tanım, 25. Sorusundaki tanıma 4. Tanım denilmiştir.

Teker teker risk yönetimi tanımlarının firma sahibinin cinsiyeti ile aralarındaki ilişkiye çapraz tablolama ve ki kare testi analizleri ile bakılmıştır.

Tablo 30 – Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi Tanımları Durum İşleme Özeti

	Durumlar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
firmasahibicinsiyet ve 1.tanım	53	100,0%	0	0,0%	53	100,0%
firmasahibicinsiyet ve 2.tanım	53	100,0%	0	0,0%	53	100,0%
firmasahibicinsiyet ve 3.tanım	53	100,0%	0	0,0%	53	100,0%
Firmasahibicinsiyet ve 4.tanım	53	100,0%	0	0,0%	53	100,0%

Risk tanımlamalarına katılma durumu sorularında yanıtlayanlar soruları boş bırakmamışlardır. Kayıp veri bulunmamaktadır.

Tablo 31– Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 1. Tanımı Çapraz Tablolama

			1.tanım	
			Katılıyorum	T
Firma sahibi cinsiyet	Erkek	S	50	50
		firma sahibi cinsiyet	100,0%	100,0%
		1.tanım	94,3%	94,3%
		% T	94,3%	94,3%
Kadın	Kadın	S	3	3
		firma sahibi cinsiyet	100,0%	100,0%
		1.tanım	5,7%	5,7%
		T	5,7%	5,7%
T	T	S	53	53
		firma sahibi cinsiyet	100,0%	100,0%
		1.tanım	100,0%	100,0%
		T	100,0%	100,0%

Firma sahibi erkek ve kadın olanların tamamı risk yönetiminin 1. Tanımı olarak belirtilen *Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek*

zararı minimuma indirmek risk yönetiminin önemli bir amacıdır ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir.

H₀: Firma sahibinin cinsiyeti ile risk yönetimi 1. tanımına katılma durumu arasında ilişki yoktur.

H₁: Firma sahibinin cinsiyeti ile risk yönetimi 1. tanımına katılma durumu arasında ilişki vardır.

Tablo 32 – Firma sahibinin cinsiyeti ve risk yönetimi 1. tanımı ki kare testi

	Değer
Pearson Ki Kare	. ^a
Yanıtlayanların Sayısı	53

İstatistik hesaplanamamıştır. İlişki yorumlanamamıştır. Çünkü 1. Tanıma verilen cevap sadece katılıyorum yönünde olmuştur.

Risk yönetiminin 2. tanımı ve firma sahibinin cinsiyeti arasındaki ki kare testi için hipotezler şu şekilde kurulabilir;

H₀: Firma sahibinin cinsiyeti ile risk yönetimi 2. tanımına (23. Soru) katılma durumu arasında ilişki yoktur.

H₁: Firma sahibinin cinsiyeti ile risk yönetimi 2. tanımına (23. Soru) katılma durumu arasında ilişki vardır.

Tablo 33 – Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 2. Tanımı Çapraz Tablolama

			2.tanım		T
			Katılıyorum	Katılmıyorum	
Firma sahibi cinsiyet	Erkek	S	48	2	50
		firma sahibi cinsiyet	96,0%	4,0%	100,0%
		2.tanım	96,0%	66,7%	94,3%
	Kadın	T	90,6%	3,8%	94,3%
		Sayı	2	1	3
		firma sahibi cinsiyet	66,7%	33,3%	100,0%
T	2.tanım	4,0%	33,3%	5,7%	
	T	3,8%	1,9%	5,7%	
	S	50	3	53	
T	firma sahibi cinsiyet	94,3%	5,7%	100,0%	
	2.tanım	100,0%	100,0%	100,0%	
	T	94,3%	5,7%	100,0%	

Risk yönetiminin 2. tanımı Risk yönetimi, hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, riskleri kontrol edebilmek için stratejiler ve planların geliştirilerek

uygulandığı bir düzenlemedir arasındaki çapraz tablolama sonucunda Firma sahibi erkek ve kadınların bu tanıma katıldığı görülmektedir.

Tablo 34 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 2. Tanımı Ki Kare Testleri

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,560 ^a	1	,033		
Continuity Correction ^b	,721	1	,396		
Likelihood Ratio	2,443	1	,118		
Fisher's Exact Test				,163	,163
Linear-by-Linear Association	4,474	1	,034		
Yanıtlayanların Sayısı	53				

Beklenen değer 0,17 çımıştır ve bu değer 5' ten küçüktür. Fisher's Exact test okunur ve H₀ kabul edilir.

Risk yönetiminin 3. tanımına katılma durumu ve firma sahibinin cinsiyeti arasındaki ilişkinin analizi için kurulan hipotezler ve ki kare testi analizi;

H₀: Firma sahibinin cinsiyeti ile risk yönetimi 3. tanımına katılma durumu arasında ilişki yoktur.

H₁: Firma sahibinin cinsiyeti ile risk yönetimi 3. tanımına katılma durumu arasında ilişki vardır. Şeklinde kurulabilir.

Tablo 35 – Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 3. Tanımı Çapraz Tablolama

			3.tanımı		T
			Katılıyorum	Katılmıyorum	
Firma sahibi cinsiyet	Erkek	S	44	6	50
		firma sahibi cinsiyet	88,0%	12,0%	100,0%
	3.tanım	T	93,6%	100,0%	94,3%
		T	83,0%	11,3%	94,3%
Kadın	S	S	3	0	3
		firma sahibi cinsiyet	100,0%	0,0%	100,0%
	3.tanımı	T	6,4%	0,0%	5,7%
		T	5,7%	0,0%	5,7%
T	S	S	47	6	53
		firma sahibi cinsiyet	88,7%	11,3%	100,0%
		3.tanım	100,0%	100,0%	100,0%
		T	88,7%	11,3%	100,0%

Firma sahibi cinsiyet ve Risk yönetiminin 3. tanımı olan *Risk yönetimi belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan disiplindir* arasındaki çapraz tablolamada Firma sahibi erkek olanların % 88,8 inin bu tanıma katıldığı görülmektedir.

Tablo 36 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 3. Tanımı Ki Kare Testi

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Ki Kare	,406 ^a	1	,524		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,743	1	,389		
Fisher's Exact Test				1,000	,692
Linear-by-Linear Association	,398	1	,528		
Yanıtlanma Sayısı	53				

Beklenen değer 0,34 çıkmıştır. Bu değer 5 'ten küçüktür. Fisher's Exact Test yorumlanır ve H_0 kabul edilir.

Risk yönetiminin 4. tanımı ve firma sahibinin cinsiyeti arasındaki ilişkinin analizi için hipotezler şu şeklide kurulabilir;

H_0 : Firma sahibinin cinsiyeti ve risk yönetiminin 4. tanımına katılma durumu arasında ilişki yoktur.

H_1 : Firma sahibinin cinsiyeti ve risk yönetiminin 4. tanımına katılma durumu arasında ilişki vardır.

Tablo 37 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 4. Tanımı Çapraz Tablolama

			4. Tanım		T
			Katılıyorum	Katılmıyorum	
Firma sahibi cinsiyet	Erkek	Sayı	41	9	50
		firma sahibi cinsiyet	82,0%	18,0%	100,0%
	4. tanım		93,2%	100,0%	94,3%
		T	77,4%	17,0%	94,3%
Kadın	Sayı		3	0	3
		firma sahibi cinsiyet	100,0%	0,0%	100,0%
	4. tanım		6,8%	0,0%	5,7%
		T	5,7%	0,0%	5,7%
T	Sayı		44	9	53
		firma sahibi cinsiyet	83,0%	17,0%	100,0%
	4. tanım		100,0%	100,0%	100,0%
		T	83,0%	17,0%	100,0%

Firma sahibinin cinsiyeti ve risk yönetiminin 4. tanımı *Risk yönetimi, para, zaman ve personelin kazanılmasına yönelik fırsatların belirlenip, lehimize çevrilmesini sağlayan mantıklı bir süreçtir* tanımı arasında yapılan çapraz tablolama sonucunda firma sahibi erkek olanların bu tanıma % 82,0 ile katıldıkları, % 18 ile katılmadıkları sonucuna varılmıştır. Firma sahibi bayan olan 3 kişi bulunmaktadır, Bu üç kişi de bu tanıma katılmaktadır.

Tablo 38 - Firma Sahibinin Cinsiyeti ve Risk Yönetimi 4. tanımı Ki Kare Testleri

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Ki Kare	,650 ^a	1	,420	1,000	,565
Continuity Correction ^b	,000	1	,988		
Likelihood Ratio	1,153	1	,283		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,638	1	,424		
N	53				

Beklenen değer 0,51 çıkmıştır. Bu değer 5 'ten küçüktür Fisher's Exact test okunur ve 1,000>0,05 olduğu için H₀ kabul edilir.

5.3.2.5. Lojistik İşletmelerin Lojistikte Risklerinin Sıralanması

Anketin 11.sorusunda Lojistik faaliyet gösteren işletmelerin kendilerini en çok endişelendiren 5 risk faktörünü sıralamaları istenmiştir. Beşli sıralanmasının ilk maddeleri aşağıdaki risklerden oluşmaktadır. Bu da göstermektedir ki en çok finansal ve operasyonel riskler kategorisine giren riskler lojistik faaliyet gösteren firmaları endişelendirmektedir.

Tablo 39 - İlk Beşte İlk Sırada Sıralanmış Olan Riskler

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Finansal riskler	28	52,8	52,8	52,8
Operasyonel riskler	13	24,5	24,5	77,4
Stratejik riskler	5	9,4	9,4	86,8
Fiziksel riskler	4	7,5	7,5	94,3
Politik riskler	1	1,9	1,9	96,2
Ekonomik riskler	2	3,8	3,8	100,0
T	53	100,0	100,0	

Finansal riskler kategorisine giren riskler likidite yönetimi, hazine riskleri, kredibilite yönetimi, kontratlar denetimi gibi risklerden oluşmaktadır. Ödeme alamama ve ödeme yapamama da bu grup içinde önemli risklerden kabul edilebilir.

Operasyonel riskler kategorisine giren riskler çalışanların uyumluluğu, işe alma, çalışan güvenliği, IT bağılılığı, filo yönetimi, kontrat sorumlulukları, tedarikçi yönetimi, varlıkların kullanımı ve yönetimi, yasalara uyumluluk gibi risklerde oluşmaktadır.

Stratejik riskler kategorisine giren riskler değişim yönetimi, politik riskler, müşteri memnuniyeti, e- ticaret lojistiği, birleşme ve satın alma riskleri, marka reputasyonu gibi risklerden oluşmaktadır.

Fiziksel riskler kategorisine giren riskler terörizm ve sabotaj, kargo güvenliği, kargo hasarları, 3. şahıslara verilen zararlar, hasar yönetimi, depolama ve elleçleme hasarları, araç güvenlikleri, hava şartları ve iklimsel problemler gibi risklerden oluşmaktadır.

Katılımcılardan bazıları bunlar dışında politik ve ekonomik riskleri de çok az da olsa bu kategoriler dışında ilk sırada belirtmişlerdir.

Finansal risk parasal bir kayba maruz kalma olasılığıdır. Finansal risk (İMKB, 1999, s. 2) de beklentilerdeki farklılığa ve deneyime bağlı olarak kişiden kişiye, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Finansal riskin unsurları literatürde

sistemik olan (piyasa riski) ve sistemik olmayan risk (özel risk) olarak ayrıştırılmaktadır.

Finansal riski (Çağdaş ve Gürsoy, 2003, s. 61) fiyatların değişmesi veya dalgalanması karşısında işletmelerin aktif ya da pasiflerinin değişmesi olasılığı olarak tanımlamak da mümkündür. Söz konusu fiyatlar arasında hammadde fiyatları, hisse senedi fiyatları, döviz kurları ve faiz oranları en temel finansal risk unsurlarını oluşturur.

Operasyonel riskler, (Özbilgin, 2012) en genel anlamda, piyasa ve kredi riski gibi finansal riskler dışında kalan tüm riskler olarak tanımlanıyor. Ancak bu tanım çok geniş kapsamlı olduğundan ve aslında operasyonel riskin ne olduğu değil, ne olmadığını açıkladığından operasyonel riskin yönetimi açısından açık bir fikir vermiyor. *Operasyonel riskler*; personelden kaynaklı operasyonel riskler, bilgi sistemlerinden kaynaklanan operasyonel riskler, süreçlerden kaynaklanan operasyonel riskler, dış olaylardan kaynaklanan operasyonel riskler olarak ayrılabilir. Basel Komitesi tarafından 1994 yılında operasyonel risk; “bilgi sistemlerinin veya iç kontrollerin yetersizliği nedeniyle beklenmeyen zararlara uğrama riski” olarak tanımlandı. Daha sonra Basel II ile birlikte operasyonel riskin yeni tanımı “yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar ve sistemler ya da dışsal olaylar sonucu ortaya çıkan zarara uğrama riski” şeklinde yapıldı. Uluslararası geçerli bu tanım, operasyonel risklerin kaynaklarına odaklanmakta ve operasyonel risklerin insanlar, süreçler, sistemler ve dışsal olaylar olmak üzere başlıca dört kaynaktan gelebileceğini kabul etmektedir.

5.3.2.6. Risk Tanımları ve Betimsel Tablolar

12, 13, 14, 15 ve 16. sorular literatürdeki risk tanımlarından oluşmaktadır. Literatürdeki risk tanımları rastgele 1. tanım, 2. tanım, 3. tanım, 4. tanım, 5. tanım diye kısa bir şekilde adlandırılmıştır ve bu tanımlar 5 ‘li likert ölçeğinde katılımcılara yöneltilerek tanımların bilinirlik düzeyleri ve tanımlara katılım düzeyleri araştırılmıştır.

Tablo 40- Riskin 1. Tanımına Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	7,5	7,5	7,5
Az katılıyorum	8	15,1	15,1	22,6
Orta düzeyde katılıyorum	18	34,0	34,0	56,6
Çok katılıyorum	15	28,3	28,3	84,9
Tamamen katılıyorum	8	15,1	15,1	100,0
T	53	100,0	100,0	

Anketin 12. sorusu olan Riskin 1.tanımı olan *Risk; insan hatasına bağlı ya da doğal sebeplere bağlı olarak uğranan zararlar, meydana gelen problemler gibi olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir* ifadesine % 34 ile orta düzeyde katılımın yoğun olduğu görülmektedir.

Tablo 41 - Riskin 2. Tanımına Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	7,5	7,5	7,5
Az katılıyorum	6	11,3	11,3	18,9
Orta düzeyde katılıyorum	8	15,1	15,1	34,0
Çok katılıyorum	21	39,6	39,6	73,6
Tamamen katılıyorum	14	26,4	26,4	100,0
T	53	100,0	100,0	

Anketin 13. sorusu ve Riskin 2. Tanımı olan *Risk, geleceğe ait bir belirsizliği ve bu belirsizlikten doğabilecek olası bir beklenmeyen sonucu ifade eder* tanımına yoğunluk çok katılıyorum şeklindedir.

Tablo 42 - Riskin 3. Tanımına Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	7,5	7,5	7,5
Az katılıyorum	4	7,5	7,5	15,1
Orta düzeyde katılıyorum	14	26,4	26,4	41,5
Çok katılıyorum	16	30,2	30,2	71,7
Tamamen katılıyorum	15	28,3	28,3	100,0
Toplam	53	100,0	100,0	

Anketin 14. sorusu ve riskin 3. tanımı olan *risk; taraflarca kabul edilen veya istenilen yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, beklenen olayların gerçekleşmemesi ya da beklenmeyen durumların ortaya çıkmasına bağlı olarak zarar edilmesi olasılığını ifade eder* tanımına katılım düzeyi çok katılıyorumda yoğunlaşmıştır.

Tablo 43 - Riskin 4. Tanımına Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	7,5	7,5	7,5
Az katılıyorum	7	13,2	13,2	20,8
Orta düzeyde katılıyorum	16	30,2	30,2	50,9
Çok katılıyorum	13	24,5	24,5	75,5
Tamamen katılıyorum	13	24,5	24,5	100,0
T	53	100,0	100,0	

Anketin 15. sorusu ve riskin 4. tanımı olan *Risk, tek başına veya tekrarı durumunda o işletmenin finansal gücünü zayıflatacak tehlikeye sokacak herhangi bir faaliyet somucundan beklenmedik bir zarara sebep olan bir sapma olasılığıdır* ifadesine katılım orta düzeyde yoğunlaşmıştır.

Tablo 44 - Riskin 5. Tanımına Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	2	3,8	3,8	3,8
Az katılıyorum	3	5,7	5,7	9,4
Orta düzeyde katılıyorum	11	20,8	20,8	30,2
Çok katılıyorum	20	37,7	37,7	67,9
Tamamen katılıyorum	17	32,1	32,1	100,0
T	53	100,0	100,0	

Anketin 16. sorusu riskin 5. tanımı olan *Risk, bir zarara, bir kayba, bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığıdır* ifadesine katılım çok katılıyorum şeklindedir. Risk tanımlarına katılım düzeyleri orta düzeyde katılıyorum ve çok katılıyorum olarak çıkmıştır.

5.3.2.7. İç Kontrol Soruları ve Betimsel Tablolar

Maliye Bakanlığı İç kontrol sorularından seçilen sorular anket katılımcılarına yöneltilmiştir.

Tablo 45 - Birimlerle İşbirliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	33	62,3	62,3	62,3
Yeterince değil	19	35,8	35,8	98,1
Hayır	1	1,9	1,9	100,0
T	53	100,0	100,0	

Anketin 17. sorusu olan *Kurumunuzdaki diğer birimlerle etkışiminizden kaynaklanabilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda bu birimlerle etkin bir işbirliği geręekleştiriliyor mu?* sorusuna katılımcılar % 62,3 ile evet şeklinde yanıt vermiştir.

Tablo 46– Paydaşlarla İşbirliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	34	64,2	64,2	64,2
Yeterince değil	15	28,3	28,3	92,5
Hayır	4	7,5	7,5	100,0
T	53	100,0	100,0	

Anketin 18. sorusu olan *Dış paydaşlarınızla etkileşiminizden kaynaklanabilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda bu paydaş kurumlarla etkin bir işbirliği geręekleştiriliyor mu?* sorusuna katılımcılar % 64,2 ile evet şeklinde yanıt vererek paydaşlarla etkin işbirliğinde olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 47 - Belirlenme ve yönetme

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
• Tüm yönetici ve çalışanlara	27	50,9	50,9	50,9
• Üst yöneticimize	16	30,2	30,2	81,1
• Birimimizin üst yöneticisine	6	11,3	11,3	92,5
• Strateji geliştirme birimi yöneticisine	2	3,8	3,8	96,2
• Bu konuda henüz kimseye sorumluluk verilmedi	2	3,8	3,8	100,0
• T	53	100,0	100,0	

Anketin 19. sorusu olan *Kurumunuzda risklerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin sorumluluk kime ait ?* sorusuna katılımcılar % 50,9 ile tüm yönetici ve çalışanlara yanıtını vermiştir.

Tablo 48 - İzleme ve Değerlendirme

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
• Üst yöneticimize	29	54,7	54,7	54,7
• İlgili birim yöneticilerine	21	39,6	39,6	94,3
• İç denetçiye	1	1,9	1,9	96,2
• Bu konuda henüz kimseye sorumluluk verilmedi	2	3,8	3,8	100,0
• T	53	100,0	100,0	

Anketin 20. sorusu *Kurumunuzda risk yönetiminin etkinliğini izleme ve değerlendirme sorumluluğu kime ait ?* sorusuna katılımcılar 54,7 % ile üst yönetici olarak yanıt vermiştir.

Tablo 49 - Organizasyonel Yapılanma

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	19	35,8	35,8	35,8
Oluşturma aşamasında	10	18,9	18,9	54,7
Hayır	24	45,3	45,3	100,0
Toplam	53	100,0	100,0	

Anketin 21. sorusu olan *Kurumunuzda risk yönetimine ilişkin organizasyonel bir yapılanma mevcut mu ?* sorusuna % 45,3 ile katılımcılar hayır cevabını vermiştir. % 35,8 Evet, organizasyonel yapılanma mevcut yanıtında bulunurken, % 18,9 kurumlarında risk yönetimine ilişkin organizasyonel yapılanmanın oluşturma aşamasında olduğu yanıtını vermiştir.

5.3.2.8. Risk Yönetimi Tanımları Betimsel Tablolar

Anketin 21, 22, 23, 24, 25. soruları literatürdeki belli risk yönetimi tanımlarından oluşmaktadır. Bu ifade ve tanımlara rastgele 1. risk yönetimi tanımı, 2. risk yönetimi tanımı, 3. Risk yönetimi tanımı, 4. risk yönetimi tanımı şeklinde kısaca belirtme yapılmıştır. Bunlara katılımcıların katılım düzeylerini Katılıyorum ve Katılmıyorum şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda ifade edildiği gibidir;

Tablo 50 - Risk Yönetiminin 1. Tanıma Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılıyorum	53	100,0	100,0

Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek zararı minimuma indirmek risk yönetiminin önemli bir amacıdır ifadesine katılmayan olmamıştır.

Tablo 51 - Risk Yönetiminin 2. Tanımına Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılıyorum	50	94,3	94,3
Katılmıyorum	3	5,7	100,0
Toplam	53	100,0	

Risk yönetimi, hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, riskleri kontrol edebilmek için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir düzenlemedir tanımına % 94,3 katılıyorum yanıtı vermiştir.

Tablo 52 - Risk Yönetiminin 3. Tanımına Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılıyorum	47	88,7	88,7
Katılmıyorum	6	11,3	100,0
Toplam	53	100,0	

Risk yönetimi belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan disiplindir şeklindeki risk yönetimi tanımına 53 kişiden 47 kişi katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 53 – Risk Yönetiminin 4. Tanımına Katılım Durumu

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılıyorum	44	83,0	83,0
Katılmıyorum	9	17,0	100,0
Toplam	53	100,0	

Risk yönetimi, para, zaman ve personelin kazanılmasına yönelik fırsatların belirlenip, lehimize çevrilmesini sağlayan mantıklı bir süreçtir sorusuna % 83,0 katılıyorum yanıtını vermiştir. 4 tanıma da katılınmasına rağmen tüm katılımcılar tam katılım ile 1. tanıma katılmıştır.

SONUÇ

Araştırmada lojistik işletmelerinde risk yönetiminin algı ve uygulanma düzeyinin belirlenmesi ile yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik değişkenlerin risk yönetimi uygulamalarına olan etkilerinin saptanıp, analiz edilmesi ve lojistik işletmelerinin en önemli risklerinin sıralanması amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda, İzmir'de ulaşılan lojistik faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Ankete katılanların firmalarının ağırlıklı işgal konuları çoğunlukla uluslararası yük taşımacılığı ve forwarder hizmetlerinden oluşmaktadır. Firma sahipleri % 35,8 ile 35-45 yaş aralığında, yine %34,0 ile 57 yaş ve üstündedir. 46-56 yaşında firma sahipleri % 22,6 olarak incelenmiştir.

Yapılan ki kare testlerinde demografik özelliklerle risk ve risk yönetimi soruları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat yapılan anket çalışması sırasında gözlem ile risk yönetiminin, demografik özelliklerden çok yöneticilerin sorumluluk bilinci, yönetim tarzı ve şirket kapasitesine göre değiştiği sonucuna varılmıştır.

Risk yönetimi için 3PL firmasından danışmanlık alıp alma durumları araştırılmış ve yüksek oranda % 69,8 almadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin kendi içlerinde gerçekleştirmeyle ilgisi olup olmadığına bakılmak için iç kontrol sorularından sorular sorulmuştur. Kurumunuzdaki diğer birimlerle etkileşiminizden kaynaklanabilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirmesi konusunda bu birimlerle etkin bir işbirliği gerçekleştiriliyor mu sorusuna % 62,3 evet, % 35,8 yeterince değil demiştir. Dış paydaşlarımızla etkileşiminizden kaynaklanabilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda bu paydaş kurumlarla etkin bir işbirliği gerçekleştiriliyor mu sorusuna % 64,2 evet, % 28,3 yeterince değil cevabını vermiştir. Kurumunuzda risklerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin sorumluluk kime ait sorusuna % 50,9 tüm yönetici ve çalışanlara, % 30,2 üst yöneticimize şeklinde yanıt vermişlerdir. Kurumunuzda risk yönetiminin etkinliğini izleme ve değerlendirme sorumluluğu kime ait sorusuna % 54,7 üst yöneticimize, % 39,6 ilgili birim yöneticilerine ait olduğunu belirtmişlerdir. Kurumunuzda risk yönetimine ilişkin organizasyonel bir yapılanma mevcut mu sorusuna % 45,3 hayır, % 35,8 evet, % 18,9 oluşturma aşamasında şeklinde yanıt vermişlerdir.

Üretim noktası ve tüketim noktası arasındaki mesafe oldukça lojistik büyük bir öneme sahip olacaktır. Lojistik dış ticaret ve iç ticaretle beslenmektedir. Lojistik ülke ekonomimiz ve sosyolojik yapımız açısından büyük öneme sahiptir. Yalnızca ülkemizde değil Dünya'da da durum değişmemektedir. İstenilen ürünün istenilen yer ve zamanda, istenilen miktarda ulaştırılmasına katkı sağlamaktadır. Vazgeçilmesi düşünülemeyecek kadar önem arz eden bu sektör birçok risk faktöründen etkilenmektedir. Bu risk faktörlerinin yönetimi için neler olduğu ortaya koyulmalıdır. Lojistik faaliyet gösteren işletmelerin bu risk faktörlerini nasıl algıladıkları da yine risk yönetim stratejileri oluşturulması açısından önemlidir. Finansal ve operasyonel riskler kategorisine giren riskler en önemli riskler olarak karşımıza çıkmıştır. Ödeme alamama ve ödeme yapmama risklerinin anketlerde belirtilmesinden bahsedebiliriz. İşletmelerin, hem vadesi dolan borçlarını ödemek hem de yasal yükümlülüklerini yerine getirebilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla yeterli düzeyde likit (nakit mevcudu) bulundurmaları gereklidir.

Araştırma sonucunda İzmir ilinde lojistik faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak finansal ve operasyonel risklerine yoğunlaşması gerektiği finansal ve operasyonel risklerini kaldırma ve azaltma yönünde stratejilerinin geliştirilmesi gerektiğine ulaşılmıştır. Uluslararası ticarete riskler ve lojistikte riskler birbirine benzerdir ve birbiriyle iç içe olan risklerdir.

KAYNAKÇA

Abigem.org. (2015). Risk Yönetimi:

http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUluslararası&nodeName=KobiUluslararası_08

Açıklan, İ. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi.

<https://www.kpmg.com/TR/tr/Issues-And-Insights/Haberler-ve-Etkinlikler/Documents/Fider-Kurumsal-Yonetim-Sunumu-17-Temmuz-2012.pdf>

Aktaş, R. (2011). TOBB ETÜ. FTSO Kurumsal Risk Yönetimi.

http://www.fto.org.tr/DB_INT_Image/4/520/FTSO%20KURUMSAL%20%20R%C4%B0SK%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pptx

Alkın, E., Tuğrul, S., Akman, V. (2001). Bankalarda Risk Yönetimine Giriş. İstanbul.

Altunyaldız, Z. (2014). İletişimle Küçülen Dünyada Gümrükler.

<http://www.dunya.com/iletisimle-kuculen-dunyada-gumrukler-217250h.htm>

Atadeniz, Ş. (2010). Tedarik Zincirinde Risk Yönetimi.

<http://www.lojistik.net/lojistik/haberler/tedarik-zincirinde-risk-yonetimi-1291109159h.html>

Babacan, M. (2004). Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu.

http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2003_1_2.pdf

Babacan, M., Eriş E. D. (2004). Marketing Strategies of Logistics Firms in Turkey During Economic Crises, International Logistics Congress. Dokuz Eylül Publications Volume I, December 2-3

Babuşcu, Ş. (2005). Bankalarda Risk Yönetimi. Ankara: Akademi Consulting & Training Yayınları.

Büyük Larousse sözlük ve Ansiklopedi. (1986). İstanbul: Milliyet Yayınları.

Büyüközkan, G. (2008). Tedarik Zincirinde Risk Yönetimi. Lojistik Dergisi. 8, s.21:

<http://www.gulcinbuyukozkan.net/kose8.pdf>

Cansen, E. (2015). Stratejik Risk Yönetimi:

<https://www.sgb.gov.tr/SiteAssets/Lists/MansetListesi/EditForm/R%C4%B0SK%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0-%20EGE%20CANSEN.pdf>

Çağdaş, B., Gürsoy, C. T. (2003). Şirketlerde Finansal Risk Yönetimi Amaçlı Bir Modelin Geliştirilmesi Yöntem ve Aşamaları, İTÜ Dergisi, 2. (3). 55-64.

Çaylan, E., Sayraç, O., Akçay, G., Yıldırım, E., Çakır, B. (2010). Uploaded by Ender Yaman. Lojistik Yönetimi. ss.22-23. <http://www.slideshare.net/erenymn/lojistik-yonetimi>

Çekerol, G. S. (2013). Lojistik Yönetimi. <http://docplayer.biz.tr/1678313-T-c-anadolu-universitesi-yayini-no-2823-acikogretim-fakultesi-yayini-no-1781-lojistik-yonetimi-yazar-yrd-doc-dr-gulsen-serap-cekerol-unite-1-8.html>

Çevik, O. ve Gülcan, B.. (2011). Lojistik Faaliyetlerin Çevresel Sürdürülebilirliği ve Marco Polo Programı. Karaman: KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 13. (20).

Çizmeçi, F. (2002). Tedarik Zinciri Yönetimi. <http://www.sistempatent.com/portals/0/tedarik-zinciri.pdf>

ÇŞB Strateji Geliştirme Başkanlığı. (b.t). Risk Yönetimi: http://www.csb.gov.tr/db/kalite/editordosya/risk_yonetimi.pdf

Dayan, V. (2006). Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsasında Risk Yönetimi Alanındaki Gelişmeler Basel II Standartları ve Uygulama Örnekleri , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

Digitalcarmagazine. (2012). Deprem ve Tsunami Toyota'yı durduramadı!. <http://www.digitalcarmagazine.com.tr/Web/?p=2503>

Doğan, S. (2010). Avrupa Birliği' nin Girişimcilik Politikası – Kobi Yaklaşımı ve Türkiye. İstanbul: İTO Yayınları: <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0022458.pdf>

Drucker, P.F. (1962). The Economy' s Dark Continent

Dünya Bankası. (2014). Logistics Performance Index: <http://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/TUR/2014#chartarea>

Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23. (3).

Enterprise Risk Management – Integrated Framework. (2004): http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf

Erdal, M. (2008). Temel Lojistik: <http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/Lojistik Yonetimi/TEMELlojistik.ppt>

Ersoy, M. Ş. (2016) Türkiye' de Adım Adım Lojistik. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W7LZS4YyY3MJ:www.jobnak.com/KariyerRehberi-Tuerkiyede%2520Adim%2520Adim%2520Lojistik-139.html+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>

Fıkırkoca, M. (2003). Bütünsel Risk Yönetimi. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Göksu, N., Eren A. S. (2010). Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Öncelikleri ve Örgütsel Performansa Etkileri: Türkiye' de Bir Alan Çalışması. <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2010/85-94.pdf>

Gürsoy, Y. (2005). Dış ticaret işlemleri ve Muhasebesi. Dış ticaret İşlemleri. Ekin kitabevi . ss.1-2.

Güzel, V. (2007). "Finansal Risk Değerinin Belirlenmesinde Kullanılan Sayısal Yöntemler: ARCH/GARCH Modelleriyle İMKB uygulaması"
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansal Piyasalar ve Yatırım Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Harward Business Review. (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi.(O. Yamak, Çev.). MESS.

Hububatbirlik.org. (2015). Uluslararası Ticarete Riskler ve Risk Yönetimi:
<http://www.hububatbirlik.org/tr/uluslararasi-ticarete-riskler-nelerdir-ve-risk-yonetimi-nasil-yapilmalidir>

Hürriyet. (2014). İhracatla Büyümenin Yolu Lojistikten Geçiyor:
<http://www.hurriyet.com.tr/ihracatla-buyumenin-yolu-lojistikten-geciyor-27546101>

İDM. (2016). COSO Hakkında:
http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi_det.php?mn=1&p=1063

İMKB (1999). Sermaye Piyasası ve Borsa Temel Bilgiler Kılavuzu, İMKB Yayınları, İstanbul.

İpekçi, E. (2011). Lojistik Nedir: <http://www.lojistikdunyasi.com/lojistiknedir.html>

Kahraman, A. (2010). T.C.İçişleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı. Strateji Geliştirme Başkanlığı. İç Kontrol Çalışmaları. Sunumlar: Risk Nedir? Risk Yönetimi ve Değerlemesi ile İlgili Temel Kavramlar Nelerdir?:
http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/Risk%20ve%20Y%C3%B6netimi%201%20SON.ppt

Karacal, M., Baklacı H. F., Yetkiner, H. (2010). Küresel Kriz ve Risk Yönetimi: Yanılgılar ve Gerçekler. Küresel Kriz ve Risk Yönetimi. Yeni Finansal Yapı ve Beklenen Riskler: Ebru Ogan'ın Sunumu. İzmir Ekonomi Üniversitesi.
<http://kutuphane.ieu.edu.tr/wp-content/35KureselKriz.pdf>

Kaya, B. (2014). Strateji Geliştirme Başkanlığı. İç Kontrol Çalışmaları. Sunumlar: İç Kontrol ve Risk Yönetimi. http://www.strateji.gov.tr/default_B0.aspx?content=116.

Lokumcu, S. (2009). Finansal Risk Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Marshall, C. L. (2000). Measuring And Managing Operational Risk In Financial Institutions. Singapore: John Wiley&Sons Ltd.

MB. (2016). İç kontrol nedir?:
<http://www.maliye.gov.tr/Kontrol%20Dokmanlar/İç%20Kontrol%20Nedir.pdf>

MEB, (2011). Ulaştırma Hizmetleri – Risk.

http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Risk.pdf

Menemencioğlu, T. (1999). Lojistik Yönetiminde Dağıtım Kanalları Yoluyla Sağlanacak Müşteri Memnuniyetinin, İşletmenin Pazar Payına Etkisi ve Isıtma Sektöründeki Bir Uygulaması.Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Makina Fakültesi. Endüstri Mühendisliği Bölümü.

Newhman, William H., (1979), Karar Vermenin Temel Evreleri. (K. Sürgit, Çev.). Ankara: Todaie Yayınları No:186.

Onursal, E. (2010). Riske Karşı Korunma Teknikleri: Hedging.

<http://www.riskonomi.com/wp/?p=362>

Özbilgin, İ. G. (2012). Risk ve Risk Çeşitleri: <http://www.bilisimdergisi.org/s145>

Özcan, M. (2012). Tarımsal İşletmelerde Risk Yönetimi ve Bir Alan Çalışması. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. Ankara.

Özel, M. (2015). Lojistik Sektörünün Tarihçesi:

<http://mutluozel.blogspot.com.tr/2015/02/lojistik-sektorunun-tarihcesi.html>

Özsoy, M.T. (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi.

http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/110malicozum/11_mehmet_tahir_ozsoy.pdf

Polat, A. (2007). Uluslararası Ticaret'te Risk Yönetimi. Marmara Üniversitesi. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı. İstanbul: İTO Yayınları.

PwC, (2006). Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi. PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri.

<http://www.soydanbilisim.com/files/7%2021%20KURUMSAL%20RISK%20YONETIMI.pdf>

Sayı, K. (2008). Kredi Risk Yönetimi Kapsamında Kredi Türevleri: Sağladığı Fırsatlar ve Yarattığı Tehditler.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Seyidoğlu, H. (1990). Uluslararası İktisat - teori, politika ve uygulama. Dış ticaret işlemlerinde riziko. İstanbul. s.691

Seyidoğlu, H. (1993). Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama. (Geliştirilmiş 9. Baskı). Güzem Yayınları. s.1.

Seyidoğlu, H. (1999). Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük (2. Baskı). Güzem İstanbul: Can Yayınları, s.116.

Stock J. R. and Lambert D. M. (2001). Strategic Logistics Management. (Fourth Edition). New York: McGraw-Hill.

Şen, E. (2006). Kobi'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi.

<http://www.psd.com.tr/webfiles/makaleler/Kobi%E2%80%99lerin%20Uluslar%20A ras%C4%B1%20Rekabet%20G%C3%BC%C3%A7lerini%20Art%C4%B1rmada%20Tedarik%20Zinciri%20Y%C3%B6netiminin%20%C3%96nemi.pdf>

TAN, K.C.A. (2001), "Framework of Supply Chain Management Literature", European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol 7, No. 1, s. 39-48.

Tanyaş, M. (2012). KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım - TR 07R2.0201.

http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/7_tedarik.pdf

T.C. Ekonomi Bakanlığı. Serbest Bölgeler, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü Lojistik Dairesi. (2012). Dış Ticarete Lojistik.

<http://www.ekonomi.gov.tr/upload/3819CABC-D34E-BB4A-F091DB3A053180A3/DI%C5%9E%20T%C4%B0CARETTE%20LOJ%C4%B0ST%C4%B0K.pdf>

Timuçin, Y.A. (2013a). Spss Bağımsız Örneklemeler t- Testi.

<https://www.youtube.com/watch?v=eXyc8rrf6wc>

Timuçin, Y.A. (2013b). Spss Tek Yönlü Varyans Analizi One Way Anova.

https://www.youtube.com/watch?v=_p3Ko3R5IvE

Timuçin, Y.A. (2013c). Spss Ki Kare Analizi Chi Square Test: www.ekolar.com.

https://www.youtube.com/watch?v=jXi93c_Zz9s

Tonta, Y. (2010). : Nicel Veri Analizi ve İstatistik Testler:

yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2010/bby208/

Tokgöz, N., Önce, S. (2009) Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/11_1/11.pdf

TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu. (2006). "Kurumsal Risk Yönetimi

TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu. (2008). "Kurumsal Risk Yönetimi

UND. (2014). Dünya Bankası Küresel Lojistik Performans Endeksi 2014 Yayınlandı; Türkiye 160 Ülke Arasında 30. Sırada. <http://www.und.org.tr/tr/14901/dunya-bankasi-kuresel-lojistik-performans-endeksi-2014-yayinlandi;-turkiye-160-ulke-arasinda-30.-sirada->

Vaughan, E.-Vaughan, T., (1995). Essential of Insurance: A Risk Management Perspective. New York.

Yarmalı, H. Ö., Baykara, M., Şen, Y. S. (2013). Lojistik Sektör Raporu. MÜSİAD Araştırma Raporları: 87.

http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%20Yay%C4%B1n/Pdf/Sekt%C3%B6r%20Kurullar%C4%B1/Lojistik_Sektor_Raporu_2013.pdf

EK -1 Lojistik İşletmelerde Risk ve Risk Yönetimi Anket Çalışması

Anketi Yanıtlayan Firma Temsilcisinin

Firması:.....Adı-Soyadı:.....

İrtibat bilgisi(tel., mail vs).....

I. Firma Profiline İlişkin Değerlendirme

<input type="checkbox"/> 1) Firmanızın ağırlıklı iştiğal konusu nedir?*	<input type="checkbox"/> Yurtiçi Yük Taşımacılığı	<input type="checkbox"/> Hava Kargo Faaliyetleri
<input type="checkbox"/> Uluslararası Yük Taşımacılığı		
<input type="checkbox"/> Forwarder Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Komisyonculuk	<input type="checkbox"/> Denizyolu Taşımacılığı
<input type="checkbox"/> Antrepoculuk Faaliyeti	<input type="checkbox"/> Ambarcılık Faaliyetleri	<input type="checkbox"/> Gümrükleme Faaliyetleri
<input type="checkbox"/> Posta, Kurye ve Kargo Faaliyetleri		<input type="checkbox"/> Liman hizmetleri
		<input type="checkbox"/> Acente Hizmetleri

2) Firma sahibinin cinsiyeti nedir?* Erkek Kadın

3) Firmanızın sahibinin yaşı kaçtır?*()24- 34 ()35- 45 ()46- 56
()57 ve üstü

4) Firmanızın sahibinin eğitim durumu nedir?

Ortaokul mezunu Lise mezunu

Ön Lisans mezunu Lisans mezunu Yüksek Lisans Doktora

5) Firmanızda çalışan kişi sayısı nedir?	<input type="checkbox"/> 0-10	<input type="checkbox"/> 11-50	<input type="checkbox"/> 51-250	<input type="checkbox"/> 250'den fazla
--	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--

6) Anketi Yanıtlayan temsilcinin cinsiyeti?* Erkek Kadın

7) Anketi yanıtlayan temsilcinin yaşı? ()24- 34 ()35- 45 ()46- 56
()57 ve üstü

8) Anketi yanıtlayan temsilcinin Departmanı/ Birimi	<input type="checkbox"/> Dış Hesaplar
<input type="checkbox"/> Operasyon	
<input type="checkbox"/> Satış Pazarlama	<input type="checkbox"/> Finansman
<input type="checkbox"/> Proje	<input type="checkbox"/> Orta ve Üst Düzey Yönetim
<input type="checkbox"/> Dökümantasyon	

II. Risk ve Yönetimine İlişkin Değerlendirme

9) Firmanızda risk yönetiminde dışarıdan danışmanlık hizmeti alınıyor mu?

() Alınıyor

() Alınmıyor

10) *finansal riskler* (likidite yönetimi, hazine riskleri, kredibilitite yönetimi, kontratlar denetimi gibi)

fiziksel riskler (Terörizm ve sabotaj, kargo güvenliği, kargo hasarları, 3. şahıslara verilen zararlar, hasar yönetimi, depolama ve elleçleme hasarları, araç güvenlikleri, hava şartları ve iklimsel problemler gibi)

operasyonel riskler (Çalışan uyumluluğu, işe alma, çalışan güvenliği, IT bağlılığı, filo yönetimi, kontrat sorumlulukları, tedarikçi yönetimi, varlıkların kullanımı ve yönetimi, yasalara uyumluluk gibi)

stratejik riskler (değişim yönetimi, politik riskler, müşteri memnuniyeti, e-ticaret lojistiği, birleşme ve satın alma riskleri, marka reputasyonu gibi)

Lojistik risklerin genel olarak yukarıda belirtildiği gibi sıralanmasına katılıyor musunuz

()Katılıyorum ()Katılmıyorum

<i>11) Lojistik firması olarak risklerinizi en önemli ilk beş olarak sıralayabilir misiniz?*</i>	<input type="checkbox"/> Politik riskler
<input type="checkbox"/> Finansal riskler	
<input type="checkbox"/> Operasyonel riskler	<input type="checkbox"/> Ekonomik riskler
<input type="checkbox"/> Sratejik riskler	
<input type="checkbox"/> Fiziksel riskler	

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadenin karşısına "X" koymak suretiyle belirtiniz.*	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
12) Risk; insan hatasına bağlı ya da doğal sebeplere bağlı olarak uğranan zararlar, meydana gelen problemler gibi olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir					
13) Risk, geleceğe ait bir belirsizliği ve bu belirsizlikten doğabilecek olası bir beklenmeyen sonucu ifade eder					
14) Risk; taraflarca kabul edilen veya istenilen yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, beklenen olayların gerçekleşmemesi ya da beklenmeyen durumların ortaya çıkmasına bağlı olarak zarar edilmesi olasılığını ifade eder.					
15) Risk, tek başına veya tekrarı durumunda o işletmenin finansal gücünü zayıflatacak tehlikeye sokacak herhangi bir faaliyet sonucundan beklenmedik ve zarara sebep olan bir sapma olarak tanımlanmaktadır					
16) Risk, bir zarara, bir kayba, bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığıdır					

17) Kurumunuzdaki diğer birimlerle etkileşiminizden kaynaklanabilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda bu birimlerle etkin bir işbirliği gerçekleştiriliyor mu?

Evet Yeterince değil Hayır

18) Dış paydaşlarınızla etkileşiminizden kaynaklanabilecek risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda bu paydaş kurumlarla etkin bir işbirliği gerçekleştiriliyor mu?

Evet Yeterince değil Hayır

19) Kurumunuzda risklerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin sorumluluk kime ait?

() Tüm yönetici ve çalışanlara () Üst yöneticimize () Birimimizin üst yöneticisine

() Strateji geliştirme birimi yöneticisine () Bu konuda henüz kimseye sorumluluk verilmedi

20) *Kurumunuzda risk yönetiminin etkinliğini izleme ve değerlendirme sorumluluğu kime ait?*

() Üst yöneticimize () İlgili birim yöneticilerine () İç denetçiye

() Strateji geliştirme birimi yöneticisine () Bu konuda henüz kimseye sorumluluk verilmedi

21) *Kurumunuzda risk yönetimine ilişkin organizasyonel bir yapılanma mevcut mu?*

() Evet () Oluşturma aşamasında () Hayır

22) *Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek zararı minimuma indirmek risk yönetiminin önemli bir amacıdır ifadesine*
()Katılıyorum ()Katılmıyorum

23) *Risk yönetimi, hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, riskleri kontrol edebilmek için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir düzenlemedir*
()Katılıyorum ()Katılmıyorum

24) *Risk yönetimi belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan disiplindir*
()Katılıyorum ()Katılmıyorum

25) *Risk yönetimi, para, zaman ve personelin kazanılmasına yönelik fırsatların belirlenip, lehimize çevrilmesini sağlayan mantıklı bir süreçtir*
()Katılıyorum ()Katılmıyorum