

YORUM

Adnan NAS
adnann@global.com.tr

Şirketlerimiz Risklerini Yönetebiliyor mu?

Ülkenin gündeminde her hafta stres katsayısını yükselten gelişmeler olunca doğrusu insanın genel ekonomik tablo ile ilgili yorum yapma hevesi azalıyor. Enflasyondaki yükselme eğiliminden, uzun zamandır unuttuğumuz bütçe açığında kalıcılık işaretlerine, faizlerin düşmesini isteyen reel kesimin rekor düzeydeki borçlarına politikacıların faiz hassasiyetine rağmen artan hazine borçlanmasının da eklenmesiyle daralan hareket alanımızdan, hukuk standartlarındaki farklılaşma nedeniyle AB ile gerilen ilişkilerimize ve kontrol etmekte zorlandığımız güneyimizdeki jeopolitik kaosa kadar önümüzü görmemizi engelleyen onca belirsizliğin yarattığı risklere daha geçen yazıda değinmiştik. Aradan geçen bir haftada döviz kurlarında oluşan beklenmedik sıçrama bir bakıma bu öngörülemezliğin yeni bir teyidi oldu. O yazıda, biraz da moralimizi düzeltmek için olsa gerek, iş hayatında da risk alma cesaretimizle övündüğümüzü, ancak şirketlerimizin risk algılarında ve risk yönetimi yaklaşımlarında küresel şirketlerden oldukça farklılaştığımızı belirtmiştik. Bu durumda en iyisi, geçen hafta ifade ettiğimiz niyet beyanına uygun olarak, konunun mikro ölçekteki boyutunu biraz irdelemek. Hem böylece bireylerin de, şirketlerin de kontrolü dışındaki faktörler yerine kendi inisiyatifleri ile yönlendirebilecekleri daha rahatlatıcı bir alana girmiş oluruz.

Şirketlerde Risk Yönetiminin Kapsamı

Ancak öncelikle unutmamamız gerekir ki şirketlerimizin davranışları ve politikaları da genel ekonomik durumdan ve yapısal kısıtlardan bağımsız değil. Sözgelisi ekonominin dışa bağımlılığı, bir yandan şirketlerin üretim yapılarının ve küresel tedarik zincirinde aldıkları rolün bir yansıması iken, bir yandan da çevresel bir faktör olarak farklı riskleri büyütüp öne çıkarır. Aynı şekilde ülkedeki eğitim sisteminin, bilim ve teknoloji üretim kapasitesinin, hukuk düzeninin durumu şirketlerin hareket alanını kısıtlar, işgücü niteliğini, üretim ve finansman yapılarını, dolayısıyla verimliliğinin ve rekabetçiliğinin sınırlarını belirler. Bu nedenle optimal ölçek sınırını aştıkları ya da yönetim başarısı gösterdikleri için az sayıda şirketimizin risk yönetiminde bazı açılardan küresel şirket standartları-

na yaklaştıkları, ancak onun dışında bu bakımdan da Latin Amerika ya da Ortadoğu gibi gelişmekte olan ülke şirketlerine daha yakın bir yaklaşım gösterdiği söylenebilir. Kuşkusuz gelişmiş ülkelerde şirketler bir yana kamuoyunun da son derece duyarlı olduğu iklim değişikliğinin etkileri ya da dijital devrim karşısında yaşlı nüfusun refah azalışı gibi tehlikelerin henüz bizim toplumun da, şirketlerimizin de risk radarında bulunmadığından söz etmiyoruz; bu kadarı zaten vardığımız düzeyde abartılı bir beklenti olur.

Salt şirket performansının risklerden kötü etkilenmemesi için alınacak koruyucu önlemler bağlamında baktığımızda da handikaplarımız var. Öncelikle risk yönetimi anlayışımız, toplumsal zihin kodlarımız nedeniyle, çoğu zaman risk gerçekleştikten sonra onu telafi etmek şeklinde ortaya çıkıyor. Oysa bu aşamada artık risk değil, onun verdiği zararın karşılanıp geçirilmesi söz konusudur; belki bir ölçüde de bu zarardan ders çıkarılması ihtimali. Şirketler için risk yönetimi, en basit tanımıyla şirketlerin yatırımları ve ticari faaliyetleri bağlamında karşı karşıya oldukları ve zarar doğurabilecek tehlikeleri dengelemek için alınacak tedbirleri önceden belirlemeleri ve yürürlüğe koymalarıdır. Bu açıdan her yerde her zaman uygulanacak şablonlardan çok, firmanın yapısına, içinde bulunduğu coğrafyaya, zamana ve endüstriye göre değişen stratejilere ihtiyaç vardır. Önemli olan şirkette risk yönetimini sistemik bir işlev haline getirmek ve senaryo analizlerini ve uygun risk transferi araçlarını da içeren bir raporlamayla Yönetim Kurulu'nun gündeminde tutmaktır. İşlevin yürütülmesi de genellikle İcra Başkanı(CEO)'nın ya da Mali Yönetim Başkanı(CFO)'nın sorumluluğundadır.

Faaliyetin kesintiye uğramasına, dolayısıyla müşteri ve pazar kaybına yol açan afet, terör, grev, siber saldırı gibi olağanüstü ya da elektrik kaynağında veya bilişim altyapısında çöküş gibi arzi riskler bir yana bırakılırsa risk yönetiminin genelde operasyonlardan sağlanacak minimum karı garanti etmek ya da uğranılacak zararı minimuma indirmek olarak tanımlanması da mümkündür. Küreselleşme de ülkeler ve firmalar arasında oluşturdu-

ğu karşılıklı bağımlılık ile risklerin kapsamını ve gerçekleşme sıklığını arttırmıştır. Öte yandan Türk şirketlerinin henüz küreselleşme ve markalaşma sürecinin başında olmaları, bazı riskler açısından farkındalıklarını sınırlamakta, ekonomideki ithalat bağımlılığı ve kronik cari açık kısıtı da kur riskini muhtemel zarar oluşumu açısından enflasyonun büyüttüğü fiyat riskinin de önüne geçirmektedir. Bu itibarla uygulamada bizim şirketler için risk yönetiminin çoğunlukla fiyatlarda ve döviz kurlarında oluşacak oynaklıklardan doğabilecek zarar tehlikesinden korunmak anlamını taşıdığı söylenebilir. Böyle olunca da vadeli kontratlar ve opsiyonlar, futures/ forward/swap gibi hedging işlemleriyle, riskin süresine ve düzeyine bağlı olarak, riskin kardan fedakarlıkla piyasa hareketlerine endekslenmesi ya da belli bir maliyetle zararın minimize edilmesi sağlanabilir. Bizim gibi oynaklığı fazla olan ülkelerde çoğu zaman daha kısa vadelerde hedging yapılması daha akılcı bir strateji olabilir. Henüz finansal okuryazarlığın tartışıldığı ülkemizde bu karmaşık araçlar konusundaki farkındalık finansal kuruluşlarda bile yeni başladığı için nitelikli finans yöneticileri ya da danışmanlık desteği zorunludur. Yatırım yaparken fizibilite gereğinin bile çoğu firmamızda yeni sindirildiğini düşünürsek, dar kapsamlı bir risk yönetiminde de alacağımız mesafe olduğu açıktır.

Araçlar da, Sigortalar da Sınırlı

Bizim şirketlerimiz, bu köşede sıkça yinelediğimiz ölçek dezavantajları, küresel üretim zincirleri ve teknoloji konusundaki bağımlılıkları düşünüldüğünde fiyatta rekabetçi olmak için operasyonda ve tedarik zincirinde etkinliğe odaklanmak durumunda. Düşük kar marjını korumak kritik önem taşıyor. Bu nedenle küresel şirketlerin algıladığı risklerin ancak bir bölümü (ekonomik yavaşlama, artan rekabet ve mevzuat gibi) bizim radarımızda yer buluyor; yenilikçilik, imaj kaybı, siber riskler, yetenek çekimi hatta iş kesintisi ve ülke riski gibi tehlikeler ancak küreselleşmeye adım atan ya da ölçek eşliğini aşmış az sayıda şirketimizde dikkate alınıyor. Oysa çalkantılı piyasalarda orta ve küçük ölçekli şirketlerin de risk yönetimini önemsemesi şart. Hele bir telafi aracı olarak düşünülen sigortaların da dünya çapında risklerin ancak üçte birini karşıladığı düşünülürse!..

Batı'da son yıllarda yani küresel kriz sonrası gündeme gelen ve önemi artan "regülasyon " yani mevzuat riskinin ise bizim için hep en önemli

riskler arasında olduğu zaten herkesin bildiği bir şey. Son olarak şirketlerimizin büyük çoğunluğu ailelerin kontrolünde olduğundan, devamlılığı açısından ailelerin de risk yönetimi kapsamında düşünülmesi gerekiyor. Sözün kısası, sadece ülke yönetimi için değil, şirket yönetimi için de gelişmiş bir risk yönetimi anlayışı hayati.