

Ulusal Risk Raporu 2020 ve İşletmelerde Risk Yönetimi

Prof. Dr. Davut Pehlivanlı

Risk ve Denetim Araştırma Merkezi Müdürü

İstanbul Üniversitesi

Siyasal Bilgiler Fakültesi



Ajanda



İşletmelerde Risk Yönetimi



Alacak Riski Yönetimi



İşletmelerde Finans Yönetimi



İşletmelerde Maliyet Yönetimi ve Karlılık



İşletmelerde Stok Yönetimi



İşletmelerde Mali Tabloların Değerlendirilmesi

Global Risklerden İşletme Risklerine Uzanan Süreç



Temel Problemlerimiz

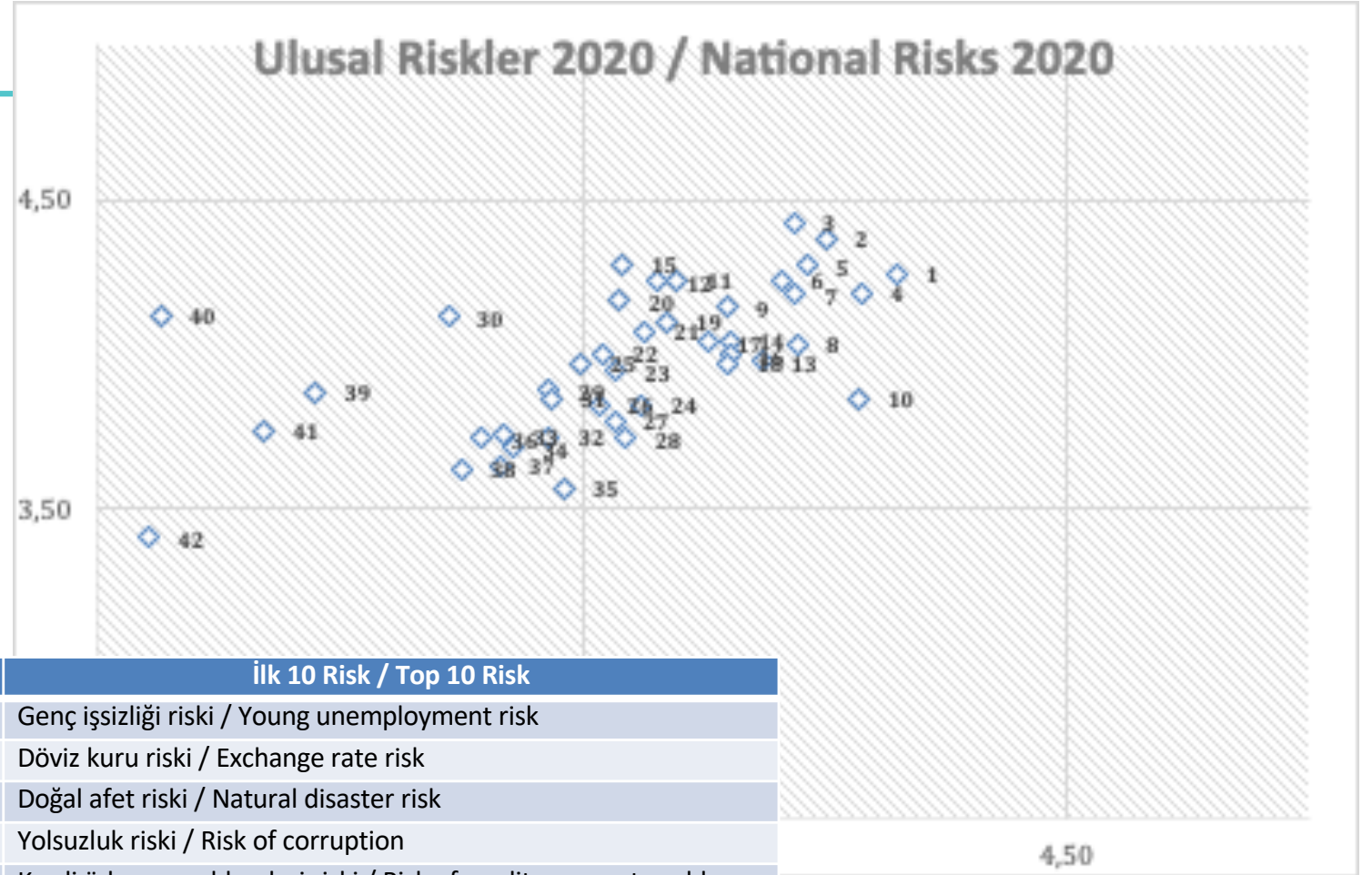
Kritik problemler

- Virüs salgın ve diğer biyolojik saldırı ihtimalleri
- Daralan yurtdışı pazarlar
- Ticaret savaşları
 - Çin - Huawei
 - Venezuela - Altın - Petrol - Bankacılıktaki Paraları
- Global güçlerin pazara girmesi
 - Amazon
 - Alibaba örnekleri
- 2019 da nihai tüketiciye direkt ulaşan avantajlı
- Artan rekabet ortamı
- Azalan karlılık
- Yapay zeka - Entegrasyon
- Büyük veri - veri madenciliği

Global Riskler



Ulusal Riskler



Kategori / Category	Sıra	İlk 10 Risk / Top 10 Risk
Ekonomi / Economy	1	Genç işsizliği riski / Young unemployment risk
Ekonomi / Economy	2	Döviz kuru riski / Exchange rate risk
Jeopolitik / Geopolitics	3	Doğal afet riski / Natural disaster risk
Ekonomi / Economy	4	Yolsuzluk riski / Risk of corruption
Ekonomi / Economy	5	Kredi ödeme problemleri riski / Risk of credit payment problems
Jeopolitik / Geopolitics	6	Bölgesel çatışmalar riski / Risk of regional conflicts
Ekonomi / Economy	7	Piyasadaki olumsuz gelişmeler riski / Risk of adverse developments in the market
Toplumsal / Social	8	Ulusal politik kutuplaşma riski / National political polarization risk
Toplumsal / Social	9	Büyük güçler arasındaki ekonomik çatışmalar riski / Risk of economic conflicts between major powers
Jeopolitik / Geopolitics	10	Medya yankı odaları ve “sahte haberler” riski / Media echo chambers and risk of “fake news”

Riskler

Kategori / Category	Sıra	Riskler / Risks
Toplumsal / Social	11	Siber saldırı riski / Risk of cyber attack
Teknoloji / Technology	12	Ekonomide zayıf büyüme riski / Poor growth risk in the economy
Ekonomi / Economy	13	Eşitsizliğin derinleşmesi riski / Risk of deepening inequality
Toplumsal / Social	14	Ekosistemin çökmesi ve su krizleri riski / Ecosystem collapse and risk of water crises
Çevre / Environment	15	Fikir özgürlüklerine müdahale riski / Risk of interference with freedom of opinion
Toplumsal / Social	16	Mevzuat ve düzenlemedeki değişiklikler riski / Risk of changes in legislation and regulation
Ekonomi / Economy	17	Yabancı işçi riski / Foreign worker risk
Ekonomi / Economy	18	Veri hırsızlığı riski / Risk of data theft
Teknoloji / Technology	19	Anayasa ve sivil toplumun erozyonu riski / Constitutional and civil society erosion risk
Toplumsal / Social	20	Likidite riski / Liquidity risk

Risk Envanteri

Ekonomi / Economy	21	Terörist saldırılar riski / Risk of terrorist attacks
Jeopolitik / Geopolitics	22	İnsan haklarının ihlali riski / Risk of violation of human rights
Jeopolitik / Geopolitics	23	İş gücünün niteliksel eksiklikleri riski / Risk of qualitative deficiencies of the workforce
Toplumsal / Social	24	İç politikalara dış müdahaleler riski / Risk of external interference in domestic policies
Jeopolitik / Geopolitics	25	Ekonomik göç riski / Risk of economic migration
Ekonomi / Economy	26	Bilgi teknolojileri altyapılarının çökmesi riski / Risk of collapse of information technology infrastructures
Teknoloji / Technology	27	Artan rekabet riski / Increased risk of competition
Ekonomi / Economy	28	İklim değişikliğinin Türkiye ekonomisine olumsuzlukları riski / Risks of climate change to Turkey's economy
Çevre / Environment	29	Bilgi teknolojileri altyapı eksiklikleri riski / Risk of IT infrastructure deficiencies
Teknoloji / Technology	30	Teknolojik gelişmelerin olumsuzlukları riski / Risk of adversity of technological developments

Risk Envanteri

Teknoloji / Technology	31	Varlık fiyatlarında balon etkisi riski / Balloon effect risk in asset prices
Ekonomi / Economy	32	İş kesintileri riski / Risk of business interruption
Teknoloji / Technology	33	Ticaret ve yatırım konusunda korumacılık riski / Protectionism risk in trade and investment
Jeopolitik / Geopolitics	34	Uluslararası birliklere duyulan güven kaybı riski / Risk of loss of confidence in international associations
Jeopolitik / Geopolitics	35	İtibar ve marka değeri kaybı riski / Risk of loss of reputation and brand value
Ekonomi / Economy	36	Çok taraflı ticaret kurallarının ve anlaşmalarının erozyonu riski / Risk of erosion of multilateral trade rules and agreements
Ekonomi / Economy	37	İnovasyon ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlık riski / Risk of innovation and failure to meet customer needs
Teknoloji / Technology	38	Etnik şiddet riski / The risk of ethnic violence
Toplumsal / Social	39	Askeri müdahaleler riski / Risk of military interventions
Toplumsal / Social	40	Sivil huzursuzluk (grevler ve isyanlar dahil) riski / Risk of civil unrest (including strikes and riots)
Jeopolitik / Geopolitics	41	Yangın ve patlama riski / Risk of fire and explosion

Riskler 2007–2020

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1st	Infrastructure breakdown	Blow up in asset prices	Asset price collapse	Asset price collapse	Storms and cyclones	Income disparity	Income disparity	Income disparity	Intestate conflict	Involuntary migration	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather
2nd	Chronic diseases	Middle East instability	China economic slowdown	China economic slowdown	Flooding	Fiscal imbalances	Fiscal imbalances	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Climate action failure
3rd	Oil price shock	Failed and falling states	Chronic diseases	Chronic diseases	Corruption	Greenhouse gas emissions	Greenhouse gas emissions	Unemployment	Failure of national governance	Climate action failure	Natural disasters	Cyberattacks	Natural disasters	Natural disasters
4th	China hard landing	Oil price shock	Global governance gaps	Fiscal crisis	Biodiversity loss	Cyberattacks	Water crises	Climate action failure	State collapse or crisis	Intestate conflict	Terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft	Biodiversity loss
5th	Blow up in asset prices	Chronic diseases	Deglobalization (emerging)	Global governance gaps	Climate change	Water crises	Population ageing	Cyberattacks	Unemployment	Natural catastrophes	Data fraud or theft	Climate action failure	Cyberattacks	Human-made environmental disasters

Top 5 Global Risks in Terms of Impact

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1st	Blow up in asset prices	Blow up in asset prices	Asset price collapse	Asset price collapse	Fiscal crises	Financial failure	Financial failure	Fiscal crises	Water crises	Climate action failure	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Climate action failure
2nd	Deglobalization	Deglobalization (developed)	Deglobalization (developed)	Deglobalization (developed)	Climate change	Water crises	Water crises	Climate action failure	Infectious diseases	Weapons of mass destruction	Extreme weather	Extreme weather	Climate action failure	Weapons of mass destruction
3rd	Intestate and civil wars	China hard landing	Oil and gas price spikes	Oil price spikes	Geopolitical conflict	Food crises	Fiscal imbalances	Water crises	Weapons of mass destruction	Water crises	Water crises	Natural disasters	Extreme weather	Biodiversity loss
4th	Pandemics	Oil price shock	Chronic diseases	Chronic diseases	Asset price collapse	Fiscal imbalances	Weapons of mass destruction	Unemployment	Intestate conflict	Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Water crises	Extreme weather
5th	Oil price shock	Pandemics	Fiscal crises	Fiscal crises	Energy price volatility	Energy price volatility	Climate action failure	Infrastructure breakdown	Climate action failure	Energy price shock	Climate action failure	Water crises	Natural disasters	Water crises

■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

Riskler 2007–2020 – Etki

2016	2017	2018	2019	2020
Involuntary migration	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather
Extreme weather	Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Climate action failure
Climate action failure	Natural disasters	Cyberattacks	Natural disasters	Natural disasters
Interstate conflict	Terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft	Biodiversity loss
Natural catastrophes	Data fraud or theft	Climate action failure	Cyberattacks	Human-made environmental disasters

Riskler 2007–2020 – Olasılık

2016	2017	2018	2019	2020
Climate action failure	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Climate action failure
Weapons of mass destruction	Extreme weather	Extreme weather	Climate action failure	Weapons of mass destruction
Water crises	Water crises	Natural disasters	Extreme weather	Biodiversity loss
Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Water crises	Extreme weather
Energy price shock	Climate action failure	Water crises	Natural disasters	Water crises

Küresel Beklentiler

- Robot teknolojisi
- Yeni kıymetli madenler (kobalt gibi)
- Mobil teknolojiler
- Depolanabilir enerji
- Hurdacılık ve geri dönüşümde ilerlemeler
- Yenilenebilir enerji
- Buzulların erimesi ve küresel ısınma
- İndirim marketlerinde büyüme
- Brexit
- Siber suçlar
- Jeopolitik: ABD-Çin ilişkilerindeki gerilim, dolarizasyondan kaçış, terör, sarı yelekliler, Suriye-Orta Doğu

Risk Yönetimi

- Süreç yönetimi
- Finansal tablo da karşılığı
- Aksiyon boyutu
- Araç boyutu; sigorta ve türev ürün gibi

Ajanda



İşletmelerde Risk Yönetimi



Alacak Riski Yönetimi



İşletmelerde Finans Yönetimi



İşletmelerde Maliyet Yönetimi ve Karlılık



İşletmelerde Stok Yönetimi



İşletmelerde Mali Tabloların Değerlendirilmesi

Alacak Riski Yönetimi

- Bilanço da hangi kalemler? Veri güvenilir mi?
- Alacak riski yönetimi müşteri kabulü aşamasında başlar.
 - Müşteri kabulü - KYC
 - Müşteri analizi nasıl yapılır
 - Piyasa ve banka istihbaratı
- Limit değerlendirmeleri
 - Limit tahsisi
 - Teminatlandırma
- Müşteri bazlı performans değerlendirme
 - Alacak devir hızları yavaşlar
 - Verimsiz müşteri
 - Kayıp müşteri

Ajanda



İşletmelerde Risk Yönetimi



Alacak Riski Yönetimi



İşletmelerde Finans Yönetimi



İşletmelerde Maliyet Yönetimi ve Karlılık



İşletmelerde Stok Yönetimi



İşletmelerde Mali Tabloların Değerlendirilmesi

Kur Riski

Döviz kur riski, kendi içinde 2'ye ayrılabilir kur riski ve kur oynaklık riski.

- Döviz kuru oynaklık riski; döviz kurlarındaki beklenmeyen değişmelerin işletmelerin gelir ve giderlerinde diğer bir ifadeyle genel olarak nakit akımlarında yol açtığı değişiklikler olarak tanımlanabilir.
- Döviz kuru riski dar çerçevede ise literatürde çoğunlukla dövize dayalı borç ve alacaklar karşılaştırılarak döviz pozisyonu açısından değerlendirilmektedir. Günümüzde ise dövize dayalı herhangi bir işlemi olmayan işletmeler dahi döviz kur riski ile karşılaşabilmektedirler. Buna yol açan faktörler; emtia fiyat riskleri ile döviz kur ilişkisi başta olmak üzere globalleşme ile birlikte temel girdilerin dövize dayalı olması şeklinde açıklanabilir.

Kur Riski

Kur riski, işletme içi ve işletme dışı yöntemlerle yönetilebilir;

1. İşletme içi yöntemler

- a. Çok şirketli yapılarda merkezi finans rolü çerçevesinde döviz dayalı gelir ve giderlerin netleştirilmesi
- b. Çok şirketli yapılarda açılarından nakit yönetiminin tek merkezden yürütülmesi
- c. Nakit akışlarında zamanlama ile öne alma veya öteleme
- d. İhracat alacaklarının tahsil süresinin hızlandırılması
- e. Vade içeren ticari işlemlerde fiyatlamanın forward kur hesaplamasına paralel yapılması (forward kur beklenti anlamında gelmemektedir)
- f. İşletmenin döviz gelir ve gider yapısına bağlı olarak döviz dayalı borçlanma veya döviz dayalı finansman
- g. Çeşitlendirme ve döviz sepetlerinin kullanılması

Kur Riski

Kur riski, işletme içi ve işletme dışı yöntemlerle yönetilebilir;

2. İşletme dışı yöntemler

- a. Türev ürünlerin kullanılması
- b. Faktöring ve forfaiting yöntemlerinin kullanılması
- c. İhracat kredi sigortası

Finans Yönetimi

- Likidite yönetimi
 - Kriz döneminde sağlamlık
 - Kredibilite ve teminat yönetimi
- Döviz bağımlılık
- Hedge kültürü
 - Bankacılık sisteminde nakit planlamasına paralel hedge yapmak
- TL ve dövizde pozisyonda kalmak
 - İhtiyaca paralel dövizde kalmak
- Gayrimenkul yatırımları

Ajanda



İşletmelerde Risk Yönetimi



Alacak Riski Yönetimi



İşletmelerde Finans Yönetimi



İşletmelerde Maliyet Yönetimi ve Karlılık



İşletmelerde Stok Yönetimi



İşletmelerde Mali Tabloların Değerlendirilmesi

Maliyet Yönetimi

- Birim maliyet analizleri
- Sabit ve değişken maliyet analizleri
- Başabaş noktası analizleri
- Ana ürün ve yan ürün
- Koşan ürün
- Departman bazlı karlılık çalışmaları

Ajanda



İşletmelerde Risk Yönetimi



Alacak Riski Yönetimi



İşletmelerde Finans Yönetimi



İşletmelerde Maliyet Yönetimi ve Karlılık



İşletmelerde Stok Yönetimi



İşletmelerde Mali Tabloların Değerlendirilmesi

Stok Yönetimi

- Optimum stok yönetimi
- Yalın stok yönetimi
- Stok maliyetleri ve finansman ihtiyacı

Ajanda



İşletmelerde Risk Yönetimi



Alacak Riski Yönetimi



İşletmelerde Finans Yönetimi



İşletmelerde Maliyet Yönetimi ve Karlılık



İşletmelerde Stok Yönetimi



İşletmelerde Mali Tabloların Değerlendirilmesi

Mali Tablo Yönetimi

- Mali tablolar ne söyler
- Bankacı ne arar
- Kredibilite nasıl değerlendirilmeli
- Teminat yönetimi
- Döviz kur oynaklığı ve bilanço küçülmesi

Prof. Dr. Davut PEHLİVANLI

Eğitim:

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lisans, 2001

Türev Ürünler ve Muhasebe Uygulamaları, Yüksek Lisans, 2004.

Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları, Doktora, Muhasebe Finansman, 2008.

Deneyim:

Kurul Üyesi, İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2019-...

İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, 2018-...

Kurucu, GRC Yönetim Bilişim Yazılım AŞ, 2018-...

Merkez Müdürü, İstanbul Üniversitesi, Risk ve Denetim Araştırma Merkez, 2018-...

Denetim Direktörü, Şirketler Grubu, 2015-2018

GRC Teknoloji Girişim Sermayesi, 2014-2018

İç Denetim & Risk Yönetimi Partner, Bir Bağımsız Denetim Firması, 2011-2015

Yrd. Doç. Dr., Maltepe Üniversitesi, 2010-2011, 2011-2015.

Yrd. Doç. Dr., Medeniyet Üniversitesi, 2011-2012

Araştırma Görevlisi, 2002-2008

Kitap:

Modern İç Denetim, 3. Baskı, Beta Yayınevi, 2019.

Hile Denetimi, Metodoloji ve Raporlama, Beta Yayınevi, 2011.

Yönetişim Risk ve Uyum, Beta Yayınevi, 2015.

STK'larda Strateji Geliştirme: İmkan ve Kabiliyetler, Bölüm Yazarı; STK'larda Denetleme ve Risk Yönetimi, 2019.

