



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Muhasebe-Finans Bilim Dalı

**KÜÇÜK, ORTA BOY VE MİKRO İŞLETMELER İÇİN ETKİLİ RİSK YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ. UGANDA GELİŞTİRME FİNANSMANI ŞİRKETİ ÇALIŞMASI**

Shariifa NAMUJUZI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara 2020

**KÜÇÜK, ORTA BOY VE MİKRO İŞLETMELER İÇİN ETKİLİ RİSK YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ. UGANDA GELİŞTİRME FİNANSMANI**

ŞİRKETİ ÇALIŞMASI

Shariifa NAMUJUZI

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Muhasebe-Finans Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara 2020

TEŞEKKÜR

Bu tezi yazmak benim için önemli bir deneyim oldu. Aşağıda isimlerini belirttiğim kişilerin sevgisi, desteği ve rehberliği de takdire şayandır. Öncelikle, çalışmam boyunca bana verdiği sonsuz destek ve rehberlik için danışmanım Prof. Dr. Mustafa Ömer İpçi'ye karşılıksız şekilde ve içtenlikle şükranlarımı sunmak istiyorum, siz olmadan yapamazdım. Bana araştırmadan çok daha fazlasını öğrettiniz. Benim için ayırdığınız zaman ve sabrınızı takdir ediyorum. Aynı şekilde Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'ndeki tüm öğretim üyelerine ve hocalarıma da desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Ailem Hajji Jamada Lugemwa ve Hajjat Madiinah Nabukenya'nın çabaları için içten teşekkürlerimi sunuyorum. Eğitimim boyunca devam eden teşvik ve destekleriniz için çok teşekkür ederim. Yüce Tanrı'dan sizi bolca ödüllendirmesini dilerim.

Bu çalışmaya katılımcı olarak katılan herkese derinden minnettarım. KOBİ yöneticilerinin DFCU ve Pride Micro Finance'in katkısını özellikle takdir ediyorum. Sizin sağladığınız veriler bu çalışmanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde çok faydalı oldu.

Kardeşlerim Shafic Saed Mayanja, Shamirah Nakuya ve Fairuz Nalwoga'ya da bu kadar zaman ayırdıkları için teşekkür ediyorum. Kurs arkadaşlarım Neha, Muge, Buşra, Birtane'yi de unutamam. Arkadaşlarım Sumaya Namukwaya, Shamim Wabalayi'ye tartışmaları, incelemeleri ve araştırmalarımına çok değerli katkıları için teşekkürlerimi sunuyorum.

Yurt Dışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (YTB) bana Türkiye'de eğitim hakkı verdikleri için sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

NAMUJUZI, Shariifa. Küçük, Orta ve Mikro Şirketler İçin Etkili Risk Yönetimi Stratejileri. Uganda Kalkınma Finans Şirketi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, herhangi bir ekonominin büyümesinde son derece önemlidir. Ancak, bu işletmeler iş riski, fonlama, bütçeleme vb. risklere karşı çok hassastırlar. Bununla birlikte, küçük işletmelerin risklerini önleme planı, sistematik olarak geliştirilmemiştir ve gerçekleştirilmemektedir.

Bu çalışma küçük ve orta ölçekli şirketlerde kurumsal risk yönetimi ile ilgili risk yönetimi süreçlerini incelemektedir. Tez, hangi risk yönetimi stratejisinin küçük işletmeler için etkili bir çözüm olabileceğini tespit edebilmeyi amaçlamaktadır. Araştırma: Uganda Kalkınma Finansmanı Şirketi ve Pride Micro Finance olmak üzere iki şirketi temel almaktadır.

Bu tez riskleri, risk yönetimi sürecini, kurumlarda risk yönetiminin rolünü, kurumsal risk yönetimini ve yönetim süreçlerini gözden geçirmektedir. Vaka şirketlerinde kurumsal risk yönetimi uygulamasını göstermek için görüşme tekniklerine dayalı nitel araştırmalar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Risk, Risk yönetimi, Kurumsal risk yönetimi.

ABSTRACT

NAMUJUZI, Shariifa. Effective risk management strategies for small, medium, and micro companies. Example of Development Finance Company of Uganda, Master's Thesis, Ankara, 2020.

Small and medium sized enterprises are considered significantly important to the growth of any economy. However, these businesses are vulnerable to risks, such as business risk, funding, budgeting, etc. The scheme to prevent risks of small businesses, nevertheless, is not systematically developed and performed.

This paper studies the risk management processes in small and medium sized companies concerning enterprise risk management. The thesis aims to find out which risk management strategy is an effective solution for small businesses. The research is based on two companies ie Development Finance Company of Uganda and Pride Micro Finance.

This thesis reviews risks, process of risk management, the role of risk management in corporations, enterprise risk management and the management processes. Qualitative researches based on interview techniques were conducted to show the practice of enterprise risk management in the case companies.

Key Words: SMEs, Risk, Risk management, Enterprise risk management.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	İ
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	İİ
ETİK BEYAN.....	İİİ
TEŞEKKÜR.....	İV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
KISALTMALAR	XI
TABLolar	XII
ŞEKİLLER	XIII
GİRİŞ	1
1 BÖLÜM: KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER	4
1.1 KOBİ TANIMI	4
1.2 KOBİ'LERİN ÜLKE VE DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ	8
1.3 KOBİ'LERİN AVANTAJLI VE DEZAVANTAJLI YÖNLERİ.....	9
1.4 KOBİ'LERİN SORUNLARI.....	11
1.4.1 GENEL SORUNLAR	12
1.4.1.1 Girişimcilik, Yöneticilik ve Mülkiyetin İşletme Sahibinde Bütünleşmesi	12
1.4.1.2 Fizibilite Çalışmalarının Yetersizliği.....	12
1.4.1.3 Ortak Girişimlerde Çekingenlik.....	13
1.4.1.4 İşletmeler Arası İşbirliği Eksikliği.....	13
1.4.1.5 Kuruluş Yeri Seçimi İle İlgili Sorunlar.....	13
1.4.2 İDARI SORUNLAR.....	14
1.4.2.1 Yönetim ve Yönetici Sorunları	14
1.4.2.2 Nitelikli Personel Bulunamaması	14
1.4.2.3 İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması.....	14
1.4.2.4 Örgüt ve Örgütlenme Sorunları	14
1.4.2.5 Uzmanlaşma ve Formasyon Eksikliği.....	15
1.4.2.6 İdari, Teknik, Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetlerinde Eksiklik.....	15
1.4.3 ÜRETİM VE TEKNOLOJİ SORUNLARI.....	15
1.4.3.1 Teknolojik Yetersizlik	15
1.4.3.2 Üretim Kapasitesi Eksikliği	16

1.4.3.3 Pazar Araştırması Yapılmaması.....	16
1.4.3.4 Ar-Ge Faaliyetlerinin Eksikliği.....	16
1.4.3.5 Kapasite Belirlenmesinde Yanlılıklar.....	16
1.4.3.6 Hammadde, İşletme Malzemesi vb. Sağlanmasında Yaşanan Sorunlar	17
1.4.4 FİNANSMAN SORUNLARI	17
1.4.4.1 Enflasyonun Öz Sermayeyi Eritmesi	17
1.4.4.2 Aşırı Artan Girdi Fiyatlarının Maliyetleri Yükseltmesi.....	17
1.4.4.3 Özkaynak Yetersizliği.....	18
1.4.4.4 Dış Kaynak Bulmakta Karşılaşılan Sorunlar	18
1.4.5 TAHSİLÂTTA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER SONUCU ORTAYA ÇIKAN NAKİT SORUNLARI.....	18
1.4.5.1 Yüksek Maliyetli Olarak Banka Kredisi Kullanma	18
1.4.5.2 Yöneticilerin Yeterli Finansman Bilgisine Sahip Olmaması Ve Bu Konuda Yetişmiş Eleman İstihdam Etmemeleri.....	19
1.4.5.3 Düzensiz Stok Politikaları Dolayısıyla Ortaya Çıkan Stok Maliyetleri.....	19
1.5 KOBİ'LERİN FİNANSMAN ÖZELLİKLERİ.....	19
1.6. KOBİ'LERİN FİNANSMAN KAYNAKLARI	21
1.6.1 Banka Kredileri	21
1.6.1.1 KOBİ Sanayi Kredisi	21
1.6.1.2 İş Makinaları Kredisi.....	21
1.6.1.3 ISO 9000 Kalite Standartları ve CE Kredisi	21
1.6.2. Ürün Geliştirme Kredisi.....	22
1.6.3 İşyeri Edindirme ve Yenileme Kredisi.....	22
1.6.4 Oda Üyelerine Nakdi-Gayrinakdi Krediler	22
1.6.5 KOBİ İhracatı Destekleme Kredisi	22
2 BÖLÜM: RİSK VE RİSK YÖNETİMİ.....	24
2.1 RİSK TANIMI	24
2.2 RİSK ÇEŞİTLERİ	25
2.2.1 Piyasa Riski	25
2.2.2 Kredi Riski.....	25
2.2.3 Operasyonel Risk.....	27
2.3 DİĞER RİSK TÜRLERİ.....	28
2.3.2 Faiz Oranı Riski	28
2.3.3 Hisse Senedi Riski.....	29
2.3.4 İşlemin Sonuçlandırılma Öncesi Oluşan Risk.....	29

2.3.5 Ülke Riski	29
2.3.6 Transfer Riski.....	29
2.3.7 Likidite Riski	29
2.3.8 Mevzuata İlişkin Yetersiz Bilgi Riski.....	30
2.3.9 İtibar Riski	30
2.3.10 Düzenlemelere Uyulmama Riski	30
2.4 RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI	30
2.4.1 Risk Yönetiminin Amacı	32
2.5 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ	33
2.6 KOBİ'LER İÇİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ GEREKLİLİĞİ.....	36
2.7 KOBİ'LERİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİNİ UYGULAMADA KARŞILAŞACAĞI AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR.....	37
2.8. KOBİ'LERİN RİSK ALGILARI VE KRY'YE BAKIŞ AÇILARI	39
2.9. KOBİ'LER İÇİN KRY MODELİ	40
2.9.1. KRY Sistemi Altyapı Çalışmaları.....	41
2.9.2 KOBİ'ler İçin KRY Uygulama Sürecinde Yapılması Gerekenler	44
2.10 KAVRAMSAL ÇERÇEVE	47
3 BÖLÜM: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	50
3.1. BÖLÜME GENEL BAKIŞ.....	50
3.2 ARAŞTIRMA TASARISI.....	50
3.2.1 Çalışma Alanı	51
3.2.2. Örneklem	52
3.3. ARAŞTIRMA STRATEJİSİ	53
3.4. HEDEF KİTLE	55
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ GÜVENİLİRLİĞİ	56
3.5.1 Genel Olarak Güvenilirlik.....	56
3.5.2 Ölçüm Ölçeklerinin Güvenilirliği	57
3.5.3. Geçerlilik.....	57
3.5.4 Sınırlamalar	58
3.6. ETİK ÇIKARIMLAR	59
3.6.1 Çalışmada Dikkate Alınan Bazı Etik İlkeler:.....	61
3.6.2 Gizlilik	61
3.6.3 Deneklerin Korunması	62
3.7. RİSK-FAYDA ANALİZİ	62
3.7.1 Yanıtlardan Kaçınma Hakkı.....	63

3.8 VERİLERİN İNCELENMESİ	64
4 BÖLÜM: BULGULARIN SUNUMU VE YORUMLANMASI	66
4.1 GİRİŞ	66
4.2 DEMOGRAFİK BİLGİLER	66
4.2.1 Katılımcıların Yaşı.....	67
4.2.2 Katılımcıların Cinsiyeti	67
4.2.3 Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	68
4.2.4 İşletmelerin Varoluş Süresi	69
4.3 RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIM	70
4.3.1 Güvenirlilik Analizi.....	71
4.3.2 Çalışma Değişkenleri Arasındaki İlişki	71
4.3.3 Faktör Analizi	74
4.3.4 Risk Yönetimi ve Risk Tanımlama	75
4.3.5 Risk Azaltma Faktör Analizi	76
4.3.6 Risk Transferi ve Paylaşımı Faktör Analizi	77
4.3.7 Risk Tutma Faktör Analizi	77
4.4 RİSKE YÖNELİK KARAR	78
4.5. REGRESYON MODELİ	80
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	86
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU	115
EK 2. ETİK KURUL / KOMİSYON İZİNİ YA DA MUAFİYET FORMU	116

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devlet

DFCU: Uganda Kalkınma Finansmanı Şirketi

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KRY: Kurumsal Risk Yönetimi

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Çalışma Örgütü (Organisation For Economic Co-Operation and Development)

TABLolar

Tablo 1.1. Bazı Ülkelerdeki Personel Sayısına Göre KOBİ Tanımları

Tablo 1.2. 1 Ocak 2005 Tarihinden İtibaren Geçerli Olan ABD KOBİ tanımlaması

Tablo 4.1: Katılımcıların Frekans Dağılımı yaşı

Tablo 4,2: Katılımcıların Frekans Dağılımı Cinsiyet

Tablo 4,3: Katılımcıların Frekans Dağılımı eğitim düzeyi

Table 4,4: İşletmelerde Var Olma Zamanı Frekans dağılımı

Tablo 4,5: Değişkenler Arasındaki İlişki

Tablo 4,6: Riskin Azaltılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 4,7: Risk aktarımı ve paylaşımı Düzeyinde T-Testi Sonuçları

Tablo 4,8: Riskin Korunması Düzeyinde T-Testi Sonuçları

Tablo 4,9: Karar Verme Tablosu

Tablo 4,10 Şirketlerde Kredi Geri Ödemesinin Gösterilmesi

Tablo 4,11: Faktör Bileşenleri için Tahmin Modeli

ŞEKİLLER

Şekil 1’de sisteme geçmeden yapılması gerekenler gösterilmiştir. KRY Sistemi Altyapı Çalışmaları

Şekil 2 KOBİ’ler İçin KRY Uygulama Sürecinde Yapılması Gerekenler

Şekil 3’te riske karşılık verme seçenekleri incelenebilir;

Şekil 3.1: Çalışma Alanını gösteren Kampala bölgesi haritası

GİRİŞ

Tüm ülkelerde olduğu gibi Uganda'da da KOBİ'ler ülke ekonomilerinde temel yapı taşı konumundadırlar. Ülke ekonomilerine sağladıkları istihdam, üretim, vergi, katma değer oluşturma gibi özelliklerine ek olarak KOBİ'ler içinde buldukları toplumun sosyokültürel hayatına da mühim değerler katmaktadırlar. Bu sebepten ötürü, KOBİ'lerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri çok önemlidir. KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmesi amacıyla işletme risklerini yönetmek için belli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

İşletmeler, büyüklükleri ne olursa olsun günlük operasyonlarında fiyat dalgalanmaları, faiz oranları, rekabet, politika tutarsızlıkları, siyasi istikrarsızlıklar gibi çeşitli risklerle karşı karşıyadır. KOBİ'lerin ayakta kalabilmesi amacıyla işletme risklerini yönetmek için belli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı; Uganda'daki KOBİ'ler ve Mikro işletmeler için etkili risk yönetimi stratejisini incelemektir.

Risk, beklenen ve beklenmeyen olayların sermaye ve kazançlar üzerinde olumsuz etki yaratabilme potansiyelidir. "Risk" terimini kullandığımızda, finansal risk veya maddi kayıp belirsizliği olarak anlaşılmaktadır. Risk Yönetimi, operasyonların iyileştirilmesine, kaynakların önceliklendirilmesine, mevzuata uygunluğun sağlanmasına, performans hedeflerine ulaşılmasına, finansal istikrarın iyileştirilmesine ve nihayetinde işletmenin kayıp / zararının önlenmesine yardımcı olabilecek olan sürekli bir süreçtir. Risk Yönetimi, devamlılık arz eden bir biçimde, risklerin makul ve yönetilebilir bir düzeye indirilmesinde kilit rol oynar.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler her zaman risklerle yüz yüzedir. Bu tür riskler günlük işlemleri doğrudan etkileyebilir, geliri azaltabilir veya giderleri artırabilir şekilde etki göstermektedir ve bu etkiler ise işletmeyi batırabilecek düzeyde olabilir. Çoğu işletme yöneticisi, can ve mal risklerini

kapsayan sigorta poliçeleri olması gerektiğinin bilincindedir. Fakat yine de tüm işletmelerin karşılaştığı, ama bazılarının göz ardı ettiği veya önemsemediği birçok başka riskler de vardır.

Bu çalışmada belirlenmiş ve incelenecek araştırma soruları şunlardır:

KOBİ'ler ve mikro şirketler riskleri nasıl değerlendirir ve etkili bir risk yönetimi stratejilerini nasıl uygularlar? Araştırma bulgusunun, vaka şirketinin uygun bir risk yönetimi stratejisi geliştirmesi için belirlenen tavsiyeye katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırmanın hedefleri şunlardır:

- KOBİ'lerin sıklıkla karşılaştığı çeşitli risk öğelerini araştırmak,
- KOBİ'lerin risklerini nasıl yönettiklerini anlamak,
- Kurumsal Risk Yönetimi'ni ve bileşenlerini anlamak ve
- Kurumsal Risk Yönetimi'nin KOBİ'lerin hayatta kalabilme ve sürdürülebilir kalkınma ile ilişkisini araştırmaktır.

Bu araştırmanın bu çalışmadaki vaka şirketi olan Development Finance Company of Uganda (Uganda Kalkınma Finansman Şirketi)'nin ve Pride Micro Finansmanı (Pride Micro Finance) şirketinin işletmesel faaliyetlerini iyileştirmelerine fayda sağlaması beklenmektedir.

Riskle ilgili olarak temel düzenleme olan Basel II anlaşması, ilk Basel anlaşmasından bu yana finans endüstrisinde hızla yayılan ilerlemelerden faydalanarak Basel'in gereksinimlerini iyileştirmeyi amaçlamıştır (Das, 2007). Bu gelişmenin önemli bir kısmı, bankaların operasyon ve yönetim risklerini azaltmaya yönelik çeşitli yeterlilik şartlarına uyma zorunluluğuydu.

Basel II düzenlemeleri kapsamlı ve kesin olarak resmileştirilmiş bir risk yönetim sistemi kurmak istememektedir (**Basel Bankacılık Denetim Komitesi**, 2003). Bununla beraber, bir KOBİ'yi derecelendirirken, borç veren banka yönetim muhasebesi araçlarını ve yönetim yeteneklerini

değerlendirecektir. Bu, bir risk yönetim sisteminin belirli bir düzeyde uygulanıp uygulanmadığını ve yedek düzenlemelerinin düzeltilip düzeltilmediğini belirlemek için yapılır (bkz. Fuser ve Heidusch, 2002, s.61).

Birinci bölümde Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler konuları ele alınmıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler konusunda yapılmış tanımlar, KOBİ'lerin önemi ve sağladıkları faydalar bu kapsamda yer verilmiştir. Ayrıca yine bu bölümde KOBİ'lerin avantajlı ve dezavantajlı Yönleri, KOBİ'lerin sorunları ve finansman Özellikleri bahsedilmektedir.

Risk ve risk yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, KOBİ'ler için kurumsal risk yönetimi gerekliliği, KOBİ'lerin kurumsal risk yönetimi sistemini uygulamada karşılaştacağı avantaj ve dezavantajlar, KOBİ'lerin risk algıları ve KRY'ye bakış açıları ve KOBİ'ler İçin KRY Modeli ikinci bölümü teşkil etmektedir.

Üçüncü bölümde araştırma tasarısı, çalışma alanı, araştırma stratejisi, kullanılan hipotezler, araştırma bulgularının güvenilirliği, etik çıkarımlar ve veri toplamada kullanılan yöntem açıklanmaktadır.

Dördüncü bölümde ise bulguların veri analizi, sunumu ve tartışması yer almaktadır. Sonuç bölümünde ise yapılması gerekenlere yönelik öneriler yer alacaktır.

BÖLÜM 1

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

1.1 KOBİ TANIMI

SMEs (small and medium companies) SMEs (small and medium companies) kısaltmalarının Türkçe karşılığı olarak kullanılan KOBİ KOBİ (küçük ve orta boy işletmeler) demektir. Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi uluslar arası kuruluşlar ve AB ülkeleri SMEs yani küçük ve orta boy işletmeler kavramını kullanmayı tercih ederlerken, ABD’lerinde SMEs Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler kavramı kullanılmaktadır.

Kendi yapılarından veya faaliyetlerine devam ettikleri ülkelerin ekonomik yapıları farketmeksizin KOBİ’ler, her ülkede farklı karakteristiklere sahip olduğundan, dünya çapında kabul görmüş bir olan genel bir KOBİ tanımı belirlenememiştir. Bundan dolayı her ülke sahip olduğu ekonomik imkânları, ithalat-ihracat rakamları, üretim teknikleri, istihdam oranları, iş kolları, personel sayısı, sermaye miktarı, makine parkları, ve kullandıkları teknolojik imkânlar gibi farklı nitel ve nicel faktörleri kullanarak tanımlandırma yolunu seçmişlerdir. Aynı şekilde Uganda’da da farklı farklı KOBİ tanımlamaları yapılmıştır.

Uganda’da, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler resmi olarak hem çalışan kişi sayısına hem de işletmenin yıllık cirosuna göre tanımlanır (Ernst ve Young, 2011). Maliye, Planlama ve Ekonomik Kalkınma Bakanlığı küçük bir işletmeyi en az 5, en fazla 50 kişiyi istihdam eden bir işletme olarak tanımlarken, orta ölçekli bir işletme 50 ila 100 kişi çalıştıran bir işletme olarak tanımlanmaktadır (MFPED, 2008).

Türkiye’de ise KOBİ, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından tanımlanmıştır, yapılan bu tanıma göre, “imalat sanayi sektöründe 1-50

arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri de orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder.”

KOBİ kavramını tanımlamada dünya çapında kabul görmüş ortak bir ifade yoktur. Ülkelerin gelişmişlik seviyesiyle ilişkili olarak KOBİ tanımları göre farklılık gösterebilmektedir. Personel sayılarına göre, farklı büyüklükteki ekonomisi olan ülkelerde farklı KOBİ tanımlamaları yapılmıştır.

Tablo 1. Bazı Ülkelerdeki Personel Sayısına Göre KOBİ Tanımları

Ölçek Ülke	Küçük	Orta	Büyük
Türkiye	1-50 kişi	51-150 kişi	150+ kişi
ABD	1-499 kişi	500-1499 kişi	1500+ kişi
Almanya	1-49 kişi	50-250 kişi	250+ kişi
Fransa	1-99 kişi	100-250 kişi	250+ kişi
İtalya	1-99 kişi	100-250 kişi	250+ kişi
Malezya	1-49 kişi	50-199 kişi	200+ kişi

Kaynak: www.Kosgeb.gov.tr/kos.html

Ülkelerin lokomotifini sayılabilecek bu işletmelere destek verilmesi ve geliştirilmelerinin sağlanması için bir tanımlama yapılmalıdır. Fakat önceden de bahsedildiği gibi bazı nitel ve nicel varyasyonlar, tanımlamanın ortak bir şekilde yapılmasını güçleştirmektedir. Bu varyasyonlar aşağıdaki gibi listelenebilir;

- Çalışan sayısı,
- Sermaye tutarı,
- Teknolojik olanaklar,
- Ülke ekonomileri,

- Pazar yapısı,
- İş kolu,
- Nihai mal ve hizmet yapısı,
- Üretim tekniği

Küçük ve orta ölçekli sanayi konusunda ise, OECD tarafından kabul edilen sınıflandırmaya göre, yalnızca işletmelerdeki çalışan sayısı baz alınmaktadır.

Tanımlamaya göre;

- 1-4 çalışana sahip işletme; mikro,
- 5-19 çalışana sahip işletme; çok küçük işletme,
- 20-99 çalışana sahip işletme; küçük işletme,
- 100-499 çalışana sahip işletme ise; Orta Ölçekli işletme olarak belirlenmiştir.

Tablo 2.1 Ocak 2005 Tarihinden İtibaren Geçerli Olan ABD KOBİ tanımlaması

İşletme Kategorisi	İşçi Sayısı	Yıllık Satış Cirosu	Bilanço Değeri (Net)
Orta Ölçekli	<250	\$ 50 Milyon Euro (1996'da: 40 milyon)	\$ 43 Milyon Euro (1996'da: 27 milyon)
Küçük	<50	\$ 10 Milyon Euro (1996'da: 7 milyon)	\$ 10 Milyon Euro (1996' da: 5 milyon)
Mikro	< 10	\$ 2 Milyon Euro (1996, tanımlanmamış)	\$ 2 Milyon Euro (1996: tanımlanmamış)

(Kaynak: EV Commission Recommendation, Brussels 2003. 'den aktaran Rıfat İraz)

250'den daha az çalışanı olan işletmeler, AB tarafından yapılan tanımlamaya göre KOBİ olarak tanımlanmaktadır. 50-250 arasında çalışana sahip ve 40 Milyon Euro'dan daha az yıllık ciroya sahip olan işletmeler, orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilmektedir. Küçük işletmeler de, 50'den az çalışanı olan ve yıllık cirosu 7 Milyon Euro'yu geçmeyen veya 5 Milyon Euro'dan daha az yıllık bilançosu olan işletmeler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çok küçük işletmeler de 10'dan daha az çalışanı olan işletmeler şeklinde tanımlanmıştır. Tablo 2.1'de, AB'nin 1 Ocak 2005 tarihinden sonra geçerli olan KOBİ sınıflandırması gösterilmektedir.

Amerika’da ise resmi nitelikte bir KOBİ tanımlamasıyla karşılaşılmamaktadır. Çalışan sayısı ve ciro, kuruluşları ifade etmede kullanılacak olan nicel ölçüyü belirlemektedir.

1953 - Amerikan Kongresi - Küçük İşletme Kanunu uyarınca küçük işletmeler, sahibinin ve yönetiminin bağımsız olduğu ve faaliyet alanında da hakim gücü olmayan işletmeler şeklinde tanımlandırılmıştır. Bu tanımlandırmaya göre aşağıdaki dört unsur oluşmaktadır.

- Bağımsız yönetimi olan ve işletme sahibinin de ayrıca işletme yöneticisi olduğu bir yapıdır,
- Bir ya da birkaç kişiden oluşan sermaye sahipliği vardır,
- Yerel karakterde işletme faaliyet alanına sahiptir,
- Faaliyet gösterdiği sektördeki kendinden büyük rakiplerle kıyaslandığında işletmenin küçük olduğu göze çarpar.

1.2 KOBİ’lerin Ülke ve Dünya Ekonomisindeki Yeri

Günümüzde hemen hemen tüm ülkelerin hükümetleri, istihdam, bölgesel ve yerel kalkınmaya katkı, sosyal birleşme ve ekonomik büyüme anlamında KOBİ’lerin önemini ve değerini anlamışlardır.

OECD ekonomilerinde işletmelerin %95’ten fazlasını ve istihdamın %60-70’ini teşkil eden KOBİ’ler, yeni pazarların büyük kısmını oluşturmaktadır. Globalleşme ve teknolojik yenilikler, birçok sektörde ölçek ekonomisinin önemini azaltmış, daha küçük şirketlerin katkı sağlama ihtimallerini de artırmıştır. Ek olarak, KOBİ’lerin karşı karşıya geldiği alışlagelmiş başlıca problemler (finansman yetersizliği, teknoloji kullanabilmede karşılaşılan zorluklar, yeterli olmayan yönetim yetenekleri, verimsiz üretim ve yasal zorluklar) günümüzün global ortamında

giderek artmaktadır. KOBİ'lerle ilgili politika kapsamaları ve hükümetlerin rolleri, globalleşmenin avantajlarından faydalanma ve baskılarına da uyum sağlayabilecek şekilde değişmelidir çünkü tüm ekonomiler, daha dinamik yapıya sahip olan küçük işletme sektörlerinin kazanç elde etme imkanı daha fazladır ve KOBİ'lerin bazı zayıf ve güçlü yanları vardır.

Bunlara ek olarak, tüm dünyada olduğu gibi Uganda'da da üretim, yatırım, istihdam ve ihracat açısından en çok payı bulunan KOBİ'lerin güçlü yanları aşağıdaki gibi maddelendirilmiştir:

- Ekonomik açıdan sorun teşkil edebilecek dönemlerde KOBİ'lerin, oluşabilecek ekonomik ve sosyal zararı azaltabilecek gücü vardır,
- Özel bir üretim alanında uzmanlaşma yoluna giden işletmelerin genel olarak küçük ve orta düzeyli olması sayesinde, kaynak verimliliği de artış gösterir,
- Sosyo ekonomik alanda, işsizliği indirgeyerek fayda sağlar,
- Önemli yatırım payı, istihdam ve işyeri sayısı ile ekonominin temel unsurlarındandır,

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sosyo ekonomik yönden önem teşkil etmesinin diğer sebebi de, hem işgücü ağırlıklı üretim yapmaları, hem ekonomideki ağırlıkları, hem de ülke çapında sanatkar özelliğindeki kişilerin işlerini geliştirerek küçük ve orta ölçekli sanayici haline gelmesiyle oluşan istihdamdır. Genel olarak işletme sahibi ve yöneticisi durumundaki girişimciler ve bu kişilerin aileleri ile birlikte KOBİ'lerde çalışan personel sayısı temel alındığında, bu işletmeler sayesinde geçimini sağlayan nüfusun payı oluşmaktadır. Dolayısıyla, gelir dağılımında denge ögesi olan KOBİ'ler ayrıca güçlü bir orta sınıfın belirlenmesine katkı sağlar.

1.3 KOBİ'lerin Avantajlı ve Dezavantajlı Yönleri

1.3.1. KOBİ'lerin Avantajlı Yönleri

- Yatırım yaparken dış kaynaktan öte öz sermayelerini kullanarak daha az yatırım bütçeleri sayesinde daha fazla istihdam olanakları oluştururlar,
- Ekonomik dalgalanmalar, yapılarından dolayı daha az etkiler,
- Değişime kolay uyum sağlarlar ve birçok olumsuz durumu daha az zarar görerek atlatabilirler, çünkü pazarın yakın takipçisidir, personel ve müşteri ile iç içedir,
- Sınırlı talep olan alanlarda arz oluştururlar ve özel girişimlere teşvik sağlarlar,
- Üretim, satış ve hizmet sağlama alanlarında büyük ölçekli işletmelerden daha fazla esnekliğe sahip olan KOBİ'ler, sektörü yakından takip eder, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada daha iyidir ve personeli ile daha yakın ilişki içerisinde. KOBİ'ler birçok olumsuz durumu daha az zararlarla atlatabilirler, çünkü sahip oldukları esneklik onlara dış etkenlerden kaynaklı olabilecek değişiklik ve farklılıklara gereken zamanda ve yerinde ayak uydurabilme imkanı tanımaktadır. Taleplerdeki farklılaşma ve yeniliklere daha çabuk uyum sağlarlar, çünkü daha esnek yapıları vardır,
- Bölgeler arası kalkınmayı dengeli olarak devam ettirmeye katkıda bulunur,
- Desteklendiklerinde eş zamanlı olarak ülkedeki işsizlik de azalır ve böylelikle gelir dağılımındaki eşitsizliği dengelerler,
- KOBİ'ler, büyük işletmelerde olduğu gibi yüksek maliyetli ve zor idare edilen entegre tesisler kurmak yerine, yan sanayi odaklı üretim yapmayı tercih ederler, bundan dolayı büyük sanayi sektöründe vazgeçilmez tamamlayıcı unsurdur.
- **1.3.2 KOBİ 'lerin Dezavantajlı Yönleri**
- İşgücü ağırlıklı teknolojiye dayalı olarak faaliyet göstermelerinden ötürü teknolojik bakımdan genel olarak düşük düzeydedirler,

- Yerel ve uluslararası teknik ve ticari ilerlemeleri takip edememelerinden dolayı global anlamda rekabet güçleri zayıftır,
- Az verimli iş gücü, ortalama giderlerin yüksek olmasından dolayı, kalifiye personellere yeterli ücret sağlayamama ve bundan dolayı kalifiye personellerin büyük işletmeleri tercih etmeleri ve sonuç olarak nitelikli personel temininde sorun yaşarlar,
- Orta ya da alt düzey yöneticilerin yeterli katılımı sağlanamaz, çünkü özellikle işletme sahipleri veya ortakları stratejik karar vericilerdir,
- Gerekli durumlarda kredi teminini yeterli düzeyde sağlayamazlar, çünkü vergisel ve yasal sorumluluklardan kaçınmak için kayıt dışı çalışırlar, dolayısıyla gerçek durumlarını resmi kayıtlara yansıtamazlar,
- Hesap ve kayıtlarda, muhasebesel işlemlerin işletme ortakları veya sahipleri tarafından yapılması nedeniyle şeffaf olamamaktadırlar,
- Finans ekibindeki uzman yetersizliği veya bu birimin bulunmaması nedeniyle finansman işlemleri açısından yetersiz kalmaktadırlar (bütçelendirme, finans planlaması ve risk yönetimi gibi),
- Türkiye'deki KOBİ'lerin asıl sorunu finansman kaynağı bulamamaktan öte, yüksek maliyetli fonların olması ve finans kuruluşlarına teminat sağlayamamaktır (Dilek, 2007:7).

1.4 KOBİ'lerin Sorunları

KOBİ'lerin gerek idari yapısından kaynaklanan sorunları gerekse üretim faaliyetleri ve finansal kaynak bulmak konusunda karşılaştıkları sorunlar mevcuttur.

1.4.1 Genel sorunlar

1.4.1.1 Girişimcilik, Yöneticilik ve Mülkiyetin İşletme Sahibinde Bütünleşmesi

Uganda'da özellikle ekonomik gelişmenin dinamizmini sağlayan ve lokomotif konumunda olan sanayi sektöründe genel olarak mühendis, teknisyen ya da ustalaşmış KOBİ sahipleri aynı zamanda işletmelerinin kurucularıdır. İş üretiminde gayet başarılı ve tecrübeli olan bu işletme sahipleri, sektörüyle ilgili olarak değerlendirme ve piyasaya göre düşünme anlamında yetersiz kalmaktadırlar, aynı şekilde yönetim ve finansman açısından da bu durum geçerlidir. KOBİ'lerin fırsatları ve olumsuz durumları zamanında anlayamamaları, bu alanlardaki yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan, işletmeler arası iş birliği, sanayi üniversite iş birliği, devlet yardımları, danışmanlık yapan firmaların teşviki, bu alanlarda kapsamlı eğitim faaliyetleri sunulması gibi pek çok fırsatlar mevcuttur.

1.4.1.2 Fizibilite Çalışmalarının Yetersizliği

Fizibilite raporları Türkiye'de devlet teşvik imkanlarından faydalanma aracı olarak görülmektedir, böylelikle ölçeğin büyüklüğü, pazar ve ürün seçimi, kullanılacak teknoloji ile işletmenin kurulacağı yer seçimi bakımından daha yatırım aşamasındayken geriye dönülmez stratejik hatalar yapılabilmektedir. Fizibilite çalışmaları, yapılacak araştırmalarda sağlanacak nitel ve nicel verilere göre, maddi ve zaman sınırlılıklarına, yatırımın boyutuna, odaklanılan sektördeki coğrafi ve ekonomik koşullara, rekabet koşullarına ve proje ile odaklanılan hedefe göre belirlenmelidir, ayrıca başlıca temel kritik noktalar saptanmalıdır. Bu kapsamda, önceden yapılmış olan fizibilite çalışmaları katkı sağlayacaktır, fakat önceki bu çalışmalar bilgi kaynağı olarak değerlendirilmelidir. (Müftüoğlu, 2002: 195).

1.4.1.3 Ortak Girişimlerde Çekingenlik

Uganda'daki insanların birliktelik sağlayarak ortak girişimler yapamadıklarından dolayı, küçük ve orta ölçekli işletmeler yeteri kadar yaygınlaşmamıştır. Genel olarak girişimcilerdeki bağımsız olma ısrarı, muhtemel ortak girişimlere engel teşkil etmektedir. Buradaki en önemli unsur, ortakların birbirine sağlayacağı ekonomik faydaların, bireysel girişimciliğin verdiği bağımsızlık tutkusu ile karıştırılmasıdır. Genel olarak, bireysel girişimcilik tercih edilmektedir, çünkü muhtemel ortak girişimin getireceği faydalar yeteri kadar dikkate alınmamaktadır.

1.4.1.4 İşletmeler Arası İşbirliği Eksikliği

Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında, yeteri kadar yatay ve dikey işbirlikliği yoktur. Böylelikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin mali yapısı olumsuz şekilde etkilenmekte, ayrıca ekonomik potansiyelin tam anlamıyla ele alınması imkânsızlaşmaktadır (Müftüoğlu, 2002: 252).

1.4.1.5 Kuruluş Yeri Seçimi İle İlgili Sorunlar

Kuruluş yeri seçimi, pazara ve hammaddeye yakınlık, ulaşım imkanları, su ve enerji temini ile personel temini gibi unsurları temel alır. Ayrıca yerel gelişmişlik düzeylerini etkileme, birbirine bağlı firmaların yakın alanlarda toplanması sonucu oluşabilecek dışsallıklar, gelir dağılımı, çevre kirliliği, iklim elverişliliği gibi çevresel faktörler, teşvik imkanlarından faydalanabilme gibi kapsamları da bulunmaktadır. Fizibilite çalışmaları Uganda'da yeterli düzeyde yapılmadığından dolayı, kuruluş yeri seçimi ile alakalı problemler meydana gelmektedir.

1.4.2 İdari Sorunlar

1.4.2.1 Yönetim ve Yönetici Sorunları

Genel olarak KOBİ'lerde işletme sahibiyle yönetici aynı kişidir, dolayısıyla bütün kararların bu kişi tarafından verilmesi beklenir, bundan dolayı işlerde aksamalar yaşanır ve verimlilik düşer. Ek olarak, birçok işletmede çalışmakta olan bir kısım personel ile yöneticinin akrabalığı nedeniyle ast-üst ilişkilerinde problemler yaşanabilmektedir, bu durumda huzursuzluk ve verimde azalma kaçınılmazdır (Ekinci, 2003: 53).

1.4.2.2 Nitelikli Personel Bulunamaması

KOBİ'ler genellikle ucuz iş gücünü tercih ederler ve bu ucuz iş gücünün eğitimini finanse edemezler, ayrıca nitelikli personeller de büyük işletmeler tarafından yüksek ücretlerle istihdam edilir, bundan dolayı kalifiye eleman konusunda problemler yaşamaktadırlar (Ekinci, 2003).

1.4.2.3 İşletme Sahiplerinin Teknik Kökenli Olması

Genel olarak mühendis, teknisyen ya da ustalaşmış KOBİ sahipleri aynı zamanda işletmelerinin kurucularıdır. İş üretiminde gayet başarılı ve tecrübeli olan bu işletme sahipleri, sektörüyle ilgili olarak değerlendirme ve piyasaya göre düşünme anlamında yetersiz kalmaktadırlar.

1.4.2.4 Örgüt ve Örgütlenme Sorunları

Akgemici (2001: 20)'ye göre örgütlenme, "üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların, görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları" şeklinde tanımlanabilir. Çalışanların ne yapacağı, hiyerarşik düzen büyük işletmelerde belirlidir fakat küçük işletmelerde

bu durum yönetici tarafından belirlendiğinden yönetici bulunmadığı zamanlarda işlerde aksaklıklar oluşabilmektedir.

1.4.2.5 Uzmanlaşma ve Formasyon Eksikliği

KOBİ'lerde işler, belirli kıstaslara göre bölümlendirilmeli ve tüm çalışanların başarılı olduğu bölümde çalışması sağlanmalıdır, bu şekilde organizasyon amaçları gerçekleştirilebilir. Bazı durumlarda yapılabilecek rotasyonlar ile, organizasyonda koordineli çalışma ortamı sağlanır ve böylelikle oluşabilecek olumsuz durumların çözümü kolaylaşır. Yönetici, bu yönetim fonksiyonunu sağlayacak kişidir. Küçük işletmelerde uzmanlaşma yöneticiler tarafından yeteri kadar önemsenmediğinden dolayı meydana gelen sorunlar güçlükle aşılabilmektedir.

1.4.2.6 İdari, Teknik, Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetlerinde Eksiklik

KOBİ yöneticileri genel olarak idari, teknik, danışmanlık ve rehberlik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir.

1.4.3 Üretim ve Teknoloji Sorunları

KOBİ'ler genellikle, teknolojik yetersizlik, üretim kapasitesi eksikliği, pazar araştırması yapılmaması, Ar-Ge faaliyetlerinin eksikliği, kapasite belirlenmesinde yanlışlıklar ve hammadde, işletme malzemesi v.b. sağlanması gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

1.4.3.1 Teknolojik Yetersizlik

İşletme temelli yeni organizasyonel düzenlemeler yapılması ve tüketicinin değişen talebi karşısında daha esnek yapıdaki üretim sistemlerinin oluşturulması, bilgi işlem teknolojisinin üretim, yönetim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması ile kaçınılmaz olmuştur. Bununla beraber, üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunların

çözümüne kavuşturulamaması, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine, tezgâh kapasitesi israfının da artmasına sebep olmaktadır.

1.4.3.2 Üretim Kapasitesi Eksikliği

Zaman zaman kısıtlı sayıda pazara yönelen ve hammadde yetersizliğine sahip KOBİ'ler, etkisiz kapasiteyle çalışmak durumunda kalmaktadır.

1.4.3.3 Pazar Araştırması Yapılmaması

Pazarı araştırmadan şahsi gözlemlerini kullanan KOBİ'ler, pazarlama stratejilerini belirleme ve amaçlanan pazarları tanımlama konusunda yeterli değiller. Bilhassa global pazarlarda yer alma sürecinde KOBİ'lerin negatif olarak etkilenerek başarı elde edememelerine sebep olan şey, pazar araştırmaları için gerekli olan titizliğin sağlanamaması ve bunun yanı sıra kendilerini tanıtmak için harekete geçmekten yoksundurlar (Eroğlu 2009).

1.4.3.4 Ar-Ge Faaliyetlerinin Eksikliği

Ar-Ge faaliyetleri, KOBİ'ler için bir yarış aracıdır, ayrıca değişimi takip etme, değişim yaratma ve yaratılan bu değişimi işletmeye katma gibi avantajlara sahiptir, fakat buna rağmen KOBİ'ler, değişimi yaratmak için Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmemektedir. Yeniliklere kapalı olan ve yenilik konularında başarısız bir işletmenin piyasada uzun süre ayakta kalması zordur, elindeki büyüme fırsatlarını değerlendiremediğinden küçük ölçekli işletme olarak faaliyet göstermekten ileri gidemez. (Akgemici, 2001).

1.4.3.5 Kapasite Belirlenmesinde Yanlışlıklar

Programlama faaliyetini etkileyen önemli bir etken olan kapasite, müşteriye sunulacak hizmetin seviyesini, teknolojik düzeyi, kaynak rantabilitesini, maliyet yapısını, insan gücü gereksinimlerini

ve stok politikalarını belirler. Olması gerektiği gibi belirlenmemiş düşük veya yüksek kapasite seviyeleri çeşitli problemlere yol açabilmektedir. Kaynaklar, işletme için azami talebi karşılayacak olan en yüksek kapasitenin tercih edilmesi nedeniyle etkisiz kalabilir. Asgari düzeyde düşük bir kapasitenin tercih edilmesi durumundaysa gerekli durumlarda talep karşılanamayacağından müşteri memnuniyetsizliği oluşacaktır ve bu durum da müşteri kaybına, işletmenin rekabet gücünün ve pazar payının azalmasına yol açar. Düşük kapasite ile işlerin yürütülmesi ve çıktı miktarı artırma baskısı mevcut üretimdeki kaliteyi de düşürecektir (Bulut, 2004).

1.4.3.6 Hammadde, İşletme Malzemesi vb. Sağlanmasında Yaşanan Sorunlar

Hammadde ve ara mal sağlamada işletmeler, miktar, kalite, gerektiğinde temin edememe ve ücret kaynaklı çeşitli problemlerle karşılaşabilmektedir. Hammaddeyi gerektiğinde temin edemediklerinden ve dolayısıyla yetersiz hammaddeye sahip olduğundan dolayı işletmeler, müşteri taleplerine cevap verme konusunda sorun yaşamakta ve düşük kapasitelerle faaliyet göstermektedirler.

1.4.4 Finansman Sorunları

1.4.4.1 Enflasyonun Öz Sermayeyi Eritmesi

Özsermaye ile kurulan KOBİ'lerin sermayesi, zamanla enflasyonun yükselmesiyle erimektedir, bu da KOBİ'lerin faaliyetlerine devam etmesini güçleştirmektedir.

1.4.4.2 Aşırı Artan Girdi Fiyatlarının Maliyetleri Yükseltmesi

Hammaddeler, istenilen zamanda ve fiyatta temin edilemediğinden dolayı, KOBİ'ler tarafından stoklanmaktadır ve bu stoklama, girdi maliyetlerini artırmaktadır, dolayısıyla yüksek girdi

maliyetleriyle temin edilmesi ve bundan dolayı ürün fiyatının artması ile KOBİ'lerin rekabet gücü düşmektedir.

1.4.4.3 Özkaynak Yetersizliği

Kuruluş adımıında kullanılan özkaynaklar, KOBİ'ler tarafından ilerleyen adımlarda da yeni yatırımlar ve büyüme için kullanılmaktadır. Özkaynak artışı ve azalışında şirket kurulduktan sonra oluşacak kar ve zararlar önemli bir faktördür. Özkaynaklarda seviye düşüklüğü, sermaye birikiminin düşüklüğünden etkilenecektir. Özkaynakların artışı ve düşük düzeyde kalması, kar aralıklarının düşüklüğünden kaynaklanmaktadır, böylelikle faaliyetlerine devam edebilmesi için şirketler kendileri için gereken kaynaklardan mahrum kalmaktadır (Aydoğmuşoğlu 2007).

1.4.4.4 Dış Kaynak Bulmakta Karşılaşılan Sorunlar

Mali tablolarının muhasebe prosedürleri uyarınca düzenlenmemesi ve asıl vaziyetlerini yansıtmaması, organizasyonel ve yönetsel yapılarıdaki ve finansal yönetimdeki yetersizlikler, bankalar tarafından istenen teminatları sunamama gibi sebeplerden dolayı KOBİ'ler dış kaynaklardan faydalanamama problemleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

1.4.5 Tahsilâta Karşılaşılan Güçlükler Sonucu Ortaya Çıkan Nakit Sorunları

Ticari alacakların vadeli satış kaynaklı olarak tahsil edilememesinden dolayı, KOBİ'ler nakit sorunları yaşamaktadırlar.

1.4.5.1 Yüksek Maliyetli Olarak Banka Kredisi Kullanma

Mali tablolarının muhasebe prosedürleri uyarınca düzenlenmemesi ve asıl vaziyetlerini yansıtmaması, finansal yetersizlikler ve bankalar tarafından istenen teminatları sunamama gibi sorunlarından dolayı KOBİ'ler, banka kredisi kullanma aşamasında bankaların çekimserliğine

maruz kalmaktadırlar. KOBİ'ler için kredi maliyetini artıran zorunluluklar, vade, teminat, faiz oranı ve miktar gibi konulardır. Genellikle yüksek riske sahip küçük işletmeler yerine, daha çok düşük riskli büyük ölçekli işletmeler bankalar tarafından kredi kullandırmada tercih edilmektedir (Oktay ve Güney, 2002).

1.4.5.2 Yöneticilerin Yeterli Finansman Bilgisine Sahip Olmaması Ve Bu Konuda Yetişmiş Eleman İstihdam Etmemeleri

Yeteri kadar finansman bilgisine sahip olmayan teknik kökenli KOBİ yöneticileri, bu konuyla alakalı tecrübeli personel istihdam etmemektedirler, dolayısıyla bu durum kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmelerine engel olmaktadır.

1.4.5.3 Düzensiz Stok Politikaları Dolayısıyla Ortaya Çıkan Stok Maliyetleri

KOBİ'lerin doğru şekilde stokları denetleyememesi ya da haddinden çok stok harcamaları yapmaları veya bozulmalar sebebiyle stoklarda gereksiz harcamalar oluşabilmektedir, aynı şekilde eksik stoklamadan kaynaklı olarak pazarda oluşabilecek muhtemel fırsatlar da kaçırılabilir. Bütün bu stok – harcama dengelemeleri, KOBİ'lerde maliyet öğelerini oluşturmaktadır (Oktay ve Güney, 2002).

1.5 KOBİ'lerin Finansman Özellikleri

Özkaynaklar ve yabancı kaynaklar şeklinde değerlendirilen yani mali sistemden sağlanan (faktöring borçları, özel kuruluş veya banka kredileri, finansal kiralama borçları, sermaye piyasaları veya tüketici finansman şirketlerinden temin edilen fonlar, vb.) fonlar, ortaklara ve iştiraklere borçlar, senetli ve senetsiz ticari borçlar KOBİ'lerdeki temel finansman özellikleridir (Yüksel, 2005/4: 9).

KOBİ'ler kuruluşta genellikle kendi özkaynaklarını kullanmaktadırlar fakat yeterli özkaynağı olmayanlar, yeni yatırım yaparken veya büyüme adımlarında finansman temini problemleriyle karşılaşmaktadır. Özkaynak yaratmak, kendi yapılarından ötürü KOBİ'ler için temel finansman problemidir. Henüz kuruluş adımıyla bile yeteri kadar özkaynağa sahip olmayan KOBİ'ler, enflasyon nedeniyle mevcut özkaynaklarını da kaybedebilmektedirler veya alternatif şekilde muhtemel durumlarda kullanılacak banka kredileri ise, yüksek faiz oranlarından dolayı ekstra maliyetler oluşmaktadır (Aras ve Müslümov,

http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf%5CBildiri_33.PDF- 19.10.2008).

Temel olarak KOBİ finansman özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çelik ve Akgemci, 1998: 83-84):

- a. KOBİ'lerin ayrı bir finansman bölümü yoktur. Dolayısıyla etkili bir finansman politikası ve bu görevi yerine getirecek profesyonel elemanlar bulunmamaktadır.
- b. KOBİ'lerde işletme sahibinin, işletmesiyle özdeşleşmesi bu işletmelerin kredi teminini de etkilemektedir. KOBİ'ler kredilendirilirken, işletmenin performansı ve ödeme gününden ziyade işletme sahibinin kişisel teminatlarına ve ödeme alışkanlığına bakılmaktadır
- c. İşletmenin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak bütün kişisel varlığını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Böylesi bir risk dolayısıyla işletme sahipleri risk almaktan çekinebilmektedirler.
- d. Büyük işletmelere göre KOBİ'ler, oto finansman yönünden daha olumsuz koşullara sahiptirler. Bundan dolayı bu tür işletmelerde oto finansman tutarı, daha düşük düzeylerde olmaktadır.

1.6. KOBİ'lerin Finansman Kaynakları

İhtiyaç duyulan kaynaklar KOBİ'ler tarafından faaliyetlerini devam ettirmek amacıyla ya özkaynaklarını kullanırlar, ya da banka kredileri, faktöring, leasing, forfaiting gibi yabancı kaynaklardan finansman temini sağlamaktadırlar. KOBİ'ler tarafından kullanılan finansman kaynaklarına aşağıda değinilmiştir:

1.6.1 Banka Kredileri

1.6.1.1 KOBİ Sanayi Kredisi

İpotek, hazine bonosu rehni, ticari işletme rehni, şahıs kefaleti, mevduat rehni vb. teminatları karşılığında, KOBİ'lere makine ekipman alımı, işletme harcamalarının karşılanması, modernizasyonun sağlanması amacıyla kullanılan kredi türüdür (Uğur, 2006: 52).

1.6.1.2 İş Makinaları Kredisi

İpotek, ticari işletme rehni, şahıs kefaleti vb. teminatları karşılığında, üretim yapan Büyük Sanayi İşletmeleri ve KOBİ'lere iş makinalarının alımında tesis kredisi olarak kullanılan kredi türüdür (Uğur, 2006: 53).

1.6.1.3 ISO 9000 Kalite Standartları ve CE Kredisi

İpotek, ticari işletme rehni, şahıs kefaleti, mevduat rehni, hazine bonosu rehni, banka teminat mektubu vb. teminatları karşılığında, Avrupa'daki işletmelere rakip olabilecek düzeyde kalite garantili mal ve hizmet üretimi yaptığını gösteren TSE veya aynı hizmeti sağlayan yurtdışı işletmelerin Türkiye'deki temsilciliklerinden alınabilecek ISO 9000 Kalite Standartları Belgesi veya CE işaretini sağlamak amacıyla oluşabilecek giderlerin finansmanında kullanılacak kredidir. Teminat sunamayan KOBİ'ler, Kredi Garanti Fonu üzerinden teminat sağlayabilirler (Uğur, 2006: 54).

1.6.2. Ürün Geliştirme Kredisi

Yüksek teknoloji gerektiren ekipman, makine ve AR-GE amaçlı cihazların alımı için tesis kredisi; araştırma giderleri, patent ve telif hakkı veya marka tescili, ambalaj ve reklam giderleri için, KOBİ'lerin ve Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinin pazarlanabilir yeni ürün geliştirmeleri, var olan ürünlerinin kalitelerinin artırılması veya tüketici isteklerine göre değişiklik yapılmasıyla rekabetçi sanayi işletmeleri oluşturulması ve AB ile rekabetçi uyumun sağlanması amacıyla işletme kredisi olarak kullanılan kredidir (Uğur, 2006).

1.6.3 İşyeri Edindirme ve Yenileme Kredisi

Organize Sanayi Bölgelerinde veya Sanayi Sitelerinde üreten, mevcut işyeri ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalan ve imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ ve Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinin, yeni işyeri inşa etmek veya satın almak suretiyle üretim hedefiyle tutarlı, mevcut işyerlerini daha geniş ve fonksiyonel hale getirmeleri amacıyla yatırım kredisi olarak kullanılan bir kredi türüdür (Uğur, 2006: 57).

1.6.4 Oda Üyelerine Nakdi-Gayrinakdi Krediler

İpotek, banka teminat mektubu, şahıs kefaleti, DTH rehni, kambiyo senedi, KGF (Kredi Garanti Fonu) gibi teminatlar sunulması karşılığında, banka ile protokol yapmış, Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı üyelerden oda tarafından kredilendirilmesi uygun görülen firmalara kullanılan kredidir (Uğur, 2006).

1.6.5 KOBİ İhracatı Destekleme Kredisi

Uluslararası düzeyde rekabet edebilmeleri, ihracata yönelebilmeleri ve istihdam yaratabilmeleri için, imalat sanayisinin farklı sektörlerinde faaliyet gösteren, 1-150 arasında çalışan sayısına sahip, mallarını üreterek yurtdışına ihraç eden veya ihracat kayıtlı satış yapan Kambiyo Mevzuatına göre

döviz kredisi kullanma yetkisi olan ve KOSGEB destekli KOBİ'lere işletme kredisi şeklinde sağlanan bir kredidir (Uğur, 2006).

BÖLÜM 2

RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

2.1 RİSK TANIMI

Karacan (1996:3)'a göre risk “bir olayın ya da olaylar setinin ortaya çıkma olasılığıdır.”

Başka bir deyişle risk, bir işletme için maddi kaybın ya da zarar veya giderin oluşması ile sonuçlanabilecek ekonomik yararın azalma ihtimali anlamına gelmesidir (belirsiz ekonomik değer) (Yüzbaşıoğlu, 2003:2).

Sistemik ve sistematik olmayan risk olarak iki türü vardır. Sistemik risk, ekonomik, politik ve sosyal durum gibi çevresel etkenlerden kaynaklı, bütün işletmeleri aynı yönde fakat farklı düzeylerde etkiler ve öngörülemeyen olaylar neticesinde oluşurlar. Bunlar ayrıca kontrolü mümkün olmayan riskler şeklinde de ifade edilmektedir.

Tek bir işletmeyi etkileyip diğerlerini etkilemeyen, finansal varlıkların bireysel ya da sektörel olarak sahip oldukları finansal risk, yönetim riski, sektör riski, faaliyet riski gibi riskler de sistematik olmayan ve kontrolü mümkün olan risklerdir (Risk Yönetimi ve Ölçme Usulleri Notları, 2005: 5).

Planlanan hedefin başarılabilmesi, bankalara göre risk olarak nitelendirilir. Bankalar, maksimum karı hedefleyen işletmelerdir, bu hedeflerinde oluşabilecek sapmalar risk faktörünü oluşturabilmekte ve bankacılık anlamında riskin, öngörülemeyen ve engellenemeyen bir unsur şeklinde değerlendirilmesi zorunlu olmaktadır (Babuşçu, 1997: 60).

2.2 Risk Çeşitleri

Genel olarak KOBİ'lerin karşılaştığı riskler şu şekildedir;

- Piyasa riski
- Kredi riski
- Operasyonel risktir

2.2.1 Piyasa Riski

Piyasalardaki dalgalanmalardan kaynaklı olarak faiz, kur ve hisse senedi fiyatlarında meydana gelen değişmelere göre oluşabilecek riskler nedeniyle meydana gelen zarar etme olasılığıdır.

2.2.2 Kredi Riski

Kısaca, bir bankanın anlaşmadaki karşı tarafın (counterparty) bankanın kredi müşterisinin (borrower), anlaşma koşullarına göre yükümlülüklerini yerine getirememe ihtimalidir. Uygun değişkenler içinde bankanın karşılaşılabileceği riskleri yöneterek bankanın risk tabanlı kazanımını maksimize etmek, kredi risk yönetiminin temel amacıdır. Bankaların portföylerinde bulunan tüm kredi risklerini ve bireysel kredilere (individual credits) ile işlemleri ile ilişkili risklerini yönetmeleri gerekir ve buna ek olarak bankalar, kredi risklerinin diğer risklerle ilişkisine de dikkat etmelidirler. Etkin kredi risk yönetimi, risk yönetiminde kapsamlı bir yaklaşım için gerekli en önemli öğelerden birisidir. (TBB, 1999: 2)

Bankaların sağladığı krediler, kredi riskinin en geniş kaynağıdır ve ayrıca faaliyetleri doğrultusunda ilişkili kredi riskini ortaya çıkarabilecek diğer başka faktörler de söz konusudur. Bunlar hem bankacılık ve alım-satım hesaplarında hem de bilanço içi ve dışı hesaplarda yer almaktadır. Başka bir deyişle, bankalar kredi ürünleri haricinde de farklı finansal ürünlere ilişkin kredi riski ile karşılaşmaktadırlar (Candan ve Özün, 2006: 116).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 48. maddesi uyarınca, kredi riskine sahip işlemler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Satın alınan tahvil ve sermaye piyasası araçları,
- Kullanılan nakdi krediler,
- Verilen teminat mektupları, kontrgarantiler, kefaletler, aval, ciro, kabul gibi gayri nakdi krediler ve bu niteliğe haiz taahhütler,
- Tevdiatta bulunmak suretiyle ya da herhangi bir şekil ve surette verilen ödünçler,
- Varlıkların vadeli satışından doğan alacaklar,
- Ortaklık payları,
- Vadesi dolmuş nakdi krediler,
- Ters repo işlemlerinden alacaklar,
- Tahakkuk etmiş fakat tahsil edilmemiş faizler,
- Gayri nakdi kredilerin nakde tahvil olan bedelleri,
- Vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile diğer benzer sözleşmeler,

Kredi riski ile alakalı politika ve stratejilerin belirlenmesi kredi risk yönetiminde en önemli adımdır. Bu stratejinin, bankanın kimlere, hangi koşullarda, kredi sağlamaya odaklı olduğunu belirtmesi gerekmektedir. Bankaların yönetim kurulları, kredi risk stratejileri ile birlikte temel kredi risk politikalarını belirlemesi ve düzenli aralıklarla güncellemesi çok önemlidir.

Kredi riskinin izlenmesi, tanınması, ölçülmesi, kontrol edilerek raporlanması ile ilgili prosedürlerin oluşturulup yazılı politikaların belirlenmesi, kredi riski yönetiminde en temel unsurdur.

2.2.3. Operasyonel Risk

Operasyonel risk, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik'te yapılan tanıma göre: "Banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, banka yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilememesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi doğal felaketlerden kaynaklanabilecek kayıpları ya da zarara uğrama ihtimali"ni ifade eder. ("Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik": 8).

Basel II'de operasyonel risk, yetersiz veya aksayan iç süreçler, insanlar yada sistemler ya da harici olaylar sonucu ortaya çıkan zarar riski olarak. Aşağıda Basel II'nin getirdiği operasyonel riskle ilgili tavsiyeler sıralanmıştır:

- Temel ve ileri yaklaşımları uygulamak için karmaşık ve büyük yapıdaki bankaların operasyonel risklerin ölçülmesi amacıyla gerekli şartları karşılamaları beklenmektedir, aksi durumda ise sermaye gerekleri büyük ölçüde artacaktır.

- Banka yönetim kurulu ve üst yönetimi içsel operasyonel risk yönetim sistemlerinden sorumlu olacak ve bu sistemler denetim otoritesinin incelenmesine tabi olacaktır.
- Bankaların çoğu operasyonel risk yönetimi fonksiyonlarını, tekniklerini ve politikalarını içsel ölçüm yaklaşımına adapte edilmek için yatırım yapmak mecburiyetinde kalacaklardır. Bağımsız denetim tarafından da operasyonel riskin içsel ölçüm metodolojisi ve yönetim işlevi değerlendirilecektir.
- Komite, operasyonel riske yönelik ortak veri toplanması ve paylaşımı konusunda bankacılık sektörünü teşvik etmektedir (Kalkan, 2007: 50).

2.3 Diğer Risk Türleri

2.3.1 Kur Riski

Kur riski, özellikle 1970'li yılların başında sabit kurlar sisteminden vazgeçilmesiyle daha önceden de risk kaynağı olmasına rağmen bankacılık sistemlerinde terk edilerek önem kazanmıştır. Kısaca, döviz cinsinden alacak ya da borçların yerel para birimi üzerinde değer kaybetmesiyle oluşabilecek zarar kur riskidir. Bankacılık sistemlerindeki en önemli tehditlerden biri, gelişme düzeyindeki ülkelerdeki döviz kurlarında oluşan dalgalanmaların yüksek olması nedeniyle yaşanan kur riskidir.

2.3.2 Faiz Oranı Riski

Faiz oranlarında oluşan dalgalanmalara paralel olarak, aktif ve pasiflerin fiyatlandırılmalarında ortaya çıkabilecek sapmalar şeklinde ifade edilebilir ve faiz oranı riskinin etkisi, faiz oranı değişikliğinden kaynaklı aktiflerin piyasa değerlerinin değişmesi

ve aktiflerden elde edilen fonun yatırımlarda kullanılması durumunda yatırımın getirisinin değişmesi olarak iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Babuşçu, 1997).

2.3.3 Hisse Senedi Riski

KOBİ portföylerindeki hisse senetlerinden kaynaklanmaktadır. Borsaya ait herhangi bir endekse kote olmuş ise taşınan hisse senedi işlem hacminin yüksek olması nedeniyle, riski daha düşük kabul edilir (Risk Yönetimi ve Ölçme Usulleri Notları, 2005: 23).

2.3.4 İşlemin Sonuçlandırılma Öncesi Oluşan Risk

İşlem süresi dolmadan sözleşme yükümlülüklerini işlem taraflarından herhangi birinin karşılayamayacağıın anlaşıldığı durumlardır.

2.3.5 Ülke Riski

Uluslararası kredi işlemlerinde, kredi alan kişi ya da işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin politik, ekonomik ve sosyal yapısından kaynaklanan yükümlülüğün kısmen veya tamamen zamanında karşılanamama olasılığıdır.

2.3.6 Transfer Riski

Krediyi alan kişi ya da kuruluşun bulunduğu ülkenin ekonomik durumu ve mevzuatından kaynaklı olarak döviz borcunun aynı para biriminde veya değiştirilebilir diğer bir döviz cinsinden geri ödenememe ihtimalidir.

2.3.7 Likidite Riski

Nakit akışındaki dengesizlik sonucunda KOBİ'lerin nakit çıkışlarını zamanında ve tamamıyla karşılayacak nitelikte ve seviyede nakit rezervine veya girdisine sahip olmamasıdır.

2.3.8 Mevzuata İlişkin Yetersiz Bilgi Riski

Bankaların yanlış ve yetersiz yasal bilgi ve belgeyi baz alarak yapılabilecekleri işlemler sonucunda hakların öngörülenden düşük, yükümlülüklerin de öngörülenin üzerinde gerçekleşme olasılığıdır.

2.3.9 İtibar Riski

Başarısız faaliyetler veya geçerli yasal mevzuata aykırı davranılması sonucu, bankanın sağladığı güvenin kaybedilmesi veya itibarının sarsılmasıyla oluşabilecek kayıptır.

2.3.10 Düzenlemelere Uyulmama Riski

Yasal sorumluluklara veya mevzuat hükümlerine aykırı davranılması neticesinde oluşabilecek kayıptır.

2.4 Risk Yönetimi Kavramı

Risk yönetimi, oluşabilecek risklerin önceden belirlenerek önlenmesi, eğer önlenemiyorsa azaltılması ya da bu risklerin telafisinin sağlanması şeklinde oluşturulmuş bir yöntemdir ve bu yöntemin başarı derecesidir. Başka bir deyişle, bankalar için stratejik bir konu olan risk yönetimi, risk ve getiri arasında uygun bir geçiş veya değişim yapılabilmesini sağlayan süreçtir, ayrıca bankanın karlılığını olumsuz yönde etkileyecek risk faktörlerinin belirlenip ölçülmesi ve en aza indirgenmesi işlemidir. Banka bütününde uygulanması gereken risk yönetiminde, farklı türdeki risk faktörlerinin birbirleriyle etkileşimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir (Baysal, 2007: 20). Önceden bankalarda aktif-pasif yönetimi olarak bilinen pasifin kısa vadeli kaynaklardan, aktifin ise uzun vadeli varlıklardan oluşması durumu şimdi ise risk yönetimi olarak ele alınmaktadır (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 2004:6).

Bir işletmenin ticari faaliyetlerinden kaynaklı olarak finansal bünyesinde taşıyabileceği döviz, faiz oranı, hisse değeri, hammadde fiyatı riskleri gibi finansal risklerin, işletmenin finansal performansı üzerinde yaratabileceği etkilerin ölçülmesi ve bu risklerin kontrol altında tutulabilmesi için çeşitli araç ve süreçlerden faydalanması veya yeni araç ve süreçlerin geliştirilmesi faaliyetlerinin tamamı risk yönetimi olarak ifade edilir (Bektaş, 2006: 4).

İyi risk yönetiminin bankalara sağladığı faydalar;

- Risklerin kontrol edilip kayıpların azaltabilmek,
- Riske dayalı maksimum kar analiziyle karı daha yüksek olan ürünlerde ilerleme sağlanarak hissedarlarına değer sağlayabilmektir.

Zayıf risk yönetiminin bankalara sağladığı zararlar;

- Muhtemel krizleri göz önünde bulunduramazlar ve bu durumlarda karşılaşılabilecekleri zararları belirleyememek veya risk analizlerini temel almamak,
- Zaruri tedbirleri alamamak, bazen de kendi özkaynaklarına göre daha fazla risk almaktır (Dereköy, 2006: 7).

Risk yönetimini sağlayabilmeleri için işletmelerin genel kapsamlı bir risk portföyü oluşturmaları gerekir, bunu gerçekleştirebilmeleri için de risk profilleri ile muhtemel riskler bütünsel olarak ele alınmalıdır. İşletme gelirini ve gelir esnekliğini genel anlamında, bu risk profili belirlemektedir. Etkin bir risk yönetimi için şirketlerin, risklere ek olarak riskler arası ilişkiyi de ortaya çıkarması zorunludur (Lam, 2016).

Risklerle sistematik olarak mücadele edebilmesi amacıyla işletmeler, kendi organizasyon yapılandırmasına uygun şekilde risk yönetim kapsamı oluşturmak zorundadır. Bunlar aşağıdaki gibi maddelenebilir (Olson 2015);

- Risk Gereksinimleri: Bu aşamadaki ana gaye, işletmelerin risklerle alakalı strateji ve hedeflerin saptanmasıdır. Risk gereksinimlerinin değerlendirilebilmesi amacıyla da ilk olarak risk modelleri analiz edilmeli ve tanımlanmalıdır.
- Bilgi Akışının Tanımlanması: Fırsat ve tehditlerin belirlenerek, bilgi akışının doğru ve detaylı olarak raporlanmasını sağlamaktadır.
- Fizibilite Analizi: Risk yönetiminin sağlanması amacıyla zorunlu olan ihtiyaçlar saptanmalıdır. İş yükü gücü, önerilen sistemin amacı, maliyeti ve sistemi kullanan kişilerin yeterliliği dikkate alınarak hesaplanmalıdır.
- Karar Aşaması: Risk yönetimi çerçevesi, gerçekleştirilen analizin neticesinde finansal yönetim riski, sigorta riski ve proje riskini içerecek şekilde özelleştirilmiş belirlenmektedir.

2.4.1 Risk Yönetiminin Amacı

Henschel (2009) KOBİ'ler için bir risk yönetim sisteminin sadece yasanın gerektirdiği için değil, aynı zamanda hayatta kalmaları için KOBİ'lerin de çıkarına olduğu için gerekli olduğunu teyit etmektedir. Risk yönetiminin özellikle iş riski ve rekabete duyarlılıkları nedeniyle KOBİ'ler için büyük bir endişe kaynağıdır (Smith ve Watkins, 2012).

Bu nedenle risk yönetimi, gelir erozyonunu durdurmak ve performansı artırmak için beklenmedik durum planının geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Risk yönetiminin amacı, bir şirketin mevcut risklerini kontrol etmek ve yönetmektir, böylece hiçbir şey kuruluşun

ana ve uzun vadeli hedefine ulaşmasını engelleyemez. Ayrıca, bir şirketin riske maruz kalmasının şirketin mevcut kaynakları dahilinde kontrol edilebilmesini sağlamaktır (Henschel, 2009).

Bu hedeflere ulaşılması genellikle risk yönetimi işlevinin yerine getirilmesiyle başlar. Watt (2007), KOBİ'lerde risk yönetimi fonksiyonunun genellikle sahibinin ayrıcalığını olduğunu belirtmektedir. Bu, KOBİ'lerin risk yönetiminin, sahibinin risk algısından ve risk yönetimine karşı tutumundan büyük ölçüde etkileneceği anlamına gelir, Smith ve Watkins (2012). Bu bağlamda, girişimciler risk belirleme, analiz ve kontrol becerilerini edinmelidir. Alternatif olarak, işletme içinde veya dışında gerekli becerilere sahip başka bir kişiye risk yönetimi görevi verilmelidir.

2. 5 Kurumsal Risk Yönetimi

Son 20 yılda oluşan küreselleşme sonucu sadece kendi ülkesindeki finansal piyasa ile sınırlı kalmayan yatırımcılar, tüm dünya piyasalarındaki finansal varlıkları kolayca alıp satabilir ve birçok finansal varlığa erişebilir hale gelmiştir. Böylelikle, finansal yönetim işi portföy çeşitlenmesinden kaynaklı olarak giderek zorlaşmış ve uzmanlık gerektiren bir duruma gelmiştir. Yeni yatırım araçlarını takip etmek ve kendi ülkesinin piyasasına ek olarak tüm dünya piyasalarına hâkim olmak, finansal yöneticiler için zorunlu hale gelmiştir. Yatırımcının da portföy yöneticisinin de işi hem kolaylaşmış hem de yönetilmesinin ve takibinin uzmanlık gerektirmesinden ötürü oldukça zorlaşmıştır çünkü bu kadar çok çeşidin ve piyasanın olduğu bir ortam oluşmuştur.

Uganda'da ve dünyada önemli bir yatırım aracı haline gelen ve çok kısa sürede hızla büyüyen, yüksek kazanç sağlayan, ayrıca büyük kayıp ihtimali de olan türev piyasaları, risk yönetimi ve doğru ölçüm yapılmasının öncekilerden çok daha ciddi bir mesele haline gelmesine sebep

olmuştur. Finansal piyasaların yetersiz denetimi ve riskin doğru şekilde yönetilememesi, her yeni krizin ardından uzmanlar tarafından en çok sorgulanan şey olmuştur. Küreselleşme, finansal işlem boyutlarını hızlı şekilde arttırarak, finansal risklerin de çeşitlendiği bir ortam oluşturmuştur. Bu gelişmeler çerçevesinde hem tek tek bankalar bazında hem de finansal sistemler bazında büyük problemler yaşanmış ve bunlar dönemsel kriz olarak baş gösteren uluslararası ölçekte ciddi sosyal ve ekonomik düzeyde maliyetlere sebep olmuştur. (Hakan Sarıtaş 2017)

Uluslararası ticaretin sürekli artan boyutu ve küreselleşme sonucunda, muhtemel krizler artık tek bir bölgeyi ya da ülkeyi etkilemekten öte, tüm dünyayı etkileyecek duruma gelmiştir. Bir ülkede yaşanan kriz durumunda aynı ülkedeki çok uluslu şirketler vasıtasıyla diğer ülkelere de dolaylı olarak sıçramaktadır. Bundan dolayı, uluslararası denetim ve ayrıca olası krizlerin etkisini azaltmada ve riskten korunmada uluslararası çaba zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla, ilk olarak 1988 yılında Basel Sözleşmesi'yle risk yönetimi alanında özellikle finans sektöründe düzenleme yapılmıştır ve uluslararası denetim ve gözetim otoriteleri oluşturulmuştur. Bu kapsamda da ihtiyaçlar dahilinde Basel I, Basel II ve Basel III şeklinde güncellemeler yapılarak olası krizlerden kaçınılmaya çalışılmıştır. (Hakan Sarıtaş 2017)

KRY sistemi, savunma metotlu risk yönetimi anlayışına sahip silo tabanlı risk yönetimi yaklaşımı yerine, daha dinamik olan entegre risk yönetimi yaklaşımının işletmeler için daha yararlı olacağı bu çalışma ile ortaya koyulmuştur. 2004 yılında Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, Treadway komisyonu tarafından ortaya konmuştur ve S&P KRY sistemini açıklayan çalışma da 2008 yılında yayımlanmıştır. ISO tarafından 2010 yılında ortaya koyulan ISO 31.000 olarak adlandırılan risk yönetim standardı yayımlanmıştır. Bu gelişime en büyük katkı ise ortak ve çağdaş bir risk yönetim sistemi modeli kurmak amacıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu, bilinen adıyla Treadway Komisyonu (COSO) ve Price Waterhouse Coopers (PWC)

denetim şirketlerinin bir araya gelerek 2001 yılında gerçekleştirdiği çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Modelin oluşturulması için pek çok iş insanıyla görüşmeler yapılmış, çalışma grupları oluşturulmuş ve bunların neticesinde 2004 yılında bu model ortaya koyulmuştur.

Günümüzde halen en yaygın olarak bilinen ve kabul edilen tanım, COSO tarafından 2004 yılında yayımlanmış olan Kurumsal Risk Yönetimi: Bütünleşik Çerçeve ile KRY kavramdır. Bu tanımlama kapsamında KRY, işletmeyi etkileyebilecek muhtemel olayları tanımlamak, finansal raporlamanın güvenilir olması, işletmenin kurumsal risk alma profiline uygun şekilde risk yönetimi ve işletmenin hedeflerine ulaşması, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir kanun ve düzenlemelere uygunluk amaçları ile alakalı olarak yeterli derecede güvence sağlamak için oluşturulmuş; şirketin yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve tüm çalışanları tarafından etkilenen ve iç kontrolü de dahil ederek belirli bir strateji içinde tüm işletmede uygulanan sistematik bir süreçtir.

Risklerin belirlenip doğru bir şekilde yönetilmesi ve böylelikle işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasının sağlanması KRY'nin başlıca hedefidir. 2004 yılında COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesini çizerken temel unsurlarını da aşağıdaki gibi sıralamıştır (COSO, 2004);

- Devamlı ve likit bir süreçtir. KRY olaylardan veya durumlardan oluşmuş etkinlik değildir, kurum faaliyetlerinin içinde yer alan bir eylemler dizisidir.
- Her düzeydeki kurum çalışanı tarafından etkilenir, fakat KRY'nin en önemli yapı taşlarından biri yönetim kuruludur. Ek olarak, stratejileri, işlemleri ve politikaları onaylayan yöneticiler de KRY üzerinde etkinlik gösterir.

- KRY, kurumun her seviyesinde uygulanır ve kurum genelindeki faaliyetlerle alakalıdır. Bu faaliyetler stratejik planlama, kaynak tahsisi ve kurum tepe yönetimi faaliyetlerinin yanı sıra, birim tabanlı, insan kaynakları ve pazarlama faaliyetleri de olabilir.
- Risklerin tam olarak yatırılması gerekmez ve risk alma istekliliği sınırlarında yönetilir. Kısaca risk alma istekliliği ile alakalı hedeflerin, niteliksel-yüksek, orta ve düşük sınıflandırması şeklinde veya niceliksel-büyüme ile yansıtılması olarak değerlendirilebilir.
- Kurum hedeflerinin başarılacağına ilişkin yeterli düzeyde güvence KRY tarafından sağlanır.

2.6 KOBİ'ler için Kurumsal Risk Yönetimi Gerekliliği

Dünya'da ve Uganda'da hemen hemen her on yılda bir baş gösteren ekonomik krizler, büyük şirketleri olduğu gibi, KOBİ'leri de oldukça negatif yönde etkilemektedir. Krizlerle baş edebilmek ve riskleri fırsata dönüştürebilme amacıyla şirketler çağdaş risk yönetim sistemlerine kesinlikle gereksinim duyarlar. Kurumsal Risk Yönetimi sistemi, entegre risk yönetimi felsefesini getirmiştir ve büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'ler için gereklidir.

Literatür araştırması yapıldığında birçok çalışma, KRY sisteminin işletme paydaşlarına sağladığı katkıyı ispat etmektedir. Bu çalışmaların birçoğunda, Colquitt vd (1999), COSO (2004), Beasley (2005), Gordon vd (2009), Pagach ve Warr (2011), çoğunlukla büyük ölçekli işletmelerin KRY sistemlerini kurmaya meyilli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sistem kurulduğunda gerekli kaynağı daha çok büyük firmaların tahsis edebilecek olması, önlenmeye çalışılan risk büyüklüğü ve çeşitliliğinin büyük firmalarda daha fazla olması, aynı anda çoklu sektördeki faaliyetlerinden

dolayı değişken risklerin olması, özellikle enerji ve finans şirketlerinde yüksek risk olmasından kaynaklı olarak büyük işletmelerin KRY sistemine daha çok meyilli olması bu durumun başlıca nedenlerinden sayılabilir. KOBİ'lerin hayatlarına devam edebilmeleri için, yeni yasal düzenlemeler, evrensel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri, küresel krizler, bankacılığa getirilen yeni kredi standartları ve dünyanın globalizasyonu göz önüne alındığında, etkin bir risk yönetimine ihtiyaç duydukları, daha şeffaf, hesap verebilir işletmeler olmaları gerçeği görülmektedir.

2.7. KOBİ'lerin Kurumsal Risk Yönetimi Sistemini Uygulamada Karşılaşacağı Avantaj ve Dezavantajlar

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, karlı ve devamlı olabilmeleri için, değişen iş standartları ve koşullarına uyum sağlamaları yeni dünya düzeninde zorunludur. Günümüz iş dünyasında rekabet küreseldir, kaynak temin etmek ve kalifiye personel çalıştırmak zorlaşmıştır, bundan dolayı KOBİ'lerin geleneksel yöntemlerle varlığını sürdürmeleri, sürdürse bile büyümeleri imkansızdır. KOBİ'leri en çok etkileyen faktörlerden bazıları, bankacılıktaki güncel standartlar, yeni yasal düzenlemeler, çok uluslu büyük işletmelerin her sektörde faaliyet göstermesi ve her yere yayılma hedefleridir. Bu kapsamda, kurumsallaşma adımları ve kurumsal yönetim prensiplerini benimsemeleri KOBİ'lerin varlığını sürdürebilmesi için son derece önemlidir ve ayrıca yönetimde daha şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu davranmak durumundadırlar.

KOBİ'ler için de zamanla geçmek zorunda oldukları bir sistem olan ve ilk defa 2004 yılında COSO tarafından Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi yayınlanmıştır. Varlığını sürdürmeyi ve kurumsallaşmayı hedefleyen tüm işletmeler için kılavuz niteliğinde olan bu yeni risk yönetim sistemi, tüm dünyada ve Uganda'da istisnalar dahilinde şimdilik sadece büyük şirketler tarafından

uygulanabilmektedir. KOBİ'lerin KRY sistemine geçmesi ile elde edecekleri avantajlar ve dezavantajlar şunlardır:

Avantajları:

- Büyük ölçekli işletmelerden daha esnek organizasyon yapılarından dolayı, KRY sistemine daha kolay uyum sağlayabilmektedirler.
- Sadece bir sektörde ya da az sayıda sektörde faaliyet sürdürdükleri için, büyük işletmelere göre risklerini yönetmeleri daha kolaydır.
- Çalışanlar ve yönetimin iç içe olması, sistem geçişinde oluşabilecek direnci minimize edecektir.
- Daha basit hiyerarşik yapıya sahip olduklarından dolayı, daha uygun maliyetlerle risklerin yönetimi ve risk eğitimi personele sağlanabilecektir.
- Karmaşık ya da detaylı analizlerden öte daha basit anlaşılır genel değerlendirmeler sunduğundan dolayı KRY sisteminin uygulanması daha kolaydır.
- KRY sisteminin en temel öğelerinden biri olan kontrol faaliyetleri, büyük işletmelere göre KOBİ'lerin daha az sayıda çalışanı ve birimi olduğundan dolayı kolaylıkla ve etkili şekilde gerçekleşecektir.

Dezavantajları:

- KOBİ'ler için kurumsallaşma oldukça zordur ve bunu başarabilen KOBİ'lerin sayısı çok azdır.
- KRY sisteminden kaynaklı maliyet artışı olacaktır.

- Düşünce yapısı geleneksel olan işletme sahiplerinin yeni sistemlere direnç göstermesi.
- KRY sistemi için gerekli olan nitelikli personel sağlamanın KOBİ'ler için zorluğu.
- Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'nin KOBİ'lere Sağlayacağı Yararlar
- Kurumsal Risk Yönetimi KOBİ'lerin yanı sıra tüm işletmelere önemli derecede katkılar sunan entegre bütüncül bir risk yönetim sistemidir. İşletmelere katkıları daha önceden belirtildiğinden dolayı, bu kısımda sadece KOBİ'lerin yaşadığı problemler nedeniyle KRY sistemine geçtiklerinde gerektiğini elde edecekleri faydalardan bahsedecektir.
- İşletme varlıklarını devam ettirmede zorluk yaşayan ve daha çok kayıt dışılığın olduğu KOBİ'lerde, etkili iç kontrol mekanizması ile varlık kayıpları önlenebilecektir.
- Kurumsallaşma yolunda en önemli adım atılabilecek ve KRY sistemi ile daha şeffaf bir organizasyon yapısı oluşacaktır.
- Şeffaf ve hesap verebilir yapı oluşturularak, güvenilir mali tablolar sağlanacaktır, böylece bankacılık alanındaki yeni standartlarla yabancı kaynak kullanımındaki zorluklar ve maliyetler azalacaktır.
- Nitelikli işgücü sağlama sorunları yaşayan KOBİ'ler, verilen eğitimler sayesinde nitelikli personeller temin edebilecektir.

2.8. KOBİ'lerin Risk Algıları ve KRY'ye Bakış Açıları

KRY sistemi, karmaşık ve zor bir sistem olarak algılanmaktadır fakat tam tersine temelinde kurumun tamamını içeren, bazı basit raporlama sistemleri olan, kolay, anlaşılabilir, bütüncül bir risk yönetim sistemidir. Kurumsallaşma ve şeffaf yönetim, KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biridir ve etkin KRY sistemiyle kolaylıkla üstesinden gelinebilir. Buna ek olarak, riskler tehdit yerine fırsat olarak ele alınıp, KRY sistemi sayesinde büyüme fırsatları da elde edilebilir. Uganda'daki KOBİ'ler incelendiği zaman, işletme sahibinin çeşitli nedenlerle (sermaye

yetersizliği, bilinç eksikliği gibi) tek başına tüm yükümlülüğü üstlendiği ve genellikle kurumsallaşmamış bir yapı gözlemlenmektedir. Birçok KOBİ’de, mikro ölçekli işletmeler çıkarılmasına karşın hala organizasyon yapısı yeterince net ve açık olarak kurulamamıştır. Araştırmayla birlikte yürütölen ankette ulaşılan 105 KOBİ’nin hiçbirinin bünyesinde risk elemanı çalıştırmadığı tespit edilmiştir. KOBİ’ler üzerinde yapmış olduğu çalışmada Demir, 2012 yılında ulaşılan KOBİ’lerin yaklaşık %60’ının finans biriminin dahi olmadığını, bu birimin işlerinin diğer birimlerle entegre edilerek çözüldüğünü tespit etmiştir. Yine bu çalışma sonucunda, finansal yatırım araçlarının (faktöring, leasing gibi) kullanım oranlarının da çok düşük olduğu saptanmıştır. Bozkurt (2009) tarafından yapılan bir diğer KOBİ araştırmasına göre, Türk girişimcilerinin risk alma ve belirsizlikle mücadele edebilme yeteneklerinin daha düşük kaldığı belirlenmiştir. Genel olarak temkinli davranmaya yatkın olan Türk girişimciler, yenilikler karşısında çok daha geleneksel olarak hareket etmektedirler. Riskin fırsat olarak değerlendirilebilmesini önlemeyen bu durum, olası büyüme fırsatlarından da faydalanamamaya sebep olmaktadır. Türkiye’de kurumların risk algısı ve risk farkındalığı üzerine yapılan birçok çalışmada (Kurnaz, 2006; Küçük, 2007; Arslan, 2008; Güneş, 2009; Bozkurt, 2009 gibi), kurumların risklerini tam olarak saptayıp ölçeklendiremediklerini ya da KRY sistemindeki gibi bütüncöl halde değil de sistem- bölüm tabanlı olarak değerlendirdikleri gözlenmektedir. Kurumun risk kültürünün oluşmasını engelleyen bu durum sadece sorumlu personellerin risk algısını elde edebilmesini sağlamıştır.

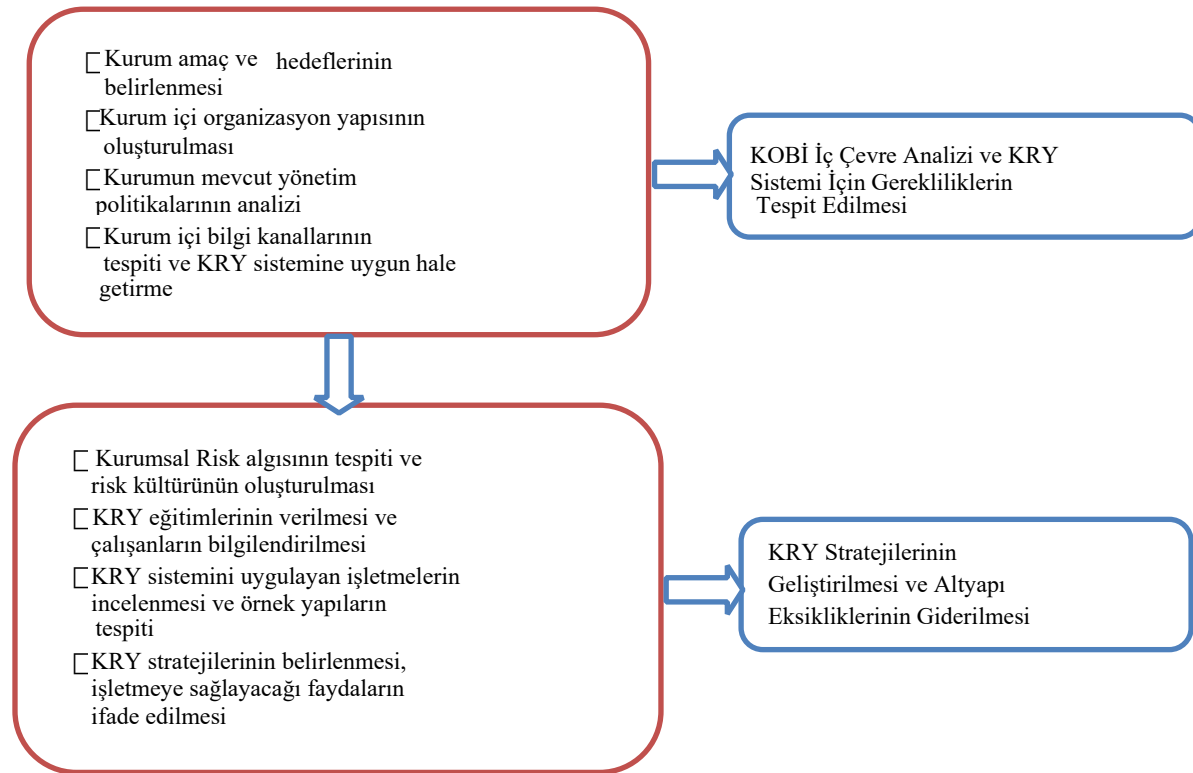
2.9. KOBİ’ler İçin KRY Modeli

Gerek KOBİ için gerekse Çokuluslu Şirket için, Risk Yöneticisi yeni bir risk yönetim modeli kuracaksa, ilk önce mevcut durumu analiz etmesi gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının risk algıları ölçümlenmeli, şirket risk kültürü saptanmalı, bilgi kanalları ve organizasyon yapısı incelenmeli ve bu doğrultuda da yeni yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

Durum tespitinin yapılabilmesi amacıyla gözlem, mülakat ve anket teknikleri Risk Yöneticisi tarafından kullanılabilir. KRY sistemi modellenmesi yapılırken durum tespitinden sonra, başlıca 2 aşama vardır. Birinci aşamada KOBİ'nin sisteme geçebilmesi için altyapı çalışmaları, ikinci aşamada ise sistemin yürütülmesi sırasında yapılması gerekenler incelenecektir.

2.9.1. KRY Sistemi Altyapı Çalışmaları

Bu bölümde Risk Yöneticisi işe başlarken, kurum içi iç çevreyi analiz etmesi gerekmektedir. KRY sistemine geçiş için gerekli olan altyapı tamamlanmalı ve kurumu etkileyen iç ve dış baskılar analiz edilmelidir. Sisteme geçmeden önce yapılacaklar Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. KRY sistemi altyapı çalışmaları (Kaynak: COSO (2004),

Aşağıda, KRY Altyapısı oluşturulurken yapılması gerekenler kısaca özetlenmiştir;

Hedeflerin Tespiti: İlk olarak, KOBİ'nin gelecek odaklı vizyonu ve misyonu belirlenmelidir. İşletme sahipleri veya yöneticilerin yanısıra, diğer tüm çalışanların da, belirlenmiş bu vizyon ve misyonu benimsemesi gerekir ve ayrıca muhakkak yazılı hale getirilmelidir.

KOBİ İçin KRY Sistemine Uygun Organizasyon Yapısının Oluşturulması: İşletmelerin karşılaştığı bir diğer sorun da, kurum içi organizasyon yapısının çalışan ve yöneticiler tarafından yeterince bilinmemesi, çalışan ve yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının yeteri kadar açık, anlaşılır ve net olmamasıdır. Tüm çalışanların görev tanımlamaları ve yetkilerinin net olması koşuluyla KRY sisteminin uygulanabilmesi mümkündür. Bütün çalışanların risk yönetiminden sorumlu olmaları gerekir, buna doğrultuda her çalışan tarafından yapılması gerekenler açıkça belirtilmelidir ve işletmenin organizasyon yapısı buna uygun olarak düzenlenmelidir. KOBİ'lerin en büyük avantajlarından biri, hızlı karar alma mekanizmasıdır ve organizasyon şeması hazırlanırken bu dikkate alınmalıdır. Çok karmaşık yapılar söz konusu avantajı ortadan kaldırarak işleri daha zor hale getirecektir. Büyük ölçekli işletmelerden daha az elemana sahip olan ve sermaye yapılarından dolayı KOBİ'lerin maliyetleri önemli olduğu için Risk Komite'leri oluşturabilmeleri çok zordur. Hatta birçok KOBİ için risk yöneticisi ya da fazladan bir risk personeli çalıştırmak bile büyük bir yük olacaktır. Bu durum KRY sistemine uygun organizasyon yapısı oluşturulurken göz önünde bulundurulmalıdır. KOBİ'nin ciro büyüklüğüne ve çalışan sayısına göre işletmede en azından bir risk yöneticisi bulundurulmalıdır. Bu Risk Yöneticisi, diğer departman ya da yöneticilerden bağımsız şekilde doğrudan Genel Müdür'e bağlı olmalıdır.

KRY sistemine göre her çalışan aynı zamanda çalıştığı alanın risk sorumlusudur. Ayrıca risk yöneticisinde toplanan, farklı departmanlardan gelen risk raporları daha sonra birleştirilerek tek rapor haline getirildiğinden, tüm bölümler birbirleriyle etkileşim halindedir ve ayrıca diğer bölümlerde oluşabilecek riskler öngörülebileceğinden, kendi birimlerine bu durumu önlemek

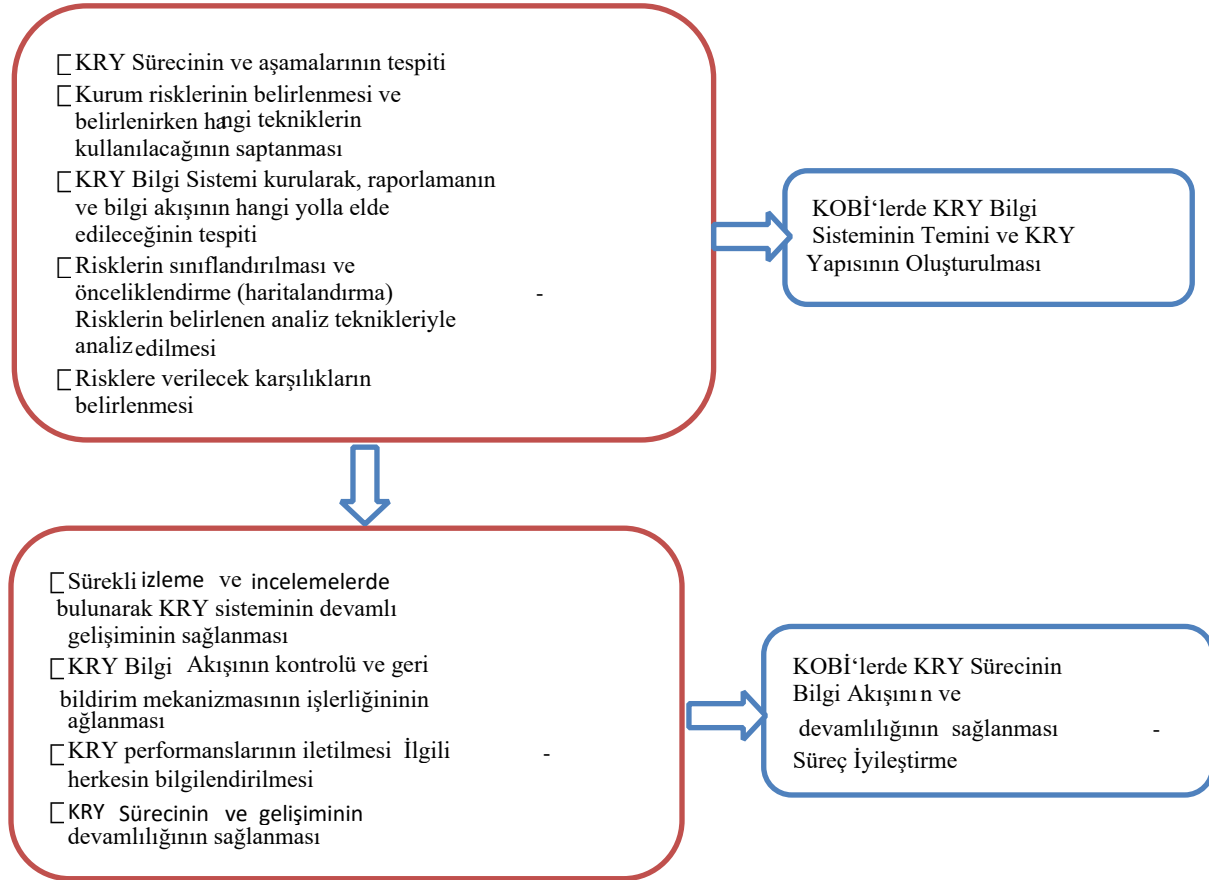
amacıyla önceden tedbir alabilecek olmaları, KRY sisteminin sunacağı en önemli avantajlardan biridir. Genel Müdür'ün risk eğitimi alması, ek olarak da risk yöneticiliği yapması, Risk Yöneticisi çalıştıramayacak KOBİ'ler için en uygun çözüm olacaktır. Genel Müdür, mikro ölçekli işletmelerde çoğunlukla aynı zamanda işletme sahibi olduğundan dolayı, faaliyetlerini sürdürebilmeyi ve büyümeyi isteyen işletme sahiplerinin de bu görevi üstlenmesi gerekir.

Risk Eğitimlerinin Verilmesi ve Risk Kültürünün Oluşturulması:

Başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara KRY sisteminin uygulanmasında başarılı olabilmeleri için risk eğitimleri sağlanmalıdır. Her çalışanın sorumlu olduğu alanda KRY sisteminin uygulanması için yapması gerekenler bu eğitimler aracılığıyla verilmelidir. Raporlama sisteminin işleyişi, takip edilecek hiyerarşi açıklanmalı, çalışanların bu işi fazladan bir yük gibi düşünmemesi sağlanarak onlara KRY'nin işletmeye ve kendilerine sağlayacağı katkılar anlatılmalıdır. Sistemin başarısı için çalışan ve yönetici dirençleri engellenmelidir. Risk Yöneticisi, yöneticilerin eğitimini sağlamalı, hem Risk Yöneticisi hem de bölümü ve bölümdeki işleyişi bilen Bölüm Müdürü de çalışan eğitimini gerçekleştirmelidir. Yeni işe başlayanlara oryantasyon eğitimi esnasında mutlaka risk eğitimleri de sunulmalıdır. Risk yönetiminin amacı,yasal zorunluluklar, risklerin sorumlu olunan alanda nasıl belirleneceği ve analizi ve en önemlisi risk farkındalığı, bu risk eğitimlerinde çalışanlara verilmelidir (Küçük,2007)

2.9.2 KOBİ'ler İçin KRY Uygulama Sürecinde Yapılması Gerekenler

KOBİ Risk Yöneticisi'nin, KRY sistemi için gerekli altyapıyı oluşturduktan sonra sistemin işleyiş sürecinde yapması gerekenler Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 3. KOBİ'lerde KRY sistemi uygulama süreci (Kaynak: COSO (2004),

- **Risklerin ve Risk İştahının Belirlenmesi:** Risk limiti olarak da bilinen risk iştahı, işletmenin belirli bir dönemde kaybetmeyi göze alacağı maksimum tutarın hesaplanmasıdır. Risk limitlerini belirlemek amacıyla, işletmenin yapması gereken öncelikle finansal riskleri saptamaktır. Türkiye'de ihracatın yaklaşık %60'ı KOBİ'ler tarafından yapılmaktadır (Yurttadur, 2011) aslında, ithalat veya ihracat yapan KOBİ sayısı oldukça fazladır ve bu KOBİ'ler kur riskine maruz kalmaktadır. Hammadde ya da makine

teçhizat alımı için ithalat yapan birçok üretici KOBİ'ler çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Ayrıca KOBİ'nin satış politikası doğrultusunda tahsilat riski de vardır. Döviz kurundaki dalgalanmalar, vergi oranlarındaki artışlar, enflasyondaki dalgalanmalar işletmenin varlıkları üzerinde değişime sebep olmaktadır. Tüm bu finansal risklere göre işletmenin Risk iştahı saptanmalıdır ve çeşitli risk hesaplama yöntemlerinden biri seçilerek (VaR, senaryo analizi, duyarlılık analizleri vb), risk limiti sayısal formata çevrilmelidir. Risk Yöneticisi KOBİ'nin Genel Müdürü ile bir araya gelerek firma risk profilini belirlemeli ve işletmenin risk iştahını saptanmalıdır. Risk iştahı belirlenirken sayısal yöntemler kullanılmalı ve limit sayısallaştırılmalıdır. Finansal riskler dışında, işletmenin maruz kalabileceği finansal olmayan riskler de belirlenmelidir. Finansal olmayan riskler KOBİ'nin kendi işleyişinden kaynaklanan, standart olmayan, sayısal olarak ölçümlenemeyen ancak firmanın geleceğe yönelik hayatını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek risklerdir. Bu riskler, geçmişteki tecrübeler ve yaşanması muhtemel risklerin, çalışanlar ve bölüm yöneticilerinin düzenli görüşmeleri ve çalışanların doldurduğu risk raporları ile tespit edilmesi gerekir. Belirlenen finansal olmayan riskleri tüm departman çalışanlarına göndermesi gereken Risk yöneticisi, aynı risklerin farklı birimlerde oluşmaması için önceden engellenmesini sağlamalıdır. Riskleri ortadan kaldırmak amacıyla yasal sorumluluklar haricinde, sektörün diğer lider kuruluşlarının aldığı önlemler ayrıca izlenmeli, iş güvenliği için işçilere düzenli eğitimler verilerek muhtemel iş kazaları engellenmelidir. Bunlara ek olarak da, sigorta mekanizması ile risklerin tahliye edilmesi gerekir.

- **Risklerin Değerlendirilmesi:** KOBİ Risk Yöneticisinin riskleri değerlendirmek ve önceliklendirebilmek amacıyla Bölüm Risk Sorumlularından günlük, haftalık ya da aylık

olarak mutlaka risk haritalarını çıkarmalarını istemesi gerekir. İşletmenin büyüklüğü ve karşılaşılabileceği risklerin sayısına göre zaman periyodu düzenlenebilir. Risk Sorumlusu, Risk Yöneticisi'nin isteği ve raporlamanın uygunluğna göre Her Bölüm, risk haritalarını nitel, yarı-nitel ya da nicel olarak çıkarabilir. Bölüm Risk Sorumlusu, maruz kaldığı ya da kalabileceği riskleri, olasılık ve etki seviyesine göre önceliklendirmelidir. KOBİ Risk Yöneticisi ise tüm bölümlerden edindiği risk haritaları ve raporları ile birlikte kurumun risk haritasını Genel Müdür (CEO) ile ortak şekilde oluşturmalıdır.

- **Riske Karşılık Verme ve Uygulama:** Stratejik ve önemli risklere verilecek karşılık için Risk Yöneticisinin mutlaka Genel Müdür'le (üst yönetim-işletme sahipleri) ortak karar alması gerekmektedir. Risk haritalarında belirlenen olası ve yüksek etkili risklerden başlanarak, düşük olasılık ve düşük etkili risklere doğru karşılaşılabilecek tüm riskler için, Risk Yöneticisi ilgili Bölüm Risk Sorumluları ile uyum içinde riske karşılık verir. Verilebilecek karşılıklar 4 şekilde gerçekleşir, bunlar da; riski kabul etme, riski azaltma, riski transfer etme ve riskten kaçınmadır. Riske karşılık verme seçenekleri Şekil 3'te gösterilmiştir;



Şekil 3. Riske karşılık verme seçenekleri (Kaynak: Green Book, UK Treasury, London, UK)
(http://www.hm-treasury.gov.uk./media/5/D/Green_Book_07.pdf)

KRY Sisteminin Sürekli Gözden Geçirilmesi: Yapıları gereği hızlı hareket edebilen KOBİ'ler ayrıca gelişmelere kolay adapte olarak, hızla şekilde yenilenebilen organizasyonlardır. Bu değişim hızı ve ş kollarının veya pazarların çeşitliliği mutlaka yeni riskler meydana getirecektir. KRY sistemi dinamik bir süreç olduğundan dolayı, bu süreç Risk Yöneticisi tarafından sürekli olarak yakından izlenmeli, gerektiğinde yeniden yapılandırılmalıdır. Tüm personelin ve Bölüm Risk Sorumlularının da yeni riskler oluşabilmesi durumunda, bunları erken tespit ederek gerekli önlemleri alma yükümlülüğü vardır. Risk Yöneticisi ile Bölüm Risk Sorumluları arasında düzenli bilgi akışı kurulmalıdır. KRY sisteminin en temel özelliği yaşayan ve sürekli gelişen bir süreç olmasıdır.

2.10 Kavramsal Çerçeve

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Arasındaki İlişki (KOBİ) bağımlı değişken ve bağımsız değişken olan risk yönetimi stratejileri: Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, çalışanların eğitim düzeyi), İşletme özellikleri (iş ve sigorta poliçesinin niteliği) ve ara değişken olarak risk yönetimi adımları. KOBİ'lerin genel geçmişini yansıtacak birçok demografik özellik arasından üç değişken seçilmiştir, bunlar: yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesidir. Eğitim birey tarafından bir şekilde kontrol edilebilir, ancak azınlık statüsü ve cinsiyet kontrol edilemez. Ancak bunların hepsi, hayat deneyimleri ve bireysel girişimcilerin başarı beklentilerine dayanan ağlara ve diğer kaynaklara erişim için vekil görevi görebilir (Cooper ve ark., 1991).

Demografik özelliklerde, bir işletmenin yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi etkili risk yönetimi stratejisini etkileyebilecek birçok faktör vardır. Bu üç faktörün (yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi)

KOBİ'lerin demografik özelliklerine dahil edilmek için seçilmelerinde önem arz eden başlıklar aşağıda açıklanmıştır:

Eğitim: Eğitim, en çok araştırma yapılan girişimci değişkenlerinden biridir ve genel anlamda bilgi, beceri, problem çözme yeteneği, disiplin, motivasyon ve kendine güven ile ilgilidir. Bunlar KOBİ sahiplerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının yanı sıra girişimcilerin sorunlarla başa çıkmalarını ve böylece daha başarılı olmalarını sağlayabilir. Bununla birlikte, daha eğitilmiş olan girişimciler ve KOBİ sahipleri / yöneticileri, marjinal bir işte kalmanın daha yüksek bir fırsat maliyeti olduğunu fark edebilirler. Bu, bir girişimde kalmak için daha yüksek bir eşik performans seviyesine ve risk yönetimine sebep olabilir (Cooper ve ark., 1991).

Cinsiyet: Cinsiyet anlamında demografik özellik bakımından kadınların ilgili deneyimi geliştirmede daha az fırsata sahip olmalarını, yardım sağlayabilecek temasların daha azına sahip olmalarını ve kaynakları birleştirmede daha fazla zorluk yaşamasını bekleyebiliriz (Cooper ve ark., 1991). Daha önceki yıllarda özellikle Uganda'da, o zamana kadar yaygın olan çeşitli sosyo-kültürel uygulamalar nedeniyle kadınların iş kurma ve yönetme şansı çok azdı. Bu da, bizim bu değerlendirmeye cinsiyet faktörünü eklememize sebep olmuştur.

Yaş: Yaşı daha fazla olan kişilerin sahip olduğu ve yönettiği KOBİ'lerin gençlerinkinden daha iyi performans göstermesini bekleyebiliriz. Bunun nedeni, işte harcanan yılların, işletme sahiplerine ve yöneticilere verimliliği artıracak, dolayısıyla daha iyi risk yönetimi sağlayacak yeterli deneyime sahip olma şansı vermesidir (Cooper ve ark., 1991).

İş özellikleri: İşletme özelliklerinden işletme türünü, işletme yerini ve çalışan sayısını değil de, işletmenin yaşını almaya karar verdik çünkü yıllardır var olan işin birkaç yıldır var olan işlere kıyasla daha iyi performans göstermesini bekleriz. Ayrıca, eski KOBİ'lerin daha iyi bir risk

yönetim ortamına sahip olmalarını, işlerini çeşitlendirmelerini ve performansı artıracak teknolojilerde ilerlediklerini hesaba kattık (Cooper ve ark., 1991).

Hukuki yapı: Buradaki amacımız, işin yasal yapısı altında sahipleri / yöneticileri tarafından daha fazla müşteri çekmek için kullanılan KOBİ işletmelerinin kullandıkları araçları araştırmaktır. Diğer amacımız ise şahıs işletmesi, aile şirketi ve anonim şirket ve iştirakler olarak sırasıyla risk yönetimi göre aralarındaki farkı görmektir.

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. BÖLÜME GENEL BAKIŞ

Araştırma alanına değer katmak amacıyla güvenilir veri ve araştırma bilgisi sağlamak için belirli bir araştırma stratejisi izlenmiştir. Araştırmacı, akademik çalışmayı önemli ölçüde etkileyen araştırma stratejisinin bir parçası olarak hangi yöntemleri seçmek istediğine karar vermelidir. Faydalı bir araç, araştırmacının seçebileceği ve konusuna ve amacına uyum sağlayabileceği çoklu karar verme adımlarına genel bir bakış sağlayan araştırma görüşüdür. Bu esas itibarıyla bölüm; araştırma tasarısı, çalışma alanının tanımı, çalışma popülasyonu ve numune büyüklüğü, örnekleme teknikleri, veri türleri ve kaynakları, veri toplama yöntemleri ve verilerin analiz edilme ve sunulma şeklini ortaya koymaktadır. Bu Bölümün temel amacı, araştırmacıya çalışmayı tekrarlayabilmek için yeterli bilgiyi sağlamaktır.

3.2.1 Araştırma Tasarısı

Araştırma tasarısı, araştırmanın yürütüldüğü kavramsal yapıdır (Kothari, 2004). Tümdengelimsel yaklaşıma uygun olarak, nüfusun tamamı için temsili bulgular üretmek amacıyla nicel, tanımlayıcı bir tarama araştırması tekniği önerilmiştir. Kendi kendine yönetilen, kâğıt esaslı bir anket, araştırma sorusunu cevaplamaya ve hipotezleri test etmeye yardımcı olacak birkaç soru sağlayacaktır (Hair vdı, 2007, s. 155). Değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için standartlaştırılmış verilerin kullanılması karşılaştırmalar için iyi bir temeldir (Saunders, Lewis, Thornwill, 2007, s.135). Her bir hipotez için, hipotezlerin uygun şekilde test edilmesini sağlamak amacıyla birkaç soru sorulacaktır. Anket, küçük, orta ölçekli ve mikro şirketler için etkili risk yönetimi stratejisi üzerine veri üretecektir. Kişisel olarak yürütülen bir anketin avantajı, soruların

yanlış anlaşılması için açıklama ile giderilebilmesi ve insanların soruları yanlış cevaplamaması veya soruları atlamamasıdır. Nicel yaklaşım, önceden belirlenmiş kategorilere sayılabilecek ve istatistiksel analize tabi tutulabilecek maddelere odaklanarak hassasiyet için uğraşır (Tundui, 2012).

Bir örnekleme aracı olarak, çalışma alanını çözümlenmek için kendi kendine tamamlanan kâğıt esaslı sayısal bir anket yapılacaktır. Kendi kendine tamamlanan anketler, ankete cevap verme motivasyonuna sahip insanlarla tanışma olanağının bulunduğu bir yerde birincil verileri toplamak için kullanılacaktır (Hair vd, 2007, s. 203). Tamamlanan anketlerin verileri daha sonra istatistiksel analiz için SPSS'ye aktarılacaktır.

3.2.3 Çalışma Alanı

Çalışmanın alanı, bir araştırmacının olgu hakkında yeterli bilginin sistematik olarak toplanmasına, toplumun bir birimi olarak nasıl işlev gördüğünün anlaşılmasına izin verecek şekilde tüm becerilerini ve yöntemlerini kullandığı bir birey veya alanın küçük kapsamda ve geniş ölçekteki çalışmasını ifade eder (Amin vd, 2003). Çalışma 2019 yılında DFCU ve Pride Micro Finance'i bulduğumuz Kampala Bölgesinde gerçekteştirildi. Yedi Tepeler Kenti Kampala, Uganda'nın başkentidir ve diğerlerine göre büyük bir farkla ülkenin en büyük şehridir. şehrin 31 Temmuz 2019'da 1.680,800 kişilik bir nüfusa sahip olduğu tahmin edilmektedir ve Kampala Merkez Bölümü, Kawempe Bölümü, Makindye Bölümü, Nakawa Bölümü ve Rubaga Bölümü olmak üzere beş ilçeye ayrılmıştır.

Kampala'nın metropol alanı şehir merkezi ve komşu Wakiso Bölgesi, Mukono Bölgesi, Mpigi Bölgesi, Buikwe Bölgesi ve Luweero Bölgesi'nden oluşmaktadır. Uganda'nın İstatistik Bürosu tarafından 2019 yılında 6.709.900 kişi ile hızla büyüyen bir nüfusa sahip olduğu tahmin ediliyor.

Şekil 3.1: Çalışma Alanını gösteren Kampala bölgesi haritası



Maksimoviç'e (2005) göre bir araştırma popülasyonu, elemanların örneğinin seçildiği elemanın bir araya getirilmesidir. Kampala Bölgesi'ndeki küçük işletme nüfusunun ayrıntılı bir açıklaması ilgili kayıtlardan seçilmiştir. Hedef nüfus, Uganda'nın Kampala Bölgesi'nde faaliyet gösteren tüm mikro ve küçük işletmelerden alınmıştır.

3.2.3. Örneklem

Toye (2002), bir örnekleme "bir nüfusun oranı" olarak tanımlar. Numune, tez araştırmanızla ilgili tüm nüfusun daha küçük bir versiyonudur. Örnek, Kampala Bölgesinde faaliyetlerini yürüten küçük ve mikro girişimcilerden seçildi. Dikkatle seçilmiş bir örnek, ilgili popülasyonu temsil eden veriler sağlayabilir.

Örnekleme ve Destek Prosedürleri

Çalışmada numune seçmek için katmanlı ve basit gelişigüzel örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kothari (2004) katmanlı rastgele örnekleme doğru, kolay erişilebilir, ilgili katmanlara bölünebilir olmasını ve daha iyi kıyaslamayı geliştirmesini önerir; dolayısıyla, gerçek bireylerin

çalışmaya katılabilmesi için katmanlar arasında temsil sağlanabilir. Çalışma, nüfusu katmanlar içinde gruplandırdı. Daha sonra her katmandan çalışma, 100'lük bir alt popülasyondan katılımcıları seçmek için basit rastgele örnekleme kullandı. Araştırmacı, nüfusun her üyesine numuneye eşit bir şekilde dahil olma şansı sunduğundan, basit gelişigüzel örnekleme tekniğini kullandı. Katmanlı gelişigüzel örneklemenin bir başka avantajının, popülasyondaki az sayıları nedeniyle diğer örnekleme yöntemleriyle tamamen göz ardı edilecek alt grupların dahil edilmesini sağlama yeteneği olduğu belirtilir.

Bu teknik, uygun örnekleme, istekli katılımcılardan örnek çerçevede yanıtların elde edilmesini ve onların çalışma için hazır bulunmalarını kapsar. Buradaki avantaj ise, katılımcıların kendi iradesine göre katılacak olması ve kendi istekleri doğrultusunda seçilmeyecek olmasıdır.

Bu teknik yanıt oranını artırmak için seçildi çünkü bu sektördeki katılımcılar şu ya da bu şekilde inandıkları için bilgi vermede isteksiz olduklarından, işleriyle ilgili bilgiler rakiplere sızabilir.

3.3. Araştırma Stratejisi

Bu çalışma için veriler birincil ve ikincil veri kaynakları kullanılarak toplanmıştır. Bu çalışma için birincil veri kaynağı anket kullanımına ilişkindir. Anketler KOBİ işletmecilerine ve / veya sahiplerine araştırma sorularını yanıtlamaya yönelik olarak ilk elden bilgi için dağıtılmıştır. Anket iki bölüme ayrılmıştır.

Bölüm A, aşağıdaki gibi katılımcı firmaların biyo verilerine odaklanmıştır:

- Firmanın yaşı
- Mülkiyet biçimi
- Firmanın yapısı

- Çalışan sayısı
- Sigorta poliçesi

Bunlar, Mikro, Küçük veya orta ölçekli bir işletme olup olmadığıyla ilgili Aryeetey vd (1994) araştırmasında verilen tanıma göre KOBİ türünün belirlenmesine yardımcı olmuştur.

Anketin B Bölümü (bkz. Ek 1), 5 maddelik Likert ölçeğinde “1” kesinlikle katılmıyorum ve “5” kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenen risk yönetimi stratejileri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Algılama soruları için, Raaijmakers vd (2009) na göre Likert ölçeğinin uygun olduğu düşünülmektedir. Anketin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve 0,931 Cronbach Alfa elde edilmiştir. 0,70 (Saunders vd 2009) eşliğinin üzerinde olduğu için uygun görülmüştür. Veriler, Field'ın (2009) gereksinimlerine göre arındırılmıştır. Çalışmanın doğası gereği veri analizi için ikili lojistik regresyon uygun görülmüştür (Miller, 2013; Field, 2009). 100 KOBİ örneğine anket uygulanmadan önce anlaşılabilirliği test etmek için 5'i kırsal, 5'i şehir merkezinden olmak üzere 10 KOBİ ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir (Saunders vd., 2009). Anket daha sonra, %75'inin 75 yanıt verdiği 100 KOBİ örneğinden oluşmaktadır.

İkincil veriler, bu araştırmanın konusu ile ilgili dergi ve literatürün gözden geçirilmesiyle elde edilmiştir. Konu ile ilgili Uganda hükümetinin gazete kaynaklarına ve resmi politika belgelerine de başvurulmuştur. Elektronik arama sitesi: www.google.com, konuyla ilgili güncel materyaller için geniş çapta kullanılmıştır.

Birincil veriler bu çalışmanın temelini oluşturmuştur, çünkü ilk elden, ilgili cevapları elde etme fırsatı sağlamıştır.

3.4. Hedef kitle

KOBİ'ler ülkenin bütününe dağılmış olup, çoğu ülkenin Doğu ve Orta bölgelerinde bulunmaktadır. Bu bölgelerin yüksek KOBİ konsantrasyonuna sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir araştırmada örnek olay yöntemini benimserken, araştırma alanının seçimi en önemlisidir (Yin, 1994). Merkezi bölge aşağıdaki nedenlerle seçilmiştir.

İlk olarak, bankalar ve banka dışı finans kurumu gibi KOBİ'lerin de çoğu bu bölgede ve ayrıca başkent Kampala da bu bölgede bulunuyor. Çalışmanın amaçları göz önünde bulundurularak, bu bölgenin seçilmesi, araştırmacıya finansal destek için farklı bankalarla sayısız temasta bulunan ve bu nedenle paylaşacakları çok fazla deneyime sahip olan KOBİ operatörleri ile temas kurma fırsatı vermiştir.

İkinci olarak ise, araştırmacılar aynı bölgede bulunduğundan dolayı araştırmacıların bu KOBİ operatörlerine yaklaşması daha kolaydır.

Örnek boyut

Aryeetey vd. (1994) KOBİ'leri aşağıdaki gibi sınıflandıran KOBİ'lerin tanımını takiben;

- Mikro işletme - (1 ila 9 işçi)
- Küçük işletme - (10 ila 29 işçi)
- Orta ölçekli işletme - (30 ila 140 işçi)

Ek olarak, katılımcılar ankete cevap vermek için zaman ayırdıklarından, yanıtların kalitesi yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma soruları ve hedeflerine cevap vermek için, araştırmacı görüşmelerden toplanan veriler kullanılarak test edilecek aşağıdaki varsayımları ortaya koymuştur. Varsayımlar:

H₀: Risk ve risk yönetimi anlayışında Grup A'daki KOBİ'ler ile grup B'deki KOBİ'ler arasında bir fark vardır.

H₁: Şirket performansına karşı risk yönetiminin olumlu etkilerinde Grup A'daki KOBİ'ler ile grup B'deki KOBİ'ler arasında bir fark vardır. (Michael Praditya Hasiholan Hiraz Siregar 2014)

3.5.1 Araştırma Bulgularının Güvenilirliği

Genel Olarak Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir şeyi bir kereden fazla ölçmek için bir alet kullanarak aynı cevabı alıp almadığınızı ifade eder (Mujuru, 2014). Basit bir ifadeyle, araştırma güvenilirliği, araştırma yönteminin istikrarlı ve tutarlı sonuçlar üretme derecesidir.

Murphy, (2007) güvenilirliği “ölçümlerin tutarlılığı” olarak tanımlar. Tüm ölçüm prosedürleri hata içerir. Ancak, bir ölçümün ne kadar güvenilir olduğunu gösteren hata miktarı / derecesidir. Hata miktarı düşük olduğunda, ölçümün güvenilirliği yüksektir. Tersine, hata miktarı büyük olduğunda, ölçümün güvenilirliği düşüktür.

Güvenilirliği sağlamak için, araştırmacı bir örnek üzerinde test-tekrar test kullanmıştır. Pilot uygulama için örneklem, nüfusun%5'ini temsil eden on katılımcıydı. Pilot uygulama örneği araştırmaya katılanların bir parçasını oluşturmadı. Test tekrar testinin sonucu, belgeyi çalışma için tüm yanıtları yakalayabilecek şekilde geliştirmek için kullanıldı (Mugenda, 2003). Ölçüm skalalarının güvenilirliğini ölçmek için Cronbach'ın istatistiksel test alfa kullanıldı. Bu, ölçüm prosedürünün tutarlılığını arttırdı.

Araştırmada güvenilirlik, diğer araştırmacılar tarafından benzer bulgular ortaya çıkarma olasılığını ifade eder. Güvenilirliği sağlamak amacıyla, araştırmacı yapılandırılmış bir görüşme planlamalı, cevapları yorumlamada önyargıdan kaçınmalı ve analiz tarihine dikkat etmelidir.

DFCU bank Ltd'nin yönetimi bu araştırmaya tam destek vermektedir, bu nedenle araştırma bulgularının güvenilirliğine yönelik büyük tehditlerin ortadan kaldırıldığına inanılmaktadır.

Ölçüm Ölçeklerinin Güvenilirliği

Nüfusun%5'inin ön testi, güvenilirliği ölçmek için pilot çalışma üzerinde iyi sonuçlar verdi (Mugenda ve Mugenda, 2003). Seçilen nüfusun bir temsilini oluşturmak için pilot çalışma yapıldı bu nedenle tasarlanan anket, bu çalışmada kullanılan Likert ölçeğinin iç tutarlılığını test etmek için 10 potansiyel katılımcı üzerinde test edildi. Ölçüm ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alfa katsayısı kullanıldı. $A \geq 0,7$ 'nin güvenilirlik katsayısı yeterli kabul edildi. Ölçekler, 0,792 alfa katsayısı ve 0,757 standartlaştırılmış alfa katsayısı ile kabul edilebilir bulunmuştur, bu da kullanılan ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu, ölçeğin mikro ve küçük işletmelerin gelişmelerinde ticari kısıtlamalarla ne ölçüde karşılaştıklarını test edecek kadar güvenilir olduğunu göstermiştir. Güvenilirlik analizinin sonuçları Tabloda gösterilmiştir.

3.5.2. Geçerlilik

Amin vd (2003) geçerliliği araştırma bulgularının, durumun gerçekte ne olduğunu doğru bir şekilde temsil ettiği ölçüde tanımlamaktadır.

Verilerin geçerliliği amacıyla aşağıdaki önlemler alınmıştır: Örneklem geniştir ve bir nüfusun doğru bir temsilidir, çünkü toplam nüfus mevcut değildir. Harici olarak geçerli olan bir araç, popülasyonun genelleştirilebilirliğini veya bir örneğin popülasyonu temsil etme derecesini elde etmeye yardımcı olur.

Geçerlilik esas olarak araştırmanın içte ve dışta amaçlananı ölçüp ölçmediği sorusunu içerir (Chris, H. 2013). İç geçerlik çalışmanın güvenilirliğini ifade eder. İç geçerliliği onaylandığında, dış

geçerlilik, sonucun uygulanabilirliğini araştırmanın birincil hedefi yerine daha büyük veya farklı hedeflere sayar.

Güvenilirliğin güçlü olduğuna inanılan bağlamda yazar, geçerliliğin dış yönüne bakar. Bu makale özellikle vaka şirketi için tasarlanmıştır, ancak, Uganda'daki küçük işletmelerin durumunu ortaya koyar. Dolayısıyla araştırma bulgularının daha büyük bir gruba veya aynı sektördeki diğer firmalara uygulanabilir olması mümkündür.

3.5.3 Sınırlamalar

Kendi kendine uygulanan bir anket düzenleyerek, aynı sorulara cevap vermesi gereken her bireyin cevaplarını toplayarak nicel bir analiz mümkündür. Araştırmacı, araştırma sorusunu cevaplayacak özel ve açık bir anket oluşturmasını sağlamalıdır. Araştırmacı, ankete anonim olduğu ve sadece bir kez yapıldığı için katılımcılara geri dönme olanağına sahip olmadığından emin olmalıdır. Eğer araştırmacı anketleri bizzat dağıtırsa, herhangi bir dış etki olmaksızın kişisel olarak anketi dolduracak doğru katılımcılara ulaştığından emin olabilir ve bu nedenle güvenilir veri üretimi sağlanır (Saunders, Lewis, Thornwill, 2007, sayfa 361). Araştırmacı ayrıca, ankete katılanın anketi cevaplamak için hangi risk yönetiminin olduğunu bilip bilmediğini de sorabilir. Araştırmacı, ankete cevap vermek için katılımcının bilmesi gereken her şeyi açıklayabilir.

Bu veri toplama sürecinde üç değişken arasında ayrım olabilir; görüş, davranış ve nitelik. 'Düşünce' aşaması, bir kişinin düşünme ve hissi ile ilgilidir, zira 'davranış' ve 'tutum' aşamaları, yanıt verenin ne yaptığına ve yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre nasıl tanımlandığına bağlıdır (Saunders, Lewis, Thornwill, 2007, sayfa 361). Araştırma konusuna yönelik kişisel tutum kişisel önyargıya yol açabilir. Araştırmacı risk yönetimi hakkında doğal olarak bilgilidir ve katılımcının konu hakkında da iyi bilgilendirildiğini düşünebilir ve böylece ankette bilgi eksikliği olabilir.

Dahası, kişisel inançlar, değerler ve önyargılar, bilinçdışı olarak nesnel olmayan bir araştırmaya yol açabilecek yanlış varsayımlara içerebilir. Araştırmacı, istediği zaman nesnel bir bakış açısı edinmelidir. Bu, sonuçları kendi beklentilerine göre değiştirmek için analiz sürecinde seçicilikten kaçınması gerektiği anlamına gelir (Saunders, Lewis, Thornwill, 2007, sayfa 187).

Çalışmanın bazı sınırlamaları ve eksiklikleri vardır. Görüşme randevularının belirlenmesi ve yönetilmesi, araştırmanın programında gecikmeye yol açan bir sorun olmuştur. Ek olarak, araştırma alanı ile ilgili araştırmanın kısa zaman dilimi nedeniyle, araştırmacı bu alanda daha fazla çalışamayabilir, bu da konuya daha geniş bir bakış açısı getirebilir. Araştırmacı bu nedenle hedef olarak iki vaka şirketi kullanarak çalışmanın kapsamını sınırlamayı seçmektedir.

Bu sınırlamaların farkında olarak, araştırmacı görüşmelerin takvimini sağlamaya ve çalışmanın sonunda daha fazla tartışma başlatmaya çalışır.

3.6. Etik Çıkarımlar

'Etik' felsefe, teoloji, hukuk, psikoloji veya sosyoloji gibi davranış standartlarını inceleyen disiplinlere odaklanır. Örneğin, bir "tıbbi ahlakbilimci" tıpta etik standartları inceleyen kişidir. Bir iktisatçı küresel ısınmayla ilgili çeşitli politikaların maliyet ve faydalarını inceleyebilirken, çevre etiği uzmanı etik değerleri ve söz konusu ilkeleri inceleyebilir (Hart, 2005).

Araştırma bağlamında etik, incelemeye temas eden veya ondan etkilenen insanlarla olan uygun davranış olarak tanımlanır (Saunders, Lewis, Thornwill, 2007, s.183). Cooper ve Schindler ahlaki davranıştaki ahlaki boyutu etkileyen normlar ve standartlar olarak tanımlar (Cooper ve Schindler, 2008, s. 195). İşletme ve yönetim araştırmaları alanında iki baskın felsefi bakış açısı vardır. Birincisi, yeni araştırma bilgisi elde etmenin başarısına asla kandırmaca ile ulaşılmaması gerektiğini savunan deontoloji görüşüdür. İkincisi, araştırma bulgularının faydalarını ve bu sonucu

elde etmek için etik dışı davranışın maliyetlerini tartan teleolojik görüştür. Bu yaklaşım çoğunlukla etik bir ikileme sona ermektedir çünkü bir grubun diğer grup için bir avantaja ulaşması için bir dezavantajı haklı çıkarmak zordur.

Amin vd (2003) göre, araştırmada etik normlara uymanın önemli nedenleri vardır. İlk olarak, normlar araştırma, bilgi, gerçek ve araştırmada hatadan kaçınma gibi araştırma_amaçlarını desteklemektedir. Örneğin, araştırma verilerinin uydurulması, tahrif edilmesi veya yanlış sunulmasına karşı yasaklar gerçeği destekler ve hatayı en aza indirir.

İkinci olarak, araştırma genellikle farklı disiplinlerde ve kurumlarda birçok farklı insan arasında büyük bir iş birliği ve koordinasyon içerdiğinden dolayı, etik standartlar, güven, hesap verebilirlik, karşılıklı saygı ve adalet gibi işbirlikçi çalışma için gerekli olan değerleri teşvik eder. Örneğin, araştırmada yazarlık, telif hakkı ve patent politikaları, veri paylaşım politikaları ve meslektaş incelemesinde gizlilik kuralları gibi birçok etik norm, iş birliğini teşvik ederken fikri mülkiyet çıkarlarını korumak için tasarlanmıştır.

Üçüncü olarak, etik normların birçoğu araştırmacıların kamuoyuna karşı sorumlu tutulmasını sağlamaya yardımcı olur. Örneğin, araştırma suiistimali, çıkar çatışmaları, insan deneklerin korunması ve hayvan bakımı ve kullanımı ile ilgili federal politikalar, kamu parasıyla finanse edilen araştırmacıların kamuya karşı sorumlu tutulabilmelerini sağlamak için gereklidir.

Dördüncü olarak, araştırmalarda etik normlar da araştırma için kamu desteği oluşturulmasına yardımcı olur. Araştırmanın kalitesine ve bütünlüğüne güven duyabilirlerse insanların bir araştırma projesine kaynak sağlama olasılığı daha yüksektir.

Son olarak, araştırma normlarının çoğu, sosyal sorumluluk, insan hakları ve hayvan refahı, yasalara uyum ve halk sağlığı ve güvenliği gibi diğer önemli ahlaki ve sosyal değerleri teşvik eder.

Araştırmadaki etik yoksunluklar insan ve hayvan deneklerine, öğrencilere ve halka önemli ölçüde zarar verebilir. Örneğin, klinik bir çalışmada veri uyduran bir araştırmacı hastalara zarar verebilir ve hatta radyasyon veya biyolojik güvenlik ile ilgili düzenlemelere ve yönergelere uymayan bir araştırmacı, sağlık ve güvenliğini veya personel ve öğrencilerin sağlık ve güvenliğini tehlikeye atabilir.

3.6.1 Çalışmada dikkate alınan bazı etik ilkeler:

Cinsiyet ve azınlık katılımı: Adil muamele, seçilen katılımcıların dahil edilmesinin araştırma gereksinimlerine dayandırılmasını içerir. Katılmayı reddeden veya vazgeçen katılımcılara önyargılı muamele yapılmaz. Katılımcılar araştırmanın herhangi bir noktasında bilgiyi netleştirmek için araştırmacıya erişebilirler. Duyarlı davranma, katılımcıların inançlarına, alışkanlıklarına, cinsiyetlerine, yaşam tarzlarına, kültürlerine ve duygularına saygı gösterilir.

3.6.2 Gizlilik

Gizlilik, araştırma katılımcılarından edinilen bilgilerin uygunsuz şekilde ifşa edilmemesini sağlamak amacıyla araştırmacının araştırma verilerini işleme, saklama ve paylaşma sözleşmesini ifade eder. Bireyler, bilgiyi araştırma amacıyla veya yetkisiz kişilere açıklanmaya karşı korunmaya devam edeceği bilgisiyle yalnızca araştırma amacıyla paylaşmak isteyebilirler (Hart, 2005). Çalışma, katılımcıların doğal ortamında gerçekleştirildiği için; sağlanan bilgiler hakkında hiçbir gizlilik müdahalesi yoktu. Bu nedenle anonimlik uygun bulundu. Anonimlik, bilgileri katılımcılarla ilişkilendirmemektir. Bu, gerçekleştirilen görüşmenin teyp kaydı ile gerçekleştirildi. Katılımcılara sözlü olarak ve yazılı onam formunda gizlilik sağlandı.

Gizliliği sağlamak için aşağıdaki önlemler alınmıştır:

- İsimler, not dökümleri ve notların listesi kilitli bir kasada saklanmıştır.

- İsim listesi kayıtlar, not dökümü ve notlardan ayrı tutulmuştur.
- Kasetlere, transkripsiyon veya notlara isim eklenmemiştir (Polit vd. 2001: 82)
- Çalışma, yayın için gönderilen bildirimler veya hibe, personel kayıtları, ticaret ve mali kayıtlar gibi gizli iletişimlerini korunmuştur.
- Araştırmacı, araştırmayı yaparken ilgili yasaları, kurumsal ve hükümet politikalarını bildiğini ve bunlara uyacağını taahhüt etmiştir.

3.6.3 Deneklerin Korunması

Bu ilke, hür irade ve tam açıklama hakkını içerir (Herbert, 2007).

Hür irade hakkı; bu ilke, aday katılımcıların çalışmaya katılmaya zorlanmamaları gerektiği anlamına gelir. Katılımcılar, herhangi bir cezaya girmeden katılmaya karar verme hakkına sahiptir (Herbert, 2007). Katılımcılara ulaşılarak çalışmanın amacı açıklandı. Herhangi bir ücret teklif edilmedi ve araştırmanın herhangi bir aşamasında geri çekilme fırsatı konusunda bilgilendirildiler. Sözlü ve yazılı onam alındı. Katılmayı reddeden bireyler zorlanmadı.

Eksiksiz açıklama hakkında; Eksiksiz açıklama, araştırmacının çalışmanın doğasını ve kişinin katılımı reddetme hakkını tam olarak açıkladığı anlamına gelir. Hür irade hakkı eksiksiz açıklamaya bağlıdır (Herbert, 2007). Araştırmacı araştırmanın amacı ve hedefi, görüşme türü ve diğer veri toplama prosedürlerini katılımcılarla paylaşmıştır.

3.7.1 Risk-Fayda Analizi

Risk-fayda oranı dikkate alınmış ve risk minimumda tutulmuştur. Katılımcılar, iş konularındaki bilgilerini geliştirmenin yanı sıra fikirlerini akranlarıyla paylaşarak da faydalandılar. Katılımcılar

ayrıca verdikleri bilgilerin iş yaparken girişimci standardını geliştirmede yardımcı olacağına inandılar.

3.7.2 Yanıtlardan Kaçınma Hakkı

Araştırmacı, katılımcılara psikolojik olarak zarar verebilecek soruları incelerken katılımcıların duygularına duyarlıydı. Araştırmacı katılımcılara röportajın bazı bölümlerinin kendileri için çok fazla olduğunu düşünüyorlarsa, çalışmadan çekilme veya sorulara cevap vermemeyi seçebilecekleri söyledi.

Çalışmaya katılanlar olumsuz durumlardan korunmuştur. Araştırmacıya verdikleri bilgilerin veya katılımlarının kendilerine karşı kullanılmayacağından emin olmalıdırlar. Araştırmacı-katılımcı ilişkisinden faydalanılmamalıdır (Herbert, 2007). Teyp kayıtları ve yazılı hikayeler güvenli bir şekilde saklandı ve çalışmadan sonra imha edildi (Peberdy ve Rogerson , 2000).

Özetlemek gerekirse, sapmalardan kaçınılmalı ve araştırma sürecinde kullanılması gerektiğinde, son derece dikkatli ve iyi bir sebeple gerekçelendirilmelidir. Bozulma riski göz önünde bulundurulmalıdır. Zaman baskısı altında bir katılımcı soruları bile okumayabilir ve yanıtları rastgele seçebilir; ayrıca yanıtlayıcının anketlere ne kadar dürüstçe cevap verdiği de garanti edilemez (Saunders, Lewis, Thornwill, 2007, sayfa 188). Dikkate alınması gereken farklı etik konular vardır. Araştırmacı sergi ziyaretçilerinden ankete katılmalarını isterse, katılımcıların mahremiyeti sağlanmalı ve katılımcılar, katılımın istedikleri zaman cayma hakkı ile gönüllü olduğu konusunda bilgilendirilmelidir.

Bilimsel bir araştırma yaparken, üretilen verilerin nasıl kullanılacağı konusunda katılımcı bilgilendirilmeli ve verilerin iş araştırmalarının ahlaki ilkelerine göre başka hiçbir amaçla kullanılmayacağından emin olmalıdır. Tüm veriler gizli bir şekilde test edilmeli ve anonim

tutulmalıdır. Araştırmacının bireylerin verilerini toplama ve saklama şekli veri koruma mevzuatına uygun olmalıdır (Saunders, Lewis, Thornwill, 2007, s. 183).

3.8 Verilerin İncelenmesi

Tanımlayıcı istatistiklerin ideal bir analiz tekniği olduğu bulunmuştur ve daha sonra KOBİ'lerin kullandığı etkili bir risk yönetimi stratejisinin belirlenmesinde bulunmuştur. Ankete katılan kapalı-uçlu sorulardan elde edilen verilerin tablolandırılmasından yardım alınması ile katılımcıların belirlediği sorunları anlamak daha da kolaylaşmıştır.

Çalışma için istenen örnek büyüklüğünü elde etmek üzere Nassiuma (2002) formülü kullanıldı. İki bağımsız numune elde edildi: Grup A'daki KOBİ'ler için numune (nDFCU) ve Grup B'deki KOBİ'ler için numune(nPride Micro Finance).

$$n = \frac{Ncv^2}{(cv^2 + (N-1)e^2)}$$

n = Numune boyutu

N = Popülasyon,

VK = Varyasyon katsayısı (0,5 alınır)

e = İstenilen güven düzeyinde tolerans,% 95 güven düzeyinde 0,05 alınır

Tahmin modeli

Bu çalışmada kullanılan genel model, çalışma alanındaki KOBİ'lerin performansını etkileyen faktörleri tahmin etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli (MLRM) olmuştur. Bu nedenle, bağımlı değişkenin iki veya daha fazla açıklayıcı değişkene bağlı olduğu çoklu regresyon modelini kullandım (Gujarat, 2006).

Çoklu doğrusal matematiksel olarak aşağıdaki gibi gösterilen regresyon modelidir:

$$Y_i = \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \beta_3 x_{3i} + \epsilon_i$$

Y_i = Bağımlı değişken

x_{1i} , x_{2i} ve x_{3i} = Açıklayıcı değişkenler,

ϵ_i = Stokastik bozulma terimi,

i = Gözlem veya zaman değişkeni

Bu nedenle tahmin modelim:

$$\text{KOBİ'ler } R_i = \beta_0 + \beta_1(\text{RM1})_i + \beta_2(\text{RM2})_i + \beta_3(\text{RM3})_i + \beta_4 \text{RM4}_i + \beta_5 \text{RM5}_i + \epsilon_i$$

$\beta_1(\text{RM1})_i$ = Risk Tanımlama

$\beta_2(\text{RM2})_i$ = Risk Azaltma

$\beta_3(\text{RM3})_i$ = Risk Aktarımı ve Paylaşımı

$\beta_4 \text{RM4}_i$ = Risk Kaçınma

$\beta_5 \text{RM5}_i$ = Risk Tutma

BÖLÜM 4

BULGULARIN SUNUMU VE YORUMLANMASI

4.1 GİRİŞ

Bu çalışma için veri toplama temel olarak anket kullanılarak yapılmıştır. Anket için 100 KOBİ nüfusu hedeflenmiş ve dağıtılmıştır. Dolaşımdaki 100 ankette 75'i yanıt oranının %75'ini temsil etmiştir ve bu sayın katılımcılara verilen kısa süre dikkate alınarak uygun bulunmuştur. Daha yüksek bir yanıt oranı tercih edilirdi, ancak elde edilen yüzde için birçok neden vardı. En önemli nedenlerden biri:

- KOBİ çalışanlarının bazıları soruları cevaplamak konusunda isteksizdi, verilen tüm bilgilerin gizli tutulacağı ile ilgili yazılı olarak verilen güvenceye rağmen, sağladıkları bilgilerin herhangi bir şekilde başkalarının eline geçebileceğini düşündüler.

Bu sorunlara rağmen, bu çalışma için %75'lik yanıt oranı oldukça iyidir. Toplanan veriler, kodlama hazırlığında bütünlük ve tutarlılık için düzenlenmiş ve temizlenmiştir. Kodlandıktan sonra veriler analiz için Sosyal Bilimler İstatistik Paketi'ne (SPSS) girildi.

Yanıtların detaylarının sunumları aşağıdadır.

4.2 Demografik Bilgiler

Tüm katılımcılar Uganda'nın başkenti Kampala bölgesinde bulunan mikro şirketlerdir, çoğunluğu yönetici pozisyonlarındaki profesyoneller ile sırasıyla 60 ve 75 çalışanlı DFCU ve Pride Micro Finance iş gücüne aittir.

4.2.1 Katılımcıların Yaşı

Çalışma, katılımcıların Yaşa göre dağılımını belirlemeye çalışmıştır. Çalışma bulgularına göre DFCU bankasında; katılımcıların %33,3'ü 21-30, %30,6'sı 31-40, %36,1'i 41-50 yaşları arasındaydı. Pride Micro Finance'da ise; katılımcıların %23,1'i 21-30, %51,3'ü 31-40, %25,6'sı 41-50 yaşları arasındaydı. Bu, DFCU'da 41-50, Pride Micro Finance'da 31-40 yaşlarının baskın olduğu anlamına geliyordu. Bu durum çalışanın ya üniversite hayatını bitirip iş hayatına atıldığı ya da çalışma hayatını deneyimleyerek bu firmalara geçtiği anlamına gelmektedir.

Çalışmanın sonuçları tablo 4.1'de gösterildiği gibidir;

Tablo 4,1: Katılımcıların Frekans Dağılım yaşı

Şirket		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DFCU	Geçerli 21-30	12	33,3	33,3
	31-40	11	30,6	63,9
	41-50	13	36,1	100,0
	Toplam	36	100,0	
PRIDE MICRO FINANCE	Geçerli 21-30	9	23,1	23,1
	31-40	20	51,3	74,4
	41-50	10	25,6	100,0
	Toplam	39	100,0	

Kaynak: Araştırma anketi

4.2.2 Katılımcıların Cinsiyeti

Çalışma, katılımcıların cinsiyete göre dağılımını belirlemeye çalışmıştır. Çalışma bulguları, katılımcıların DFCU'da %58,3'ünün erkek, %41,7'sinin kadın, Pride Micro Finance'da %61,5'inin, erkek, %38,5'inin kadın olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, mikro şirketlere erkek cinsiyetinin

hâkim olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bulgular ayrıca araştırmacının anketlerin uygulanması sırasında cinsiyet dengesini gözlemlediğini de göstermiştir. Çalışmanın sonuçları aşağıdaki Tablo 4.2'de gösterilmiştir;

Tablo 4,2: Katılımcıların Frekans Dağılımı Cinsiyet

Şirket			Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DFCU	Geçerli	Erkek	21	58,3	58,3
		Bayan	15	41,7	100,0
		Toplam	36	100,0	
PRIDE MICRO FINANCE	Geçerli	Erkek	24	61,5	61,5
		Bayan	15	38,5	100,0
		Toplam	39	100,0	

Kaynak: Araştırma anketi

4.2.3 Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Katılımcıların eğitim düzeyleri, girişimcinin niteliği nedeniyle karşılaştığı risklerin düzeyini belirlemek için kullanılır. Sıklık ve yüzde grafiğine göre DFCU bankasında; katılımcıların %41,7'sinin yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesine, %50,0'ının lisans / diploma seviyesine ve %8,3'ünün temel eğitim seviyesine sahip olduğu görülürken Pride Micro Finance'da katılımcıların %25,6'sı yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesine, %59,0'ı lisans / diploma seviyesine ve %15,4'ü temel eğitim seviyesine sahiptir. Bu hem DFCU hem de Pride Micro Finance da alanındaki katılımcıların en az bir derece veya diploma eğitim seviyesine sahip oldukları anlamına gelir. Bu, bugünün girişimcilerinin mezun olduktan sonra iş girişimlerine başladığını göstermektedir. Bu, işe başlamada onları iyi eğitilmiş, bağımsız ve bilgili hale getirir. Çalışmanın sonuçları aşağıdaki Tablo 4.3'te gösterildiği gibidir;

Tablo 4,3: Katılımcıların Frekans Dağılımı eğitim düzeyi

Şirket		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DFCU	Geçerli Yüksek lisans ve üzerinde	15	41,7	41,7
	degree/ diploma	18	50,0	91,7
	Temel eğitim	3	8,3	100,0
	Toplam	36	100,0	
PRIDE MICRO FINANCE	Geçerli Yüksek lisans ve üzerinde	10	25,6	25,6
	Lisans/ diploması	23	59,0	84,6
	Temel eğitim	6	15,4	100,0
	Toplam	39	100,0	

Kaynak: Araştırma anketi

4.2.4 İşletmelerin Varoluş Süresi

Çalışmada ayrıca işletmelerin varoluş süresini de araştırmaya çalışmıştır. Çalışma DFCU bankasında; işletmelerin çoğunun (%66,7)'sinin 1-5 yıl boyunca, bunu takiben %16,7'sinin ise 6-10 yıl ve daha sonra ise %8,3'ünün de 1 yıldan daha az süredir faaliyet gösterdiğini ve sadece %5,6'sının da 15 yaştan üzerinde varoluş süresi olduğu bulunmuştur. Çalışmada, Micro Finance'da işletmelerin çoğunun (%76,9) 1-5 yıl, bunu takiben %17,9'unun 6 ve 10 yıl ve %2,6'sının da 1 yıldan daha az süredir var olduğu bulundu. Pride Micro Finance'da, işletmelerin sadece %2,6'sının 15 yıldan fazla bir yaşamı olduğu belirlendi. Bu, araştırmacı tarafından aranan sorunları anlayacak kadar uzun süredir faaliyette bulunan katılımcıların görüşlerini aldığı anlamına gelmektedir. Çalışma bulguları Tablo 4.4'te gösterildiği gibidir.

Table 4,4: İşletmelerde Var Olma Zamanı Frekans dağılımı

Company		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde	
DFCU	Geçerli	Bir Yıldan az	3	8,3	8,3
	i	1 -5 Yıl	24	66,7	75,0
		6 - 10 Yıl	6	16,7	91,7
		11 - 15 Yıl	1	2,8	94,4
		15 Yıldan Fazla	2	5,6	100,0
		Toplam	36	100,0	
PRIDE MICRO FINANCE	Geçerli	1 - 5 Yıl	30	76,9	76,9
	i	6 - 10 Yıl	7	17,9	94,9
		11 - 15 Yıl	1	2,6	97,4
		15 Yıldan Fazla	1	2,6	100,0
		Toplam	39	100,0	

Kaynak: Araştırma anketi

7,9,10 ve 11 soruları için; her iki şirketin de kamu şirketi olduğu, hizmet sektöründe bulunduğu, işletmeleri için sigorta poliçeleri olduğu ve işletmeleri için başka sigorta poliçesi almakla ilgilenmedikleri görülmüştür.

4.3 Risk Yönetimine İlişkin Yaklaşım

Bu bölümde araştırmacı, işletmede yapılacak herhangi bir eyleme karar vermeden önce işletmenin risk yönetimi adımlarını dikkate alıp almadığını belirlemeye çalışmıştır. Risk yönetimi kapsamında araştırmacı, işletmenin ne ölçüde risk belirleme ve değerlendirme, risk azaltma, risk aktarımı ve paylaşımı, riskten kaçınma ve riskin muhafaza edildiğini anlamak istemiştir.

4.3.0 Güvenirlilik Analizi

Pilot testlere dayanarak, araştırma parametrelerini belirlemek ve çalışmada kullanılan araçların geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için bir güvenilirlik testi yapılmıştır ve anketin güvenilirliğini kanıtlayan Cronbach Alfa testinden 0,872 sonuçlu bir güvenilirlik testi alınmıştır. Güvenilirlik ise, aynı şekilde ankette doldurulmuş 75-pilot çalışması üzerinden aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir:

Güvenirlilik Analizi

Cronbach'ın Alfası	Cronbach'ınAlfası Standartlaştırılmış Ürünler	Ürün Sayısı
.872	.875	32

4.3.1 Çalışma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde, araştırma hedeflerine hitap eden sonuçlar sunulmuş ve çalışmanın araştırma sorularını cevaplamak için Pearson 'un Korelasyon Testi kullanılmıştır. Korelasyon, iki nicel, sürekli değişken arasındaki ilişkiyi araştırmak için kullanılan bir tekniktir. Pearson korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün bir ölçüsüdür. Değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı durumlarda, korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü yeterince temsil etmez. Bu, standartlaştırılmamış (veya standartlaştırılmış) katsayıların popülasyonda 0 (sıfır) olup olmadığını test eder. $P < ,05$ ise, katsayıların istatistiksel olarak 0'dan (sıfır) farklı olduğu sonucuna varılmıştır. T-değeri ve karşılık gelen p-değeri sırasıyla "t" ve "Sig." sütunlarındadır. Risk belirleme ve değerlendirmesi, risk transferi ve paylaşımı, riskten kaçınma ve

riskin korunması arasında ilişki kuran 15 değişkene Pearson korelasyon katsayısı (r) uygulanmıştır.

Tablo 4,5: Değişkenler Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5
Risk Tanımlama ve Değerlendirme (1)	1				
Risk Azaltma (2)	,259*	1			
Risk Aktarımı ve Paylaşımı (3)	,149	,110	1		
Risk Kaçınma (4)	,220	,203	-,011	1	
Risk Tutma (5)	,377**	,080	,017	,340**	1

*. Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

Çalışma değişkenleri (risk belirleme, risk azaltma, risk transferi, riskten kaçınma ve risk tutma) arasındaki ilişkiyi kurmak için SPSS V23 kullanılarak Pearson korelasyon katsayıları oluşturulmuştur. Korelasyonlar, çalışma değişkenleri ile bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin kuvvet düzeyini ve önemini ortaya koymuştur.

Hipotez testi

Hipotezleri test etmek için araştırmacı, sigma 0.05'ten küçükse analizle ilgili maddelerin farklı olduğu bir T-test modeli analizi kullanmıştır. SPSS kullanılarak yapılan hesaplamaların sonucu aşağıdaki tablo gösterilmiştir.

Tablo Risk Yönetimi ve Risk Tanımlama İlişkin T-Testi Sonuçları

	T	Df	Sig, (2-Uçlu)
RM1	3,204	74	,000
RM2	3,073	74	,000
RM3	2,449	74	,000
RM4	2,449	74	,000
RM5	1,873	74	,000

Kaynak: Araştırma anketi

Yukarıdaki tabloya göre, risk ve risk yönetimini anlama hakkındaki ilk hipotezi göz önünde bulundurarak, p değeri ,000'dir ve KOBİ Grup (DFCU) ile KOBİ Grup B (Pride Micro Finance) arasındaki risk ve risk yönetiminin anlaşılmasında önemli bir fark göstermektedir, KRY uygulayan KOBİ'ler Grup A, diğer KOBİ Grup B'den daha iyi risk yönetimi anlayışına sahiptir, Bu hipotezi (H_0 : Risk ve risk yönetimi anlayışında Grup A'daki KOBİ'ler ile grup B'deki KOBİ'ler arasında bir fark vardır) doğrulanmıştır.

RM1: Katılmak istediğim yeni bir iş koluyla ilgilenirsem, katılmaya karar vermeden önce işi yapan riskleri başkalarına soruyorum, RM2: İşe girmeye karar vermeden önce işdeki olası riskleri belirlerim, RM3: Olaylar bağlantılı ve her bir hedef için risk değerlendirilir. RM4: Yönetim, riskleri değerlendirmeden önce, işletmeyle ilgili gelecekteki olası olayların (örneğin işletme büyüklüğü, işletme karmaşıklığı, düzenleme derecesi vb.) Etkisini inceler ve RM5: Risk tanımlaması için sorumluluklar ve yükümlülükler açıkça tanımlanır ve anlaşılabilir demektir.

Aşağıdaki tablo, bağımsız değişkenlerden bağımlı değişkeni tahmin etmek ve bağımsız değişkenlerin modele istatistiksel olarak anlamlı katkısı olup olmadığını belirlemek için araştırmacıya gerekli bilgileri sağlar.

Tablo Riskin Korunması Düzeyinde T-Testi Sonuçları

	T	Df	Sig. (2-tailed)
RM14	2,414	74	,021
RM15	1,971	74	,011

Kaynak: Araştırma anketi

İki bağımsız örneklem t-testi kullanılarak risk tutma düzeyindeki derecelendirmenin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır ve bulgular Tablo'da sunulmuştur. Çalışanların işlerinde bir kayıp olması durumunda bu kaybın nasıl azaltılacağına ilişkin $p > 0,01$, T-test sonuçları hem DFCU hem de Pride Mikro Finans tarafından risk tutma düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Bu hipotezi (H_1 : Şirket performansına karşı risk yönetiminin olumlu etkilerinde Grup A'daki KOBİ'ler ile grup B'deki KOBİ'ler arasında bir fark vardır) reddedilmiştir. RM14: İşletmem için sigorta kapağım var, RM15: İşyerinde kazara kayıp durumunda kullanılmak üzere karımın bir kısmını biriktiriyorum demektir

4.3.2 Faktör Analizi

Katılımcılardan, likert ölçeğinde 'kesinlikle katılıyorum'dan 'kesinlikle katılmıyorum'a kadar beş skalada cevap vermeleri istenmiştir. Faktör analizi, her bir faktör için yeni bileşik değişken oluşturularak işletme bilgileri, pazar stratejisi ve performans ölçümü hakkında üç soru çıkarmak için kullanılmıştır. Ayrıca müteakip analizde birleşik faktör kullanılmıştır.

4.3.2.1 Risk Yönetimi ve Risk Tanımlama

Risk Tanımlama: Risk Tanımlama değişkeni için faktör analizi yapılmıştır; burada temel bileşen analizi kullanılmıştır. Risk Tanımlama, 5 değişken arasında 1 bileşenin çıkarılmasıyla sonuçlanan 5 değişkene sahiptir (Tablo 4,6). Çıkarılacak faktörlerin sayısını belirlemek için Örtük Kök Kriteri / Latent Root Criterion kullanılmıştır. Sadece latent kökleri/örtük kökleri veya özdeğerleri/eigen değerleri 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edildi ve 1'den küçük latent kökleri örtük kökleri olan tüm faktörler önemsiz kabul edildi ve dikkate alınmadı.

Tablo 4,6 Risk Tanımlama için Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	2.767	55.346	55.346	2.767	55.346	55.346
2	.998	19.952	75.299			
3	.623	12.463	87.761			
4	.391	7.821	95.582			
5	.221	4.418	100.000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

a. Analiz aşamasında sadece cinsiyet = erkek olan durumlar kullanılmıştır.

Katılmak istediğim yeni bir iş koluyla ilgilenirsem, katılmaya karar vermeden önce işi yapan riskleri başkalarına soruyorum, 2= İşe girmeye karar vermeden önce işdeki olası riskleri belirlerim, 3= Olaylar bağlantılı ve her bir hedef için risk değerlendirilir.4= Yönetim, riskleri değerlendirmeden önce, işletmeyle ilgili gelecekteki olası olayların (örneğin işletme büyüklüğü, işletme karmaşıklığı, düzenleme derecesi vb.) Etkisini inceler ve 5= Risk tanımlaması için sorumluluklar ve yükümlülükler açıkça tanımlanır ve anlaşılabilir demektir.

4.3.3 Risk Azaltma Faktör Analizi

Temel bileşen analizinin kullanıldığı risk azaltması değişkenini ölçmek için faktör analizi kullanılmıştır. Risk azaltma, 5 değişken arasında 1 bileşenin çıkarılmasıyla sonuçlanan 5 değişkene sahiptir (Tablo 4,7). Bu, 0,779 olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in Sferik Test/küresellik sınamaları 0.0001 anlamlı düzeyde desteklendiği şekilde geçerlidir. Yaklaşık hesap kuralı, KaiserMeyer-Olkin (KMO) endeksinin 0 ile 1 arasında değişmesidir, 0.6 olanı iyi faktör analizi için minimum değere sahiptir.

1: İşimde ortaya çıkan zarar olasılığını azaltmak için gerekli önlemleri alıyorum, 2: Yönetim, önemli organizasyonel, yapısal veya yönetsel değişikliklerin risk, risk yanıtları ve uygulanmadan önce ilgili kontrol faaliyetlerine etkisini dikkate alır,3: Risk değerlendirmesinden sonra alınan kararların nasıl ve ne düzeyde alınacağına dair net kurallar vardır, 4: Mevcut risk yönetimi seçeneklerinin tümü - kaçın, azalt, paylaş, kabul et - risk azaltma formüle edilirken göz önünde bulundurulur ve 5: Kuruluş risk yönetimi sonuçlarını ölçer demektir.

Tablo 4,7 Risk Azaltımı İçin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	3.043	60.861	60.861	3.043	60.861	60.861
2	.717	14.342	75.203			
3	.598	11.954	87.157			
4	.372	7.442	94.599			
5	.270	5.401	100.000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

a. . Analiz aşamasında sadece yaşı = 21-30 olan durumlar kullanılır.

4.3.4 Risk Transferi ve Paylaşımı Faktör Analizi

Temel bileşen analizinin kullanıldığı risk transferi değişkenini ölçmek için faktör analizi kullanılmıştır. Risk transferi, 3 değişken arasında 1 bileşenin çıkarılmasıyla sonuçlanan 3 değişkene sahiptir (Tablo 4,7). Bu, 0,489 olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in Sferik Test/küresellik sınamaları 0.0000 anlamlı düzeyde desteklendiği şekilde geçerlidir

1: Sigorta poliçesi uygunsa işimin kayıplara karşı sigortalıyım ile ilgileniyorum 2: Sigorta şirketleri ile işimin varlıklarını olası zararlara karşı sigortalıyorum, 3. Kayıp riski yüksek olan hiçbir iş faaliyette bulunmuyorum

Tablo 4,8 risk Transferi ve Paylaşımı İçin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	1.631	54.358	54.358	1.631	54.358	54.358
2	.975	32.516	86.874			
3	.394	13.126	100.000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

a. . Analiz aşamasında sadece yaşı = 21-30 olan durumlar kullanılır.

Kaynak: Araştırma anketi

4.3.5 Risk Tutma Faktör Analizi

Temel bileşen analizinin kullanıldığı risk tutma değişkenini ölçmek için faktör analizi kullanılmıştır. Risk tutması, 2 değişken arasında 1 bileşenin çıkarılmasıyla sonuçlanan 2 değişkene sahiptir (Tablo 4,7). Bu, 0,779 olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in Sferik Test/küresellik sınamaları 0.0001 anlamlı düzeyde desteklendiği şekilde geçerlidir

1:İşletmem için sigorta kapağım var, 2 İşyerinde kazara kayıp durumunda kullanılmak üzere karımın bir kısmını biriktiriyorum demektir.

Tablo 4,9 Riskin Korunması İçin Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Initial Eigenvalues			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	1.447	72.361	72.361	1.447	72.361	72.361
2	.553	27.639	100.000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.

a. . Analiz aşamasında sadece yaşı = 21-30 olan durumlar kullanılır.

Faktörleri tanımladıktan sonraki adım, faktörleri regresyon modelinde daha ileri analizler için kullanılabilir faktörlere dönüştürmektir. Tablo 4.6 - 4.9, her bir faktör skoru ve etiketler için doldurma sonuçlarını göstermektedir. Sonraki bölümde, çoklu regresyon kullanılarak hipotezleri test etmek için faktör skorları kullanılmıştır.

4.4 Riske Yönelik Karar

Bu bölüm dört sorudan oluşmaktadır ve bu kapsamda hem DFCU bankası hem de Pride Micro Finance, kuruluş için bir risk yönetim planına sahip olmanın, kuruluşlarının performansını artıracak ve her iki kuruluşun da bir kayıt tutma / muhasebe sistemi olduğunu kabul etmiştir. Bununla birlikte, DFCU üyelerinin %69,4'ü risk yönetimi ekiplerine tam güven duyduklarını kabul etmiş ve %30,6'sı hayır demişken, Pride Mikro Finans'da %51,3'ü risk yönetimi ekibine tam güven duyduklarını kabul etmiş ve %48,7'si hayır demiştir. Sonuçlar aşağıdaki tablo 4,9'da gösterilmiştir.

Tablo 4,10: Karar Verme Tablosu

Şirket			Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DFCU	Geçerli	Evet	25	69,4	69,4
		Hayır	11	30,6	100,0
		Toplam	36	100,0	
PRIDE MICRO FINANCE	Geçerli	Evet	20	51,3	51,3
		Hayır	19	48,7	100,0
		Toplam	39	100,0	

Kaynak: Araştırma anketi

DFCU üyelerinin %88,9'u banka kredisini geri ödemekte herhangi bir sorun yaşamadıklarını ve %11,1'i sorun yaşadığını belirtti. Pride Micro Finance'da ise; %94,9'u banka kredisini geri ödemekte herhangi bir sorun yaşamadığını ve %5,1'i sorun yaşadığını belirtti.

Sonuçlar aşağıdaki 4,11 tablosunda gösterildiği gibidir:

Tablo 4,11 Şirketlerde Kredi Geri Ödemesinin Gösterilmesi

Şirket			Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
DFCU	Geçerli	Evet	4	11,1	11,1
		Hayır	32	88,9	100,0
		Toplam	36	100,0	
PRIDE MICRO FINANCE	Geçerli	Evet	2	5,1	5,1
		Hayır	37	94,9	100,0
		Toplam	39	100,0	

Kaynak: Araştırma anketi

4.5.1 Regresyon Modeli

Yönlü değişkenlerin (risk tanımlama, risk transferi, risk azaltma, riskten kaçınma, riskten kaçınma ve risk transferi) firma performansını ne ölçüde öngördüğünü incelemek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4,12: Faktör Bileşenleri için Tahmin Modeli

Bağımsız değişkenler	Standardize Katsayılar			Bağımlı değişken: firma performansını
	Beta	T	Sig.	
(Sabit)		1,471	0,021	R Medyanı = 0,846
Risk Tanımlama	0,405	12,478	0,000	Düzeltilmiş R Medyanı = 0,822 Sig. = 0,000
Risk Azaltma	0,346	8,232	0,000	
Risk Aktarımı ve Paylaşımı	0,072	1,705	0,090	
Risk Kaçınma	-0,027	-,674	0,060	
Risk Tutma	0,043	1,102	0,067	

Yukarıdaki tabloya göre, risk belirleme, risk azaltma, risk transferi, riskten kaçınma ve riskin korunması şirket performansının %82,2'sini tahmin eder (Düzeltilmiş Belirleme katsayısı = ,822). Regresyon modeli anlamlıydı ve bu nedenle sonuç için ve önerilerde bulunmak için güvenilirirdi (Sig. <,05). Risk yönetiminin en önemli yordayıcıları olarak risk tanımlaması (Beta = ,405, t = 12,478, Sig. = 0,000) ve risk azaltma (Beta =0,346, t = 8,232, Sig. = 0,000) iken, risk transferi (Beta = 0,072, t = 1,705, Sig. = 0,090), riskten kaçınma (Beta =-0,027, t =-0,674, Sig. = 0,060), risk tutma (Beta = ,043, t = 1,102, Sig. = 0,067) da şirket performansının daha zayıf anlamlı yordayıcıları olarak bulunmuştur. Sonuçlar, risk yönetiminin tüm faktör bileşenlerinin şirket performansı ve etkili bir risk yönetimi stratejisinin önemli yordayıcıları olduğunu ortaya koymuştur. Negatif beta ve t değeri, firma performansı arttıkça riskten kaçınma düzeylerinin düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Düşük sermayeli, yüksek iş gücüne dayanan çalışma yapısına sahip olan KOBİ'ler, ulusal ve uluslararası pazarlarda çok uluslu dev şirketlerle rekabet ortamında bulunmak durumundadırlar. Esnek organizasyon yapısına sahip olma, krizlere karşı daha dirençli olma ve basit hiyerarşik düzene sahip olma gibi avantajları olsa da, KOBİ'lerin bu rekabet ortamındaki başlıca sorunu büyük şirketlere göre sermaye kaynaklarının daha düşük seviyede olmasıdır. Kaynak yapılarına bakıldığında, uzun süredir faaliyette olan KOBİ'lerin birçoğu kendi öz kaynaklarıyla ayakta durmaktadırlar. Ancak sadece öz kaynaklarını kullanarak KOBİ'lerin büyümesi ve yatırım yapabilmesi zordur, bu nedenle yabancı kaynaklara da ihtiyaç duymaktadırlar. KOBİ'lerin büyümeyi başarabilmeleri için öncelikle kurumsallaşabilmeleri, şeffaf ve hesap verebilir hale gelmeleri gerekmektedir. İşletmelerde kayıt dışılığın azalması ve risklerin yönetilebilmesi çok önemlidir.

Son on yıllık süreçte 'Risk Yönetimi' 'KOBİ'lerin en önemli yönetim süreçlerinden biri haline gelmiştir. Risk yönetimi hem uluslar arası düzenlemelere hem de ulusal düzenlemelere en çok konu olan alanların başında gelmektedir.

Ankette bulguların sonuçları şunlardır;

- Bu çalışma, mikro şirket olan Development Finance Company of Uganda (Uganda Kalkınma Finansmanı Şirketi-DFCU) ve Pride Micro Finance ile küçük, orta ölçekli ve mikro şirketler için etkili bir risk yönetimi stratejisi olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Faktörler, demografik özelliklere (mikro şirketlerin sahiplerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının yaşı, cinsiyeti ve eğitim düzeyi), işletme özelliklerine (KOBİ'lerin yaşı), sigorta poliçeleri olup olmadıklarına ya da almakla ilgilenip

ilgilenmediklerine fazlaca dikkat çekerek açıklanmıştır. Bu araştırma çalışmasında, ülkedeki girişimcilerin işletmelerini başlatma riskinin yüksek olduğu açıkça anlaşılabilir. Finans, hükümet politikaları, toplumsal damgalama, kayıt prosedürleri ve diğerleri gibi riskler en başta sayılabilecek olanlardır.

- Hem DFCU hem de Pride Micro Finance, incelenen risklerin çoğunluğu ile ilgili eylemlerde bulunmuş ve söz konusu risklerin çoğuna karşı risk yönetimi tedbirleri almıştır. Her iki mikro şirket tarafından uygulanan en yaygın risk yönetimi uygulaması ise işletmelerin, bir risk oluşması durumunda faaliyetlerini eski konumuna getirmek için bazı fonlar ayırdıkları kendi kendini sigortalama işlemi olmuştur.
- Çalışmada, her iki mikro işletmede gerçekleştirilen risk tanımlama seviyesinin yüksek olduğu, her önemli risk üzerindeki risk yönetimi faaliyetlerini arttırmak için belirli eylemlerin tespit edildiği bulunmuştur. İşletmeler, riskle karşı karşıya olan projelerin büyük ölçüde azaltılması amacıyla risk tanımlamaya giriştikleri için belirgin bir risk tanımlama çabasını belirginleştirmişlerdir. Risk yönetimi fonksiyonunun tüm işletmelerde kurulması ve finansal kayıplara karşı sigortalanması ve kaynakların verimli bir şekilde tahsis edilmesi ve projenin maliyetinin düşürülmesi için risk yönetimi stratejisi geliştirme çok önemli bir husus olmuştur.

Risk yönetimi KOBİ'ler için ana kalkınma alanı haline gelmiştir. Risk ile ilgili çalışanlar, etkin risk yönetimi prosedürlerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Etkili bir risk yönetiminin karar almayı iyileştirmesini, mali kayıpları azaltmasını ve yatırımdan elde edilen kârı artırmasını beklemektedirler. Risk yönetiminin amacı başarı potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve gelecekteki zarar olasılığını en aza indirmektir. Ayrıca, diğer beklentiler ise kaynak tahsisini ve

paydaşlarla iletişimi geliştirmektir. Ayrıca, katılımcılar etkili risk yönetiminin düzenleyici ve uyum riskini azaltabileceğini öngörmektedirler.

Sonuç olarak, Uganda'da henüz risk yönetim sisteminin gerekliliğinin ve farkındalığının firma ortakları tarafından yeterince anlaşılmadığı görülmektedir. Küresel rekabet açısından başarılı olabilmek için, KOBİ'lerin bir an önce şeffaf bir yapıya kavuşmaları ve kayıt dışılığı terk ederek risklerini yönetmeleri gerekmektedir. Geleneksel risk yönetimi anlayışının yeterince fayda sağlamadığı son yıllarda yaşanan küresel ve ulusal krizlerle ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bütünleşik bir risk yönetimi yaklaşımı olan Kurumsal Risk Yönetimi anlayışı popüler hale gelmiştir. Ülke ihracatının yarıdan fazlasını yapan, ülkede istihdamın neredeyse tamamını karşılayan KOBİ'ler, Uganda ekonomisinin temel yapı taşı konumundadırlar. KOBİ'lerin işletme devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve daha da büyüyerek ülkeye sağladıkları katkılarının devamı için Kurumsal Risk Yönetimini benimsemeleri ve işletme yapılarına göre kendilerine entegre etmeleri gerekmektedir.

Kurumsal Risk Yönetiminin bir şirkete sağladığı başlıca faydalar ; Sürdürülebilir karlılık ve büyümenin sağlanması, gelir dalgalanmalarının minimize edilmesi, risk kararlarının daha sağlıklı alınması, sürprizlere hazırlıklı olunması, stratejilerin ve alınan risklerin uyumlu olması, fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi, rekabet gücünün artırılması, etkili kaynak kullanımı, yasa ve düzenlemelere uyum, itibar ve güvenin korunması, kurumsal yönetim kalitesinin sürekliliği, şirket değerinin yükselmesidir.

Öneriler

Hükümetin; yeni kurulan işletmeleri girişimciliğe sürüklemek, onlara vergi muafiyetleri sağlamak ve yeni kurulan işletmelerin içerdiği risklerden endişe etmemelerini sağlamak için girişimcilere

yardım etmesi gerekmektedir. Girişimciler sadece güç ve destek aldıklarında, ekonominin inşası için çalışırlar ve bu şekilde işe kurabilirler.

Ulusun en büyük gücü gençliktir, devletin genç zihinler için politikalar oluşturması gerekir, genç neslin yeniden canlandırılması gerekir, bu kaynak üniversite öğrencilerine / okulu bırakanlara / mezunlarına kanat açmasını ve böylece tecrübe etmelerini bekleyen fırsatları keşfetmelerini ve fark etmelerini sağlayacak politikalar olmalıdır.

KOBİ'ler ve mikro şirketler, kurumsal performans, hayatta kalma ve büyümeye meydan okuyan ortaya çıkan risklere yanıt vermek amacıyla kendilerine göre uygulanabilir organize bir risk yönetimi çerçevesi geliştirmeyi düşünmelidir.

Mikro şirketler hızlı büyüme ile karşılaştıklarında çeşitli risk yönetimi stratejileri kullanabilirler:

- Personel alımı ve eğitimine dikkat etmek. Mikro şirket, personel sayısını dikkatlice büyütür ve çalışanların çıkarlarının kuruluşun hedefleri ile uyumlu olmasını sağlayarak operasyonel riskleri azaltabilir.
- İç sistemlerin geliştirilmesi ve personelin büyümeden kaynaklanan değişikliklere hazırlanması için zaman tanımak üzere büyümeyi kontrol etmek.
- Büyümeyi daha iyi anlamak için borç stokunu ve portföy kalitesini dikkatlice izlemek (örn. Müşteri başına borç sayısı, ortalama kredi büyüklüğü, borçlu sayısındaki artış) ve büyüme olgusunun borçların geç ödenmesine yol açmasını engellemek.
- Şirketin kültürünü ve kaliteli hizmet ve bütünlüğe olan bağlılığını güçlendirmek için üst düzey yöneticiler tarafından iyi iletişimi gerçekleştirmek. Bu çabalar yeni

Çalışanları ve daha fazlası yapmaları istenen mevcut çalışanları motive edici nitelik taşımak.

KAYNAKÇA

ABEBE, T.A. (2014). **Challenges and Prospects of Women Operated Micro and Small Enterprises: A Case Study of Aksum City Administration, Ethiopia.** European Journal of Business and Management. Vol. 6(28), 143-155.

AHIMBISIBWE, G., M & Abaho, E., (2013). **Export entrepreneurial orientation and export performance of SMEs in Uganda.** Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, 2(1), pp: 056-062.

AKDENİZ, Billur. (2005), “**KOBİ’lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 2005, Sayı: 13, ss.69-90.

AKGEMCI, T., **KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, KOSGEB http://www.kobider.org.tr/resim2/kobi_sorunlar_destekler.pdf - 18.04.2009.

AKTAŞ, R., (2008). **Kurumsal Risk Yönetimi**, TOBB Üniversitesi Ders Notları .

ALPA A.Virdi, et al. 2005. **Risk Management among SMEs – Executive report.** Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Consultation and Research Center.

ALPUGAN, Oktay, (1988), **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, KTÜ İ.İ.İ.B.F Yayını.

AL-TAMIMI, H. A. H. **“Banks’ Risk Management: A Comparison Study of UAE National and Foreign Banks”**, Journal of Risk Finance, The, pp. 394-409.

AMIN, et al (2003), **“Does microcredit reach the poor and vulnerable?” Evidence from northern Bangladesh**, Journal of Development Economics, Vol. 70 (1).

AMIN, M., (2004). **Foundations of Statistical Inference for Social Science Research**, Makerere University Printery, Kampala.

ANOCHIE, Uzoma .C. & Ude, Damian Kalu (2015) **Small And Medium Enterprises Equity Investment Scheme (SMEEIS) In Nigeria: Pro Or Anti-Industrialization?**, Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies VOL.4, No.7, 2015

APIRE, R., (2003). **Uganda's Financial Sector and Capital Markets**. In UN report, (2003). Proceedings of the symposium on modalities for financing SMEs in Uganda, United Nations. United Nations conference on trade and development, UNCTAD/ITE/TEB/Misc.8, New York and Geneva.

Applying COSO's **Enterprise Risk Management—Integrated Framework**, The IIA www.theiia.org.

ARAS, G., 2005, **Basel II Uygulamasının KOBİ'lere Etkileri ve Geçiş Süreci**, Friedrich Ebert Vakfı ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalıştayı 24 Aralık 2005, İstanbul.

ARAS, Güler, Müslümov, Alövsat, (2002), “**Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri**”, 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, 3–4.Ocak. 2002.

ARMSTRONG, M., (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice**, (10th ed.), Kogan Page, London.

ARSLAN, I., (2008). **Kurumsal Risk Yönetimi Uzmanlık Tezi**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

ATAN, M., 2002, **Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sisteminde Bir Uygulama**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

ATSEDE Woldie, (2012). **Challenges of Microfinance Accessibility by SMEs in Tanzania**.

AYYAGARI, M., Beck, T., A. & Demirgüç-Kunt, (2007). “**Small and Medium Enterprises across the Globe**”, Small Business Economics 29, pp: 415–434.

BEASLEY, M. and Frigo, M. May 2008. **Strategic Risk Management – Creating and Protecting Value. Strategic Finance.** B. Ritholtz. 2012. Defining Risk Versus Uncertainty.

Beasley, M.S., Clune, R., and Hermanson, D.R., (2005). **Enterprise Risk Management: an Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation**, Journal of Accounting and Public Policy, 24(6), 521-531.

BERG, H. (2010), **Risk Management: Procedures, Methods and Experiences**, RT&A, 2(17)

BOUBALA, Helena. **“Risk Management of SMMES”**. 2010

CALICE, P., Chando, V.M., Sekioua, S., (2012). **Bank Financing to Small and Medium Enterprises in East Africa: Findings of a Survey in Kenya, Tanzania, Uganda and Zambia.** Working Paper Series No. 146, African Development Bank, Tunis, Tunisia.

CANDICE, Lim. 2010, **Risk Management in Small-Medium Enterprises (SMEs): How does Risk Management in Small-Medium Enterprises (SMEs) Contribute to the Company’s Financial Performance?** University of Wolverhampton.

ÇELİK, A., Akgemci T., 1998, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

CHAPMAN C. et al. 1996, **Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights.**

John Wiley & Sons Publications Constraints to Firm Growth: Does Firm Size Matter?" *Journal of Finance*, Vol. 60(1, February), pp. 137–177

COLQUITT, L.L., Hoyt, R.E., and Lee, R.B., (1999). **Integrated Risk Management and The Role of the Risk Manager**, *Risk Management and Insurance Review*, 2(3).

COSO Risk Framework: **A Reference for Internal Control–Transition from COSO I to COSO II**, **IAS Conference**, http://ec.europa.eu/dgs/internal_audit/docs/ias_conferences/05/bressac.pdf.

COSO, (2004 September). **Enterprise Risk Management Framework..**
http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf. (16.10.2014).

COSO, (2004, September). **Enterprise Risk Management-Integrated Framework**, Executive Summary.

CPA Australia, Business and Management Centre of Excellence. 2009. **Risk Management Guide for Small and Medium sized Business.**

D'ARCY, S.P., Brogan, J.C., (2001). —**Enterprise Risk Management**, *Journal of Risk Management of Korea*, 12 (1), 207228.

DOHERTY, N. A. (2000). **Integrated risk management - Technologies & strategies for managing corporate risk**. New York, NY: McGraw-Hill. Hillson, D. A., & Murray-Webster, R.

(2007). **Understanding and managing risk attitude** (2nd ed.). Aldershot, UK: Gower.

DUONG, Lap. “**Effective Risk Management Strategies for Small-Medium Enterprises and Micro Companies: A Case Study for Viope Solutions Ltd.**”, 2009.

EKİN, Nusret. (1994), “**Büyüme-İhracat-İstihdam Boyutlarıyla Küçük İşyerleri Ve Sosyal Koruma**”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:1994-28, ss.1-126.

EMHAN, A. (2009). **Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,

GILMORE, A., Carson, D. and O'Donnell, A. (2004), “**Small business owner-managers and their attitude to risk** **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 22 No. 3, pp. 349-360

GLOBAL Risks Alliance. “**Risk Management Guide for SMEs**”. 2005.

GOLSHAN, M.N. and Rashid, S., (2012). **What Leads Firms to Enterprise Risk Management Adoption? A Literature Review**, 2012 International Conference on Economics, Business and Marketing Management IPEDR, vol:29.

GORDON, L.A., Loeb, M.P., and Tseng, C.-Y., (2009). **Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective**, Journal of Accounting and Public Policy, 28(4), 301-327.

GWANGWAVA, E., Faitira, M., Gutu, K., Chinoda, T., & Rangarirai, F (2014), **An Assessment of Risk Management Practices in Smes in Zimbabwe: A Review and Synthesis**, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Volume 19, Issue 8,

HATEGA, L (2007): **SME development in Uganda**, Private Sector Foundation Uganda, Kampala.

HENSCHER, T. (2009) **Risk Management Practices of SMEs: Evaluating and Implementing Effective Risk Management Systems**. Berlin: Enrich Schmit Verlag Gmbh & Co.

HOLLMAN, K. W. and Mohammad-Zadeh, S. (1984), **“Risk Management in Small Business”** Journal of Small Business Management, Vol. 22 No. 1, pp. 7-55

<http://www.dtm.gov.tr/dtadmin/upload/EAD/.../Beytullah.doc>,

<http://www.euractiv.com.tr/ticaret-ve-sanayi/link-possier/ekonomik-buyumeninmotoru-olarak-kobiler-ab-ve-turkiyede-durum-000076>,

http://www.igeme.gov.tr/tur/haber/Kobi_Yonetmelik.pdf,

http://www.igeme.gov.tr/tur/haber/Kobi_Yonetmelik.pdf, (ET: 16.06.2010).

<http://www.kobitek.com/makale.php?id=70>

<http://www.kobitek.com/makale.php?id=70> (ET: 23.06.2010).

<http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/KOSIsletmeler.asp>,

<http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/KOSIsletmeler.asp>, (ET: 26.07.2010). ,

<http://www.tuik.gov.tr/SagMenu/guncel/guncel.xml>,

<http://www.tuik.gov.tr/SagMenu/guncel/guncel.xml>, (ET: 24.12.2010).

İKV, (1991), 21. **Yüzyıl Ekonomilerine Doğru Bir Kalkınma Aracı KOBİ'ler**, A.T. Örneği, İstanbul. Karabıçak, Mevlüt, Altuntepe, Nihat, (2001), “KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı”, I. Orta Anadolu Kongresi Bildiri Kitabı, Nevşehir.

IOPEV, Luper & Kwanum, Isaac. M (2012) **An Assessment of Risk Management of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria**, Research Journal of Finance and Accounting www.iiste.org, ISSN 2222-1697, Vol 3, No 5, 2012.

İRİZ, Rıfat. (2005), **Yaratıcılık Ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve KOBİ'ler**, Çizgi Kitabevi Yayınları, ss.1-265.

ISO 31000, (2010). **Risk Management Principles and Guidelines**,

<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (20.10.2014).

KARAÇAY, Hatice, (2004) “**KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Rolüne Genel Bir Bakış**”, Dünya Gazetesi, 13.01.2004.

KAYIM, A., (2006). **Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü**, Active Dergisi.

KOBİ Ekonomisi Tarihi Gelişimi, 2003, **KOSGEB Ekonomik ve Staretejik Araştırmalar** Merkez Müdürlüğü, Aralık 2003, Ankara .

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 19.10.2005. <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/24478.html>
(19.10.2008)

LIEBENBERG, A.P. and Hoyt, R.E., (2003). **The Determinants of Enterprise Risk Management Evidence From The Appointment of Chief Risk Officers**, Risk Management and Insurance Review, 6(1), 37-52.

MEULBROEK, L.K., (2002a). **Integrated Risk Management for the Firm: a Senior Manager's Guide**: SSRN.

NAZIR, Mian Sajid. **“Risk Management Practices: A Comparison of Conventional and Islamic Banks in Pakistan”**, American Journal of Scientific Research. 2012, pp. 114-122.

OECD. 2012, **Financing SMEs and Entrepreneurs 2012: An OECD Scoreboard**, OECD Publishing.

PAGACH, D. and Warr, R., (2010). **The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance.**

PEHLIVANLI, D., (2008). **Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları**, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

PROTIVITI INC. (Independent Risk Consulting) (2006a). **Enterprise Risk Management: Practical Implementation Advice**, the bulletin, Volume:2, issue:6.

PURDY, G. (2010). ISO 31000: 2009—Setting a New Standard for Risk Management, **Risk analysis**, 30(6), 881-886.

RAO, Ananth. “**Evaluation of Enterprise Risk Management (ERM) in Dubai – An Emerging Economy**”, Palgrave Journals. 2007, pp.167-187.

Republic of Uganda (2015). **Draft Policy Paper on Micro and Small Enterprise Development. Kampala:** Private Sector Development/Micro and Small Enterprise Policy Unit, Ministry of Finance, Planning and Economic Development.

RS Raghavan. 2005, **Risk Management in SMEs**. Institute of Chartered Accountants of India.

SAKA, T., (2008). **Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörülleri**, TUSİAD.

SMITH, Y. and Watkins, J.A. (2012) **A literature Review of Small and Medium Enterprises (SME) risk management practices in South Africa**. Africa Journal of Business Management, 6, 6324-6330.

STEPHEN P. D'Arcy, 2001. **Enterprise Risk Management**, in Journal of Risk Management of Korea. Vol. 12, No.1.

STONEBURNER, G., Goguen, A. Y., ve Feringa, A. (2002). Sp 800-30, **Risk Management Guide for Information Technology Systems**.

SUH, J.D. (2010) **Risks and Opportunities facing SMEs in the post-crisis Era**. Poster presented at the APEC SMEs Training Workshop, Taipei, Korea May 24th – 28th, May.

TUSHABOMWE, C.K., (2006). **Causes of Small Business Failure in Uganda: A Case Study from Bushenyi and Mbarara Towns**. African Studies Quarterly, 8(4).

TUSHABOMWE, C.K., (2010). **Small and Medium-Sized Enterprises in East Africa**. The African Executive, Vol. 280.

TÜSİAD, (2006). **Kurumsal Risk Yönetimi**, Ankara.

TUSUBIRA, N., F., & Nabeta, I., N., (2013). **Income Tax Compliance among SMEs in Uganda: Taxpayers' Proficiencies Perspective**. International Journal of Business and Social Science, a4(11).

UEKAE (2007). **BGYS Risk Yönetim Süreci Kılavuzu**, TÜBİTAK, Gebze.

UĞUR, A., 2006, **KOBİ'ler İçin Alternatif Finansman Yöntemleri, Sinemis Yayınları**, Ankara .

UIA, (2008). **Small and Medium Enterprises Business Guide**. Uganda Investment Authority, The Republic of Uganda.

WATT, J. (2007) **Strategic Risk Management for Small Businesses**. In Reuvid, J. (Ed.), Managing Business Risk 2nd Edition- a practical guide to protecting your businesses. London-Philadelphia: Kogan page.

WIDEMAN, R.Max. 1992. **Project & Program Risk Management – A guide to management Project Risks & Opportunities**. Vol 6, 120pp. Pennsylvania State University.

YALÇIN, F. A., 1986, **Küçük ve orta Ölçekli İşletmelerin İhracatında Örgütsel Yapının Rölü (Güney Kore Modeli ve TürUkiye Üzerine Bir Uygulama)**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YÜCEL, Atilla. (1998), **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Denizli’de Bir Uygulama**, PAU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

YUSUF, T. O & Dansu, F. S. (2013), **SMEs, Business Risks and Sustainability in Nigeria**, **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol. 2, No.9.

ZHANG, X., Wuwong, N., Li, H. ve Zhang, X. (2010). Information Security **Risk Management Framework for The Cloud Computing Environments**. In Computer and Information Technology (CIT), 2010 IEEE 10th International Conference on (ss. 1328-1334).