

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE OPERASYONEL RİSKİN MİNİMİZE EDİLMESİ VE ALTI SİGMA UYGULAMALARI

Prof.Dr. Sudi Apak*
Yrd.Doç.Dr. Erhan Atay**

ÖZET

İşletmelerin anahtar süreçlerinin performansının artırılmasında Altı Sigma metodolojisinin ve onun araçlarının kullanılması popüler bir biçimde kabul görmektedir. Bu ortamda bulunan ve ayakta kalmak isteyen işletmelerin oluşan bu dev pazarlardan bir pay alabilmek için yapmaları gereken; müşterilerinin isteklerini tamamıyla karşılamak, hatta onlara beklentilerinin üzerinde mal ve hizmetleri sıfır hatayla, en çabuk, kalitatif beklentilere en uygun ve en ucuz bir şekilde sunmaktır. Hem stratejik hem de taktiksel olarak süreçlerin gelişmesine odaklanarak Altı Sigma, kaliteyi artırarak, maliyetleri minimize ederek, inovasyonu teşvik ederek, müşteri ilişkilerini derinleştirerek, kurum kültürlerini güçlendirerek, müşterilerin olağanüstü finansal başarılarını da sağlamaktadır.

Son yıllarda etkin risk yönetimi finansal kuruluşların faaliyetlerini sürdürmelerini belirleyen en önemli etkenlerden birisi durumuna gelmiştir. Operasyonel risk finansal piyasalara yön veren kuruluşlarda özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan büyük miktarda kayıp olaylarıyla risk yönetimi gündeminin ilk sırasına yerleşmiştir. Diğer birçok riske göre de operasyonel risk, bankacılık sektörünün artan hacmi ve karmaşıklığı içerisinde zararlı yönleri olan büyük bir potansiyel olarak meydana çıkmaktadır. Basel komitesinin son önerisine göre de ticari bankaların operasyonel riske yaklaşımlarına dair ileri ölçümleri kullanmalarına izin verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Operational Risk, Basel II, Altı Sigma

MINIMIZING OPERATIONEL RISK AT THE BANKING SECTOR AND SIX SIGMA APPLICATIONS

ABSTRACT

Six Sigma methodology and its tools are becoming very popular for the improvement of key processes of organizations. Companies which try to survive and

* Beykent Üniversitesi İİBF Uluslararası Ticaret Bölümü. sudiapak@beykent.edu.tr

** T.Ü. İİBF İktisat Bölümü Öğrt.Üyesi. naftalanjam@yahoo.com

get a slice from the huge markets in this environment should meet the customer requirements fully and even more than the customers' expectations with zero defects, quick and as the cheapest. By focusing on the improvement of processes on both a strategic and tactical level, Six Sigma has enabled clients to achieve extraordinary financial benefits are achieved by increasing quality, minimizing operation costs, encouraging innovation, deepening customer relationships, and strengthening corporate cultures.

In recent years risk management has turned out to be the key factor that determines the existence of financial institutions. Operational risk has become the main topic of risk management agenda especially after the occurrence of well-publicized high impact loss event during 1990s. Amid increased size and complexity of Banking industry operational risk has a greater potential to transpire in more harmful ways than many other sources of risk. According to the last proposal by Basel Committee, commercial banks are allowed to use advanced measurement approach for operational risk.

Key Words: Operational Risk, Basel II, Six Sigma

1 – Giriş

Altı Sigma, süreç iyileştirmede kullanılan veriye ve istatistiki analize dayalı bir metodoloji olmasının yanında kuruluşların yönetim biçimini, iş yapış ve işe bakışını temelden değiştiren bir uygulamadır. Altı Sigma, bir kuruluş için operasyonel mükemmelliği hedefleyen topyekün bir yönetim felsefesi iken, başka bir kuruluş için ise verimliliği artırmayı hedefleyen iyi tasarlanmış, kapsamlı bir süreç iyileştirme metodolojisi olabilmektedir.

1980'lerde Motorola ve GE'nin şirket stratejisi olarak uygulamaya koyduğu Altı Sigma Modeli, bugün dünyada ve Türkiye'de birçok kuruluşta, iş süreçlerinin verimliliğini, müşteri memnuniyetini ve kârlılığını artırmada başarıyla uygulanmaktadır. Altı Sigma, hizmetten üretime her türlü süreçteki hataları azaltmayı hedefleyen disiplinli ve veri odaklı bir metodolojidir. Altı sigma metodunun en temel hedefi, kuruluş bünyesinde altı sigma iyileştirme projeleri ile değişkenliğin azaltılmasına ve süreç iyileştirmeye odaklanan ölçüm esaslı bir strateji yerleştirmektir. Bu yaklaşımla organizasyonun kıt kaynaklarının önemsiz konular için harcanması önlenmesi amaçlanmaktadır. Altı Sigmayı uygulayan kuruluşlar, hata oranlarını neredeyse sifıra indirerek müşterilerinin gözünde, rakipleri karşısında sarsılmaz bir konum elde etmektedirler.

Diğer taraftan, finansal sektörlerde yaşanan gelişmeler, teknolojik ilerlemeler ile ortaya konan sistemlerin karmaşıklığının artması ve bankaların sunmuş oldukları finansal ürün ve hizmetlerdeki değişimler bankaların operasyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Piyasalarda yaşanan bu değişimler bankaları her geçen gün daha farklı bir risk türüne maruz bırakmaktadır. Genelde bilinen risklerden kredi ve piyasa riski önde gelirken, söz konusu riskler dışında kalan bütün riskler “Operasyonel Risk” kapsamına girmekte, ayrıca bankacılıkta tanımlanan en son risk türü özelliği de taşımaktadır. Bu gelişmenin önemli bir diğer nedeni de, son yıllarda çok sayıda bankanın operasyonel riskin neden olduğu büyük boyutlu zararlara maruz kalmalarıdır.

Günümüzde küresel finansal piyasalarda görülen krizler, operasyonel risk kavramının önemini ve gerçekleştiğinde de ilgili kuruma olası zararın büyüklüğünü somut biçimde ortaya koymaktadır. Bankacılık sektörü, son yıllarda diğer sektörlerde yaşanan gelişme ve artan taleplere ayak uydurabilmek için yoğun ve sürekli bir dönüşüm sürecine girmiş olup, anılan sürecin önümüzdeki yıllarda da hızını arttırarak devam edeceği tahmin edilmektedir.

2–Operasyonel Risk ve Basel II

Operasyonel riskin tanımı üzerinde kesin bir birlik olmamakla birlikte, son yıllarda genel kabul görmüş operasyonel risk tanımı; kredi veya piyasa riskleri altında sınıflandırılmayan diğer tüm riskler biçimindedir. Sade bir şekilde formüle edilen bu tanım denetim otoriteleri tarafından da kullanılmaktadır. Örneğin, Uluslararası Netleştirmeler Bankası (Bank for International Settlements) BIS bünyesinde faaliyette bulunan Basel Komitesi ise “Operasyonel Riski”; uygun olmayan ya da işlemeyen iç süreçler, insanlar ve sistemler ya da dış etkenler nedeniyle ortaya çıkabilecek zarara uğrama riski olarak tanımlamıştır. Basel Bankacılık ve Gözetim Otoritesi, piyasa ve kredi risklerini içerecek şekilde Sermaye Uzlaşımı 1988 yılında yayınlamış olup, Ocak 2001’deki düzenleme ile de operasyonel riski eklemiştir.

Genellikle kredi ve piyasa riski üstünde duran ve anılan riskleri azaltma eğiliminde olan bankalar da, günümüzdeki finansal krizler sonrası operasyonel riskin varlığını kabul ederek risk yönetimi kapsamına almışlardır. Herhangi bir banka çok fazla problemle karşılaşmadan karlı bir şekilde çalışmalarını sürdürebiliyorsa, o zaman operasyon süreçlerinde ya da

süreçlerin işleyişinde bir iyileştirmeye gereksinme göstermeyebilir. Bu durumda düzgün işleyen bir sisteme ilgililer Altı Sigma metodunu uygulamak istemeyebilirler. Ancak, tam tersine bir durum mevcut ise bu durumda risklerin belirlenmesinde ilk adım, söz konusu risklerin banka yönetimi tarafından tanımlanabilmesi olmalıdır.

Eğer, bankalar hangi faaliyetlerinin hangi durumlarda operasyonel riskleri oluşturduğunu bilmezler ise, anılan risklerden doğacak zararlarını da önleyemezler. Bundan sonraki adım, bankaların operasyonel risklerini ölçerek karşılaşılabilecek zararları tahmin etmeye yönelmeleridir. Son aşama ise, olası operasyonel zararları minimuma indirmek için gerekli olan ekonomik sermayenin ayrılmasıdır. Bu konuda Basel Komite üç farklı yöntem önermiştir BIS (2004: 137–141); bunlar sırasıyla temel gösterge yaklaşımı, standart yaklaşım ve gelişim ölçüm yaklaşımı olup, anılan yaklaşımlardan hangisinin seçileceği konusunda bankalar serbest bırakılmışlardır.

2.1 Temel Gösterge Yaklaşımı

En basit yaklaşım türü olan bu yaklaşım, bankanın tüm aktiviteleri için tek bir gösterge olan “Brüt Geliri” kullanarak, operasyonel riski karşılamak için gerekli olan sermaye tahsisini saptamaktadır. Söz konusu yaklaşım, bankalar arasında evrensel boyutta geniş çapta kullanılan ve uygulaması oldukça kolay olan bir yaklaşımdır.

2.2 Standartlaştırılmış Yaklaşım ve Alternatif Standartlaştırılmış Yaklaşım

Temel gösterge yaklaşımının daha komplike bir şekli olan Standartlaştırılmış yaklaşım, banka faaliyetlerini bir dizi faaliyet kollarına ve birimlerine ayırmakta, daha sonra bu alanlarda bankanın faaliyetinin büyüklüğünü ve hacmini yansıtan genel bir gösterge kullanmaktadır. Bu gösterge ile her bir faaliyet koluna ait operasyonel risk miktarının yaklaşık olarak hesaplanması amaçlanmaktadır.

2.3 Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımı

Bu yaklaşımda da temel standartlar, risk hesaplamasının 49 kategoride yapılması, iç ve dış verinin birlikte kullanılması, verilerin iç kontrol faktörlerini ve iş ortamını yansıtmaları olarak sıralanmıştır.

Gelişmiş ölçüm yaklaşımı üç kategoride değerlendirilmektedir;
(BIS:2004: 138)

- İçsel Ölçüm Yaklaşımı
- Zarar Dağılımları Yaklaşımı
- Skor-Kart Yaklaşımı

3 - Operasyonel Risk ve Diğer Risklerin Karşılaştırılması

Bankaların ekonomik aktivitelerinde karşı karşıya kaldığı başlıca riskler; kredi ve piyasa riski ile operasyonel riskten oluşmaktadır. Bunlardan kredi riski ve piyasa riski bir bakıma bilanço veya depo riskleri olarak adlandırılabilir. Operasyonel risk, diğer risklerle sürekli bir etkileşim halindedir. Bu etkileşim çoğu zaman operasyonel riskin diğer risklerin bir nedeni olması, sonucu ya operasyonel kayıp olayı ya da kredi riski, piyasa riski, itibar riski gibi çeşitli risklere ilişkin kayıp olayı şeklinde ortaya çıkması sonucunu doğurmaktadır. Riskler arasındaki bu karşılıklı etkileşim risk verilerinin toplanması esnasında birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle meydana gelen bir kayıp olayının birçok farklı riskle ilişkilendirilmesi nedeniyle hangi riskle ilgili veri tabanına aktarılacağı konusundaki sorun bunların başında gelmektedir. Örneğin, meydana gelen bir kredi riski kayıp olayının bir boyutunun operasyonel risk kayıp olayı olması bu kayıp olayının kredi riskine ilişkin veri tabanına mı yoksa operasyonel risk veri tabanına mı aktarılacağına belirlenmesinde sorun yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda farklı risklerin yönetiminden sorumlu birimlerin ortak çalışmalar yürütmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Operasyonel risk verilerinin toplanması, veri tabanına aktarılması ve risk ölçümünde ve yönetiminde kullanılmaya hazır hale getirilmesi sürecinde riskler arasındaki etkileşim göz önünde bulundurulmalıdır. Bu aşamada, operasyonel risk, kredi riski, piyasa riski, likidite riski, faiz oranı riski gibi

önemli bankacılık risklerinden sorumlu birimler arasında veri tabanlarındaki risk verilerinin paylaşımı gereklidir .Mazıbaş (2006: 10)

3.1 Kredi riski; Bankacılık açısından son derece önem taşımakta olup, bankanın kredi alacaklarını vaktinde ve tam olarak tahsil edememe riski demektir. Burada, kredi müşterisinin ödeme sıkıntısına düşmesi, söz konusu borcun bir bakıma ödenmeme riskini doğurmaktadır. Zira kredi kullanırmak birçok bankanın başlıca faaliyetini oluşturmaktadır. Kredilendirme süreci ise, ilgili müşteriye kredi açma kararı ile başlayan ve kredinin anaparası ile tüm faiz ödemelerini kapsayan, aynı zamanda da kredi müşterisinin krediyi geri ödeyerek kredisini tasfiye ettiği süreci kapsamaktadır. Anılan süreçte bankayı kredi riskinden koruyacak en önemli aşama ise kredi müşterisi ile ilgili mali analiz ve istihbarat ile kredi izleme sürecidir. Bu ise batık kredi riskinin azaltılmasında ve tüm kredi portföyünün kalitesinin gözlemlenmesinde önemli bir süreçtir .Tekel(2006:4)

Kredi riskinin ölçülmesi için ise bankalar kredi riski taşıyan tüm portföylerini yönetmek ve izlemek durumundadır. Bu süreç dâhilide yeterli kredi karşılıklarının hesaplanması ve ayrılması da yer almaktadır. Kredi risk miktarının ölçülmesi için Basel II 'de standart yöntem ve içsel değerlendirme yöntemi gibi iki farklı yöntem önerilmektedir. Standart yöntem, banka ile kredi ilişkisinde bulunan her bir tarafın bir dışsal risk derecelendirme kuruluşundan kalite notu almasına ve bu kalite notuna denk düşen bir risk ağırlığı ile değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. İçsel değerlendirme yönteminde ise, kalite notunun dışsal risk derecelendirme kuruluşları yerine, bankanın kendi iç sistemleri tarafından yerine getirilmesi hedeflenmektedir.

3.2 Piyasa Riski; Finansal piyasaların normal satın alımı nedeniyle gerek faiz oranları ve gerekse de döviz kurlarında meydana gelen değişimler sonucunda bankanın zarar etme veya sermaye kaybetme riski olarak tanımlanabilir.

3.2.1 Faiz oranı riski, faiz oranlarındaki hareketler nedeniyle bankanın pozisyon durumuna bağlı olarak karşılaşacağı zararı ifade etmektedir. Faiz oranlarındaki değişimler faiz gelirlerini etkilediği gibi faiz dışı gelirleri de dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

3.2.2 Döviz kuru riski, ise kurlarda oluşan değişimlerin, banka aktif ve pasif hesaplarını etkilemesi sonucu, maruz kalınan riski ifade etmektedir. Ulusal paranın yabancı para karşısında değer kazanması durumunda,

aktifinde döviz fazlası olan banka, aynı döviz için daha az ulusal para elde edeceğinden zarar, pasifinde döviz fazlası olan banka ise aynı borcunu daha az ulusal para ile kapatacağından kar yazabilmektedir.

3.2.3 Likidite Riski, ilgili bankanın yükümlülüklerindeki azalmayı uygun organize edememesi veya aktiflerindeki artışı karşılayacak şekilde yeterli kaynak bulduramaması sonucu ortaya çıkabilmektedir. Yine likidite riskini, mevduat çekilişlerini ve/veya kredi taleplerini karşılamak için kısa sürede bankanın fon elde etme maliyeti olarak da ifade edebiliriz.

4-Altı Sigma ve Operasyonel Risk Türleri

Altı Sigma yaklaşımı, süreç ve insan gücünü çok iyi bir şekilde bir araya getirerek sinerji sağlamaktadır. Burada süreç ile bir veya daha fazla girdinin bir araya gelerek sonuçta müşteri için değer yaratacak çıktının; (bu bir ürün veya hizmet olabilir) oluşturduğu faaliyetler dizisi kastedilmektedir. Pek çok çalışan için en büyük ödül Altı Sigma projelerinden elde edilen somut sonuçlardır. Ayrıca Altı Sigma, kapsamlı ve esnek yapısı itibari ile stratejik planlamadan, iş programlarına, Ar-Ge çalışmalarından, müşteri hizmetlerine kadar hemen hemen tüm iş faaliyetlerine uygulanabilecek bir yaklaşımdır. Birkaç önemli sürecin iyileştirilmesinden, tüm organizasyonun yeniden yapılanmasına kadar çok farklı ölçeklerde kullanılabilir.

Operasyonel risk kavramına ve bu riskin kuruluşlar üzerindeki etkisinin artmasının nedenleri arasında, artan otomasyon sonucu, e-finans ve dışardan hizmet alma ile söz konusu hizmetlerin giderek daha spesifik ve global bir hal alması ile yeni birtakım finansal ürünlerin daha kompleks bir yapıya bürünmesi yer almakta olup, operasyonel riskler; başlıca insan kaynağı riski, teknolojik riskler, organizasyon riski, yasal riskler ve dış risklerden oluşmaktadır.

4.1. İnsan Kaynağı Riski

Altı Sigma'nın başarısı herkesin oynayacağı rolün çok iyi belirlenmesine bağlıdır. Bu denklemin insan gücü tarafıdır. Örneğin bir futbol takımında görev yapan masörden, takım kaptanına kadar herkesin açıkça tanımlanmış bir görevi vardır. Ayrıca bu görev tanımları içerisinde iyi bir iş çıkaramamanın sonuçları ve başarının sağlayacağı ödüllerde yer alır. Takımın başarısında bu tanımların rolü büyüktür. Bu nedenle Altı Sigma organizasyonlarında tüm personele aldıkları eğitiminin türüne göre farklı unvan, yetki ve sorumluluklar verilmektedir.

Finansal piyasalar her geçen gün değişime uğrarken, çok sayıda yeni hizmet ve ürün gündeme gelmektedir. Yaşanan bu hızlı değişimler, banka çalışanlarının mevcut bilgi düzeyinin ürün karmaşasına yenik düşmesine yol açmakta ve hata yapma oranı artmaktadır. Operasyonel riske neden olan insan faktörü, çalışanların, banka yönetiminin, personelin eğitim yetersizliğinden, savsaklamadan, görevlerini kötüye kullanmalarından kaynaklanan zarara uğrama riski olarak tanımlanabilir. Örneğin, kur girişlerinde personelin döviz alış işlemlerinde EURO yerine USD hatalı döviz kuru girmesi nedeniyle kur zararı yapılması riski somut bir örnek olarak verilebilir.

Operasyonel riske neden olan insan faktörü, dört ana grupta incelenmektedir;

a-Banka çalışanlarının hatası; çalışanın özünde kötü niyet taşımaksızın yapmış olduğu hatalar sonucu bankanın zarara uğramasıdır. Nitekim yapılan muhasebe hataları, işleme konu olan bilgilerin sisteme yanlış girilmesi, bilgi eksikliğinden limit aşımında hata yapılması bu tür risklere girmektedir.

b -Banka çalışanlarının yolsuzluğu; insan faktörünün neden olduğu operasyonel kayba neden olan işlem sayısında önemli bir oranı oluşturmaktadır. Banka çalışanlarının banka mallarını kendi çıkarlarına kullanması, zimmete para geçirmesi, banka kayıtlarına zarar vermesi, kayıtları saklaması, gelirler ve karları olduğundan fazla göstermesi, fiziksel ve fikri hırsızlık, kötü niyetle yetkisiz işlem yapılması, banka sınırlarını dışarıya çıkarması bu tür yolsuzluklara örnek olarak verilebilir.

c -Banka çalışanlarının iş kanununa aykırı davranışları, ise banka içi yaşanan ayrımcılık, cinsel taciz ve uygun olmayan iş akdi feshi olarak gruplandırılabilir.

d - Bankada kilit personel eksikliği olarak ise, bankanın kalifiye olmayan eleman ile çalışması veya çok önemli bir elemanını kaybetmesi sonucu yapılacak hatalardan dolayı zarara uğraması olarak tanımlanabilir .Teker(2006: 30)

4.2. Sistem Riski

Sistem riski, operasyonel riskin görülmesinde oldukça önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Günümüzde piyasalara sunulan yeni hizmet ve ürünlerin karmaşıklığı ve teknolojide yaşanan gelişmeler, bankaların

mevcut sistemlerinin kapasitesini yetersiz bırakmıştır. Bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalar, virüs problemleri, yetersiz ya da eskimiş sistemlerden kaynaklanan riskler ile sistem geliştirme ve uygulamada görülen aksaklıklar, kapasite problemleri, sistemin başarısızlıkları, sistemin güvenlik problemleri sistem riski örneklerindedir.

Operasyonel risk veri tabanı sistemi, bankanın bilgi işlem sistemlerinin bir parçası olarak bu sistem altyapısı üzerine inşa edilmektedir. Bir bilgi sistemi olarak ele alındığında operasyonel risk veri tabanı sisteminin oluşturulmasında, idame ettirilmesinde ve geliştirilmesinde bankanın bilgi teknolojileri (BT) biriminin rolünün önemi de ortaya çıkmaktadır. BT biriminin operasyonel risk veri tabanı ile ilgili görevleri sisteme ilişkin olarak gerçekleştirilen gereksinim analizi ile başlamaktadır.

Sistemden kaynaklanan operasyonel kayıba en güzel örnek, 1995 yılında Citibank'ın yaşadığı, bir grup Rus hacker'in sistemdeki bir boşluktan yararlanarak bir gecede 10 milyon doları kendi hesaplarına transfer etmeleridir. Bu olay sonucunda, Citibank hem müşterilerinin kayıplarını karşılamak durumunda kalmış hem de en büyük 20 müşterisini kaybetmiştir. Sonuçta banka, müşterilerinin kaybını ödeyerek maddi bir zarara uğrayabileceği gibi, bankalar güven ve itibar müessesesi olduklarından dolayı, olayın kamuoyunda duyulmasıyla birlikte de önemli boyutta itibar kaybına da uğrayabilir.

4.3. Organizasyon Riski

Bankaların iç kontrol sistemleri, karşılaşılabilecek risklerden korunmak amacıyla geliştirilmiştir. Ancak tasarlanan bu iç kontrol sistemlerinin de yanlış geliştirilmesi ya da doğru geliştirilmiş olsa bile yanlış uygulanması sonucu karşılaşılabilecek operasyonel riskleri artırabilmektedir. İç kontrol sisteminin yanlış geliştirilmesinin nedeni, maruz kalınacak risklerin tam anlamıyla algılanamamış veya tanımlanamamış olmasıdır. Bir bakıma anılan riskler banka örgüt yapısı ve işleyişiyle ilgili sorunlardan doğan risklerdir. Örneğin, örgüt içerisindeki kademeler arasındaki bilgi akışının yetersizliği, yetki sınırlarının kesin olmaması, yapı-işleyiş değişikliklerinden doğan belirsizlikler bu gruba girmektedir. Boyacıoğlu (2002: 52)

4.4. Yasal Riskler

Bankalar özellikle yeni tip işlemlere girerken veya uluslararası bankacılık faaliyetlerinde yasal risklerle karşılaşır. Bunun nedeni söz konusu faaliyetlerin yabancı unsur taşımaları, buna bağlı olarak da birden

fazla hukuk düzenini ilgilendirmeleridir. Dolayısıyla uluslararası bankacılık işlemlerinde ve sözleşmelerde yabancı hukuk sistemine uygunluk denetimi şarttır. Örneğin, karşı taraf taahhüdünü yerine getirmeyi reddediyorsa veya belirli sözleşme tipleri yabancı hukuk sisteminde geçersiz ise, bankanın taleplerini elde edebilmesi hususu önemli bir risk taşımaktadır. Ayrıca mevcut yasal düzenlemeler de bankanın dahil olduğu hukuki sorunları çözümede yetersiz kalabilmektedir.

4.5. Dış Riskler

Banka dışında üçüncü kişilerle ilgili sahtekârlık olayları, risk doğurması muhtemel konulara ilişkin hukuki düzenlemelerdeki değişiklik ve boşluklar, deprem, yangın, sel gibi doğal afetlerden kaynaklanan riskler, terörist faaliyetler, sosyal kargaşanın yol açacağı zararlar, kara para aklama, web sitelerinin dış müdahalelerle kötüye kullanılması, enerji iletiminde oluşan aksamalar bu gruba girmektedir. Belirtilen risklere bankaya ait doküman veya kırtasiye gibi malzemelerin saklandığı depolarda oluşabilecek muhafaza koşullarından kaynaklanan maddi zarar riski olan depolama riskini de eklememiz mümkündür.

5 –Altı Sigma ve SWOT Analizi

Bir Altı Sigma proje ekibinin çözümlerine olan ihtiyacı oluşturmada yardımcı bir araç da Tehdit / Fırsat matrisidir. Bir proje ekibinin çözümlerine gereksinme yaratmak için, çözümler uygulandığında (fırsatlar) ve uygulanmadığında (tehditler) ne olacağına dair hem tehdit ve hem de fırsatların analizi gerekmektedir.

Bu olgu, SWOT analizine tekabül etmekte olup, stratejik yönetimin en önemli konularından birisini oluşturmaktadır. SWOT analizi bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine olanak sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT bir İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan bir kısaltma olup açılımı şu şekildedir;

S: Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

W: Weakness (Organizasyonun güçsüz / zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine olanak tanınmasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profiline, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, bilgi akışının v.b tüm unsurların dikkate alınması gerekir.

SWOT analizinde kullanılan tehdit / fırsat matrisi, bir Altı Sigma proje ekibi için iki soruya yanıt vermeye çalışmaktadır. Birincisi, eğer çözümleri uygulayamazlarsa ne olur? (Mevcut sürece yönelik tehditler). İkinci soru ise şudur: eğer çözümlerini başarıyla uygularlarsa ne olur? (Mevcut sürece yönelik fırsatlar) Bu türden soruların sorulmasının nedeni ise, Altı Sigma metodunda ilk adımın kuruluşu alışılmış düşünme şekline çıkartacak bir takım sorular sorulması ile birlikte atılmasındandır. Aynı zamanda söz konusu sorular kuruluşu rakamlar ile ölçülebilir yanıtlar vermeye zorladığından dolayı kurum içerisinde kültür değişimi de başlayacaktır.

Bu konuda örnek olay olarak bir kredi kartı şirketinin, dış risklerden biri olan sahtecilik olaylarını azaltmaya çalışmasını ele alabiliriz. Altı Sigma proje ekibi yukarıdaki belirtilen iki soru üzerinde beyin fırtınası gerçekleştirerek sorulara altı yanıt bulduktan sonra, bu yanıtların uygulamadan sonraki ilk 12 ayda mı yoksa sonraki 12 ayda mı gerçekleşeceğini belirlemektedirler. Eckes (2006: 100) Eğer yanıtlardaki olgular sonraki 12 ay içerisinde ortaya çıkıyorsa buna kısa vadeli tehdit ya da fırsat adı verilir. Eğer ilk 12 aydan sonra ortaya çıkıyorsa buna uzun vadeli tehdit ya da fırsat adı verilir.

Tablo 1:SWOT Analizi; Kredi kartı sahtecilik ekibinin tehdit / fırsat matrisi

<p>Kısa Vadeli Tehditler</p> <ul style="list-style-type: none"> * Karlılık üzerinde negatif etki. * Organizasyon içinde artan negatif söylentiler. 	<p>Kısa Vadeli Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> * Yeni müşterileri takip etmek için kötü müşterileri izlemek için ayrılana göre daha fazla zaman ayrılması. * İşte daha az düş kırıklığı.
<p>Uzun Vadeli Tehditler</p> <ul style="list-style-type: none"> * İş hedeflerinin karşılanması nedeniyle işten çıkarmalar. 	<p>Uzun Vadeli Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> * Daha fazla prim olasılığı.

Kaynak: Eckes, Herkes İçin Altı Sigma, 2006, s.102

Şekil 1'deki tehdit / fırsat matrisinden kısa vadeli tehditler olarak; belirtilen sahtekarlık olayının önüne geçilememesi sonucu zararın büyüyerek, karlılık üzerinde negatif etki yapması ile birlikte olası kredi kartı sahtekarlığının organizasyon içindeki gelişebilecek menfi söylentiler görülmektedir. Tam tersine ise kısa vadeli fırsatlar olarak olayın diğer yanına bakarsak, söz konusu sahtekârlığın elimine edilmesi sonucu kötü müşterilere ayrılacak zaman hem de fazlasıyla yeni müşterilere ayrılacaktır. Ayrıca, çalışanlar üzerinde de olayın yarattığı kötü izlenim ortadan kalkabilecektir.

Öte yandan SWOT analizini uzun vadeli düşündüğümüzde ise tehdit olarak karşımıza kötü müşterilerin devre dışı kalması sonucu kuruluşun hedeflerine ulaşması sonucu aynı işi daha az çalışanla yapabilmesiyle birlikte birtakım işten çıkarmaların yaşanabilmesidir. Ayrıca, olayın uzun vadeli fırsatlar tarafına bakarsak, müşteri portföyünün yeni gelenlerle genişlemesi sonucunda çalışanlar daha fazla prim olanağına kavuşabileceklerdir.

6. Operasyonel Riskin Kontrolü ve Minimize Edilmesi

Operasyonel riskin kontrolü ve azaltılması için çok sayıda teknik kullanılmaktadır. İç kontrolü ve iç denetim süreçleri bunlardan en önemli olanlarıdır. Operasyonel risk verilerinin bankanın tüm faaliyetlerinden toplandığı ve risk yönetim faaliyetlerinin bankanın tamamına yönelik olarak gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda, bankanın tamamına yönelik iç denetim faaliyetlerini yürüten birimlerin de oluşturulan süreçlere katılımı bir zorunluluk haline gelmektedir.

Bankanın iç denetim (iç kontrol ve teftiş) birimlerinin operasyonel risk veri tabanı kapsamındaki faaliyetlerini veri tabanına girdi sağlama ve veri tabanına ilişkin sistem ve süreçlerin denetimi olmak üzere iki kısımda ele almak mümkündür. İç denetim birimleri, bankanın maruz bulunduğu operasyonel riskler ve gerçekleşen operasyonel kayıp olayları konusunda birçok bilgiyi de elinde bulundurmaktadır. Bu birimlerin faaliyetleri esnasında elde ettikleri veriler gerek ilgili işkolu ve faaliyet alanından gelen verileri tamamlayıcı olarak gerekse de başlı başına önemli operasyonel risk verileridir. Mazıbaş (2006: 9)

İç denetim birimlerinin, bankanın tüm diğer faaliyet ve süreçleri yanında operasyonel risk yönetimi faaliyetleri ve süreçleri ile risk verilerinin toplanması, veri tabanına aktarılması, veri tabanında işlenerek ölçümde ve analizlerde kullanmaya uygun hale getirilmesinden oluşan veri tabanı uygulamaları ve süreçlerini de denetime tabi tutması gereklidir. Gerçekleştirilen kontrol ve denetimler süreç ve sistemlerin güvenilir olmasını, etkin ve amaca uygun bir şekilde işlemlerini sağlayacaktır.

Operasyonel riski azaltmak amacıyla kullanılan iç kontrol teknikleri içerisinde; personelin özenle seçimi, yetiştirilmesi ve izlenmesi, görevlerin ayırımı, çıkar çatışmalarına neden olabilecek sorumlulukları personele devretmeme Basel Komitesi (2001d: 9), açık bir yönetim raporlama hattı ve uygun faaliyet prosedürleri sayılabilir. İç kontrolün zayıflığı veya mevcut iç kontrol prosedürleriyle uyum eksikliği, operasyonel riske neden olacak olayları doğurmaktadır.

Operasyonel risk yönetiminde kullanılan diğer önemli araç iç denetimdir. İç denetim özellikle potansiyel problemlerin tasvir edilmesi, yönetimin kendi kendini değerlendirmesinin bağımsız olarak onaylanması ve problemleri durumlara izleme yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir Boyacıoğlu(2002: 61)

İç denetime ek olarak, bağımsız finansal ve iç kontrol fonksiyonları (denetim komitesi dahil) bu konuda önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bankalar kendi derecelendirme puanlarını ve dış denetim veya denetçi görüşlerini kullanarak kendi kendini değerlendirme programı (self assessment program) yardımıyla da operasyonel riski kontrol etmektedirler. Operasyonel riskin azaltılmasında kullanılan diğer araçlar; operasyonel riskin sigortalanması, karşılık ayrılması ve reasüransıdır .Basel Komitesi(2001a: 15–16).

Son olarak, çeşitlendirme yaparak operasyonel riskin azaltılması da mümkündür. Örneğin; ülkenin başka bir bölgesinde destekleyici bilgisayar sistemi kurularak, güç kesintisi veya deprem gibi tehlikelerden kaynaklanabilecek sistem çökmesi olasılığı minimize edilebilir. Geiger (2000: 1) Öte yandan, yıllık bazda Altı Sigma çalışmaları bir bakıma operasyonel riskin azaltılmasına tekabül eden kalitede ilerleme sağlanması çabaları ile bağlantılı olduğundan doğal olarak stratejik önem taşımaktadır. Geçmiş yıllarda birçok kuruluş altı sigmayı kaliteyi geliştirmek ve maliyetleri minimize etmek için adapte etmişlerdir.

SONUÇ

Günümüzde uluslararası piyasalarda yaşanan gelişmeler doğrultusunda kullanılmakta olan ürünler, süreçler ve teknoloji oldukça grift hale gelmiş olup, bankalar finansal aracılık, bankacılık ürün ve hizmet sunma sürecinde çok sayıda farklı ve karmaşık risklerle iç içe yaşamak zorunda kalmışlardır. Bankaların operasyonel risklerin neden olduğu büyük boyutlu zararlara maruz kalmaları bir bakıma pek yeni olmayan sözkonusu risklerin geniş çapta tanınması, iş dünyasındaki yasal düzenlemelerde ve operasyonel ortamda yaşanan değişimler sonucunda bankaların ve denetim otoritelerinin ilgileri artmış olup, operasyonel risk yönetimi kredi ve piyasa risklerinden ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Operasyonel risk yönetimi her ne kadar anlaşılması ve uygulanması güç görünse de önümüzdeki süreçte kuruluşların arz ettikleri ürün gamı genişledikçe ve rekabet artıkça giderek daha da önem kazanacaktır. Piyasa ve kredi riski ile operasyonel riskin tümünü kapsayan entegre bir risk yönetim yapısını oluşturabilen kuruluşlar hem karlılık hem de rekabet açısından avantaj sağlayacaklardır.

Öte yandan, Altı Sigma metodu, operasyonel riskten kaynaklanabilecek hata oranlarının azaltılmasından fazlasını içeren bir yönetim felsefesi, aynı zamanda da bir strateji olup, onu diğer müşteri odaklı yaklaşımlardan ayıran nokta ise kendisinden önceki pek çok yaklaşımın en başarılı yönlerini bünyesinde toplaması ve sahip olduğu çok güçlü araçlarla bu yaklaşımların vaat ettiklerini gerçeğe dönüştürebilmesidir. Motorola ve GE başta olmak üzere Bankacılık sektöründen de Citibank, HSBC, JP Morgan Chase ve American Express gibi çok sayıda kuruluşun Altı Sigma uygulamaları ile birlikte karlarının milyonlarca hatta milyarlarca dolar arttığını ifade etmeleri, Altı Sigma'nın bu iddiasını doğrulamaktadır.

Bütün işletmelerin Altı Sigma ve benzeri kalite metodlarına yönelmesinin en büyük sebebi artan maliyetlerini olabildiğince düşürmek istemeleridir. Günümüzde maliyetleri düşürmenin, basit anlamda kemerleri sıkıya ya da çalışan sayısını azaltmaktan çok daha farklı olarak daha zekice, ürün çeşitliliğini ve yaratıcılığı beraberinde getiren çözümlere dayanması gerekmektedir. Büyüme trendi bankacılık sektörünün sürekli gündeminde olup, bankaların büyümenin yanı sıra operasyonel verimliliği artırarak maliyetleri düşürmesi ile birlikte karlılığını ürün, kanal, segment, kişi ve hatta çalışan bazında ölçer duruma gelebilmektedir.

Ayrıca, birçok banka sınır ötesinde büyümeye yönelerek, operasyonlarını yeni ülke ve kıtalara taşımaktadırlar. Dünyanın farklı yerlerindeki gerek tüketici gereksinmelerinin çeşitliliğini sağlamak, gerekse de karşılaşılabilecek operasyonel riskleri minimize etmek için birtakım projeler gerekmektedir. Bu konuda bankaların çoğu çözümü, mevcut sistemlerini daha basit, modern ve rasyonel hale getirmek için, Six Sigma gibi bilinen süreç yönetimi araçlarını kullanmakta bulmaktadırlar. Altı Sigma; doküman akışının azalmasıyla bir yandan bürokrasiyi ortadan kaldırırken, öte yandan da servis kalitesinin yükselmesi ve sahtekârlığa karşı çok daha etkin önlemlerin alınması gibi bir takım önemli sonuçlar yaratarak performans hedeflerinin banka sistemine entegresini sağlayabilmektedir.

KAYNAKÇA

Aksel, K.H (2001), "Finansal Kurumlarda Operasyonel Risk Ölçümü", *Active Finance Dergisi*, S:21 ,No:8

BIS (2001), "Working Paper on the regulatory treatment of operational risk", *Basel Committee*

BDDK (2005a), “Basel II’ye Geçiş İlişkin Yol Haritası (Taslak)”,Ankara,BBDK Araştırma Dairesi

Boyacıoğlu, A.M (2002), “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, *Bankacılar Dergisi*, S:43, sh.51–65.

Chambers, N. Çifter, A. (2007), “Operasyonel Risk Yönetiminde Zarar Dağılımları ile Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:8, S:2, sh 143–158.

Eckes, G. (2005), *Herkes için Altı Sigma*, İstanbul, Mediacat Kitapları Yayını

Geiger, H. (2000), “Regulating and Supervising Operational Risk for Banks”, *Institut für Schweizerisches Bankwesen, Working Paper*, No. 25, N:5

Foster, S. & Thomas Jr. (2007), “Does Six Sigma Improve Performance?”, *Bringham Young University ASQ*, V:14, N:4.

Mazıbaş, M. (2006), “Bankalarda Operasyonel Risk Veri Tabanının Oluşturulması”, *BBDK Çalışma Raporu*, 2006–3, Ankara.

Teker, L.D. (2006), *Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi*, İstanbul, Literatür Yayınları,