

# **Stratejik Planlama ve Risk Yönetimi**



# TÜRK LOYDU

## Program

- Stratejik Yönetim Süreci
- Strateji Temel Kavramları
- Risk Tanımı
- Risk Yönetim Sistemi
- Akreditasyon Sisteminde Stratejik Yönetim ve Risk Yönetimi
- Dikkat Edilmesi Gereken Konular
- Soru ve Cevaplar



**TÜRK LOYDU**

**Stratejik Düşünce**

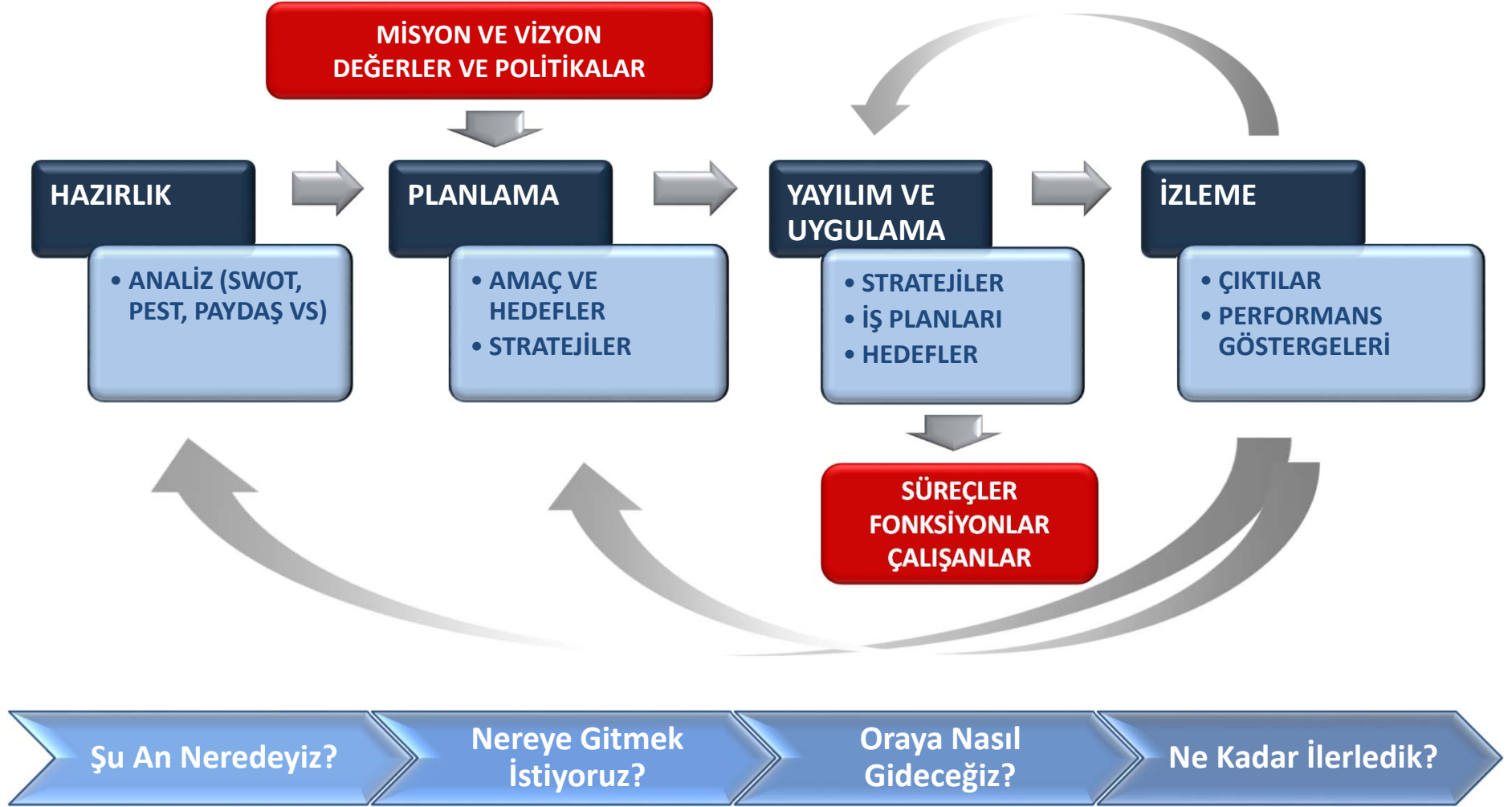


**UYGUNLUK DEĞERLENDİRME HİZMETLERİ A.Ş.**



# TÜRK LOYDU

## Stratejik Yönetim Çevrimi





# TÜRK LOYDU

## Vizyon

### Kuruluşun gelecekte nasıl olmak istediğidir

Vizyon:

- görme gücüdür,
- hayal gücüdür
- ileriye görmedir

halusinasyon değildir



Kuruluşun 5 - 10 yıl içinde ulaşmak istediği nokta. (Gelecekte ulaşılmak istenen seviye)



# TÜRK LOYDU

## Vizyon

### Etkin bir vizyon hangi soruları cevaplamalı?

- Ulaşmak istediğimiz nokta, **hedefimiz** neresi?
- Ne kadar **sürede** ulaşmayı arzu ediyoruz?
- Kapsadığı **alan** neresi?
- Benzerlerinden **farkı ne?**
- Hatırda kalacak kadar **kısa ve açık** mı?
- Çalışanları **heyecanlandırarak** tarzda mı?
- Gerçekçi** mi?
- Zorlayıcı** mı?





# TÜRK LOYDU

## Vizyon Örnekleri

**Kayseri Ticaret Odası;** Tarihin ve coğrafyanın Kayseri'ye yüklediği ticaret kültürüne uygun, “sürekli öğren, geliş ve değiş” sloganını temel hizmet prensibi haline getiren Odamız, üyelerinin ihtiyaç beklentilerini en üst düzeyde karşılama noktasında proaktif bir rol üstlenerek iş dünyasına danışmanlık yapan, **üyelerine ve topluma** yeni bilgiler kazandıran, deneyimler yaşatan ve değerler katan bir kurum olma anlayışını benimsemiştir

**Ankara Ticaret Odası;** **Türkiye'nin** ekonomisinin ticaret-bilgi-iş ahlakı etkileşimine dayalı olarak büyüme, kalkınma ve dönüşümünün sağlanması konusunda katalizör olan güçlü bir sivil toplum kuruluşu olmaktır.

**Ege Bölgesi Sanayi Odası;** Hizmetleriyle **sanayinin global ölçekte** üretim ve markalaşmasında ilk çözüm ortağı ve **Türkiye'nin öncü** sanayi odası olmak

**Gaziantep Ticaret Odası;** 2020 yılında, Gaziantep'in ülke ekonomisinde ilk dört ilden biri olmasına öncülük etmek.



# TÜRK LOYDU

## Vizyon ve Misyon

**Vizyon ve Misyon birlikte kurumun yönetimine ilişkin önemli bir araçtır;**

Kuruluşun;

- ruhunu tanımlar,
- paydaşları için yazılır,
- varoluş nedenini, amacını, ana hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını işaret eder,
- kurum değerlerine bağlı olarak herkesin konsantre olacağı hedefleri işaret eder.







**TÜRK LOYDU**

## **Durum Analizi**

**Durum kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır;**

- Tarihi gelişim
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin performansı
- Paydaş analizi (Kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluşun faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- İç Çevre Analizi
- Dış Çevre Analizi



**TÜRK LOYDU**

## GZFT Analizi (SWOT)

İç Çevre  
Analizi

- Güçlü Yönler (**S**trengths)
- Zayıf Yönler (**W**eaknesses)

Dış Çevre  
Analizi

- Fırsatlar (**O**pportunities)
- Tehditler (**T**hreads)



# TÜRK LOYDU

## Amaçlar

- Vizyona ulaşılmasını sağlayacak temel amaçlardır
- Amaçlar belirlenirken misyonun gerçekleştirilmesi de dikkate alınır

## Örnekler

- Oda/Borsanın mali yapısının güçlendirilmesi
- Oda/Borsanın kurumsallaşması
- İl/ilçenin ihracat kapasitesinin geliştirilmesi



# TÜRK LOYDU

## Amaç Örnekleri

### **Misyonumuz**

Rize Ticaret Borsası;

- Başta çay olmak üzere, tarımsal ürünlerin, ekonomiye kaliteli ve optimal fiyatlarla kazandırılması,
- Kayıtdışılığın ve haksız rekabetin engellenmesi,
- Bölgesel kalkınmada önemli görevler üstlenmesi için kurulmuştur.

### **Misyonumuz çerçevesinde Vizyonumuz;**

- ...
- Bölgenin sosyo-ekonomik gelişmesinde üstleneceği stratejik rollerle, karar alıcıların bilgisine önem verdiği ve tüm süreçlere dahil ettiği lider bir kuruluş olmaktır.

### **Stratejik AMAÇLAR:**

Borsanın tanımlamış olduğu vizyonuna ulaşabilmesi için belirlenen amaçlar:

- 1. Rize'nin Ekonomik Gelişmesi İçin Çayı Anahtar Ürün Haline Getirmek.**
- 2. ...**



Stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

### Hedefler Kontrol Listesi:

- Somut olmalı
- Ölçülebilir olmalı
- Gerçekçi, ulaşılabilir ve zorlayıcı olmalı
- Zaman çerçevesi olmalı
- Açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalı
- Sonuca odaklı olmalı





**TÜRK LOYDU**

## Hedef Örnekleri

**Stratejik Amaç: Oda/Borsanın kurumsallaşması**

**Stratejik Hedef: 2020 yılında A sınıfı akreditsyon belgesi almak**

**Stratejik Hedef: 2023 yılında EFQM Avrupa Kalite Ödülü almak**

**Stratejik Amaç: İl/ilçenin ihracat kapasitesinin geliştirilmesi**

**Stratejik Hedef: 2021 yılına kadar il/ilçenin ihracat gelirini %100 artırmak**



# TÜRK LOYDU

## Amaç ve Hedef Örnekleri

	2019	2020	2021	2022	2023	Sorumlusu	Stratejiler	Açıklama
<b>Stratejik Amaç 3. Eskişehir'in Kalkınmasında Üzerine Düşen Sorumluluğu En İyi Biçimde Yerine Getirmek.</b>								
Hedef 3.1. Eskişehir'in ihracatını artırmak için çalışmalar yapılacaktır.	X	X	X	X	X			
Hedef 3.2. Nitelikli işgücü yaratarak İstihdamı artıracak çalışmalar yapılacaktır.	X	X	X	X	X			
Hedef 3.3. Sanayinin rekabet gücünü artırmak için çalışmalar yapılacaktır.	X	X	X	X	X			
Hedef 3.6. Girdi Maliyetlerinin azaltılması için çalışmalar yapılacaktır.	X	X	X	X	X			

### Stratejik Amaç 3. Eskişehir'in Kalkınmasında Üzerine Düşen Sorumluluğu En İyi Biçimde Yerine Getirmek.

Hedef 3.1. Eskişehir'in ihracatını artırmak için çalışmalar yapılacaktır.

Performans Göstergesi

Gös. Hedefi

Eskişehir İhracat miktarındaki artış oranı

25%

Hedef 3.2. Nitelikli işgücü yaratarak İstihdamı artıracak çalışmalar yapılacaktır.

Performans Göstergesi

Gös. Hedefi

Eskişehir'de İstihdam oranındaki artış

15%

Eskişehi sanayisinin Nitelikli eleman ihtiyacının karşılanma oranı

30%

Hedef 3.3. Sanayinin rekabet gücünü artırmak için çalışmalar yapılacaktır.

Performans Göstergesi

Gös. Hedefi

Eskişehir sanayisi verimlilik oranındaki artış miktarı

30%

Hedef 3.6. Girdi Maliyetlerinin azaltılması için çalışmalar yapılacaktır.

Performans Göstergesi

Gös. Hedefi

Üyelerin girdi maliyetlerinde azalma oranı

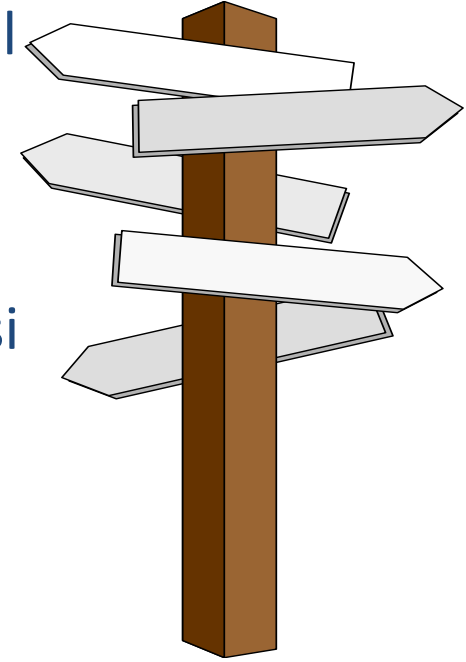
25%



# TÜRK LOYDU

## Stratejiler

- Stratejiler, kuruluşun vizyon ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür.
- Strateji ve hedefler uyumlu olmalıdır.
- Belirsizliklere rağmen hedefin gerçekleştirilmesi için ortaya konan bir dizi seçenek arasından tercih edilen ana hareket tarzıdır.
- Stratejiler GZFT (SWOT) analizine dayanmalıdır.







**TÜRK LOYDU**

**Strateji Örnek**

**Stratejik Amaç : İlçenin ihracat kapasitesinin geliştirilmesi**

**Stratejik Hedef: 2021 yılına kadar il/ilçenin ihracat gelirini %100 artırmak**

**Stratejiler :**

- İlçenin ürün ve hizmetlerinin marka değerinin oluşturulması
- İhracat konusunda devlet teşvikleri ve uluslar arası fonlardan yararlanılması
- Dış ticaret konusunda bilinç ve bilginin artırılması



**TÜRK LOYDU**

## Stratejilerin Uygulanması

### Yıllık iş planı hazırlanması

Stratejilerin planlandığı gibi gerçekleştirilmesini sağlamak üzere,

- organizasyon
- bütçeleme
- motivasyon
- yönlendirme

faaliyetlerinin yerine getirilmesidir.

Her Faaliyet İçin;

- sorumlu
- teknoloji
- tesis
- bütçe
- süre
- uygulama adımları dikkate alınmalıdır.



# TÜRK LOYDU

## Bütçe

- Gelecek dönem için stratejik hedeflere ve politikalara uygun olarak hazırlanan faaliyetlerin parasal ve sayısal ifadesi olan raporlardır.
- Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir.
- Tesis, insangücü, teknoloji ve parasal kaynakların etkin kullanımını sağlar.



# TÜRK LOYDU

## İş Planı Örnek

Stratejik Amaç : İlçenin ihracat kapasitesinin geliştirilmesi

Stratejik Hedef: 2021 yılına kadar il/ilçenin ihracat gelirini %100 artırmak

Strateji 1 : İlçenin ürün ve hizmetlerinin marka değerinin oluşturulması

Faaliyet	Bütçe	Performans Göstergesi	Hedef	Faaliyet Adımları	Sorumlu	Tarih
İhracatçı üye veri tabanı oluşturulması	20,000 TL	Üye veri güncelleme oranı	80%	İhracatçı üye veri tabanı içeriğinin belirlenmesi		
				Mevcut bilgilerin güncellenmesi		
				Yeni üye bilgi giriş kanallarının yeniden düzenlenmesi		
İlçenin marka ürünlerinin tanıtılması	45,000 TL	Fuarda açılan stand sayısı	5	Yurtdışı fuarlarda üye markalarını tanıtacak stant açılması		
		Yollanan adres sayısı	1500	Marka tanıtım kataloğu hazırlanması		
.....						
.....						
.....						



# TÜRK LOYDU

## İş Planı Örnek

H.1.5	Odada Yürütülen İş Ve İşlemlerin Kolaylaştırılmasını Sağlamak	
E.1.5.1	Süreç Analizlerini Revize Etmek	X X X X
H.1.6	KYS İle Akreditasyon Sisteminin Uyumunu Sağlamak	
E.1.6.1	Akreditasyon İzleme Sistemi Kurmak Ve İşletmek	X X X X
E.1.6.2	Kalite El Kitabı Ve Stratejik Plan Uyumlaştırmak	X
E.1.6.3	Akreditasyon İzleme Kurulu Kurmak, Düzenli İzleme Ve Değerlendirme Toplantılarını Yapmak	X X X X
E.1.6.4	Performans Sonuçlarını İzlemek Ve Kayıt Altına Almak	X X X X

### 2017 YILI İŞ PROGRAMI ANA STRATEJİLER VE ANA STRATEJİLERE ULAŞMAK İÇİN YILLIK HEDEFLER

2017 yılı İş Programı, vizyonumuza ulaşma yönünde Meslek Komitelerimizce tartışılan ve Kalite Konseyimizce belirlenen 2014-2017 dönemi Ana Stratejik Hedeflerin dördüncü ve son yılını kapsayan bir programdır. 2017 yılı İş Programı aynı zamanda, vizyona ulaşma yönünde Ana Stratejik Hedefleri destekleyen birim hedeflerini de içermektedir. Odamızın 2014-2017 dönemi Ana Stratejik Hedefleri;

✓ **Ulusal Etki Yaratmak**

**1) İşletmelerin Kurumsal Kapasitelerinin ve Rekabet Güçlerinin Arttırılması**

**a) Bilgiye Erişim için Faaliyetler Yürütülmesi**

**b) Mesleki Eğitim ve Mesleki İstihdam ile İlgili Hizmetlerin Verilmesi**

“Mesleki Yeterlilik Merkezi Fizibilite Çalışması” Projesi

Uzun yıllardır yürüttüğümüz mesleki eğitim konularındaki bu çalışmalarımızı orta vadede daha sistematik hale getirip, Odamızın mesleki eğitim konusunda bir merkez olmasını hedefliyoruz. Bu kapsamda 2017 yılı hedefimiz; Kalkınma Ajansı desteği ile bölge ihtiyacının belirlenmesi ve “Mesleki Yeterlilik Merkezi” için bir Fizibilite Çalışması yapılmasıdır. Bu çalışmanın verdiği çıktılar doğrultusunda ileriki yıllarda kurmayı hedeflediğimiz merkezin stratejik çalışmalarını başlatmış olacağız.

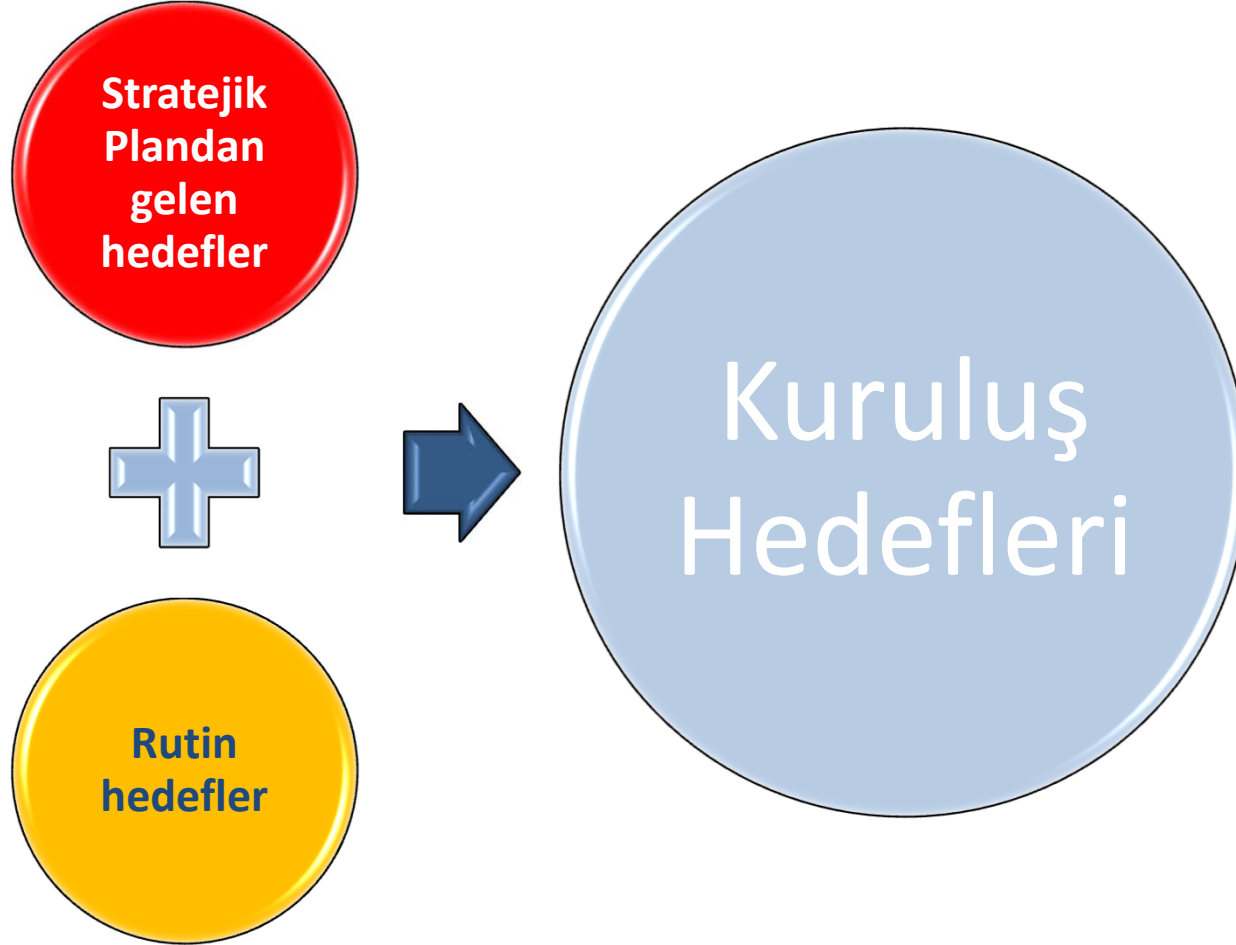
✓ **Ar-Ge ve İnovasyonu Sürekli Desteklemek**

.....



**TÜRK LOYDU**

## Kuruluş Hedefleri





**TÜRK LOYDU**

## Stratejilerin Duyurulması

Stratejik planın, paydaşlarla ilgili bölümlerinin paylaşılması, planın;

- ✓ sağlıklı ve uygulanabilir olması,
- ✓ sahiplenilmesi ve
- ✓ gerçekleşmesi için çok önemlidir.

- Politika, strateji raporları
- Yönetim Toplantısı
- İç iletişim toplantıları
- El Kitabı
- Web sayfası
- TV, intranet vb.
- Gazete, bülten



**TÜRK LOYDU**

## **Stratejilerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi**

- Stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.
- Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlık ve uygunluğunun analizidir.





# TÜRK LOYDU

## Stratejilerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi-Örnek

İzleme ve değerlendirme raporları	Açıklama	Periyod
Üçer aylık izleme ve değerlendirme	Birimler tarafından performans göstergelerine ait gerçekleşme değerleri bildirilir. Kalite Şefliği tarafından sonuçlar rapor haline getirilir, Müdürler Kurulu'na sunulur	Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim
Altı aylık izleme ve değerlendirme	Müdürler Kurulu tarafından performans göstergelerine ve hedeflere ait sapmalar değerlendirilerek AİK'e sunulur	Ocak, Temmuz
Altı aylık izleme ve değerlendirme	AİK tarafından performans göstergelerine ve hedeflere dair sonuçlar Yönetim Kuruluna sunulur	Şubat, Ağustos



**TÜRK LOYDU**

## Risk Nedir ?

Oda/Borsanın (ilgili alanlarda) hedeflerinin ve/veya amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyebilecek durumlar, olaylar





**TÜRK LOYDU**

## Risk Nitelikleri



- Genellikle tam ve net olarak bilinemez veya öngörülemez (belirsizlik)
- Sonuç veya hedef üzerinde olumsuz etkileri vardır
- Zaman içinde değişir
- Yönetilebilir



**TÜRK LOYDU**

# Risk Yönetimi Süreci





**TÜRK LOYDU**

## Risk Analizi

**Riskin Önem Derecesi = Olasılık x Etki**

### Olasılık

Riske ilişkin olayın meydana gelme olasılığı



### Etki

Riske ilişkin olayın meydana gelmesi durumunda ortaya çıkacak sonuç, etki





# TÜRK LOYDU Risk Karşılama (Önlemler)

**Kaçınma** Riski arttıran aktivitelerden kaçınmaktır. Bir hizmeti yürürlükten çekmek, yeni alanlara daha az açılmak gibi konular riskten kaçınmaya dahildir.

**Azaltma** Riskin olma olasılığını, etkisini veya ikisini de azaltmaya yöneliktir.

**Transfer (paylaşma)** Riskin olma olasılığını, etkisini veya ikisini de, riski aktararak veya başkasıyla paylaşmaya yöneliktir. Genel yöntem sigorta yaptırmak veya riskli işlemi başkasına yaptırmaktır.

**Kabullenme** Riskin olma olasılığını veya etkilerini önlemek için hiçbir aksiyon alınmaz.





# TÜRK LOYDU

## Örnekler

Olası Risk Türü (Potential Risk Mode)	Riskin Olası Etkileri/Potential Effect(s) of Risk	Şiddet	Riskin Sebepleri/Potential Cause (s) Of Risk	Olasılık	R.Ö.F	Önerilen Faaliyetler (Recomended Action (s))
Siteye Hacker Saldırıları	Online tahsilatta aksama meydana gelebilir, üyeler bilgi alamaz	3	Güvenlik açığı olasılığı	2	6	
Yedekleme Harici Belleğinin Bozulması	Yedekleme yapılamaması	5	Teknik sebepler	4	20	
Bilgisayarların Bozulması	İşlemlerde aksama meydana gelebilir	6	Virüs	5	30	Bu risk için herhangi bir aksiyon yapılamamaktadır. (Her an yeni virüslerin ortaya çıkması sebebi ile)
Bakımların Yapılmaması ya da yaptırılmaması	Bilgisayarların bozulması, işlemlerin durması	6	Personel ihmali	4	24	
Bakım Yapan Firmanın Kurum Bilgilerini Ele Geçirmesi	Ticari bilgilerin alenileşmesi	6	Bakım yapan firmanın art niyeti	3	18	



# TÜRK LOYDU

# Örnekler

ŞİDDET DEĞERLENDİRMESİ	
Risk insan sağlığını ve işgüvenliğini tehlikeye <b>sokacak</b> ve yasalar ile <b>ters düşülmesini sağlayacak</b> bir etki yaratır.Kurumun varlığını ve geleceğini <b>tehlikeye sokar.</b>	10
Risk insan sağlığını ve işgüvenliğini tehlikeye <b>sokar.</b> Ama yasalar ile ters düşülmesini sağlayacak bir etki <b>yaratmaz.</b>	9
Risk insan sağlığını ve işgüvenliğini tehlikeye <b>sokmaz.</b> Ama yasalar ile ters düşülmesini sağlayacak bir etki <b>yaratır.</b>	8
Risk kurum içinde işlerin büyük bir kısmının yolunda <b>gitmemesine</b> neden olur. <b>Çok Yoğun seviyede</b> üye /çalışan/tedarikçi/yönetim memnuniyetsizliği <b>yaşatır.</b>	7
Risk kurum içinde işlerin büyük bir kısmının yolunda <b>gitmemesine</b> neden olur. <b>Yoğun seviyede</b> üye /çalışan/tedarikçi/yönetim memnuniyetsizliği <b>yaşatır.</b>	6
Risk kurum içinde bazı işlerin yolunda <b>gitmemesine</b> neden olur. <b>Orta seviyede</b> üye/çalışan/tedarikçi/yönetim memnuniyetsizliği <b>yaşatır.</b>	5
Risk kurum içinde bazı işlerin yolunda <b>gitmemesine</b> neden olur. <b>Düşük seviyede</b> üye/çalışan/tedarikçi/yönetim memnuniyetsizliği <b>yaşatır.</b>	4
Risk kurum içinde bazı işlerin yolunda <b>gitmemesine</b> neden olur. <b>Çok Düşük seviyede</b> üye/çalışan/tedarikçi/yönetim memnuniyetsizliği <b>yaşatır.</b>	3
Riskin kayda değer bir etkisi yoktur.	2
Riskin hiçbir etkisi yoktur.	1

OLASILIK DEĞERLENDİRMESİ		
Hata Olasılığı	Olayın/Durumun İstatistiksel Gerçekleşme Oranı	Derecesi
Çok Yüksek	$\geq 100 / 1000$ $\geq 1 / 10$	10
Yüksek	$50 / 1000$ $1 / 20$	9
	$20 / 1000$ $1 / 50$	8
	$10 / 1000$ $1 / 100$	7
Orta	$2 / 1000$ $1 / 500$	6
	$0,5 / 1000$ $1 / 2,000$	5
	$0,1 / 1000$ $1 / 10,000$	4
Düşük	$0,01 / 1000$ $1 / 100,000$	3
	$\leq 0,001 / 1000$ $\leq 1 / 1,000,000$	2
Çok Düşük	Önemeye yönelik kontrollerle hata elimine edilmiş	1

UYGUNLUK DEĞERLENDİRME HİZMETLERİ A.Ş.





# TÜRK LOYDU

## Madde 1.1.1 Vizyon, misyon tanımlama

- Tanımlama
- Duyuru ortamları (web, pano, toplantı vs.)
- Gözden geçirme (YK toplantısı, YGG vs.)

## Madde 1.1.3 YK'nın stratejik planlamaya katılımı

- Katılım ortamı (YK toplantıları, ekip)
- Takip ortamı (performans göstergeleri)
- Devir (sorumluluklar, görevlendirmeler)

## Madde 1.1.6 Stratejik hedeflerin yönetim takibi

- Kontrol ortamları (YK, Akreditasyon Komitesi)
- Kontrol periyotları

## Madde 1.3.6 Hedefler ve çalışma planı bağlantısı

- Stratejik hedeflerin yayılımı (bireysel hedef)
- Performans değerlendirme (çalışan)

## Stratejik Yönetim ve Akreditasyon

### Madde 1.4.1 Yıllık çalışma planı

- İş planı

### Madde 1.4.2 Stratejik plan

- Yönetimin katılımı (karar, ekip)

### Madde 1.4.6 Stratejilerin varlığı

- Hedeflere yönelik stratejiler

### Madde 1.4.4 Stratejik öncelikler için kaynaklar

- Kaynak analizi (mali, insan vs.), Paydaş analizi
- SWOT analizi
- Maliyetlendirme

### Madde 1.4.5 Üye/Personel geribildirimleri ve takibi

- Katılım (anket, planlama süreci)
- Duyuru, bilgilendirme

### Madde 1.4.3 YK tarafından gözden geçirme

- İş planları takip faaliyetleri, kayıtlar

### Madde 1.4.7 Üyelere duyurma

- Duyuru ortamları (web, bülten vs.)
- Faaliyet raporu



# **TÜRK LOYDU** Risk Yönetimi ve Akreditasyon Sistemi

## **Madde 1.2.5 Yönetim Kurulunca onaylanan mali strateji gereklerini karşılayan Mali Politikalara ve Kontrollere uygunluk**

- Mali risklerin yönetimi

## **Madde 1.6.4 Risk değerlendirmeyi de içeren Bilgi ve İletişim Teknolojileri planı**

- Risk Değerlendirme

## **Madde 1.8.1 Hizmet sunumunu destekleyici öncelikler**

- Akreditasyon sistemini destekleyen Oda/Borsa ölçeğine uygun/uyumlu süreç ve dokümantasyon yapısı)



# TÜRK LOYDU

## Dikkat Edilmesi Gereken Konular

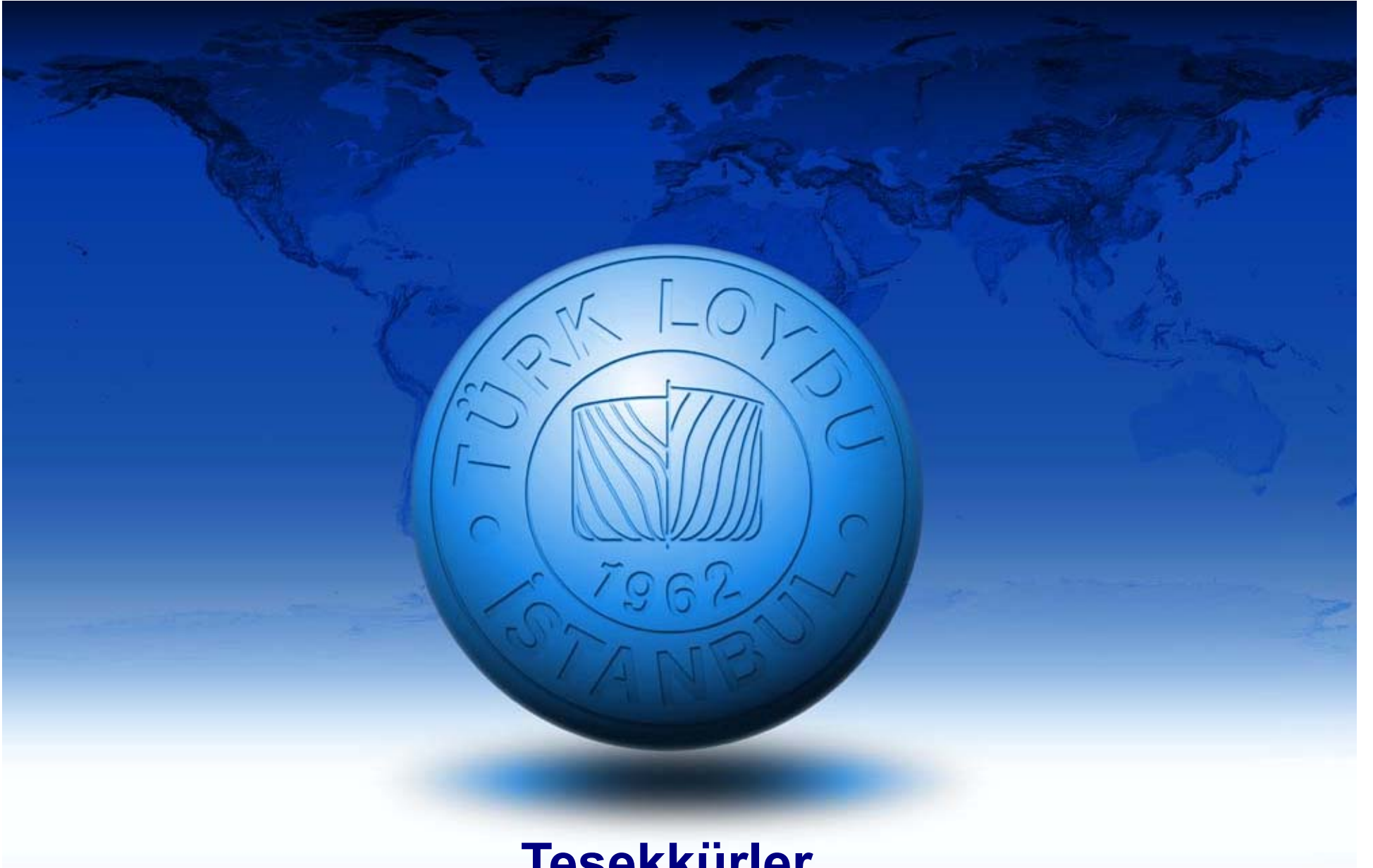
### Stratejik Planlama

- Yönetim Kurulu'nun stratejik planlama faaliyetine dahil edilmesi
- Tanımlar ve ilişkiler (vizyon, amaç ve hedefler, stratejiler)
- Girdi analizleri ile GZFT (SWOT) bağlantısı
- GZFT (SWOT) ile stratejilerin bağlantısı
- Maliyetlendirme ile bütçe bağlantısı
- Stratejik planın duyurulması
- Stratejik planın oda/borsa faaliyetlerine yayılması
- Takip ve gözden geçirme faaliyetleri

### Risk Yönetimi

- Problem ile riskin birbirine karıştırılması
- Aynı amaçla farklı yapıların kullanılması
- Karmaşık analiz yöntemleri
- Detaylı puanlandırma
- Uygulamanın dinamik olmaması

**UYGUNLUK DEĞERLENDİRME HİZMETLERİ A.Ş.**



**Teşekkürler**