

Gıda Sektöründeki Sürdürülebilir Risk Yönetimi Uygulamalarının Doküman Analiziyle İncelenmesi

Examination of Sustainable Risk Management Practices in the Food Sector Through Document Analysis

Derya ONOÇAK  ^a

^a Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Şarkışla Aşık Veysel Meslek Yüksekokulu, Sivas, Türkiye. onocakd@cumhuriyet.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik ESG Risk Yönetimi Doküman Analizi Gıda Sektörü Gönderilme Tarihi 5 Temmuz 2025 Revizyon Tarihi 28 Ocak 2026 Kabul Tarihi 15 Şubat 2026 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın amacı, gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan risk yönetimi uygulamalarını incelemek ve sektöre özgü sürdürülebilirlik odaklı risk yönetimi yaklaşımlarını ortaya koymaktır. Bu kapsamda çalışmada, işletmelerin hangi riskleri önceliklendirdiği, riskleri nasıl tanımladığı ve hangi yönetim stratejilerini benimsediği analiz edilmiştir. Yöntem – Çalışmada veri toplama sürecinde nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi, veri analizi sürecinde ise içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın veri setini, BİST (Borsa İstanbul)'da işlem gören ve gıda, içecek ve tütün sektöründe faaliyet gösteren 12 işletmenin 2023 yılına ait sürdürülebilirlik raporları oluşturmaktadır. Veriler Maxqda programı aracılığıyla kodlanarak risk yönetimi süreci beş ana tema altında analiz edilmiştir. Bulgular – Analiz sonucunda gıda sektöründe üzerinde en çok durulan risk yönetimi amacının operasyonel etkinlik ve verimlilik olduğu; işletmelerin üzerine en çok eğildikleri risk faktörünün iklim krizi olduğu; risk değerlendirmede hem finansal hem de çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) temelli risklerin ele alındığı çok boyutlu ve paydaş odaklı bir süreç yürütüldüğü; en yüksek sürdürülebilirlik önceliğinin gıda güvenliği ve kalitesi olduğu; risk yönetim stratejileri arasında insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamaların önemli bir yer tuttuğu; risklerin izlenmesinde iç denetim ve iç kontrol fonksiyonlarından önemli ölçüde yararlanıldığı bulgularına ulaşılmıştır. Tartışma – Elde edilen bulgular, gıda sektöründe risk yönetiminin yalnızca riskleri azaltmaya yönelik değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen stratejik bir yönetim aracı olarak kullanıldığını göstermektedir. Özellikle çevresel temelli risklerin öncelik kazanması, sektörün kurumsal sürdürülebilirlik perspektifiyle risk yönetimini bütünleştirdiğini ortaya koymaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Sustainability ESG Risk Management Document Analysis Food Sector Received 5 July 2025 Revised 28 January 2026 Accepted 15 February 2026 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of this study is to examine risk management practices in sustainability reports of companies operating in the food sector and to reveal sector-specific sustainability-focused risk management approaches. Within this scope, the study analyzed which risks companies prioritize, how they define risks, and which management strategies they adopt. Design/methodology/approach – Document analysis, a qualitative research method, was used for data collection, while content analysis was employed for data analysis. The data set of the study consists of sustainability reports from 2023 of 12 companies operating in the food, beverage, and tobacco sector traded on BIST. The data were coded through the Maxqda program, and the risk management process was analyzed under five main themes. Results – The analysis revealed that the most emphasized risk management objective in the food sector is operational effectiveness and efficiency; the risk factor that companies focus on most is the climate crisis; a multidimensional and stakeholder-focused process is conducted in risk assessment that addresses both financial and environmental, social, and governance (ESG) based risks; the highest sustainability priority is food safety and quality; human resources management practices hold an important place among risk management strategies; and internal audit and internal control functions are significantly utilized in monitoring risks. Discussion – The findings indicate that risk management in the food sector is not only used to reduce risks but also as a strategic management tool that supports sustainability goals. Particularly, the prioritization of environmentally-based risks demonstrates that the sector integrates risk management with a corporate sustainability perspective.

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Onocak, D. (2026). Gıda Sektöründeki Sürdürülebilir Risk Yönetimi Uygulamalarının Doküman Analiziyle İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 603-623.

1. Giriş

Küresel ölçekte artan çevresel tehditler, sosyo-ekonomik kırılganlıklar ve teknolojik dönüşümler, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine entegre edilmiş güçlü bir risk yönetimi anlayışı geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilir risk yönetimi, işletmelerin karşılaştıkları risklerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarıyla birlikte ele alınarak belirsizliklerin bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesini ifade eder. Bu yaklaşım işletmeleri yalnızca risklerin etkisini azaltacak stratejiler geliştirmeye değil; uzun vadeli değer yaratmaya ve kurumsal istikrar sağlamaya yönelik, aynı zamanda paydaş beklentileriyle uyumlu stratejiler geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir risk yönetimi bir taraftan riskleri kontrol etme açısından, diğer taraftan stratejik karar alma süreçlerini desteklemesi açısından önem arz etmektedir (Kazan ve Uzun Kocamış, 2024: 76-80).

Sürdürülebilirlik riskleri, gıda sektöründe çevresel koşullar, doğal kaynaklara bağımlılık ve insan sağlığıyla olan doğrudan ilişki nedeniyle ortaya çıkan olumsuz etkilerin hızlı şekilde toplumsal, yasal ve ekonomik sonuçlar doğurması sebebiyle, diğer sektörlerle kıyasla daha belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu sektördeki üretim, depolama, taşıma ve tedarik süreçlerinde yaşanabilecek aksaklıklar hem tüketici sağlığını hem de işletmenin yasal ve finansal sürdürülebilirliğini ciddi şekilde riske atabilmektedir. Bu sebeple, etkin bir risk yönetimi, gıda işletmelerinin operasyonel belirsizlikleri azaltmasında, potansiyel tehlikeleri önceden tanımlayarak gerekli önlemleri almasında ve dolayısıyla sürdürülebilirliği sağlamasında kritik öneme sahiptir. Risk yönetimi sistemleri, işletmelerin sadece krizlere müdahale kapasitesini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda performans hedeflerine ulaşmalarında da etkilidir (Güler ve Arkin 2018: 60). Bu sebeple risk yönetimi, yalnızca ortaya çıkan sorunlara müdahale etmeye yönelik bir yaklaşım olarak değil, olası riskleri önceden öngören ve sürdürülebilirliği destekleyen bir strateji olarak değerlendirilmelidir. Bu anlayış, işletmelerin belirsizliklere karşı hazırlıklı olmasını sağlayarak hem krizlerin etkisini sınırlamakta hem de uzun vadeli performans hedeflerine katkı sunmaktadır.

Bu çalışmada “gıda sektörünün öncelikli sürdürülebilirlik riskleri nasıl tanımlanmakta ve bu riskler nasıl yönetilmektedir?” sorusundan hareketle çalışmanın amacı gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan risk yönetimi uygulamalarını incelemek ve sektöre özgü sürdürülebilirlik odaklı risk yönetimi yaklaşımlarını açıklamak olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle risk kavramı, türleri ve risk yönetim süreçleri açıklanmış, ardından hisse senetleri BİST’te işlem gören 12 gıda işletmesinin 2023 yılı sürdürülebilirlik raporları doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Risk kavramı, tarih boyunca birçok disiplinde farklı yönleriyle ele alınmış ve belirsizlik, olasılık, tehlike ve fırsat gibi çeşitli bileşenleri içeren tanımlarla açıklanmıştır. ISO 31000 standardı, riski “hedeflerden sapma olasılığı” olarak tanımlar ve bu sapmanın olumlu ya da olumsuz olabileceğini vurgular (ISO, 2009). Bununla birlikte, literatürde risk genellikle olumsuz sonuçlara işaret eden bir kavram olarak kabul görmektedir (Türel, 2008: 4).

Risk yönetimsel, finansal, operasyonel ve stratejik açılardan farklı boyutlarda ortaya çıkabilen ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasını etkileyen belirsizlikler bütünü ifade etmektedir. Risklerin sınıflandırılması, işletmelerin maruz kalabileceği tehditleri sistematik bir biçimde analiz etmelerine ve etkili risk yönetim stratejileri geliştirmelerine olanak sağlar (Christoffersen, 2003: 2–3). Bu çerçevede, işletme faaliyetlerini etkileyen temel risk türleri; operasyonel riskler, finansal riskler, pazar riskleri, yasal ve düzenleyici riskler ile sektörel riskler olarak sınıflandırılabilir. Bu risk türleri aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Operasyonel riskler: Bir kurumun temel faaliyetlerini etkileyebilecek içsel süreç aksaklıkları, personel hataları veya dışsal olaylardan kaynaklanır. Üretim süreçlerinde yaşanan arızalar, bilgi sistemlerindeki aksaklıklar ya da stok yönetimi hataları bu tür risklerin başlıca kaynaklarıdır (Tang ve Tomlin, 2008: 13).

Finansal riskler: Döviz kuru, faiz oranı, kredi, enflasyon, likidite, fiyat, piyasa ve yatırım riskleri gibi birçok alt başlık altında incelenmektedir (Bolak, 2004: 7). Döviz kuru riski, döviz kurlarındaki dalgalanmalardan dolayı işletmenin yabancı para cinsinden yükümlülükleri veya gelirlerinin değer kaybına uğrama olasılığını (Ayıkoğlu, 2007: 14) ifade ederken faiz oranı riski, piyasa faiz oranlarındaki değişimlerin, sabit veya değişken faizli finansal varlıkların ya da borçların değerini etkilemesiyle oluşan riski ifade etmektedir (Kayahan ve Topal, 2009: 183). Kredi riski, bir borçlunun vadesi geldiğinde kredi geri ödemesini gerçekleştirememesi

sonucu, alacaklının finansal zarar yaşama olasılığıdır (Türel, 2008: 9). Enflasyon riski ise genel fiyat düzeyindeki sürekli artış nedeniyle, bir varlığın reel getirisinin düşmesi veya maliyetlerin beklenmedik biçimde artması olasılığıdır (Bolak, 2004: 8) Likidite riski, bir işletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini karşılamak için gerekli olan nakit veya likit varlıkları zamanında elde edememesi durumunu (Christoffersen, 2003: 5) ifade ederken fiyat riski, emtia, ürün veya menkul kıymetlerin fiyatlarındaki ani değişikliklerin işletmenin finansal tabloları üzerinde yarattığı dalgalanmayı ifade etmektedir (Demirkaya, 2023: 27). Piyasa riski, genel ekonomik gelişmeler, siyasi olaylar veya yatırımcı davranışlarından kaynaklı olarak piyasa fiyatlarında meydana gelen ani değişimlere bağlı kayıplardır (Tang ve Tomlin, 2008: 13). Yatırım riski ise yapılan finansal ya da fiziksel yatırımların beklenen getiriye sağlayamaması ya da zarar etme olasılığıdır (Christoffersen, 2003: 11).

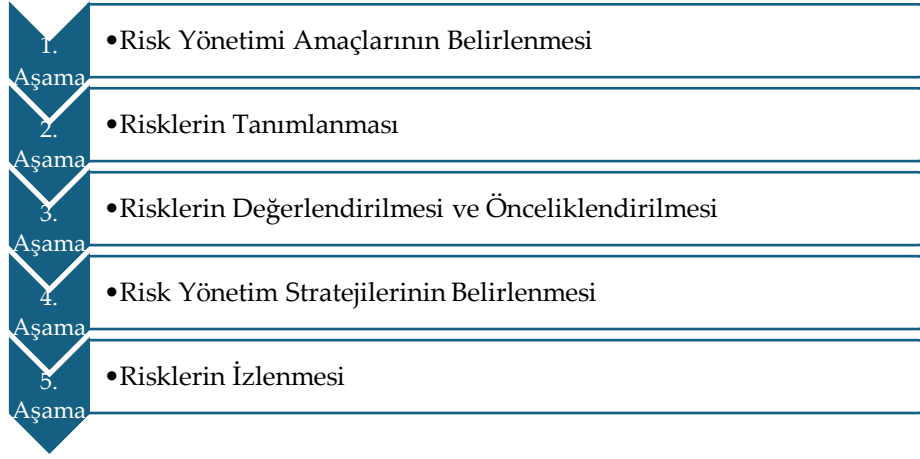
Pazar riskleri: İşletmenin ürün veya hizmetlerini sunduğu pazarda meydana gelen ekonomik, sosyal ya da demografik değişimlerden kaynaklanan tehditleri ifade eder. Bu risk, tüketici taleplerinde yaşanan dalgalanmalar, rekabet koşullarının değişmesi ve makroekonomik belirsizliklerle ortaya çıkar (Demirkaya, 2023: 30).

Yasal ve düzenleyici riskler: İşletmenin faaliyetlerini düzenleyen yasa, yönetmelik ve yargı kararlarındaki değişimlerden veya hukuki süreçlerden kaynaklanan olası zarar ihtimalidir (Demirkaya, 2023: 28). Özellikle düzenlemelere tabi sektörlerde hukuki risk düzeyi oldukça yüksektir. Uluslararası faaliyet gösteren firmalar açısından farklı ülke hukuk sistemleri bu riski daha da karmaşık hale getirir (Türel, 2008: 10).

Sektörel riskler: Belirli bir endüstri veya ekonomik sektöre özgü sistemik tehditleri ifade eder. Sektör politikaları, girdi maliyetleri, teknolojik değişim ve tüketici eğilimleri bu riskin kaynağını oluşturur (Demirkaya, 2023: 32).

Risk kavramı hem tehditleri hem de fırsatları içerebilecek nitelikte olup, yönetilmediğinde işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını önemli ölçüde olumsuz etkileyebilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik perspektifiyle ele alındığında, risk yalnızca kısa vadeli operasyonel sorunlar değil; aynı zamanda uzun vadeli itibar, düzenleyici uyum ve kaynak verimliliği gibi çok boyutlu etkiler yaratmaktadır (Güler ve Arkan, 2018: 47).

Risk yönetim süreci, birbirini tamamlayan bir dizi aşamadan oluşmakta ve her adım, kurumsal karar alma mekanizmasında etkinliği artırmayı hedeflemektedir (Tepe Küçüköğlu, 2024: 164). Aven' e (2016) göre risk yönetim süreci; risk yönetim faaliyetlerinin amacının tanımlanması, hedef ve kriterlerinin belirlenmesi, tanımlanan hedefleri etkileyen olayların (tehdit ve fırsatların) belirlenmesi, olayların neden ve sonuç analizlerinin yapılması, risk tanımlarının yapılması, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi ile risk tedavisi aşamalarından oluşmaktadır. Hamir ve Sum' a (2021) göre ise bu süreç; riskleri tanımlama, risk analizi, risk yönetimi, risk izleme ve kontrol aşamalarını içermektedir. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi'ne göre risk yönetim süreci beş bileşenli bir uygulamayı gerektirir. Süreçte öncelikle yönetim ve kültür bileşeniyle risk farkındalığı ve etik temeli oluşturur, ardından strateji ve hedef belirleme bileşeniyle iş ortamı analiz edilerek risk iştahı tanımlanır ve hedefler risklerle uyumlu hale getirilir. Performans bileşeniyle riskler tanımlanır, değerlendirilir, derecelendirilir ve uygun yanıtlar uygulanır. Gözden geçirme ve revizyon bileşeniyle süreç değişen koşullara uyarlanır ve bilgi-iletişim-raporlamabileşeniyle süreç desteklenerek karar alma mekanizmalarına entegre edilir (COSO, 2017). ISO 30001'e göre risk yönetim süreci; bağlamın kurulması, risk değerlendirmesi, risk tedavisi, izleme ve gözden geçirme, iletişim ve danışma, kayıt ve raporlama aşamalarından oluşmaktadır (Uysal, 2021: 65). Literatürdeki bu açıklamalardan yola çıkarak risk yönetim süreci, Şekil 1 de gösterilen aşamalara ayrılabilir.



Şekil 1. Risk Yönetim Süreci

Şekil 1’de gösterilen risk yönetim sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Risk yönetimi amaçlarının belirlenmesi: Bu aşama, işletmenin karşılaşılabileceği operasyonel aksaklıkları önceden öngörmesini ve bu risklere yönelik stratejiler geliştirmesini sağlar. Böylece süreçlerde kayıpların azaltılması, iyileştirmelere hızlı yanıt verilmesi ve kurumsal esnekliğin artırılması için gerekli çerçeve oluşturur. Bu çerçeve sayesinde işletmenin faaliyetlerinin daha verimli, kontrollü ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesi olanaklı hâle gelir.

Risklerin tanımlanması: Risklerin tanımlanması işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek tehditlerin sistematik şekilde ortaya konulmasını sağlar. Bu aşamada SWOT, PESTLE, iş akış analizleri gibi yöntemlerden yararlanılarak hem mevcut hem de potansiyel riskler belirlenir (Uysal, 2020: 51). Tanımlanan risklerin yönetiminde, işletmelerin “Stratejik Faaliyet Planları” yol haritası olarak işlev görür.

Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi: Tanımlanan risklerin etkisi ve olasılığı hesaplanarak sayısal bir değere dönüştürülür. Bu işlem, risk puanının hesaplanmasıyla gerçekleştirilir. Böylece hangi risklerin öncelikli olduğu somut biçimde belirlenebilir (Topçu, 2010: 103). Sıklıkla kullanılan yöntemler arasında Finansal Varlık Fiyatlama Modeli (FVFM) ve istatistiksel analizler yer alır (Yüzbaşıoğlu, 2003: 22). Bu aşamada riskler; kabul edilemez, kabul edilebilir veya acil müdahale gerektiren riskler gibi kategorilere ayrılır. Böylece kaynakların verimli kullanılması sağlanır (Duran, 2013: 54).

Risk yönetim stratejilerinin belirlenmesi: Bu aşamada, risklerin yönetimi için uygun stratejiler seçilerek uygulamaya konur. Bu stratejiler; riskten kaçınma, azaltma, transfer veya kabul stratejileridir (Aksay ve Orhan, 2003: 17).

Risklerin izlenmesi: Risk yönetim sürecinin başarısı, etkin bir izleme ve değerlendirme mekanizması ile ölçülür. Sürekli gözden geçirme ve güncelleme, risk yönetiminin döngüsel doğasına uygun biçimde gerçekleştirilir (Moeller, 2007: 96). Bu aşamada performans göstergeleri, tespit edilen sapmalar ve yeni ortaya çıkan riskler raporlanarak sistemdeki aksaklıklar giderilir.

Risk izleme faaliyetleri, tanımlanan risklerin, belirlenen kontroller ve stratejiler doğrultusunda sürekli olarak değerlendirilmesini, gelişmelerin izlenmesini ve gerektiğinde müdahale edilmesini kapsar. İzleme süreci, işletmenin risk profiliyle uyumlu olarak risk yanıtlarının etkinliğini değerlendirmeyi ve risk profilinde oluşabilecek değişiklikleri zamanında tespit etmeyi amaçlar. Bu süreçte iç denetim ve iç kontrol mekanizmaları önemli rol oynar. İç kontrol sistemleri sayesinde risklerin gerçekleşme ihtimali ve etkisi analiz edilirken, iç denetim bu analizlerin bağımsız bir gözle değerlendirilmesini sağlar (Korkmaz, 2020: 218).

Yukarıda açıklanan aşamaları içeren risk yönetimi, yalnızca riskleri azaltmayı değil; aynı zamanda fırsatları değerlendirmeyi de kapsayan stratejik bir yaklaşımdır (Tepe Küçükoğlu, 2024: 149). Sürdürülebilirlik bağlamında bu yaklaşım, çevresel ve sosyal boyutlarla birlikte kurumsal istikrarı artıran bir yapıya bürünmektedir (Acar, 2024: 133).

3. Literatür Özeti

Risk yönetimi, 1990'lı yıllardan itibaren kurumsal yönetim uygulamaları içerisinde artan bir önem kazanmış ve zamanla farklı disiplinlerle entegre edilerek daha geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bu çerçevede Stulz (1996), geleneksel risk yönetimi anlayışını eleştirerek, yalnızca getiri dalgalanmalarının azaltılmasına odaklanan yaklaşımların yetersiz olduğunu ileri sürmüştür. Stulz'a göre, kurumsal risk yönetimi işletmeleri sadece belirsizlikten korumakla sınırlı kalmamalı; aynı zamanda finansal kayıplara, itibar zedelenmelerine ve stratejik hedeflerin sekteye uğramasına sebep olarak sürdürülebilirliği tehdit eden durumlara karşı da koruma sağlamalıdır. Bu bakış açısı, risk yönetiminin işletmenin uzun vadeli değer üretme kapasitesiyle doğrudan ilişkili stratejik bir işlev olduğunu ortaya koymaktadır.

Soin ve Collier (2013), risk ve yönetim uygulamalarının hem kamu hem de özel sektörde kurumsal yaşamın temel bir bileşeni haline geldiğini ileri sürdükleri çalışmalarında, risk yönetiminin yalnızca finansal araçlarla sınırlı kalmayıp, örgütsel yapılar üzerinde dönüştürücü bir etkisi olduğunu; sorumluluk ve hesap verebilirlik sınırlarını yeniden şekillendirebildiğini ifade etmektedirler. Çalışmada ayrıca, risk yönetiminin yönetim muhasebesi ve kontrol sistemleriyle bütünleşerek, muhasebe disiplininin stratejik karar alma süreçlerinde daha etkin bir rol üstlenmesini gerektirdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerler etrafında şekillenen savunmacı risk yönetimi uygulamalarının, özellikle itibar riski bağlamında yeni tartışma alanları yarattığına dikkat çekilmektedir.

Riskin bilimsel temelleri üzerine odaklanan Aven (2016), riskin değerlendirilmesi ve yönetilmesine dair klasik modellerin yanında, belirsizlik, kırılganlık ve bilgi eksikliği gibi boyutların da risk değerlendirme süreçlerinde dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir.

Uysal (2020), risk yönetiminin kurumsal yapılara entegrasyonunu ele aldığı çalışmada, stratejik risk yönetimi süreçlerinin örgütlerde süreklilik arz edecek şekilde yapılandırılması gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşımı genişleten Uysal (2021), ISO 31000 ve COSO çerçevelerini karşılaştırarak kurumsal risk yönetiminin bütünsel bir modelle yürütülmesini önermiştir. Her iki çalışma da, kurumsal sürdürülebilirlik ile risk yönetiminin bütünleşmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Uysal'ın çalışmasına benzer şekilde Hamir ve Sum (2021), risk yönetimi süreçlerinin çeşitli versiyonlarını karşılaştırmalı olarak ele alarak, ISO 31000:2018 çerçevesine göre bu süreçlerin risk tanımlama, analiz, değerlendirme ve izleme olmak üzere dört temel aşamada birleştiğini belirtmiştir.

Görmen ve Korkmaz (2022), iç denetim fonksiyonunun kurumsal sürdürülebilirlikle olan ilişkisini ele alarak, iç denetimin yalnızca geçmişe yönelik kontrol ve hata tespitiyle sınırlı kalmaması gerektiğini ortaya koymuştur. Çalışmada, kurumların çevresel belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve organizasyonel değişimlere uyum sağlayabilmesi için iç denetimin esnek ve yenilikçi bir yapıya sahip olması gerektiği vurgulanmıştır.

Tepe Küçüköğlu (2024), işletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan risklerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal etkiler doğurduğunu ve bu nedenle risk yönetimi ile sürdürülebilirlik süreçlerinin birbirinden ayrı düşünülemeyeceğini ifade etmektedir. Çalışmada işletmelerin sınırlı kaynaklarını etkin biçimde kullanabilmeleri, uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmeleri ve olası fırsatları değerlendirebilmeleri için risk yönetimi süreçlerini sürdürülebilirlik perspektifiyle bütünleştirmeleri gerektiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, sürdürülebilir risk yönetiminin kurumsal stratejilere entegre edilmesi gerekliliği ön plana çıkarılmaktadır.

Kazan ve Uzun Kocamış'ın (2024), küresel tedarik zincirlerinin artan karmaşıklığı karşısında işletmelerin çevresel, sosyal ve jeopolitik boyutlarda yeni risklerle karşılaştığını ifade ettikleri çalışmada, bu risklerin etkin biçimde yönetilmesi için sürdürülebilirlik ilkeleriyle entegre edilmiş kapsamlı bir risk yönetimi yaklaşımının gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Sürdürülebilir risk yönetiminin sadece risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesini değil, aynı zamanda uzun vadeli tedarik zinciri esnekliğini sağlamayı da hedeflemesi gerektiği ifade edilmektedir. Gelişmiş veri analitiği, blockchain teknolojisi, döngüsel ekonomi ve sorumlu inovasyon gibi araçların bu süreçte önemli rol oynadığı belirtilmekte, sürdürülebilirliğin risk yönetimi stratejilerine entegre edilmesinin güncel bir stratejik zorunluluk haline geldiği ortaya konulmaktadır.

Mevcut literatür değerlendirildiğinde, risk yönetiminin sürdürülebilirlik bağlamında stratejik bir araç olarak ele alındığı, ancak bu konunun sektörel farklılıkları dikkate alarak derinlemesine incelendiği çalışmaların

sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle gıda sektörü, çevresel etkisi, kaynak kullanımı ve toplum sağlığıyla kurduğu doğrudan ilişki nedeniyle, kendine özgü ve çok boyutlu risk dinamiklerine sahiptir. Bu çalışmada, gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin risk yönetimi uygulamaları doküman analizi yöntemiyle incelenerek, sektöre özgü sürdürülebilirlik odaklı risk yönetim süreci yapısının ortaya konulması hedeflenmiştir.

4. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada “gıda sektörünün öncelikli sürdürülebilirlik riskleri nasıl tanımlanmakta ve bu riskler nasıl yönetilmektedir?” sorusundan hareketle çalışmanın amacı gıda sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan risk yönetim süreçlerine dair uygulamalarının incelenmesi ve açıklanması olarak belirlenmiştir. Bu amaç kapsamında araştırmanın metodolojisi aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Gıda İçecek ve Tütün Sektörü’nde faaliyette bulunan ve BİST’te işlem gören 48 işletme oluştururken, örneklemi ise Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)’ta sürdürülebilirlik raporlarına ulaşılan 12 işletme (Banvit, Coca Cola İçecek, Kervan Gıda, Kayseri Şeker, Kerevitaş, Ofis Yem Gıda, Pınar Et ve Un, Pınar Su, Pınar Süt, Penguen Gıda, Tat Gıda, Ülker) oluşturmaktadır. Örneklemde çok uluslu şirket (Coca Cola İçecek), tarımsal kooperatif (Kayseri Şeker), sanayi üreticisi işletmeler (Ülker, Kerevitaş) bulunduğu ve işletmeler farklı büyüklükte olduğundan örneklemin çeşitliliği, temsil gücünü yükseltmektedir.

4.2. Araştırmanın Veri Seti

Sektördeki güncel risk yönetimi uygulamalarını ortaya koymak amacıyla, araştırma tarihi itibarıyla en son yayımlanan sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın veri setini, kapsam dâhiline alınan 12 işletmenin 2023 yılına ait sürdürülebilirlik raporları oluşturmaktadır. Araştırmanın veri kaynağını oluşturan raporların sayfa sayısı ve kodlama sonucu oluşan frekansların (kodların tekrarlanma sıklıklarının) raporlara göre dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Raporların Sayfa Sayısı ve Frekans Dağılımı

İşletme	Rapor Sayfa Sayısı	Kod Frekansları
Banvit	12	14
Coca Cola İçecek (CCI)	353	110
Kervan Gıda	128	100
Kayseri Şeker	139	111
Kerevitaş Gıda	96	76
Ofis Yem Gıda	55	80
Pınar Et ve Un; PınarSu;PınarSüt (YaşarTopluluğu)	97	107
Penguen Gıda	90	66
Tat Gıda	77	89
Ülker	147	93
Toplam	1.194	846

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında toplamda 1.194 sayfalık veri incelenmiştir. Bu bilgi yoğunluğu yeterli kod birimine ulaşılmasını sağlamıştır. Yapılan kodlama sonucunda toplam 846 frekans oluşmuştur.

4.3Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak doküman analizi; toplanan verilerin analizi için ise içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, araştırma sürecinde belirli bir amaca yönelik bilgi sağlayan yazılı materyallerin sistematik biçimde incelenmesini kapsayan nitel bir veri toplama yöntemidir. Bu yöntem, araştırılması hedeflenen olgu ya da olaylarla ilgili içerik sunan kaynakların bulunması, okunması, not edilmesi ve eleştirel bir bakışla değerlendirilmesi süreçlerini içerir. Merriam’a (2009) göre doküman analizi dört temel aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada uygun dokümanlar belirlenir, ikinci aşamada seçilen dokümanların orijinalliği ve güvenilirliği doğrulanır, üçüncü aşamada veri setinin düzenli biçimde sınıflandırılmasına

olanak tanıyan bir kodlama ve kataloglama sistemiği oluşturulur ve son aşamada elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanır.

Bu çalışmada elde edilen nitel veriler, tümevarımcı bir yaklaşım benimseyen içerik analizi yöntemiyle sistematik biçimde ayrıştırılmıştır. İçerik analizinde veri setinde sık tekrarlanan ve araştırma konusu açısından anlamlı görülen ifadelerden öncelikle kodlar üretilmekte; daha sonra bu kodlar arasındaki benzerlik ve ilişkilerden hareketle kavramlara ve kavramların bütüncül bir çerçevede düzenlenmesiyle temalara ulaşılmaktadır (Baltacı, 2019: 377).

Çalışmada, raporlarda yer alan risk yönetim uygulamalarına işaret eden kavramlar, yapılan kodlama ile belirlenmiş ve Maxqda programı yardımıyla beş tema (risk yönetim amaçları, risklerin tanımlanması, risk değerlendirme ve önceliklendirme, risk yönetim stratejileri ve risklerin izlenmesi) altında toplanmıştır. Bu temalar Şekil 1’de gösterilen risk yönetim sürecinin aşamalarından yola çıkılarak belirlenmiştir.

Çalışmanın kodlama sürecinde sürdürülebilirlik raporlarında risk yönetimine dair yer alan ifadeler anlam bütünlüğünü koruyacak biçimde bölümlendirilerek etiketlenmiştir. Böylece raporlarda hangi tema çerçevesinde hangi kavramın ne sıklıkta tekrarlandığı belirlenerek, sektördeki sürdürülebilir risk yönetiminde önem arz eden konular hakkında bir kaniya varılması hedeflenmiştir.

5. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle çalışma kapsamında analiz edilen sürdürülebilirlik raporlarında risk yönetimine dair yer alan ifadelerin kullanım sıklığını gösteren kod bulutuna yer verilmiş ve ardından risk yönetim süreçlerine dair oluşturulan temalar, Maxqda programı yardımıyla, alt kodların frekanslarına dair tablolar ve diyagramlar oluşturan “alt kodların istatistiği” tekniği kullanılarak görselleştirilmiş ve açıklanmıştır.

5.1. Kod Bulutu

Sürdürülebilirlik raporlarında risk yönetim süreçlerine dair en sık tekrarlanan ifadelerden oluşan kod bulutu Şekil 2’de görselleştirildiği gibidir.



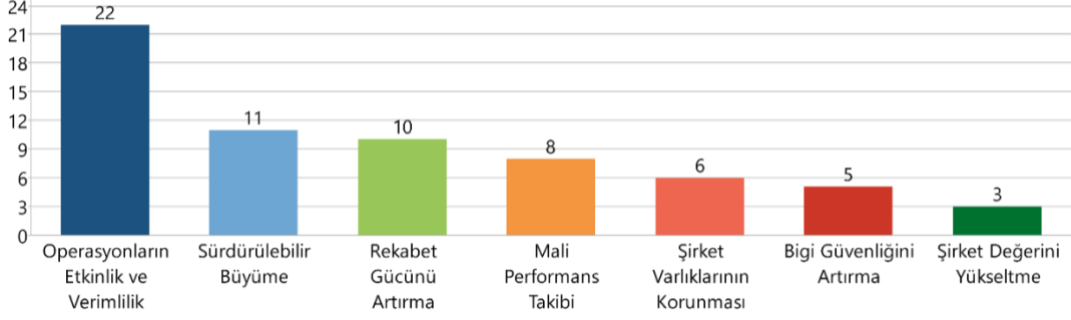
Şekil 2. Kod Bulutu

Şekil 2'deki sözcüklerin font boyutu, raporlarda ifade edilme sıklığı ile orantılıdır. Raporlarda 34 frekansla en çok tekrarlanan kod 'iklim değişikliği', analize dahil edilen sürdürülebilirlik raporlarının tamamında belirtilmiştir. İklim değişikliği riski hem frekans açısından hem de tüm işletmeler tarafından raporlanmış olması bakımından sektördeki en kritik risk alanını temsil etmektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik raporlarında çevresel risklerin ve iklim kaynaklı belirsizliklerin işletmelerin risk yönetiminde odak noktaları olduğunu göstermektedir. İklim değişikliğini sırasıyla müşteri ilişkileri yönetimi, operasyonel etkinlik ve verimlilik, Ar-Ge, yasal ve düzenleyici riskler ile kalite yönetim sistemleri gibi işletmelerin rekabet gücü, süreç verimliliği ve uyum yükümlülükleri açısından kritik olan diğer alanlar takip etmektedir. Bunun yanında

dijitalleşme, iç denetim ve iç kontrol gibi kurumsal yönetim ve teknoloji odaklı ifadelerinde yüksek tekrar sıklığı, sektörde risk yönetiminin çevresel, operasyonel, teknolojik ve düzenleyici birçok farklı boyutta ele alındığını göstermektedir.

5.2. Risk Yönetimi Amaçları

İncelenen raporlarda şirketlerin hangi amaçla risk yönetim süreçlerine başvurdıklarına işaret eden kavramlar Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3. Risk Yönetimi Amaçları

İncelenen raporlarda işletmelerin risk yönetimi amaçları arasında 22 frekansla üzerinde en çok durulan amaç 'Operasyonel Etkinlik ve Verimlilik' kavramı ile kodlanan amaçtır. Bu amaç incelenen sürdürülebilirlik raporlarının 9'unda yer almaktadır. Bu kavramı sırasıyla 'Sürdürülebilir Büyüme' (11), 'Rekabet Gücünü Artırma' (10), 'Mali Performans Takibi' (8), 'Şirket Varlıklarının Korunması' (6), 'Bilgi Güvenliğini Artırma' (5) ve 'Şirket Değerini Yükseltme' (3) kavramları takip etmektedir.

Gıda sektörü risk yönetiminde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü ve faaliyet sürekliliğini güvence altına almak amacıyla operasyonel etkinlik ve verimlilik odaklı bir yaklaşım benimsemektedir. Birçok işletmede dijital dönüşüm, otomasyon ve modernizasyon, risklerin azaltılması ve operasyonel performansın artırılmasında temel araçlar olarak kullanılmaktadır. Pınar'ın sürdürülebilirlik raporunda, üretim ve operasyon süreçlerinin yenilikçi teknolojilerle bütünleştirilerek dijitalleştirildiği ve bu dönüşümün "sürdürülebilirlik, verimlilik, hız ve çeviklik gibi kritik iş performans göstergelerinde önemli iyileşmeler" sağladığı ifade edilmektedir (Pınar, 2023: 39). Benzer şekilde, CCI'nın risk yönetiminde iç denetim süreçleri, operasyonların etkinliği ve verimliliğinin güvence altına alınması amacıyla risk esaslı bir denetim yaklaşımıyla yürütülmektedir (CCI, 2023: 200). Kayseri Şeker ise risk yönetimi yapısını doğrudan şirketin "sürdürülebilirliğini ve operasyonel etkinliğini sağlama" hedefi üzerine inşa etmiş; Ar-Ge, süreç iyileştirme ve maliyet düşürücü projelerle verimlilik artışını destekleyen inovatif bir model geliştirmiştir (Kayseri Şeker, 2023: 24). Kervan Gıda'nın stok yönetimi, tahsilat süreçleri, Kaizen uygulamaları ve enerji verimliliği odaklı iyileştirmeleri (Kervan, 2023: 88) sektörde risk yönetimi adına operasyonel verimlilik amacının önemli göstergelerindendir. Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, gıda sektöründe risk yönetiminin yalnızca tehditleri azaltmayı değil, aynı zamanda verimliliği artıran, maliyetleri düşüren ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eden operasyonel bir yönetim aracı olarak kullanıldığı görülmektedir.

Gıda sektöründe risk yönetimi, işletmelerin uzun vadeli istikrarını ve rekabet gücünü artırmayı amaçlayan sürdürülebilir büyüme odaklı bir strateji olarak yapılandırılmaktadır. Pınar, doğru risk analizleri ve yönetim stratejilerinin sürdürülebilir büyüme ve şirket değerinin artırılmasında belirleyici olduğunu vurgulamakta (Pınar, 2023: 35); Kayseri Şeker ise çevresel, sosyal ve yönetim risklerini analiz ederek sürdürülebilir büyümeyi güvence altına alan bir risk yönetim sistemi geliştirdiğini ifade etmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 24). Kerevitaş'ın etik ve adil rekabet risklerini kurumsal süreklilik açısından kritik görmesi (Kerevitaş, 2023: 15) ve Ofis Yem'in riskleri minimize etmeye yönelik yönetim yapısını stratejik hedeflerle uyumlu biçimde kurgulaması (Ofis Yem, 2023: 3) bu yaklaşımı desteklemektedir. Bu doğrultuda sektör genelinde risk yönetiminin sürdürülebilir büyümeyi destekleyen kurumsal bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir.

Gıda sektöründe risk yönetimi, işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü koruma ve artırma amacına hizmet eden stratejik bir araç olarak da yapılandırılmaktadır. Pınar, doğru risk analizlerinin rekabet gücünü artırmada belirleyici olduğunu ve bu nedenle kurumsal risk yönetiminin sistematik bir yapıda

yürütüldüğünü belirtmektedir (Pınar, 2023: 35). Kayseri Şeker yenilikçi projelerin eksikliğinin rekabet gücünü zayıflatabileceğine dikkat çekerken (Kayseri Şeker, 2023: 40), Kerevitaş etik ve adil rekabetin şirket sürekliliği açısından kritik bir risk alanı olduğunu ifade etmektedir (Kerevitas, 2023: 15). Ofis Yem'in sektörel dinamikleri analiz ederek rekabet konumunu güçlendirecek öncelikleri belirlemesi (Ofis Yem, 2023: 4) bu yaklaşımı desteklemektedir. Tat Gıda'nın uluslararası kalite standartlarına uyum ve GMP (Good Manufacturing Practices- İyi Üretim Uygulamaları)denetimleriyle müşteri güvenini artırmayı hedeflemesi de rekabet gücünü koruma odaklı risk yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Tat Gıda, 2023: 66). Bu bulgular genel olarak, risk yönetiminin sektörde rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaya yönelik stratejik bir mekanizma olarak kullanıldığını göstermektedir.

Gıda sektöründe risk yönetimi, mali performansı koruma ve finansal istikrarı sürdürme amacıyla yürütülen stratejik bir süreçtir. Pınar, mali piyasa belirsizliklerinin finansal sonuçlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmayı hedefleyen kapsamlı bir risk yönetimi programı uyguladığını belirtmektedir (Pınar, 2023: 35). Kayseri Şeker ise finansal olmayan risklerin itibar ve ekonomiye zarar vererek mali yapıda istikrarsızlık yaratabileceğine dikkat çekmekte ve risk yönetiminin mali performans için kritik olduğunu vurgulamaktadır (Kayseri Şeker, 2023: 42). Kerevitaş'ın dijital tarım ve erken uyarı sistemleriyle verimliliği artırarak mali kayıpları azaltmayı hedeflemesi bu yaklaşımı desteklemektedir. Ayrıca Tat Gıda'nın mali piyasa belirsizliklerinin performans üzerindeki etkilerini minimize etmeye odaklanması (Tat Gıda, 2023: 26) sektör genelinde risk yönetiminin mali performans takibiyle doğrudan ilişkili stratejik bir araç olarak kullanıldığını göstermektedir.

Gıda sektörü risk yönetiminde, şirket varlıklarının korunmasını kurumsal sürdürülebilirliğin temel bir unsuru olarak ele almaktadır. Banvit, eko-verimli üretim uygulamalarını varlık koruma stratejisinin parçası olarak tanımlarken (Banvit, 2023: 3), CCI şirket varlıklarının korunmasını doğrudan bir risk yönetimi hedefi olarak ifade etmektedir (CCI, 2023: 200). Kayseri Şeker, fiziksel ve dijital varlıkların çalışanlar tarafından dikkatli kullanılmasını ve uygunsuz kullanımın önlenmesi için kontrol mekanizmaları uygulanmasını gerekli görerek varlık güvenliğini operasyonel süreçlere entegre etmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 32-33). Kervan Gıda'da iç denetim süreçleri varlıkların korunması ve bilgi güvenilirliğinin sağlanmasına hizmet ederken (Kervan Gıda, 2023: 25), Penguen Gıda risk yönetimi sistemini özellikle operasyonel güvenlik ve varlık koruma odağıyla yapılandırmaktadır (Penguen Gıda, 2023: 30). Bu bulgular, varlık korumanın gıda sektöründe risk yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe risk yönetimi, bilgi güvenliğini kurumsal sürdürülebilirlik ve operasyonel bütünlük açısından kritik bir amaç olarak ele almaktadır. Pınar, bilgi güvenliğini risk yönetimi hedefleri arasında açıkça tanımlamakta (Pınar, 2023: 35); CCI ise finansal ve operasyonel bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğini bilgi güvenliği kapsamında temel bir gereklilik olarak vurgulamaktadır (CCI, 2023: 200). Kervan Gıda'da iç denetim süreçleri bilgi doğruluğunu sağlamaya odaklanmakta ve şirket, bilgi güvenliğini artırmayı doğrudan bir hedef olarak benimsemektedir (Kervan Gıda, 2023: 25). Ayrıca ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standardını uygulayarak, bilgi varlıklarının gizlilik, bütünlük ve erişilebilirliğini güvence altına almakta ve böylece bilgi güvenliği risklerinin sistematik biçimde yönetilmesini sağlamaktadır (Kervan Gıda, 2023: 109). Bu çerçevede bilgi güvenliği, sektörün risk yönetiminde stratejik bir öncelik olarak ele alınmaktadır.

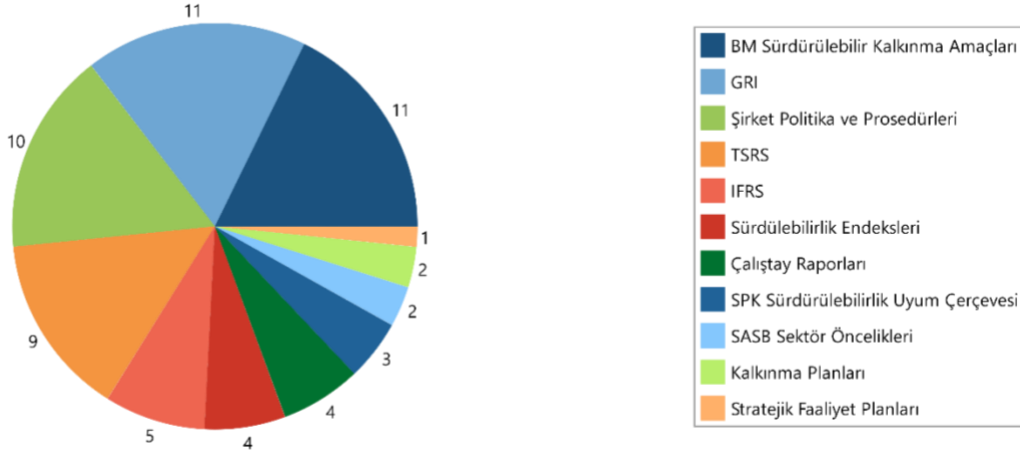
Gıda sektöründe risk yönetimi, şirket değerini artırmaya yönelik stratejik bir araç olarak da görülmektedir. Pınar, doğru risk analizleri ve etkin bertaraf stratejileriyle süreçlerin yönetilmesinin, sürdürülebilir büyümeyi ve rekabet gücünü destekleyerek şirket değerini yükseltmeyi amaçladığını belirtmektedir (Pınar, 2023: 35). Penguen Gıda ise paydaşlarla güvene dayalı iletişimin şirket itibarını güçlendirerek uzun vadeli değer yaratımının temelini oluşturduğunu vurgulamaktadır (Penguen Gıda, 2023: 19). Tat Gıda'nın Risk Yönetimi Komitesi de stratejik, finansal ve operasyonel riskleri erken aşamada belirleyerek şirketin sürdürülebilirliğini ve gelişimini güvence altına almayı hedeflemektedir; böylece risklerin etkin yönetimi aracılığıyla şirket değerinin korunması ve artırılması desteklenmektedir (Tat Gıda, 2023: 22). Bu bulgular, risk yönetiminin şirket değerini yükseltmeyi amaçlayan kurumsal yaklaşımın bir parçası olduğunu göstermektedir.

5.3. Risklerin Tanımlanması

Risklerin tanımlanması temasına dair bulgular, rehber kaynaklar ve risk faktörleri olmak üzere iki kategori altında açıklanmıştır.

5.3.1. Rehber Kaynaklar

İncelenen raporlarda sürdürülebilir risk yönetiminde kullanılan rehber kaynaklara işaret eden kavramlar ve frekansları, Şekil 4'te sunulmuştur.



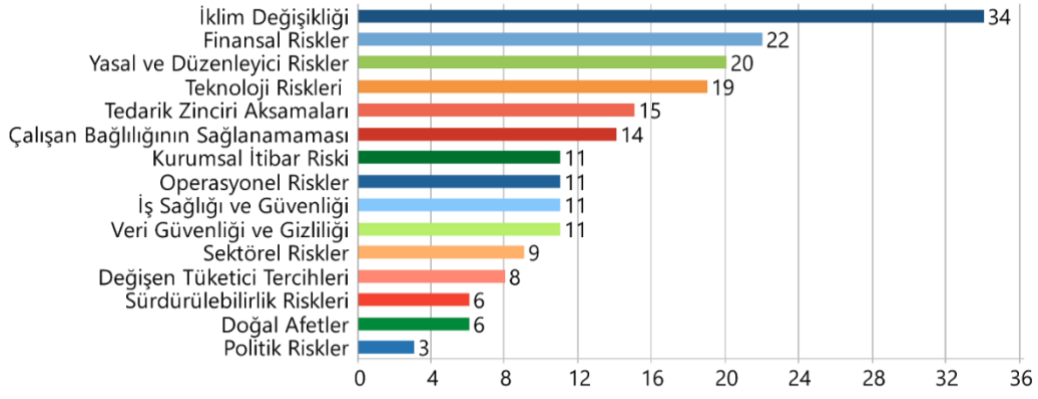
Şekil 4. Rehber Kaynaklar

Şekil 4'e göre sürdürülebilirlik raporları incelenen 12 işletmenin 11'i Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (BM SKA)'yı ve Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative – GRI)'yi, rehber kaynak olarak referans alırken, 10 işletme şirket politika ve prosedürlerini, 9 işletme Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS)'yi, 5 işletme Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards – IFRS)'yi, 4 işletme sürdürülebilirlik endekslerini ve çalıştay raporlarını, 3 işletme Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Sürdürülebilirlik Uyum Çerçevesi'ni, 2 işletme Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (Sustainability Accounting Standards Board- SASB) Sektör Öncelikleri'ni ve 'Kalkınma Planları'nı ve 1 işletme Stratejik Faaliyet Planları'nı referans almaktadır.

Şekil 4'te yer alan rehber kaynak dağılımı, gıda sektöründe sürdürülebilirlik risk yönetiminin farklı türdeki ulusal ve uluslararası referanslara dayalı olarak biçimlendiğini göstermektedir. İşletmelerin büyük bir bölümünün BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile GRI Standartları'nı kullanması, küresel raporlama ve sürdürülebilirlik ilkelerine uyumun sektörde güçlü bir yer edindiğini göstermektedir. 9 işletmenin TSRS'yi rehber alması ise ulusal düzenlemelerin işletmelerin raporlama ve risk yönetimi uygulamalarında belirleyici bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirlik endeksleri, çalıştay raporları, IFRS ve SPK Uyum Çerçevesi gibi kaynakların da tercih edilmesi, şirketlerin risk yönetiminde finansal, sektörel ve düzenleyici unsurları birlikte değerlendirdiğini göstermektedir. SASB Sektör Öncelikleri, Kalkınma Planları ve stratejik faaliyet planları gibi daha az kullanılan kaynaklar ise bazı işletmelerin sektörel ihtiyaçları ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda daha özel referanslardan yararlandığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular genel olarak işletmelerin sürdürülebilirlik risklerini farklı türdeki rehber kaynakları dikkate alarak, sistemli ve amaç odaklı bir yaklaşımla yönettiklerini göstermektedir.

5.3.2. Risk Faktörleri

İncelenen sürdürülebilirlik raporlarında risk faktörlerine işaret eden kavramlar Şekil 5'te sunulmuştur.



Şekil 5. Risk Faktörleri

İncelenen raporlarda işletmelerin karşı karşıya kaldığı risk faktörleri arasında 34 frekansla üzerinde en çok durulan risk faktörü 'İklim Değişikliği' kavramı ile kodlanan faktördür. Bu faktör incelenen sürdürülebilirlik raporlarının tamamında yer almaktadır. Bu kavramı sırasıyla 'Yasal ve Düzenleyici Riskler' (20), 'Teknoloji Riskleri' (19), 'Tedarik Zinciri Aksamaları' (15), 'Çalışan Bağlılığının Sağlanamaması' (14), 'Kurumsal İtibar Riski' (11), 'Operasyonel Riskler' (11), 'İş Sağlığı ve Güvenliği' (11), 'Veri Güvenliği ve Gizliliği' (11), 'Sektörel Riskler' (9), 'Değişen Tüketici Tercihleri' (8), 'Sürdürülebilirlik Riskleri' (6), 'Doğal Afetler' (6), 'Politik Riskler' (3) kavramları takip etmektedir. İncelenen raporlarda, bu risk faktörlerine yönelik yapılan açıklamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Gıda sektörü, iklim değişikliğinin yol açtığı fiziksel ve ekonomik etkiler karşısında en kırılgan sektörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2023 Küresel Riskler Raporu'nda doğal afetler ve aşırı hava olaylarının başlıca küresel riskler arasında gösterilmesi, iklim kaynaklı belirsizliğin boyutunu ortaya koymaktadır (Pınar, 2023: 5). Kayseri Şeker, sürdürülebilirlik raporunda kuraklık, aşırı sıcaklıklar ve hava olaylarının tarımsal hammadde temininde aksamalara yol açtığını ve su kaynaklarındaki azalışın üretim maliyetlerini artırarak operasyonel sürekliliği tehdit ettiğini ifade ederken (Kayseri Şeker, 2023: 39), Kerevitaş, iklim değişikliğiyle bağlantılı fiziksel ve geçiş risklerini ana risk kategorisi olarak tanımlamaktadır (Kerevitaş, 2023: 18). Ülker ise, su stresi ve ekosistem bozulmalarının gıda güvenliği ile tedarik zincirinin bütününde ciddi etkiler doğurduğunu ifade etmektedir (Ülker, 2023: 35). Bu bulgular, iklim değişikliğinin gıda sektöründe üretimden tedarik zincirine, mali yapıdan düzenleyici uyuma kadar geniş bir alanda risk oluşturduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe finansal riskler, mali piyasalardaki dalgalanmalar, maliyet artışları ve düzenleyici yükümlülükler nedeniyle işletmelerin kârlılığı ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Pınar, sürdürülebilirlik raporunda mali piyasa belirsizliklerinin finansal performans üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya odaklanan bir risk yönetimi programı yürüttüğünü belirtirken (Pınar, 2023: 35). CCI yüksek enflasyon, faiz oranları ve küresel ekonomik dalgalanmaların sektör genelinde baskı oluşturduğunu ifade etmektedir (CCI, 2023: 53-54). Kayseri Şeker, çevresel düzenlemelere uyumsuzluk, su kısıtları ve etik ihlaller gibi durumların cezalar ve verim kaybı yoluyla finansal yük oluşturabileceğini vurgulamaktadır (Kayseri Şeker, 2023: 39). Kervan Gıda'nın yönettiği finansal riskler; kur, kredi ve likidite risklerini kapsarken (Kervan Gıda, 2023: 22), Kerevitaş hammadde ve enerji maliyetlerindeki artışları önemli bir finansal tehdit olarak tanımlamaktadır (Kerevitaş, 2023: 18). Ülker ise girdi fiyatlarındaki belirsizliğin operasyonel giderleri artırarak finansal baskı yarattığını belirtmektedir (Ülker, 2023: 36). Bu bulgular, finansal risklerin sektörde gelir yapısını, likiditeyi ve mali dayanıklılığı doğrudan etkileyen temel bir risk alanı olduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe yasal ve düzenleyici riskler, çevre mevzuatı, tüketici sağlığı, veri koruma, vergi politikaları ve uluslararası ticaret düzenlemeleri gibi geniş kapsamlı yükümlülükler nedeniyle işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen kritik bir risk alanı oluşturmaktadır. Pınar, sürdürülebilirlik raporunda müşteri sağlığı, iş güvenliği ve çevreye ilişkin yasal gerekliliklere uyumu risk yönetiminin temel bir boyutu olarak ele aldığını ifade ederken (Pınar, 2023: 35), Banvit çevresel düzenlemelerin önemli bir uyum yükümlülüğü yarattığını vurgulamaktadır (Banvit, 2023: 6). CCI ise veri koruma, etiketleme, geri dönüşüm ve gümrük düzenlemeleri

gibi çok sayıda mevzuata uyum sağlamanın operasyonel süreçleri karmaşıktırdığını belirtmektedir (CCI, 2023: 37). Kerevitaş ve Ofis Yem uyumsuzluğun cezai yaptırımlar, ek maliyetler ve iş süreçlerinde kısıtlamalar doğurabileceğini ifade ederken (Kerevitaş, 2023: 18; Ofis Yem, 2023: 32), Ülker ise çevresel regülasyonlara uyumsuzluğun itibar kaybı yaratabileceğini belirtmektedir (Ülker, 2023: 30). Bu bulgular, yasal ve düzenleyici risklerin sektörde hem operasyonel hem finansal sonuçları olan belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe teknoloji riskleri, siber saldırılar, veri kaybı, bilişim teknolojileri altyapısındaki kesintiler ve dijital tedarik zincirindeki aksamalar nedeniyle işletmelerin operasyonel sürekliliğini tehdit etmektedir (CCI, 2023: 53). Kayseri Şeker, yenilikçi teknolojilere uyum sağlayamamanın rekabet gücünü azaltabileceğini, döngüsel üretim teknolojilerine geçiş maliyetlerinin ise finansal baskı oluşturabileceğini belirtmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 41). Ofis Yem, teknolojik gelişmelere uyum ve inovasyon eksikliğinin uzun vadeli başarıyı tehdit eden stratejik bir risk olduğunu vurgularken (Ofis Yem, 2023: 32), Tat Gıda ve Ülker ise bilgi güvenliği, kişisel verilerin korunması ve hızlı dijital dönüşüme uyum sağlayamamanın önemli risk unsurları olduğunu ifade etmektedir (Tat Gıda, 2023: 27; Ülker, 2023: 28-29). Bu bulgular, teknolojik risklerin sektörde operasyonel, finansal ve rekabetçi yapıyı doğrudan etkileyen kritik bir risk alanı olduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe tedarik zinciri aksamaları, iklim değişikliğine bağlı olağanüstü hava olayları, jeopolitik gelişmeler ve değişken arz koşulları nedeniyle hammadde temininde gecikmelere ve maliyet artışlarına yol açarak üretim süreçlerini doğrudan tehdit etmektedir (CCI, 2023: 55). Ofis Yem, artan sıcaklıklar ve düzensiz yağışların hammadde temininde aksamalara neden olabileceğini vurgularken (Ofis Yem, 2023: 35), Ülker ise tedarik zincirindeki kesintilerin hem üretim kaybı hem de maliyet artışı yoluyla olumsuz finansal sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir (Ülker, 2023: 31). Bu bulgular, tedarik zinciri risklerinin operasyonel süreklilik açısından kritik bir alan oluşturduğunu göstermektedir.

Gıda sektöründe çalışan bağlılığının sağlanamaması, yeteneklerin elde tutulamaması, motivasyon kaybı ve artan çalışan devir oranı nedeniyle verimlilik kayıplarına ve maliyet artışlarına yol açan önemli bir risk olarak görülmektedir. Pınar, insan kaynağının gelişimi ve çalışanlarla bağların güçlendirilmesini stratejik öncelik olarak değerlendirirken (Pınar, 2023: 43), Kayseri Şeker çalışan yetkinliklerinin artırılmaması hâlinde motivasyon ve bağlılık kaybı yaşanabileceğini vurgulamaktadır (Kayseri Şeker, 2023: 40). Ülker ise yetenek açığının ve işe alım zorluklarının hem itibar kaybına hem de büyüme hedeflerinden sapmaya neden olabileceğini belirtmektedir (Ülker, 2023: 32).

Gıda sektöründe kurumsal itibar riski, etik ihlaller, yasal uyumsuzluklar, çevresel ve sosyal etkiler ile ürün kalitesine ilişkin sorunlar nedeniyle şirketlerin paydaş güvenini kaybetme olasılığını artırmaktadır. Pınar, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun itibarın sürdürülebilirliği açısından kritik olduğunu vurgularken (Pınar, 2023: 33), CCI sosyal medya kaynaklı dezenformasyon, kriz yönetimindeki başarısızlık ve etik ihlallerin itibar kaybına yol açabileceğini belirtmektedir (CCI, 2023: 56). Kayseri Şeker ve Ülker ise sürdürülebilirlik projelerindeki eksikliklerin, kalite sorunlarının ve ESG beklentilerinin karşılanamamasının marka imajını zedeleyerek gelir ve pazar kaybına neden olabileceğini ifade etmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 42; Ülker, 2023: 30).

Gıda sektöründe operasyonel riskler; üretim, tedarik, lojistik ve bilgi sistemleri gibi temel faaliyetlerde yaşanabilecek kesintilerin şirketin sürekliliğini tehdit etmesi nedeniyle kritik bir öneme sahiptir. Pınar ve Kayseri Şeker, operasyonel risklerin erken tespiti ve kontrolünün sürdürülebilirlik ve operasyonel etkinlik için zorunlu olduğunu vurgulamaktadır (Pınar, 2023: 35; Kayseri Şeker, 2023:24). Ofis Yem ve Tat Gıda ise üretim süreçlerinin iklim koşulları, enerji maliyetleri ve tedarik kesintilerinden etkilenebileceğini; bu nedenle düzenli risk değerlendirmeleri ve acil durum planlarının operasyonel güvenliği sağlamada temel araçlar olduğunu belirtmektedir (Ofis Yem, 2023: 35; Tat Gıda, 2023: 26)

Gıda sektöründe “İş Sağlığı ve Güvenliği” (İSG) riskleri, çalışanların güvenli çalışma koşullarını tehdit eden tehlikelerden üretim süreçlerinin aksamalarına kadar uzanan kritik bir risk alanı olarak değerlendirilmektedir. Pınar ve Banvit, güvenli çalışma ortamı sağlamak amacıyla kapsamlı risk analizleri ve önleyici uygulamalar yürüttüklerini ifade ederken (Pınar, 2023: 52; Banvit, 2023: 10), Kayseri Şeker iş kazaları, tazminatlar ve sağlık maliyetlerinin hem çalışan refahını hem de şirketin mali yapısını olumsuz etkileyebileceğine dikkat çekmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 41). Ayrıca Penguen Gıda, ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyumlu şekilde güvenli bir iş ortamı sunmayı kurumsal sorumluluk olarak benimsemekte ve paydaşları kapsayan İSG uygulamalarını önceliklendirmektedir (Penguen Gıda, 2023: 58).

Gıda sektöründe veri güvenliği ve gizliliği riskleri, dijitalleşmenin artmasıyla birlikte işletmeler için kritik bir hassasiyet alanı hâline gelmiştir. Pınar, bilgi güvenliği risklerini sürekli izleyerek operasyonel süreçlere entegre ederken (Pınar, 2023: 35), CCI siber saldırılar ve veri ihlallerinin küresel ölçekte en önemli riskler arasında yer aldığını ve bu sebeple kapsamlı bir güvenlik ve gizlilik programı yürüttüklerini ifade etmektedir (CCI, 2023: 37). Benzer şekilde Kayseri Şeker, kişisel veri ihlallerinin müşteri ve çalışan güvenliğini azaltabileceğini ve yüksek cezai maliyetler doğurabileceğini belirterek güçlü veri koruma standartları uyguladığını ifade etmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 41).

Gıda sektörü, iklim değişikliği, değişen düzenlemeler ve pazar dinamikleri gibi sektöre özgü risklerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Kayseri Şeker, özellikle iklim değişikliği ve suya bağımlı tarımsal üretimin sektördeki kırılganlığı artırdığını vurgulamakta ve bu durumun sürdürülebilir üretim için kritik bir risk alanı oluşturduğunu belirtmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 10-66). Ofis Yem ve Kerevitaş ise sektörel trendlerin, çevresel sürdürülebilirlik gerekliliklerinin ve değişen pazar koşullarının işletmelerin stratejilerini doğrudan şekillendirdiğini, bu nedenle düzenli analiz ve uyum çalışmalarının zorunlu olduğunu ifade etmektedir (Kerevitaş, 2023: 23; Ofis Yem, 2023: 27). Bu bulgular, gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmesi için sektörel değişimlere hızlı biçimde uyum sağlaması gerektiğini göstermektedir.

Gıda sektöründe değişen tüketici tercihleri önemli bir risk alanı oluşturmakta olup işletmelerin ürün portföylerini ve pazarlama stratejilerini hızla güncellemesini gerektirmektedir. Pınar, beslenme trendlerini yakından izleyerek yeni ürünler geliştirmesi (Pınar, 2023: 56), tüketici beklentilerindeki hızlı dönüşümün sektörel rekabet üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, CCI ve Ülker raporlarında yer alan tüketim alışkanlıklarındaki değişim, çevrim içi alışverişin artması ve sağlıklı ürünlere yönelik talebin karşılanmamasının pazar kayıplarına yol açabileceği ifade edilmektedir (CCI, 2023: 57; Ülker, 2023: 29).

Gıda sektöründe sürdürülebilirlik riskleri, iklim değişikliğinin tedarik zinciri ve hammadde temini üzerindeki etkilerinden su kaynaklarına erişimde yaşanan güçlükler ve ambalaj atıkları gibi çevresel baskılara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. CCI, iklim değişikliği, plastik kirliliği ve su erişimi gibi çevresel risklerin uzun vadeli operasyonel sürdürülebilirliği tehdit ettiğini vurgulamaktadır (CCI, 2023: 56). Ofis Yem ise iklim kaynaklı hammadde sorunları, enerji maliyetlerindeki artış ve su kıtlığının faaliyetleri üzerinde önemli etkiler yaratabileceğini belirtmektedir (Ofis Yem, 2023: 32). Ayrıca Kayseri Şeker, kaynak kıtlığının maliyet artışları yoluyla uzun vadede iş sürekliliğini riske atabileceğine dikkat çekmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 40). Bu bulgular, sürdürülebilirlik risklerinin hem çevresel hem de ekonomik boyutlarıyla sektörde stratejik bir öncelik haline geldiğini göstermektedir.

Gıda sektöründe doğal afet riskleri, üretim süreçlerinin sürekliliğini doğrudan etkileyen kritik bir risk alanı olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, deprem, yangın, sel ve aşırı hava olayları gibi afetlerin üretim tesislerinde fiziksel hasara, tedarik zincirinde aksamalara ve önemli finansal kayıplara yol açabileceğini belirtmektedir (Kayseri Şeker, 2023: 10; Ülker, 2023: 35). Bu nedenle şirketler, afet farkındalık eğitimleri, tatbikatlar ve acil durum planları oluşturarak çalışan güvenliğini sağlamayı ve olası afetlerin etkilerini en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Pınar, 2023: 53; Penguen Gıda, 2023: 59).

Küresel ve bölgesel jeopolitik belirsizliklerin tedarik zincirleri, maliyetler ve dış ticaret süreçleri üzerinde doğrudan baskı yaratması, gıda sektöründe önemli bir politik risk alanı oluşturmaktadır. CCI'nın vurguladığı üzere, gelişmekte olan ülkelerdeki istikrarsızlık, Rusya-Ukrayna savaşı ve Ortadoğu'daki gerilimler yaptırım risklerini ve ticaret akışındaki bozulmaları artırarak işletmeler için öngörülemez maliyetler doğurabilmektedir (CCI, 2023: 54). Ayrıca uluslararası düzenlemelere, özellikle AB'nin Yeşil Mutabakat ve çevresel beyanlara ilişkin mevzuatına uyumsuzluk, şirketlerin finansal kayıplar ve cezalarla karşı karşıya kalmasına yol açabilmektedir (Ülker, 2023: 36).

5.4. Risk Değerlendirme ve Önceliklendirme

İşletmeler, sürdürülebilir risk yönetimi kapsamında risk değerlendirme süreçlerini sistematik, çok boyutlu ve paydaş odaklı şekilde yürütmektedir. Bu süreç, yalnızca finansal riskleri değil, aynı zamanda ESG temelli riskleri de içermektedir.

İncelenen raporlara göre; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlardan anket ve çalıştaylarla geri bildirim alınarak öncelikli risk konuları belirlenmekte ve bu riskler gerçekleşme olasılığı ve etkilerine göre analiz edilip önceliklendirilmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası trendler ile düzenleyici gelişmeler

doğrultusunda stratejik öncelikler belirlenmekte; önemlilik analizleriyle sosyal, çevresel ve ekonomik etkiler paydaş beklentileriyle birlikte değerlendirilmektedir.

Sürdürülebilirlik öncelikleri hangi risklerin kurumsal düzeyde öncelikli olarak ele alınması gerektiğini belirleyen temel referans noktasıdır. Risk yönetim süreciyle sürdürülebilirlik hedeflerini sektöre uğratabilecek dışsal veya içsel risk faktörleri belirlenerek stratejik planlamaya yön verilmektedir. İncelenen raporlardaki sürdürülebilirlik öncelik matrislerinde yer alan konular; en yüksek öncelikli, yüksek öncelikli ve öncelikli kategorilerine göre Tablo 2’de sunulmuştur.

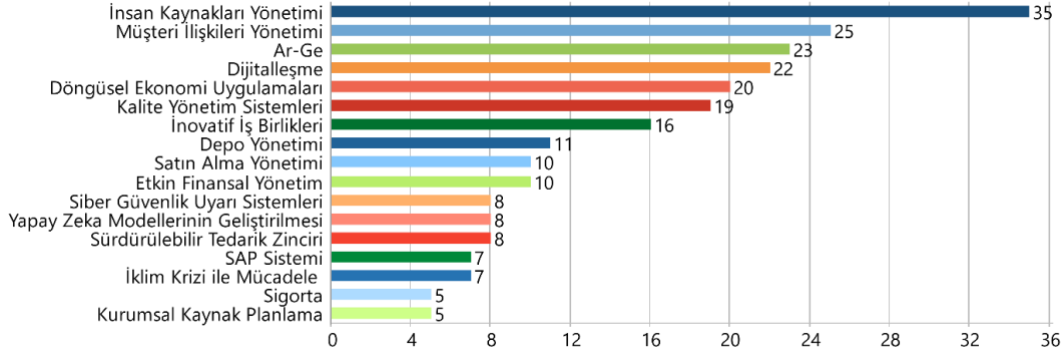
Tablo 2. Sürdürülebilirlik Öncelikleri

Konu	En Yüksek Öncelikli	Yüksek Öncelikli	Öncelikli	Konu	En Yüksek Öncelikli	Yüksek Öncelikli	Öncelikli
İklim Değişikliğiyle Mücadele	6	2	-	Sera Gazı Emisyonu	-	2	-
Su Yönetimi	6	1	-	Topluma Katkı / Gönüllülük	-	2	3
Gıda Güvenliği ve Kalitesi	8	1	-	Dijitalleşme	1	1	2
İş Sağlığı ve Güvenliği	4	4	-	Çalışan Hakları	1	1	1
Veri Güvenliği ve Gizliliği	-	4	-	Hammadde Sürdürülebilirliği	1	1	-
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	3	4	-	Sorumlu Pazarlama	1	1	2
Enerji Yönetimi	3	2	-	Kurumsal Yönetişim ve Şeffaflık	1	2	1
İş Etiği ve Uyum	3	3	-	Yenilikçi Teknolojiler	2	2	-
Tedarik Zinciri Güvenliği	3	3	1	Operasyonel Verimlilik	-	1	-
Çalışan Bağlılığı	3	3	-	İnsan Sermayesi	-	1	-
Ar-Ge ve İnovasyon	2	3	-	İnsana Yakışır Çalışma Ortamı	-	-	1
Biy çeşitlilik	1	3	2	Zengin ve Yenilikçi Ürün Portföyü	-	-	1
Çalışan Gelişimi / Yetenek Yönetimi	6	5	-	Çevre Yönetimi	-	-	1
Döngüsel Üretim / Atık Yönetimi	2	4	1	İnsan Hakları	2	1	1
Sürdürülebilir Tarım ve Hayvancılık	1	4	-	Finansal Olmayan Risk Faktörleri	-	-	1
Sürdürülebilir Ambalaj	2	2	1	Ambalajlama ve Atıklar	-	-	1
Ekonomik Performans	2	1	-	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	-	-	1

Analize dahil edilen işletmelerin sürdürülebilirlik öncelikleri 34 konu başlığı halinde Tablo 2’de sunulduğu gibidir. Tabloda görüldüğü üzere bir işletme için en yüksek öncelikli bir konu başka bir işletme için yüksek öncelikli veya öncelikli konu olarak kategorize edilebilmektedir. Örneğin ‘iklim değişikliği ile mücadele’ konusu analize dahil edilen 6 işletme için en yüksek öncelikli konular arasında değerlendirilirken 2 işletme için yüksek öncelikli konu olarak değerlendirilmiştir.

5.5. Risk Yönetim Stratejileri

İncelenen raporlarda uygulan risk yönetim stratejilerine işaret eden kavramlar Şekil 6’da sunulmuştur.



Şekil 6. Risk Yönetim Stratejileri

İncelenen raporlarda işletmelerin uyguladığı risk yönetim stratejileri arasında 35 frekansla üzerinde en çok durulan strateji ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ kavramı ile kodlanan stratejidir. Bu strateji incelenen sürdürülebilirlik raporlarının tamamında yer almaktadır. Bu kavramı sırasıyla ‘Müşteri İlişkileri Yönetimi’ (25), ‘Ar-Ge’ (23), ‘Dijitalleşme’ (22), ‘Döngüsel Ekonomi Uygulamaları’ (20), ‘Kalite Yönetim Sistemleri’ (19), ‘İnovatif İş Birlikleri’ (16), ‘Depo Yönetimi’ (11), ‘Etkin Finansal Yönetim’ (10), ‘Satın Alma Yönetimi’ (10), ‘Siber Güvenlik Uyarı Sistemleri’ (8), ‘Yapay Zeka Modellerinin Geliştirilmesi’ (8), ‘Sürdürülebilir Tedarik Zinciri’ (8), ‘SAP Sistemi’ (7), ‘İklim Krizi ile Mücadele’ (7), ‘Sigorta’ (5), ‘Kurumsal Kaynak Planlama’ (5), ‘Nakliye Yönetimi’ (5) kavramları takip etmektedir. İncelenen raporlarda bu kavramlara yönelik yapılan açıklamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Gıda sektöründe insan kaynakları yönetimine yönelik riskleri azaltmak amacıyla en yaygın kullanılan stratejiler arasında iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının güçlendirilmesi ile çalışan gelişimi ve bağlılığını artırmaya yönelik eğitim ve performans programları öne çıkmaktadır. Örneğin işletmeler, iş kazalarını önlemek için ayrıntılı risk analizleri yaparak düzenli İSG eğitimleri vermekte ve “sıfır iş kazası” hedefi doğrultusunda sistematik önlemler almaktadır (Pınar, 2023: 52; CCI, 2023: 66; Penguen Gıda, 2023: 58). Buna ek olarak, çalışan bağlılığını güçlendirmek amacıyla performans değerlendirme sistemleri, kariyer gelişim programları, kapsamlı eğitim olanakları ve yan hak düzenlemeleri uygulanmakta; bu yaklaşım nitelikli iş gücünün elde tutulmasını ve kurumsal risklerin azaltılmasını desteklemektedir (Kayseri Şeker, 2023: 101; Kerevitaş, 2023: 55).

Gıda sektöründe müşteri ilişkileri yönetimine yönelik risk yönetim stratejileri büyük ölçüde dijitalleşme, müşteri şikâyetlerinin etkin yönetimimüşteri memnuniyetinin sürekli ölçümü etrafında şekillenmektedir. Örneğin işletmeler, sipariş süreçlerini hızlandırmak ve müşteri etkileşimini güçlendirmek amacıyla uçtan uca dijitalleşme uygulamalarını ve B2B e-ticaret platformlarını yaygınlaştırarak operasyonel risklerini azaltmaktadır (Pınar, 2023: 41). Ayrıca müşteri şikâyetlerinin sistematik biçimde analiz edilmesi, hızlı geri dönüş yapılması ve düzeltici faaliyetlerin hızlıca uygulanması, müşteri güveninin korunması açısından kritik bir risk yönetim stratejisi olarak öne çıkmaktadır (Penguen Gıda, 2023: 53). Bunun yanında işletmeler düzenli memnuniyet anketleri ve çok kanallı iletişim uygulamalarıyla müşteri beklentilerini izleyerek hizmet kalitesini ve marka güvenilirliğini sağlamaktadır (Tat Gıda, 2023: 64).

Gıda sektöründe Ar-Ge’ye yönelik risk yönetim stratejileri ağırlıklı olarak ürün inovasyonu ve teknolojik iyileştirmeler üzerinden şekillenmektedir. Şirketler, değişen tüketici beklentilerine uyum sağlamak ve rekabet güçlerini korumak amacıyla yeni ürün geliştirme çalışmalarına yatırım yapmakta; bu kapsamda hem sağlıklı

içerik geliştirme hem de çevre dostu çözümler üretme çabaları öne çıkmaktadır (Pınar, 2023: 58; Kerevitaş, 2023: 6; Kervan Gıda, 2023: 26). Buna ek olarak, dijitalleşme ve süreç optimizasyonu odaklı Ar-Ge yatırımları, üretim verimliliğini artırarak operasyonel riskleri azaltmakta ve tedarik zincirinin daha dayanıklı hale gelmesine katkı sağlamaktadır (CCI, 2023: 52; Tat Gıda, 2023: 59).

Gıda sektöründe dijitalleşmeye yönelik risk yönetim stratejileri, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırmak amacıyla yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Pınar, üretim ve operasyon süreçlerini otomasyon ve modern dijital platformlarla dönüştürerek verimliliği artırdığını ifade etmektedir (Pınar, 2023: 39). Ayrıca, yapay zekâ, veri analitiği ve dijital takip sistemlerinin kullanımı müşteri deneyimini güçlendirip süreçlerdeki hata payını azaltarak rekabet avantajı sağlamaktadır. CCI'nın dijital ikiz teknolojileri ve yapay zekâ tabanlı süreç optimizasyonu da bu kapsamda uygulanan risk yönetim stratejilerinin etkili bir örneğini oluşturmaktadır (CCI, 2023: 52).

Gıda sektöründe döngüsel ekonomi uygulamalarına yönelik risk yönetim stratejileri, raporlarda özellikle su ve atık yönetiminin iyileştirilmesi ile atıkların geri kazanım yoluyla yeniden üretim süreçlerine dahil edilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Örneğin işletmeler su ayak izini azaltmak için atık su geri kazanım tesisleri kurmakta ve su kullanımında önemli oranlarda azalma sağlamaktadır (Pınar, 2023: 26; Banvit, 2023: 6). Ayrıca, atıkların kaynağında ayrıştırılması, lisanslı geri dönüşüm tesislerine gönderilmesi ve "Sıfır Atık" uygulamalarının yaygınlaştırılması yoluyla hem çevresel etkiler azaltılmakta hem de kaynak verimliliği artırılarak ekonomik sürdürülebilirlik desteklenmektedir (Kerevitaş, 2023: 42; Ülker, 2023: 53).

Gıda sektöründe kalite yönetim sistemlerine yönelik risk yönetim stratejileri, özellikle uluslararası standartlara uyum ve gıda güvenliği uygulamalarının güçlendirilmesi etrafında yoğunlaşmaktadır. Şirketler, ISO 9001 ve ISO 22000 gibi kalite ve gıda güvenliği yönetim sistemlerini uygulayarak süreçlerde standartlaşma ve sürekli iyileştirme sağlamayı temel bir strateji olarak benimsemektedir (Pınar, 2023: 55; Ofis Yem, 2023: 29). Ayrıca, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points - Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları) ve BRCGS (Brand Reputation through Compliance Global Standards - Marka İtibarı Uyum Küresel Standartları) gibi önleyici gıda güvenliği yaklaşımları ile üretimin her aşamasında risk analizi ve kritik kontrol noktalarının izlenmesi sağlanarak biyolojik, kimyasal ve fiziksel risklerin en aza indirilmesi hedeflenmektedir (Kerevitaş, 2023: 68; Ülker, 2023: 84).

Gıda sektöründe inovatif iş birliklerine yönelik risk yönetim stratejileri, özellikle üniversite-sanayi iş birlikleri, teknopark ve Ar-Ge platformları üzerinden yürütülen ortak projeler ve uluslararası programlarla geliştirilen yenilikçi çözümler etrafında şekillenmektedir. İşletmeler, Ar-Ge kapasitesini artırmak ve yenilikçi ürün geliştirme süreçlerini güçlendirmek amacıyla üniversitelerle iş birliğine gitmektedir (Pınar, 2023: 27); aynı zamanda teknopark ofislerinde yapay zekâ tabanlı planlama ve dijital çözümler geliştirmek üzere start-up ekosistemleriyle ortak çalışmalar yürütmektedir (CCI, 2023: 52). Bunun yanı sıra işletmelerin, ulusal ve uluslararası fon programlarına katılım sağlayarak inovasyon süreçlerini destekledikleri ve bu yolla hem ürün geliştirme risklerini azalttıkları hem de rekabetçi avantajlarını güçlendirdikleri görülmektedir (Tat Gıda, 2023: 6).

Gıda sektöründe depo yönetimine yönelik risk yönetim stratejileri, özellikle otomasyonun artırılması, soğuk zincirin korunması ve izlenebilirlik süreçlerinin güçlendirilmesi etrafında yoğunlaşmaktadır. Depolarda süreçlerin dijital sistemler üzerinden yürütülmesi, sevkiyatların hızlı ve doğru şekilde yapılmasını sağlayarak operasyonel hataları azaltmakta ve süreç verimliliğini yükseltmektedir (Pınar, 2023: 87). Bunun yanında, depo ve sevkiyat süreçlerinde geliştirilen izlenebilirlik ve otomatik takip sistemleri, risklerin erken tespit edilmesini ve düzeltici faaliyetlerin etkin biçimde uygulanmasını sağlayarak tedarik zinciri yapısını güçlendirmektedir (Tat Gıda, 2023: 62).

Gıda sektöründe satın alma yönetimi kapsamında öne çıkan risk yönetim stratejileri, özellikle tedarikçi seçimi ve denetimi, yerel tedarikçi tercihleri ve dijitalleşme yoluyla süreçlerin şeffaflaştırılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Pınar'ın sürdürülebilir ve güvenilir tedarikçilerle çalışarak düzenli denetimler yürütmesi, satın almaya ilişkin kalite ve güvenlik risklerini azaltmayı amaçlayan temel bir uygulamadır (Pınar, 2023: 79). Ayrıca Kerevitaş'ın yerel tedarikçilerle çalışmayı stratejik bir tercih olarak benimsemesi, hem tedarik sürekliliğini güvence altına almakta hem de lojistik kaynaklı riskleri ve maliyetleri düşürmektedir (Kerevitaş, 2023: 58).

Gıda sektöründe finansal riskleri azaltmaya yönelik stratejiler arasında likidite ve nakit akışı yönetiminin güçlendirilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda örneğin Kervan Gıda, yatırım portföyünü çeşitlendirerek likidite risklerini takip etmekte ve tahsilat süreçlerini KPI (Key Performance Indicator - Anahtar Performans Göstergesi) hedefleri doğrultusunda optimize etmektedir. Ayrıca kur riski ve dış pazarlara bağımlılığa karşı korunma stratejileri kapsamında yeni ihracat pazarlarının araştırılması, e-ticaret kanallarının geliştirilmesi ve gerekli durumlarda türev ürünlerin kullanılması yoluyla doğal hedge etkisinin artırılması hedeflenmektedir (Kervan Gıda, 2023: 28).

Gıda sektöründe siber güvenlik uyarı sistemlerine yönelik risk yönetim stratejileri, işletmelerin dijital altyapılarını korumayı ve veri bütünlüğünü güvence altına almayı amaçlayan çeşitli uygulamalara dayanmaktadır. İlk olarak, işletme olası siber tehditlere karşı uyarı, koruma ve yedekleme sistemlerine yatırım yaparak operasyonların kesintisizliğini sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, şirketler düzenli sızma testleri, iç-dış denetimler ve 7/24 anomali izleme mekanizmaları gibi kontrol araçlarıyla dijital sistemlerdeki zafiyetleri erken tespit ederek gerekli iyileştirmeleri gerçekleştirmektedir (Kervan Gıda, 2023: 28).

Gıda sektöründe yapay zekâ tabanlı risk yönetimi stratejileri, özellikle üretim süreçlerinin optimizasyonu ve karar destek mekanizmalarının güçlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Raporlarda işletmelerin talep tahminleme, müşteri segmentasyonu ve operasyon planlamasında kendi geliştirdikleri yapay zekâ modellerini kullanarak belirsizlikleri azalttıkları görülmektedir (CCI, 2023: 52). Ayrıca, tarımsal üretimde akıllı sulama ve nesnelerin interneti destekli yapay zekâ uygulamalarıyla hem verimliliğin hem de çevresel sürdürülebilirliğin artırılması hedeflenmektedir. Bu teknolojiler karar alma süreçlerinin doğruluğunu güçlendirerek tedarik ve üretim risklerini azaltmaktadır (Kayseri Şeker, 2023: 81; Kerevitaş, 2023: 44).

Gıda sektöründe sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine yönelik risk azaltma stratejilerinin başında tedarikçi seçimi ve denetim süreçlerinin sıklaştırılması gelmektedir. İşletmeler, kalite sistem belgelerine sahip tedarikçilerle çalışarak tedarik zinciri risklerini azaltmakta ve düzenli performans denetimleri ile tedarikçi uyumunu sürekli kontrol altında tutmaktadır (Kerevitaş, 2023: 59; Penguen Gıda, 2023: 54). Bunun yanında, alternatif tedarikçi oluşturma ve yerel tedarikçileri destekleme stratejileri, olası tedarik kesintilerine karşı dayanıklılığı artırmakta ve lojistik kaynaklı karbon emisyonlarını azaltarak sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamaktadır (Kervan Gıda, 2023: 29; Kerevitaş, 2023: 59).

Gıda sektöründe SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing - Veri İşleme Süreçlerinde Sistemler, Uygulamalar ve Ürünler) tabanlı uygulamalar, risklerin erken tespiti ve operasyonel süreçlerin güvence altına alınması amacıyla önemli bir risk yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. SAP destekli karar destek altyapıları sayesinde şirketler anlık veri üretimi, performans ve risk göstergelerinin takibi yoluyla riskleri erken aşamada belirleyebilmekte ve gerekli önlemleri zamanında alabilmektedir (CCI, 2023: 200). Ayrıca insan kaynaklı hataları azaltarak süreç otomasyonunu güçlendirmekte ve tedarik zinciri ile üretim süreçlerinin daha etkin yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Pınar, 2023: 40).

Gıda sektöründe iklim kriziyle mücadeleye yönelik risk yönetim stratejileri, işletmelerin hem çevresel etkilerini azaltmayı hem de iklim kaynaklı belirsizliklere karşı dayanıklılığını artırmayı hedeflemektedir. İşletmelerin en sık uyguladığı stratejiler arasında enerji verimliliğinin artırılması ve yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaştırılması yer almakta olup, Banvit'in üretim zincirinde doğal kaynak kullanımı ve emisyon kontrolünde verimlilik artırma çalışmaları bu duruma örnek gösterilebilir (Banvit, 2023: 8). Buna ek olarak, iklim senaryolarının değerlendirilmesi ve acil durum planlarının oluşturulması gibi risk azaltım adımları, aşırı hava olaylarına karşı işletmenin sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir (Tat Gıda, 2023: 26).

Gıda sektöründe nakliye yönetimine yönelik risk yönetim stratejileri, raporlarda özellikle dijital izlenebilirlik, çevresel etkiyi azaltma ve gıda güvenliğini koruma eksenlerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin işletmeler, lojistik süreçlerini uçtan uca dijital olarak izlenebilir hâle getirerek operasyonel hataları ve gecikme risklerini azaltmakta, böylece nakliye sürekliliğini güvence altına almaktadır (Ülker, 2023: 48). Ayrıca bazı işletmeler, karbon ayak izini düşüren çevre dostu taşıma yöntemlerine geçerek hem maliyetleri hem de çevresel riskleri azaltmayı amaçlamaktadır. Hammaddenin bozulmadan fabrikaya ulaşmasını sağlamak üzere randevu bazlı nakliye ve sıkı gıda güvenliği prosedürleri uygulamaktadır (Kayseri Şeker, 2023: 88; Tat Gıda, 2023: 30).

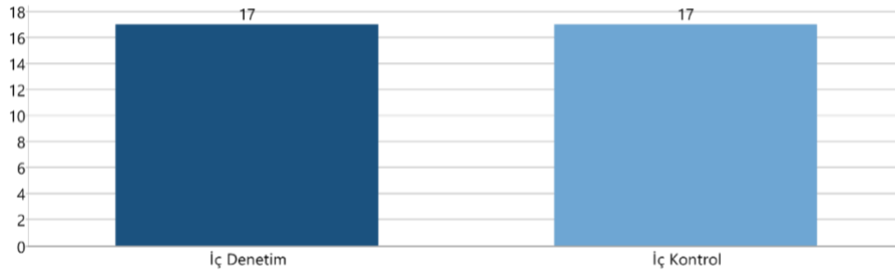
Gıda sektöründe sigorta uygulamalarına yönelik risk yönetim stratejileri, işletmelerin olası kayıpları minimize etmeyi ve faaliyet sürekliliğini güvence altına almayı amaçlayan bir yaklaşımı yansıtmaktadır. İşletmeler,

doğal afetler, tedarik zinciri kesintileri ve operasyonel aksamalar gibi beklenmeyen durumlara karşı iş sürekliliği ve kriz yönetimi planlarını sigorta çözümleriyle destekleyerek finansal etkileri azaltmayı hedeflemektedir (CCI, 2023: 200). Ayrıca siber güvenlik ve diğer kritik risk alanlarında sigorta mekanizmaları kullanılarak hem maddi kayıpların hem de itibar risklerinin sınırlandırılması sağlanmakta, kapsamlı polişe yönetimi ile risklerin güvence altına alınması desteklenmektedir (Kervan Gıda, 2023: 28; Tat Gıda, 2023: 26).

Gıda sektöründe “Kurumsal Kaynak Planlama” (ERP -Enterprise Resource Planning) uygulamalarına yönelik risk yönetim stratejileri, süreç verimliliğini artırma ve karar alma mekanizmalarını güçlendirme amacı taşımaktadır. Örneğin CCI’nın (2023: 52) süreçlere entegre ettiği ERP sistemiyle otomasyon kapasitesini yükselterek operasyonel hataları azaltması, bu stratejilerin bir sonucudur.

5.6. Risklerin İzlenmesi

İncelenen raporlarda risk izleme uygulamalarına işaret eden kavramlar Şekil 7’de sunulmuştur.



Şekil 7. Risklerin İzlenmesi

İncelenen raporlarda işletmelerin risk izleme uygulamalarına işaret eden kavramlar; 17 frekansla ‘iç denetim’ ve yine 17 frekansla ‘iç kontrol’ kavramlarıdır. Bu kavramlar incelenen sürdürülebilirlik raporlarının tamamında yer almaktadır. İncelenen raporlarda bu kavramlara yönelik yapılan açıklamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Gıda sektöründe risklerin izlenmesinde iç denetim uygulamaları, işletmelerin mevcut risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini düzenli olarak değerlendirmeye dayanmaktadır. Birçok işletme, iç denetim süreçleri aracılığıyla risklerin erken tespiti, operasyonel verimliliğin sağlanması ve yasal düzenlemelere uyumun sürekliliğini güvence altına almaktadır (Pınar, 2023: 35; CCI, 2023: 200). İç denetim birimleri ayrıca yüksek öncelikli riskleri yönetim kurulu komitelerine raporlayarak, alınacak risk azaltma aksiyonlarının uygulanmasını izlemekte ve böylece şirket varlıklarının korunmasına ve finansal-operasyonel bilgilerin güvenilirliğine katkı sunmaktadır (CCI, 2023: 36; Kayseri Şeker, 2023: 27). İç denetim faaliyetlerinin düzenli, sistematik ve risk temelli yürütülmesi; kalite, gıda güvenliği, çevresel sürdürülebilirlik ve etik uyum gibi kritik alanlarda performans iyileştirmelerini destekleyen önemli bir kurumsal mekanizma oluşturmaktadır (Kerevitas, 2023: 69; Tat Gıda, 2023: 28).

Gıda sektöründe risklerin izlenmesinde iç kontrol uygulamaları, işletmelerin finansal, operasyonel ve yönetim süreçlerinde ortaya çıkabilecek belirsizlikleri azaltmak ve kurumsal hedeflere güvenli şekilde ulaşmak amacıyla sistematik kontrol mekanizmaları oluşturmayı içermektedir. Raporlarda, iç kontrol sistemlerinin standart iş süreçleri, politika ve prosedürler ile görev-yetki tanımlarına dayalı olarak yapılandırıldığı ve böylece risklerin önleyici şekilde yönetildiği belirtilmektedir (Pınar, 2023: 35). Ayrıca iç kontrol süreçleri; gerçek zamanlı bilgi akışı, paydaşlarla düzenli iletişim, bayi ve tedarikçi toplantıları ile müşteri geri bildirim mekanizmaları gibi uygulamalar üzerinden desteklenmekte ve operasyonların şeffaf, izlenebilir ve etkin şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır (CCI, 2023: 198). Bunun yanında, Riskin Erken Saptanması Komiteleri ile iç kontrol sistemlerinin periyodik olarak gözden geçirilmesi ve tespit edilen risklerin yönetim kuruluna raporlanması, iç kontrolün kurumsal yönetimde stratejik bir araç olarak işlev gördüğünü de göstermektedir (Kervan Gıda, 2023: 21).

6. Sonuç

Bu çalışma, gıda sektöründe faaliyet gösteren ve BİST’te işlem gören işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan risk yönetimi uygulamalarını doküman analizi yöntemiyle inceleyerek, sektöre özgü

sürdürülebilir risk yönetimi sürecinin nasıl yapılandırıldığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Analiz edilen 12 işletmeye ait 2023 yılı sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen bulgular, gıda sektöründe risk yönetiminin yalnızca geleneksel finansal risklerle sınırlı olmadığını, bunun yanı sıra çevresel, sosyal, yönetişimsel ve operasyonel boyutları kapsayan geniş bir çerçevede ele alındığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, gıda sektöründe risk yönetimi süreçlerinin en yoğun şekilde iklim değişikliği ve buna bağlı çevresel riskler etrafında şekillendiğini ortaya koymuştur. İncelenen raporların tamamında iklim değişikliğine ilişkin risklerin vurgulanması, sektörün doğal kaynaklara bağımlı yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Bu sonuç, gıda sektörünü iklim kaynaklı riskler açısından öncelikli sektörler arasında değerlendiren mevcut literatürle örtüşmektedir. Nitekim Tepe Küçükoğlu (2024) ve Kazan ve Uzun Kocamış (2024), sürdürülebilirlik risklerinin özellikle tarımsal üretim ve gıda tedarik zincirlerinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.

Risk yönetimi amaçlarına ilişkin bulgular, sektörde operasyonel etkinlik ve verimlilik odaklı bir yaklaşımın baskın olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmeler risk yönetimini, operasyonel süreçleri kesintisiz sürdürme, maliyetleri kontrol altında tutma ve kaynak kullanımını optimize etme aracı olarak görmektedir. Dijitalleşme, otomasyon, yalın üretim ve Ar-Ge faaliyetlerinin risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınması, bu bulguyu desteklemektedir. Bu durum, Stulz'un (1996) risk yönetiminin işletme değerini artıran stratejik bir işlev olduğu yönündeki yaklaşımıyla örtüşmekte; risk yönetiminin savunmacı bir kontrol mekanizmasından ziyade performans ve rekabet gücünü destekleyen bir yönetim aracı olarak benimsendiğini göstermektedir.

Çalışmada elde edilen bulgular, risk yönetimi ile sürdürülebilir büyüme ve rekabet gücü arasında güçlü bir ilişki olduğunu da ortaya koymaktadır. Özellikle kurumsal risk yönetimi mekanizmalarının stratejik hedeflerle uyumlu biçimde yapılandırılması, işletmelerin uzun vadeli istikrarını artırmaktadır. Bu sonuç, Uysal (2020; 2021) ve Soin ve Collier'in (2013) risk yönetiminin kurumsal yapı ve stratejiyle bütünleşmesi gerektiğine ilişkin tespitleriyle paralellik göstermektedir. Bulgular, gıda sektöründe risk yönetiminin yalnızca riskleri azaltmaya değil; piyasa koşullarına uyum, müşteri güvenini koruma ve marka değerini güçlendirme hedeflerine de hizmet ettiğini ortaya koymaktadır.

Risklerin tanımlanmasına ilişkin bulgular, işletmelerin çok sayıda uluslararası ve ulusal rehber kaynaktan yararlandığını göstermektedir. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, GRI Standartları ve TSRS'nin yaygın biçimde kullanılması, sürdürülebilirlik raporlaması ile risk yönetimi arasındaki güçlü bağa işaret etmektedir. Buna ek olarak IFRS, SPK Sürdürülebilirlik Uyum Çerçevesi ve sürdürülebilirlik endekslerinin referans alınması, işletmelerin finansal ve finansal olmayan riskleri birlikte değerlendirdiğini göstermektedir. Bu bulgu, Aven'in (2016) belirsizlik ve kırılganlık unsurlarının risk değerlendirme süreçlerine entegre edilmesi gerektiği yönündeki yaklaşımını desteklemektedir.

Risk faktörlerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; iklim değişikliği, yasal ve düzenleyici riskler, teknolojik riskler, tedarik zinciri aksamaları, veri güvenliği, çalışan bağlılığı ve itibar riski gibi çok boyutlu risk alanlarının öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, gıda sektöründe risk yönetiminin yalnızca üretim ve maliyet odaklı değil; insan kaynağı, teknoloji, etik ve yönetim boyutlarını da kapsayan geniş bir perspektifte ele alındığını göstermektedir. Bulgular, iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının risk izleme ve kontrol süreçlerinde merkezi bir rol üstlendiğini ortaya koyarak, Görmən ve Korkmaz'ın (2022) iç denetimin sürdürülebilirlik açısından stratejik bir araç olduğu yönündeki değerlendirmelerini destekler niteliktedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu çalışma, literatürde sıklıkla vurgulanan risk yönetimi-sürdürülebilirlik ilişkisini, gıda sektörüne özgü ampirik bulgularla desteklemekte ve literatürde belirtilen kavramsal yaklaşımların sektörel düzeydeki yansımalarını ortaya koymaktadır. Çalışma, gıda sektöründe sürdürülebilir risk yönetiminin hangi amaçlar doğrultusunda, hangi rehber kaynaklar çerçevesinde ve hangi risk alanlarına odaklanılarak yürütüldüğünü sistematik biçimde ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlamakla birlikte, araştırmanın yalnızca 2023 yılı sürdürülebilirlik raporlarıyla ve sınırlı sayıda işletmeyle gerçekleştirilmiş olması, sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

Gelecek çalışmalarda, zaman serisi analizleriyle risk yönetimi uygulamalarındaki değişimin incelenmesi, nicel yöntemlerle desteklenmiş karma araştırma tasarımlarının kullanılması ve farklı sektörlerle karşılaştırmalı analizler yapılması, sürdürülebilir risk yönetimi literatürüne önemli katkılar sağlayacaktır. Bu çerçevede çalışma, hem akademik literatür hem de uygulayıcılar açısından gıda sektöründe sürdürülebilir risk yönetiminin mevcut durumunu anlamada referans olabilecektir.

Kaynaklar

- Acar, S. (2024). İç denetimin sürdürülebilirlik süreçlerindeki rolü ve önemi: İşletmeler için stratejik yaklaşımlar. *Denetişim*, (31), 129–143.
- Aksay, K., & Orhan, F. (2013). Hastanelerde inovasyon sürecinin risk yönetimi bağlamında değerlendirilmesi: Bir model önerisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10–23.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Ayikoğlu, Z. F. (2007). *Muhasebe verilerine dayalı risk ölçümü*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş. (2023). Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- Bolak, M. (2004). *Risk ve Yönetimi*, İstanbul, Birsan Yayınevi.
- Christoffersen, P. F. (2003). *Elements of Financial Risk Management*, California, Academic Press.
- Coca-Cola İçecek A.Ş. (2023). Entegre Faaliyet Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations). (2017). Enterprise risk management integrating with strategy and performance executive summary. Lake Mary, PwC.
- Demirkaya, M. A. (2014). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) finansal planlama ve finansal risk yönetimi yolu ile sürdürülebilirliğin sağlanması ve bir uygulama örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duran, E. (2013). *Kamu idarelerinde kurumsal risk yönetimi uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, www.csb.gov.tr/db/destek/editordosya/Kamu_Idarelerinde_Kurumsal_Risk_Yonetimi_Uygulamaları.pdf (Erişim tarihi: 05 Nisan 2025).
- Görmen, M., & Korkmaz, G. (2022). Kurumsal sürdürülebilirlik için sürdürülebilir iç denetim: Geleceğin iç denetim fonksiyonu. *Denetişim*, (25), 94–115.
- Güler, A., & Arkın, A. K. (2018). COSO 2017 kurumsal risk yönetimi çerçevesine kontrol öz değerlendirme yaklaşımıyla bakış ve bir kurum uygulaması-I. *Denetişim*, (18), 45–62.
- Hamir, H., & Sum, R. M. (2021). Risk management processes developed for businesses. Asia E-Conference on Business, Education, Social Sciences and Technology 2021 (ACBEST2021), Kuala Lumpur, Malaysia
- ISO (International Organization for Standardization). (2009). ISO 31000: Risk management principles and guidelines.
- Kayahan, C., & Topal, Y. (2009). Tarihsel riske maruz değer (rmd) finansal riskleri açıklamada yeterli midir? *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 179–198.
- Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş. (2023). Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- Kazan, G., & Kocamış, T. U. (2024). Tedarik zincirlerinde sürdürülebilir risk yönetimi: Çevresel, sosyal ve jeopolitik riskleri azaltma stratejileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 19(1), 75–92.
- Kerevitaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2023). Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- Kervan Gıda Sanayi Ve Ticaret A.Ş. Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).

- Korkmaz, G. (2020). İç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik incelemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1), 177-201.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk management: Understanding the new integrated ERM framework*. John Wiley & Sons.
- Ofis Yem Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. (2023). Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- Penguen Gıda Sanayi A.Ş. (2023). Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.; Pınar Su ve İçecek Sanayi ve Ticaret A.Ş.; Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş. (2023). Yaşar Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- Stulz, R. M. (1996). Rethinking risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(3), 8-25.
- Tang, C., & Tomlin, B. (2008). The power of flexibility for mitigating supply chain risks. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 12-27.
- Tat Gıda Sanayi A.Ş. (2023). Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- Tepe Küçükoğlu, M. (2024). İşletmelerde Sürdürülebilir Risk Yönetimi, E. Akay & N. Palabıyık (Ed.), *Sürdürülebilir Yönetim*, Özgür Yayınları, Gaziantep, 149-177.
- Topçu, B. (2010). *Finans dışı şirketlerde kurumsal risk yönetimi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türel, A. (2008). *Risken korunma muhasebesi ve finansal tablolarda raporlanması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, M. C. (2020). Stratejik risklerin yönetilmesi ve örgütlerde sürekli risk yönetimi entegrasyonu. *Denetim*, (21), 39-52.
- Uysal, M. C. (2021). ISO 31000 ve COSO kurumsal risk yönetimi karşılaştırması: Çerçevesi anlamak. *Denetim*, (22), 55-68.
- Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. (2023). Sürdürülebilirlik Raporu. <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler> (Erişim tarihi: 10 Nisan 2025).
- Yüzbaşıoğlu, N. (2003). *Risk yönetimi ve bankaların denetimi*. Risk Yönetimi Konferansı, Risk Yöneticileri Derneği-Finans Dünyası, İstanbul, 2-35.