



T.C.

 STANBUL T CARET  N VERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ E  TİM ENSTİTÜSÜ

MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM DOKTORA PROGRAMI

**Gıda Perakende Sektörü   letmelerinde Kurumsal Risk Yönetiminin Analitik
Hiyerarşi Süreci (AHP) Yöntemi ile Modellenmesi: Zincir Marketler Uygulama
 rne i**

Doktora Tezi

Mehmet  LDEM

1000 17261

 stanbul, 2024



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM DOKTORA PROGRAMI

Gıda Perakende Sektörü İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetiminin Analitik
Hiyerarşi Süreci (AHP) Yöntemi ile Modellenmesi: Zincir Marketler Uygulama
Örneği

Doktora Tezi

Mehmet İLDEM

1000 17261

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gencay KARAKAYA

İstanbul, 2024

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Mehmet İLDEM

ÖZET

Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir marketler; kuruluş yeri, ürün portföy seçimi, ürün tedariki, personel istihdamı, hizmet sunumu, pazarlama, satış faaliyetleri ve benzeri bir çok açıdan hem çok çeşitli ve hem de değişken riskler içerisinde faaliyette bulunmaktadırlar. Bu araştırma, gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir market işletmeleri için, kurumsal risklerin tespit ve yönetiminde uygulanabilecek bir model önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

Bu amaca ulaşmak üzere öncelikle işletmeleri yakından ilgilendiren risk ve risk ile ilgili kavramlar konusunda literatür taraması yapılmıştır. İşletmelerin maruz kalabilecekleri kurumsal risk çeşitleri araştırıldıktan sonra zincir marketleri yakından ilgilendiren ana risk grupları ortaya konmuştur.

İşletme kurumsal yönetim iç sistemlerinden biri olan Kurumsal Risk Yönetiminin (KRY) diğer iç sistemlerden; iç kontrol, iç denetim ve kurumsal yönetim ile etkileşimleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Uluslararası kabul görmüş KRY modellerinden Sponsor Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations-COSO) ve Uluslararası Standartlar Örgütü'nün (International Organization for Standardization-ISO) son güncellenen çerçeveleri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. COSO KRY çerçevesi esas alınarak araştırmada GPS İşletmesi için model geliştirilmektedir. Risk ve kurumsal risk yönetimi sürekli olarak odakta olacak şekilde, zincir market işletmelerinde uygulanması gereken adımlar ve söz konusu adımların her birinde yürütülmesi gereken faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonucunda işletmenin geleceği ile ilgili stratejik hedeflerin belirlenmesi süreçleri model içerisinde işlenmektedir.

Çalışmanın modellenmesi ve uygulanması aşamasında, son dönemlerde daha çok kullanılmaya başlanan Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytic Hierarchy Process - AHP) yöntemi tercih edilmiştir. Çok kriterli ve çok çeşitte riskin bulunduğu durumlarda AHP yöntemi analitik ve sistematik sonuç üretmede etkin rol oynamaktadır. Çalışmada AHP yönteminin uygulanması, muhasebe ve denetim konularında bu yöntemin bundan sonraki kullanımları için de katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın örneklemini, ulusal nitelikteki faaliyet gösteren bir zincir market işletmesinin karar alma ve yönetim süreçlerinde farklı görevlerde rol alan yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklem kümesi tespitinde yargısal örnekleme yoluna başvurulmuştur. Veri toplama yöntemi olarak da derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. Söz konusu yöntemin uygulanması noktasında “GPS İşletmesi”, mevcut kurumsal yapısı, büyüklüğü ve hizmet alanı bakımından risklerin çeşitliliği ve sayısı, iç denetim biriminin konumlandırma aşamasında olması, iç kontrol yapısının uygulamada zayıflamış olması ve tüm bunlara rağmen kurumsal risklerin tespit edilerek kurumsal yönetimin bir unsuru haline henüz getirilmemesi nedeniyle tercih edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Risk Yönetimi, İç Denetim, İç Kontrol, Kurumsal Yönetim, COSO, Stratejik Hedefler, KPI, Analitik Hiyerarşi Süreci, Zincir Marketler

ABSTRACT

Chain stores operating in the food retail sector operate under many different and variable risks in terms of establishment location, product portfolio selection, product supply, personnel employment, service delivery, marketing, sales activities and many other aspects. This research, aims to propose a model that can be applied in the identification and management of corporate risks for chain stores enterprises operating in the food retail sector.

In order to achieve this goal, first of all, a literature review is conducted on risk and other risk-related concepts that are of particular interest to businesses. After investigating the types of corporate risks that businesses may be exposed to, the main risk groups that are of particular concern to chain markets are revealed.

Enterprise Risk Management (ERM), one of the internal corporate governance systems of the enterprise, are discussed in detail with other internal systems; internal control, internal audit and corporate management. The latest updated frameworks of internationally accepted ERM models, Committee of Sponsoring Organizations (COSO) and International Organization for Standardization (ISO), are discussed in detail. Based on the COSO ERM framework, the research is developing a model for the GPS Enterprise. The steps to be implemented in chain market businesses, the activities to be carried out in each of these steps, and the processes of determining strategic goals for the future of the business as a result of these activities are processed in the model, with risk and corporate risk management always being in focus.

In the modeling and implementation phase of the study, the Analytical Hierarchy Process (AHP) method, which has become more widely used in recent years, was preferred. In cases where there are multiple criteria and multiple types of risks, the AHP method plays an active role in producing analytical and systematic results. It is evaluated that the application of the AHP method in the study will contribute to the future uses of this method in accounting and auditing issues.

The sample of the research consists of managers who play different roles in the decision-making and management processes of a national chain market business. Judgmental sampling was used to determine the sample set. Depth interview technique was used as the data collection method. In terms of applying the method in question, “the GPS Enterprise” was preferred due to its current corporate structure, diversity and number of risks in terms of its size and service area, the internal audit unit being in the positioning phase, the internal control structure being weakened in practice and despite all these, corporate risks not being identified and made an element of corporate governance.

Key Words: *Enterprise Risk Management, Internal Audit, Internal Control, Corporate Governance, COSO, Strategic Goals, KPI, Analytical Hierarchy Process, Chain Stores*

İÇİNDEKİLER

Etik Beyan Sayfası	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler	v
Tablolar Listesi.....	viii
Şekiller Listesi	xi
Kısaltmalar	xiii
GİRİŞ	1
1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ	4
1.1. Risk Kavramı	4
1.1.1. Risk İle İlişkili Diğer Kavramlar.....	8
1.1.1.1. Risk Kapasitesi.....	9
1.1.1.2. Risk İştahı.....	10
1.1.1.3. Risk Toleransı	10
1.1.1.4. Risk Hedefi.....	10
1.1.1.5. Risk Limiti	10
1.1.1.6. Risk Düzeyi veya Risk Seviyesi.....	11
1.1.1.7. Risk ve Belirsizlik	12
1.1.1.8. Risk ve Fırsat.....	12
1.1.1.9. Risk ve Tehdit	12
1.1.1.10. Risk ve Algı.....	12
1.1.1.11. Risk Zekası veya Risk Olgunluğu.....	13
1.1.1.12. Risk Kütüğü veya Risk Havuzu	13
1.1.1.13. Risk Sorumlusu	13
1.1.1.14. Artık Risk.....	13
1.1.1.15. Risk Kültürü	14
1.1.1.16. Risk Göstergeleri.....	14
1.1.1.17. Risk Strateji Belgesi.....	15
1.1.1.18. Risk Yönetimi	15
1.1.1.19. Kurumsal Risk ve Kurumsal Risk Yönetimi.....	16
1.1.2. Kurumsal Risk Türleri.....	17
1.1.3. Riskleri Doğuran Nedenler	24

1.2. Kurumsal Risk Yönetimi.....	25
1.2.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	29
1.2.2. Kurumsal Risk Yönetimi Süreci veya Döngüsü	31
1.2.3. Üçlü Hat Modelinde Kurumsal Risk Yönetiminin Yeri.....	32
1.2.4. KRY Yetkinliği Açısından İşletmelerin Sınıflandırılması	34
1.3. KRY'nin İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemleri İle Etkileşimi	34
1.3.1. KRY ve İç Kontrol Etkileşimi.....	37
1.3.2. KRY ve Kurumsal Yönetim Etkileşimi	41
1.3.3. KRY ve İç Denetim Etkileşimi	43
1.4. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Uluslararası Düzenlemeler	46
1.4.1. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli	47
1.4.2. ISO 31000 Risk Yönetimi Modeli	59
1.4.3. COSO ve ISO Risk Yönetimi Modellerinin Karşılaştırılması	63
1.5. Stratejik Hedeflerde Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi	65
1.6. Türkiye’de Kurumsal Risk Yönetimi.....	68
1.6.1. Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi	68
1.6.2. Özel Sektör Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları.....	72
2. GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ	74
2.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı	74
2.2. Türkiye’nin Ekonomik Görünümü.....	76
2.2.1. Türkiye Hizmet Sektör Büyüklüğü ve Ticaret Satış Hacmi Endeksi	76
2.2.2. Perakende Sektörü İşletmelerinde Çalışan İşgücü Miktarı	78
2.3. Gıda Perakende Sektörü.....	79
2.3.1. Gıda Perakende Sektörünün Müşterisi Olarak Tüketiciler.....	84
2.4. Zincir Marketler	85
2.4.1. Yerel Zincirler.....	87
2.4.2. Ulusal Zincirler	88
2.4.3. Discount Zincirler	88
2.5. Perakende Ticaret Sektörü Güven Endeksi.....	89
2.6. Gıda Perakende Ticaret Sektörünün Kurumsal Riskleri	90
2.7. Gıda Perakende Sektörü İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi	91
3. GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AHP YÖNTEMİ İLE MODELLENMESİ:ZİNCİR MARKETLER UYGULAMA ÖRNEĞİ	94

3.1. Araştırmanın Amacı	94
3.2. Araştırmanın Soru ve Hipotezleri	95
3.3. Hedef Çalışma Evreni	96
3.4. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Metodoloji.....	97
3.4.1. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Yöntemi Hakkında Açıklamalar	97
3.4.2. AHP Yöntemi Uygulaması Hakkında Farkındalık Toplantıları.....	100
3.5. Veri Üretimi, Analiz ve Bulgular.....	100
3.5.1. Birinci Aşama: Verilerin Toplanarak Sınıflandırılması	101
3.5.2. İkinci Aşama: Bilgilerin Derecelendirilerek Değerlendirilmesi	112
3.5.3. Üçüncü Aşama: Bulguların Analiz Edilerek Değerlendirilmesi	129
3.5.3.1. Kriter Matrisleri Analiz ve Bulguları	130
3.5.3.2. AHP Matrisleri Analiz ve Bulguları.....	133
3.5.3.3. Risk Matrisleri Analiz ve Bulguları	143
3.5.3.4. AHP, Kriter ve Risk Matrislerini Kapsayan Nihai Analiz ve Bulgular ..	147
3.6. Sonuç ve Öneriler.....	152
KAYNAKÇA	166
EKLER.....	171

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Risk Kavramında Geleneksel ve Modern Bakış.....	8
Tablo 2. Risk Yönetimi Anlayışlarının Kıyaslanması.....	30
Tablo 3. İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemleri.....	36
Tablo 4. COSO İç Kontrol ile Suistimal Risk Yönetim İlkelerinin Eşleştirilmesi... ..	40
Tablo 5. COSO 2004 ve 2017 Çerçevesinin Karşılaştırılması.....	50
Tablo 6. COSO KRY 2017 ile ISI 31000:2018 Çerçevesinin Karşılaştırılması.....	64
Tablo 7. Türkiye GSYH So.....	76
Tablo 8. Türkiye GSYH'sının Ana Sektörler İtibariyle Tutarları.....	77
Tablo 9. Türkiye Sektörel İstihdam Oranları (1998-2022).....	78
Tablo 10. NACE Esaslı GSYH Sektör Kodlaması.....	79
Tablo 11. Türkiye Ekonomik Sınıflamasında Zincir Marketlerin Yeri.....	81
Tablo 12. Perakende Ticaret Sektörü Güven Endeksi (Temmuz 2024).....	90
Tablo 13. Karşılaştırma Değerleri Skalası.....	99
Tablo 14. GPS İşletmesi Risk Matrisi.....	107
Tablo 15. GPS İşletmesi Kriter Matrisi.....	107
Tablo 16. GPS İşletmesi 1. Alternatif Matris (Karlılık).....	108
Tablo 17. GPS İşletmesi 1. Alternatif Matris (İtibar ve Marka Yönetimi).....	109
Tablo 18. GPS İşletmesi 1. Alternatif Matris (Kurumsal Sürdürülebilirlik).....	110
Tablo 19. GPS İşletmesi 1. Alternatif Matris (Toplumsal Fayda).....	111
Tablo 20. Değer Tanımları Tablosu.....	112

Tablo 21. Kriter Ağırlıklandırma Matrisi.....	114
Tablo 22. Kriter Ağırlıklandırma Matrisi (Simetrisi ile Birlikte).....	115
Tablo 23. GPS İşletmesi Kriter Matrisi Örneği	131
Tablo 24. GPS İşletmesi Kriter Matrisi Ağırlıkları Tablosu.....	131
Tablo 25. Karlılık Kriteri Açısından AHP Skor Matrisi.....	134
Tablo 26. İtibar ve Marka Yönetimi Kriteri Açısından AHP Skor Matrisi	135
Tablo 27. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kriteri Açısından AHP Skor Matrisi.....	136
Tablo 28. Toplumsal Fayda Kriteri Açısından AHP Skor Matrisi	137
Tablo 29. Risk Matrisi Değerleri	143
Tablo 30. Boş Risk Matrisi Örneği	144
Tablo 31. Risk Matrisi Sonuçları	145
Tablo 32. GPS İşletmesi Finansal Riskleri	173
Tablo 33. GPS İşletmesi Altyapı Riskleri	174
Tablo 34. GPS İşletmesi Operasyonel Riskleri	175
Tablo 35. GPS İşletmesi Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	175
Tablo 36. GPS İşletmesi Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	176
Tablo 37. GPS İşletmesi İç Kontrol Riskleri	177
Tablo 38. GPS İşletmesi Kurumsallaşma Riskleri	178
Tablo 39. GPS İşletmesi Yönetişim Riskleri.....	179
Tablo 40. GPS İşletmesi Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	180
Tablo 41. GPS İşletmesi Ulusallaşma Sürecindeki Riskler	180
Tablo 42. GPS İşletmesi Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	181

Tablo 43. GPS İşletmesi Müşteri Beklentileri Riskleri	181
Tablo 44. GPS İşletmesi Ürün Kayıpları Riskleri	182
Tablo 45. GPS İşletmesi Ürün Tedarik ve Fiyatlama	183
Tablo 46. GPS İşletmesi Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	183
Tablo 47. GPS İşletmesi Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	184
Tablo 48. GPS İşletmesi İklim ve Gıda Üretimi Riskleri	184
Tablo 49. GPS İşletmesi Politik Riskleri.....	184
Tablo 50. GPS İşletmesi Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	185
Tablo 51. GPS İşletmesi Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	186

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Risk Tanımının Değişimi (İçeriği).....	7
Şekil 2. Risk Yönetimi Kavramları Kapsam Gösterimi.....	9
Şekil 3. Risk Matrisi Durumları.....	11
Şekil 4. Risk Yönetiminin Kısa Tarihi.....	16
Şekil 5. Kurumsal Risk Yönetiminin İşletme İç Sistemleri İle Etkileşimi.....	28
Şekil 6. Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü.....	31
Şekil 7. IIA'nın Üçlü Hat Modeli.....	33
Şekil 8. KRY Yetkinliğinde İşletmelerin Sınıflandırılması.....	34
Şekil 9. İşletme İç Sistemleri Evreni.....	36
Şekil 10. İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemlerinin Kapsam Gösterimi.....	37
Şekil 11. Kurumsal Yönetimde İşletme Paydaşları.....	41
Şekil 12. İç Denetimin KRY'deki Rolü	44
Şekil 13. COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Genel Süreci	52
Şekil 14. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Sarmalı	53
Şekil 15. ISO 2018- İlkeler, Çerçeve ve Süreç	61
Şekil 16. Stratejik Hedefin Ölçümlenerek Performansın Arttırılması	67
Şekil 17. Risk Strateji Belgesinde Yer Verilecek Asgari Bilgiler	71
Şekil 18. Ticaret Satış Hacmi Yıllık ve Aylık Değişim Oranları (%).....	78
Şekil 19. E-Ticaret En Çok Artış Gösteren Sektör Karşılaştırması	84
Şekil 20. Nüfusun En Yüksek Olduğu 20 Ülke.....	85

Şekil 21. Market Tiplerinin Şube Sayılarının Dağılımı	86
Şekil 22. Yerel Zincirlerin Son 10 Yıllık Gelişimi	87
Şekil 23. Ulusal Zincirlerin Son 10 Yıllık Gelişimi	88
Şekil 24. Discount Zincirlerin Son 10 Yıllık Gelişimi	89
Şekil 25. GPS İşletmesi Kısa Organizasyon Şeması	97
Şekil 26. AHP Hiyerarşik Yapısı	98
Şekil 27. Kriter Matrisi Sonuç Grafiği.....	132
Şekil 28. Karlılık Açısından AHP Skor Matrisi Grafiği	139
Şekil 29. İtibar ve Marka Yönetimi Açısından AHP Skor Matrisi Grafiği	140
Şekil 30. Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından AHP Skor Matrisi Grafiği	141
Şekil 31. Toplumsal Fayda Açısından AHP Skor Matrisi Grafiği	142
Şekil 32. Risk Matrisi Grafiği	146
Şekil 33. GPS İşletmesi KRY Modeli: AHP + Risk Matrisi Grafiği	148
Şekil 34. GPS İşletmesi Karşılaştırmalı Matris Sonuçları	150
Şekil 35. Risk Yönetim Planı.....	157
Şekil 36. Risklerin Yorumlanması.....	157

KISALTMALAR

AHP	: Analitik Hiyerarşı Prosesi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
CI	: (Consistency Indeks) - Tutarlılık indeksi
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CR	: (Consistency Rate) - Tutarlılık oranı
IIA	: The Institute of Internal Auditors
ISO	: (International Organization for Standardization) – Uluslararası Standardizasyon Örgütü
KGK	: Kamu Gözetim Kurumu
KPI	: (Key Performance Indicator) - Anahtar Performans Göstergesi
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
NACD	: (National Association of Corporate Directors) – ABD Kurumsal Direktörler Birliği
RI	: Rassallık İndeksi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
YK	: Yönetim Kurulu

GİRİŞ

Risk, insanlığın varoluşundan bu güne kadar birlikte yaşadığı bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Gün geçtikçe yeni riskler doğabildiği gibi var olan riskler de farklılaşabilmektedir. İnsanlık gibi, işletmeler de risklerin etkisi altında kalmaktadır. Günümüz işletmelerinin başarısı, maruz kaldıkları farklı risklerin etkin şekilde yönetilmesine ve bu doğrultuda risk yönetim stratejileri geliştirilmelerine bağlıdır. Etkin bir risk yönetimi, alışlagelen finansal risklerin yanında, karşılaşılması muhtemel farklı niteliklerdeki risklere odaklanmak ile mümkün olmaktadır.

İşletmelerin içinde bulunduğu sektör de, sektör koşulları başta olmak üzere sektörün etkilendiği dış etkenler ile birlikte işletmelerin hangi risklerden ve ne derecede etkileneceğini şekillendirmektedir.

Perakende, tüketicilere geniş çeşitlilikte ürün ve hizmetler sunan çok hareketli, karmaşık ve yaygın bir sektördür. Gıda perakendeciliği, perakende sektörü içerisinde oldukça önemli bir paya sahiptir. Gıda perakende sektöründe faaliyette bulunan işletmeler arasında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabetçi bir pazarda yer alan gıda perakende sektörü işletmelerinden önde gelen marketler işletmeleri; coğrafik konum, ürün seçimi ve çeşidi, markalı ürün üretimi, sunulan hizmet kalitesi ve fiyat seçenekleri ile aynı sektördeki diğer rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayarak faaliyette bulunmaktadır.

Gıda perakende sektöründeki faaliyetler, çoğunlukla zincir marketler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Emek yoğun bir piyasada gerçekleştirilen zincir market faaliyetleri, bünyesinde birçok riski barındırmaktadır. Bu çalışmada; söz konusu bu risklerin ortaya çıkma, faaliyet ve süreçlere etki etme ve kurumsal düzeyde yönetilmelerini sağlayacak, bilimsel bir temele dayalı analitik bir model oluşturarak hem sektör paydaşlarına hem de işletme üst yönetimine bir rehber sunmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde risk kavramı başlığı altında; risk ile ilgili diğer kavramlar, kurumsal risk ve türleri, riskleri doğuran nedenler ve risk yönetim süreci ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

İşletme kurumsal yönetim iç sistemlerinden biri olarak değerlendirilen KRY'nin diğer iç sistemler olan; iç kontrol, iç denetim ve kurumsal yönetim ile etkileşimleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi genel çerçevesi ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeydeki kaynaklar taranarak, bu konu ile ilgili yayınlanan COSO, ISO, Turnbull, Basel gibi düzenlemeler ele alınmakta, araştırmada odaklanılan esas yaklaşım olan COSO ve ISO düzenlemeleri kapsamlı bir şekilde hem ayrı ayrı hem de karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada, COSO KRY'nin güncellenen 2017 çerçevesinde risklerin strateji ve performans ile bağlantılarına yapılan vurgulardan hareket edilerek; anahtar performans göstergeleri (Key Performance Indicator-KPI), ve stratejik hedef başlıkları arasındaki ilişkiler sorgulanarak bütünlük bir analiz ve yönetim aracı sunulmaktadır (COSO,2017).

Kurumsal Risk Yönetimi konusunda Türkiye'de yapılmakta ve uygulanmakta olan çalışmalara iki başlık altında yer verilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde perakende sektörü, perakende sektörünün Türkiye GSYH içindeki yeri ve önemi, perakende sektörü içinde önemli yer tutan gıda perakende faaliyetleri, bu faaliyetleri yürüten zincir market işletmelerinin insan yaşamında kapladığı yer, bu işletmelerin doğaları gereği taşıdığı riskler, bu risklerin izlenmesi ve yönetilmesi konuları etraflı bir şekilde ele alınmaktadır. Araştırmanın uygulama evreni olması nedeniyle, gıda perakende sektörü içinde faaliyet gösteren işletme türleri ele alınarak KRY'nin işlenebileceği zincir market işletmeleri özelinde ayrıntılı açıklayıcı bilgilere verilmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde uygulama için, ulusal gıda perakende sektörü temsil niteliği olan GPS İşletmesi, uygulama evreni olarak seçilmiştir. İşletme hakkında gerekli bilgiler verilmektedir. Derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak toplanan verilerin analizinde "Risk Matrisi" ve "Analitik Hiyerarşi Prosesi (Analytic Hierarchy Process) (AHP) yöntemleri için literatür taraması yapılmaktadır. Tarama sonucunda gıda perakende sektöründe AHP yöntemi kullanılarak KRY çalışması yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, GPS İşletmesi için, odağında AHP yöntemi olacak şekilde özgün bir KRY modeli aşama aşama kurulmaktadır. GPS İşletmesinin stratejilerini oluşturan farklı görevlerdeki yetkili ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler, bu araştırmanın teoriden pratiğe evrilmesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Teoride işleyen bir sistemin pratikte ne gibi sonuçlar verdiği gözlenecektir. Analizler sonucunda elde edilecek bulgular, değerlendirilerek yorumlanmaktadır.

Araştırmanın sonunda bu araştırmanın ortaya çıkardığı sonuçlar ve literatüre katkılarından söz edilmektedir. Sektörde bulunan gıda perakende işletmelerine de bu modeli uygulamaları için rehber niteliğinde bir yol haritası sunulmaktadır. Uygulamanın sonuçlarına bağlı olarak elde edilen sonuçlar her bir ana risk grubu için analiz edilip yorumlanmaktadır.

Araştırmanın ıktılarının ne şekilde değerlendirileceği, işletme stratejik hedefleri ve iş sonuçları ile bağlantılarının nasıl kurulacağı, işletme yöneticilerinin elde edilen KRY sonuçlarını nasıl yönetmeleri gerektiğine dair zengin içerikte öneriler geliştirilmektedir. Son olarak, geliştirilen öneriler hem bundan sonra yapılacak akademik çalışmalarda kullanmak üzere hem de bu çalışmayı bir rehber olarak kullanmak isteyen perakende sektörü müteşebbisleri için aktarılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ

Araştırmanın bu bölümünde risk kavramı başlığı altında; risk ile ilgili diğer kavramlar, kurumsal risk ve türleri, riskleri doğuran nedenler ve risk yönetim süreci ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. İşletme kurumsal yönetim iç sistemlerinden biri olarak değerlendirilen Kurumsal Risk Yönetiminin işletme diğer kurumsal yönetim iç sistemleri olan iç kontrol, iç denetim ve kurumsal yönetim ile etkileşimleri açıklanmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi genel çerçevesi ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeydeki kaynaklar taranarak, araştırmada odaklanılan esas yaklaşım olan COSO ve ISO düzenlemeleri ve Türkiye’de yapılmakta ve uygulanmakta olan çalışmalara yer verilmektedir. Risklerin strateji ve performans ile bağlantılarını yapılan vurgulardan hareket edilerek; anahtar performans göstergeleri (KPI), ve stratejik hedefler başlıkları arasındaki ilişkiler sorgulanarak bütünleşik bir analiz ve yönetim aracı sunulmaktadır.

1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ (KRY) SÜRECİ

Risk konusu, tüzel kişilik veya başka bir ifade ile işletme veya kurum düzeyinde ele alındığında KRY’den söz edilebilir. Çağdaş işletme yönetimlerinde kendisine yer açan KRY, işletmelerin ve işletme yöneticilerinin gelecek ile ilgili hedeflerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde önemli bir yönetim ve kontrol aracı haline gelmiştir.

KRY’nin temelini oluşturan risk kavramı etraflı bir şekilde ele alındıktan sonra kavram ile ilgili detaylı ve derinlemesine açıklamalar yapılmıştır.

1.1. Risk Kavramı

Risk kavramı, ilgisi ve etkisi veya neden ve sonuç ilişkileri bakımında canlı veya cansız neredeyse her varlık ile ilişkilendirilebilmektedir. İnsan için mutlak emniyet içinde bulunması veya tehlikeden uzakta yaşaması söz konusu değildir. İnsanlar, günlük yaşamlarında kendi tercih ettikleri eylem ve bu eylemlerinin doğal sonucu olarak ortaya çıkan birçok beklenen veya beklenmeyen tehlike ile birlikte yaşamaktadırlar. Bilerek ve

isteyerek yani gönüllü olarak bir eylem gerçekleştirilmek suretiyle kimi tehlikelere maruz kalınırken bazen de hiçbir şey yapılmadığında yani kayıtsız kalındığında da tehlikelere maruz kalınabilir.

Kapsama alanları farklı olan bilim dalları, risk kavramını açıklarken kendi alanları ile ilgili olarak kabul ettikleri kısıtlar nedeniyle çok farklı risk tanımları ortaya çıktığından bütün bilim dallarını kapsayacak evrensel bir tanıma rastlamak oldukça zordur (Kırkbeşoğlu, 2014:5)

Oxford English Dictionary, sözlük tanımlaması olarak, Fransızca kökenli bir kelime olan riski; “kayıp, yaralanma olasılığına maruz kalmak veya istenmeyen ve tehlikeli durum; şans ya da böyle bir olasılığı içeren durum” şeklinde yapmaktadır.

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlüğünde riski “zarara uğrama tehlikesi” şeklinde tanımlanmıştır.

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, riski; tehlikeden kaynaklanacak kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimali olarak tanımlamıştır.

Yaşamın birçok alanında ve farklı mesleklerde farklı risk tanımlama ve değerlendirmeleri olmakla birlikte bu çalışmada işletme düzeyinde ele alınıp değerlendirilebilecek risk ve risk ile ilgili kavramlara yer verilecektir.

Risk, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında olumsuz etkiye sahip olayların ya da olaylar dizisinin sebep olduğu olası kayıplardır (Uzun, 2011:1).

Riskler, işletme için alınan kararların ne şekilde sonuçlanacağına dair belirsizliği ifade eder. İşletme için riskler kaçınılmazdır olup işletme hedeflerinin bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir (Burnaby ve Hass, 2009:540).

Risk, tehlikeyle karşılaşanlarca daha önceden tanınmayan ve gözlenemeyen, yeni ve etkileri geç ortaya çıkabilecek şey olarak ifade edilmektedir (Morgan,1993:32-41).

Risk kavramı ile belirsizlik kavramının iç içe iki kavram olduğu konusunda ise neredeyse tüm risk analizi disiplindeki otoritelerin hem fikir olduğunu ise söylenebilir.

Risk kavramı, çoğunlukla belirsizlik ile ilişkilendirilir. Beklenmeyen sonuçlar belirsizlik olarak ifade edilmekte; risk ise belirsizliklerin ölçülebilir hale getirilmesi olarak değerlendirilmektedir (Holton,2004:19).

İşletmeler, genel çerçevesi önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere, gerçek veya tüzel kişilikler tarafından kurulmaktadır. İşletmeler, kurucularından bağımsız bir tüzel kişiliğe sahiptir. Bu tüzel kişilik kuruluştaki maddi ve maddi olmayan birçok değere sahiptir.

İşletmelerin kuruluş sonrasında, faaliyette bulunarak kuruluştaki bu değerlerini arttırmaları beklenmektedir. İşletmelerin sahip oldukları değerleri korumaları ve/veya değerlerini arttırmalarını sağlayan veya engelleyen birçok gelişme ile karşı karşıya kalmaktadır.

Risk, ilk etapta olumsuz veya arzulananmayan bir kavram olarak çağrışım yapsa da aslında bünyesinde olumlu anlamda fırsat ve gelişimi de barındırır. Bu nedenle risk; gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek olan tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek olan fırsatlar/olumluluklar olarak tanımlanabilir (Derici vd.,2007:152).

Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından elektronik ortamda yayınlanan terimler sözlüğünde risk, amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme olasılığı olarak tanımlanmaktadır (TİDE, 2023).

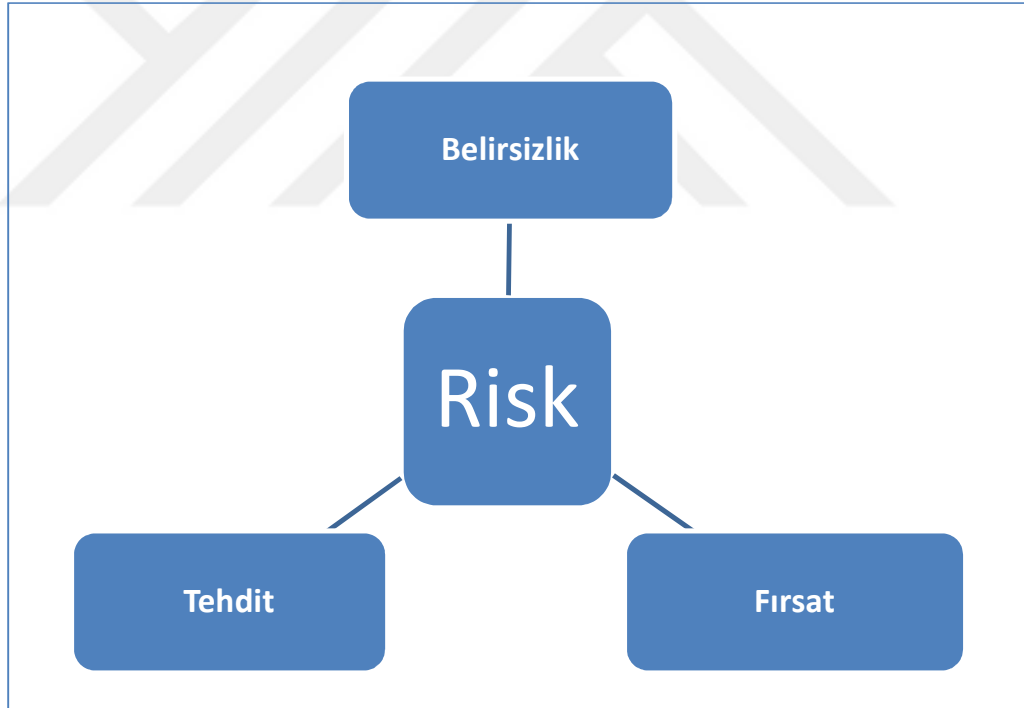
Risk, gelecekte meydana gelebilecek çeşitli gelişme ve olasılıklar dikkate alınarak bu günden olumlu veya olumsuz nitelikte, etkin bir değerlendirme ve açıklama yapmayı içeren kavramdır. Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) riski, “belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisi” olarak tanımlamaktadır (ISO,2023)

Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) riski, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek düzeydeki durumların ortaya çıkabilme ihtimali olarak ifade etmektedir. COSO’nun 2017 yılı güncellemesi aynı zamanda kurumsal risk yönetiminin, stratejiyi ve strateji performansını nasıl bilgilendirdiği konusuna daha güçlü bir vurgu yapılması yönündeki çağrıya da cevap vermektedir (COSO,2023).

Kamu yönetimi ile ilişkili olarak risk, idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Olumlu yönde etkilediğinde risk fırsat olarak değerlendirilirken, olumsuz yönde etkilediğinde tehdit olarak değerlendirilir (Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, 2024:7).

Aşağıda risk tanımının sadece tehdit ve belirsizlik kavramlarını içermediği, fırsatları da içinde barındırdığı ifade edilmektedir (Tüzün, 2002:26).

Şekil 1. Risk Tanımının Değişimi (İçeriği)



Kaynak: (İlgili şekil yazar tarafından tasarlanmıştır)

Risk kavramı konusunda yapılan değerlendirmelere bakıldığında “geleneksel” ve “modern” bakış açıları arasındaki farklar olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Risk Kavramında Geleneksel ve Modern Bakış

GELENEKSEL BAKIŞ	MODERN BAKIŞ
Risk, kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	Risk, değerlendirilmesi gereken bir fırsattır.
Risk, organizasyonel silolarda yönetilmektedir.	Risk, bütüncül bir yaklaşımla kurum çapında yönetilmektedir.
Risk yönetiminin sorumluluğu alt seviyelere kadar indirgenmektedir.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve bölüm yöneticileri tarafından üstlenilir.
Risk ölçümü subjektiftir.	Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunmaktadır.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulmuştur.
Yönetim kurulunun, iç kontrolü denetleyen iç denetim birimleri vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetim yapısını denetleyen bir risk komitesi vardır.

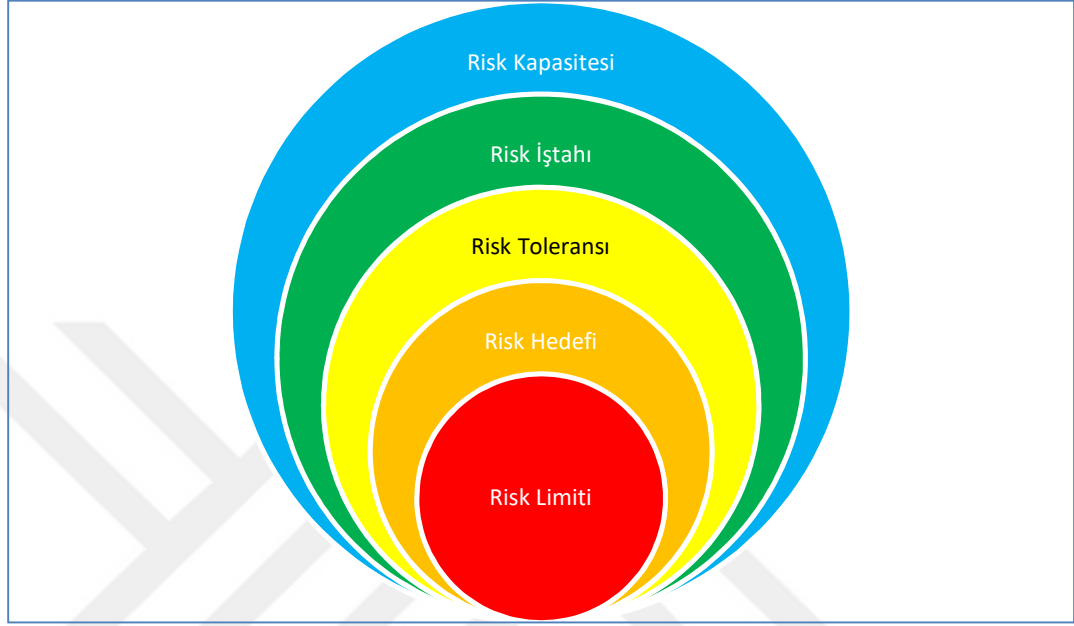
Kaynak: (PWC, 2006:7)

Yapılan açıklama ve tanımlamalardan anlaşılacağı üzere işletme ve muhasebe bilimleri kapsamında ele alınacak risk kavramı ile birlikte değinilmesi gereken ilişkili diğer kavramlardan söz edilmesinde fayda bulunmaktadır.

1.1.1. Risk ile İlişkili Diğer Kavramlar

Risk ile ilgili olarak birçok kavram türetilerek akademik literatürde ve işletme uygulamalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Risk kavramı ile birlikte kullanılmakta olan diğer ilişkili temel kavramlar, bu kavramların birbirleri ile kapsam yönünden ilişki gösterimleri ve kısaca açıklamaları Şekil 2’de gösterilmektedir:

Şekil 2 – Risk Yönetimi Kavramları Kapsam Gösterimi



Kaynak: (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü - IIA:4)

Risk ile ilgili kavramlar sadece Şekil 2’de gösterilenler ile sınırlı değildir. Araştırmanın ilerleyen kısmında risk ile ilgili kavramların açıklamaları yapılacaktır.

1.1.1.1. Risk Kapasitesi

Yukarıdaki Şekil 2’de görüleceği üzere işletmenin iş hedeflerini gerçekleştirmek için destekleyebileceği ve yüklenebileceği riski hem miktar olarak hem de risk türü olarak ifade etmektedir.

Risk Kapasitesi, işletmenin olumsuz bir olayın etkisini atlatma kabiliyetidir. Diğer bir anlatımla, kurumun ne kadar büyük bir sarsıntıya dayanabileceğidir. Bir kurumun risk kapasitesini bilmesi ne kadar riski üstlenmeye istekli olduğuna karar vermesi açısından önemlidir (Bozkurt, 2010:19).

1.1.1.2. Risk İştahı

Risk iştahı, kapsam itibariyle risk kapasitesinden daha dar kapsamlıdır. Kısaca, işletmenin tehditleri ve fırsatları dengeleyerek, stratejik hedeflerine ulaşma yolunda kabul etmeye hazır olduğu riskin miktarı ve türünü ifade etmektedir.

Risk İştahı, işletmenin, sahip olduğu misyon ve vizyon doğrultusunda kabul edebileceği geniş kapsamlı risk miktarını ifade eder. Başka bir ifadeyle, yönetimin herhangi bir önlem almanın gerekliliğine hüküm vermeden önce maruz kalmaya hazır olduğu risk miktarıdır. Yönetimin kabul edilebilir olduğunu düşündüğü risk seviyesidir (Bozkurt, 2010:19).

1.1.1.3. Risk Toleransı

Risk toleransı, kapsam itibariyle risk iştahından daha dar kapsamlıdır. Kısaca, işletmenin her bir ilgili riskle ilgili olarak almak istediği belirli azami riski ifade etmektedir.

Risk Toleransı, belirli bir amacın başarılmasına yönelik olarak kabul edilebilecek risk miktarını ifade eder. Başka bir anlatımla, risk toleransı, hedefler etrafındaki kabul edilebilir bir değişkenliği belirtir (Bozkurt, 2010:19).

Risk, beklenti itibariyle olumlu veya olumsuz bir sonuç doğurmaktadır. Bu beklenti seviyesi Risk İştahı veya Risk Toleransı olarak ifade edilmektedir. Risk iştahı ve risk toleransı kavramları risk alma ile ilgili sınırları ifade etmektedirler (Arslan, 2008: 8).

1.1.1.4. Risk Hedefi

Risk hedefi, kapsam itibariyle risk toleransından daha dar kapsamlıdır. Kısaca, işletmenin belirli bir iş hedefi doğrultusunda almak istediği optimum risk düzeyi olarak ifade edilmektedir.

1.1.1.5. Risk Limiti

Risk limiti, kapsam itibariyle risk hedefinden daha dar kapsamlıdır. Kısaca, işletmenin gerçekte maruz kalacağı risk miktar ve türlerinin, risk hedeflerinden çok fazla sapmaması ve işletmenin risk toleransı ve risk iştahı dahilinde kalması için izlenecek eşikleri ifade

etmektedir. Risk sınırlarının aşılması durumunda genellikle yönetimin eylemde bulunmaktadır.

Bu her beş kavramı kapsam genişliği açısından sıralanırsa; risk kapasitesi, risk iştahı, risk toleransı, risk hedefi ve risk limiti şekilde sıralanabilir.

1.1.1.6. Risk Düzeyi veya Risk Seviyesi

Risk, gerçekleşmesi durumunda beklenen sonuç açısından derecelendirildiğinde anlaşılması ve en önemlisi üzerinde çalışılması için esas olarak; düşük, orta ve yüksek olarak kategorize edilmektedir. Bu kategorizasyona göre de riskin seviyesi hakkında değerlendirme yapılmaktadır.

Risk düzeyini belirleyen etmenler üçe ayrılır; bunlar şu şekildedir: (Nicholson ve Baker, 2013):

a) Olayın meydana gelme olasılığı: Olayın meydana gelme ihtimali, genel olarak geçmiş dönem verilerin istatistiksel değerlendirilmeleri sonucu, tahminlerin oluşturulmasıdır.

b) Olayın meydana gelmesi durumunda yaratacağı sonucun etkisi: Olayın meydana gelmesi durumunda yaratacağı sonucun etkisinin belirlenmesinde, istatistik ve olasılık teorisi kullanılabilir. Bunun yanı sıra, olasılık teorisi sınırlı bir role sahip olup her zaman kullanımı uygun görülmemektedir.

c) Yukarıda sayılan iki etmenin kombinasyonu ile oluşan subjektif kararlar: İlk iki etmen arasındaki kombinasyon sonucunda Şekil 3'te gösterilmektedir:

Şekil 3: Risk Matrisi Durumları



Kaynak: (İlgili Şekil, yazar tarafından tasarlanmıştır)

1.1.1.7. Risk ve Belirsizlik

Risk, gerçekleşmesi durumunda beklenen sonuç açısından derecelendirildiğinde anlaşılması ve en önemlisi üzerinde çalışılması için esas olarak; düşük, orta ve yüksek olarak kategorize edilmektedir. Bu kategorizasyona göre de riskin seviyesi hakkında değerlendirme yapılmaktadır.

Risk, gelecek ile ilgili kavram olup gelecekte ne olacağı hakkında bugün yaşanmakta olan belirsizliği ifade eder. Risk ve belirsizlik kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilse de aslında farklı kavramlardır. Belirsizlik, genel olarak bir bilginin eksikliği ya da bilginin içeriği ile ilgili bir takım şüphelerin var olması anlamında kullanılmaktadır (Celayir, 2021:82)

Belirsizlik, bilgi eksikliğinden kaynaklı olarak gelecekte bir şeyin olup olmayacağı veya nasıl olacağı konularındaki şüphe durumudur (Vaughan ve Vaughan, 2007:3). Belirsizlik, beraberinde riski getirmektedir.

1.1.1.8. Risk ve Fırsat

Risk kavramı her ne kadar ilk bakışta olumsuz veya istenmeyen bir durum olarak gözüксе de aslında bünyesinde olumlu sonuçlar doğurabilecek nitelikteki durumları da barındırmaktadır. Risk ile ilgili literatürde fırsat, riskin olumlu yanları ve sağlayabileceği olası kazançları olarak ifade edilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2013).

1.1.1.9. Risk ve Tehdit

Genel olarak risk kavramı sonuçları itibariyle olumsuzluk içerir. Risk terminolojisinde tehdit riskin olumsuz yanları ve neden olabileceği olası kayıplar olarak ifade edilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2013).

1.1.1.10. Risk ve Algı

Her bir işletmenin veya işletme yöneticisinin içinde bulunduğu şartlar ve sahip olduğu olanakların farklılığı nedeniyle riski okuma ve anlama seviyeleri farklı olabilmektedir. Bu nedenle kimi işletmeler çok büyük riskleri göze alabilirken kimi işletmeler ise çok daha düşük düzeydeki risklerden bile kaçınabilmektedir. İşte bu noktada risk algısı

kavramı ortaya çıkmaktadır. Bireylerin risk algıları, riskin doğasına ve bireylerin tecrübelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir (Cohrssen ve Covello, 1989: 9). Risk, ölçülebilir olduğundan, riskin ölçümleme sonucu ile aynı riskin yol açtığı algı her zaman birbirini aynı olamayabilir. Bu durumda, algıyı normalleştirmek için ilgili risk hakkındaki bilgilendirmeleri yaygınlaştırmakta fayda bulunmaktadır.

1.1.1.11. Risk Zekası veya Risk Olgunluğu

Yukarıda açıklandığı üzere ölçümlenen risk düzeyi ile gözlemlenen risk algısı arasında birbirini destekleyememe durumu söz konusu olduğunda ilgili birey veya işletmenin risk algısını ölçümlenen risk düzeyine yakınlaştırmaya kısaca bu normalleştirme sürecine risk zekası denmektedir. İşletmelerin risk zekaları yükseltilebilmektedir (Haksöz, 2013: 85).

Risk olgunluğu, işletmenin amaç ve hedeflerine etki eden fırsat ve tehditlere yönelik karşı tutumları tanımlamak, değerlendirmek, kararlaştırmak ve raporlamak üzere kurumun her kademesinde ve noktasında sağlıklı ve sağlam bir risk yönetimi yaklaşımının yönetim tarafından benimsenme ve planlandığı gibi uygulanma kabiliyeti ve derecesidir (Bozkurt, 2010:19)

1.1.1.12. Risk Kütüğü veya Risk Havuzu

Risk kütüğü, işletmenin karşı karşıya olduğu ana riskler, bu risklerin düzeyleri, yetkilileri ve sorumluları gibi bir çok ek bilgiyi barındıran ve periyodik olarak güncellenen bir belgeyi veya listeyi ifade etmektedir (Derici vd., 2007: 166).

1.1.1.13. Risk Sorumlusu

Risk kütüğünde yer alan her bir riskin veya ilişkili olan risklerin bir araya getirilerek oluşturulan ana risk grubunun takibinden, güncellenmesinden ve yönetilmesinden sorumlu tutulan Yönetim Kurulu üyelerini ifade etmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri, kendi aralarında yapacakları görev dağılımı ile hangi riskleri hangi YK üyesinin yönetmekten sorumlu olduğunu açıkça kararlaştırmalıdır.

1.1.1.14. Artık Risk

İşletme yönetiminin gerçekleşme olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder (Bozkurt, 2010:19).

1.1.1.15. Risk Kültürü

İşletme yöneticilerinin genelde risk konusunda kendilerine özgü bakış açıları ve düşünceleri bulunmaktadır. Bireysel düzeydeki bu anlayışlar yerine işletmede ortak olarak kabul edilen risk anlayış ve uygulamaları işletmede risk kültürünü oluşturmaktadır.

Risk kültürü, risk yönetimi uygulamalarının hedefe ulaşması ve kuruma değer kazandırmasında kritik öneme sahiptir. Standartlarda Risk kültürü etik değerlerle, istenilen davranışlarla ve kurumdaki risk davranışıyla ilgilidir. Bu öğeler Risk Yönetimi örgüt kültürünün içine yerleştirilmeli ve yapının bir parçası haline getirilmelidir. Bunun içinde risk iletişimi, risklerin önceliklendirilmesinde ve değerlendirilmesinde katılım, izleme ve geri bildirim mekanizmalarının etkili çalışması gerekmektedir (Öngen ve Sevim,2024:398).

İşletme genelinde riske duyarlı bir kültür oluşturmak Kurumsal Risk Yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyen önemli bir bileşendi (Sevim ve Koç:2023:9).

1.1.1.16. Risk Göstergeleri

Anahtar performans göstergeleri olan KPI, yapılmakta olan iş ve operasyonların değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Değerlendirmede, “nihai iş sonuçları” ile “başlangıçta beklenen iş hedefleri” sayısal olarak karşılaştırılarak olumlu veya olumsuz bir sonuca ulaşılmaya çalışılır. Yapılan bu ölçümleme ile iş veya operasyonun daha başarılı olması için nereye ne miktarda odaklanacağı açıkça gösterilir.

İş ve operasyonların ölçülünerek değerlendirilmesine benzer şekilde risklerin de ölçülünerek değerlendirilmesi halinde ilgili risk iş birimleri ve yöneticileri kurumsal risklerini yönetebilmeleri için kullanışlı bir araç edinmiş olacaklardır.

Biri “temel risk göstergesi”, diğeri “öncü risk göstergesi” olmak üzere iki risk göstergesinden söz edilmektedir.

Temel Risk Göstergesi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilgili belirli bir faaliyet veya sürecin ne ölçüde riskli olabileceğini değerlendirmek için kullanılan ve nicel olarak ifade edilebilen bir ölçüm olarak tanımlanmaktadır. **Öncü Risk Göstergesi** ise, İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimalleri konusunda idareyi uyaran ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan risklerdir (KKRYR, 2024:15).

1.1.1.17. Risk Strateji Belgesi

Risk Strateji Belgesi, İşletmenin KRY yaklaşımını gösteren, bünyesindeki kurumsal risklerin işletmenin stratejik hedefleri ve performans göstergeleri ile bağlantısını kuran ve ilgili işletme yöneticilerinin tamamını sürece dahil eden önemli bir doküman olarak ortaya çıkmaktadır.

Risk Strateji Belgesi, idarenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak Strateji Geliştirme Birimi tarafından birimlerden gelen görüş ve öneriler doğrultusunda hazırlanır. Bu belgede asgari olarak bulunması gereken bilgiler; amaç ve kapsam, öncelikli risk alanları, rol ve sorumluluklar, temel risk göstergesi, raporlama kapsamı, risk etki kriterleri, farkındalık eğitiminin içeriği, izleme kapsamı, risk evreni, öncü risk göstergeleri ve son olarak çalışma takvimi şeklindedir (KKRYR:2024:13)

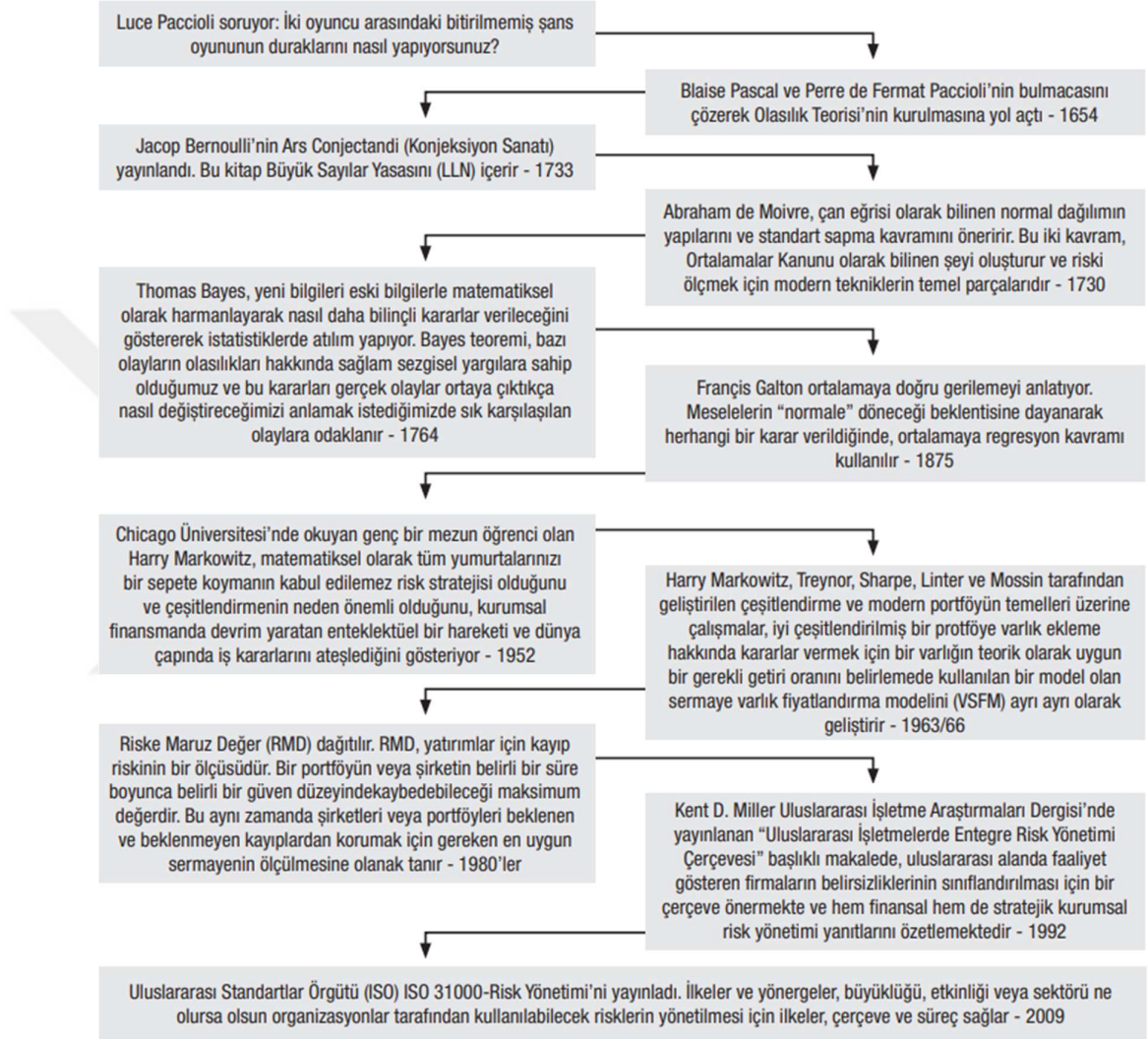
1.1.1.18. Risk Yönetimi

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirleme, değerlendirme, yönetme ve kontrol etme sürecidir.

Risk yönetimi, kurumların vizyon ile misyonları çerçevesinde oluşturdukları hedeflerine varmalarına katkıda bulunan bir vasıta (Dericci, Tüysüz & Sarı, 2007:157).

Şekil 4’te, risk yönetimi kavramının anlaşılmasına, risk yönetimi metodolojilerinin geliştirilmesine ve günümüzde riskleri algılama ve tedavi etme şekline yol açan bazı önemli kilometre taşlarını sunmaktadır (Lachapelle, Aliu & Emimi, 2018).

Şekil 4 – Risk Yönetiminin Kısa Tarihi



Kaynak: (Uysal, 2021:57)

1.1.1.19. Kurumsal Risk ve Kurumsal Risk Yönetimi

Etki alanı açısından riskler birçok varlık ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu çalışmada işletme, işletme yöneticileri ve işletme çalışanları ile ilişkilendirilebilecek riskler Kurumsal Riskler olarak ifade edilmektedir.

Rekabetin yoğun yaşandığı ve ekonomik dalgalanmaların hızlandığı günümüzde işletmeler, riskle yaşamayı ve maruz kaldıkları riskleri yönetmeyi öğrenmek ve faaliyetlerinin bir parçası olarak görmek zorundadırlar (Dilmaç vd.,2023:197).

Bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyen fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, bu fırsat ve tehditler karşısında alınacak tutumu belirleyip kararlaştırmak ve fırsat ve tehditleri raporlamak için kurumun her yerinde ve kademesinde yapılandırılmış planlı, uyumlu, tutarlı ve sürekli bir süreçtir (Bozkurt,2010:17).

KRY; bütüncül, çok yönlü etkileri olan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, riskleri azaltmaya çalışmaktan ziyade, riskleri tüm yönleri ile yönetmeye çalışır. Bu nedenle işletmenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi ve ilgili sonuçların ölçülmesi noktasında başvurulan bir araç olarak kullanılmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, işletmeler için değer oluşturur.

KRY; işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamaktadır. Kurumsal riskleri; işletmenin kurumsal risk alma politikalarına uygun olarak yönetmeye olanak vermektedir. İşletmenin hedeflerine ulaşması, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçları ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş bir süreçtir. İşletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve iç kontrolü de kapsayarak belirli bir strateji içinde tüm işletme çapında uygulanan sistematik bir süreçtir (COSO,2004).

Daha proaktif ve daha entegre risk yönetimi ihtiyacına cevap vermek için KRY ortaya çıkmıştır (Uysal,2021:56).

Bu çalışmanın ilerleyen kısımlarında ve ele alınacak tüm konularda işletme ile ilişkilendirilebilecek nitelikteki kurumsal riskler ve bu kurumsal riskler bağlamında değerlendirilebilecek kavramlar açıklanacaktır.

1.1.2. Kurumsal Risk Türleri

İşletmelerin maruz kalabileceği birçok risk bulunmaktadır. Gün geçtikçe bu risklere yenileri de eklenmektedir. Örneğin faaliyet konusu sosyal medya üzerinden e-ticaret olan

bir işletme için, ilgili sosyal medyaya hem söz konusu işletmenin ve/veya müşterilerinin erişim sorunu yaşaması, bu erişim sorununun uzun sürmesi önemli bir risk olarak ortaya çıkmış durumdadır.

İşletmeyi etkileyen riskler işletmenin iç dinamiklerinden kaynaklanabileceği gibi, işletme dışı dinamik ve gelişmelerden de kaynaklanabilmektedir. İşletme dışından kaynaklanan kurumsal risklere; faiz riski, döviz kuru riski, kredi riski, rekabet, müşteri beklentileri ve benzeri riskler örnek olarak gösterilebilir. İşletme içinden kaynaklanan risklere örnek olarak; insan kaynakları riskleri, işletmenin bilgi sistemi riskleri, Operasyonel riskler, suiistimal ve benzeri riskler gösterilebilir.

Yer, zaman, şekil, olasılık ve etki gibi kısaca farklı koşul ve açılardan bakıldığında, karşılaşılmaması muhtemel olan risklerin sınıflandırılması önem arz etmektedir. Risk tanımındaki çeşitlilik gibi risklerin sınıflandırılmasına ilişkin de pek çok farklı yaklaşım söz konusudur (Kızıldağ, 2011:21).

Özbek, 2003 yılında yaptığı çalışmada riskleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- ✓ Yasal Riskler,
- ✓ Finansal Riskler
- ✓ Operasyonel Riskler,
- ✓ İnsan Kaynakları Riskleri,
- ✓ Teknoloji Riskleri
- ✓ İtibar Riskleri,
- ✓ Çevresel Riskler,

Ceylan, 2008 yılında yaptığı çalışmada riskleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- ✓ Sistemik Riskler,
- ✓ Sistematik Riskler,
- ✓ Sistematik Olmayan Riskler,

Göğüş, 2015 yılında yaptığı çalışmada riskleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- ✓ Sigortalanan Riskler,
- ✓ Spekülatif Riskler,

Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), 2008 yılında yaptığı çalışmada riskleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- ✓ Finansal Riskler,
- ✓ Operasyonel Riskler,
- ✓ Stratejik Riskler,
- ✓ Dış Çevre Riskleri

Kızıldağ, 2011 yılında yaptığı çalışmada riskleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- ✓ Finansal Riskler
- ✓ Operasyonel Riskler
- ✓ Stratejik Riskler
- ✓ Çevre Riskleri

Moeller, 2011 yılında yaptığı çalışmada riskleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Moeller,2011:35):

- ✓ Stratejik Riskler,
 - Dış Faktör Riskleri (Endüstri Riski, Ekonomi Riski, Rekabetçi Riski, Hukuki ve Yasal Düzenlemeler Riski, Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerden Kaynaklı Riskler)
 - İç Faktör Riskleri (İtibar Riski, Stratejik Odak Riski, Ana Şirket Destek Riski, Ticari Marka Koruma Riski)
- ✓ Operasyonel Riskler
 - Süreç Riskleri (Tedarik Zinciri Riskleri, Müşteri Memnuniyeti Riskleri, Devir Süresi Riskleri, Süreç Yürütme Riskleri)
 - Uygunluk Riskleri (Çevresel Risk, Düzenleyici Risk, Politik ve Prosedür Riski, Dava Riski)
 - İnsan Riskleri (İnsan Kaynakları Riski, İşten Ayrılma Riski, İşgören Devir Hızı Riski, Performans Teşvik Riski, Çalışan Yetiştirme Riski)
- ✓ Finans Riskler,

- Mali Riskler (Faiz Oranı Riski, Döviz Kuru Riski, Sermaye Yetersizliği Riski)
- Kredi Riskleri (Kapasite Riski, Teminat Riski, Yoğunlaşma Riski, Temerrüt Riski, Ödememe Riski)
- Ticaret Riskleri (Emtia Fiyat Riski, Süreklilik Riski, Ölçüm Riski)
- ✓ Bilgi Riskleri
 - Finansal Riskler (Muhasebe Standartları Riski, Bütçeleme Riski, Finansal Raporlama Riski, Vergilendirme Riski, Düzenleyici Raporlama Riski)
 - Operasyonel Riskler (Fiyatlandırma Riski, Performans Ölçüm Riski, İşçi Güvenliği Riski)
 - Teknolojik Riskler (Bilgi Erişim Riski, İş Sürekliliği Riski, Uygunluk Riski, Altyapı Riski)

AON plc (AON), “Global risk management survey 2017” raporunda, 2016’nın son çeyreğinde 60’ın üzerinde ülkeden, 33 işkolundan 1,843 risk yöneticisi ve üst düzey yöneticiyle yapılan anket çalışmasında, en öncelikli 10 riski aşağıdaki gibi belirlemiştir (AON,2017):

- ✓ Şirketlerin marka imajına ve marke değerine olumsuz etki edebilecek olaylar,
- ✓ Makro-ekonomik seviyede yaşanabilecek bir yavaşlama,
- ✓ Artan rekabet seviyesi,
- ✓ Mevzuat değişiklikleri,
- ✓ Bilgisayar ağlarıyla ilgili riskler,
- ✓ Müşteri beklentilerini karşılayamamak, yeterince yenilikçi olamamak,
- ✓ Kaliteli insan kaynağına ulaşabilmek ve işletmede tutabilmek,
- ✓ İşin bir süreliğine beklenmeyen bir şekilde duraksaması,
- ✓ Siyasal riskler,
- ✓ Üçüncü taraflardan kaynaklı riskler.

Pehlivanlı, 2024 yılında yaptığı çalışmada riskleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Türkiye Risk Raporu 2024):

- ✓ Ekonomik Riskler,

- Döviz kuru riski
 - Beyin göçü ve buna bağlı nitelikli personel problemleri riski,
 - Döviz erişim (döviz kısıtlılığı)
 - Ekonomide yaşanan krizin gelecek 5 yıllık süreçte devamı,
 - Enerji krizlerinin işletme maliyetleri üzerindeki baskısı riski,
 - Global ölçekte itibar ve marka değeri kaybı riski,
 - Kredi ödeme problemleri riski,
 - Likidite riski,
 - Piyasalardaki olumsuz gelişmeler riski (faiz gibi),
 - Reel sektör işletmelerinde iflasların artmasına yönelik beklenti riski,
 - Rusya'ya yönelik yaptırımların Türkiye'ye genişletilme riski,
 - Tedarik zincirinde aksama ve mal-ürün kıtlığı (shortage) riski,
 - Türkiye'de yüksek enflasyonun gelecek 5 yıllık süreçte devamı riski,
 - Ülkeler arasındaki ekonomik çatışmalar / ambargo / yaptırım uygulamaları riski,
 - Varlık fiyatlarında balon etkisi riski,
- ✓ Jeopolitik Riskler,
- Bölgesel çatışmalar ve komşularla olası problemler riski,
 - Büyük ölçekli zorunlu göçün devamı riski (mülteci göçünün devamı),
 - Jeopolitik istikrarsızlık riski,
- ✓ Toplumsal Riskler,
- Derin ya da yaygın yoksulluk riski,
 - Anayasa ve sivil toplumun erozyonu riski,
 - Eşitsizliğin derinleşmesi riski,
 - Fikir özgürlüklerine müdahale riski,
 - İnsan haklarının ihlali riski,
 - İş gücünün niteliksel eksiklikleri riski,
 - İşsizlik riski,

- Medya yankı odaları ve “sahte haberler” riski,
- ✓ Teknolojik Riskler,
 - Bilgi teknolojileri altyapılarının çökmesi riski,
 - Ar-Ge ve/veya inovasyon bir birimi eksikliği,
 - Büyük veri dolandırıcılığı / hırsızlığı veya özel/resmi verilerin yanlış kullanılması riski,
 - Dijital dönüşümde global rakiplerin gerisinde kalma riski,
 - İnovasyon ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlık riski,
- ✓ Çevre Riskleri,
 - Doğal afet riski,
 - Çevresel felaketler ve biyo-çeşitliliğin çökmesi riski,
 - İklim değişikliğinin Türkiye ekonomisine olumsuzlukları riski,
 - Su krizleri riski,

2024 yılında gerçekleştirilen Dünya Ekonomik Forum’unda 2024 yılı küresel riskleri aşağıdaki gibi listelenmiştir:

- ✓ Ekonomik Riskler,
 - Varlık Fiyatlarındaki Balon Patlaması,
 - Stratejik Kaynakların Yoğunlaşması,
 - Borç Krizleri,
 - Sistematik Açıdan Önemli Bir Tedarik Zincirinin Çöküşü,
 - Kritik Altyapılardaki Kesintiler,
 - Ekonomik Kriz,
 - Yasadışı Ekonomik Faaliyetler,
 - Enflasyon,
 - Yetenek ve/veya işgücü kıtlıkları
- ✓ Çevresel Riskler,
 - Biyo-Çeşitlilik Kaybı ve Ekosistem Çöküşü,
 - Yeryüzü Sistemlerinde Kritik Değişiklikler,
 - Aşırı Hava Olayları,
 - Doğal Kaynak Kıtlıkları,

- Hava Durumuyla İlgili Olmayan Doğal Afetler,
- Kirlilik,
- ✓ Jeopolitik Riskler,
 - Biyolojik, Kimyasal veya Nükleer Tehlikeler,
 - Jeoekonomik Çatışmalar,
 - Bölgelerarası Silahlı Çatışmalar,
 - Bölge İçi Şiddetler,
 - Terörist Saldırıları,
- ✓ Sosyal Riskler,
 - Sağlık Sorunları,
 - İnsan Haklarının ve/veya Yurttaş Özgürlüklerinin Erozyonu,
 - Eşitsizlik veya Ekonomik Fırsat Eksikliği,
 - Bulaşıcı Hastalıklar,
 - Yetersiz Kamu Altyapısı ve Hizmetleri,
 - İstemsiz Göçler,
 - Toplumsal Kutuplaşma,
 - İşsizlik,
- ✓ Teknolojik Riskler,
 - Yapay Zeka Teknolojilerinin Olumsuz Sonuçları,
 - Sınır Teknolojilerinin Olumsuz Sonuçları (Kuantum, Biyoteknoloji, Jeomühendislik),
 - Sansür ve Gözetimler,
 - Siber Güvensizlik,
 - Yanlış Bilgi ve Dezenformasyon,
 - Teknolojik Güç Yoğunlaşması,

Kamu Kurumları Risk Yönetimi Rehberinde kamu kurumları için izlenmesi önerilen risk kategorileri güncellenmiştir (KKRYR,2024:19);

- ✓ Uyum Riskleri,
- ✓ Finansal Riskler,
- ✓ Operasyonel Riskler,

- ✓ Stratejik Riskler,
- ✓ Proje Riskleri,
- ✓ Teknolojik Riskler,
- ✓ İtibar Riskleri

Gıda perakende sektörü özelinde yapılan kurumsal risk taramasında aşağıda listelenen ana riskler için ilgili işletmelerin çalışma yapmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır¹:

- ✓ Finansal Riskler
- ✓ Altyapı Riskleri
- ✓ Operasyonel Riskler
- ✓ Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri
- ✓ Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri
- ✓ İç Kontrol Riskleri
- ✓ Yönetişim Riskleri
- ✓ Kurumsallaşma Riskleri
- ✓ Lojistik ve Sevkiyat Riskleri
- ✓ Ulusallaşma Sürecindeki Riskler
- ✓ Satış ve Pazar Kaybı Riskleri
- ✓ Müşteri Beklentileri Riskleri
- ✓ Ürün Kayıpları Riskleri
- ✓ Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri
- ✓ Afet ve Salgın Hastalık Riskleri
- ✓ Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri
- ✓ İklim Değişikliği ve Gıda Güvenliği Riskleri
- ✓ Politik Riskler
- ✓ Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri
- ✓ Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri

¹ Araştırmayı yapan yazar, yaklaşık 10 yıldır, gıda perakende sektöründe profesyonel olarak çalışmaktadır. Burada listelenen riskler, yazarın sektör deneyimi ve ulusal ile uluslararası düzeyde aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin maruz kaldıkları riskler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

1.1.3. Riskleri Doğuran Nedenler

Durduk yere risk meydana gelmez. Riskin oluşmasını tetikleyen etkenler olmalıdır. Bu etkenler aşağıdaki gibi listelenebilir (Messier, 1997):

- ✓ İşletme çevresinde meydana gelen değişiklikler,
- ✓ Yeni personelin iç kontrol sistemini farklı algılaması,
- ✓ Bilgi sistemleri ve teknolojideki hızlı değişiklikler,
- ✓ İşletmelerin hızlı biçimde değişme ve gelişme göstermesi,
- ✓ Üretim süreci ve bilgi sistemlerindeki yeni teknolojiler,
- ✓ Yeni bir ürün üretmek ya da yeni bir faaliyet alanına yönelmek,
- ✓ İşletmelerin genişlemesi,
- ✓ Muhasebe ilkelerinde meydana gelen değişiklikler ve yeni ilkelere uyum.

Yukarıda listelenen etkenlere bakıldığında eylem olarak aşağıda listelenen eylem veya kayıtsızlık durumlarının farklı niteliklerdeki risklere yol açabileceği değerlendirilmektedir:

- ✓ İlk deneyim,
- ✓ Eğilim, Değişim, Gelişim ve Dönüşüm,
- ✓ Yavaş veya hızlı tepki,
- ✓ Yenileme,
- ✓ Farklılaştırma,
- ✓ Esnetme,
- ✓ Büyüme veya Küçülme
- ✓ Düzenleme

Yukarıda listelenen durumlar meydana geldiğinde İşletmenin, KRY sürecini gözden geçirmesinde fayda bulunmaktadır.

1.2. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)

KRY, işletmenin; yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından etkilenen, işletmenin amaçlarının ve hedeflerinin oluşturulması aşamasında ve bütün işletme faaliyetlerinde uygulanan, işletmeyi etkileyebilecek olası bütün olayların

tanımlanması için tasarlanan ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence sağlamak amacıyla risklerin belirlenen risk iştahı çerçevesinde yönetilmesini sağlayan bir süreçtir (COSO, 2014).

KRY'nin ana hedefi, risk yönetimi süreci ile var olan yönetim sürecini kaynaştırmak, pozitif veya negatif etkisi olabilecek gelecekteki olayları tanımlamak, örgütlerin bu olaylardan ne kadar etkileneceğini gösteren olaylara maruz kalma oranını belirleyip yönetmek için etkili stratejiler geliştirmektir (Arslan, 2008:7).

İşletmelerin ulusal ve uluslararası düzeyde yürüttükleri faaliyetlerin sürekliliği, etkinliği ve sürdürülebilirliğini tehdit eden ama aynı zamanda bu başlıklarda fırsatlar da sunan önemli önemli risklerden biri rekabettir. Bu nedenledir ki işletmelerin, büyümeyi sürdürmek ve paydaşları için değer yaratmak amacıyla iş modellerini sürekli olarak geliştirmelidirler. İş modelini geliştirmenin önemli araçlarından biri de KRY'dir. KRY'de aşağıda listelenen teknikler kullanılarak risk tanımlaması yapılmaktadır (Walker&Shenkir, 2018:7):

- ✓ Beyin fırtınası,
- ✓ Olay envanterleri ve kayıp olay verileri
- ✓ Görüşmeler ve öz değerlendirme,
- ✓ Kolaylaştırılmış atölye çalışmaları,
- ✓ SWOT analizi,
- ✓ Risk anketleri ve risk araştırmaları,
- ✓ Senaryo analizi,
- ✓ Teknoloji kullanımı,
- ✓ Diğer teknikler

Bu çalışmada yukarıda listelenen bir çok teknikten aynı anda entegre set haline getirilerek yararlanılmıştır.

İşletme ve işletme yöneticilerinin kurumsal risk kavramı ile barışık olmaları beklenir. İşletme için tespit edilen ve sürekli güncellenen risklerin öncelikle kabul edilmesi, kabul sonrasında da fırsatlara dönüştürmeleri gerektiği ön plana çıkmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, idarelerin, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerini etkileyebilecek olay veya durumları; bütüncül bir bakış açısıyla belirlemeleri, etki ve olasılıklarını değerlendirmeleri, önem derecelerine göre önceliklendirmeleri, risklere yönelik alınacak kararları belirlemeleri ile riskleri izleme ve raporlamalarına dayanan kapsamlı, tekrar eden ve sistematik bir süreçtir (Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, 2024:7).

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının idarelere sağlayacağı katkılar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, 2024:8):

- ✓ İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirmesine katkı sağlar.
- ✓ İdarenin ortak risk algısının oluşmasını destekler. Böylece kurumsal risklerin yönetiminde öznellik azaltılır.
- ✓ İdarenin risklerini yönetmede proaktif davranmasını sağlar. Riskler meydana gelmeden tespit edilir, gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri zamanında gerçekleştirilir ve bu sayede idare, olası risklere maruz kalmadan bunları bertaraf edebilme yeteneğine kavuşur. Riskler gerçekleşmiş ise önceden belirlenmiş kaynak ve zaman planlaması ile idarenin maruz kalacağı zararlar en aza indirilir.
- ✓ İdarenin faaliyetlerinin sürekliliği sağlanır. İdareler tarafından sağlanan hizmetin değeri artar.
- ✓ Olası kayıpların kontrol altına alınması sayesinde idarenin katlanmak zorunda kalabileceği ilave maliyetler azalır, bu sayede kamu kaynağının etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde kullanılmasına katkı sağlanır.
- ✓ Risklerin idareler tarafından sadece tehdit olarak değil fırsat olarak da görülmesi sağlanır. Böylece idarenin maruz kalabileceği riskler idareye yeni fırsatlar sunabilir.
- ✓ Risklerden tamamen kaçınmak yerine, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi sayesinde idareler tarafından ölçülü risk alma teşvik edilir, yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi desteklenir.
- ✓ İdarenin maruz kalabileceği riskler önceden tanımlanmış ve gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleriyle zamanında azaltılmış olacağı için yönetim anlık problemleri çözmek için kaynak ve zaman harcamak yerine, stratejik amaç ve

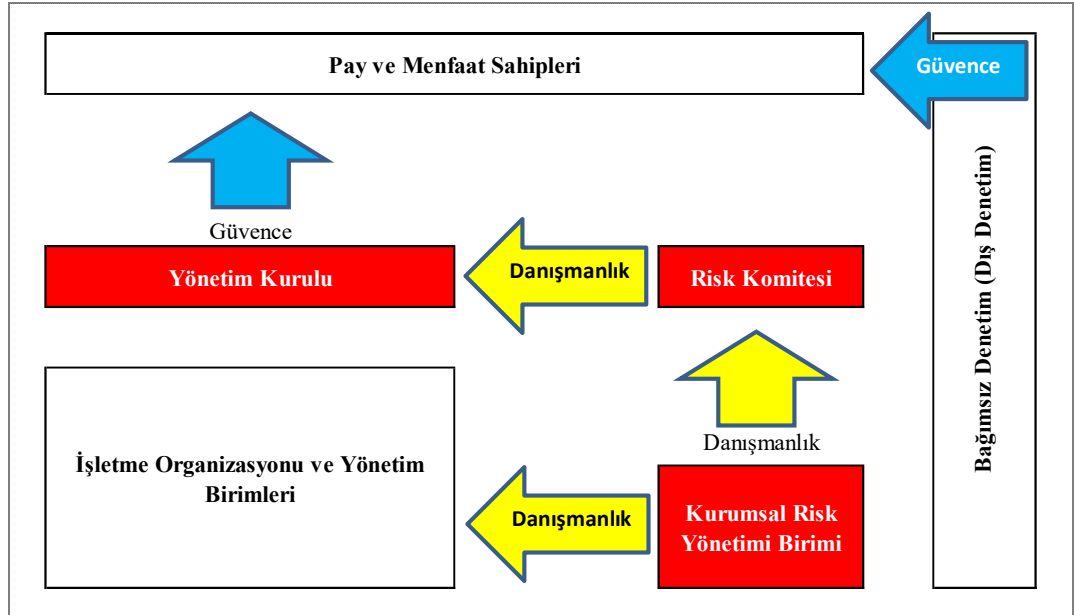
hedeflere daha fazla odaklanabilir. Böylece, kaynak tahsisinde etkililik ve verimlilik artar.

- ✓ İdarenin iç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya yardım eder.

Kamu Kurumsal risk yönetimi COSO modelini esas alarak Kurumsal Risk Yönetimini; stratejik plan, performans programı ve bütçe, faaliyet raporları, iç kontrol, kalite yönetimi, iç denetim ve dış denetim ile entegre etmiştir.

KRY'den her ne kadar Yönetim Kurulu sorumlu olsa da işletmelerde KRY faaliyetlerini yürütmekle görevlendirilen birimler oluşturulmaktadır. Genel olarak bu KRY birimleri, çalışmalarını bağlı bulundukları "Risk Komitesine" sunmaktadır. Risk Komitesi de gündemine gelen KRY konularını değerlendirerek Yönetim Kuruluna periyodik olarak rapor sunmaktadır. Aşağıdaki şekil, KRY biriminin işletmenin tüm paydaşlarıyla ilişkisini özet göstermektedir:

Şekil 5. Kurumsal Risk Yönetiminin İşletme İç Sistemleri İle Etkileşimi



Kaynak: (İlgili Şekil, yazar tarafından tasarlanmıştır)

KRY, ortaya çıkabilecek risklerin önceden tespit edilip tanınması ve gerekli risk cevaplarının hazırlanmasını içerdiğinden, risk gerçekleşmeden önceki aşamalarla

ilgilidir. Yani düzeltici değil, önleyici bir süreçtir. Risk gerçekleşikten sonra artık kurumsal risk yönetiminden değil, ancak riskin gerçekleşmesinin sonucu olarak ortaya çıkan etkilerin giderilmesine yönelik çabalardan, yani kriz yönetiminden bahsedilebilir (Koban,2019:51).

1.2.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Risk yönetimi, ikinci dünya savaşı ile birlikte işletmelerin karşı karşıya kalmaları muhtemel riskler için “risklerin sigortalanması” olarak başlamıştır. Aynı şekilde 1970’li yıllar ile birlikte muhtemel mali risklerden korunma amaçlı olarak “türev mali araçlar” ortaya çıkarak yaygınlaşmıştır. 1980’lerde ise mali kuruluşlar öngörülemez riskleri azaltmak ve yönetebilmek için içsel risk yönetimi modelleri (internal risk management models) oluşturmaya başlamışlardır (Dionne, 2013:147-166).

Özellikle 1990’lı yıllar, risk yönetimi açısından; uluslararası piyasaların ve yönetim anlayışlarının gelişmesi ile birlikte tam bir gelişme ve dönüşüm evresi olmuştur. Risk yönetimi çerçevesinin sadece finansal riskler ile sınırlı olmadığı, bununla birlikte operasyonel riskler, yönetim riskleri, stratejik riskler vb. diğer bileşenleri de kapsayan bir çerçevesinin olduğu anlaşılmıştır (Karakaya, 2019:18).

Risk kavramına bakış, zaman içinde gelişmiş ve riskin kaçınılması gereken bir tehdit algısı, fırsatları da içinde barındıran yeni bir yaklaşıma dönüşmüştür. Geleneksel risk yönetimi bakışı riskin daha çok tehlike yönüne odaklanırken, çağdaş yaklaşım, riskin fırsat yönünü de göz önünde bulundurmaktadır. Geleneksel risk yönetimi uygulamalarının yetersiz kalması ve büyük ölçekli işletmelerin aniden iflasları, daha farklı anlamda bir risk yönetimi anlayışına ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır (Koban,2019:52).

Bu ihtiyaçlar nedeniyle risk yönetimi ile ilgili çalışmalar ve uygulamaların yoğunlaşması ile birlikte meslek birlikleri oluşmaya başlamıştır. Uluslararası Risk Yönetimi Derneği (Institute of Risk Management-IRM) 1986 yılında kurulmuştur. Bu dernek, meslek mensuplarına kurumsal risk yönetimi konusunda uluslararası meslek sertifikası vermektedir. COSO Enterprise Risk Management Model (COSO Kurumsal Risk

Yönetimi Modeli) 2004 yılında yayınlanmış olup kurumsal risk yönetimi uygulamalarına yön gösteren uygulama rehberlerini içermektedir.

Hem mesleki kuruluşlar hem de bu mesleği yürüten profesyonellerin çabaları ile KRY, çağdaş kurumsal risk yönetimine dönüşerek risklerin tüm işletme genelinde daha bütünsel yönetilmeye başlanmıştır. İşletmede tüm örgüt düzeyinde sahiplenilen, güncel yönetim tekniklerinin uygulandığı bir işletme sistemine evrilmiştir.

Tablo 2: Yönetimi Anlayışlarının Kıyaslanması

Geleneksel Risk Yönetimi	İleri Düzey Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
İşlem odaklıdır.	Bütünsel bir yaklaşımdır.	Stratejik hedef odaklıdır.
Risk olumsuz olarak algılanır, giderilmelidir.	Risk gider ve maliyet olarak algılanır, azaltılmaya çalışılır.	Hedeflere ulaşılabilmesi için risk iştahına paralel risk alınmasına odaklıdır.
Riskin sigortalanması yeterlidir.	Riskin azaltılması için finansal araçlar kullanılır.	Risk iştahına göre çeşitli risk yönetim araçları kullanılır.
Güvenlik ve acil durum yönetimi ayrı ayrı ele alınır.	Güvenlik ve acil durum yönetimi üst yönetim talepleriyle bütünleştirilerek risk yönetim sürecinde değerlendirilir.	Güvenlik ve acil durum yönetimi üst yönetim talepleriyle birlikte risk yönetim sürecindedir.
Tehdit içeren riskler belirlenip kontrol altına alınmaya çalışılır.	Risklerin önlenmesinde proaktif yöntemler tercih edilir.	Risk yönetim anlayışı yukarıdan aşağıya ve hedeflerle bütünleşiktir.
Uygunluk kapsamındaki konular tek tek değerlendirilir.	Uyum konuları hesap verebilme ilkesi kapsamında ele alınır.	Kurumun sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olur.
Birimler, birbirinden bağımsız risk yönetimi çalışmaları yürütür.	Risk yönetiminde birimler arasında işbirliği vardır.	Bütünleşik bir anlayışla hedeflere ulaşılabilmesine odaklıdır.

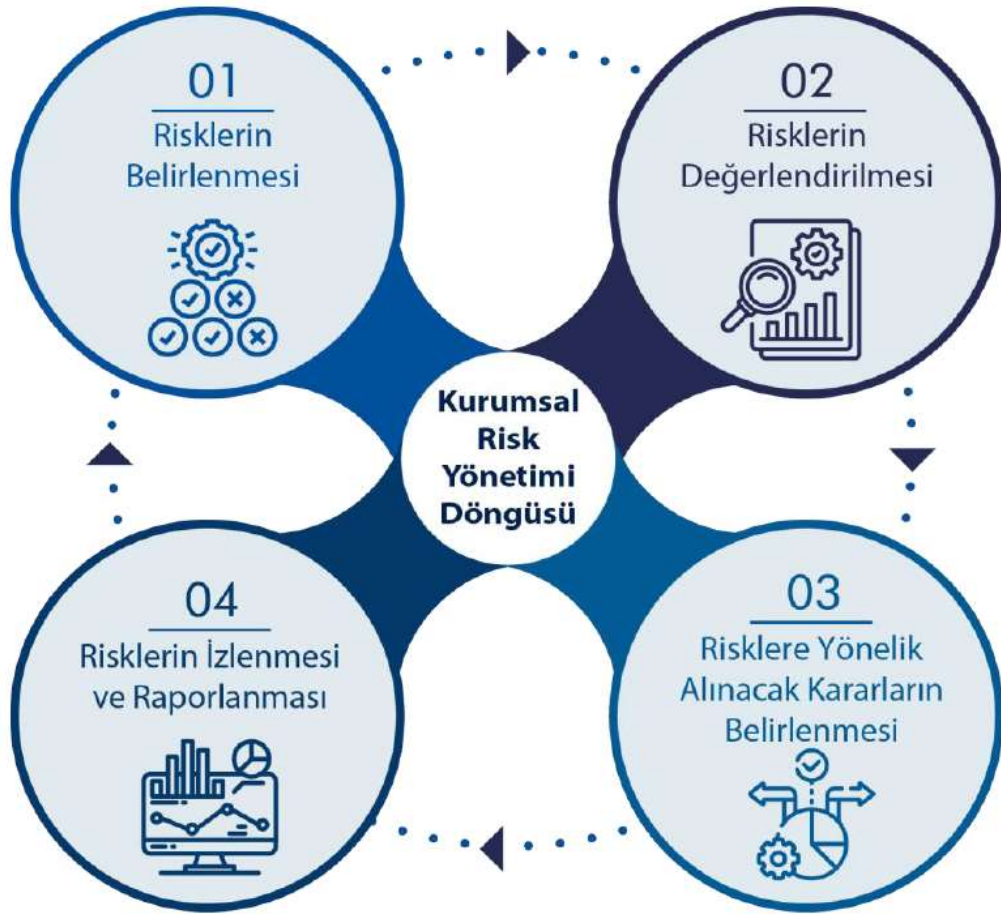
Kaynak: (Gallagher, 2009:10)

1.2.2. Kurumsal Risk Yönetimi Süreci veya Döngüsü

KRY, işletmenin amaç ve hedeflerini (misyon ve vizyon) gerçekleştirmeyi amaçladığı için, bunlarla tutarlı ve uyumlu olmalıdır. Kurumsal risk yönetimi döngüsü, aşağıdaki adımlardan oluşur ve dönemsel olarak kendisini tekrar eder (KKRYR, 2024:17):

- ✓ Risklerin Belirlenmesi,
- ✓ Risklerin Değerlendirilmesi,
- ✓ Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi,
- ✓ Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması,

Şekil 6: Kurumsal Risk Yönetimi Döngüsü



Kaynak: (KKRYR, 2024:17)

1.2.3. Üçlü Hat Modelinde Kurumsal Risk Yönetiminin Yeri

HIA tarafından iç denetim ile iç kontrol arasındaki etkileşimi ve ilişkiyi “Üçlü Savunma Hattı” olarak adlandırılan bir model ile ortaya konulmuştur. Üçlü Savunma Hattı modeli, olası risklerin işletmelerde kurulan iç kontrol sistemi içerisine dahil edilerek daha etkin olarak yönetilmesi ve önlenmesinde tercih edilen bir model olmuştur.

Ancak bu model, işletmelerde risk yönetimi ve kurumsal yönetim kapsamında yer alan işletmelerde faaliyetlerle ilgili yeni risklerin ortaya çıkması ve süreçlerdeki karmaşıklıkların artması nedeniyle, artık günümüz koşullarında çok yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir ve modelde büyük değişikliklerin yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda eski model, “Üçlü Hat Modeli” ismi ile 2020 yılında güncellenmiştir. Modelin temel hedefi, işletmeler tarafından faaliyetlerle ilgili belirlenen amaçlara ulaşmasını engelleyecek olası risklerin daha etkin bir şekilde kontrol edilmesi ve yönetilmesine katkı sağlamaktır (Celayir ve Yaylalı, 2024:48).

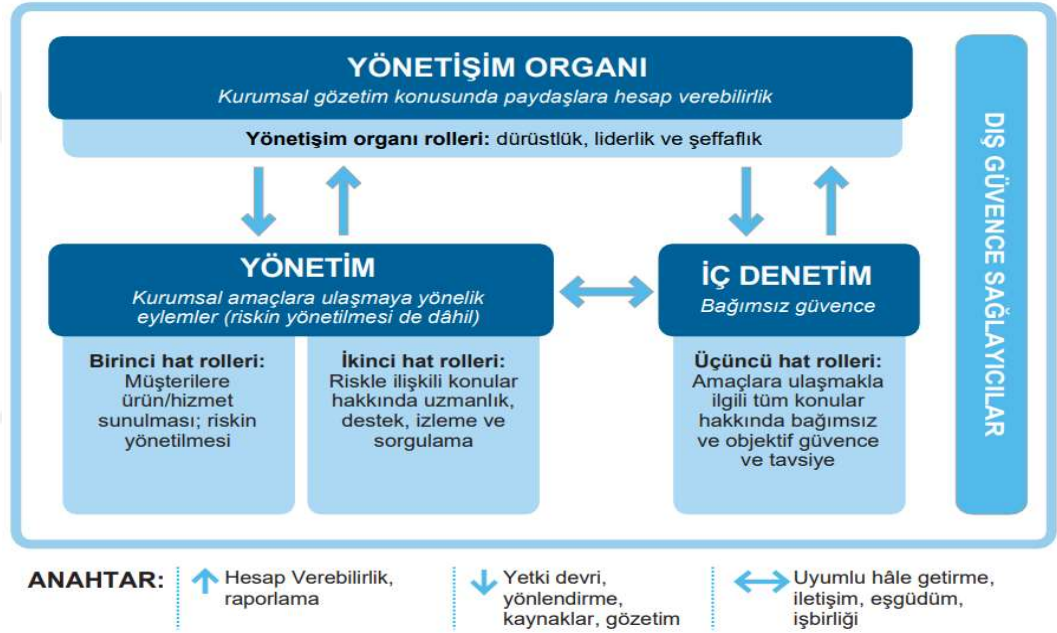
Üçlü Hat Modeli, kurumlar içerisinde sinerji oluşturmayı hedeflediğinden işletmedeki tüm birimlerin birbirine entegre ve işbirliği halinde, hem dikey hem yatay olarak, en üst kademeden en alt kademeye kadar bilginin ulaştığı ve geri bildirimin var olduğu bir sistem kurulumunu kabul etmektedir. Bu yönüyle güçlü bir yönetişime vurgu yapılmaktadır. Bu husus üçlü savunma hattında çokça vurgulanmamış ve tali kalmış bir husus olarak değerlendirilmektedir (Temiz vd.,2024:95).

“Üçlü Hat Modeli”, işletmelerin, amaçlara ulaşılmasına ve güçlü bir yönetişimin ve risk yönetiminin sağlanmasına en iyi şekilde yardımcı olan yapıları ve süreçleri tanımlamalarına yardımcı olur. Bu model tüm işletmelere uygulanabilir ve aşağıdaki yollarla en uygun hale getirilir (TİDE,2020:1):

- ✓ Prensip bazlı bir yaklaşım benimsemek ve modeli kurumun amaçlarına ve şartlarına uygun şekilde uyarlamak.
- ✓ “Savunma” ve yaratılan değeri korumaya dair sağladığı katkılarının yanı sıra, risk yönetiminin hedeflere ulaşma ve değer yaratmaya yönelik katkılarını da odaklanma.

- ✓ Modelde temsil edilen rolleri ve sorumlulukları ve bunlar arasındaki ilişkileri açık bir şekilde anlamak.
- ✓ Faaliyetlerin ve amaçların, paydaşların önceliklendirdiği menfaatler ile uyumlu olmasını sağlayacak tedbirleri uygulamak.

Şekil 7: IIA'nın Üçlü Hat Modeli



Kaynak: (TİDE, 2020:4)

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği üzere; riskin konusu, hem birinci hem de ikinci hat rolleri arasında yer almaktadır. Birinci hat rolleri üstlenmiş bulunan yönetimdeki kişiler riskin yönetilmesinden sorumlu olmaya devam etmektedir. İkinci hat rolleri riskin yönetilmesiyle ilişkili konularda izlemeyi, tavsiyelerde bulunmayı, rehberliği, test etmeyi, analiz etmeyi ve raporlamayı da içerebilir. Bunlar birinci hat rollerini üstlenmiş kişileri desteklediklerinden ve aynı zamanda onları sorgulamayı sağladıklarından ve yönetimin kararlarının ve eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olduklarından dolayı, ikinci hat rolleri yönetimin sorumluluklarından biridir ve hiyerarşik ilişki hatlarına veya hesap verilen kademelere bakılmaksızın yönetimden asla tam anlamıyla bağımsız olamaz. Şekil dikkatlice incelendiğinde KRY'nin "ikinci hat rolü" olduğu göze çarpmaktadır (TİDE,2020:9).

1.2.4. KRY Yetkinliği Açısından İşletmelerin Sınıflandırılması

İşletmelerin kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyeleri ile ilgili yapılmış olan sınırlı sayıda araştırma içerisinde uluslararası iç denetçiler birliği IIA tarafından yapılan çalışma, uluslararası anlamda en çok dikkate alınan yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır. Bu modelde işletmelerin kurumsal risk yönetimi yetkinlik seviyeleri beş seviyede incelenmektedir (Koban, 2019:65-69). Bu seviyeler aşağıda listelenmektedir:

Şekil 8: KRY Yetkinliğinde İşletmelerin Sınıflandırılması



Kaynak: (İlgili Şekil, yazar tarafından tasarlanmıştır)

1.3. KRY'nin İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemleri İle Etkileşimi

Sistem kısaca birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan ve birçok alt bileşeni barındıran karmaşık yapı olarak tanımlanabilir. Bu şekilde bakıldığında işletmenin bir biri içine geçmiş birçok sistemden oluştuğu sonucuna varılabilir. İşletmede her bir iç sistemin tek başına kendi işini yapması sistemin çalışması için yeterli değildir. Her iç sistem, aynı zamanda, diğer iç sistemlerle de uyum içinde çalışmak zorundadır.

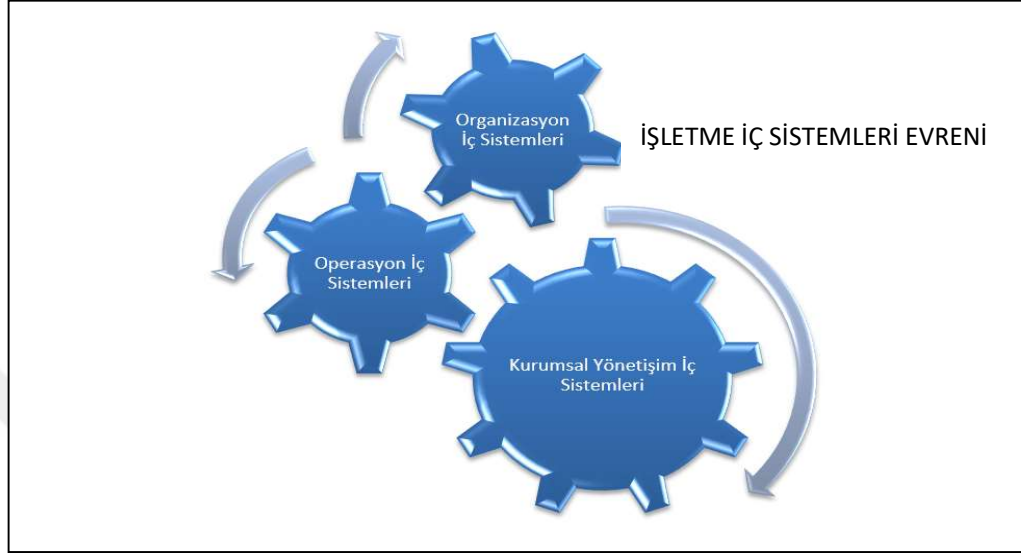
İşletmenin iç sistemlerinden biri olan organizasyon yapısı ve bunu oluşturan bölümler üzerinden örnek vermek gerekirse; bir işletmede finansman bölümünün tek başına

görevini kusursuz bir şekilde yapıyor olması işletmenin bütünsel sisteminin işlemesi için yeterli değildir. Satın alma bölümü tedarikçiden ürün temin edemez ise, temin edilen ürünleri tedarik zinciri bölümü satış alanlarına zamanında aktaramazsa, satış ve pazarlama bölümü doğru müşteriye doğru ürün ve hizmetlerini satamıyorsa diğer bölümler işini yapmakta zorlanacaktır. İşletmenin başarısı için tüm bölümlerin organizasyon amaçları doğrultusunda hem kendi işini yapması hem de birbirleriyle uyum içinde olması beklenir.

Büyük bir sistem olan işletmeyi oluşturan, çalıştıran, değerlendiren, geliştiren iç sistemler aşağıda sınıflandırılarak listelenmektedir:

- ✓ İşletme Organizasyon İç Sistemleri
 - Genel Kurul, Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Komiteler, Bölümler, Çalışanlar, Görev, Yetki, Sorumluluklar, Prosedürler
- ✓ Operasyon İç Sistemleri
 - Faaliyetlerin Planlanması, Faaliyetlerin Yürütülmesi, Faaliyet Sonuçlarının Ölçülünerek Değerlendirilmesi
- ✓ İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemleri
 - Kurumsal Risk Yönetimi
 - İç Kontrol
 - Kurumsal Yönetim
 - İç Denetim
- ✓ İşletme Bilgi İç Sistemleri
 - Bilgi Teknolojileri Sistemi, Muhasebe Sistemi, Bağımsız Denetim

Şekil 9: İşletme İç Sistemleri Evreni



Kaynak: (İlgili Şekil, yazar tarafından tasarlanmıştır)

İşletme iç sistemi içerisinde yer alan “Kurumsal Yönetişim İç Sistemleri”, ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tabloda bir arada gösterilmektedir:

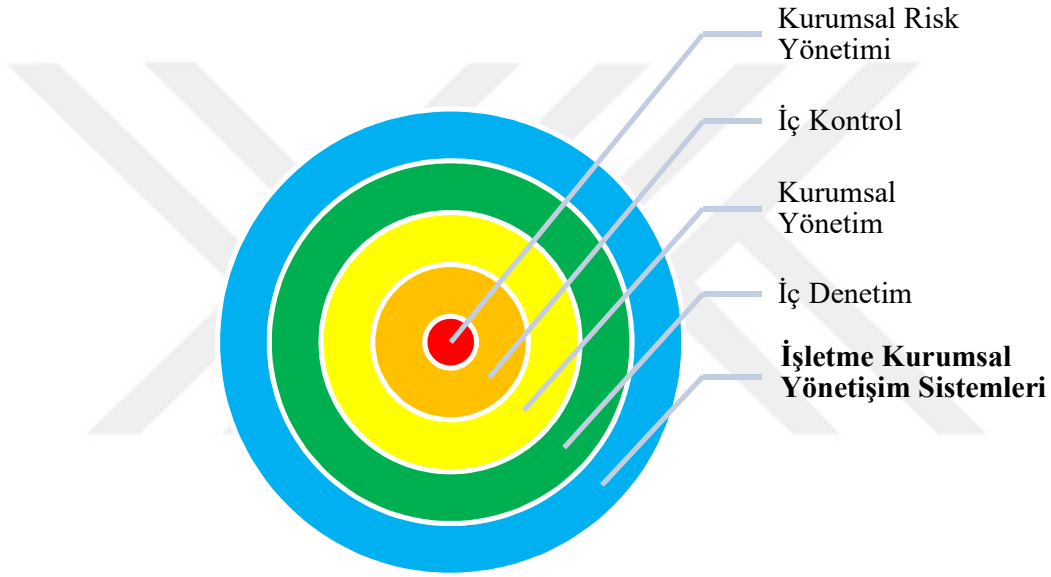
Tablo 3: İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemleri

Aşama	Kurumsal Yönetişim	Kurumsal Yönetimi	Risk	İç Kontrol	Kalite Yönetimi	İç Denetim	Dış Denetim
1	Planlama	Risk Envanterinin Belirlenmesi		Yönetmelik Yapı ve İşleyiş	Planlama	Risk Esaslı Planlama	Denetim
2	Performans	Risklerin Belirlenmesi		Risklerin Değerlendirilmesi	Uygulama	Denetim	Raporlama
3	İzleme	Risklerin Değerlendirilmesi		Risklerin Kontrol Faaliyetleri ile Azaltılması	Kontrol ve İzleme	Raporlama	
4		Risklere Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi ve Uygulanması		Bilgi ve İletişimin Güçlendirilmesi	İyileştirme	İzleme	
5		Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması		İç Kontrol Sisteminin İzlenmesi ve İyileştirilmesi			

Kaynak: (İlgili Tablo, yazar tarafından oluşturulmuştur)

Yukarıdaki tabloda detaylı bir şekilde yer verilen İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemlerinin her biri kapsam itibarıyla birbiri ile ilgili ve ilişkilidir. En merkezdeki göreceli olarak dar kapsamı, en dıştaki geniş kapsamı gösterecek şekilde aşağıdaki şekilde İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemleri bir arada gösterilmektedir:

Şekil 10: İşletme Kurumsal Yönetişim İç Sistemlerinin Kapsam Gösterimi



Kaynak: (İlgili Şekil, yazar tarafından tasarlanmıştır)

1.3.1. KRY ve İç Kontrol Etkileşimi

İşletme yönetiminin dört temel işlevi genellikle planlama, örgütleme, liderlik etme ve kontrol etme olarak tanımlanmaktadır. Dördüncü işlev olan kontrol, iç kontrolü ifade etmektedir.

İç kontroller; yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmesine, hedeflenen faaliyetlerin gerçekten beklendiği gibi gerçekleşmesine dair makul bir güvence ile olanak sağlamaktadır. İç kontrol, bir organizasyonu yönetmenin ayrılmaz bir parçasıdır. Misyon, amaç ve hedeflere ulaşmak için kullanılan planları, yöntemleri ve prosedürleri içerir ve bunu yaparken performansa dayalı yönetim sistemlerini destekler.

İç kontrol aynı zamanda varlıkların korunmasında ve hataların ve suistimallerin önlenmesi ve tespit edilmesinde ilk savunma hattı olarak hizmet eder. Kısaca, yönetim kontrolü ile eş anlamlı olan iç kontrol, işletme kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi yoluyla işletme yöneticilerinin istenen sonuçları elde etmesine yardımcı olur.

Etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmaktaki amaçlar; “işletme varlıklarının korunması”, “yönetim raporlarının güvenilirliğinin sağlanması”, “işletmenin hedeflerine verimli ve etkin şekilde ulaşılmasının sağlanması” ve “yasalara ve yönetimin belirlediği yönergelere uyumun sağlanması” olarak özetlenebilir (Türedi, 2007:124).

İşletme düzeyinde ele alınan iç kontrol ile ilgili COSO, COCO, Turnbull gibi birden çok düzenleme geliştirilerek uygulanmaya devam edilmektedir. COSO İç Kontrol düzenlemesi esas alınarak KRY ile etkileşim açıklanacaktır.

İç kontrol, bir işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından gerçekleştirilen ve aşağıdaki kategorilerdeki hedeflere ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir (COSO Internal Controll, 2013):

- ✓ Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği,
- ✓ Finansal raporlamanın güvenilirliği,
- ✓ Yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uyum,

COSO İç Kontrol sisteminin beş temel unsuru ve her bir unsurun altında olacak şekilde toplamda 17 ilkesi bulunmaktadır (COSO,2013):

- ✓ Kontrol Ortamı;
 - Dürüstlük ve etik değerlere bağlılığı gösterir,
 - Gözetim sorumluluğunu yerine getirir,
 - Yapı, yetki ve sorumluluk oluşturur,
 - Yetkinliğe bağlılık gösterir,
 - Hesap verebilirliği zorunlu kılar,
- ✓ Risk Değerlendirmesi;
 - Uygun hedefleri belirtir,
 - Riski belirler ve analiz eder,
 - Dolandırıcılık riskini değerlendirir,

- Önemli değişiklikleri tanımlar ve analiz eder,
- ✓ Kontrol Faaliyetleri;
 - Kontrol faaliyetlerini seçer ve geliştirir,
 - Teknoloji üzerindeki genel kontrolleri seçer ve geliştirir,
 - Politikalar ve prosedürler aracılığıyla dağıtılır,
- ✓ Bilgi ve İletişim;
 - İlgili bilgileri kullanır,
 - Dahili iletişim kurar,
 - Harici iletişim kurar,
- ✓ İzleme Faaliyetleri;
 - Devamlı veya ayrı değerlendirmeleri yapar,
 - Eksiklikleri değerlendirir ve iletir,

Yukarıda listelendiği üzere “Risk Değerlendirmesi” İç Kontrolün temel unsuru olarak yer almaktadır. İç kontrol, işletmenin hem dış hem de iç kaynaklardan karşı karşıya olduğu risklerin değerlendirilmesini sağlamalıdır.

2013 COSO çerçevesinin beş bileşeni ile ilişkili olacak şekilde beş adet suistimal risk yönetimi ilkesi belirleyerek bir rehber olarak yayınlamıştır. Bu rehber, yönetim kurullarının, üst yönetimin, her düzeydeki personelin ve iç denetçilerin çalıştıkları işletmelerde dolandırıcılığı caydırma yollarını önermektedir.

Bu rehber, işletmelerin bir “Suistimal Risk Yönetimi Programı” etkili ve verimli bir şekilde geliştirmek için bir başlangıç noktası olarak kullanabilecekleri temel program bileşenlerinin ve kaynaklarının örneklerini içerir. Bu rehberde yer alan beş suistimal risk yönetimi ilkesi, 2013 COSO çerçevesinin 17 iç kontrol ilkesini tam olarak desteklemekte, bu ilkelerle tamamen tutarlı ve paralellik göstermektedir. Suistimal risk yönetimi ilkeleri ile 2013 COSO Çerçevesinin iç kontrol bileşenleri ve ilkeleri arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir: (COSO, 2016:9):

Tablo 4: COSO İç Kontrol ile Suistimal Risk Yönetim İlkelerinin Eşleştirilmesi

COSO İç Kontrol Unsurları	Suistimal Risk Yönetimi İlkeleri
Kontrol Ortamı	İşletme, yönetim kurulu ve üst yönetimin beklentilerini ve suistimal riskinin yönetilmesine ilişkin yüksek dürüstlük, kontrol ve etik değerlere bağlılıklarını gösteren bir “Suistimal Risk Yönetimi Programı” oluşturur ve iletir.
Risk Değerlendirmesi	İşletme, belirli dolandırıcılık planlarını ve risklerini belirlemek, bunların olasılığını ve önemini değerlendirmek, mevcut dolandırıcılık kontrol faaliyetlerini değerlendirmek ve artık dolandırıcılık risklerini azaltmak için eylemler uygulamak için kapsamlı dolandırıcılık riski değerlendirmeleri gerçekleştirir.
Kontrol Faaliyetleri	İşletme, dolandırıcılık olaylarının meydana gelmesi veya zamanında tespit edilmemesi riskini azaltmak için önleyici ve dedektif dolandırıcılık kontrol faaliyetlerini seçer, geliştirir ve uygular.
Bilgi ve İletişim	İşletme, potansiyel dolandırıcılık hakkında bilgi edinmek için bir iletişim süreci oluşturur ve dolandırıcılığı uygun şekilde ve zamanında ele almak için soruşturma ve düzeltici eylem için koordineli bir yaklaşım uygular.
İzleme Faaliyetleri	İşletme, suistimal risk yönetiminin beş ilkesinin her birinin mevcut ve işlevsel olup olmadığını tespit etmek için sürekli değerlendirmeler yapar, geliştirir ve sürekli değerlendirmeler yapar ve Suistimal Risk Yönetimi Programı eksikliklerini, üst yönetim ve yönetim kurulu da dahil olmak üzere düzeltici önlem almaktan sorumlu taraflara zamanında iletir.

Kaynak: (İlgili Tablo, yazar tarafından oluşturulmuştur)

İşletme üst yönetimi, kabul edilebilir ve kabul edilemez risk düzeyini ve türlerini belirlemelerine yardımcı olmak için bölüm yöneticilerine kılavuzlar sağlamalıdır. Risk

değerlendirmeleri yapmak, yöneticilerin kontrollere en çok ihtiyaç duyulan faaliyetlere öncelik vermelerine yardımcı olur. Yöneticiler, programlardaki ve işlevlerdeki göreceli kayıp potansiyelini belirlemek ve en uygun maliyetli ve verimli iç kontrolleri tasarlamak için risk değerlendirmelerini kullanır. Yöneticiler, bu yönergeleri ve risk değerlendirme bilgilerini kullanarak şunları yapıp yapmayacaklarını belirlemelidir (Vermont, 2022:12):

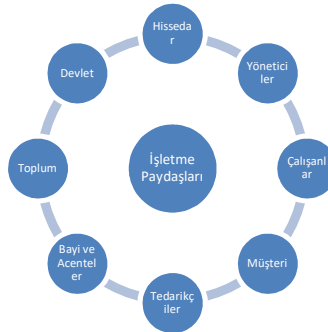
- ✓ Riski kabul edin: Kontrol faaliyetleri oluşturmayın,
- ✓ Riski önleyin veya azaltın: Kontrol faaliyetleri oluşturun,
- ✓ Riskten kaçının (mümkünse): İşlevi yerine getirmeyin,

İç kontrol, işletme düzeyinde kurumsal yapının kurulup uygulanabilmesi yönünden kritik öneme sahiptir. Diğer işletme iç sistemleri olan iç denetim, kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yönetimin temelinde iç kontrol sistemi yer almaktadır.

1.3.2. KRY ve Kurumsal Yönetim Etkileşimi

Kurumsal yönetim, günümüz modern işletmelerin temelini oluşturan bir kavramdır. İşletme ve tüm işletme paydaşları ile ilgili ilişkileri tanımlayan bir işletme yönetim modeli olarak da ifade edilmektedir. KRY, bu yönetim modelinin devamı için, bu yönetim modelinin etkinliğinin ölçümü için ve bu modelin geliştirilmesi için kullanılan bir araçtır. Bu yönetim aracı, işletmenin tüm paydaşları arasındaki hak ve sorumlulukların belirlendiği bir işletme iç sistemi olarak kendini göstermektedir.

Şekil 11: Kurumsal Yönetimde İşletme Paydaşları



Kaynak: (PWC, 2011:10)

Uluslararası kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri “adillik”, “şeffaflık”, “sorumluluk” ve “hesap verebilirlik” olmak üzere dört ana başlıkta ele alınmaktadır. Bu dört ana ilkeye “etkililik”, “tutarlılık” ve “katılımcılık/yayılm” ilkelerini de eklemek mümkündür (Argüden, 2007:30).

Sermaye Piyasası Kuruluna (SPK) göre kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki gibi listelenmektedir (SPK, 2014):

- ✓ Pay Sahipleri,
- ✓ Yönetim Kurulu,
- ✓ Menfaat Sahipleri,
- ✓ Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,

İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’ne (The Organization for Economic Cooperation and Development-OECD) göre kurumsal yönetim ilkelerini aşağıdaki gibi listelenmektedir (OECD, 2016:11):

- ✓ Etkin kurumsal yönetim çerçevesi,
- ✓ Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri,
- ✓ Kurumsal yatırımcılar ve pay senedi piyasaları,
- ✓ Menfaat sahiplerinin rolü,
- ✓ Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- ✓ Yönetim kurulunun sorumlulukları.

Kurumsal Yönetim, işletme paydaşları arasında karşılıklı güvenin artırılmasını amaçlamaktadır. Kapsam itibariyle değerlendirildiğinde Kurumsal Yönetim, Kurumsal Risk Yönetimini kapsamaktadır. Kurumsal Yönetişimin önemli ve etkili yönetim araçlarından biri olarak KRY ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerin iç ve dış paydaşları ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin derinliğinin giderek arttığı günümüz piyasa koşullarında kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal yönetim uygulamaları tartışma ve değerlendirme odağı olmuştur. İşletme bünyesinde gerçekleşen finansal ya da yönetsel sorunlara karşı kurumsal yönetim anlayışı yapısal çözümler sunmaktadır (Türedi vd., 2015:55). Kurumsal Yönetim; bu süreçlerin tamamında KRY anlayışını etkin bir iç sistem aracı olarak kullanmaktadır.

Etkili KY, KRY ve kurumsal raporlama, hissedar değerine büyük ölçüde katkıda bulunarak işletmeye aşağıda listelenen konularda yardımcı olmaktadır (PWC, 2007):

- ✓ Risk ve fırsatlara ilişkin daha açık ve geliştirilmiş stratejik is kararlarının verilmesi,
- ✓ Operasyonel sürprizlerin etkin ve aktif gözlemlemeyle en aza indirilmesi,
- ✓ Olumsuz olayların gerçekleşme ihtimalinin azaltılarak ve fırsatlardan olabildiğince yararlanılarak marka ve şirket itibarının korunup geliştirilmesi,
- ✓ Daha etkin uygulamalarla kurumsal verimliliğin artması,

Kurumsal Risk Yönetimi, içinde bulunulan sektör fark etmeksizin işletmelerin kullandığı değerli bir araçtır. Bu araç aslında yönetim kurulu, yönetim ve diğer işletme paydaşları tarafından geliştirilen, işletme genelinde stratejik riskleri belirlenirken kullanılan ve işletmeleri muhtemel başarısız sonuçlardan korumak için kullanılmaktadır.

Etkili kurumsal yönetim, bir kuruluşun iş operasyonlarını destekleyen politika ve prosedürlerin oluşturulmasında ve paydaşların çıkarlarıyla uyum sağlamada kritik öneme sahiptir. Etkili yönetim, sermaye piyasalarında güven oluşturmaya yardımcı olur ve etik iş uygulamalarına, sürdürülebilir kurumsal sorumluluğa ve finansal uygulanabilirliğe yol açar. ABD, dünyanın en büyük sermaye piyasalarına ve borsalarına sahip olmasına rağmen ABD'nin tanınmış bir yetkili yönetim çerçevesi veya modeli henüz bulunmamaktadır. Bu nedenle, COSO, National Association of Corporate Directors (NACD) ile işbirliği içinde, mevcut COSO İç Kontrol (IC) ve Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) çerçevelerini tamamlayan ve bunlarla uyumlu bir Kurumsal Yönetişim Çerçevesi (Governance Framework-CGF) geliştirmeye çalışmaktadır (COSO, 2024:2).

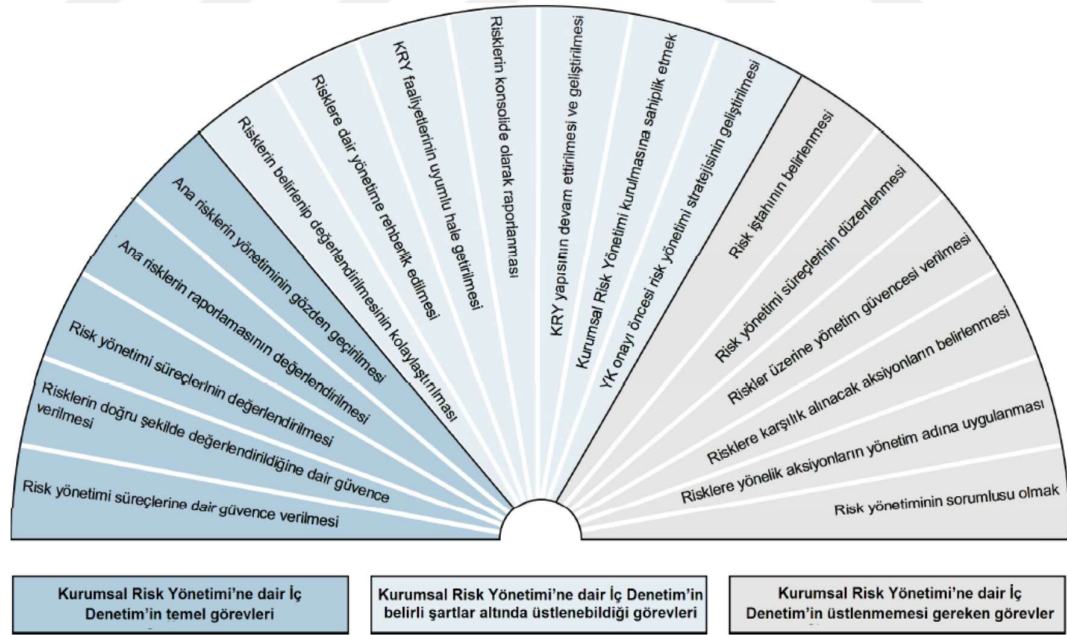
1.3.3. KRY ve İç Denetim Etkileşimi

“İç denetim, bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, işletmenin risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.” (TİDE,2022).

İç denetim, bağımsız, objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak Yönetim Kurulu için değer üretmektedir. Bu faaliyetlerin arasında konu itibariyle kurumsal riskler ve bu risklerin yönetimi de yer almaktadır. Aşağıdaki şekilde, KRY'nin birçok faaliyeti gösterilmektedir. İç denetimin KRY'nin bu faaliyetlerinden hangi rolleri üstlenmesi gerektiği ve aynı derecede önemli olarak hangi rolleri üstlenmemesi gerektiği gösterilmektedir (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü – IIA 2009:4). KRY'de İç denetimin rolü belirlenirken aşağıdaki faktörler dikkate alınmaktadır:

- ✓ KRY faaliyetinin, iç denetim faaliyetinin bağımsızlığına ve tarafsızlığına yönelik herhangi bir tehdit oluşturup oluşturmadığı,
- ✓ KRY faaliyetinin, işletmenin risk yönetimi, kontrol ve yönetim sürecini iyileştirme olasılığının olup olmadığıdır

Şekil 12 - İç Denetimin KRY'deki Rolü



Kaynak: (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü - IIA:4)

KRY faaliyetlerinde iç denetimin güvence kapsamında değerlendirilebilecek temel görevleri aşağıdaki gibi listelenmektedir (IIA, 2009: 4):

- ✓ Risk yönetimi süreçlerine dair güvence verilmesi,
- ✓ Risklerin doğru şekilde değerlendirildiğine dair güvence verilmesi,
- ✓ Risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi,
- ✓ Ana risklerin raporlamasının değerlendirilmesi,
- ✓ Ana risklerin yönetiminin gözden geçirilmesi,

KRY faaliyetlerinde iç denetimin belirli şartlar altında üstlenebileceği danışmanlık kapsamında değerlendirilebilecek görevleri aşağıdaki gibi listelenmektedir (IIA, 2009: 4):

- ✓ Risklerin belirlenip değerlendirilmesinin kolaylaştırılması,
- ✓ Risklere dair yönetime rehberlik edilmesi,
- ✓ KRY faaliyetlerinin uyumlu hale getirilmesi,
- ✓ Risklerin konsolide olarak raporlanması,
- ✓ KRY yapısının devam ettirilmesi ve geliştirilmesi,
- ✓ KRY yapısının kurulmasına sahiplik etmesi,
- ✓ Yönetim kurulu onayı öncesi risk yönetimi stratejisinin geliştirilmesi,

KRY faaliyetlerinde iç denetimin üstlenmemesi gereken görevleri aşağıdaki gibi listelenmektedir (IIA, 2009: 4):

- ✓ Risk iştahının belirlenmesi,
- ✓ Risk yönetimi süreçlerinin düzenlenmesi,
- ✓ Riskler üzerine yönetim güvencesi verilmesi,
- ✓ Risklere karşılık alınacak aksiyonların belirlenmesi,
- ✓ Risklere yönelik aksiyonların yönetim adına uygulanması,
- ✓ Risk yönetim sürecinin tamamının sorumlusu olmak,

İç denetim ile KRY birbiri ile ilişkili olduğu için kimi bilgi, beceri ve değerleri ortak olarak paylaşmaktadır (IIA, 2009: 6):

- ✓ Kurumsal yönetim gereksinimlerini anlamak,
- ✓ Proje yönetimi,
- ✓ Analitik ve kolaylaştırıcılık becerileri,
- ✓ Dengeli risk üstlenme

İç denetçinin KRY ile ilgili temel rolü, risk yönetiminin etkinliği konusunda yönetime ve yönetim kuruluna güvence sağlamak olmalıdır.

İşletmelerde kurumsal risklerin yönetiminden işletmenin yönetim kurulu sorumludur. Yönetim kurulunun bu sorumluluğunu yerine getirebilmesi için iç denetim sistemine ihtiyaç duymaktadır.

İç denetim sisteminden beklenen ana rollerinden biri, işletmede yürürlükte olan risk yönetimi prosedürlerinin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetim, periyodik olarak işletmenin risk yönetim programını değerlendirerek eksiklikleri tespit eder, böylece sürekli geliştirme için Yönetim Kuruluna geri bildirimde bulunmuş olur.

İç denetim, işletmede yürütülecek tüm kurumsal risk yönetimi çalışmalarının her safhasında görev almaktadır. İç denetçinin ana görevi, risk yönetimi ve risk azaltma süreçlerindeki herhangi bir boşluğun işletmedeki kritik iç kontrol sistemlerini etkileyip etkilemeyeceğini belirlemek için mevcut raporlama araçlarını ve risk yönetimi uygulamalarını analiz etmektir. İç denetçiler için aşağıda belirtilen iki görev ön plana çıkmaya başlamıştır:

- ✓ Ortaya çıkan yeni risklerin analiz edilerek doğrulanması,
- ✓ Raporlama faaliyetlerini geliştirme,

KRY ve iç denetim karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşim içinde birbirlerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. İç denetim faaliyetlerinde giderek daha fazla risk odaklı bir yaklaşım benimsenmesi suretiyle KRY'nin iç denetimde ağırlığı artmaktadır. Bu nedenle; risklerin tanınması, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve yönetilmesi aşamaları iç denetimde uygulamasında yer edinmiştir. KRY'nin bulguları iç denetimde girdi olarak kullanılmakta, aynı şekilde İç denetimin faaliyetleri çıktıları KRY'nin gelişimi sürecinde girdi olarak kullanılmaktadır.

1.4. Kurumsal Risk Yönetimine İlişkin Uluslararası Düzenlemeler

Kurumsal risk yönetimi anlayışının gelişmesiyle birlikte, Kurumsal Risk Yönetimi için önerilen birçok yaklaşım vardır ve birkaç farklı kılavuz ve risk yönetimi çerçevesi ve standardı yayınlanmıştır. KRY alanında, çeşitli düzenlemeler olmakla birlikte tüm

dünyada, yaygın olarak kullanılan iki çerçeve vardır. Bunlar; Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (COSO) ve Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından yayımlanan rehberlerdir.

Diğer KRY modelleri kısaca aşağıdaki gibidir;

- ✓ AS/NZS 4360 Standartları en son 2004 yılında güncellenmiş hali ile Avustralya ve Yeni Zelanda'da uygulanmaktadır.
- ✓ Ulusal standartlar ve teknoloji enstitüsü (NIST) tarafından geliştirilen NIST 800-37 Standartları ABD'de uygulanmaktadır.
- ✓ Generally Accepted principles and practices for securing Information Technology Systems (GAIT), bilgi teknolojileri genel kontrollerine yönelik yeterliliğin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.
- ✓ Information Systems Audit and Control Association (ISACA), bilgi sistemleri kullanan tüm kurumlar için uygulama rehberi, karşılaştırma ölçütlerini ve diğer etkin araçları içermektedir.
- ✓ Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), işletme genelinde bilgi teknolojileri kontrollerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında rehber olarak kullanılmaktadır.
- ✓ İlk olarak 1988'de Basel I ile başlatılan ve son olarak Basel III olarak güncellenen kriterler bankacılık düzenlemeleri kapsamındaki riskleri içermektedir.

İşletme düzeyinde Kurumsal Risk Yönetimini açıklayan ve işletme iç sistemi olarak önemli bir kurumsal yönetim aracı olarak değerlendiren uluslararası düzeyde kabul görmüş çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Bu düzenlemeler esas alınarak ön plana çıkan iki önemli kuruluş ve bu iki kuruluşun geliştirmeye devam ettiği Kurumsal Risk Yönetimi modeli bulunmaktadır. Bu çalışmada bu iki model etraflı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.4.1. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli

COSO, İngilizcesi Committee of Sponsoring Organizations olan, Türkçe karşılığı Sponsor Kuruluşlar Komitesi olarak tercüme edilen bir İngilizce kısaltmadır. COSO,

1985 yılında, hileli finansal raporlamaya yol açabilecek nedensel faktörleri inceleyen bağımsız bir özel sektör girişimi olan ABD Ulusal Hileli Finansal Raporlama Komisyonunu (Treadway Komisyonu olarak da bilinir) desteklemek için kurulmuştur.

Treadway Komisyonunun bünyesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilmesi, hileli finansal raporlamaya yol açan nedenlerin belirlenmesi, hileli finansal raporlamanın önüne geçilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmuş, destekleyici kurumların iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için genel kabul görecektir standartlar belirleyen bir projeyi üstlenmesi kararlaştırılmıştır (Brief vd. 1996, 183).

COSO'nun kuruluş amacı, suistimal olaylarının ortaya çıkarılması ve azaltılmasını sağlayacak iç kontrol mekanizmaları hususunda çalışmalar yapmaktır. Bu komisyon, merkezi ABD'de bulunan beş büyük meslek birliği tarafından ortaklaşa desteklenmiştir:

- ✓ Amerikan Muhasebe Birliği (AAA),
- ✓ Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (AICPA),
- ✓ Uluslararası Mali Yöneticiler (FEI),
- ✓ İç Denetçiler Enstitüsü (IIA),
- ✓ Ulusal Muhasebeciler Birliği, şimdi Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA)

Komisyonu destekleyen bu kuruluşların her birinden tamamen bağımsız olarak kuruluşundan bugüne kadar COSO, Yönetim Kurulu Başkanı tarafından yönetilen beş Yönetim Kurulu Üyesinden oluşan bir komite olarak işlev görmektedir. Komite ve COSO' nun genel olarak faaliyetleri, yukarıda listelenen beş destekleyici kuruluşun kaynakları tarafından desteklenmektedir (<http://www.coso.org>).

ABD'de ilişkili meslek örgütlerinin birliği olarak faaliyet gösteren COSO, zaman içerisinde diğer ülkelerdeki işletmeler ile bu ülkelerdeki benzer meslekleri örgütleyen meslek ulusal örgütler tarafından ortak kabul görerek sürekli bir şekilde izlenmeye ve kaynak olarak gösterilmeye başlanmıştır.

COSO tarafından ilk olarak yayınlanan ve ilki ikincisine kaynaklık teşkil eden iki önemli çerçeve bulunmaktadır:

- ✓ 1992 yılında yayınlanan İç Kontrol- Entegre Çerçevesi (Internal Control- Integrated Framework) 2013 yılında güncellenerek revize edilmiştir.
- ✓ 2004 yılında yayınlanan “Kurumsal Risk Yönetimi-Entegre Çerçevesi (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) 2017 yılında güncellenerek revize edilmiştir.

Treadway Komisyonunun iç kontrol için kapsamlı ilk çerçevesi 1987 yılında Treadway Komisyonu olarak da bilinen Hileli Finansal Raporlama Üzerine Ulusal Komisyon Raporu (Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting) olarak yayınlanmıştır. Daha sonra 1992’de Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” raporunu yayımlamıştır. Bu rapor, COSO iç kontrol modeli olarak bilinmektedir. 2004 yılında ise COSO örgütler açısından gerek kurumsal yönetim anlayışının sağlanması gerekse de iyi bir risk yönetiminin varlığını sağlayabilmek için Kurumsal Risk Yönetimi – Bütünleşik Çerçeve (COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework) yayınlamıştır. (Kurt ve Uysal, 2018: 20).

Araştırmanın konusunun kurumsal risk yönetimi olması nedeniyle 2017 yılında yayınlanan çerçeve kapsamında geliştirilen model önceki çerçeve ile karşılaştırmalı olarak etraflı bir şekilde açıklanacaktır.

COSO 2004 ve 2017 çerçeveleri arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 5: COSO 2004 ve 2017 Çerçevelerinin Karşılaştırılması

İÇERİK	COSO ERM 2004	COSO ERM 2017
Çerçevenin Adı	Kurumsal Risk Yönetimi-Entegre Çerçevesi (Enterprise Risk Management – Integrated Framework)	Strateji ve Performansla Bütünleştirilmiş Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance)
Gösterim	Görseli aşağıda bulunan küp şeklindeki gösterim ön plandadır.	Görseli aşağıda bulunan helezon şeklindeki gösterim ön plandadır.
Riskin Tanımı	Bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm çalışanlarından etkilenen, Stratejinin belirlenmesinde ve kurum genelinde uygulanan, kurumu etkileme potansiyeli olan olayları belirleme ve risk iştahı çerçevesinde, riskin yönetilmesi amacıyla dizayn edilen, kurumun hedeflerini başarması için makul güvence sağlayan bir süreçtir.	Organizasyonun değer yaratma, koruma ve realize etmede, Riski yönetmek için güvenilebilecekleri, Stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilen, kültür, imkan ve uygulamalardır.
Bileşenler	Çerçevede sekiz adet bileşen vardır. Bileşenler; İç Ortam, Hedef Oluşturma, Olay Belirleme, Risk Değerlendirme, Kontrol Aktiviteleri, Bilgi, İletişim, İzleme.	Çerçevede beş adet bileşen vardır. Bileşenler; Yönetişim ve Kültür, Strateji ve Hedef Belirleme, Performans, Gözden Geçirme ve Düzeltme, Bilgi, İletişim ve Raporlama.
Prensipler	Prensipler şeklinde bir yapı bulunmamaktadır.	Yirmi adet prensip her bir ilgili bileşenin altında sınıflandırılarak aşağıda listelenmiştir.

Kaynak: (İlgili Tablo, yazar tarafından oluşturulmuştur)

COSO'nun misyonu ve vizyonu aşağıda yer almaktadır (<https://www.coso.org/about-us>);

Misyon; iç kontrolü, risk yönetimini, yönetişimi ve dolandırıcılığı caydırıcılığı artıran düşünce liderliği geliştirerek kuruluşların performansını iyileştirmelerine yardımcı olmaktır.

Vizyon; iç kontrol konusunda küresel bir otorite ve risk yönetimi, yönetim ve dolandırıcılık caydırıcılığında bir düşünce lideri olarak tanınmaktır.

Kurumsal Risk Yönetimi ile ilgili olarak, 2004 yılında COSO, Kurumsal Risk Yönetimi — Entegre Çerçeve'yi yayınlamıştır. Bu yayın, risk yönetimi çabalarında kuruluşlar tarafından geniş çapta ortak kabul görmüştür. Bununla birlikte, bu süre zarfında, sürekli değişen riskin karmaşıklığı, ortaya çıkan yeni riskler ve hem işletme yönetim kurulları hem de işletme yöneticilerinin gelişmiş risk raporlaması ihtiyaçları, kurumsal risk yönetimi konusundaki farkındalıkların ve gözetimlerin artmasını beraberinde getirmiştir.

Bu beklentiler sonucunda COSO'un Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, 2017 yılında hem strateji belirleme sürecinde hem de performansı artırmada riskin dikkate alınmasının önemini vurgulayan "Kurumsal Risk Yönetimi – Strateji ve Performans ile Entegrasyon" raporunun yayınlanmasıyla güncellenmiştir. COSO ayrıca 2009'dan başlayarak Kurumsal Risk Yönetimi ile ilgili birçok araştırma ve çalışma yapılarak <https://www.coso.org/guidance-erm> web sayfasında güncellenerek paylaşılmaktadır.

Güncellenen 2017 yayını, kurumsal risk yönetiminin evrimini ve kuruluşların gelişen bir iş ortamının taleplerini karşılamak için risk yönetimi yaklaşımlarını geliştirme ihtiyacını ele almaktadır.

COSO 2017 çerçevesinin yönetici özetinde güncelleme ve değişim nedenleri aşağıdaki başlıklar halinde ifade edilmektedir (COSO ERM, 2017):

- ✓ Strateji oluşturma ve yürütmeye kurumsal risk yönetimi rolünü ve stratejiyi kararların içerisine dahil etmek,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi ve performans arasındaki ilişkisini arttırmak,
- ✓ Yönetişim ve gözetim için gerekli algıyı sağlamak,

- ✓ Küreselleşmeyi gözeterek, daha karmaşık yapıdaki işletme çevresine yönelik örgütün amaçlarına ulaşmasına ve amaçların belirlenmesinde riskin gözetimini sağlamak,
- ✓ Daha şeffaf olarak raporlama yapılmasına yardımcı olmak,
- ✓ Teknoloji içeren işletme süreçlerini yaygınlaştırmak,
- ✓ Her seviyedeki yönetim kademesinin dahil olabileceği kurumsal risk yönetimi pratiklerini tasarlamak, uygulamak ve yürütmek için temel tanımlar, kavramlar, unsurlar ve ilkeler belirlemektir.

COSO 2017 KRY, hedefleri belirlemek için riskleri yönetmekle ilgili olduğu kadar, stratejinin sonuçlarını ve stratejinin uyumlu olmama olasılığını anlamakla da ilgilidir. Aşağıdaki şekil, misyon, vizyon, temel değerler bağlamında ve bir işletmenin genel yönü ve performansının itici gücü olarak bu hususları göstermektedir (COSO ERM, 2017:5):

Şekil 13: COSO Kurumsal Risk Yönetiminin Genel Süreci



Kaynak: (COSO,2017:5)

Yukarıdaki gösterim, başlangıç ve sonuç süreçleri dahil olmak üzere tüm işletme süreç ve faaliyetlerinin bütünsel ve ilişkili olduğunu, tüm süreçlerin bir arada değerlendirilmesi gerektiğini, KRY faaliyetlerinin işletmenin stratejik planlama süreçleriyle iç içe geçmesi gerektiğini, sonuç olarak da işletmeye kazandırılan net katma değere işaret etmektedir.

Aşağıda gösterildiği üzere, yeni gösterimde küp yerine, helezon (sarmal) şeklinde bir gösterim yapılmıştır. Sarmal gösterim, aslında birbiri ile entegre edilmiş, birbiri ile sağlam bir şekilde bağlanmış olamaya vurgu yapmaktadır. Birbiri ile sağlam ve kesintisiz bir şekilde bağlanmış süreçler daha asgari düzeyde beklenmeyen olumsuz sonuçlar doğurur.

Şekil 14: COSO Kurumsal Risk Yönetimi Sarmalı



Kaynak: COSO, 2017:6)

Yukarıdaki şekilde gösterimi yapılan yenilenen modelde “yönetişim ve kültür” (governance and culture), “strateji ve hedefleri belirleme” (strategy and objective setting), “performans” (performance), “gözden geçirme ve güncelleme” (review and revision), “bilgilendirme, iletişim ve raporlama” (information, communication and reporting) adında beş bileşen ve bunlarla ilişkili yirmi ilke belirlenmiştir.

COSO 2004 çerçevesinde kullanılan küp gösterimi şeklindeki gösterimden vaz geçilmesi, COSO iç kontrol küpü ile karıştırılmasını önlemek ve Kurumsal Risk Yönetiminin İşletmenin tüm süreçlerine entegre olduğunu göstermek açısından faydalı olarak değerlendirilmektedir.

COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinin güncellenmiş bileşen ve ilkeleri aşağıda sınıflandırılarak listelenmektedir (COSO ERM, 2017):

1. BİLEŞEN : RİSK YÖNETİŞİMİ VE KÜLTÜRÜ

- 1.İlke** : Yönetim Kurulunun Risk Gözetimini Uygulaması
- 2.İlke** : Çalışma Yapısının Oluşturulması
- 3.İlke** : İstenilen Örgüt Kültürünün Tanımlanması

4.İlke : Örgütün Temel Değerlerine Bağlılığın Gösterilmesi

5.İlke : Yetenekli Bireyleri Cezbetme, Geliştirme ve Elde Tutma

2. BİLEŞEN : STRATEJİ VE HEDEFLERİ BELİRLEME

6.İlke : Örgütün Genel Durumunu Analiz Etme

7.İlke : Risk İştahını Belirleme

8.İlke : Alternatif Stratejileri Değerlendirme

9.İlke : Örgütün Amaçlarını Belirleme

3. BİLEŞEN : PERFORMANS

10.İlke: Riskleri Tanımlama

11.İlke: Riskin Önem Derecesini Değerlendirme

12.İlke: Riskleri Önceliklendirme

13.İlke: Risk Cevapları Belirleme ve Seçme

14.İlke: Portföy Bakış Açısı Geliştirme

4. BİLEŞEN : GÖZDEN GEÇİRME VE GÜNCELLEME

15.İlke: Önemli Değişiklikleri İzleme

16.İlke: Risk ve Performansın İzlenmesi

17.İlke: Kurumsal Risk Yönetiminde Gelişimin Sürdürülmesi

5. BİLEŞEN : BİLGİLENDİRME, İLETİŞİM VE RAPORLAMA

18.İlke: Bilgi Sistemini Güçlendirme

19.İlke: Risk Bilgisini İletme

20.İlke: Risk, Kültür ve Performans Raporlama

Güncellenen ve yukarıda sınıflandırılmış şekilde listesi verilen COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde yer alan, birbiriyle ilişkili beş bileşen ve bunlara ait 20 ilke aşağıda açıklanmaktadır (<https://teolupus.com/coso-kurumsal-risk-yonetimi/>):

1-YÖNETİŞİM ve KÜLTÜR:

Yönetişim, genel olarak; rol, yetki ve sorumlulukların, paydaşlar, yönetim kurulu ve yönetim arasındaki dağılımına işaret eder. Kültür ise, yönetimin ve personelin kararlarını etkileyen tutum, davranış ve riski anlama şeklidir ve organizasyonun misyon, vizyon ve temel değerlerini yansıtır. Bu bileşene ait beş ilke vardır:

1.İlke-Yönetim Kurulu Risk Gözetimini Yerine Getirir: İşletmede risk gözetiminin ana sorumluluğu yönetim kuruluna aittir.

2.İlke- Operasyonel Yapıyı Oluşturur: Yönetim, strateji ve iş hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla operasyonel yapıyı oluşturur. Yönetim, strateji ve iş hedeflerini gerçekleştirmek için bir çalışma modeli oluşturur ve raporlama hattı tasarlar.

3.İlke- Arzu Edilen Kültürü Tanımlar: Yönetim, kurumun kültürünü karakterize eden, arzu edilen davranışları tanımlar. Bir kurumun kültürü, onun temel değerlerini, davranışlarını, kararlarını ve organizasyonun bu çerçeveyi nasıl uygulayacağını etkiler.

4.İlke- Temel Değerlere Bağlılık Gösterir: Yönetim, kurumun temel değerlerine bağlılığını gösterir. Organizasyonun temel değerleri, iş amaçları, personel ve iş ortaklarından beklenen davranışlar hakkında genel bir anlayış oluşturmaya yardımcı olur.

5.İlke- Yetenekli Personeli Çeker, Geliştirir ve Elde Tutar: Yönetim, strateji ve iş hedefleri ile uyumlu olarak beşeri sermayesini inşa etmeye büyük önem verir. Yönetim, bilgi, yetenek ve tecrübe gerekliliklerini dikkate alır, insanları cezbetmek, eğitmek, değerlendirmek, elde tutmak ve yedekleme planlaması yapmak için gerekli yapıyı ve süreci oluşturur.

2-STRATEJİ ve HEDEF BELİRLEME:

Strateji planlama sürecinde, kurumsal risk yönetimi, strateji ve hedef belirlemeyle birlikte hareket ederler. Stratejiyle uyumlu, bir risk iştahı belirlenir. İş hedefleri; risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve cevap verilmesine esas oluşturur. Bu bileşenin altında dört ilke yer alır:

6.İlke- İş Ortamını Analiz Eder: Yönetim, bulunduğu iş ortamının, risk profili üzerine potansiyel etkilerini analiz eder. Bu nedenle, bir organizasyon misyon, vizyon ve temel değerlerini desteklemek için strateji geliştirirken iş ortamını dikkate alır. Hem iç hem de dış çevreler ve paydaşlar iş ortamının bileşenleri olarak göz önüne alınmak zorundadır.

7.İlke- Risk İştahını Tanımlar: Yönetim, risk iştahını, değer oluşturma, koruma ve realize etme bağlamında tanımlar. Yönetim ve yönetim kurulu, içerdiği tüm artı ve eksileri tam olarak anlayarak bir risk iştahı seçer. Risk iştahını belirlemek için, kolaylaştırıcı tartışmalar, eski ve mevcut performans hedeflerini gözden geçirme ve modelleme gibi çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Risk iştahı yönetim tarafından iletilir, yönetim kurulunca onaylanır ve tüm kuruma bildirilir.

8.İlke- Alternatif Stratejileri Değerlendirir: Yönetim, strateji belirleme sürecinin bir parçası olarak alternatif stratejileri ve her bir seçeneğin risk ve fırsatlarını değerlendirmek zorundadır. Alternatif stratejiler organizasyonun değer yaratmak, korumak ve realize etmek için gereken kaynak ve yetenekleri bağlamında değerlendirilir.

9.İlke- İş Hedeflerini Oluşturur: Yönetim, iş hedeflerini oluştururken, stratejiyle uyumlu ve onu destekleyecek şekilde, çeşitli seviyelerdeki riskleri dikkate alır. Yönetim, ölçülebilir ya da gözlemlenebilir, ulaşılabilir ve uygun iş hedefleri geliştirir. Bu hedefler, finansal performans, müşteri istekleri, operasyonel mükemmeliyet, uyum yükümlülükleri, verimlilik kazançları, inovasyon liderliği vb. olabilir.

3-PERFORMANS:

Strateji ve iş hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek riskler belirlenmeli ve değerlendirilmelidir. Riskler, risk iştahına göre, önceliklendirilmelidir. Yönetim, daha

sonra, riske vereceği cevabı seçer ve yükleneceği risklerin miktarını portföy (kurumun her seviyesinde) bakış açısıyla belirler. Bu bileşene ait beş ilke vardır:

10. İlke- Riskleri belirler: Yönetim, strateji ve iş hedeflerine ulaşmasına ilişkin yeni, gelişen ve değişen riskleri tespit eder. Risk belirleme sürecinde tespit edilen riskler genel olarak “risk evreni” olarak tanımlanır. Risk evreni, kurumun karşılaştığı risklerin kalitatif bir listesidir.

11. İlke- Risklerin Şiddetini Değerlendirir: Yönetim, risklerin şiddetini değerlendirir. Yaklaşım türleri senaryo analizleri, simülasyon, veri analizi ve mülakatları içerir. Yönetim risk değerlendirmenin bir parçası olarak doğal (yapısal) riski, hedef artık riski ve gerçekleşen artık riski dikkate alır.

12. İlke- Riskleri Önceliklendirir: Yönetim, risklere vereceği cevaba esas oluşturmak üzere, riskleri önceliklendirir. Riskin önceliklendirilmesi kurumun tüm seviyelerinde gerçekleştirilir ve farklı risklere farklı seviyelerde farklı öncelikler verilebilir.

13. İlke- Risk Cevaplarını Uygular: Yönetim, belirlenen tüm riskler için uygun bir risk cevabı seçer ve uygular. Cevaplar, “riski kabul etme, yükseltme, paylaşma ve riskten kaçınma” olarak sınıflandırılabilir.

14. İlke- Portföy Bakış Açısı Geliştirir: Yönetim, risklere ilişkin portföy bakış açısı geliştirir ve değerlendirir. Bu bakış açısı, yönetimin ve yönetim kurulunun risklerin türünü, önem derecesini ve karşılıklı bağımlılığını ve risklerin performansı nasıl etkileyebileceğini dikkat almasına imkân sağlar.

4- GÖZDEN GEÇİRME ve GÜNCELLEME:

Yönetim, önemli değişimler ışığında, hedeflere göre performansın nasıl sonuçlandığını, kurumsal yönetim uygulamalarının iyi çalışıp çalışmadığını, kuruma değer katıp katmadığı, değer katmaya devam edip etmediğini ve düzeltilmesi gereken hususlar bulunup bulunmadığını gözden geçirir. Bu bileşenin altında üç ilke yer alır:

15. İlke- Önemli Değişimleri Değerlendirir: Yönetim, strateji ve iş hedeflerini önemli şekilde etkileyen değişiklikleri belirler ve değerlendirir. Yeni risklere ya da mevcut

risklerin değişmesine neden olabilecek önemli değişikliklerin izlenmesi, iş süreçlerine yerleştirilmesi ve izlemenin sürekli olarak gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

16.İlke- Riskleri ve Performansı Gözden Geçirir: Yönetim, işletmenin performans sonuçlarını gözden geçirir ve riskleri ele alır. Organizasyonlar, risklerin nasıl ortaya çıktığını ve kurumun risk iştahı ile karşılaştırıldığında bu risklerin strateji ve iş hedeflerini nasıl etkilediğini belirlemek için kurumun performansını gözden geçirir.

17.İlke- Kurumsal Risk Yönetiminde İyileştirmeleri Takip Eder: Yönetim, kurumsal risk yönetiminde iyileştirmeleri takip eder, KRY sistemini sürekli değerlendirerek, verimliliğini ve yararlılığını geliştirme potansiyelini sistematik olarak tespit eder.

5- BİLGİLENDİRME, İLETİŞİM ve RAPORLAMA:

İletişim, bilginin elde edilmesi, kurum genelinde paylaşılmasıdır ve sürekli tekrar eden bir süreçtir. Yönetim, kurumsal risk yönetimini desteklemek için, hem içerden, hem de dışarıdan uygun olan bilgileri kullanır. Yönetim, bilgi ve veriyi tutmak, işlemek ve yönetmek için bilgi sistemlerinden yararlanır. Yönetim, tüm bileşenlere ilişkin bilgiyi kullanarak, kültür, risk ve performansa ilişkin raporlama yapar. Bu bileşenin altında üç ilke yer alır:

18.İlke- Bilgi ve Teknoloji Avantajlarından Yararlanır: Yönetim, KRY'yi desteklemek için, işletmenin bilgi sistemi avantajlarından yararlanır. Bilgi sistemleri organizasyonlara kurumsal risk yönetimini desteklemek için ihtiyaç duydukları veri ve bilgiyi sağlar.

19.İlke- Risk Bilgisinin İletişimini Yapar: Yönetim, KRY'yi desteklemek için, yönetim kurulu ve hissedarlar dahil tüm iç ve dış paydaşlarla iletişim kanallarını kullanır.

20.İlke- Risk, Kültür ve Performans Hakkında Raporlama Yapar: Yönetim, kurum içerisinde çeşitli seviyelerde, risk, kültür ve performans hakkında raporlama yapar. Raporlama kantitatif ve kalitatif risk bilgisini içerir ve raporların sunumu kurumun büyüklüğüne, ölçeğine ve karmaşıklığına bağlı olarak çok basit ya da çok daha karmaşık şekilde yapılabilir.

1.4.2. ISO 31000 Risk Yönetimi Modeli

İngilizce açılımı "International Organization for Standardization" olan ISO, 23 Şubat 1947 yılında yirmi beş ülkenin katılımı ile İsviçre’de kurulan önemli uluslararası örgütlerdendir. ISO’nun yapmış olduğu tanım şu şekildedir: "Standardizasyon; belirli bir faaliyet ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardımı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. Standardizasyon aslında toplumun kalite ve ekonomikliği arama çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkan bir faaliyettir."

ISO standartları her beş yılda bir gözden geçirilmekte ve gerek görülürse revize edilmektedir. Yapılan bu değişikliklerde, piyasa koşullarındaki ve organizasyonların karşı karşıya oldukları zorluklardaki değişimlerin dikkate alındığı belirtilmiştir.

ISO, ilk olarak 2009 yılında yayımladığı rehberin ikinci versiyonunu, ISO 31000-Risk Yönetimi Rehberi (ISO 31000-Risk Management – Guidelines) adıyla, 15 Şubat 2018 tarihinde yayımlamıştır.

Bu standart; işletmelerde riskleri yöneterek, karar vererek, amaçları belirleyip gerçekleştirerek ve performansını iyileştirerek değer yaratan ve bu değerleri koruyan kişilerin kullanımı için hazırlanmıştır. Her türlü ve her büyüklükte kuruluş, amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştiremeyecekleri konusunda belirsizlik yaratan iç ve dış etkenlerle ve etkilerle karşılaşır. Riskin yönetilmesi, devamlı bir süreçtir ve kuruluşların stratejilerini belirlemesine, hedeflerini gerçekleştirmesine ve bilinçli karar vermesine yardımcı olur. Riskin yönetilmesi, yönetimin ve liderliğin bir parçasıdır ve kuruluşun her düzeyde yönetilme şeklinin temelini oluşturur. Riskin yönetilmesi yönetim sistemlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunur. Riskin yönetilmesi, bir kuruluşla ilgili tüm faaliyetlerin bir parçasıdır ve paydaşlar ile etkileşimi de kapsar. Riskin yönetilmesinde, insan davranışları ve kültürel etkenler dâhil, kuruluşun iç ve dış konu bağlamı dikkate alınır.

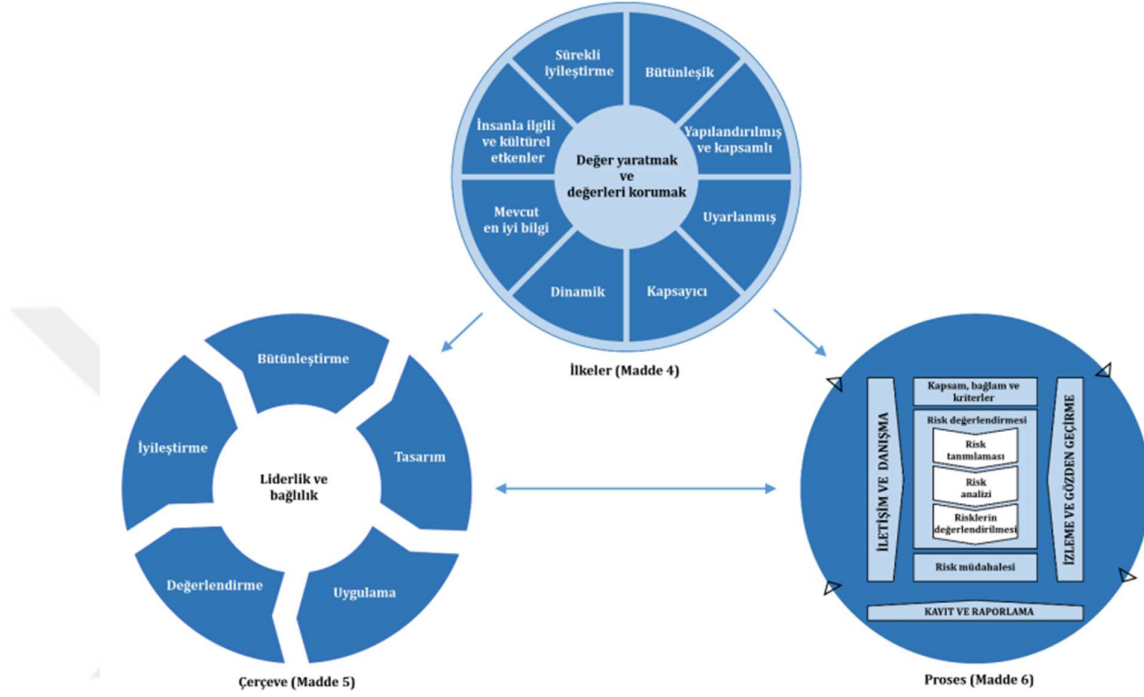
Riskin yönetilmesi, Şekil 1’de gösterildiği şekilde bu standartta ana hatları ile verilen ilkelere, çerçeveye ve sürece dayalı olarak yapılır. Bu bileşenler, hâlihazırda tamamen veya kısmen kuruluşta bulunabilir, ancak risk yönetiminin; verimli, etkili ve tutarlı olması için uyarlanması veya iyileştirilmesi gerekebilir (ISO 31000:2018).

ISO 31000 KRY modelinde risk yönetimi süreçlerindeki sorumluluklar da belirlenmiştir (AIRMIC, 2010:12):

- ✓ Yönetim kurulu ve genel müdürün risk yönetimi sorumlulukları,
- ✓ İş birimi yöneticilerinin risk yönetimi sorumlulukları,
- ✓ Çalışanların risk yönetimi sorumlulukları,
- ✓ Risk yöneticisinin risk yönetimi sorumlulukları.

ISO'da "Risk Yöneticisinin" sorumluluk detayları; risk yönetimi politikasını geliştirip güncellemek, kurum içi risk yönergelerini ve örgütlenme yapısını hazırlamak, risk yönetimi faaliyetlerini koordine etmek, riskle ilgili bilgileri biriktirip yönetim kurulunu bilgilendirmek şeklinde sıralanmıştır.

Şekil 15: ISO 2018- İlkeler, Çerçeve ve Süreç



Kaynak: (TSE, 2018:V)

1.İlkeler (Principles): İlkelerin, etkin ve verimli bir risk yönetiminin; nitelikleri, gaye ve hedefleri hakkında rehberlik sağladığı ifade edilmiştir. Bunların, organizasyonun risk yönetimi çerçevesi ve süreçleri oluşturulurken dikkate alınması gereken esaslar olduğu belirtilmiştir. İlkelerin listesi aşağıda yer almaktadır:

- 1 Entegre
- 2 Yapılandırılmış ve geniş kapsamlı
- 3 Özelleştirilmiş
- 4 Kapsayan
- 5 Dinamik
- 6 Var olan en iyi bilgi

7 İnsani ve kültürel faktörler

8 Sürekli iyileştirme

2. Çerçeve (Framework): Çerçeve kısmında, risk yönetiminin, organizasyonun önemli aktivite ve fonksiyonlarının içerisine nasıl entegre edileceği açıklamaktadır. Risk yönetiminin başarısının, bu entegrasyonun başarısına bağlı olduğu ifade edilmiştir. Risk yönetiminin, kurumun tüm aktivitelerinin içerisine entegre olabilmesinde, üst yönetimin bu konuyu sahiplenmesi ve desteğinin kritik olduğu vurgulanmaktadır. Çerçeve kapsamında ele alınan hususlar aşağıda listelenmiştir:

1 Liderlik ve adanma

2 Tasarım

3 Uygulama

4 Değerlendirme

5 İyileştirme

6 Entegrasyon

3. Süreç (Process): Süreç kısmı aşağıda listelenen hususları kapsamaktadır:

1 İletişim & Danışma

2 Kapsam, Ortam, Kriter

3 Risk değerlendirme (Risk belirleme, Risk analizi, Risk değerlendirme)

4 Riske cevap verme

5 Takip & Gözden geçirme

6 Kayıt & Raporlama

ISO 2018, Kurumsal Risk Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için, aşağıda listelenen 10 faaliyetin 4 ana süreç başlığı altında sürekli olarak uygulanmasını içermektedir (A Risk Practitioners Guide to ISO 31000 – 2018):

(1) Planla;

- 1-Risk yönetiminde amaçlanan faydalarını belirleyin ve yönetim kurulu desteği kazanın,
- 2-Risk yönetiminin kapsamını planlayın ve ortak risk dili geliştirin
- 3-Risk yönetiminin stratejisini, çerçevesini, rol ve sorumluluklarını belirleyin

(2) Uygula;

- 4-Uygun risk değerlendirme araçlarını ve üzerinde anlaşmaya varılmış bir risk sınıflandırma sistemini benimseyin
- 5-Risk ölçütleri (risk kriterleri) oluşturun ve risk değerlendirmeleri yapın
- 6-Risk iştahı ve risk tolerans seviyelerinin belirlenmesi ve mevcut kontrollerin değerlendirilmesi

(3) Ölç;

- 7-Mevcut kontrollerin etkinliğini değerlendirin ve iyileştirmeler yapın
- 8-Risk bilincine sahip kültürü yerleştirin ve Risk yönetimini kuruluştaki diğer faaliyetlerle uyumlu hale getirin

(4) Öğren;

- 9-Risk yönetimi katkısını ölçmek için risk performans göstergelerini izleyin ve gözden geçirin
- 10-Yükümlülükler doğrultusunda risk performansını raporlayın ve iyileştirmeyi izleyin

1.4.3. COSO ve ISO Risk Yönetimi Modellerinin Karşılaştırılması

Uluslararası düzeyde yaygın olarak kullanılan COSO 2017 ve ISO 2018'in karşılaştırması Tablo 6'de sunulmaktadır:

Tablo 6: COSO KRY 2017 ile ISI 31000:2018 Çerçevesinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Ölçütleri	COSO KRY 2017	ISO 31000:2018
Geliştirme Süreci	Merkezi ABD’de bulunan kuruluşların katkıları ile geliştirilmiştir.	70’den fazla ülkeden üyelerin 5000’in üzerinde yorumuyla gerçekleştirilmiştir.
Uygulama	İlkesel ve isteğe bağlıdır.	İlkesel ve isteğe bağlıdır.
Risk Boyutları	Hem fırsat hem de tehdit boyutlarına odaklanır.	Hem fırsat hem de tehdit boyutlarına odaklanır
Çerçeveler	Risk yönetimi faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasını ve geliştirilmesini teşvik eden ve kolaylaştıran yönergeler ve genel ilkeler sağlar.	Risk yönetimi faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasını ve geliştirilmesini teşvik eden ve kolaylaştıran yönergeler ve genel ilkeler sağlar
Sektör	Yalnızca bireysel projelere değil, kamu veya özel kuruluşların tüm faaliyetlerine uygulanabilen çok çeşitli kuruluşlar için geçerlidir.	Yalnızca bireysel projelere değil, kamu veya özel kuruluşların tüm faaliyetlerine uygulanabilen çok çeşitli kuruluşlar için geçerlidir.
Rehberlik	Güvenilir ve standardize edilmiş bir rehber sunar.	Güvenilir ve standardize edilmiş bir rehber sunar.
Ayrıntı	İlkeler ve odak noktaları ile ilgili daha fazla ayrıntı içerir.	İlkeler ve odak noktaları ile ilgili daha az ayrıntı içerir.
Basitlik	Birçok işletmenin uygulanması zor bulduğu karmaşık ve çok katmanlı bir rehberdir.	Özümsemesi daha kolay ve daha akıcı bir yaklaşım sunmaktadır.
Dayanak	Kontrol ve uyumluluğa dayanır.	Bir yönetim sürecine dayanmaktadır ve her örgüt için risk süreci uyarlayarak mevcut yönetime ve stratejik sisteme entegre olmaktadır.

Karşılaştırma Ölçütleri	COSO KRY 2017	ISO 31000:2018
Uygulayıcılar	İç denetim ekipleri	İç tetkik ekipleri
Geliştirenler	Denetçiler, muhasebeciler ve finansal uzmanlar tarafından yazılmıştır.	Risk yönetimi uygulayıcıları ve uluslararası standart uzmanlarınca yazılmıştır.
Vurgu	Yönetişim, stratejinin incelenmesi, uygulanması ve ilgili risklere vurgu yapar.	Bağlaman oluşturulmasını tanımlamaktadır.
Paydaş Kitlesi	Hem iç hem dış dönüktür	Daha çok içe dönüktür.
Dış Denetim	Henüz bir dış denetim çerçevesi oluşturulmamıştır.	Periyodik olarak dış denetimi öngörmektedir.

Kaynak: (İlgili Tablo, yazar tarafından oluşturulmuştur)

Kuruluşların COSO ile ilgili görüş ve başarısına bağlı olarak, örgüt genelinde büyümeyi ve karlılığı hızlandırmak için daha etkili bir yol tasarlamada ISO'nun değerlendirilmesi farklı bir yaklaşım sağlayabilir. İki standart arasında tezatlık yerine daha fazla ortak nokta olduğu düşünülmektedir. Yönetişim sorunlarının çözümünde tek yönlü bir model yerine belirtilen değerleri dengeleyen bir yaklaşımla hareket edilmesi doğru olacaktır.

1.5. Stratejik Hedeflerde KRY'nin Yeri ve Önemi

COSO KRY modelinde, risk konusu, işletmenin strateji ve performans ile ilişkilendirilerek, hem strateji belirleme sürecinde hem de performansı artırmada riskin göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır.

COSO KRY 2017 güncellemesi, işletmeler için birçok fayda sağlamayı amaçlamaktadır (COSO KRY,2017);

- ✓ Stratejiyi belirlerken ve uygularken kurumsal risk yönetiminin değeri hakkında daha fazla bilgi sağlar,

- ✓ Performans hedeflerinin belirlenmesini ve riskin performans üzerindeki etkisinin anlaşılmasını iyileştirmek için performans ve kurumsal risk yönetimi arasındaki uyumu geliştirir,
- ✓ Yönetişim ve gözetim beklentilerini karşılar,
- ✓ Pazarların ve operasyonların küreselleşmesini ve coğrafyalar arasında özelleşmiş de olsa ortak bir yaklaşım uygulama ihtiyacını kabul eder,
- ✓ Daha fazla iş karmaşıklığı bağlamında hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşılması için riski görmenin yeni yollarını sunar,
- ✓ Daha fazla paydaş şeffaflığı beklentilerini karşılamak için raporlamayı genişletir,
- ✓ Karar vermeyi desteklemek için gelişen teknolojilere ve veri ve analitiğin çoğalmasına uyum sağlar,
- ✓ Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının tasarlanması, uygulanması ve yürütülmesinde yer alan tüm yönetim seviyeleri için temel tanımları, bileşenleri ve ilkeleri belirler.

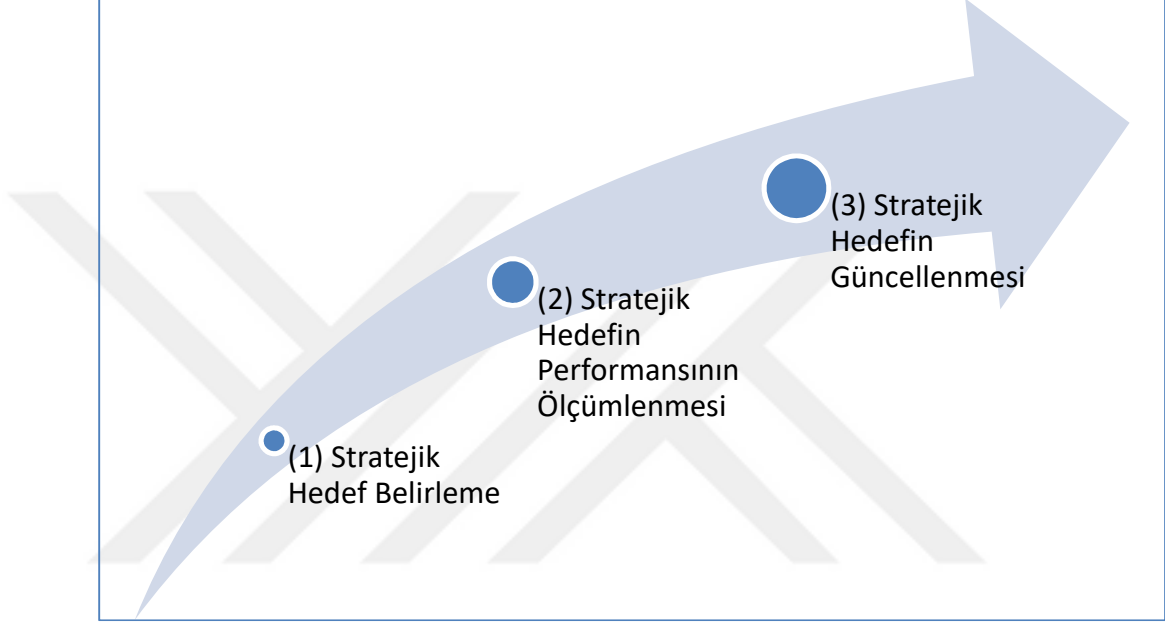
İşletmeleri diğer işletmelere göre başarı anlamında ön plana çıkaran en önemli gösterge; benzer iş kolundaki diğer işletmelere göre neyi ve nasıl farklılaşarak başaracağını gösteren stratejik hedefler ile bu hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklayan stratejik hedef planlarıdır. Hem stratejik hedef geliştirmede, hem de stratejik hedefin gerçekleştirilme aşamalarında risklerin sürekli olarak odak noktasında olması durumunda söz konusu işletmelerin bu stratejik hedeflerine en etkin bir şekilde ulaşacağı değerlendirilmektedir.

Belirlenmiş olan her bir stratejik hedefin başarılp başarılmadığının tespiti için de ölçümlenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Gerçekleştirilen ölçümleme sonuçları analiz edilerek beklenen performans ve gerçekleşen performans sonuçları ortaya konmaktadır. Her bir stratejik hedefin performans sonuçları aynı zamanda stratejik planda yer alan bir sonraki aşamadaki güncelleme ihtiyacını göstermektedir.

Böylece, işletmelerin stratejik hedefler belirlemesi ve bunları periyodik olarak ölçümleyerek güncellemesi, hem işletmeye değer katacak, hem de işletmenin önündeki fırsat ve zorlukları zamanında fark ederek önlem almasını veya değerlendirmesini sağlayacaktır. Şekil 16'da işletmeye ait her bir stratejik hedef için her üç aşamada söz

konusu stratejik hedef için maruz kalınabilecek riskler değerlendirilerek periyodik olarak değerlendirmelerin yapılışı gösterilmektedir:

Şekil 16: Stratejik Hedefin Ölçümlenerek Performansın Arttırılması



Kaynak: (İlgili şekil, yazar tarafından tasarlanmıştır)

Şekil 16’da gösterilen KRY’nin işletme stratejik hedeflerinin performans ölçülmesinde kullanılması adımlarını bir döngü olarak açıklamak gerekirse;

- ✓ İşletmenin stratejik planında yer alacak stratejik hedefleri ve gerekirse bu ana hedeflerin altında alt hedefler belirlenmektedir.
 - Her bir stratejik hedef için ölçümlenebilir sayısal bir hedef belirlenmektedir. Bu sayısal hedef “anahtar performans göstergesi” olarak adlandırılmaktadır.
 - Risk değerlendirmesi yapılır.
- ✓ Stratejik planda belirlenen periyodlar dikkate alınarak her bir stratejik hedefin değerlendirilmesi yapılmaktadır.
 - Stratejik hedefin gerçekleşme düzeyi sayısal olarak ortaya konarak “gerçekleşen anahtar performans göstergesine” ulaşılır.

- Stratejik hedefin gerçekleşen sayısal sonucunun başlangıçtaki beklenen hedef anahtar performans göstergesi karşılaştırması yapılır.
 - Risk değerlendirmesi yapılır.
- ✓ Stratejik planda yer alan her bir stratejik hedef için güncelleme yapılır
 - Stratejik hedefler için yeni hedef anahtar performans göstergesi belirlenir.
 - Risk değerlendirmesi yapılır.

İşletme, KRY'yi stratejik planındaki stratejik hedefleri ve bu hedeflerin ölçülmesi neticesinde ulaşacağı performans sonuçları entegre etmesi durumunda, bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdakiler de dahil olmak üzere birçok avantaj elde edebilir:

- ✓ Fırsat olanaklarını genişletir,
- ✓ İşletme genelinde risklerini belirleyerek yönetim kabiliyeti gelişir,
- ✓ Beklenmeyen olumsuz sürprizleri azaltırken olumlu sonuçları ve avantajları artırır,
- ✓ Performans dalgalanmalarını azaltır,
- ✓ Kaynakların dağılımını iyileştirerek optimize eder,
- ✓ İşletme düzeyindeki kurumsal dayanıklılığı artırmış olur.

1.6. Türkiye’de Kurumsal Risk Yönetimi

Türkiye’de KRY’yi biri kamu sektörü diğeri özel sektör olmak üzere iki ayrı başlıkta ele almak gerekmektedir. Çünkü kamu sektörü tarafında yasal bir düzenleme, dolayısıyla kamu idareleri açısından zorunlu uygulamalar bulunmaktadır. Ancak özel sektörde uluslararası düzenlemelere paralel olarak işletmeler tarafından ihtiyari düzeyde KRY uygulamaları bulunmaktadır. Her iki sektördeki uygulamaların temelinde önceki bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanan hem COSO hem de ISO Kurumsal Risk Yönetimi modellerindeki ilkeler uygulanmaktadır.

1.6.1. Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi

Türkiye’de kamu idarelerinde kurumsal risk yönetiminin uygulamaya alınması için metodoloji, araçlar ve örnekler sunan “Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi

(KKRYR)” Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 4 Nisan 2024 tarihinde yayınlanmıştır.

KKRYR, kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmasını etkileyebilecek risklerinin yönetilmesine yönelik hazırlanmıştır. Bu amacın alt başlıkları aşağıdaki gibidir (KKRYR, 2024:4);

- ✓ Kurumsal risk yönetiminin idarelere entegre edilmesi,
- ✓ İdarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek öncelikli risklerinin tehdit ve fırsat boyutları göz önünde bulundurularak belirlenmesi,
- ✓ Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi,
- ✓ Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi,
- ✓ Risklerin izlenmesinde ve raporlanması,
- ✓ Kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesi,

KKRYR 3 ana bölümden oluşmaktadır:

- ✓ Birinci bölümde; risk ve kurumsal risk yönetimi kavramlarına, stratejik planlama ve kurumsal risk yönetiminin birbirine nasıl entegre edileceğine, kurumsal risk yönetimi ile stratejik planlama ve performans arasındaki ilişkiye, yönetim ve idare kültürünün kurumsal risk yönetimi ile bağlantısına dair bilgilere yer verilmektedir.
- ✓ İkinci bölümde; idarelerde etkili bir kurumsal risk yönetimi metodolojisinin oluşturulması için uygulanması gereken adımlar anlatılmaktadır.
- ✓ Üçüncü bölümde; kurumsal risk yönetimi metodolojisinin oluşturulması, işletilmesi ve izlenmesine yönelik rol ve sorumlulukların dağılımı ile kurumsal risk yönetiminin iç kontrol, kalite yönetimi, iç denetim ve dış denetim ile ilişkisi açıklanmaktadır.

Kamuda KRY’nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, idarenin mevcut iş süreçlerine ve raporlama mekanizmalarına doğru şekilde entegre edilebilmesine bağlıdır (KKRYR, 2024:8).

1) Kurumsal Risk Yönetiminin Stratejik Plan ile İlişkisinin Kurulması:

Kurumsal risk yönetiminin ana odağı, stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasına engel oluşturan risklerin yönetilmesidir. Bu seviyedeki risklerin belirlenmesi süreci,

stratejik planlama kapsamında amaç ve hedeflerin belirlenmesi süreci ile bir bütün halinde yürütülür (KKRYR, 2024:9).

2) Kurumsal Risk Yönetiminin Performans ile İlişkisinin Kurulması: Kurumsal risk yönetimi ile performans arasında iki yönlü bir ilişki vardır:

- ✓ Kurumsal Risk Yönetiminin İdarenin Performansını Arttırması,
- ✓ Performans İzleme Süreçlerinin Kurumsal Risk Yönetimine Katkısı,

KRY ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi için üç başlıkta düzenleme yapılması gerekmektedir;

- ✓ Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin KRY ile Uyumlu Hale Getirilmesi,
- ✓ İdare Kültürü ve Risk Kültürünün KRY ile Uyumlu Hale Getirilmesi,
- ✓ Risk Strateji Belgesinin Oluşturulması

Risk Strateji Belgesi, İdarenin kurumsal risk yönetimi yaklaşımını içeren, Şekil 18’de gösterilen başlıklardan oluşan, idarenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanan önemli bir dokümandır. Risk Strateji Belgesi, stratejik plan doğrultusunda hazırlanır, yıllık olarak gözden geçirilir ve gerekli görüldüğünde güncellenir.

Şekil 17: Risk Strateji Belgesinde Yer Verilecek Asgari Bilgiler



Kaynak: (KKRYR,2024:14)

KKRYR’de risk yönetim metodolojisinin dört aşaması bu aşamaların alt adımların açıklamaları bulunmaktadır;

✓ **Risklerin Belirlenmesi**

Bu aşamada; risk evrenindeki içsel ve dışsal kaynaklı tüm riskler belirlenerek benzer kategoriler altında gruplandırılmaktadır. Belirlenen risklerin stratejik amaç ve hedefler ile bağlantısı kurulmaktadır. Her bir riskin önce “risk iştahı” sonra “risk kapasitesi tespit edilmektedir. Birim, faaliyet ve süreç seviyesinde riskler ele alınarak değerlendirilmektedir.

✓ **Risklerin Değerlendirilmesi**

Olasılık ve etki boyutları kullanılarak risklerin seviyeleri belirlenmektedir. Belirlenen riskler için öncelik sıralaması oluşturulmaktadır. Her bir risk için öncü risk göstergesi belirlenmektedir.

✓ **Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi**

Riske yönelik alınacak kararları etkileyen faktörler ortaya konarak belirlenmiş olan risklerin kayıt altına alınması sağlanmaktadır.

✓ **Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması**

Bu aşamada, izlenen risklerin raporlama aşamasına kadar olan süreci ortaya konmaktadır.

Rehberde, KRY’de rol alan birim ve birim yöneticilerinin sorumlulukları ortaya konarak KRY’nin iç kontrol, kalite yönetimi, iç denetim ve dış denetim ile ilişkisi açıklanmaktadır.

İçeriği itibariyle açıklanan Rehber, okuyucu ve kullanıcılarına KRY’yi nasıl uygulayabileceklerine dair somut bir yol haritası ortaya koymaktadır. Özel sektör işletmeleri de bu rehberi esas alarak uygulamalarında kaynak olarak kullanabilirler.

1.6.2. Özel Sektör Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları

Kamu sektöründe olduğu gibi özel sektör işletmelerinde zorunlu ve standart bir KRY uygulaması görülememektedir. KRY ile ilgili uluslararası meslek kuruluşlarının geliştirdikleri modeller ihtiyari düzeyde uygulamada kendisine yer bulmaktadır. Ancak bu ihtiyari düzenlemeler ile birlikte ulusal düzeydeki çeşitli yasal düzenlemeler de KRY’nin uygulamada yaygınlık kazanmasına katkıda bulunmuştur.

Türk Ticaret Kanunu (TTK), tüm işletmeleri bağlayacak şekilde çeşitli düzenlemelerde bulunmuştur. Hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin yönetim kurulları için “riskin erken saptanması ve yönetimi” ile ilgili zorunluluk getirmiştir. Risk konusunun Yönetim Kuruluna bağlı bir Komite aracılığı ile sürekli olarak izlenmesi ve yönetilmesi istenmiştir (TTK,2011).

Bu komite, hissesi borsada işlem göre halka açık şirketler için zorunlu olması, diğer işletmelerin de bu uygulamadan faydalanmayacağı anlamına gelmemektedir. Birçok işletme zorunlu olmadığı halde bu uygulamayı işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulayabilmektedir. Bağımsız denetime tabi tutulan işletmelerin denetimleri sonucunda hazırlanan bağımsız denetim raporlarında gerekli hallerde riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulmasının önerilebileceği, böyle bir sistem varsa bunun yapısı ve uygulamalarını açıklayan ayrı bir rapor düzenleyerek denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunulacağı ifadeleri yer almaktadır (KGK,2012)

Halka açık şirketler için bağlayıcı olacak şekilde Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından da yasal düzenlenmeler yapılmış durumdadır. Resmi Gazetede yayınlanan “II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğinin 4. maddesi Yönetim Kurulunun çalışma esaslarını düzenlemektedir (SPK, 2014).

SPK’nın tebliği uyarınca; “riskin erken saptanması komitesi”, şirketin varlığını ve devamlılığını tehlikeye düşürebilecek risklerin tespit edilip bunlarla ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla Yönetim Kurulu için çalışmalar yapmaktan sorumlu tutulmuştur.

BASEL düzenlemelerine paralel olarak bankacılıkta uygulanmak üzere hem Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) hem de Türkiye Bankalar Birliği tarafından yapılan çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır.

Yasal düzenlemelerin yanında Uluslararası mesleki örgütlerin Türkiye’de temsilciliğini yapan mesleki örgütlerin KRY konusundaki çalışmaları özel sektör işletmeleri ve bu işletmelerde çalışmakta olan risk yöneticileri tarafından yakından izlenmektedir. Bu nitelikteki ulusal mesleki örgütlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- ✓ Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)
- ✓ Türk Standartları Enstitüsü (TSE)
- ✓ Kurumsal Risk Yönetimi Derneği
- ✓ Risk Yönetimi Derneği

İKİNCİ BÖLÜM

GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ

Bu bölüm başlığı altında perakende kavramı ve perakende sektörü ile perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler hakkında kısa bilgilendirmeler yapılmaktadır. Perakende sektörünün yarıdan fazlasını kapsayan gıda perakendesinin toplam perakende içerisindeki payı, gıda perakendesinin GSYH içerisindeki yeri, gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerin faaliyetlerine değinilmektedir.

Gıda perakende işletmeleri olarak ön plana çıkan zincir marketlerin birbirine benzer üç formatı ve bu formatlarda faaliyet gösteren zincir işletmelerin şube bazında büyüklükleri kısaca ele alınmaktadır.

Zor koşullar altında, ürün ve hizmet alan müşterilerin taleplerini karşılamak zorunda olan Zincir Marketlerin, bütün faaliyet ve işlemlerini doğrudan doğruya kontrol etme olanağı bulunmamakta ve dolayısıyla mağaza, depo ve idari birimlerin hedeflendiği şekilde faaliyet gösterdiklerine ilişkin kendilerine güvence verecek bir sistemlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu kapsamda KRY'nin gerekliliğine ilişkin bilgiler verilmektedir.

2. GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ

Bu bölümde; dünya ile paralellik gösteren Türkiye perakende sektörü ve perakende sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan gıda perakendesi ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

2.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı

Türk Dil Kurumu, perakende kavramını; malların teker teker veya birkaç parça durumunda azar azar satılmasına dayanan satış biçimi olarak tanımlamaktadır (TDK, 2024).

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında tüketime konu edilebilecek ürünlerin el değişimini sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle mal ve hizmetlerin bireysel tüketim gereksinimleri haricinde, ticari amaçlı olarak tekrar satılmak üzere, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetlerin bütünüdür (Tek, 1984:46).

Perakende firmaları, satış yapan ticari kuruluşlardır. Ürün ve hizmetler tüketilsin diye üretilmektedir. Son kullanıcı veya tüketici tarafından tüketmek amacıyla ürün veya hizmetin satın alındığı ortam, perakende sektörü olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ülke ekonomisi içerisindeki payının büyüklüğü ön plana çıkmaktadır.

Günümüz dünyasında tüketiciler, tükettikleri ürün ve hizmetlerin neredeyse tamamına yakını kendileri dışındaki kişi ve/veya işletmelerden temin etmektedirler. Bu nedenle; Ürün ve hizmet üretiminde olan işletmeler ile bu işletmelerden ürün ve hizmet tedarik eden tüketiciler arasındaki ilişki kritik düzeyde önem hale gelmeye başlamıştır. Tüketici istek ve taleplerinin zamanında ve yerinde karşılanmasının önem kazandığı bu süreçte, işletmeler söz konusu ürün ve hizmetleri tüketicilere ulaştırmak için genelde dağıtım kanalları oluşturmaktadırlar.

Perakendecilik, kısaca ürün ve hizmetleri müşterilere satmak olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında nihai tüketicilere satış işlemi gerçekleştiren her işletme perakendeci işletme olarak değerlendirilebilir. Satışa konu olan ürün veya hizmetlerin fiziki mağazada, pazar yerinde, internet veya telefon altyapısı kullanılarak sanal ortamda satılması perakendecilik kapsamı altında değerlendirilmektedir.

Perakende sektöründeki işletmeler, tüketiciye doğrudan dokunan bir sektör olması nedeniyle ülkenin hem ekonomik hem de toplumsal dengesini etkileme açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Perakende sektörü, imalattan sonra milli gelire en çok katkı sağlayan ikinci faaliyet koludur. Sektör, en çok verginin toplandığı sektörler arasında yer almaktadır. Türkiye’de en çok işyerini bünyesinde barındıran perakende ticaret sektörü, yarattığı istihdam açısından da önemlidir ve bina inşaatı sektörünün ardından ikinci sırada gelmektedir.

Perakende ticaret sektörü genellikle gıda ve gıda dışı şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Bu araştırmada sektörün daha spesifik bir kısmı olan gıda perakendesine odaklanılmıştır.

Gıda perakende sektörü hakkında açıklamalara başlamadan önce perakende sektörünün Türkiye’deki ekonomik büyüklüğü hakkında bilgilere yer verilecektir.

2.2. Türkiye'nin Ekonomik Görünümü

Üretim yöntemiyle Türkiye Gayrisafi Yurt İçi Hasılasının (GSYH) 2023 yılı sonu değeri cari fiyatlarla 26.276.307 milyon TL, ABD doları cinsinden ise 1.118.593 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir (TUIK,2024).

Tablo 7: Türkiye GSYH Sonuçları

Yıl	Çeyrek	GSYH			
		Cari fiyatlarla (Milyon TL)	Cari fiyatlarla (Milyon \$)	Zincirlenmiş hacim endeksi	Değişim oranı (%)
2022	Yıllık	15 011 776	905 814	210,9	5,5
	I	2 519 789	181 490	186,9	7,8
	II	3 424 670	219 665	201,6	7,6
	III	4 273 138	242 416	223,8	4,1
	IV	4 794 179	262 243	231,2	3,3
2023	Yıllık	26 276 307	1 118 593	220,4	4,5
	I	4 642 146	246 013	194,3	4,0
	II	5 506 173	271 669	209,5	3,9
	III	7 696 613	296 508	237,4	6,1
	IV	8 431 375	304 402	240,4	4,0
2024	I	8 822 248	285 572	205,4	5,7

Kaynak: Tuik.gov.tr

Nominal olarak değerlendirildiğinde GSYH, bir önceki yıla göre %75,04, ABD doları cinsinden ise %23,49 oranlarında artış göstermiştir.

Türkiye, bu değer ile dünyanın en büyük 17. Ekonomisi durumundadır (Statisticetimes.com, 2023).

2.2.1. Türkiye Hizmet Sektör Büyüklüğü ve Ticaret Satış Hacim Endeksi

Türkiye'nin 2023 yılına ait gerçekleşen GSYH tutarı 26,28 Trilyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bu tutarın %26,7'si Hizmetler sektörüne aittir.

Tablo 8: Türkiye GSYH'sının Ana Sektörler İtibariyle Tutarları

İktisadi faaliyet kolları (NACE Rev.2)	Değer (Bin TL)	GSYH içindeki pay (%)
	Yıllık	Yıllık
Gayrisafi yurt içi hasıla (alıcı fiyatlarıyla)	26 276 307 373	100,0
A- Tarım, ormancılık ve balıkçılık	1 624 740 882	6,2
BCDE- Sanayi	5 959 554 257	22,7
F- İnşaat	1 466 467 835	5,6
GHI- Hizmetler	7 009 908 056	26,7
J- Bilgi ve iletişim	643 801 086	2,5
K- Finans ve sigorta faaliyetleri	867 450 349	3,3
L- Gayrimenkul faaliyetleri	1 018 322 943	3,9
MN- Mesleki, idari ve destek hizmet faaliyetleri	1 349 518 484	5,1
OPQ- Kamu yönetimi, eğitim, insan sağlığı ve sosyal hizmetler	2 732 208 111	10,4
RST- Diğer hizmet faaliyetleri	580 560 952	2,2
Sektörler toplamı	23 252 532 956	88,5
Ürün üzerindeki vergiler eksi sübvansiyonlar	3 023 774 417	11,5

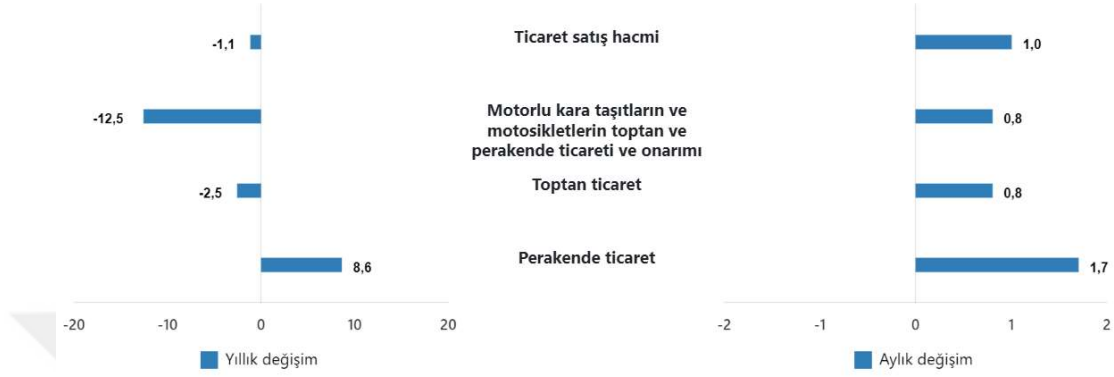
Kaynak: (Tuik.gov.tr, 2024)

Ticaret Satış Hacim Endeksi, TÜİK tarafından üretilirken Gelir İdaresi Başkanlığı'ndan alınan KDV ve ÖTV beyannameleri kullanılmaktadır. Ekonomik faaliyetlerin istatistiksel sınıflandırılmasında (NACE Rev. 2) kapsama alınan sektörler aşağıda verilmektedir:

- ✓ 45- Motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin toptan ve perakende ticareti ile onarımı
- ✓ 46- Toptan ticaret
- ✓ 47- Perakende ticaret

Ticaret satış hacmi (2021=100) 2024 yılı Haziran ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %1,1 azalma göstermiştir. Aynı ayda perakende ticaret satış hacmi ise %8,6 artmış bulunmaktadır.

Şekil 18: Ticaret Satış Hacmi Yıllık ve Aylık Değişim Oranları (%)



Kaynak: (Tuik.gov.tr, 2024)

Şekil 18’de görüldüğü üzere perakende ticaretin payı sürekli olarak artış göstermektedir. Bu veri ve sonuçlar, KRY’nin gıda perakende işletmeleri için neden önemli olarak dikkate alınmasını göstermektedir.

2.2.2. Perakende Sektörü İşletmelerinde Çalışan İş Gücü Miktarı

TUİK verilerine göre 1998-2022 yılları arası Türkiye Sektörel İstihdam oranları Tablo 9’da sunulmuştur:

Tablo 9: Türkiye Sektörel İstihdam Oranları (1998-2022)

Sektörlere Göre İstihdam Oranları	1998	2003	2005	2006	2007	2009	2021	2022
Sanayi (%)	20,0	20,8	20,9	20,8	20,9	19,2	21,3	21,6
Hizmetler(%)	50,9	53,5	55,1	55,7	55,4	56,2	55,3	56,5
Tarım (%)	29,1	25,7	24,0	23,5	23,7	24,6	17,1	15,8

Kaynak: (TUİK, 2022)

Tablo 9’a göre çalışanların %56,50’si hizmetler sektöründe istihdam edilmektedir. Bu oran yıllar geçtikçe ve nüfus artıkça aynı şekilde artış göstermeye devam etmektedir. Perakende işletmelerinde çalışmakta olan işgücü, Tablo 9’da hizmetler sektörü içerisinde yer almaktadır. Bu verilerden hareketle; istihdam açısından gıda perakende işletmelerinin

ülke ekonomisine ciddi katkı sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu işletmelerdeki istihdam sayıları KRY açısından önemle değerlendirilmektedir.

2.3. Gıda Perakende Sektörü

Ulusal ticari ve sınai faaliyet verilerinin ülkelerarası karşılaştırmalarda kullanılmasını sağlamak amacıyla, Birleşmiş Milletler tarafından ISIC (International Standart Industrial Classification) faaliyet sınıflaması hazırlanarak kabul edilmiştir. Avrupa Birliği (EU), ISIC sınıflaması ile uyumlu olacak şekilde 1970'ten bu yana istatistiksel verileri derlemek için NACE çerçevesini kabul ederek uygulamaya koymuştur.

Türkiye, NACE çerçevesini esas alarak, 18 Mayıs 2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununun 14 üncü maddesinin dördüncü fıkrasına dayanılarak 19 Ocak 2005 yılında “Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Hakkında Yönetmelik” isimli yönetmeliği yayınlamıştır.

Yayımlanan yönetmelik esas alındığında Tablo 10'da görüleceği üzere perakende ticaret; Kısım G'nin altında yer almaktadır. Bu kısım her çeşit malların üzerinde değişiklik yapılmadan toptan ve perakende satışını ve ticari malların satışı ile ilgili olan küçük hizmetlerin verilmesini kapsamaktadır.

Tablo 10: NACE Esaslı GSYH Sektör Kodlaması

KISIM KODU	BÖLÜM BAŞLANGICI	KISIM AÇIKLAMASI
A	01	Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık
B	05	Madencilik ve Taşocağı
C	10	İmalat
D	35	Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı
E	36	Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri
F	41	İnşaat

G	45	Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Taşıtların ve Motosikletlerin Onarımı
H	49	Ulaştırma ve Depolama
I	55	Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Faaliyetleri
J	58	Bilgi ve İletişim
K	64	Finans ve Sigorta Faaliyetleri
L	68	Gayrimenkul Faaliyetleri
M	69	Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler
N	80	İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri
O	84	Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik
P	85	Eğitim
Q	86	İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri
R	90	Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor
S	94	Diğer Hizmet Faaliyetleri
T	97	Hane Halklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri; Hane Halkları Tarafından Kendi Kullanımlarına Yönelik
U	99	Uluslararası Örgütler ve Temsilciliklerinin Faaliyetleri

Kaynak: (İlgili Tablo, Yazar Tarafından Oluşturulmuştur)

Toptan ve perakende ticareti kapsayan G Kısmının altında üç Bölüm ele alınmıştır. Bu bölümler;

- ✓ Bölüm 45; motorlu araçların ve motorların satışı ve onarımı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır,
- ✓ Bölüm 46; Bölüm 45'te listelenen faaliyetlerin haricindeki toptan satış faaliyetlerini kapsamaktadır,
- ✓ Bölüm 47; Bölüm 45'te listelenen faaliyetlerin haricindeki perakende satış faaliyetlerini kapsamaktadır.

Perakende sektörünün piyasa değerlendirmesi yapıldığında NACE kodu 46 olup toptan satış yapan işletmelerin aynı zamanda perakende satış yaptıkları, NACE kodu 47 olup perakende satış yapana işletmelerin de aynı zamanda toptan satış yaptıkları

gözlemlenmektedir. Bu nedenle 46 ve 47 NACE kodlarını bir olarak değerlendirmekte fayda bulunmaktadır.

47 Nolu bölüm; dükkanlar, büyük mağazalar, tezgahlar, posta ile satış yapan dükkanlar, kapıdan kapıya satış yapan kişiler, gezgin satıcılar, sokak satıcıları, tüketici kooperatifleri ve benzerleri tarafından kişisel veya hanehalkı tüketimi veya faydası için genel kamuya yeni ve kullanılmış malların perakende satışını (dönüşümsüz satış) kapsamaktadır. Perakende ticaret, ilk olarak satış yerinin türüne göre sınıflandırılmaktadır

NACE sınıflamasında 47 bölüm kodunun altında tanımlanan perakende ticaret sektörü, 37 alt sektöre sahiptir. 37 alt sektörün 28'i gıda dışı perakende sektörünü, 15'i ise çalışmanın odaklandığı gıda perakende sektörünü oluşturmaktadır.

2016 yılında yapılan bir araştırmada perakende satışların %62'sinin gıda perakende sektöründen oluştuğu tespit edilmiştir (PWC,2016:20)

Hazırlanan bu yönetmelik uyarınca 47.11.02 NACE kodu ile faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet alanları "Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya tütün ağırlıklı perakende ticaret) olarak belirtilmektedir.

Tablo 11: Türkiye Ekonomik Sınıflamasında Zincir Marketlerin Yeri

Kısım	Bölüm	Grup	Sınıf	Faaliyet	NACE Kodu	Kısa Başlık
G	47	1	1	02	47.11.02	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya tütün ağırlıklı perakende ticaret)

Kaynak: (TOBB,2005:244)

Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren birçok işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler; bakkal, manav, kasap, büfe, mağaza, market, süpermarket, hipermarket, zincir mağaza ve alışveriş merkezi olarak faaliyette bulunmaktadır.

Modern kanal olarak da bilinen organize perakende pazarı esasen süpermarketleri, hipermarketleri ve indirim marketleri kapsamaktadır.

Geleneksel kanal ise bakkal, kasap, benzin istasyonu marketi, kuruyemişçi, manav, büfe, eczane ve parfümerilerden oluşmaktadır. Ayrımın temelinde; organize perakende pazarında daha büyük mağazalarda daha fazla ürün çeşidi sunulması, teşebbüse ait çok sayıda mağaza olması, marka kimliğinin ön plana çıkması, sunulan hizmetlerin çokluğu gibi kriterler yer almaktadır.

Bu anlamda geleneksel perakende sınırlı ürün kategorisiyle faaliyette bulunan küçük ölçekli ve bağımsız işletmeleri içermektedir. Sunulan ürün sayısı ve çeşitliliği ile bağlantılı olarak organize perakende bakımından, teşhir ve mağazacılık faaliyetleri daha gelişmiştir.

Modern ve organize şeklinde faaliyette bulunan gıda perakende işletmelerinin başlıca özellikleri;

- ✓ Yetişmiş personel,
- ✓ Büyük ölçekli olma,
- ✓ Alışverişlerde mağaza yönetimine ve müşterilere otomasyonla sağlanan kolaylıklar,
- ✓ Müşterilere gösterilen ilgi,
- ✓ Profesyonel yönetim anlayışı,
- ✓ Belirlenmiş bir organizasyon yapısı,
- ✓ Dikey bütünleşmeler,
- ✓ Çeşitlerin bolluğu,
- ✓ Kalite ve güncel malları takip etme şeklinde sayılabilir.

“Gıda perakende sektörü işletmeleri” ifadesi kullanılırken aslında hem bir tanımlama hem de bu tanım içerisinde bir kapsamdan söz edilmektedir.

1980’li yıllardan önce perakende olarak nitelendirilen pazarlar, bakkallar, kasaplar gibi geleneksel yapılar değişen ekonomik koşullar ile yerlerini süper marketlere, elektronik mağazalara, alışveriş merkezlerine ve bunlara benzer planlı modern perakendecilik organizasyonlarına bırakmışlardır. Türkiye’de gıda perakendeciliğinin gelişimi incelendiğinde, bakkalların sayısında bir azalış, süpermarket ve hipermarketlerin sayısında da bir artış görülmektedir. Hipermarket ve zincir marketler arasında da yoğun bir rekabet yaşanmaktadır.

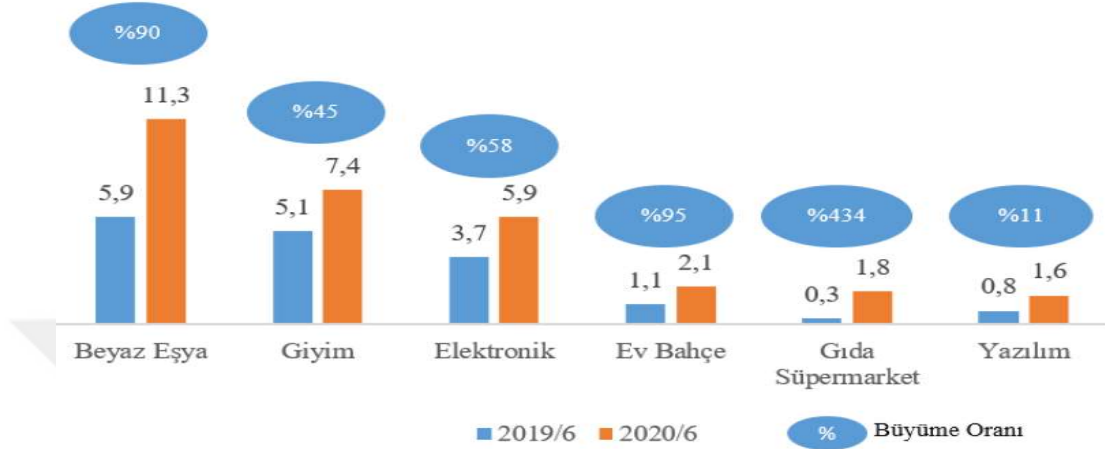
Gıda perakende işletmeleri, geleneksel mağazacılığı dönüştürerek ve müşteri deneyimini ön plana alarak teknolojik gelişmelerden ve ürünlerden yararlanma kapasitelerini sürekli olarak artırmaktadır. Akıllı mağazacılık, mobil ödeme, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik uygulamaları, veri analitiği ve yapay zeka gibi dijital uygulamalar yaygın olarak kullanılmaktadır.

Tüketici alışkanlıkları, tercihleri ve beklentileri sürekli değişiklik göstermektedir. Bu değişime ayak uydurmak, perakende işletmelerin en önemli sınavlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Başarılı olmak isteyen işletmelerin ortak özelliği ise aşağıdaki ortak noktalar ile ifade ediliyor (Evirgen, 2006:61);

- ✓ İş modellerini güncel tutar,
- ✓ Uzman olduğu alanlara yönelir,
- ✓ Çalışan ve müşteri memnuniyetini ön planda tutar,
- ✓ Müşterisini tanıyarak, değişen şartlara hızlı bir şekilde ayak uydurmayı iş yapış biçimleriyle destekler.

Türkiye gıda perakende sektöründe e-ticaret satışlarının toplam satışlara oranı gelişmiş ülkelere oranla düşük seviyede olmak birlikte özellikle yıldan yıla yüksek oranlarda artış göstermeye devam etmektedir. Son dönemde gözlenen büyüme ivmesinin ilerleyen dönemde artarak devam edeceği tahmin edilmektedir. Şekil 19’da T.C. Ticaret Bakanlığı e-ticaret Bilgi Platformu’na göre 2019-2020 ilk altı ay verileri kıyaslandığında Türkiye’de gıda perakende birinci sırada yer almıştır.

Şekil 19: E-Ticaret En Çok Artış Gösteren Sektör Karşılaştırması



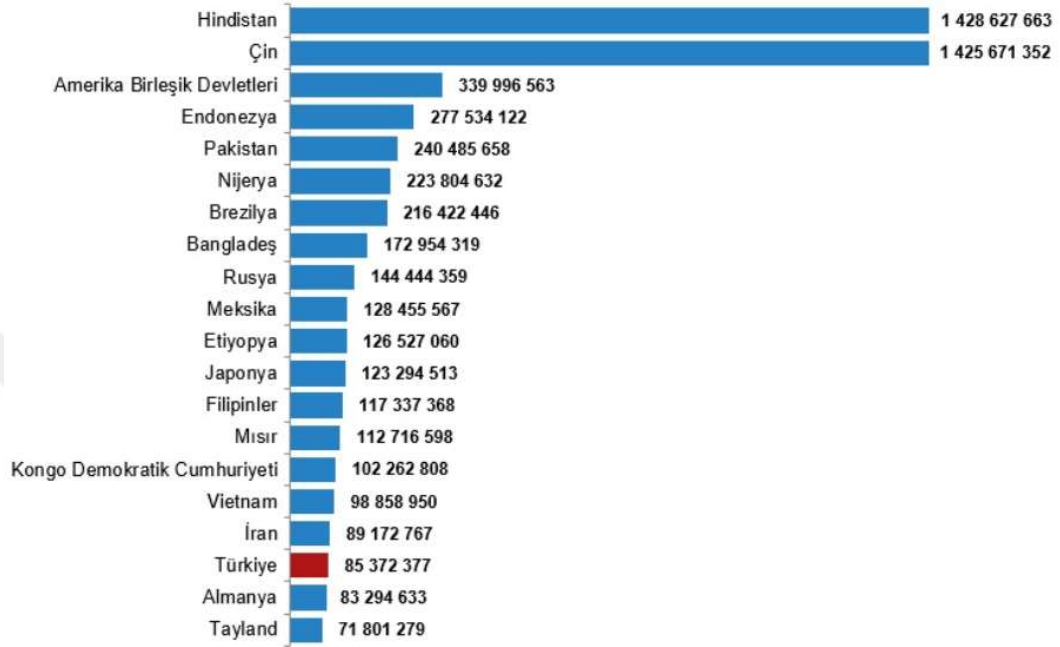
Kaynak: (Eymür,2021:50)

2.3.1. Gıda Perakende Sektörü İşletmelerinin Müşterisi Olarak Tüketiciler

Her tüketici, yaşamını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu gıda ürünlerini üretmek veya satın almak zorundadır. Gıda perakende işletmeleri için her birey birer tüketici olarak değerlendirilir ve her tüketici de potansiyel müşteri konumundadır.

Birleşmiş Milletler (BM) nüfus tahminlerine göre 2023 yılında en fazla nüfusa sahip ülke, 1 milyar 428 milyon 627 bin 663 kişi ile Hindistan olurken, bu ülkeyi 1 milyar 425 milyon 671 bin 352 kişi ile Çin, 339 milyon 996 bin 563 kişi ile Amerika Birleşik Devletleri izlemiştir. Bu üç ülke dünya toplam nüfusunun %39,7'sini oluşturmuştur. Bu durumda dünya nüfusunun güncel rakamsal değerinin 8 milyarı aşmış olduğu tahmin edilmektedir (BM,2023):

Şekil 20: Nüfusun En Yüksek Olduğu 20 Ülke



Kaynak: (BM, 2023), (TÜİK,2023)

Türkiye, 85 milyon 372 bin 377 kişi nüfusu ile nüfus büyüklüğüne göre 194 ülke arasında 18. sırada yer alırken, dünya toplam nüfusunun %1,1'ini oluşturdu. (TÜİK, 2023).

Bu durumda Türkiye’de faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin potansiyel 85 milyonu aşkın müşterisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu tespitten hareketle; gıda perakende işletmelerini ürün veya hizmet almak amacıyla ziyaret eden kişi sayısının çokluğundan söz edilebilir. Neredeyse tüm ülke nüfusu bu işletmelerin potansiyel müşterisidir. Bu nedenle potansiyel bu tüketiciler için cazibe merkezi olan bu işletmelerin KRY farkındalığı ve yönetimi çok önemlidir.

2.4. Zincir Marketler

6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanunda, zincir mağaza (gıda işletmelerinde zincir market);

- ✓ Benzer çeşitlilikteki tüketim mallarının hangi ad altında olursa olsun kısmen veya tamamen perakende satışının yapıldığı,

- ✓ Aynı gerçek veya tüzel kişi sahipliğinde bir merkeze bağlı olarak faaliyet gösteren,
- ✓ İçlerinden en az biri büyük mağaza niteliğini taşıyan ve en az beş şubeye sahip işletmeyi,
- ✓ Veya her biri dört yüz metrekarenin altında satış alanına sahip en az on şubesi bulunan işletme olarak ifade edilmektedir.

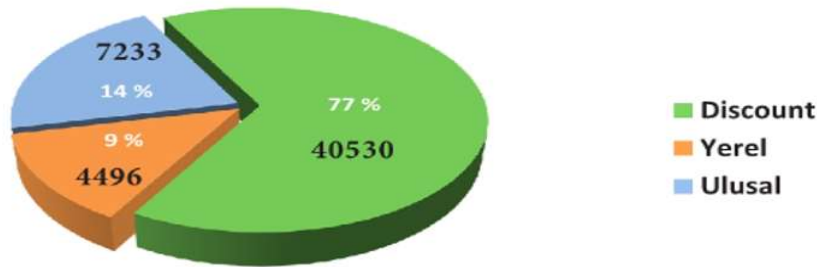
Üretici ile nihai tüketici arasında ürünlerin el değiştirmesine aracılık eden bu ticari işletmeler yoğun rekabetin yaşandığı gıda perakende sektöründe faaliyet gösterirler. Bünyesinde değişik formatlardaki market işletmelerini barındıran bu sektör tedarik zinciri içerisinde önemli bir konuma sahiptir.

Zincir market tanımına göre Türkiye’de yaygın olarak üç zincir market gruplaması öne çıkmaktadır;

- ✓ Yerel Zincirler,
- ✓ Ulusal Zincirler,
- ✓ Discount Zincirler,

2023 yılında Türkiye’de faaliyette bulunan zincir marketlerin şube sayısında 3.599 artış yaşanmıştır. 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Türkiye’deki zincir marketlerin güncel sayısı %7,39 artış göstererek toplamda 52.259 adet olmuştur. Bu şubelerin market formatı bazında dağılımı Şekil 21’de gösterilmektedir.

Şekil 21: Market Tiplerinin Şube Sayılarının Dağılımı



2023 yıl sonu toplam şube: 52259

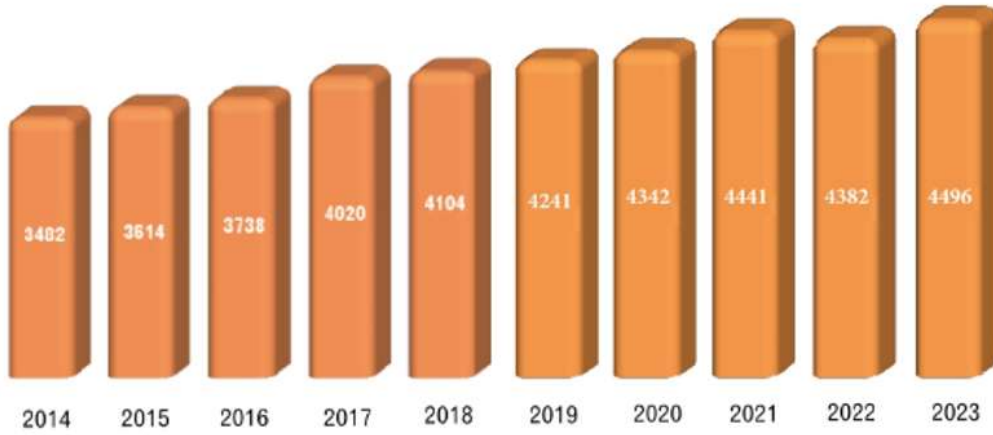
Kaynak: (ortakalan.org,2024)

2.4.1 Yerel Zincirler

Tüm Türkiye’de ulusal çapta faaliyette bulunmayan, birkaç ilde faaliyette bulunan zincir marketler bu grupta yer almaktadır. Bölgesel/yerel perakendeciler belirli bir ilde veya bölgede faaliyet gösteren zincir ve tekil marketleri içermektedir. Ağırlıklı olarak süpermarket formatında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler bulundukları konuma göre çevrelerinde yer alan mağazalara göre hem ulusal gıda perakende zincirleri ile hem yerel zincirler ile hem de indirim mağazaları ile rekabet edebilmektedirler. Bu grupta ön plana çıkan zincir marketler; Onur Market, Hakmar, Happy Center, Çağdaş, Groseri, Özdilek, Yunus Market, Kim market, Altunbilekler, Mopaş, Pehlivanoglu, Seyhanlar şeklindedir.

Yerel zincirlerin son on yıllık zaman diliminde büyümesi Şekil 22’de gösterilmektedir. Yerel zincirlerin önümüzdeki 10 yıl içinde şube sayılarının %15 artış ile 674 adet artarak toplamda 5.170 adede ulaşması beklenmektedir.

Şekil 22: Yerel Zincirlerin Son 10 Yıllık Gelişimi

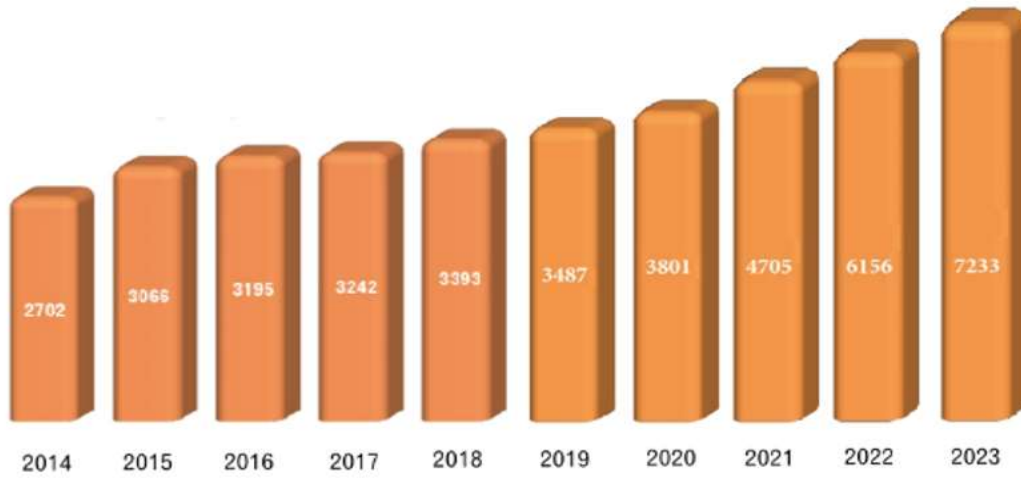


Kaynak: (ortakalan.org,2024)

2.4.2 Ulusal Zincirler

Türkiye çapında ulusal düzeyde faaliyet gösteren zincir mağazalardır. Bu grupta ön plana çıkan zincir marketler; Migros, Carrefoursa, Bizim Toptan, Metro, Türkiye Tarım Kredi Marketçilik şeklindedir. Ulusal zincirlerin son on yıllık zaman diliminde büyümesi Şekil 23'te gösterilmektedir. Ulusal zincirlerin önümüzdeki 10 yıl içinde şube sayılarının %85 artış ile 6.150 adet artarak toplamda 13.383 adede ulaşması beklenmektedir.

Şekil 23: Ulusal Zincirlerin Son 10 Yıllık Gelişimi



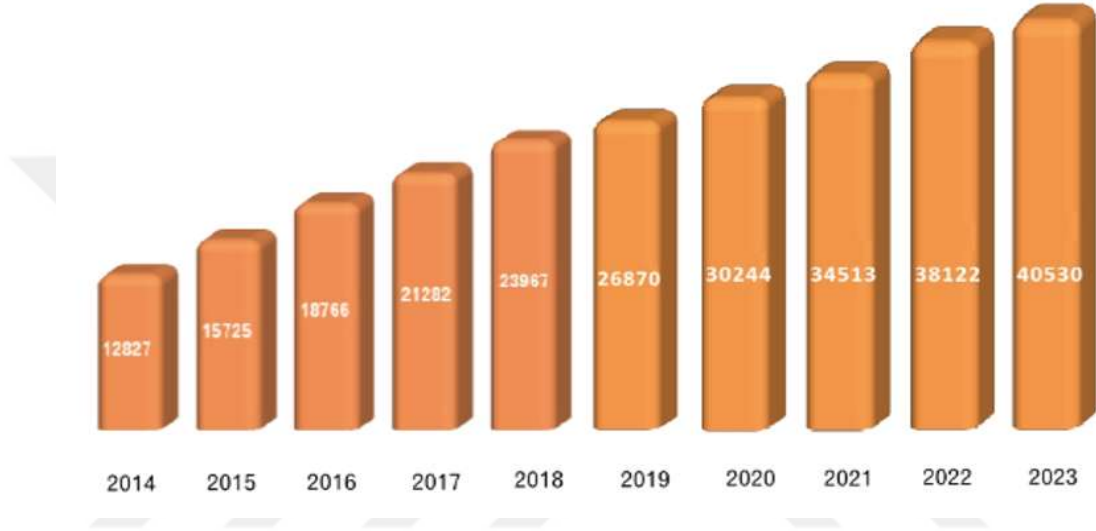
Kaynak: (ortakalan.org,2024)

2.4.3 Discount Zincirler

İndirim marketleri olarak da bilinirler. BİM, A101 ve ŞOK zincir marketleri bu grupta yer almaktadırlar. Organize HTM perakendeciliğinin önemli bileşenlerinden birisi de indirim marketleridir. İndirim marketleri küçük satış alanlarına sahip olup diğer perakende zincirlerine göre daha esnektirler ve bu küçük satış alanlarının vermiş olduğu avantajla mahalle içlerinde dahi kendilerine daha kolay satış yerleri bulabilmektedirler. Benzer şekilde bünyelerindeki özel markalı ürün sayılarıyla da diğer perakendecilerden bir miktar farklılaşmaktadırlar. İndirim marketlerinin sayısının son on yıl içerisinde hızla artışı pazarın yapısında da birtakım değişikliklere neden olmuştur (Rekabet Kurumu,2022:22)

Discount zincirlerin son on yıllık zaman diliminde büyümesi Şekil 24’te gösterilmektedir. Discount zincirlerin önümüzdeki 10 yıl içinde şube sayılarının %40 artış ile 16.212 adet artarak toplamda 56.742 adede ulaşması beklenmektedir.

Şekil 24: Discount Zincirlerin Son 10 Yıllık Gelişimi



Kaynak: (ortakalan.org,2024)

2.5. Perakende Ticaret Sektörü Güven Endeksi

TUİK tarafından her ay “Ekonomik Güven Endeksi” yayınlanmaktadır. Ekonomik Güven Endeksi, Avrupa Birliği Uyumlaştırılmış İşyeri ve Tüketici Anketleri Ortak Programı kullanıcı kılavuzunda açıklanan hesaplama yöntemine uygun şekilde hesaplanmaktadır.

Ekonomik Güven Endeksi; tüketici (4), mevsim etkilerinden arındırılmış reel kesim (imalat sanayi) (8), hizmet (3), perakende ticaret (3) ve inşaat (2) sektörlerine ait toplam 20 alt endeksin normalleştirilmiş denge değerlerinin ağırlıklı ortalamasıdır.

Ekonomik güven endeksi 2024 yılı Haziran ayında 95,8 iken, 2024 yılı Temmuz ayında %1,5 oranında azalarak 94,4 değerini almıştır. Bir önceki aya göre Temmuz ayında perakende ticaret sektörü güven endeksi %1,5 oranında azalarak 107,1 değerini almıştır.

Tablo 12: Perakende Ticaret Sektörü Güven Endeksi (Temmuz 2024)

	Endeks		Bir önceki aya göre değişim oranı (%)	
	Haziran	Temmuz	Haziran	Temmuz
Ekonomik güven endeksi	95,8	94,4	-2,5	-1,5
Tüketici güven endeksi	78,3	75,9	-2,7	-3,1
Reel kesim güven endeksi	100,5	98,7	-1,9	-1,8
Hizmet sektörü güven endeksi	115,4	114,1	-1,5	-1,1
Perakende ticaret sektörü güven endeksi	108,8	107,1	-2,6	-1,5
İnşaat sektörü güven endeksi	87,9	87,1	-0,5	-0,9

Kaynak: (Tuik.gov.tr)

Ekonomik güven endeksi 0-200 aralığında değer alabilmektedir. Ekonomik güven endeksinin 100'den büyük olması genel ekonomik duruma ilişkin iyimserliği, 100'den küçük olması ise genel ekonomik duruma ilişkin kötümserliği göstermektedir.

Üst aralık olan 200 üzerinden değerlendirildiğinde, perakende ticaret sektörü güven endeksinin %53,55 olarak orta sınıra yakın olduğu, bu nedenle bu verilerin gıda perakende işletmelerinde KRY’de önemli bir girdi olarak kullanılması gerekmektedir.

2.6. Gıda Perakende Sektörü İşletmelerinin Kurumsal Riskleri

Uluslararası ve ulusal düzeyde olmak üzere gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin maruz kalabileceği kurumsal riskler ile ilgili olarak “risk taraması” yapılmıştır. Bu tarama sonuçları, GPS İşletmesi bünyesinde çalışmakta olan yöneticilerden elde edilen bulgular ile birleştirilerek “Gıda Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler” için 280 adetten oluşan riskler gruplandırılarak ana risk gruplarına ulaşılmıştır. Bu ana risk grupları aşağıda yapılmaktadır:

- ✓ Finansal Riskler
- ✓ Altyapı Riskleri
- ✓ Operasyonel Riskler
- ✓ Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri
- ✓ Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma

- ✓ İç Kontrol Riskleri
- ✓ Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri
- ✓ Kurumsallaşma Riskleri
- ✓ Lojistik ve Sevkiyat Riskleri
- ✓ Ulusallaşma Sürecindeki Riskler
- ✓ Satış ve Pazar Kaybı Riskleri
- ✓ Müşteri Beklentileri Riskleri
- ✓ Ürün Kayıpları Riskleri
- ✓ Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri
- ✓ Afet ve Salgın Hastalık Riskleri
- ✓ Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri
- ✓ İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri
- ✓ Politik Riskler
- ✓ Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri
- ✓ Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri

2.7. Gıda Perakende İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi

Zincir marketler, çok sayıda personel ve kaynakla hizmet sunan faaliyet ve işlem sayısının oldukça yoğun ve çeşitli olduğu, coğrafi olarak çok farklı bölgelerde faaliyet gösteren perakende işletmeleridir. “Nerede insanoğlu toplu halde yaşıyorsa orada zincir market var” dedirten bir dönem yaşanmaktadır.

2019 yılında Çin’de görülen ve hızla tüm dünyaya yayılan Covid-19 pandemisinde ve 2022 yılında Rusya ile Ukrayna arasında başlayan savaş, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için tüketme ihtiyacı duydukları ürünlerin üretimini, bu ürünlerin tedarik zincirini ve bu ürünlerin ticaretini olumsuz yönde etkilemesine rağmen zincir marketler faaliyette bulunmuşlardır.

Bu zorluk içerisinde, ürün ve hizmet alan müşterilerin taleplerini karşılamak zorunda olan Zincir Market yöneticileri, işletmenin bütün faaliyet ve işlemlerini doğrudan doğruya kontrol etme olanağı bulunmamakta ve dolayısıyla mağaza, depo ve idari birimlerin hedeflendiği şekilde faaliyet gösterdiklerine ilişkin kendilerine güvence verecek bir sistemlere ihtiyaçları bulunmaktadır.

Gıda perakende işletmesi olan zincir marketlerde KRY'yi gerektiren birçok neden bulunmaktadır;

- ✓ Sınırsız, hesapsız ve sonucu zarar dahi olsa **yıkıcı rekabet**,
- ✓ Sürekli değişen alışveriş anlayışına **hızlı uyum sağlama**,
- ✓ Sunulan ürün ve hizmetlerde sırların olmadığı **şeffaf ve gözlemlenebilir ortam**,
- ✓ Tüketici ve müşteri odaklı **kaliteli hizmet sunumu**,
- ✓ Etki etme ve yönetme olanağının neredeyse olmadığı **dış kaynaklı risk bolluğu**,
- ✓ Tahmin edilmesi bile zor **tüketici arzu ve talepleri**,
- ✓ Mağazacılıkta sık yaşanan **teknolojik dönüşümler**,
- ✓ Paydaşlara **deneyim yaşatma zorunluluğu**,
- ✓ Üretici ve tüketici arasında ürünler hakkında **bilgi aktarımında aracılık**,
- ✓ Satış sonrası **bitmeyen yükümlülükler**,
- ✓ İki uçlu denklem; “**yok satmama**”² ve **stok maliyeti taşıma**
- ✓ Yüksek tutarlı mağaza **açılış maliyetleri**,
- ✓ İtibar, kaza gibi **her an riske maruz kalma durumu**,
- ✓ Sosyal olay, savaş veya salgın kaynaklı kapanma dönemlerinde bile **çalışma zorunluluğu**,
- ✓ E-ticaret gibi birbirinden farklı **çoklu kanallarda olma zorunluluğu**,
- ✓ Çok ürün ve fakat **yetersiz ürün kar oranı**,
- ✓ Yüksek seyreden **personel devir hızları**,
- ✓ **Eğitimsiz işgücü yoğunlaşması**,
- ✓ Mağaza çalışanlarının **işlerini meslek olarak görmemeleri**,
- ✓ Bitmeyen ve **sürekli tekrarlanan süreçler**,
- ✓ Neredeyse **her ürünün satıldığı mağazalara dönüşme**,
- ✓ Sadece perakende değil, **toptan satışa da yönelme**.

Bu çalışmanın amacı, gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin (marketlerin) başarılı olmaları ve bu başarılarını sürdürülebilir halde tutmaları için faaliyetlerinin her aşamasında ortaya çıkan ve beklenmedik olumsuz sonuçların

² “Yok Satma”, müşterilerin istemeleri durumunda mağaza raflarında müşterinin talep ettiği ürünün bulundurulamaması durumudur. Ürün bulunduramamanın başta gelen nedenleri arasında; beklenenden fazla satış, siparişlerin karşılanamaması, sevkiyatların gecikmesi, ürünün tedarik edilememesi, ürünün üretilmemesi vb. durumlar yer almaktadır.

ortaya çıkmaması için fark edilip izlenerek yönetilmesi gereken risklerin kurumsal düzeyde yönetilmesine olanak sağlayacak bir model geliştirmektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AHP YÖNTEMİ İLE MODELLENMESİ

Bu bölümde GPS İşletmesi özelinde geliştirilen KRY modeli, baştan sona aşama aşama ayrıntılı açıklanarak zincir mağazacılık formatında faaliyette bulunan perakende sektöründeki işletmeler için bir rehber oluşturulmaktadır.

3. GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AHP YÖNTEMİ İLE MODELLENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde GPS İşletmesi için AHP yöntemi kullanılarak işletme yönetimi için KRY modeli kurulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; risklerin ortaya çıkma, faaliyet ve süreçlere etki etme ve kurumsal düzeyde yönetilmelerini sağlayacak, bilimsel bir temele dayalı analitik bir model oluşturarak hem sektör paydaşlarına hem de işletme üst yönetimine bir rehber sunmak amaçlanmıştır.

Tez Araştırmasının diğer amaçları;

- İşletme iç sistem bileşeni olarak Kurumsal Risk Yönetimini etraflıca açıklamak,
- Kurumsal Risk Yönetimi ile İç kontrol, İç Denetim ve kurumsal yönetim arasındaki etkileşimli ilişkiyi açıklamak,
- Kurumsal Risk Yönetimi modeli çıktılarından hareket edilerek işletmenin stratejik hedeflerini belirlemek ve revize ederek sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Kurumsal Risk Yönetimi modeli çıktılarından hareketle işletmenin anahtar performans göstergelerini (Key Performance Indicator-KPI) oluşturmak,
- Disiplinler arası yaklaşıma; hem literatür hem de uygulama düzeyinde katkı sunmak,

- Sosyal bilimlerde kullanılmakta olan SPSS, mülakat, anket vb. yöntemlere ek olarak farklı disiplinlerde kullanılan AHP'yi tanıtarak muhasebe ve denetim alanlarında yapılacak çalışmalarda uygulanmasını teşvik etmek,

3.2. Araştırmanın Soru ve Hipotezleri

Bu araştırmada; cevabı aranacak sorular aşağıda yer almaktadır:

S₁: AHP ile KRY modellemesi, zincir market işletme yönetimlerinde uygulayabilir mi?

S₂: İşletmenin sürekliliği ve faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından AHP yöntemi ile modellenen KRY uygulamasında, sunulan hizmet kalitesi ve başarı performans artışı arasında doğrusal bir ilişki var mıdır?

S₃: Zincir market işletme yönetiminde; yerleşik risk derecelendirme yöntemi ile elde edilen sonuçlar ile AHP yöntemi ile elde edilen sonuçlar arasında fark var mıdır?

S₄: AHP yöntemi ile tespit edilerek derecelendirilen riskler, işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesi veya revizyonunda etkin rol oynayabilir mi?

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Gıda perakende sektörü evreninde yapılacak Kurumsal Risk Yönetimi modellemesi neticesinde, ana faaliyetin yürütülmesi ile ilgili ana risklerin en önemli risk olacağı iddia edilmektedir.

H₂: Gıda perakende sektörü evreninde yapılacak Kurumsal Risk Yönetimi modellemesi neticesinde, destekleyici faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili tali risklerin en az önemli risk olacağı iddia edilmektedir.

H₃: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), zincir market işletmeleri için kurumsal risk yönetimi çerçevesinde etkin ve verimli bilgilerin elde edilmesinde kullanılabilecek bir yöntemdir.

H₄: Gıda perakende sektörü evreninde Kurumsal Risk Yönetimi, nicel yöntemler ile ölçülebilmektedir.

H₅: Kurumsal risk yönetiminin bir aşaması olan “mevcut risklere karşı belirlenecek aksiyonların”, zincir market işletmesinde yeterli seviyede olmayıp, iyileştirilmesi gerekmektedir.

H₆: Geliştirilecek KRY modeli, işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve sürdürülebilir şekilde güncellenmesinde kullanılabilecektir.

H₇: Literatürde; Kurumsal Risk Yönetiminin AHP yöntemi ile modellenmesi, gerek teorik gerekse pratik uygulama açısından örnekleri yok denecek kadar azdır. Bu çalışma söz konusu alandaki boşluğu doldurarak bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalar için analitik ve akademik bir yol haritası sunacaktır.

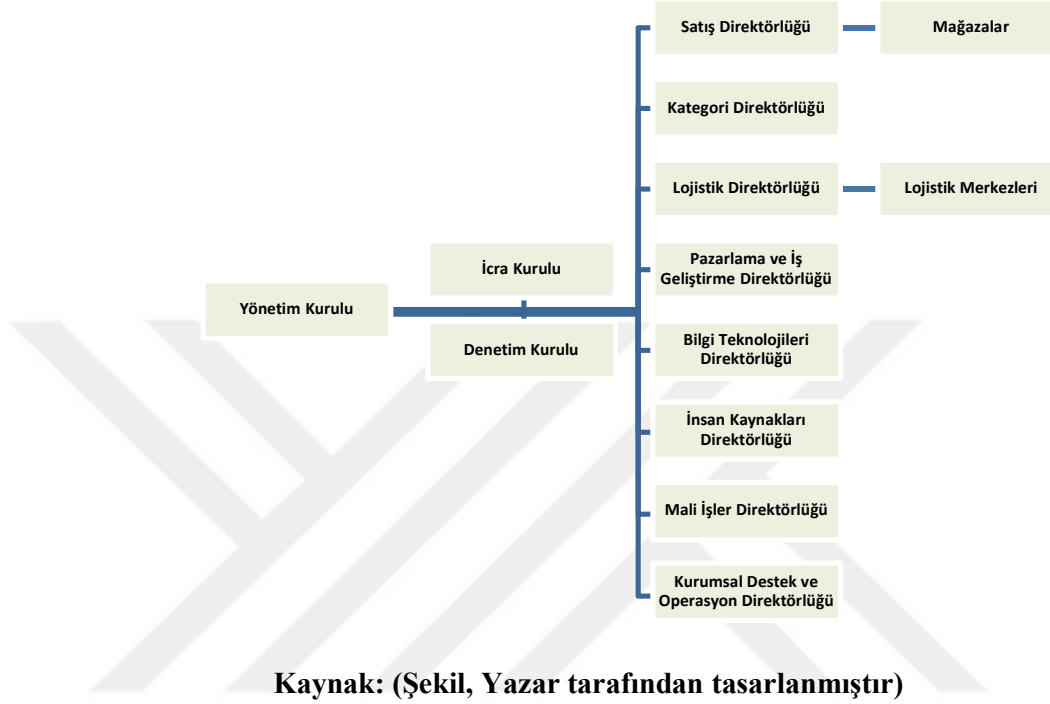
3.3. Hedef Çalışma Evreni

Araştırmada gıda perakende sektörünün önemli aktörlerinden olan “zincir marketler” evreninde çalışılmıştır. Araştırma uygulaması için ulusal gıda perakende sektörü temsil niteliği olan GPS İşletmesi hedef çalışma evreni olarak seçilmiştir.

GPS İşletmesi, 40 yılı aşan gıda perakende ticareti deneyimi ile 40.000 metrekaarelik lojistik alanı, 160 mağaza ve 5.000 personel ile yılda 80 milyonu geçen müşteriye hizmet veren süpermarket zinciridir.

GPS İşletmesinin genel yönetim merkezi İstanbul’da bulunmaktadır. Genel Müdürlükte, işletmenin fonksiyonları aşağıda belirtilen hiyerarşik yapıda yönetilmektedir:

Şekil 25: GPS İşletmesi Kısa Organizasyon Şeması



3.4. Araştırmanın Kullanılan Yöntem ve Metodoloji

Sosyal bilimlerde saha çalışması, anket, odak grupları, mülakat, rapor karşılaştırması gibi birçok farklı araştırma yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu araştırma yöntemlerine ek olarak özellikle son yıllarda AHP yönteminin farklı sektörlerde özellikle karar alma süreçlerinde kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Araştırmada, risk tespitinde yaygın olarak kullanılmakta olan “klasik risk matrisi” yöntemi de kullanılarak ancak, AHP yöntemi odağında olacak şekilde, bilimsel ve akademik temelleri olan aynı zamanda kolay uygulanabilir bir model geliştirilecektir.

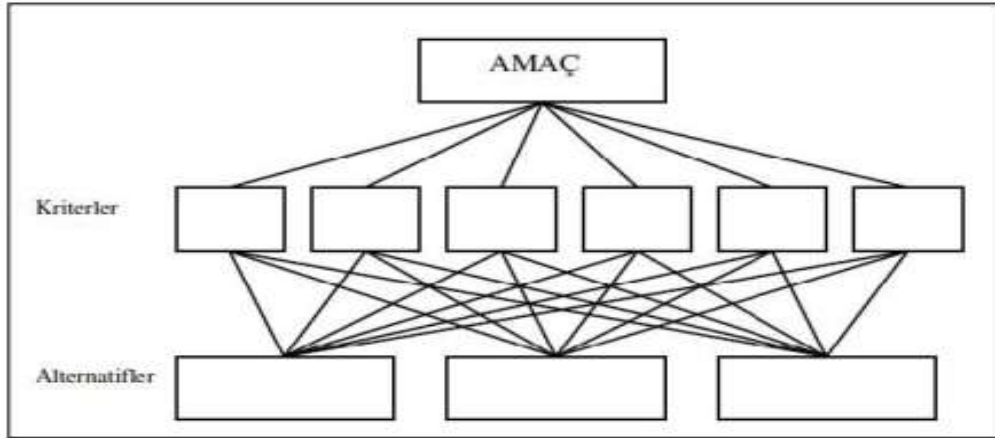
3.4.1. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Yöntemi Hakkında Açıklamalar

Çalışmanın Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process - AHP) yöntemi kullanılacaktır. AHP, kolay kullanılması, ölçülebilir ve ölçülebilir olmayan ölçütleri bir arada ele alabilmesi ve bünyesinde tutarlılık testini barındırması gibi özellikleri olan bir modeldir (Ös,2010;8). Sosyal bilimlerde sadece birkaç çalışmada kullanılmış olan bu yöntem, çalışmanın en analitik ve özgün kısımlarından birisidir.

Çok kısa ve temel düzeyde; birden farklı kıstasa bağlı olarak tercihler arasında karar verme/sıralama/derecelendirme süreçlerinin işletildiği bu yöntem; sınıflandırma, görece ağırlıklandırma ve tutarlılık testi gibi fonksiyonları nedeniyle; çalışmamızda uygulamak ve aktarmak istediğimiz düşüncelerimiz ile örtüşmektedir. KRY model önerisi için AHP yöntemi ile oluşturulacak her matrisin kendi içerisinde ayrı ayrı tutarlılık testine tabi tutulması, çalışmanın sonuçları itibariyle güvenilir ve kabul edilebilir olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Şekil 26: AHP Hiyerarşik Yapısı

Şekil 1: Üç Seviyeli Analitik Hiyerarşi Modeli



Kaynak: Thomas L. Saaty and Luis G. Vargas, "Models, Methods, Concepts & Applications of The Analytic Hierarchy Process", Springer; 2001, s. 3.

AHP'nin uygulanmasında 6 temel adım söz konusu olacaktır;

1. Ham problemin tanımlanması,
2. AHP hiyerarşisinin geliştirilmesi,
3. İkili karşılaştırmaların yapılması,
4. Göreli ağırlıkların tespiti,
5. Tutarlılığın kontrol edilmesi,

6. Genel öncelik değerlerinin elde edilmesi

İlk olarak; AHP modelinin uygulanacağı temel problemin tespiti ile başlayıp (1.Adım), alternatifler ve kriterlerin tespiti ile oluşturulan AHP hiyerarşisinin geliştirilmesi (2.Adım) süreçleri tamamlanmalıdır. Akabinde alternatiflerin ve kriterlerin ikili karşılaştırılmasına geçilir (3. Adım). Karşılaştırmalarda kullanılacak değerler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 13: Karşılaştırma Değerleri Skalası

DEĞER TANIMLARI	ÖNEM DEĞERLERİ
Eşit Önemde	1
Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)	3
Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)	5
Çok Önemli (Çok Üstünlük)	7
Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)	9
Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)	2,4,6 ve 8

Araştırmanın özgün olan kısımlarından biri; AHP yöntemi kullanılarak oluşturulan risk gruplarına karşı oluşturulacak “riske cevap verme” matrisleridir. Söz konusu matrisler, AHP yönteminin orijinal sunumunda olmayan ancak bu çalışma için geliştirilen bir kısımdır.

Araştırmanın uygulama bölümünde uzun uzun izah edilecek matris en genel anlamda; AHP yöntemi ile tespit edilen risklere karşı oluşturulacak mukavemet kodlarının matrislere aktarılarak, analitik ve sistematik sonuçların elde edilmesidir. Risklerin en

ayrıntılı şekilde tespiti ve nihayetinde risklere cevap verilmesi sürecini kapsayan bu çalışma, alanında ilklerden birisi olacaktır.

3.4.2. AHP Yöntemi Uygulaması Hakkında Farkındalık Toplantıları

GPS İşletmesinden birlikte çalışılacak yönetici pozisyonundaki farklı görevler yürüten çalışanlarla aşağıda sıralanan konuları paylaşmak için ortak toplantılar düzenlenmiştir:

- ✓ KRY Projesi amaç ve yol haritası paylaşımı
- ✓ Projede görev alan GPS İşletmesi yöneticilerinden beklentilerin aktarılması,
- ✓ Risk kavramı ve AHP yöntemi hakkında açıklamaların yapılması ve yöneticilerin yürüttükleri faaliyetlerin risk kavramı ile olan ilişkilerin tartışılarak değerlendirilmesi,
- ✓ Her bir yöneticinin, proje kapsamında istenilen veri ve bilgileri ne şekilde aktaracakları, bu aktarma süreci için geliştirilen elektronik form ve tabloların ne şekilde kullanılacağına dair açıklama ve yönlendirmeler,
- ✓ Temelde üç aşamada (farkındalık görüşmeleri, veri toplama, risklerin derecelendirilmesi) gerçekleştirilmesi planlanan projenin her aşaması için planlama ve değerlendirme görüşmelerinin yapılması

3.5. Veri Üretimi, Analiz ve Bulgular

Araştırmanın sonuçlanması için üç temel aşamada uygulama yapılması gerektiği planlanmıştır. Bu aşamalar;

- ✓ Verilerin Toplanarak Sınıflandırılması,
- ✓ Bilgilerin Derecelendirilerek Değerlendirilmesi,
- ✓ Bulguların Analiz Edilerek Değerlendirilmesi,

GPS İşletmesinin maruz kaldığı ve yönetilmesi gereken kurumsal risklerin tespiti için; İşletmenin “İnsan Kaynakları Direktörlüğü” biriminden “Organizasyon Şeması” ve işletmede karar verici konumunda olan farklı görevdeki 120 kişiden oluşan “Yönetici Çalışan Listesi” sağlanmıştır.

“Proje Paydaşı” olarak tanımlanan bu yöneticiler ile “Bilgilendirme ve Farkındalık” toplantıları yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda işletme faaliyetlerinin risk ve kurumsal risk kavramları ile olan ilişkileri üzerinde durularak “GPS İşletmesi Kurumsal Risk Yönetimi Projesine” başlanmıştır.

3.5.1. Birinci Aşama: Verilerin Toplanarak Sınıflandırılması

Bu aşamada gerçekleştirilen çalışmalar ve elde edilen sonuçlar ayrıntılı bir şekilde aşağıda açıklanmıştır.

GPS İşletmesinin Maruz Kaldığı Risklerin Tespit Edilmesi;

GPS İşletmesinin taşımakta olduğu mevcut risklerinin neler olduğu bilgisine ulaşmak için sırasıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin listesi aşağıdaki gibidir:

- a) GPS İşletmesinin etkilendiği, yaşadığı ve yaşattığı riskleri tespit edip toplamak için oluşturulan bilgilendirici ve yönlendirici belge olan “Risk Envanteri Talep Formatı” her bir proje paydaşı ile elektronik ortamda paylaşılmıştır. (Ek:1) Geri bildirim sürecinde tüm proje paydaşlarına hem yüz yüze hem de uzaktan eğitim ve danışmanlık desteği verilmiştir.
- b) KRY proje paydaşı olan 120 kişilik GPS İşletmesi yöneticileri, geniş anlamdaki risk tanımına uygun olarak toplamda 1.200 adet öneride bulunmuştur.
- c) Risk önerileri, analiz edilebilecek şekilde bir veri tabanında bir araya getirilmiştir.
- d) Veri tabanındaki risk önerilerinden, öncelikle mükerrer olanlar, sonra farklı ifade edildiği halde aynı anlama gelenler, daha sonra da risk olarak değerlendirilemeyecek nitelikteki bireysel ve Operasyonel sorun ile şikayetler elimine edilmiştir.
- e) Eliminasyon sonrasında GPS işletmesinin risk havuzunda İşletmenin maruz kaldığı 280 adet risk tespit edilmiştir.
- f) Elde edilen bu 280 riskin belirlenmesinde sadece işletme içinden edinilen bilgiler yeterli olarak görülmemiştir. Bu bilgilerin yanında gıda perakende sektöründeki işletmeler hakkında ulusal ve uluslararası düzeyde yayınlanan raporların taranması sonucunda elde edilen bilgilerden de yararlanılmıştır.

GPS İşletmesinin Ana Risk Gruplarının Belirlenmesi;

GPS İşletmesinin seçilen KRY paydaşlarının önerileri sonucunda tespit edilen 280 risk, kendi içlerinde farklı yönlerden benzerlikleri dikkate alınarak aşağıda listelenen ana risk gruplarına ulaşılmıştır:

1. Finansal Riskler
2. Altyapı Riskleri
3. Operasyonel Riskler
4. Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri
5. Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri
6. İç Kontrol Riskleri
7. Yönetişim Riskleri
8. Kurumsallaşma Riskleri
9. Lojistik ve Sevkiyat Riskleri
10. Ulusallaşma Sürecindeki Riskler
11. Satış ve Pazar Kaybı Riskleri
12. Müşteri Beklentileri Riskleri
13. Ürün Kayıpları Riskleri
14. Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri
15. Afet ve Salgın Hastalık Riskleri
16. Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri
17. İklim Değişikliği ve Gıda Güvenliği Riskleri

18. Politik Riskler
19. Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri
20. Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri

Ana risk grup sayısının 5 veya 10 gibi daha kısa tutulmasından özellikle kaçınılmıştır. Perakende sektöründe başarının sırrının detayda gizlendiği tespitinden hareketle ana risk grup sayısı 20 olarak hedeflenmiştir.

280 riskin derecelendirilmesi ve değerlendirilmesi teknik olarak çok zor görüldüğünden her bir riskin yukarıda listelenen ana risk grubunda yer alan sadece bir ana risk grubuna tanımlanmasına özen gösterilmiştir. Böylece hem matrislerin doldurması hem de matris sonuçlarının değerlendirilmesi daha basit ve anlaşılır hale getirilmeye çalışılmıştır.

GPS İşletmesinin “Kriterlerinin” Belirlenmesi;

İşletmelerin kuruluşta esas amaçları “ana sözleşme” ile belirlenmektedir. GPS İşletmesinin Yönetim Kurulu Başkanlığı ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmede GPS İşletmesinin öncelikli dört amacının aşağıdaki gibi sıralandığı sonucuna varılmıştır:

1. Karlılık
2. İtibar ve Marka Yönetimi
3. Kurumsal Sürdürülebilirlik
4. Toplumsal Fayda

GPS İşletmesinin Ana Risk Grupları ile Kriterlerinin Açıklanması;

Araştırmaya veri sağlayan katılımcıların farkındalık düzeylerini dengelemek amacıyla yukarıda belirtilen ana risk gruplarından ve kriterlerden her birinden ne anlaşılması gerektiği yapılan görüşmede aşağıdaki gibi not edilerek ilgililer ile paylaşılmıştır:

Finansal Riskler; Hem finansal işlemler hem de mali nitelikli mikro ve makroekonomi ile ilgili işlemlerden kaynaklı risklerdir.

Altyapı Riskleri; Şirket bünyesindeki bina, makine teçhizat gibi altyapı arıza ve eksikliklerinden kaynaklanabilecek risklerdir.

Operasyonel Riskler; Şirketin ticari ve destek faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında daha çok koordinasyon aksaklıkları nedeniyle ortaya çıkan risklerdir.

Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri; Teknolojik donanım ve yazılımların güncellenerek sektör ve kullanıcıların ihtiyaçlarına uygun ve kolay kullanımlarının sağlanmamasından kaynaklanan risklerdir.

Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri; Faaliyetleri gerçekleştiren insan kaynağının hem norm kadro açısından hem de iş çıktısını belirleyen nitelikler açısından uygun olmaması nedeniyle karşı karşıya kalınabilecek risklerdir.

İç Kontrol Riskleri; Faaliyetlerin yürütülmesi sırasında atlanan veya zamanında gerçekleştirilmeyen kontrol ve onay süreçleri sonrasında şirketin maruz bırakıldığı varlık (para, ürün vb.) kayıplarını ifade eden risklerdir.

Yönetişim Riskleri; Faaliyetler ile ilgili her bilgi ve kararın en yukarıdan en aşağıya kadar aktarılıp algılanması, en aşağıdan en yukarıya doğru operasyonel sonuçlar hakkında geri bildirimlerin yapılması süreçlerindeki aksaklıklardan kaynaklanan risklerdir.

Kurumsallaşma Riskleri; Şirketin varlığını, kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesi, sürdürülebilir bir yönetsel organizasyon olması önündeki engel ve tehditleri içeren risklerdir.

Lojistik ve Sevkiyat Riskleri; Ürünlerin depolanması ile satış noktalarına ulaştırılması süreçlerinden kaynaklanan risklerdir.

Ulusallaşma Sürecindeki Riskler; Şirketin faaliyette bulunduğu coğrafi lokasyon sayılarının artması ile birlikte merkezi yönetim ile lojistik kaynaklı risklerdir.

Satış ve Pazar Kaybı Riskleri; Hem mağaza sayı artması hem de ciro hedeflerinin gerçekleştirilmesini tehdit eden risklerdir.

Müşteri Beklentileri Riskleri; Müşteri beklenti ve dönüşümüne göre güncellenememe durumunda karşı karşıya kalınacak risklerdir.

Ürün Kayıpları Riskleri; Hırsızlık, fire, envanter, iade vb. operasyonel etkinsizlikler nedeniyle katlanılan risklerdir.

Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri; Ürünlerin uygun koşullarda tedarik ile fiyatlama süreçlerinde meydana gelebilecek aksaklıklardan kaynaklanan risklerdir.

Afet ve Salgın Hastalık Riskleri; Muhtemel afet ve salgın hastalıkları durumunda karşı karşıya kalınacak risklerdir.

Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri; Muhtemel sosyal olay ve savaş durumunda karşı karşıya kalınacak risklerdir.

İklim Değişikliği ve Gıda Güvenliği Riskleri; Yaşanmakta olan iklim değişikliği nedeniyle yönetim ve faaliyet stratejilerinin güncellenememesi nedeniyle karşı karşıya kalınabilecek risklerdir.

Politik Riskler; Hükümet politikasındaki değişiklikler nedeniyle doğabilecek risklerdir.

Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri; Şirket üst yönetimin almış olduğu kararlara uyulmaması durumunda meydana gelebilecek risklerdir.

Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri; Kamunun geliştirdiği kanun, tebliğ, genelge ve yönerge gibi yasal düzenlemelere uygun hareket edilmemesi halinde doğabilecek risklerdir.

Karlılık; Özel sermaye şirketi olarak faaliyet sonuçlarından her yıl kar elde etmelidir.

İtibar ve Marka Yönetimi; Faaliyette bulunurken marka ve hissedarların itibarları olumsuz zedelenmemelidir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik; Nesilden nesile aktararak, ülkenin ekonomik bir birimi olarak şirketin büyümesi ve sürekliliği sağlanmalıdır.

Toplumsal Fayda; Şirket, en yakın paydaşından başlamak üzere toplumun geneline yaygınlaşan sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir. Bu amaç aynı zamanda sektörel gelişmeye katkı, istihdama katkı gibi mikro ve makro düzeyindeki amaçları da kapsar.

Matrislerin Oluşturulması;

AHP yöntemi ile analiz için matrislerin oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Temel olarak oluşturulması beklenen matris sayısı aşağıdaki gibi belirlenmektedir.

1. Kriter Matrisi (1 Adet)
2. Alternatif Matris (Kriter Sayısı Kadar; GPS İşletmesinde 4 Adet)
3. Risk Matrisi (1 Adet)

Araştırmada kullanılması planlanan boş matrisler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Tablo 14: GPS İşletmesi Risk Matrisi

ANA RİSKLER	OLASILIK	ETKİ	RİSK PUANI
Finansal Riskler			0
Altyapı Riskleri			0
Operasyonel Riskler			0
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri			0
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri			0
İç Kontrol Riskleri			0
Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri			0
Kurumsallaşma Riskleri			0
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri			0
Ulusallaşma sürecindeki riskler			0
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri			0
Müşteri Beklentileri Riskleri			0
Ürün Kayıpları Riskleri			0
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri			0
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri			0
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri			0
İklim Değişikliği ve Gıda Güvenliği Riskleri			0
Politik Riskler			0
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri			0
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri			0
TOPLAM	0	0	0

Tablo 15: GPS İşletmesi Kriter Matrisi

KRİTER AĞIRLIKLANDIRMA MATRİSİ	Karlılık	İtibar ve Marka Yönetimi	Kurumsal Sürdürülebilirlik	Toplumsal Fayda	TOPLAM
Karlılık	1				1
İtibar ve Marka Yönetimi		1			1
Kurumsal Sürdürülebilirlik			1		1
Toplumsal Fayda				1	1
TOPLAM	1	1	1	1	4

Tablo 17: GPS İşletmesi 2. Alternatif Matris (İtibar ve Marka Yönetimi)

İtibar ve Marka Yönetimi	Finansal Riskler	Altyapı Riskleri	Operasyonel Riskler	Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	İç Kontrol Riskleri	Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri	Kurumsallaşma Riskleri	Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	Ulusallaşma sürecindeki riskler	Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	Müşteri Beklentileri Riskleri	Ürün Kayıpları Riskleri	Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	İklim Değişikliği Riskleri	Politik Riskler	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	WVTDOL
Finansal Riskler	1																				1
Altyapı Riskleri		1																			1
Operasyonel Riskler			1																		1
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri				1																	1
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri					1																1
İç Kontrol Riskleri						1															1
Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri							1														1
Kurumsallaşma Riskleri								1													1
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri									1												1
Ulusallaşma sürecindeki riskler										1											1
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri											1										1
Müşteri Beklentileri Riskleri												1									1
Ürün Kayıpları Riskleri													1								1
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri														1							1
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri															1						1
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri																1					1
İklim Değişikliği Riskleri																	1				1
Politik Riskler																		1			1
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri																			1		1
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri																				1	1
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20

Tablo 18: GPS İşletmesi 3. Alternatif Matris (Kurumsal Sürdürülebilirlik)

Kurumsal Sürdürülebilirlik	Finansal Riskler	Altyapı Riskleri	Operasyonel Riskler	Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	İç Kontrol Riskleri	Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri	Kurumsallaşma Riskleri	Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	Ulusallaşma sürecindeki riskler	Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	Müşteri Beklentileri Riskleri	Ürün Kayıpları Riskleri	Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	İklim Değişikliği Riskleri	Politik Riskler	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	WVTDOL
Finansal Riskler	1																				1
Altyapı Riskleri		1																			1
Operasyonel Riskler			1																		1
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri				1																	1
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri					1																1
İç Kontrol Riskleri						1															1
Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri							1														1
Kurumsallaşma Riskleri								1													1
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri									1												1
Ulusallaşma sürecindeki riskler										1											1
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri											1										1
Müşteri Beklentileri Riskleri												1									1
Ürün Kayıpları Riskleri													1								1
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri														1							1
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri															1						1
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri																1					1
İklim Değişikliği Riskleri																	1				1
Politik Riskler																		1			1
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri																			1		1
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri																				1	1
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20

Tablo 19: GPS İşletmesi 4. Alternatif Matris (Toplumsal Fayda)

Toplumsal Fayda	Finansal Riskler	Altyapı Riskleri	Operasyonel Riskler	Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	İç Kontrol Riskleri	Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri	Kurumsallaşma Riskleri	Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	Ulusallaşma sürecindeki riskler	Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	Müşteri Beklentileri Riskleri	Ürün Kayıpları Riskleri	Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	İklim Değişikliği Riskleri	Politik Riskler	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	WV/TdOL
Finansal Riskler	1																				1
Altyapı Riskleri		1																			1
Operasyonel Riskler			1																		1
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri				1																	1
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri					1																1
İç Kontrol Riskleri						1															1
Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri							1														1
Kurumsallaşma Riskleri								1													1
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri									1												1
Ulusallaşma sürecindeki riskler										1											1
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri											1										1
Müşteri Beklentileri Riskleri												1									1
Ürün Kayıpları Riskleri													1								1
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri														1							1
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri															1						1
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri																1					1
İklim Değişikliği Riskleri																	1				1
Politik Riskler																		1			1
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri																			1		1
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri																				1	1
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20

3.5.2. İkinci Aşama: Bilgilerin Derecelendirilerek Değerlendirilmesi

Derecelendirme kavramının İngilizcede karşılığı “rating” olup Cambridge Sözlüğünde “bir şeyin kalitesi ve başarısının ölçüsü veya benzer tipte şeylerin karşılaştırıldığındaki belirli özellikleri” olarak tanımlamıştır.

Bir önceki aşamada GPS İşletmesi için kriterlerin ne olduğu ve ana risk gruplarının neler olduğu verilerine ulaşıldığından bu aşamada AHP matrisleri kullanılarak GPS İşletmesinin maruz kaldığı riskler hakkında elde edilen bilgiler değerlendirilecektir.

Derecelendirme aşaması önceki aşamaya göre hem zor hem de daha önemli ve sonuçları itibariyle bağlayıcı olduğundan bu aşamaya katılan Proje Paydaşları azaltılmıştır. Bu aşamada görüşüne başvurulmuş proje paydaşları GPS İşletmesinin İcra Kurulu Üyeleri, Denetim Kurulu Üyeleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Danışma Kurulu Üyelerinden meydana gelen 20 kişilik bir fokus gruptan oluşturulmuştur.

Bu aşamada aşağıdaki değer tablosu kullanılarak GPS İşletmesi için belirlenen her bir kriter için ana risk grupları karşılaştırılarak 1 ile 9 arasında değer vermek suretiyle derecelendirme yapılmaktadır.

Tablo 20: Değer Tanımları Tablosu

DEĞER TANIMLARI	ÖNEM DEĞERLERİ
Eşit Önemde	1
Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)	3
Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)	5
Çok Önemli (Çok Üstünlük)	7
Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)	9
Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)	2,4,6 ve 8

Bu aşamada gerçekleştirilen çalışmalar ve elde edilen sonuçlar ayrıntılı bir şekilde aşağıda açıklanmıştır.

Matrislerin Doldurulması;

AHP’de matrisler doldurulurken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda listelenmiştir:

- ✓ Sadece 1 olarak değer verilmiş olan hücrelerin üst veya solunda yer alan hücrelere değer verilmelidir. Başka bir anlatımla; simetri köşegeninin sağ kısmına gelecek veriler işlenmelidir. Simetri köşegenini altındaki değerlerin oluşturulması işlemi, bir sonraki adımda açıklanacaktır.
- ✓ Verilecek olan değerler 1 ile 9 arasında olmalıdır. Değerlerin anlamı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.
- ✓ Satırda yer alan kriter veya ana risk grubu ile sütunda yer alan kriter veya ana risk grubu karşılaştırıldığında;
 - Satır ve Sütundaki eşit önemde ise hücre değeri olarak 1 yazılır.
 - Satırdaki daha önemli görülmesi durumunda 2,3,4,5,6,7,8,9 değerlerinden birisi seçilerek hücreye yazılır.
 - Sütundaki daha önemli görülmesi durumunda 1/2, 1/3, 1/4, 1/5, 1/6, 1/7, 1/8, 1/9 değerlerinden birisi seçilerek hücreye yazılır.
- ✓ Hücreye değer verilirken satırda yer alan kriter veya ana risk grubu ile sütunda yer alan kriter veya ana risk grubu birbiri ile karşılaştırılarak doğru bir soru sorulur. Aşağıda gösterilen tabloda sorulan doğru sorular ve cevapları şu şekilde olmalıdır:
 - Hücre değeri 1 olan gri renkli örnek soru ve cevabı: Soru; İşletme için satırda yer alan “karlılık” kriteri mi daha önemli yoksa sütunda yer alan “karlılık” kriteri mi daha önemlidir? Cevap; mukayese edilen her iki kriter aynı olduğundan veya farklı olsalardı bile birbirleri ile “eşit önem” düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu nedenle hücre değeri 1 olarak verilmiştir, yani herhangi bir öncelenme yapılmamıştır.

- Hücre değeri 5 olan yeşil renkli örnek soru ve cevabı: Soru; İşletme için satırda yer alan “karlılık” kriteri mi daha önemli yoksa sütunda yer alan “itibar ve marka yönetimi” kriteri mi daha önemlidir? Cevap; “karlılık” kriteri ile “itibar ve marka” yönetimi kriterleri karşılaştırıldıklarında “karlılık” kriteri “itibar ve marka” kriterine göre “oldukça önemli” olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle hücre değeri 5 olarak verilmiştir, yani satır öncelenmiştir.
- Hücre değeri 1/3 olan kırmızı renkli örnek soru ve cevabı: Soru; İşletme için satırda yer alan “itibar ve marka” kriteri mi daha önemli yoksa sütunda yer alan “kurumsal sürdürülebilirlik” kriteri mi daha önemlidir? Cevap; “itibar ve marka” kriteri ile “kurumsal sürdürülebilirlik” kriterleri karşılaştırıldıklarında “kurumsal sürdürülebilirlik” kriteri “biraz daha önemli” olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle hücre değeri 1/3 olarak verilmiştir, yani sütun öncelenmiştir.

Tablo 21: Kriter Ağırlıklandırma Matrisi

KRİTER AĞIRLIKLANDIRMA MATRİSİ	Karlılık	İtibar ve Marka Yönetimi	Kurumsal Sürdürülebilirlik	Toplumsal Fayda	TOPLAM
Karlılık	1	5	3	6	15
İtibar ve Marka Yönetimi		1	1/3	4	5,33
Kurumsal Sürdürülebilirlik			1	7	8
Toplumsal Fayda				1	1
TOPLAM	1	6	4,33	18	29,3

Simetri Matrislerin Formülasyon İle Oluşturulması;

AHP’de matrisler doldurulurken 1 değerleri ile ifade edilen simetri köşegeninin altındaki ve solundaki hücreler için kullanıcılara değer verilmemektedir. Aşağıda kırmızı üçgenin içinde kalan renklendirilen hücre değerleri, üçgenin üstündeki değerlere bağlı olarak 1/Veri formülasyonu ile getirilmektedir. Kullanıcıların değer tercihlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda listelenmiştir:

Tablo 22: Kriter Ağırlıklandırma Matrisi (Simetrisi ile Birlikte)

KRİTER AĞIRLIKLANDIRMA MATRİSİ	Karlılık	İtibar ve Marka Yönetimi	Kurumsal Sürdürülebilirlik	Toplumsal Fayda	TOPLAM
Karlılık	1	5	3	6	15
İtibar ve Marka Yönetimi	1/5	1	1/3	4	5,53
Kurumsal Sürdürülebilirlik	1/3	3	1	7	11,3
Toplumsal Fayda	1/6	1/4	1/7	1	1,56
TOPLAM	1,7	9,25	4,48	18	33,4

Yukarıdaki matriste simetri hücre değerleri şu şekilde 1/Veri formülü ile oluşturulmaktadır:

- ✓ Kullanıcının yeşil renk ile gösterilen ve 5 değeri verdiği hücrenin simetri diğeri üçgen içerisinde yeşil renk ile gösterilen 1/5 olarak sonuç vermiştir. Kullanıcı Karlılık kriterini itibar ve marka kriteri ile mukayese ettiğinde 5

değerinde önemli gördüyse otomatik olarak simetri matrisinde “itibar ve marka” kriteri “karlılık” kriterinin 5’te biri kadar yani 1/5’i kadar önemli olarak değerlendirilir.

Yukarıdaki örnekteki simetri değerinin bulunması ve okuması diğer simetri değerler için de aynı şekilde yapılmaktadır.

Tüm Matrislerin Normalizasyon matrislerinin Oluşturulması ve Normalizasyon Tablolarına İşlenmesi;

Normalizasyon matrisine yukarıda açıklanan hem kullanıcıların matris hücrelerine işlediği değerler ile bu değerlere bağlı olarak 1/Veri formülü ile elde edilen hücrelerin simetri sonuçlarının bir arada gösterimi ulaşılmaktadır. Adım adım gösterilmesi gerekirse;

Aşağıdaki tabloların solunda ve üstünde sayı ile gösterilen değerler birer ana risk grubunu temsil etmektedir.

Kullanıcının verdiği değerler;

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	7	7	6	6	6	6
2		1	5	1/2	5	6	7	5	1/5	7	5	6	6	7	6	7	6	6	6	6
3			1	5	6	6	7	1/6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	1/6	6
4				1	5	5	6	6	6	5	7	5	5	6	6	6	6	7	6	5
5					1	7	6	1/6	5	6	6	5	6	6	5	6	7	5	1/7	6
6						1	6	7	5	6	6	4	8	7	5	6	6	6	6	5
7							1	6	6	5	6	6	7	6	6	7	6	5	6	6
8								1	1/7	6	5	5	6	6	6	6	7	5	5	5
9									1	6	6	5	5	6	5	7	7	5	6	6
10										1	7	6	6	6	5	6	6	7	6	6
11											1	1/7	6	7	6	6	6	7	7	7
12												1	7	6	5	5	5	6	5	5

13												1	6	6	5	5	6	7	6
14												1	6	6	6	7	6	6	
15													1	5	5	6	6	6	
16														1	5	7	6	6	
17															1	7	6	6	
18																1	5	5	
19																	1	6	
20																			1

Formülasyon ile oluşturulan simetri değerleri;

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1																			
2	1/5	1																		
3	1/6	1/5	1																	
4	1/6	2	1/5	1																
5	1/6	1/5	1/6	1/5	1															
6	1/6	1/6	1/6	1/5	1/7	1														
7	1/6	1/7	1/7	1/6	1/6	1/6	1													
8	1/6	1/5	6	1/6	6	1/7	1/6	1												
9	1/5	5	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	7	1											
10	1/6	1/7	1/6	1/5	1/6	1/6	1/5	1/6	1/6	1										
11	1/6	1/5	1/7	1/7	1/6	1/6	1/6	1/5	1/6	1/7	1									
12	1/5	1/6	1/6	1/5	1/5	1/4	1/6	1/5	1/5	1/6	7	1								
13	1/6	1/6	1/6	1/5	1/6	1/8	1/7	1/6	1/5	1/6	1/7	1								
14	1/6	1/7	1/7	1/6	1/6	1/7	1/6	1/6	1/6	1/7	1/6	1/6	1							
15	1/7	1/6	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	1/5	1/6	1/6	1					
16	1/7	1/7	1/6	1/6	1/6	1/6	1/7	1/6	1/7	1/6	1/5	1/5	1/6	1/5	1					
17	1/6	1/6	1/6	1/6	1/7	1/6	1/6	1/7	1/7	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	1/5	1/5	1			
18	1/6	1/6	1/6	1/7	1/5	1/6	1/5	1/5	1/5	1/7	1/7	1/6	1/6	1/7	1/6	1/7	1/7	1		
19	1/6	1/6	6	1/6	7	1/6	1/6	1/5	1/6	1/6	1/7	1/5	1/7	1/6	1/6	1/6	1/6	1/5	1	
20	1/6	1/6	1/6	1/5	1/6	1/5	1/6	1/5	1/6	1/6	1/7	1/5	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/5	1/6	1

Yukarıdaki iki değerlerin birleşiminden elde edilen Normalizasyon Matrisi;

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	7	7	6	6	6	6
2	1/5	1	5	1/2	5	6	7	5	1/5	7	5	6	6	7	6	7	6	6	6	6
3	1/6	1/5	1	5	6	6	7	1/6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	1/6	6
4	1/6	2	1/5	1	5	5	6	6	6	5	7	5	5	6	6	6	6	7	6	5
5	1/6	1/5	1/6	1/5	1	7	6	1/6	5	6	6	5	6	6	5	6	7	5	1/7	6
6	1/6	1/6	1/6	1/5	1/7	1	6	7	5	6	6	4	8	7	5	6	6	6	6	5
7	1/6	1/7	1/7	1/6	1/6	1/6	1	6	6	5	6	6	7	6	6	7	6	5	6	6
8	1/6	1/5	6	1/6	6	1/7	1/6	1	1/7	6	5	5	6	6	6	6	7	5	5	5
9	1/5	5	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	7	1	6	6	5	5	6	5	7	7	5	6	6
10	1/6	1/7	1/6	1/5	1/6	1/6	1/5	1/6	1/6	1	7	6	6	6	5	6	6	7	6	6
11	1/6	1/5	1/7	1/7	1/6	1/6	1/6	1/5	1/6	1/7	1	1/7	6	7	6	6	6	7	7	7
12	1/5	1/6	1/6	1/5	1/5	1/4	1/6	1/5	1/5	1/6	7	1	7	6	5	5	5	6	5	5
13	1/6	1/6	1/6	1/5	1/6	1/8	1/7	1/6	1/5	1/6	1/6	1/7	1	6	6	5	5	6	7	6
14	1/6	1/7	1/7	1/6	1/6	1/7	1/6	1/6	1/6	1/6	1/7	1/6	1/6	1	6	6	6	7	6	6
15	1/7	1/6	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	1/5	1/6	1/6	1	5	5	6	6	6
16	1/7	1/7	1/6	1/6	1/6	1/6	1/7	1/6	1/7	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	1/5	1	5	7	6	6
17	1/6	1/6	1/6	1/6	1/7	1/6	1/6	1/7	1/7	1/6	1/6	1/5	1/5	1/6	1/5	1/5	1	7	6	6
18	1/6	1/6	1/6	1/7	1/5	1/6	1/5	1/5	1/5	1/7	1/7	1/6	1/6	1/7	1/6	1/7	1/7	1	5	5
19	1/6	1/6	6	1/6	7	1/6	1/6	1/5	1/6	1/6	1/7	1/5	1/7	1/6	1/6	1/6	1/6	1/5	1	6
20	1/6	1/6	1/6	1/5	1/6	1/5	1/6	1/5	1/6	1/6	1/7	1/5	1/6	1/6	1/6	1/6	1/6	1/5	1/6	1
Toplam	4,2 2	15, 70	26, 46	15, 32	38, 25	33, 43	41, 19	40, 31	36, 26	55, 65	70, 24	55, 62	76, 21	83, 98	81, 90	92, 68	96, 48	105, 40	96, 48	111, 00

Normalizasyon Matrisindeki değerlerin hesaplanarak Normalizasyon Değer Tablosuna İşlenmesi;

[illegible]

Normalizasyon tablosunda yer alan her bir değer; ilgili matriste yer alan (kõşe matrisi) her bir hücrenin, sütun toplamına olan oranını ifade etmektedir.

Birinci örnek;

Normalizasyon tablosunda 1.satır ve 1. Sütunun kesişim değeri olan “0,24” değeri; normalizasyon matrisindeki 1.satır ve 1. Sütunda yer alan “1” değerinin; sütun toplamı olan 4,22 değerine oranına eşittir. (İşlemlerin tamamında anlatım ve yorumlama kolaylığı sağlaması için virgülden sonra ki 2 basamak dikkate alınmıştır. Gereksiz işlem kalabalığı olmaması nedeniyle değerler, virgülden sonra bir alt ve bir üste yuvarlanmıştır).

İkinci örnek;

Normalizasyon tablosunda 1.satır ve 10. Sütunun kesişim değeri olan “0,11” değeri; normalizasyon matrisinde 1.satır ve 10. Sütunda yer alan “6” değerinin; sütun toplamı olan 55,65 değerine oranına eşittir.

Üçüncü örnek;

Normalizasyon tablosunda 1.satır ve 16. Sütunun kesişim değeri olan “0,08” değeri; normalizasyon matrisinde 1.satır ve 16. Sütunda yer alan “7” değerinin; sütun toplamı olan 92,68 değerine oranına eşittir. Kriter adedince doldurulan tüm matrislerde bu normalizasyon tabloları oluşturulmuş ve her bir hücre değerinin sütun içerisinde ki ağırlıkları tespit edilmiştir.

Görelî Ağırlık (Weights - W) Matrisinin Oluşturulması;

Normalizasyon tablosundaki her satırın geometrik ortalaması alınarak, 1×20 Weights Matrisi elde edilmiştir. Geometrik ortalama kısaca; bütün sayı dizisinin çarpılarak, veri sayısının kök kuvvetine alınması şeklinde ifade edilebilir. Terimlerin kendileri yerine, oranları ile ilgileniliyorsa, serinin geometrik ortalaması hesaplanır. Herhangi bir sayı dizisinin orta orantısı da denilen geometrik ortalama formülü şu şekildedir:

$$G.O. = \sqrt[n]{a_1.a_2.a_3....a_n}$$

Geometrik ortalama formülü normalizasyon tablosuna uygulandığında elde edilen görelî ağırlık matrisi sonuçları sıralı olarak aşağıdaki gibi çıkmaktadır:

Weights
0,1386
0,0897
0,0941
0,0885
0,0665
0,0683
0,0617
0,0629
0,0696
0,0419
0,0337
0,0355
0,0273
0,0246
0,0196
0,0171
0,0149
0,0107
0,0287
0,0062

Yukarıdaki görelî ağırlık matrisinde yer alan ve ilk satır değeri olan 0,1386 değeri; normalizasyon tablosundaki ilk satırındaki ana risk grubuna karşılık gelen değerin birinci satırda yer tüm öğelerinin (yirmi adet ana risk grubu) geometrik ortalamasıdır. Yine sırasıyla son satır değeri olan 0,0062 değeri; normalizasyon tablosundaki son satırının tüm öğelerinin geometrik ortalamasıdır.

Tutarlılık (D) Matrisinin Oluşturulması;

Derecelendirmeyi yapan proje paydaş katılımcılar, hem kriter hem de özellikle alternatif matrislerde değer verme sırasında aşağıda belirtilen nedenlerle tutarsız cevaplar verebilmektedir:

- ✓ Dikkat dağılması, kriter dikkate alınmadan cevap verme eğilimi,
- ✓ Sürekli olarak uç değerler tercih edilmesi,
- ✓ Sadece satırdaki veya sütundaki kriter veya ana risk gruplarının öncelenmesi,

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı daha isabetli sonuçlar elde etmek için görelî ağırlıklarının (w) gerçeği ne kadar yansıttığını belirlemek amacıyla kıyaslamalardaki tutarlılık ölçülmelidir. Bu tutarlılığın hesaplanması işlemi ilk olarak; tüm hücreleri dolu olan temel matris (TM) ile bir önceki adımda bulunan ağırlık matrisinin çarpılması ile başlamaktadır. Bu çarpımın yapılabilmesi için, ağırlık matrisinin satır sayısı (ilk değer) ile temel matrisin sütun sayısı (ikinci değer) birbirine eşit olmalıdır. Model içerisinde söz konusu çarpım sonucunda elde edilecek 20×1 matris “D” matrisi olarak adlandırılmıştır. İlgili çarpımı sembolize eden formül şu şekildedir;

$$D = [TM]_{m \times n} \times [w]_{n \times 1}$$

D
5,1489
3,7451
3,6979
3,6430
2,6895
2,8507
2,4957
2,5730
2,5532
1,5022
1,1335
1,2567
0,8967
0,7583
0,6101
0,5241
0,4545
0,3477
1,2324
0,1799

R Matris Değerinin Hesaplanması;

Tutarlılık indeksinin tespit edilmesinde ki diğer aşama, ham oran (R) matrisinin bulunmasıdır. Bu matris; bir önceki adımda bulunan tutarlılık matrisinin, göreceli ağırlık matrisine (w) oranlanması ile bulunmaktadır. Bu yolla elde edilecek matris yine 1x20 boyutunda olacaktır. Bu nedenle R ve w matrislerinin karşılıklı değerleri üzerinden oranlanmaktadır. Burada yapılan işlem matrislerin birbirleri ile bölünmesi değil; her bir satırın birbirlerine oranlanması şeklindedir. Çünkü matrislerde bölme işlemi yoktur. Formülün uygulanması sonucunda elde edilen R değerleri matrisi;

R (Ratios)
37,1459
41,7636
39,2839
41,1573
40,4593
41,7386
40,4513
40,9156
36,6711
35,8867
33,6552
35,4420
32,8589
30,8704
31,1696
30,6212
30,4264
32,4696
42,9640
28,9232

Elde edilen matris üzerindeki okuma şu şekildedir; D matrisinin ilk değeri olan 5,1489 değerinin, w matrisinin ilk değeri olan 0,1386' ya oranlanması sonucu elde edilen değer 37,1459 olmuştur.

“λ max” Değerinin Bulunması;

λ max değeri, bir önceki adımda elde edilen R matrisine ait değerlerin aritmetik ortalaması şeklinde ifade edilebilir.

$$\lambda \max = (37,1459 + 41,7636 + ... + 42,9640 + 28,9232) / 20 = 36,2437$$

Tutarlılık Göstergesi Olan CI Değerinin Bulunması;

CI değeri şu formül ile bulunmaktadır;

$$CI = \lambda_{\max} - n / n - 1$$

Formül içerisinde ki $\lambda_{\max}$ değeri bir önceki adımda tespit edilmiştir. Yine formülde yer alan “n” değeri ise oluşturulan hiyerarşi modeli içerisindeki alternatifleri ifade etmektedir. Bu noktada n değeri, çalışmada belirtilen 20 farklı alternatifi temsil etmektedir. Yani n =20 olarak kabul edilecektir.

$$CI = \lambda_{\max} - n / n - 1$$

$$36,2437 - 20 / 19 = 0,8549$$

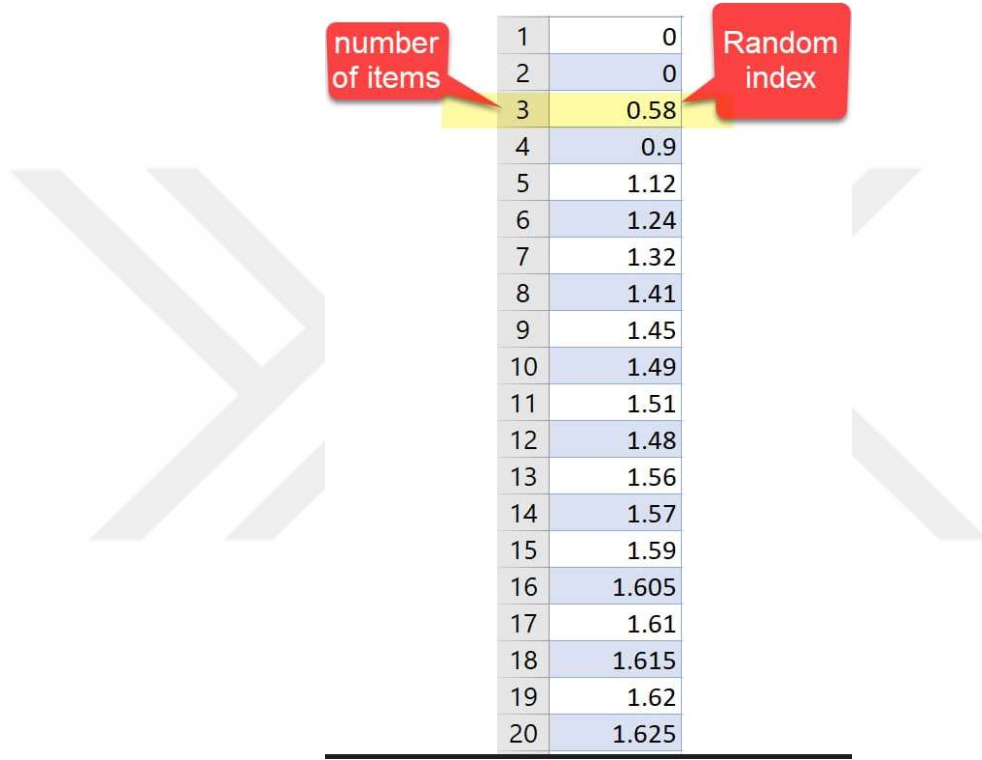
Rassal Tutarlılık İndeksi Olan RI Değerinin Bulunması;

Temel tutarlılık oran denkleminin birinci bileşeni olan CI değeri bulunduğundan sonra, diğer denklem bileşeni olan RI tespit edilmiştir. Söz konusu değer matris boyutlarına göre belirlenmiş sabit bir değeri ifade etmektedir ve AHP modeli tasarlayıcıları tarafından şu şekilde belirlenmiştir;

Çizelge 2. Rassallık indeksleri [2]

N	1	2	3	4	5	6	7	8
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41
N	9	10	11	12	13	14	15	
RI	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59	

Yukarıdaki çizelgede görüldüğü üzere n değeri en fazla 15 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada n değeri 20 olarak belirlendiğinden her bir n değerine karşılık gelecek şekilde 20 adet RI değeri hesaplanarak aşağıdaki gibi elde edilmiştir:



1	0	
2	0	
3	0.58	
4	0.9	
5	1.12	
6	1.24	
7	1.32	
8	1.41	
9	1.45	
10	1.49	
11	1.51	
12	1.48	
13	1.56	
14	1.57	
15	1.59	
16	1.605	
17	1.61	
18	1.615	
19	1.62	
20	1.625	

Bu araştırma özelinde oluşturulan alternatif matrisleri $n=20$ olduğu için denkleme koyulacak RI değeri 1, 625 olarak belirlenmiştir.

Tutarlılık Oranı CR Değerinin Bulunması;

CI değerinin RI değerine oranlanması neticesinde CR değeri elde edilmektedir. Bu oran sonucunun 0,10'dan küçük olması beklenmektedir. Ancak katılımcılarla yapılan ilk uygulamalarda bu oranın en fazla 0,20 olarak kabul edilmesi de genel kabul görmüştür. Bu çalışmada ilk uygulama olması nedeniyle 0,20 değeri esas alınarak oran sonucu bu değer üzerinde çıkan katılımcıların cevapları analize dahil edilmemiştir. Bu adıma

kadar yukarıda proje paydaşı bir kullanıcının bir adet alternatif matrisindeki veriler paylaşılmıştır. Paylaşılan bu veriler üzerinden yapılan hesaplamalar neticesinde hesaplanan CR değeri 0,5261 olarak hesaplandığından bu matris verileri analize dahil edilmemiştir.

Katılımcıların Matris Derecelendirmelerinin Tutarlılık Testine Tabi Tutularak Analize Dahil Edilmesi;

Bu çalışmada ilk uygulama olması nedeniyle 0,30 değeri esas alınarak oran sonucu bu değerin üzerinde çıkan katılımcıların cevapları analize dahil edilmemiştir. Analize dahil edilen katılımcı sayıları aşağıda belirtilmiştir:

Kriter matrisinde 8 katılımcının tutarlılık oranı 0,10'un altında, 2 katılımcının tutarlılık oranı 0,20'nin altında ve 3 katılımcının tutarlılık oranı 0,30'un altında olmak üzere toplamda 13 katılımcının matrisleri dikkate alınmıştır. Eğer tüm derecelendirmeye katılan tüm katılımcıların matrisleri dikkate alınsaydı toplamda 20 matris analize dahil edilecekti.

Alternatif matrislerinde 7 katılımcının tutarlılık oranı 0,10'un altında, 17 katılımcının tutarlılık oranı 0,20'nin altında ve 20 katılımcının tutarlılık oranı 0,30'un altında olmak üzere toplamda 44 katılımcının matrisleri dikkate alınmıştır. Eğer tüm derecelendirmeye katılan tüm katılımcıların matrisleri dikkate alınsaydı toplamda 80 matris analize dahil edilecekti.

Tutarlılık sonucu kabul edilebilir oranın altında olan kriter matrislerinin kendi içerisinde geometrik ortalaması alınarak, her bir kriter için risk ağırlığı belirlenerek özet tabloda sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar KRY özet tablosuna işlenmiştir.

Katılımcılardan ayrıca ana risk gruplarının etki ve olasılık boyutlarıyla derecelendirmeleri istenmiştir. Her bir ana risk grubuna 1-5 değerleri arasında etki ve olasılık değerleri ataması istenmiştir. Bu şekilde risk matrislerinin geometrik ortalaması alınarak özet risk matrisi de elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar KRY özet tablosuna işlenmiştir.

Yapılan bu çalışma incelendiğinde GPS İşletmesine ilişkin KRY özet tablosunda kriterler bazında; AHP matrislerinden elde edilen ve tutarlı olan değerlerin ağırlığını, kriter matrislerinden elde edilen ve tutarlı olan değerlerin geometrik ortalamasını, son olarak da risk matrisinden gelen değerlerin geometrik ortalamasını görülmektedir. Bu girdilerin tamamı, kriterler bazında ana risk gruplarının kendi içerisindeki sıralamasını verecektir. Söz konusu özet tabloya kaç farklı parametre girerse o kadar farklı sonuçların elde edileceğini gösterir grafikler, üçüncü aşamada değerlendirmesi yapılan bulgular kısmında sunulmuştur.

Bu nedenle anlamlı olan ve KRY süreci içerisinde değerlendirilecek 3 farklı parametre analize eklenmiştir. Bunlar AHP sonuçları, kriter sonuçları ve risk matris sonuçlarıdır.

3.5.3. Üçüncü Aşama: Bulguların Analiz Edilerek Değerlendirilmesi

Uygulamanın birinci ve ikinci aşamasında kurgulanan modelin tüm aşamaları detaylı şekilde açıklanmıştır. Bu aşamada ise elde edilen bulgular ve sonuçların aktarılması detaylı şekilde ele alınmaktadır.

Yargısal örneklem metodu çerçevesinde derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Tutarlılık oranı kabul edilebilir oranın altında olan toplamda toplam 75 matris (13 kriter matrisi, 44 AHP matrisi ve 18 Risk Matrisi) analize dahil edilmiştir. Analize dahil edilen bu tutarlı matrislerin kullanıcıları incelendiğinde GPS İşletmesinin her düzey yönetim kademesini temsil ettikleri görülmüştür.

AKSIYON Sorumlusu (İcra K.)	RİSK GRUBU (DÜZEY 2)	Say RİSKLER (DÜZEY 3)
■ Bilgi Teknolojileri Direktörü	Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	13
	İç Kontrol Riskleri	6
■ İcra Kurulu Başkan Yardımcısı	Yönetişim Riskleri	29
	İç Kontrol Riskleri	1
	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	2
	Operasyonel Riskler	11
	Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	1
	Politik Riskler	8
	Kurumsallaşma Riskleri	26
	Ulusallaşma Sürecindeki Riskler	3
■ İnsan Kaynakları Direktörü	İç Kontrol Riskleri	2
	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	9
	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	2
	Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	30
■ Kategori Direktörü	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	1
	İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri	3
	Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	17
	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	3
■ Kurumsal Destek ve Satınalma Direktörü	İç Kontrol Riskleri	5
	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	4
	Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	3
	Altyapı Riskleri	16
	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	1
	Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	1
■ Lojistik Direktörü	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	2
	Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	16
■ Mali İşler Direktörü	İç Kontrol Riskleri	2
	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	2
	Finansal Riskler	13
	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	1
■ Pazarlama ve İş Geliştirme Direktörü	Müşteri Beklentileri Riskleri	8
■ Risk ve Denetim Direktörü	İç Kontrol Riskleri	3
■ Satış Direktörü	İç Kontrol Riskleri	1
	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	5
	Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	11
	Ürün Kayıpları Riskleri	13
	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	6
Genel Toplam		280

Bu nedenle elde edilen sonuçlar GPS İşletmesini her yönüyle yansıttığı sonucuna varılabilir.

Bu araştırmada GPS İşletmesi için üç grupta ele alınan matrislerin (kriter, AHP ve risk) sonuçları ve analizleri ayrı ayrı şekilde aşağıda ele alınmaktadır.

3.5.3.1. Kriter Matrisleri Analiz ve Bulguları

Kriter matrislerinin tamamı analize dahil edilerek tutarlılık testinden geçirilmiştir. Tutarlılık sonucu olumlu olan sadece 13 kriter matris verileri değerlendirmeye alınmıştır. Tutarlı olmayan matrisler analize dahil edilmemiştir.

Her bir katılımcının GPS İşletmesine ait kriterleri birbirleri ile mukayese ederek doldurduğu matrislerin tutarlılık testlerini geçmeleri sonucunda, w (ağırlık) matrislerinin geometrik ortalamaları alınarak, tüm kriterler için ağırlıklı skor matrisleri elde edilmiştir.

Bu matrisler, özet tabloda kriter ağırlıkları sütununda gösterilmiştir.

Böylece, AHP yönteminde farklı bir parametre eklenmiş ve güvenilir, tutarlı, analitik sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar elde edilirken MS Office Excel programı kullanılarak işlemlerin sonuçları formüller aracılığıyla hesaplanmış ve verilere ait grafikler oluşturulmuştur. Katılımcılara kullandırılan boş kriter matrisi aşağıda yer almaktadır:

Tablo 23: GPS İşletmesi Kriter Matrisi Örneği

KRİTER AĞIRLIKLANDIRMA MATRİSİ	Karlılık	İtibar ve Marka Yönetimi	Kurumsal Sürdürülebilirlik	Toplumsal Fayda	TOPLAM
Karlılık	1				1
İtibar ve Marka Yönetimi		1			1
Kurumsal Sürdürülebilirlik			1		1
Toplumsal Fayda				1	1
TOPLAM	1	1	1	1	4

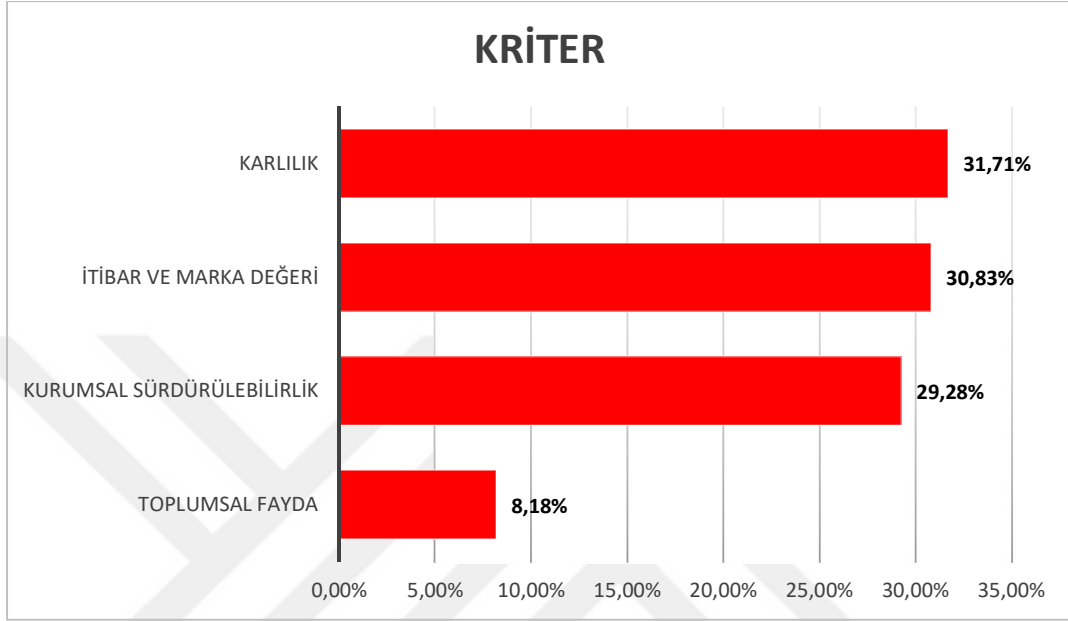
Katılımcılarından sağlanan derecelendirmeler neticesinde her bir kriterin kendi içlerindeki ağırlıkları tespit edilmiş ve sonuç tablosuna eklenmiştir;

Tablo 24: Kriter Matrisi Ağırlıkları Tablosu

KRİTERLER	GEO. ORT.	% DAĞILIMI
Karlılık	0,2768	31,71%
İtibar ve Marka Değeri	0,2691	30,83%
Kurumsal Sürdürülebilirlik	0,2556	29,28%
Toplumsal Fayda	0,714	8,18%
TOPLAM		100,00%

Hesaplamalar neticesinde ulaşılan kriter matris sonucu aşağıda Şekil.27’de gösterilmektedir:

Şekil 27: Kriter Matrisi Sonuç Grafiği



Kriterlerin kendi aralarındaki önem dereceleri şu şekilde sonuçlanmıştır;

- ✓ Karlılık Kriteri; 0,28 ağırlık derecesine karşılık gelen %32'lik oranla en yüksek öneme sahip kriter olmuştur.
- ✓ İtibar ve Marka Değeri Kriteri; 0,27 ağırlık derecesine karşılık gelen %31'lik oranla ikinci en büyük kriter olmuştur.
- ✓ Kurumsal Sürdürülebilirlik Kriteri; 0,26 ağırlık derecesine karşılık gelen %29'luk oranla üçüncü en büyük kriter olmuştur.
- ✓ Toplumsal Fayda Kriteri; 0,07 ağırlık derecesine karşılık gelen %8'lik oranla dördüncü en büyük kriter olmuştur.

3.5.3.2. AHP Matrisleri Analiz ve Bulguları

AHP matrislerinin tamamı analize dahil edilerek tutarlılık testinden geçirilmiştir. Tutarlılık sonucu olumlu olan sadece 44 matris verileri değerlendirmeye alınmıştır. Tutarsız olan matrisler analize dahil edilmemiştir.

Her bir katılımcının GPS İşletmesine ait kriter bazındaki ana risk grupları birbirleri ile mukayese ederek doldurduğu matrislerin tutarlılık testlerini geçmeleri sonucunda, w (ağırlık) matrislerinin geometrik ortalamaları alınarak, tüm ana risk grupları için ağırlıklı skor matrisleri elde edilmiştir. Bu matrisler, özet tabloda AHP skorları sütununda gösterilmiştir.

Böylece, ana risk grupları açısından her bir kriter için ağırlıklı AHP skorları elde edilmiş ve analize dâhil edilmiştir. Sonuçlar elde edilirken MS Office Excel programı kullanılarak işlemlerin sonuçları formüller aracılığıyla hesaplanmış ve verilere ait grafikler oluşturulmuştur. Çalışmanın bu kısmında her bir kriter için ayrı ayrı hesaplanan ana risk gruplarının geometrik ortalamaları aktarılmıştır.

“Karlılık” Kriteri açısından tutarlı olan AHP matris sayısı 11 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için w matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 25: Karlılık Kriteri Açısından AHP Skor Matrisi

ANA RİSK GRUPLARI	KARLILIK
	GEO. ORT.
Finansal Riskler	0,0701
Altyapı Riskleri	0,0283
Operasyonel Riskler	0,0468
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	0,0411
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	0,0734
İç Kontrol Riskleri	0,0419
Yönetişim Riskleri	0,0282
Kurumsallaşma Riskleri	0,0242
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	0,0555
Ulusallaşma sürecindeki riskler	0,0161
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	0,0767
Müşteri Beklentileri Riskleri	0,0667
Ürün Kayıpları Riskleri	0,0631
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	0,0678
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	0,0343
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	0,0300
İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri	0,0149
Politik Riskler	0,0164
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	0,0304
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	0,0312

“İtibar ve Marka Yönetimi” Kriteri açısından tutarlı olan AHP matris sayısı 10 olmuştur.

Bu matrislerin tamamı için w matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları

hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 26: İtibar ve Marka Yönetimi Kriteri Açısından AHP Skor Matrisi

ANA RİSK GRUPLARI	İTİBAR ve MARKA YÖNETİMİ
	GEO. ORT.
Finansal Riskler	0,0447
Altyapı Riskleri	0,0271
Operasyonel Riskler	0,0393
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	0,0413
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	0,0658
İç Kontrol Riskleri	0,0360
Yönetişim Riskleri	0,0346
Kurumsallaşma Riskleri	0,0438
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	0,0405
Ulusallaşma sürecindeki riskler	0,0277
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	0,0692
Müşteri Beklentileri Riskleri	0,0749
Ürün Kayıpları Riskleri	0,0244
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	0,0586
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	0,0442
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	0,0408
İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri	0,0158
Politik Riskler	0,0256
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	0,0262
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	0,0374

“Kurumsal Sürdürülebilirlik” Kriteri açısından tutarlı olan AHP matris sayısı 12 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için w matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 27: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kriteri Açısından AHP Skor Matrisi

ANA RİSK GRUPLARI	KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
	GEO. ORT.
Finansal Riskler	0,0789
Altyapı Riskleri	0,0399
Operasyonel Riskler	0,0416
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	0,0455
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	0,0755
İç Kontrol Riskleri	0,0378
Yönetişim Riskleri	0,0379
Kurumsallaşma Riskleri	0,0562
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	0,0353
Ulusallaşma sürecindeki riskler	0,0275
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	0,0595
Müşteri Beklentileri Riskleri	0,0528
Ürün Kayıpları Riskleri	0,0240
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	0,0491
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	0,0338
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	0,0287
İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri	0,0161
Politik Riskler	0,0168
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	0,0369
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	0,0413

“Toplumsal Fayda” Kriteri açısından tutarlı olan AHP matris sayısı 11 olmuştur. Bu matrislerin tamamı için w matrisi değerleri tespit edilmiş ve geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 28: Toplumsal Fayda Kriteri Açısından AHP Skor Matrisi

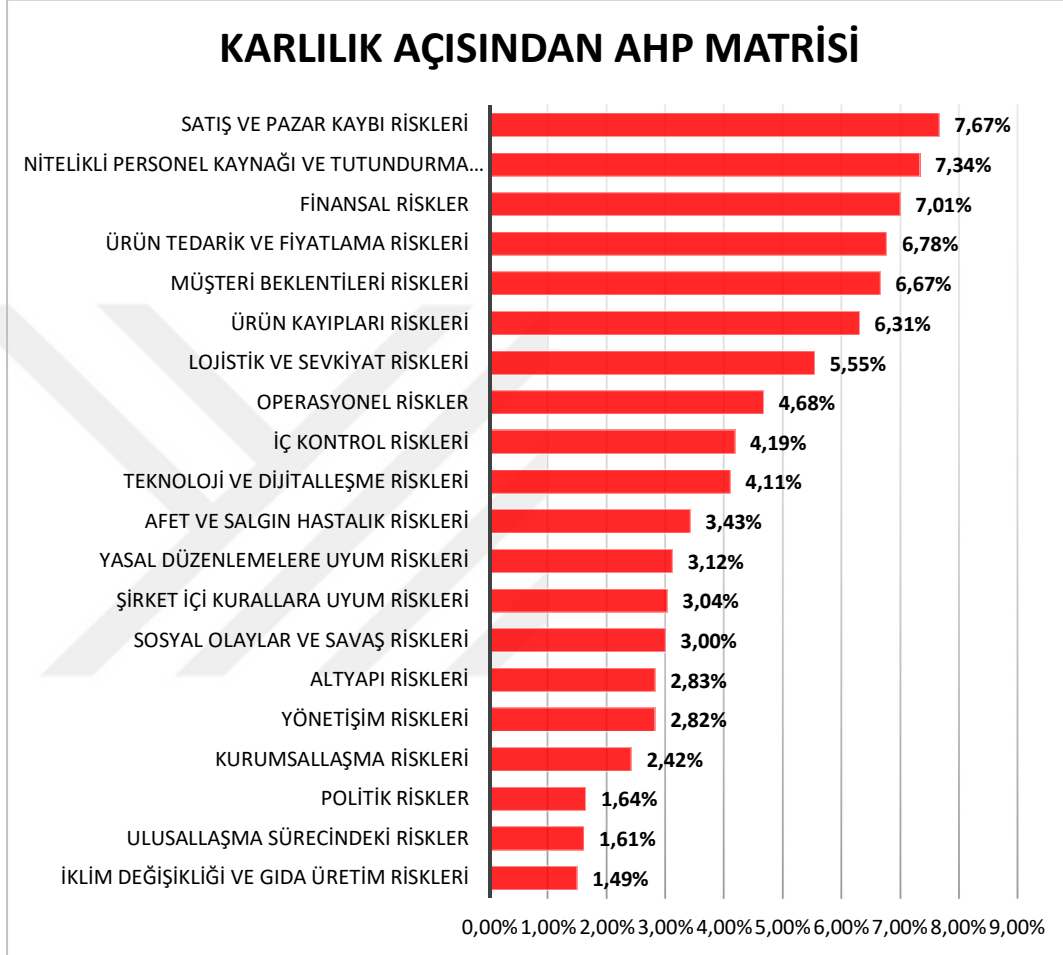
ANA RİSK GRUPLARI	TOPLUMSAL FAYDA
	GEO. ORT.
Finansal Riskler	0,0503
Altyapı Riskleri	0,0414
Operasyonel Riskler	0,0324
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	0,0486
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	0,0731
İç Kontrol Riskleri	0,0242
Yönetişim Riskleri	0,0329
Kurumsallaşma Riskleri	0,0516
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	0,0302
Ulusallaşma sürecindeki riskler	0,0346
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	0,0379
Müşteri Beklentileri Riskleri	0,0581
Ürün Kayıpları Riskleri	0,0236
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	0,0372
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	0,0659
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	0,0564
İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri	0,0370
Politik Riskler	0,0246
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	0,0233
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	0,0476

Her bir ana risk grubuna ilişkin kriterler bazında nihai değerler elde edilmiştir. AHP yönteminin ayırt edici özelliği olan çok kriterli karar verme prensibine de bu noktada sadık kalınmıştır. Bundan sonra yapılan tüm analizlerde yine bu bakış açısı korunmuştur.

Görüleceği üzere ilgili kriterler dikkate alındığında, risk gruplarının önem seviyeleri değişmektedir. Bu itibarla, kriterler bazında tespit edilen ana risk gruplarına ilişkin bulgular üzerinden sonuç ve öneriler bölümünde GPS İşletmesi için analize konu olan risk gruplarına ait öneriler oluşturulmaya çalışılmıştır.

İlgili AHP skor tablosu sonuçlarına ilişkin oluşturulan grafikler aşağıda ayrı ayrı sunulmuştur. Bu grafikler sayesinde her bir ana risk grubunun kriterler bağlamında ne kadar etkili olacağı hakkında detaylı analizler yapılmıştır.

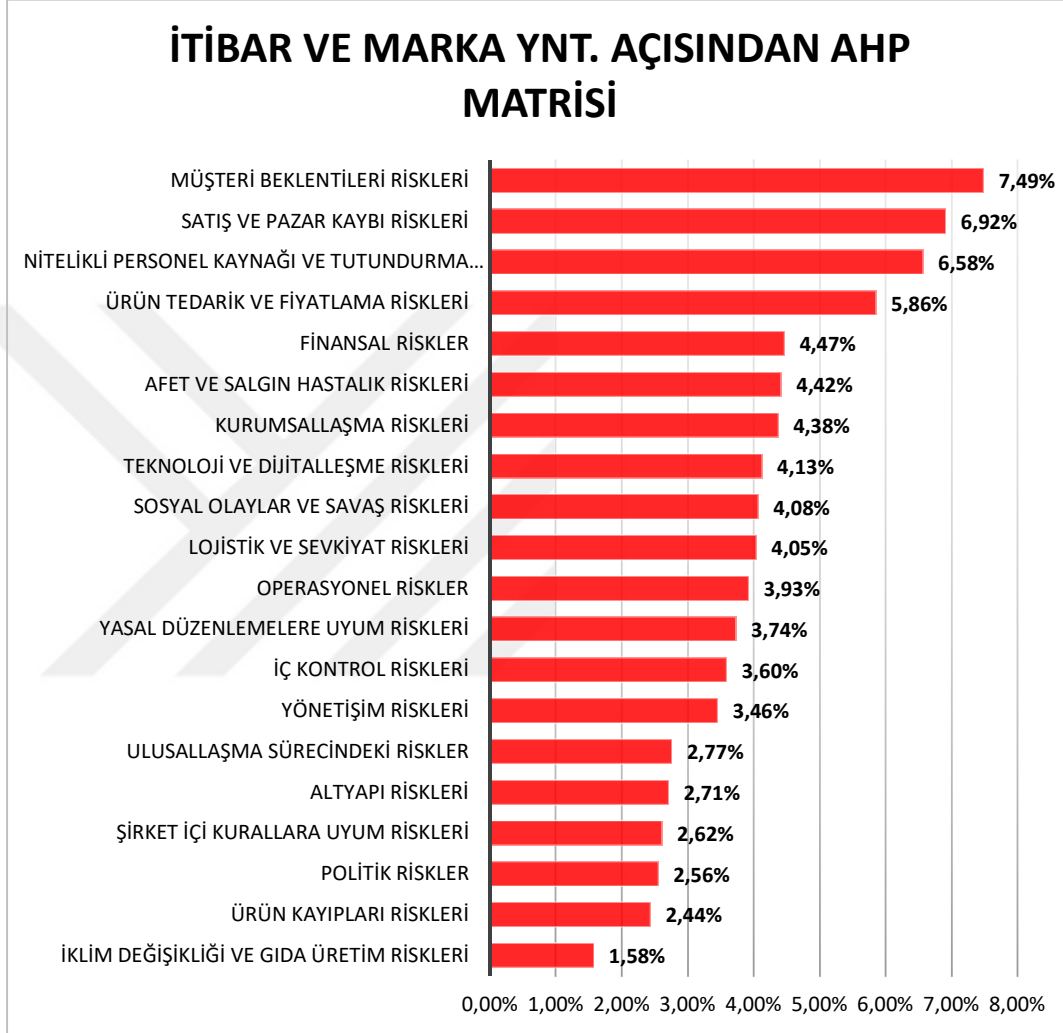
Şekil 28: Karlılık Açısından AHP Skor Matrisi Grafiği



GPS İşletmesinde “Karlılık” kriteri açısından ilk beş sırada çıkan ana risk grupları Şekil 28’te gösterilmektedir:

- ✓ Satış ve Pazar Kaybı Riskleri,
- ✓ Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri
- ✓ Finansal Riskler
- ✓ Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri
- ✓ Müşteri Beklentileri Riskleri

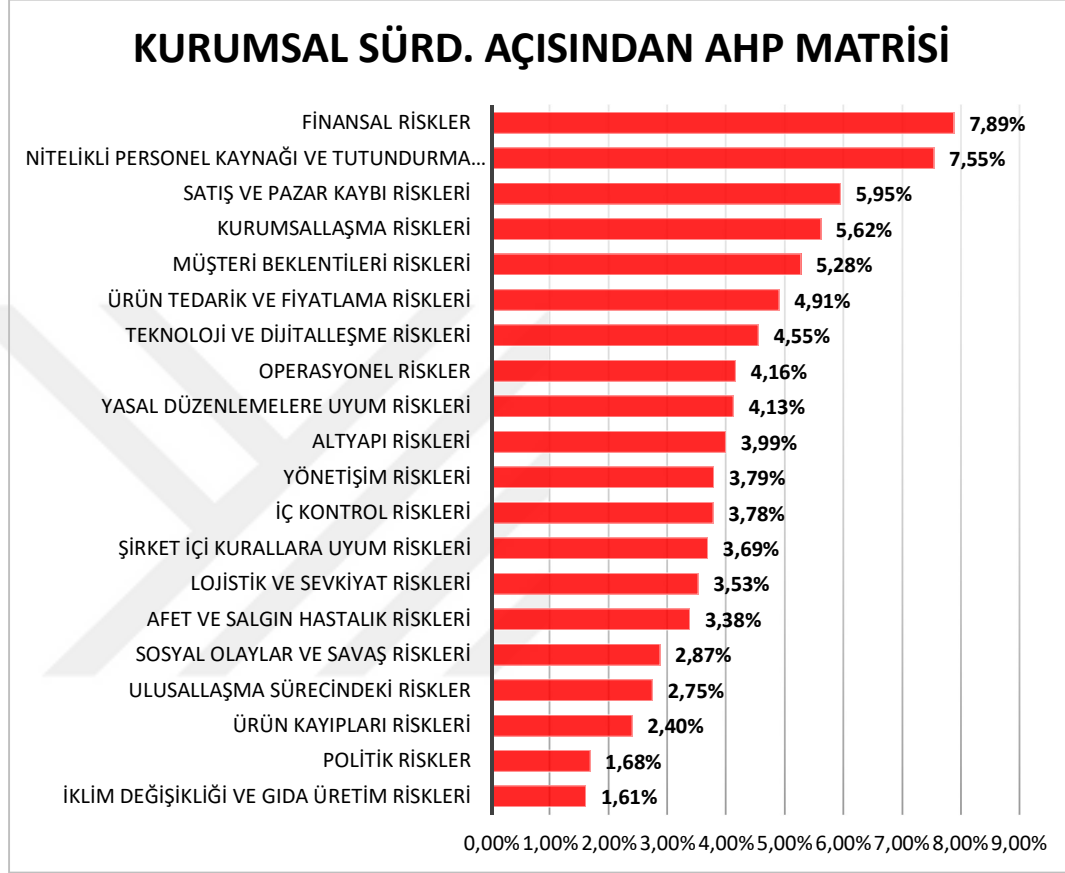
Şekil 29: İtibar ve Marka Yönetimi Açısından AHP Skor Matrisi Grafiği



GPS İşletmesinde “İtibar ve Marka Yönetimi” kriteri açısından ilk beş sırada çıkan ana risk grupları Şekil 29’te gösterilmektedir:

- ✓ Müşteri Beklentileri Riskleri,
- ✓ Satış ve Pazarlama Riskleri
- ✓ Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri
- ✓ Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri
- ✓ Finansal Riskler,

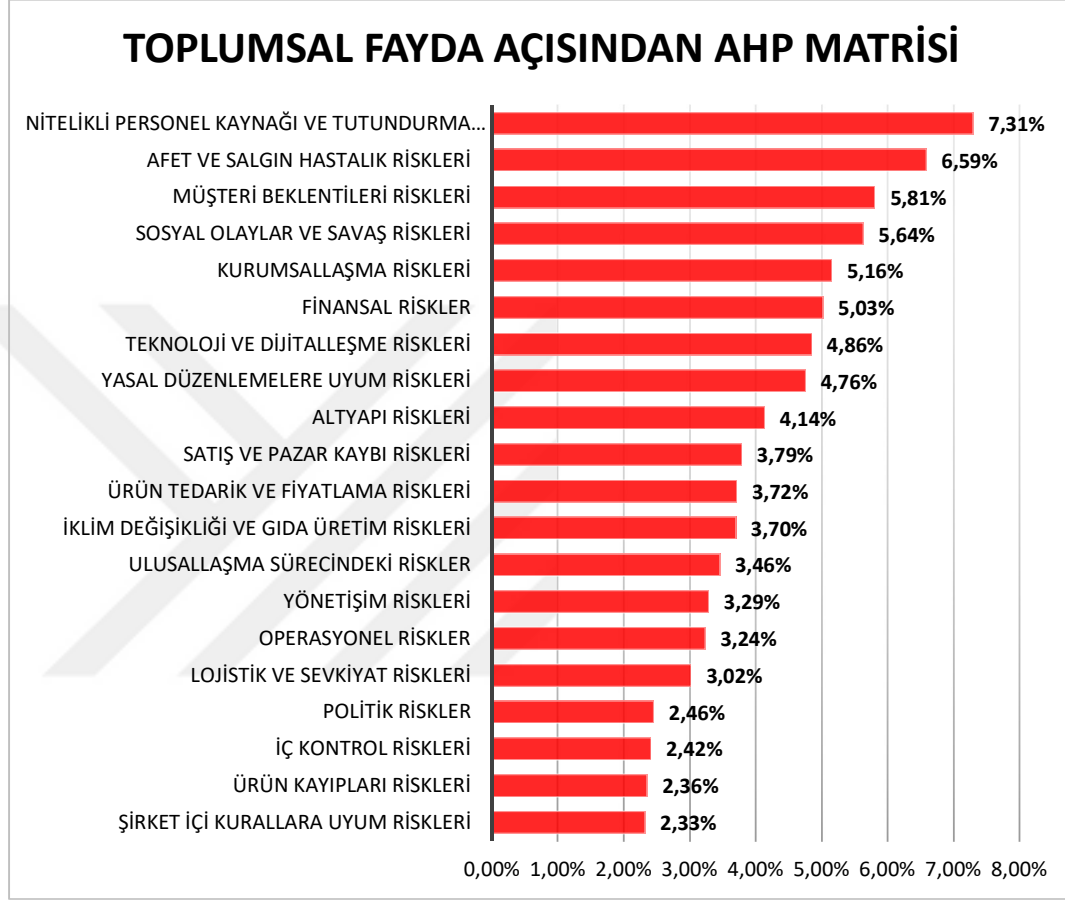
Şekil 30: Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından AHP Skor Matrisi Grafiği



GPS İşletmesinde “Kurumsal Sürdürülebilirlik” kriteri açısından ilk beş sırada çıkan ana risk grupları Şekil 30’te gösterilmektedir:

- ✓ Finansal Riskler,
- ✓ Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri,
- ✓ Satış ve Pazar Kaybı Riskleri
- ✓ Kurumsallaşma Riskleri
- ✓ Müşteri Beklentileri Riskleri

Şekil 31: Toplumsal Fayda Açısından AHP Skor Matrisi Grafiği



GPS İşletmesinde “Toplumsal Fayda” kriteri açısından ilk beş sırada çıkan ana risk grupları Şekil 31’te gösterilmektedir:

- ✓ Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri,
- ✓ Afet ve Salgın Hastalık Riskleri,
- ✓ Müşteri Beklentileri Riskleri,
- ✓ Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri,
- ✓ Kurumsallaşma Riskleri,

3.5.3.3. Risk Matrisleri Analiz ve Bulguları

Risk matrisleri herhangi bir tutarlılık testine tabi tutulmamıştır. Bu nedenle risk matrisini dolduran tüm katılımcıların cevapları bu analize dahil edilmiştir. Toplam 18 risk matrisi analize dâhil edilmiştir. Çünkü söz konusu matris, risk grupları arasında görece bir ilişki kurmamakta; her bir risk grubunun etki ve olasılıkları itibariyle ağırlığının tespit edilmesini sağlamıştır. GPS İşletmesine ait KRY sonuç tablosunda yer alan risk matrisi sonuçları, matris haline getirilerek ve modele eklenen son parametre olmuştur.

Risk matrisinin yorumlanması ve modele dâhil edilmesinde kriterlerin bir etkisi ya da önemi yoktur. Her bir risk grubu için ağırlıklı risk matrisi değerleri belirlenmiş ve kriter ayırımı gözetmeksizin modele işlenmiştir.

Her bir katılımcı; ana risk gruplarına etki ve gerçekleşme olasılığı itibariyle ayrı ayrı 1 ile 5 arası bir değer vererek, risk matrisi ağırlığını oluşturmuştur. Söz konusu risk ağırlıklarının geometrik ortalamaları alınarak, risk matrisleri belirlenmiştir. Söz konusu işlemlerin tamamı Excel programında formüller aracılığıyla hesaplanmış ve verilere ait grafikler oluşturulmuştur.

Katılımcılardan doldurmalarının istendiği örnek kriter matrisi ve tanımlanacak değerler aşağıdaki gibidir;

Tablo 29: Risk Matrisi Değerleri

Riskin Gerçekleşme Olasılığı;		Risk Gerçekleştiğindeki Etkisi;	
OLASILIK	DEĞER	ETKİ	DEĞER
Çok Sık	5	Çok Yüksek	5
Muhtemel	4	Yüksek	4
Ara Sıra	3	Orta	3
Pek Az	2	Düşük	2
Olanaksız	1	Çok Düşük	1

Tablo 30: Boş Risk Matrisi Örneği

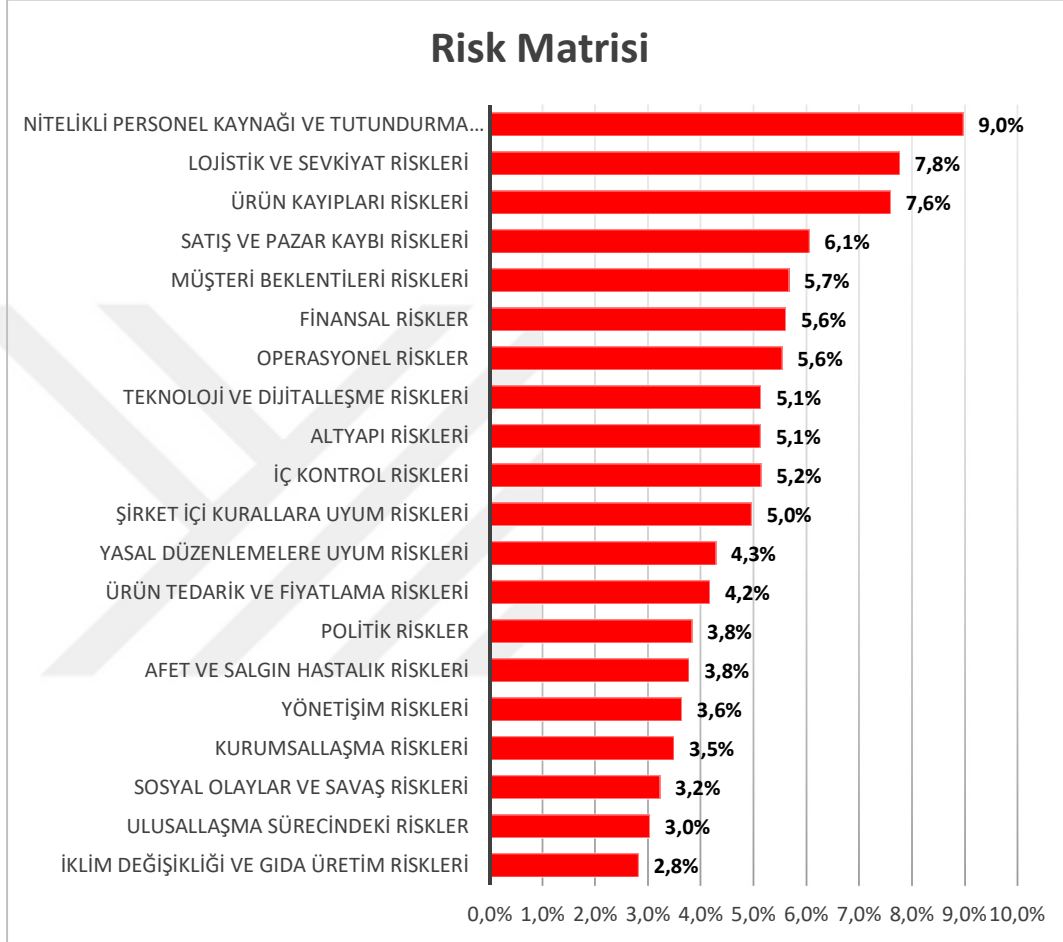
ANA RİSKLER	OLASILIK	ETKİ	RİSK PUANI
Finansal Riskler			0
Altyapı Riskleri			0
Operasyonel Riskler			0
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri			0
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri			0
İç Kontrol Riskleri			0
Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri			0
Kurumsallaşma Riskleri			0
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri			0
Ulusallaşma sürecindeki riskler			0
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri			0
Müşteri Beklentileri Riskleri			0
Ürün Kayıpları Riskleri			0
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri			0
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri			0
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri			0
İklim Değişikliği ve Gıda Güvenliği Riskleri			0
Politik Riskler			0
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri			0
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri			0
TOPLAM	0	0	0

Tablo 31: Risk Matrisi Sonuçları

Ana Risk Grupları Tablosu	% Pay	GEO.
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	9,0%	19,35
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	7,8%	16,75
Ürün Kayıpları Riskleri	7,6%	16,38
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	6,1%	13,06
Müşteri Beklentileri Riskleri	5,7%	12,22
Finansal Riskler	5,6%	12,10
Operasyonel Riskler	5,6%	11,95
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	5,1%	11,08
Altyapı Riskleri	5,1%	11,07
İç Kontrol Riskleri	5,2%	11,09
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	5,0%	10,69
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	4,3%	9,24
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	4,2%	8,99
Politik Riskler	3,8%	8,26
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	3,8%	8,14
Yönetişim Riskleri	3,6%	7,85
Kurumsallaşma Riskleri	3,5%	7,53
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	3,2%	6,96
Ulusallaşma sürecindeki riskler	3,0%	6,54
İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri	2,8%	6,08

18 katılımcının doldurduğu risk matrislerindeki her bir ana risk grubunun geometrik ortalamaları ve bu ortalamaların toplam içerisindeki payını gösteren Tablo 31’e göre en riskli grup “Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri” olarak sonuçlanmıştır.

Şekil 32: Risk Matrisi Grafiği



Risk matrisine ilişkin sonuçlar grafikte sıralı olarak verilmiştir.

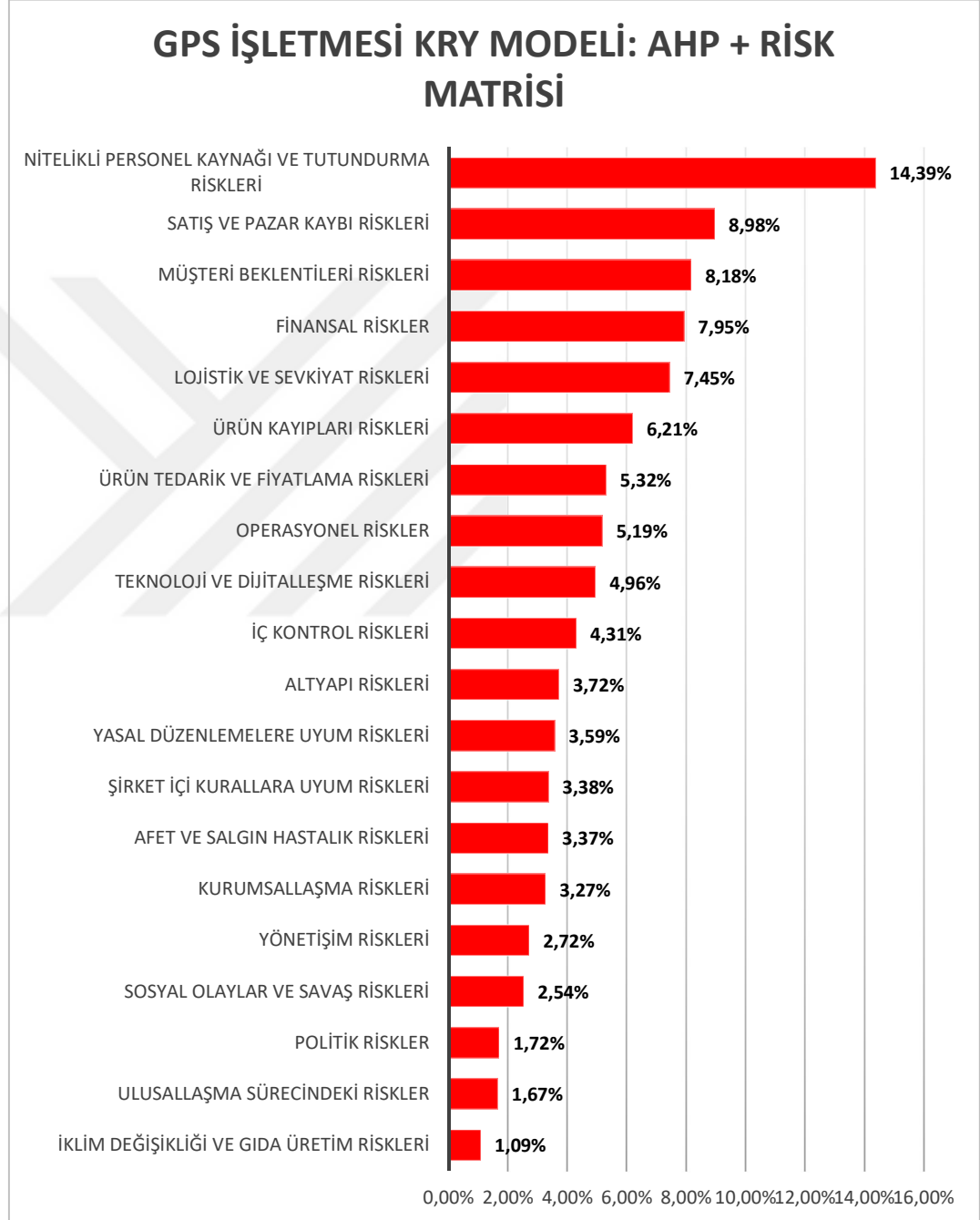
3.5.3.4. AHP, Kriter ve Risk Matrislerini Kapsayan Nihai Analiz ve Bulgular

Analiz bölümünün ilk kısmında; kriter matrislerinin, ikinci kısmında AHP matrislerinin, son olarak da üçüncü kısımda risk matrislerine ilişkin analizler yapılmıştır. Bu analizlerin tamamı kendi başına anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Ancak bu araştırmanın amacı, bununla yetinmeyerek; GPS İşletmesi için geliştirilen AHP modeli, tüm bu parametrelerin tek bir tabloda etki ağırlıkları toplanarak, nihai risk derecelendirilmesini ortaya koymaktır.

İşletmeye ilişkin KRY haritası olması özelliği nedeniyle grafik şeklinde gösterilen sonuçlar, karar vericilere önemli fikirler vermiş ve bu kapsamda çeşitli sonuçlar ve öneriler oluşturulmuştur. Bu çalışma, KRY'nin doğası gereği; çok yönlü, bütünlük, katılımcı, dinamik bir risk yönetiminin tesisi noktasında önemli bir adım olmuştur. Aşağıda sunulan nihai sonuçlar GPS İşletmesine ait riskleri çok yönlü analiz etmek suretiyle; akademik, analitik ve sistematik bir sürece katkı sunmaktadır.

GPS İşletmesi için geliştirilen özgün model çerçevesinde ulaşılan nihai sonuçlar aşağıda gösterilmektedir:

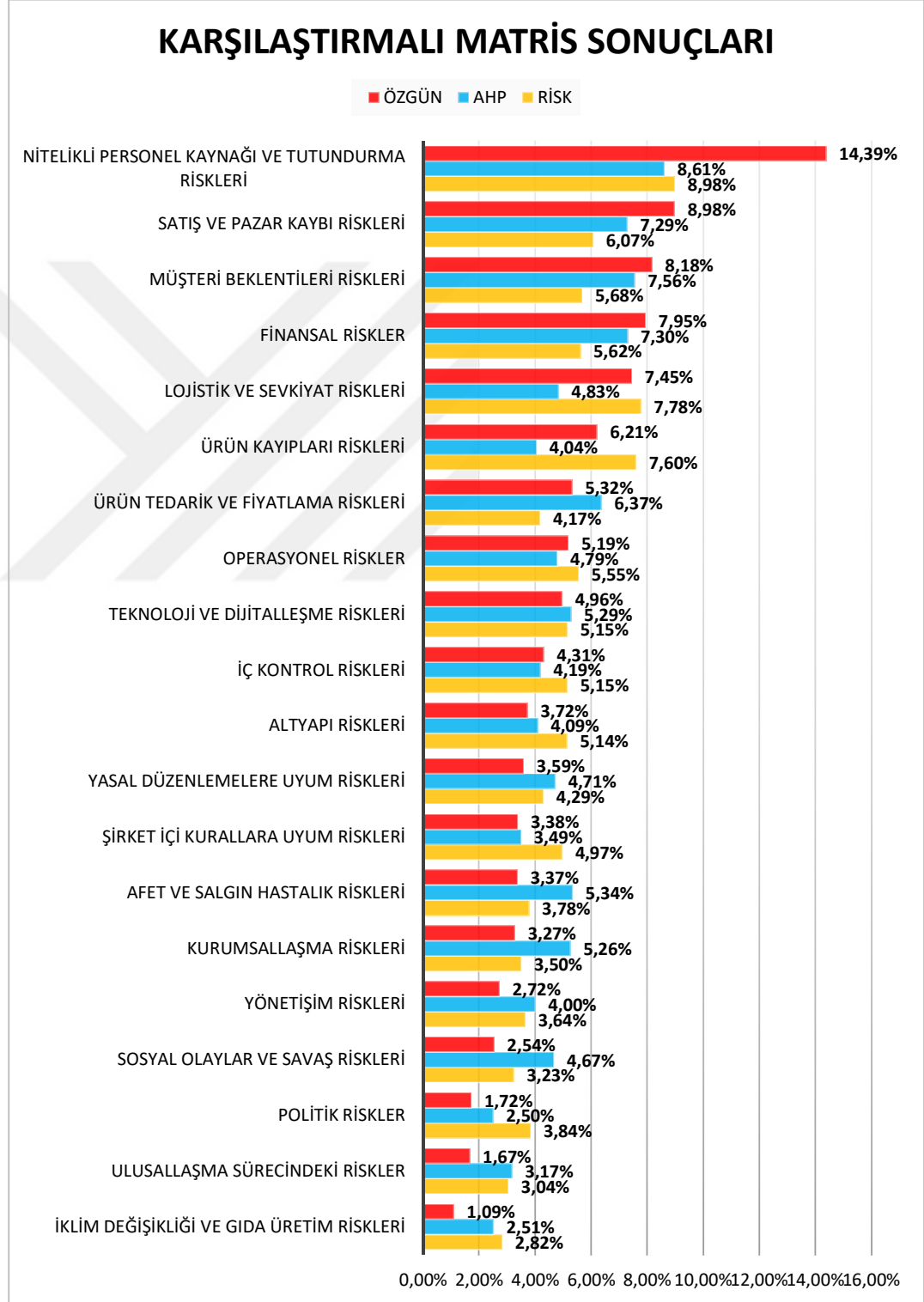
Şekil 33: GPS İşletmesi KRY Modeli: AHP + Risk Matrisi Grafiği



Nihai sonuçlar üzerinden yorumlara ve önerilere geçmeden evvel, son bir grafikte analize ilişkin önemli bir hususun altını çizmekte fayda bulunmaktadır. AHP ile ilgili olarak, her bir parametrenin modele dahil edilmesiyle farklı sonuçlar elde edileceği birçok kez ifade edilmişti. Özetle; sadece AHP matrisleri dikkate alınırsa sonucun farklı, sadece risk matrisinin dikkate alınırsa farklı, tüm parametreler dikkate alınırsa farklı olacağı belirtilmişti. Bu farklılık Şekil 34'te yer alan grafikte daha net anlaşılmaktadır;

(Kriter matrislerinin kendi aralarında ki sonuçları, ana risk grupları açısından sabit olduğu için ve risk grupları için tek başına anlamlı bir sonuç vermeyeceği için, aşağıda ki grafikte yer almamıştır.)

Şekil 34: GPS İşletmesi Karşılaştırmalı Matris Sonuçları



Araştırmanın Soru ve Hipotezleri kısmında yer verilen soruların cevapları ve hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibi sonuçlanmıştır:

C1: AHP yöntemi ile geliştirilen KRY modellemesinin, zincir market işletme yönetimlerinde uygulanabileceği görülmüştür.

C2: İşletmenin sürekliliği ve faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından AHP yöntemi ile modellenen KRY uygulamasında, sunulan hizmet kalitesi ve başarı performans artışı arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. İş sonuçları olan anahtar performans gösterge sonuçları ile karşılaştırıldığında olumlu veya olumsuz anlamda risk sonuçlarının da benzer olduğu görülmüştür. Sonuç ve öneriler kısmında ana risk grupları bazında örnekler verilmektedir.

C3: Zincir market işletme yönetiminde; yerleşik risk derecelendirme yöntemi ile elde edilen sonuçlar ile AHP yöntemi ile elde edilen sonuçlar arasında fark olduğu ancak bu farkların çok aşırı olmadığı görülmüştür.

C4: COSO KRY, risklerin işletme genelinde hem stratejik hedefler ile hem de iş performansı sonuçları ile entegre edilmesi gerektiğini öngörmektedir. AHP yöntemi ile tespit edilerek derecelendirilen riskler, işletmenin stratejik hedeflerinin hem belirlenmesinde hem de güncellenmesinde etkin rol oynayabileceği söylenebilir.

Bu araştırmanın hipotez sonuçları aşağıdaki gibidir:

H0: Gıda perakende sektörü evreninde yapılan KRY modellemesi sonuçlarına bakıldığında, ana faaliyetin yürütülmesi ile ilgili olan ana risklerin (satış ve Pazar kaybı, müşteri beklentileri gibi) en önemli risk olarak birinci sırada çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda birinci sıradaki ana risk grubu; nitelikli personel kaynağı ve tutundurma riskleri yer almıştır.

H1: Gıda perakende sektörü evreninde yapılan KRY modellemesi sonuçlarına bakıldığında, finansal riskler, nitelikli personel kaynağı ve tutundurma riskleri gibi destekleyici faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili tali risklerin çok önemli olarak ön sıralarda yer aldıkları tespit edilmiştir.

H2: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), zincir market işletmeleri için kurumsal risk yönetimi çerçevesinde etkin ve verimli bilgilerin elde edilmesinde kullanılabilecek bir yöntemdir. Ancak risklerin derecelendirme aşamasında katılımcıların zorlandıkları gözlemlenmiştir.

H3: Gıda perakende sektörü evreninde KRY, nicel yöntemler ile ölçülebilmektedir.

H4: KRY'nin bir aşaması olan “mevcut risklere karşı belirlenecek aksiyonların”, zincir market işletmesinde yeterli seviyede olmayıp, iyileştirilmesi gerektiği ortaya konmuştur.

H5: Geliştirilen KRY modeli, işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve sürdürülebilir şekilde güncellenmesinde kullanılabilecektir.

H6: Literatürde; KRY'nin AHP yöntemi ile modellenmesi, gerek teorik gerekse pratik uygulama açısından örnekleri yok denecek kadar azdır. Gerçekleştirilen çalışma ile söz konusu alandaki boşluğu doldurarak bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalar için analitik ve akademik bir yol haritası sunacaktır.

3.6. Sonuç ve Öneriler

KRY, Türkiye’de yeni sayılabilecek bir kavram ve uygulamadır. Özel sektördeki işletmeler için rehber niteliğinde yasal düzenlemelerin geliştirilmesi, SPK’ya tabi şirketler ve Kamu İdareleri gibi zorunlu bir şekilde KRY’yi uygulamaları hem işletmeleri kurumsallaştıracağı hem de ulusal ekonomi açısından değer üreteceği değerlendirilmektedir.

Güncellenen KRY modelleri, risk yönetimi konusunda işletme yöneticileri için en yeni ve en etkin yönetsel araçlar olarak kullanılmaktadır. İşletmeler böylece, geleneksel bakış açısının tersine riskten kaçınmayarak, riskleri yöneterek stratejik hedeflerine ulaşabileceklerini fark etmişlerdir.

İşletme yöneticilerinin, maruz kalınan risklerin tamamı üzerinde kontrol ve etki etme yönünden olanakları bulunmamaktadır. Piyasa, rekabet koşulları vb. sektörel faktörlerle birlikte, makroekonomik koşullar (faiz, enflasyon, kur, işsizlik vb.) gibi iktisadi faktörler nedeniyle risk düzeyindeki değişimlerin bir kısmının işletmenin kontrol edemeyeceği, işletmenin kendi faaliyetlerinden kaynaklanmayan (sistemik) riskler bulunmaktadır.

Diğer taraftan işletmenin, veya işletme yöneticilerinin kontrolünde olan (sistemik olmayan) işletmeye özgü risklerin de olduğunu söylemek mümkündür (Dilmaç vd.,2023:190).

Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren GPS İşletmesinin maruz kaldıkları risklerin önemli bir kısmının sistemik risklerden oluştuğu dikkate alındığında, bu tespitin bile tek başına önemli bir risk olduğu, bu konuda işletme yönetiminin ek bir strateji geliştirmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

İşletmenin diğer kurumsal yönetim iç sistemleri ile başarılı bir şekilde entegre edilen KRY uygulamalarının değer katma kapasiteleri gün geçtikçe artmaktadır. Araştırma sürecinde GPS İşletmesi için aşağıda verilen birkaç örnek ile KRY'nin; stratejik hedefler, iş sonuçları ve iç denetim programı ile uyumlanmaya ilişkin bir çerçeve ortaya konmuştur.

NO	ANA RİSK GRUPLARI	STRATEJİK HEDEFLER İLE UYUM	KPI HEDEFLERİ İLE UYUM	KRI	İÇ DENETİM İLE UYUM
1	Finansal Riskler				
2	Altyapı Riskleri				
3	Operasyonel Riskler				
4	Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri				
5	Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma	Makro Düzeyinde Temsiliyet	Turnover KPI %50	(+/-) %10 === >%55	KRI alarm verdiğinde DENETLE
6	İç Kontrol Riskleri				
7	Bilgi Paylaşımı ve Yönetişim Riskleri				
8	Kurumsallaşma Riskleri				
9	Lojistik ve Sevkiyat Riskleri				
10	Ulusallaşma Sürecindeki Riskler				
11	Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	Makro Düzeyinde Temsiliyet	Birebir Ciro Büyüme KPI %97,13	Scantrack Ciro Büyümesi %112	
12	Müşteri Beklentileri Riskleri				
13	Ürün Kayıpları Riskleri	Makro Düzeyinde Temsiliyet	Envanter Kaybı KPI %1,20	(+/-) %50 === >%1,80	KRI alarm verdiğinde DENETLE
14	Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri				
15	Afet ve Salgın Hastalık Riskleri				
16	Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri				
17	İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri				
18	Politik Riskler				
19	Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri				
20	Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri				

KRY sonuçları, GPS İşletmesi yöneticilerinin hissiyat ve algılarının sayısal ifadesidir. Operasyonlara ait fiili verileri ölçümleyen KPI sonuçları ile KRY sonuçlarının birlikte kullanılması, her ikisinin bir uyum içerisinde olması beklenmektedir.

İşletmenin üst yönetimini teşkil eden icra kurulu üyelerinden her bir ana risk grubu için alınan aksiyon önerileri, işletmenin stratejik planının güncellenmesinde kullanılmıştır.

Daha önce de ifade edildiği üzere, risklerin yönetilmesi işi Yönetim Kuruluna aittir. Yönetim Kurulunun, yapılan bu önerileri değerlendirerek her bir risk grubu için yetkili ve sorumlu olacak icra kurulu üyesini aksiyoncu olarak belirlemesi ve algılanan riskin önem sırasını dikkate alarak “gerçekleştirme tarihi” hedefi vermesi, bu hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini tespit etmek için iç denetim sürecini görevlendirmesi önerilmektedir.

Araştırmanın başlarında GPS İşletmesinin risk envanterinin ortaya çıkarılması aşamasında İşletme Yönetim Kurulu Üyeleri ile ayrı ayrı görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

İşletmenin KRY stratejisinin yazılı ve dolayısıyla ölçümlenerek takip edilmediği tespit edilmesine rağmen İşletme Üst Yöneticisinin verdiği aşağıdaki cevap geleneksel yöntemlerle pratikte uygulandığı sonucuna varılmıştır:

“Yerel perakendenin öncüsü ve sözcüsü olan zincir market işletmemizin bugünü ile ilgili olarak en ufak bir sorununuz ve şüphemiz bulunmamaktadır. Tüm uğraşımız ve amacımız, yarının gıda perakendeciliği ile ilgilidir.”

Yönetim Kurulu Başkanının ifadeleri, risk tanımı ışığında değerlendirildiğinde tanımdaki her üç boyut kendini göstermektedir;

- ✓ “Yarının gıda perakendeciliği” ifadesi ile riskin “belirsizlik” boyutu,
- ✓ “En ufak bir sorununuz ve şüphemiz bulunmamaktadır.” İfadesi ile riskin “tehdit” boyutu,
- ✓ “Tüm uğraşımız ve amacımız” ifadesi ile riskin “fırsat” boyutu ile ilgilidir.

Kurumsallaşma yolunda 30 yılı aşındır aynı iş kolunda büyüyerek faaliyetlerine devam eden GPS İşletmesinin, “5 Yıllık Stratejik Plan Hedeflerini Belirmeyi” ve “Anahtar Performans Göstergeleri ile Operasyonları Değerlendirmeyi” çalışmalarını 2021 yılı içerisinde birbirleri ile entegre şekilde uygulamasına başladığı ancak, KRY tarafının eksik olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan AHP yöntemi ile elde edilen risk sonuçların isabet oranı, risk kültürü oluşturma kabiliyeti ve tasarlanan KRY modeli, İşletmede kabul görerek diğer işletme kurumsal yönetim iç sistemleri arasında entegre bir şekilde yerini almasını sağlamıştır.

Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin maruz kaldıkları içsel ve dışsal kaynaklı riskler konusunda derli toplu çalışma ve uygulamaların azlığı, olanların da ilgili işletmelerce gizli tutulması nedeniyle GPS İşletmesi için bu çalışma sonuçları çok değerli görülmüştür;

- ✓ İşletmenin tamamını kapsayacak şekilde risk taraması gerçekleştirilmiştir,
- ✓ Aynı sektördeki benzer ulusal ve uluslararası işletmelerin maruz kaldıkları riskleri edinerek risk kütüklerine eklemiştir,
- ✓ İşletmedeki tüm yöneticilerin katılımı ile risk derecelendirme faaliyeti gerçekleştirilerek risk kültürü oluşturma yolunda önemli adımlar atılmıştır,
- ✓ Araştırma sonucunda ortaya çıkan risk sonuçları ile işletmede yaşanan iş sonuçları birbirlerini destekler sonuç ürettiğinden geliştirilen modelin sonraki yıllarda kullanılması kararlaştırılmıştır.

Çalışma içerisinde KRY'nin güncellenen modelleri ile ilgili kapsamlı bilgiler aktarılarak risk yönetiminin önemi teorik olarak ortaya konmuştur. Etkin bir yönetim aracı olarak nasıl kullanılacağı ile ilgili olarak işletme yöneticilerine rehber niteliğinde bir çalışma sunulmuştur.

GPS İşletmesinde yapılan araştırma; geniş katımlı istişareler ve işletme faaliyet raporlarından elde edilen işletmeye özgü risk havuzlarının oluşturulması ile başlamıştır. Ardından her bir riskin ana risk gruplarına tanımlanması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra örneklem çerçevesinde belirlenen kişilere gerekli eğitimler verilmiş ve sunulan matrisleri doldurmaları istenmiştir. En sonunda her bir matris için tutarlılık testleri yapılmış ve tutarlı olan matrislerle analiz tamamlanmıştır. Analiz sonuçları neticesinde yetkili kişilerle bilgi paylaşımı yapılmış ve sunulabilecek öneriler üzerinde istişareler yapılmıştır.

Söz konusu analiz neticesinde GPS İşletmesine ait temel risk sıralaması şu şekilde olmuştur;

ANA RİSKLER	ÖZGÜN
Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri	14,39%
Satış ve Pazar Kaybı Riskleri	8,98%
Müşteri Beklentileri Riskleri	8,18%
Finansal Riskler	7,95%
Lojistik ve Sevkiyat Riskleri	7,45%
Ürün Kayıpları Riskleri	6,21%
Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri	5,32%
Operasyonel Riskler	5,19%
Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri	4,96%
İç Kontrol Riskleri	4,31%
Altyapı Riskleri	3,72%
Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri	3,59%
Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri	3,38%
Afet ve Salgın Hastalık Riskleri	3,37%
Kurumsallaşma Riskleri	3,27%
Yönetişim Riskleri	2,72%
Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri	2,54%
Politik Riskler	1,72%
Ulusallaşma sürecindeki riskler	1,67%
İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Riskleri	1,09%

Yapılan araştırma ile gıda perakende işletmeleri olan zincir marketlerin maruz kalabilecekleri kurumsal riskler ortaya konarak 2024 yılında da bu risklerin derecelendirmesi yapılmıştır. Bu derecelendirmeler ile hangi risklere öncelik verileceği işletme yönetimi için rehber niteliğindedir.

Farklı zamanda derecelendirmelerin yapılması yani kısaca risklerin ölçümlenmesi farklı risk önceliklendirme sonuçlarını beraberinde getirecektir. Farklı zamanlarda yapılan çalışmalarda farklı risk önceliklerinin elde son derecede doğaldır. Çünkü aradan geçen zaman diliminde riskleri olumlu veya olumsuz (tehdit veya fırsat) etkileyen koşullar ve bu koşulların etki dereceleri değişmiştir. Bu değişimler risk yöneticilerinin risk algılarını etkilediğinden doğal olarak risk önceliklendirmeleri değişecektir.

Araştırmada bulgu olarak ortaya çıkan her bir riskin iş sonuçları ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçlarının hem işletme stratejik plandaki stratejik hedeflerin güncellenmesinde hem de işletme faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılması durumunda beklenen fayda ve değer ortaya çıkacaktır.

İşletme Yönetim Kurulunun, kurumsal riskleri takip için Şekil 35’te gösterildiği gibi her bir ana risk grubu bazında “Risk Yönetim Planı” oluşturması ve bunu üç aylık periyotlarda değerlendirmesi önerilmektedir:

Şekil 35: Risk Yönetim Planı

Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riski ● ● ●		
Sorumlu YK ve İcra Kurulu Üyeleri:.....		
Risk Tanımı: Stratejik planlarına uygun niteliklere sahip iş gücünü elde tutma ve sürdürme konusunda yaşayabileceği bir endişeyi ifade eder. Bu risk Türkiye’de ilgili sektörün en önemli sorunlarından biridir.	Etkileri: Düşük Performans: Yüksek İşten Ayrılma Oranı: Stratejik Hedeflerin Gerçekleştirilememesi: Müşteri Memnuniyetsizliği:	Başa Çıkma Stratejileri: Yönetim Seviyesinde Güçlü Liderlik, Doğru İşe Alım, Eğitim ve Geliştirme, Motivasyon ve Bağlılık İyileştirmeleri, İşten Ayrılma Analizi, Çalışan Geri Bildirimi, Teknolojik Değişimi Hızlandırmak,
Doğru Yolda mıyım? KPI’lar ; Personel Devir Hızı: Yıllık personel devir oranını izlemek ve düşürmeye çalışmak. Eğitim ve Geliştirme Katılımı: Çalışanların eğitim ve geliştirme programlarına katılım oranlarını ölçmek. Performans Değerlendirmeleri: Çalışanların performans değerlendirmelerinin sonuçlarını takip etmek. Müşteri Memnuniyeti: Müşteri memnuniyetini ölçmek ve müşteri geri bildirimlerini izlemek.		

KRY sonuçlarının işletme KPI sonuçları ile ve işletmenin stratejik hedefleri ile bağlantısı kurularak yorumlanması ve aksiyon önerileri geliştirilmesi için her bir risk için Şekil 36’da gösterildiği gibi bir yol izlenmesi önerilmektedir:

Şekil 36: Risklerin Yorumlanması

Önem Sıra No: 1) Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri		
KRY Sonuçları	İş Sonuçları*	Stratejik Hedefler
Çalışan bulamamaktan ziyade, çalışanların kısa bir süre çalıştıktan sonra işlerini bırakmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Sorunun adı, çalışanların işletmeler tarafından tutundurulamamasıdır. Bu sektörde çalışanların, yaptıkları işi bir meslek olarak görmemektedir. Dünyada ve Türkiye’de önde çıkan risk grubudur.	GPS İşletmesinin işe giren ve işten ayrılan personel sayıları analiz edildiğinde mağazalarda gerçekleşen personel devir oranının %100'lere yaklaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuç aslında bu risk grubunun neden birinci sırada çıktığının cevabı niteliğindedir	İşletmenin 5 yıllık stratejik plandaki ilgili hedeflerin güncellenmesi, ek hedeflerin devreye alınması önerilmektedir.

**İş Sonuçları: İşletmenin faaliyet sonuçlarını ifade etmektedir.*

Aşağıda; hem işletme yöneticileri için hem de KRY araştırmacıları için araştırmada ilk sıralarda çıkan ana risk grupları ile ilgili kısa değerlendirmeler yapılacaktır. Değerlendirme yapılmayan diğer ana risk grupları için de uygulayıcıların ve araştırmayı okuyanların aynı şekilde değerlendirme yapmaları önerilmektedir.

Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Risklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Perakende sektörü, istihdam açısından en çok işgücünü barındıran sektörlerin başında gelmektedir. İşsizlik oranlarına bakıldığında, çalışabilir işgücünde pek sorun olmadığı sonucuna ulaşmakla birlikte diğer tüm sektörler ile birlikte gıda perakende sektörü de açık kadroları doldurmakta zorlandığı görülmektedir. Detaylı bir şekilde incelendiğinde sorunun, çalışan bulamamaktan ziyade, çalışanların kısa bir süre çalıştıktan sonra işlerini bırakmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Sorunun adı, çalışanların işletmeler tarafından tutundurulamamasıdır.

Tutundurma konusunda en şanssız sektörlerin başında gıda perakende sektörü gelmektedir. Bu sektörde çalışanların, yaptıkları işi bir meslek olarak görmemeleri, uzun süreli olacak şekilde çalışmalarını planlamamaları zincir market işletmeleri için neredeyse çözümsüz bir konu gibi durmasına yol açmaktadır.

Hem Dünya Ekonomik Forumunda 2024 yılına ilişkin yayınlanan raporda, hem de 2024 yılı Türkiye Risk Raporunda “işgücü riski” ön sıralarda yer aldığından bu araştırmada da “Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskinin” ön sıralarda çıkması beklenen bir sonuçtur. Ancak, bu riskin birinci sırada çıkması, kendisine en yakın risk olan “Satış ve Pazar Kaybı Riski” ile 5,41 kadar fark çıkması beklenen bir sonuç olmamıştır. Bu sonuç işletmenin, çalışan işgücü konusunda gelecekte ciddi sorun yaşayabileceğine işaret etmektedir.

GPS İşletmesinin işe giren ve işten ayrılan personel sayıları analiz edildiğinde mağazalarda gerçekleşen personel devir oranının %100'lere yaklaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuç aslında bu risk grubunun neden birinci sırada çıktığının cevabı niteliğindedir.

Araştırmada 1. Sırada çıkan “Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskinin” yönetilebilmesi için;

- ✓ Genel bir kural olarak, % 90 veya daha yüksek çalışan elde tutma oranları yeterli kabul edilir. İşletmelerin, işgücünü sabit tutmak amacıyla yüzde 10 veya daha düşük bir personel devir oranını hedeflemelidir. Bunun için işten çıkış mülakatları yöntemi ile işten ayrılanların gerçekte neden ayrıldıklarının ortaya konması gerekmektedir. Çıkacak sonuçlara çalışma koşulları, çalışma süreleri, aylık ücretler, yan haklar ve benzeri konularda iyileştirmeler sağlanmalıdır.
- ✓ Uzaktan eğitim olanakları ile mağazalarda yeni işe başlayanların hem oryantasyon eğitimleri hem de mesleki görev tanımları eğitimlerine odaklanılmalıdır.
- ✓ Gerçekleştirilen görevler ve çalışma koşulları dikkate alınarak ücret dengelerinin tekrar gözden geçirilmesi sağlanmalıdır.
- ✓ İşletmenin, kritik önemdeki “görev tanımları” için “kariyer planı” oluşturarak söz konusu görevleri yürüten personele bu konuda rehberlik ederek kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemelidir.

Satış ve Pazar Kaybı Risklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Zincir marketlerde satışların tutar olarak sürekli artması, mümkünse ürün satış hacminin/miktarlarının da bu artışa eşlik etmesi gerekir ki gıda perakende işletmesi Pazar kaybı yaşamassın. Kalıcı ve etkisi olumlu olan ciro artışları genelde yeni şube açılması suretiyle sağlanmaktadır.

Araştırma sonucunda, beklendiği gibi “Satış ve Pazar Kaybı Riski” ön sıralarda 2. Olarak çıkmıştır. Bu nedenle hem işletme yöneticileri hem de işletme Yönetim Kurulu Pazar kaybı yaşamamak için satış faaliyetini destekleyici çalışma ve planlamalara öncelik tanımaktadır.

Araştırmanın yapıldığı dönemdeki yıllık cirolar, önceki yıllar ile karşılaştırıldığında artış kaydetmiş olsa da Türkiye’de yaşanmakta olan yüksek enflasyon oranları nedeniyle bunun yanıltıcı olduğu unutulmamalıdır. Enflasyondan arındırılmış veriler ile analiz yapıldığında çıkan sonuçlar, satış hacmindeki azalış ve gıda perakende sektöründe hafif de olsa yaşanan pazar kaybı ile açıklanabilmektedir.

Sektördeki Pazar kaybı detaylıca incelendiğinde, GPS İşletmesinin yeni şube açma performansının diğer zincir market işletmelerinin açmış oldukları yeni şube sayılarının oransal olarak altında kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

“Satış ve Pazar Kaybı Riskinin” yönetilebilmesi için;

- ✓ İşletme stratejik hedeflerini büyüme ve odaklanma yönünden revize etmelidir,
- ✓ Şube sayısının artırılması sağlanmalıdır,
- ✓ Müşteri kayıplarının tespit edilerek, kayıp edilen müşterilerin geri kazandırılması için aktiviteler düzenlenmelidir,
- ✓ Müşteri memnuniyeti ön plana alınmalıdır,
- ✓ Ürün bazında, satış hacmindeki azalışların detay analizi yapılmalıdır,
- ✓ Hem mağaza hem de lojistik merkezlerde ürün bulunurlukları kontrol edilmelidir.

Müşteri Beklentileri Risklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Perakende sektöründe başta perakendeci, olmak üzere üretici ve müşteriden oluşan üç önemli aktör bulunmaktadır. Bu aktörler, günün değişen koşullarına göre bazı dönemlerde söz sahibi, bazı dönemlerde de söz dinleyen rollerini üstlenmişlerdir;

- ✓ 2000’li yıllardan önce mağaza satış faaliyetinde perakendeci söz sahibi, diğer aktörler ise perakendecinin isteklerine göre hareket etmek zorundaydılar. Yani, perakendeci ne diyorsa o gerçekleşiyordu, gerçekleşmek zorundaydı. Perakendeci istemediği zaman üreticinin ürünlerini mağaza raflarına alamayabiliyordu. Bunun en önemli nedeni, sektörde az sayıda perakendecinin bulunmasından kaynaklıdır. Bu nedenle üretici, perakendeciye muhtaç konumundaydı. Müşteri ise mağaza rafında ne buluyorsa onun ile yetinmek durumundaydı.
- ✓ 2000’li yıllar ile birlikte perakendecilerin sayısında artış ile birlikte mağaza satış faaliyetinde üretici söz sahibi, diğer aktörler ise söz dinleyenler konumundaydı. Yani, üretici ne diyorsa o gerçekleşiyordu, gerçekleşmek zorundaydı. Perakende gücü, üreticinin elindeydi. Üretici, üretim gücünü kullanarak perakende sektörünü düzenleyebiliyordu. Üretici, istediği perakendeciye ürün verebiliyor, istemediğine ürün veremeyebiliyordu. Bu dönemde de müşteri, mağaza rafında ne bulabiliyorsa onun ile yetinmek zorundaydı.

- ✓ 2010’lu yıllar ile birlikte müşterilerin bilinç düzeyinin artması ve bilgiye erişim imkanlarının artması ile birlikte satış faaliyetinde müşteri söz sahibi olmaya başlamıştır. Müşteri, eline geçirdiği bu gücü etkin kullanmaya devam ederek perakende sektöründe vazgeçilmez olduğunu hem üreticiye hem de perakendecilere kabul ettirmiştir. Artık perakende, tüketicinin ticari başarıyı belirlediği, müşteri odaklı bir sektör haline gelmiştir. Perakendeci veya üretici ne yaparsa yapsın, müşteri istemediği sürece mağazada satış faaliyeti gerçekleşmemektedir.

Artan nüfusla birlikte müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları sürekli değişim göstermektedir. Yapılan araştırmalarda, kötü müşteri deneyiminin başlıca nedenlerinin şu olduğu gözlemlenmiştir;

- ✓ Uzun bekleme süreleri (%51),
- ✓ Yardımcı olmayan personel (%44,7),
- ✓ Mevcut olmayan stok (%43,1),
- ✓ Mevcut personel eksikliği (%38,9),
- ✓ Mağaza tasarım eksikliği (%14,6)

Perakendeci işletme, ürünü satmak amacıyla satın alır. Bu nedenle müşterilerin istek, beklenti ve öncelikleri son derecede önemlidir. GPS İşletmesinin müşteri sayıları incelendiğinde; müşteri kayıplarının görüldüğü, müşteri sepet tutarının diğer işletmelere göre daha düşük tutarda gerçekleştiği tespit edilmiştir.

3. sırada çıkan “Müşteri Beklentileri Riskinin” yönetilebilmesi için;

- ✓ Müşteri memnuniyetsizlikleri giderilmelidir,
- ✓ Hizmet kalitesi yükseltilmelidir,
- ✓ Müşterilere taze, yeni çıkmış ürünler sunulmalıdır,
- ✓ Müşteriler ile sıcak iletişim kurularak beklentileri karşılanmalıdır,
- ✓ Mağaza içi deneyimlerle müşteri sadakati sağlanmalıdır,
- ✓ Mağaza içerisinde rahat ve ferah bir alışveriş ortamı sunulmalıdır,

Finansal Risklere İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Perakende işletmeleri, satın aldıkları ürünleri vadeli alıp müşterilere peşin sattıklarından dolayı nakit yönünden likiditeleri güçlüdür. Hatta bu özellikleri nedeniyle (borçlanma olanağı) diğer işletmelere göre fiziki büyüme potansiyelleri çok yüksektir. Ancak iki önemli husus, bu olanağın değerlendirilmemesi için tehdit olarak varlığını sürdürecektir;

- ✓ İşletmedeki nakdin, faaliyet dışı alanlara ve işletme dışına çıkışına izin verilmemelidir,
- ✓ Enflasyonist ortamda, nakit varlığın değerini kaybetmesinin önüne geçecek şekilde farklı yatırım araçları ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Perakendede en etkin yatırım aracı ürüne yapılan yatırım olduğu unutulmamalıdır.

Araştırma sonucunda “Finansal Risklerin” daha alt sıralarda çıkması beklenirken ilk beşin içerisinde 4. Sırada çıkması GPS İşletme Yöneticileri için sürpriz olmuştur. GPS İşletmesinin Bilanço ve Nakit Akım Tabloları incelendiğinde, nakit yönünde sorun olmadığı, ancak yatırımlar nedeniyle mali kredi riskini taşıdığı, tedarikçilere söz verilen vadeden önce ödeme yapıldığı ancak bunun ürün fiyatlarına yansıtılıp yansıtılmadığının tespiti yapılamadığı için tedarikçi vadelerinin uzatılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Finansal Risklerin” yönetilebilmesi için;

- ✓ İşletme yöneticilerinin finansal risk algısı beklenenden fazla olumsuz çıktığından, bu konudaki risk algısının iletişimine odaklanılmalıdır,
- ✓ İşletme nakit varlığı, lojistik yatırımı yerine, mağaza sayılarının artırılmasında kullanılmalıdır,

Lojistik ve Sevkiyat Risklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Perakendede başarılı olmanın sırrı, içerisinde ürün siparişi, ürün tedariki, depolama ve sevkiyat süreçlerinden oluşan tedarik zinciri optimizasyonunda yatmaktadır. Tedarik zincirini iyi kurgulayan ve uygulayan perakende işletmeleri genelde başarılı olmaktadır.

Müşterilerin istedikleri ürünleri mağaza raflarında bulabilmeleri mağazada başarının temelini oluşturmaktadır. İster direkt olarak tedarikçiye, ister mağazanın bağlı bulunduğu ana lojistik merkezine zamanında ürün siparişlerinin geçilmesi gerekmektedir. Bu her iki

dağıtım kanalının da satış performansını dikkate alarak, uygun koşullarda ve zamanında bu siparişleri karşılaması beklenmektedir.

Araştırmada 5. Sırada yer alan “Lojistik ve Sevkiyat Riskleri” uygulamada veya algıda bu konuda çok şiddetli olmasa da yaygın sorun olduğuna işaret etmektedir.

Ürün Kayıpları Risklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Önem derecesi itibariyle 6. Sırada yer alan “Ürün Kayıpları Riskleri” sektör ve GPS İşletmesi iş sonuçları ile karşılaştırıldığında benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Perakende sektörünün en önemli sorunu, ürün kayıplarıdır. Bu kayıplar, iç ve dış hırsızlıktan kaynaklanmaktadır.

Özellikle tüketim ömrü itibariyle satışa sunulan taze ürünlerin raf ömürleri birkaç günlük olduğundan etkin ve isabetli olmayan sipariş miktarları, yanlış sevkiyat ve istiflemeler ve ürün elleçleme sayılarındaki aşırılıklar söz konusu ürünlerin fire oranlarını yukarı çekmektedir. İşte gıda perakendeciliğinde, en büyük ürün kaybı bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada listenin sonlarına doğru yer bulan bazı ana risk grupları için de kısaca açıklama yapma gereği duyulmuştur. Bunun başta gelen nedeni, meydana geldiklerinde etkilerinin büyük ve yıkıcı olabilmelerinden kaynaklıdır.

Afet ve Salgın Hastalık Risklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Afet ve salgın hastalıklar riskleri, araştırmada ön sıralarda yer almamıştır. Ancak, meydana geldiğinde etkilerinin yüksek olacağını yaşanan Pandemi süreci açık bir şekilde tüm dünyaya göstermiştir. Bu nedenle arka sıralarda yer alsa bile her işletmenin bu tür riskler için aksiyon planlamalarını yapmaları ve bu planlamalarını periyodik olarak güncellemeleri önerilmektedir.

Ulusallaşma Sürecindeki Risklere İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Zincir mağazaları işleten gıda perakende işletmelerinin uzun vadeli hedefleri arasında ulusallaşma stratejisi yer almaktadır. Büyümenin doğal sonucu olarak bir süre sonra yerel pazardan ulusal pazara çıkılmaktadır.

GPS İşletmesi, yerel perakende yetkinlikleri ve yerel pazar gücünü kullanarak büyüyen bir yerel zincir market işletmesidir. İşletme yöneticileri, bu konfor alanından çıkmak istemediklerinden bu risk grubunu pek önemsememişlerdir.

“Ulusallaşma Sürecindeki Risklerinin” yönetilebilmesi için;

- ✓ İşletme yönetici ve çalışanların öncelikle “ulusallaşmaya” inandırılmaları gerekmektedir,
- ✓ Ulusallaşma için orta ve uzun vadeli somut bir yol haritası açıklanmalıdır,

İklim Değişikliği ve Gıda Üretim Risklerine İlişkin Sonuç ve Öneriler;

Gıda perakende işletmeleri, zincir mağazalarında tarım ürünleri bulundurarak müşterilere satmaktadırlar. İklim değişikliğinin beraberinde getirdiği kuraklık, susuzluk, sel felaketleri gibi olumsuz sonuçlar nedeniyle bazı tarım ürünleri mevsimsel olarak geçici veya daimi surette yetiştirilemeyebilmektedir.

İklim değişikliği son yirmi yıldır dünyanın gündeminde olmasına rağmen, iklim değişikliği nedeniyle gıda üretiminde yaşanan darboğazlara rağmen bu risk grubu en alt sırada çıkmıştır. Sürdürülebilirlik açısından ulusal düzeyde önemli olan bu risk grubu GPS İşletmesi Yöneticileri için ne tehdit ne de fırsat olarak algılanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler için, bu risk grubu çok önemli olarak görülmemiştir.

“İklim Değişikliği ve Gıda Üretimi Risklerinin” yönetilebilmesi için;

- ✓ Tarım ürünlerinin yetiştirilmesine direkt veya dolaylı olarak kaynak ayırarak destek verilmelidir,
- ✓ Planlı tarım ürünleri yetiştiriciliği desteklenmelidir,
- ✓ Tarım ve gıda ürünleri yetiştirme maliyetleri desteklenmelidir.

KRY, bardağın boş tarafı gibidir; doldurmak isteyen işletmelere fırsatı, dolu tarafı görmeyip sadece boşlukta kendini kaybeden işletmelere tehlikeyi/tehdidi yaşatır. Daha iyiye ulaşmak isteyen işletmeler için KRY sistemi etkin bir tespit, değerlendirme ve yönetim aracıdır. Akademik olarak bu konuda yapılacak çalışmaların işletmelerde

uygulamaya alınması, uygulamaların gözlemlenerek akademik çalışmaların geliştirilmesine olan ihtiyaç gün geçtikçe artacaktır.



KAYNAKÇA

AIRMIC The Association of insurance and risk managers (2010), A structured approach to enterprise risk management (ERM) and the requirements of ISO 31000, Londra, ss.9-12.

Argüden, Y. (2007). Yönetim Kurulu Sırları, Yaşam Kalitesi İçin Yönetişim. İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. s.30.

Arslan, I. (2008). Kurumsal risk yönetimi (Uzmanlık tezi). Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Birleşmiş Milletler (BM), (2023), 2022 Dünya Nüfus Beklentileri

Bozkurt, C., (2010), “Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, Denetışim Dergisi, Sayı 4, ss.17-30

Brief, A. P., Dukerich J. M., Brown P.R. and Brett J. F. (1996). What’s Wrong with the Treadway Commission Report? Experimental Analyses of the Effects of Personal Values and Codes of Conduct on Fraudulent Financial Reporting, Journal of Business Ethics, Volume: 15, ss. 183-198.

Burnaby, P. And Hass, S., (2009), “Ten Steps to Enterprise-Wide Risk Management”, Corporate Governance, Vol:9, No:5, ss.539-550.

Celayir, D., (2021), İç Denetim ve Risk Değerlendirme, Hiperyayın, İstanbul, s.82

Celayir, D. ve Yaylalı, İ., (2024), “İç Denetim: Üçlü Hat Modeli”, Muhasebe Alanında Akademik Analizler, Editör: Doç. Dr. Meltem KESKİN, Yaz Yayınları, Afyonkarahisar, s.59.

Cohrssen, J.J., Covello, V., (1989), Risk Analysis: A Guide of Principles and Methods for Analyzing Health and Environmental Risks, University of Minnesota,

COSO, <https://www.coso.org/guidance-erm> (Erişim Tarihi:01.11.2023)

COSO, (2016), Fraud Risk Management Guide Executive Summary, https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_02c01fde6552479196535bcfee8ea60e.pdf (Erişim Tarihi: 02.08.2024)

COSO, (2024), Request for Proposal to Develop a Corporate Governance Framework and Application Guidance, https://www.coso.org/_files/ (Erişim Tarihi: 25.07.2024)

COSO ERM, (2017), Integrating With Strategy And Performance, Executive Summary, ABD, s.5.

Derici, O., Tüysüz, Z. ve Sarı, A., (2007), “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, Sayıştay Dergisi, Sayı. 65 (Özel Sayı), ss. 151-172

Dilmaç, M. , Altınkaynak, F. & Küçüker, M. (2023). Firmalara Özgü Risklerin Finansal Performans Üzerinde Etkileri: BİST İmalat Sektörü Üzerine Bir İnceleme, Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi ,6(2) , s.197.

Dionne, G., (2013), Risk Management: History, Definition, and Critique. Risk Management and Insurance Review, 16: 147–166.

Evirgen, C., (2006) Geleneksel Perakendecilerde Paradigma Dönüşümü İhtiyacı, Arasta, s. 60-61

Eymür, E.,(2021), Perakende Mağazacılığında P-CMM Seviyesinin Çalışanların İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi),İstanbul, Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, s.50.

Gallagher, A.J., (2009), Gallagher Risk Management Services Inc., Road to implementation ERM for colleges and universities. <http://www.ajgrms.com>

Göğüş, H. Ve Sümer, H., (2015), Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi, İstanbul, Türkmen Yayınları,

Haksöz, Ç., (2013), “Risk Zekası: Düşer isen Tez Doğrul”, Denetişim Dergisi, Sayı 12, ss. 84-85.

Holton, G.A., (2004), Defining Risk, Financial Analysts Journal, 60 (6). 19-25

ISO, (2023), <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (Erişim Tarihi:01.11.2023)

Kamu Gözetim Kurumu (KGK), (2012), Bağımsız Denetim Yönetmeliğı, madde.6

Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, (2024),

Karakaya, G., (2019), Yerel Yönetimlerde Kurumsal Risk Yönetimi, Ankara, Nobel Bilimsel Eserler, s.18.

Kırkbeşoğlu, E., (2014), “Toplumsal Yaşamda Risk”, Risk Yönetimi ve Sigortacılık, der. Erdem Kırkbeşoğlu, Ankara: Gazi Kitabevi, ss.1-17.

Kızıldağ, D., (2011), Yönetimsel Açıdan Risk Yönetimine Bir Bakış: ISO 31000 Risk Yönetimi, Seçkin Yayıncılık,

Koban, A.O., (2019), “Sanayi İşletmelerinde İç Denetim ve Kurumsal Risk Yönetiminin Etkileşimi”, Ankara: Gazi Kitabevi, s.51

Kurt, G., Uçma, U.T., (2018). COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi Güncelleme Projesinin Getirdiği Yenilikler, Muhasebe ve Denetime Bakış, 0(54), 19 - 34.

Lachapelle, E., Faton, A., and Enis, E., (2018), ISO 31000:2018-Risk Management Guidelines. (<https://pcb.com/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines> Erişim Tarihi; 30.04.2024)

Madendere, M.A., (2005), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetim Rolü,(Çeviri/Derleme), TİDE Dökümanı,

Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, (2013), “Risk Yönetimi”, Defterdarlıklar İç Kontrol Eğitimi, 10 Mart-27 Nisan 2013.

Moeller, R.R., (2011), COSO Enterprise Risk Management, Second Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, s.35

Morgan, M.G., (1993), “Risk Analysis and Management”, Scientific American, July, ss.32-41

Nicholson, F., & Baker, C. (Eds). (2013). CRMA, Certification in Risk Management Assurance Exam Study Guide (1st ed.). Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

OECD (2016), G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version), OECD Publishing, Paris, s.11

Oxford English Dictionary

Öngen A. ve Sevim Ş. (2024). XXI. IBANESS İktisat, İşletme ve Yönetim Bilimleri Kongreler Serisi, Plovdiv / Bulgaristan s.398

Ös, E., (2010), Denetim Evreninin Belirlenmesinde Alternatif Bir Yöntem: Analitik Hiyerarşi Prosesi, Denetışim Dergisi, Sayı: 4, s.8,

Özbek, Ç., (2003), “İç Denetimde Yeni Uygulamalar”, VII Türkiye İç Denetim Konferansı: Denetimin Değişen Dünyası,

Pehlivanlı, D., (2023), Türkiye Risk Raporu 2023, <https://grcmngmnt.com/services-2/> (Erişim Tarihi: 08.11.2023)

Price Waterhouse Coopers (2007), Kurumsal Risk Yönetimi; Temel Kavramlar ve Uygulamalar

Price Waterhouse Coopers-PWC (2011), Yönetim Kurulu ve Yöneticiler İçin TTK Eğitimi. İstanbul, , s. 10.

Price Waterhouse Coopers-PWC (2016), Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü. İstanbul. 2 Mayıs 2011, s. 10.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2014), Kurumsal Yönetim Tebliği. (II-17.1) 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete.

Sevim Ş. ve Koç H., (2021). Çağdaş Risk Yönetimi Standartları Çerçevesinde Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi Algısı Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(1), 591-604

Temiz, F.Ç., Karakaya, G., Alpaslan, H.İ., (2022), Bütünleşik Bir İç Sistem Olarak Üçlü Hat Modeli, Tolga Ala (Ed), Muhasebe ve Denetimde Yeni Gelişmeler – Seçme Konular, Ankara, Gazi Kitabevi s.95

Tek, Ö. Baybars, (1984), Perakende Pazarlama Yönetimi, Üçel Yayımcılık Dağıtımcılık, İzmir.

TİDE, (2022), Türkiye İç Denetim Enstitüsü: <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi> (Erişim Tarihi: 10.06.2024)

TİDE, Sözlük, (2023), [https://www.tide.org.tr/uploads/ Glossary_Turkish_LastVersion_for_IIA_25112022.xls](https://www.tide.org.tr/uploads/Glossary_Turkish_LastVersion_for_IIA_25112022.xls) (Erişim Tarihi:01.11.2023).

TİDE, (2020), IIA’nın Üçlü Hat Modeli, <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 4.8.2024)

Türedi, H. (2007). Denetim. Trabzon: Celepler Matbaacılık.

Türedi, H., Karakaya, G., & İldem, M. (2015), Kurumsal Yönetim Ve İç Denetim İlişkisi. Journal Of Turkish Court Of Accounts/Sayıştay Dergisi, (96).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 15.12.2022)

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), (2023), Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi,

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), (2005), Mesleklerin Gruplandırılması Rehberi, s.244

Türkiye Rekabet Kurumu, (2022) ,Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu, Ankara, s.22.

TÜSİAD Risk Yönetimi Çalışma Grubu, (2008), Kurumsal Risk Yönetimi, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452,

Tüzün, Y., (2002), “Risk Nedir?”, İç Denetim Dergisi, Sayı 4, Yaz, , ss. 26-32.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (2009), IIA Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol, Ocak

Uysal M.C., (2021), “ISO 31000 ve COSO Kurumsal Risk Yönetimi Karşılaştırması: Çerçevesi Anlamak” , Denetişim, Yıl:11 Sayı:22 s.56.

Uzun, A.K., (2011), “Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, Önce Kalite Dergisi, Sayı: 151, Mart-Nisan, 2011, ss. 1-4.

Vaughan, E. and Vaughan, J.T., (2007), Fundamentals of Risk and Insurance, Tenth Edition, USA: John Wiley&Sons, 2007.

Vermont, (2022), Internal Control Standards, A Guide For Managers, 2022:12

Walker, P.L. and Shenkir W.G., (2018), “Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation”, Institute of Management Accountants,

World Economic Forum, (2023), The Global Risks Report 2023, 18th Edition, Insight Report,

6585 Sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, (2015), Madde.3

EKLER

Ek 1: Risk Envanteri Talep Formatı

“Kurumsal Risk Yönetimi” araştırması kapsamında kullanılmak üzere oluşturulmuş olan bu veri toplama formatı, kurum içi risk süreçlerinin tespiti, ıslahı ve katma değer odaklı sürdürülebilir rekabeti tesis etme amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma, kurumsal risk kütüğü olma özelliğini taşımaktadır.

Kurumsal risk yönetimi; bütüncül, çok yönlü etkileri olan bir süreci ifade etmektedir. Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri adına Üst Yönetime “makul güvence” sağlayan yapılardır. Bu yönüyle riskleri azaltmaya çalışmaktan ziyade, riskleri tüm yönleri ile yönetmeye çalışır. Kurumlarda geleneksel idarecilikten kurumsal yöneticiliğe evrilme sürecinde temel dinamiklerden birisi de kurumsal risk yönetimi kültürü ve ona uygun geliştirilmiş aksiyonların varlığıdır.

Çalışmanın önemli yanlarından biriside; konuya ilişkin farklı, yorumlanabilir ve sistematik bir uygulama modelinin kullanılmasıdır. Söz konusu uygulamanın adı Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process - AHP)’dir.

AHP, birden farklı kritere bağlı olarak tercihler arasında karar verme/sıralama/derecelendirme süreçlerinin işletildiği; sınıflandırma, görece ağırlıklandırma ve tutarlılık testi gibi fonksiyonları nedeniyle çalışmamızda uygulamak ve aktarmak istediğimiz düşüncelerimiz ile örtüşmektedir. Söz konusu modelde oluşturulacak her matrisin kendi içerisinde ayrı ayrı tutarlılık testine tabi tutulması, çalışmanın sonuçları itibarıyla güvenilir ve kabul edilebilir olduğu sonucunu doğrulamaktadır.

Bu kapsamda sizlerden; tüm sektör tecrübeniz süresince gözlemlediğiniz riskleri, piyasa uygulamaları kapsamında karşı karşıya kalacağınızı düşündüğünüz potansiyel riskleri herhangi bir kısıt ya da çerçeveye bağlı olmadan, aşağıda tanımlı yapıları risk kavramını dikkate alarak, en az 10 madde halinde yazmanız beklenmektedir. “Serbest kürsü” olarak nitelendirilen ve araştırmanın omurgasını oluşturan bu talebe ilişkin dönüşleriniz, 28.02.2023 saat 11.00’ e kadar elektronik ortamda iletmeniz beklenmektedir.

Risk Nedir?

Risk; yöneticilerin görevlerini, faaliyetlerini, hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken, ortaya çıkan ve yöneticilerin maruz kaldığı, yöneticileri engelleyen veya engelleme ihtimali olan her türlü tehlike, gelişme, fırsat, tehdit, karar ve aksiyonlardır. Buna (riske) yönetici sebep olarak, bundan (riskten) diğer yöneticiler etkilenebileceği gibi, buna (riske) diğer yöneticiler de sebep olabilmektedir. Risklerin kaynağı hem şirket içi

operasyon ve süreçlerdir, hem de şirket dışı gelişmelerdir. Bu tanım ve açıklamalara uyan tüm tehlike, gelişme, karar, aksiyon, fırsat, tehdit ve kayıtsız kalma durumlarını maddeler halinde yazmanız beklenmektedir.

Siz yöneticilerin çalışma kapsamındaki her bir kişisel tespit ya da beklentilerinizin (bağlı bulunduğunuz yöneticilere danışmadan ya da onların etkisinde kalmadan) bu araştırmaya bir değer olarak yansıtacağı unutulmamalıdır. 03.01.2023

Mehmet İLDEM

Araştırmacı

Kurumsal Risk Envanteri

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

(İhtiyaç duyulması halinde madde sayıları arttırılabilir.)

Yöneticinin Çalıştığı Birim ve Unvanı:

Tablo 32: GPS İşletmesi Finansal Riskleri

RİSK NO	FİNANSAL RİSKLER
	Likidite, kısa vadeli borç ödeme
	Çalışma sermayesi yeterliliği, şirket sermayesinin enflasyon karşısında erimesi
	Artan banka ve pos komisyon oranları riski
	Yüksek enflasyon oranları
	Yüksek faiz oranları
	Döviz kurlarındaki artış
	Tahsili şüpheli hale gelen alacaklar
	Devlet teşvik ve desteklerinden yararlanılmaması
	Faaliyetten kazanılan nakit varlığının yine faaliyet için kullanılmasına özen gösterilmesi
	Vadesi geçen tutarların sektöre uğratılmadan ödenmesi
	Verilen kefaletler nedeniyle genel kredi sözleşme limitlerinin doldurulması
	Uzun süreli taahhütler / borçlar

Tablo 33: GPS İşletmesi Altyapı Riskleri

RİSK NO	ALTYAPI RİSKLERİ
	Çalışmaya uygun olmayan veya motivasyon sağlamayan fiziksel iş ortamı koşulları
	Enerji maliyetlerinde artışlar
	Nüfus kaynaklı engelli vatandaşların sayısının fazla olması ve buna uygun mağaza şartlarının oluşturulamaması
	Personel sosyal alanlarının yetersiz olması
	Mağazalarda bulunan elektrik topraklama hatlarının yetersiz olması
	Donanım ve ekipmanların eksik veya yetersiz olması
	Makine Teçhizat ve demirbaşların (Transpalet, yangın tüpleri, UPS, jeneratör, sunucu, bilgisayar, iklimlendirme cihazı, kamera, alarm, checkpoint, yük asansörü, havalandırma, kompresör vs.) muayene ve bakımlarının düzenli ve yasal süreler içinde yapılmaması
	Network yapı ve sisteminde meydana gelebilecek, müdahalesi zaman alıcı sorunlar
	Mağazalardaki kameraların eksikliği ve kör noktaların olması, depolar dahil giriş ve çıkış kapılarında kamera eksiklikleri
	İnternet kesintileri veya kablo altyapılarında meydana gelebilecek arızalar
	Kritik görev yapan ve teknolojik ömürlerini tamamlayan ekipmanların yenilenmemesi
	Alt yapısını kullandığımız, çözüm ortaklarında yaşanabilecek hizmet kesintileri
	Mal kabullerinde tır ve kamyonların tartılabileceği büyük kantarlar olmaması
	İndirme ve yükleme alanının uygun koşullarda olmaması
	Sevkiyat araçlarının tamir ve bakım süreçlerinin uzun zaman alması nedeniyle sevkiyatların zamanında yapılamaması
	Bilgi teknolojileri altyapılarının çökmesi riski
	Çalışmaya uygun olmayan veya motivasyon sağlamayan fiziksel iş ortamı koşulları,

Tablo 34: GPS İşletmesi Operasyonel Riskleri

RİSK NO	OPERASYONEL RİSKLER
	Meydana gelen atıklar ve bunların değerlendirilmesi
	Faaliyette bulunulan lokasyonun çevresindeki paydaşların yaşatabileceği kısıtlamalar,
	Mağazalardaki faaliyetin rutinleştirilememesi, robotik hale getirilememesi
	Kira maliyetlerinin yapısal olmayan artışı
	Artan sabit giderler(Elektrik, Isınma, Güvenlik, personel)
	Anlık ve acil yapılan iş ve işlemler nedeniyle hataların artması
	Banka nakdinin belirlenen periyotlarda teslim edilmemesi
	Kasa evraklarının kaybolması sonucunda içerisinde bulunan para niteliğindeki kıymetli evrak karşılıklarının tahsil edilememesi
	Faaliyeti aksatacak düzeyde evlilik, ölüm, doğum, hastalık izinli personel sayılarında artışlar
	Personel iş kıyafeti ve ayakkabı eksiklerinin iş kazalarına yol açması
	Kira sözleşmelerindeki yükümlülüklerin (ödemeler, artışlar, yenilemeler, muhataplar vb.) yerine getirilmemesi

Tablo 35: GPS İşletmesi Teknoloji ve Dijitalleşme Riskleri

RİSK NO	TEKNOLOJİ VE DİJİTALLEŞME RİSKLERİ
	Veri tabanındaki kirli datanın henüz temizlenmemiş olması
	Raporlamaların geleneksel yöntemlerle yapılması, henüz BI kullanılmaması
	Metaverse
	E-ticaretin henüz geliştirilememiş olması
	Aktivite duyurularının ve içeriklerinin dijital ortamda yapılması
	Siber saldırılar
	Sistem ve bilgisayarlardaki şirket verileri konusunda bilgi gizliliğinin sağlanması ve sistem yetkilendirmelerinin kontrolsüz yapılması
	KVKK Yönetim Riski
	Uygun takip programının olmaması.Genellikle süreçlerin takipleri (hijyen belgeleri, eğitimler vs.) excel üzerinden ilerlemektedir. Verilerin ve kayıtların sağlıklı ve sağlam kayıtlarının olması için yazılım programı olmalıdır.
	Teknolojik olarak çok fazla program kullanıyoruz fakat birbiriyle konuşan programlar değil (Yazılımsal olarak programların birbiriyle konuşmasını hem işlem güvenliği hem zaman maliyeti açısından önemli)
	Sıfır gün açığına (zero day atağı) maruz kalma
	Gıda perakendesinin; sektörel, ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanan değişimlere göre kendisini güncellememesi veya yeni ciro kanalları ile süreçleri hayata geçirilememesi

Tablo 36: GPS İşletmesi Nitelikli Personel Kaynağı ve Tutundurma Riskleri

RİSK NO	NİTELİKLİ PERSONEL KAYNAĞI VE TUTUNDURMA RİSKLERİ
	Yetişmiş personelin şirket bünyesinde tutundurulamaması, taleplerinin karşılanamaması, uzun süreli istihdamın sağlanamaması
	Yüksek personel turnover hareketliliği
	Hizmet reyonlarındaki kaliteli personel eksikliği (meyve/sebze, et, unlu mamul, taze gıda servis)
	Şirket çalışma kültürüne uygun olmayan personelin istihdam edilmesi
	Şirketin kullanmakta olduğu yazılım ve sistemleri etkin bir şekilde kullanma eğitimlerinin verilememesi
	Niteliksiz personel çalıştırma nedeniyle katlanılan personel yetiştirme maliyetindeki artışlar (zaman ve verim)
	Birlikte çalışma kültürünün geliştirilmesi
	Personele "değerli olduğu" hissiyatının verilememesi
	Yetkin olmayan personelin yönetici olarak atanması, Yöneticilerin idari ve yönetsel süreçlere hakim olmaması, Yönetici yetiştirme programlarına ağırlık verilememesi
	Çalışanların perakendedeki işlerini uzun soluklu gelecek vadeden meslek olarak görmemeleri, mağazacılığı meslek olarak benimsememeleri.
	Doğru personeli doğru işe konumlandırılamamak,
	Olumsuz çalışma ortam ve koşulları (Resmi tatil, hafta sonu tatili, ücret düzeyleri, iş yükü, sosyal hayat için kalan süre vb.)
	Doğru sonuç üretmeyen "performans değerlendirmelerini" uygulamak
	Çok kuşaklı işgücünün (x,y,z) bir arada çalışması
	Ücretlendirme politikasında eski çalışanların kıdemlerinin yeterince dikkate alınmaması, Verilen ücretlerin seviye olarak piyasa-sektör düzeyinin altında kalması, Görev ve ünvan ücret dengesizliklerin olması
	Görev tanımlarının uygun veya güncel olmaması
	Fayda-Maliyet kriterleri gözetilmeden ücret ve terfi düzenlemeleri,
	İş yükü analizine aykırı norm kadro tahsisleri,
	Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine yönelik eğitimlerin yetersizliği, öğretme ve eğitim süreçlerinin güncellenmemesi
	Uygun elemanların zor bulunması
	Personel kariyer planlanmasının eksikliği, Yönetici atamalarında içeriden yükseltme yerine dışarıdan personel alımların yapılması
	Aşırı iş yükü ve sorumluluk verilmesi
	Gündelik personel çalıştırma
	Personele ödül ve ceza dengesinin korunmaması
	Bir üst pozisyona yükselme taleplerinin azalması ortadan kalkması
	Personel özlük hakları detaylarının personele bildirilmemesi (maaş günü ne kadar ücreti alacağını bilmesi)
	Mobing
	Çalışanlar için kişiselleştirilmiş etkinlikler ve dayanışma faaliyetlerinin eksikliği
	Personel yedeklemesi

Tablo 37: GPS İşletmesi İç Kontrol Riskleri

RİSK NO	İÇ KONTROL RİSKLERİ
	Veri, bilgi ve rapor gizliliği
	Ürün reçeteleri ve tedarikçi sözleşme koşulları içeriklerinin dışarıya sızdırılması
	Geri dönülen veya reddedilen faturaların zamanında ve doğru sonuçlandırılmaması
	Vasıflı personel yeterince bulunmaması sonucu kullanılan makine ve ekipmanların bilgi eksikliğinden kaynaklı arızaların oluşması, demirbaşlara verilen zararlar
	Mağaza personellerinin kayıtsız bir şekilde işe giriş-çıkış yapmaları
	Mağaza kapalıyken veya mağaza açıkken karşılaşılan/karşılaşılabilecek hırsızlık, çalınma, gasp durumları
	Tüm süreçleri kapsayacak sistematik hile ve suistimal vakalarının önlenememesi
	İşlemlerde yapılan hataların zamanında tespit edilmemesi
	İç denetimlerin yapılmaması veya iç denetim sonuçlarının önemsenmemesi
	Kullanılan programlarda yetkilerin ve şifre yönetiminin kontrolsüz olması
	Kasalarda yapılan usulsüz işlemler (belge iptali, satır iptali, askıya alma, fiyat gör vb.)
	Mağazalar ve depolarda yaşanan olayların gizlenmesi ve sonrasında daha büyük olaylarla ortaya çıkması.
	Müşteri ya da personel kartlarına ait puanların kasa personelleri için kullanılması, haksız puan kullanımları
	Transit firmaların mal kabulü sırasında oluşacak suistimaller
	Kurum genelinde iş ortakları ile yapılan sözleşmelerde hukuk departmanın kontrol süreçleri prosedür ile netleştirilmeli ve olası riskler azaltılmalı.
	Kapanış işlemlerinin yapılması sürecinde zamanında yapılmayan kapanış işleminden dolayı kapanan iş yerine ait vergi ve diğer abonelik ödemelerinin yapılmaya devam edilmesi
	Gider pusulalarının toplu olarak kesilmesi personellerin usulsüz işlem yapmalarına olanak sağlamaktadır.
	Mağaza satışlarının yanlış işlenmesi, Z raporunun kontrol edilmemesi, yanlış Z kaydı yapılması
	Kullanılamaz hale gelmiş ve arızalı olan demirbaş ile makine ve teçhizatların değerlendirilmesi
	Ödeme yapılmaması nedeniyle yaşanabilecek hizmet kesintilerinden olumsuz etkilenme
	Lisans yenilemelerinin zamanında yapılmaması nedeniyle yaşanabilecek hizmet kesintileri (güvenlik duvarı vs)
	Kasalarda olduğu gibi ürün mal kabul kameraları da zoom özelliğine sahip olmalı ve izlenmelidir
	Maruz kalınacak hasar ve kayıplar nedeniyle kapsamlı sigorta ve reasürans poliçe ve içeriklerinin zamanında yapılmaması

Tablo 38: GPS İşletmesi Kurumsallaşma Riskleri

RİSK NO	KURUMSALLAŞMA RİSKLERİ
	Değişim, gelişime ve dönüşüme karşı dirençler
	Dava sayılarında artış
	İlgili dış gelişmelerin takibinin bırakılması
	Mağaza açma yatırımının ROI projeksiyonunun yapılmaması, ROI sonuçlarının izlenmemesi
	Şirket içi olumsuz algıların makul sürede giderilmemesi
	Kısa vadeli çözümlere odaklanılması
	İş ve süreçler ile ilgili olarak biriktirilen kurumsal hafızanın işten ayrılma ile birlikte unutulması
	Etik değerlere ilişkin farkındalık seviyesinin beklenen seviyede olmaması
	Paydaşlarla (kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör kuruluşları, sivil toplum kuruluşları vb.) ile koordinasyon eksiklikleri
	Müşterilerin çalışanlar nezdinde yeterince önem farkındalığının tesis edilmemesi
	Çalışanlar ile sorunlu ve olumsuz şekilde yolların ayrılması
	Çok sık değiştirilen ve belirsizliğe yol açan organizasyon şeması
	Şirkette "kalite birimi ve uygulamalarının" olmaması
	Mağaza sayısının sektör ile aynı oranda arttırılamaması, pazar kayıpları
	Grup şirketleri ile "ilişkili taraf riskleri", grup şirketleri ile standart çalışma prensiplerinin olmayışı
	Kamu Kurumlarının tuttuğu olumsuz tutanakların artması nedeniyle kamu nezdinde markanın itibar kaybı yaşaması,
	Paydaşlarla uzlaşıcı olmayan dayatmacı iş ilişkileri,
	Yönetim hiyerarşisinin kademelendirilmesi, her konuda en-en üst yetkiliden onay alınmasının önüne geçilmemesi
	Operasyonel Yönetimin payının artması nedeniyle Üst Yönetici düzeyinde stratejik yönetimin ihmal edilmesi,
	İkinci neslin üst yönetimde birinci nesildekiler gibi liderlik göstermesi
	Bölge ile Genel Müdürlük arasındaki organizasyon, koordinasyon ve işbirliği sorunları
	Sosyal sorumluluk projeleri ile görünürlüğün sağlanmaması
	Mağazalarda standartlaşmaların henüz sağlanamaması (kural, prosedür, giyim, materyal, raf ve demo)
	Marka sadakatının zayıflığı.
	Verilerin ulaşılamaz durumda hasar alması, şirket elektronik veri ve raporlarının geri getirilemeyecek şekilde silinmesi

Tablo 39: GPS İşletmesi Yönetişim Riskleri

RİSK NO	YÖNETİŞİM RİSKLERİ
	Yönetici ve personeller arasında bilgi ve tecrübe paylaşımının istenilen ve beklenen seviyede olmaması
	İş taleplerinin yerine getirilmesinde önem, zamanlama ve geri bildirimlerde aksaklıkların yaşanması
	Tüm birimler yaptıkları iş ile ilgili gerek prosedürleri gerekse iş birim görev ve sorumluluklarını değerlendirmemesi
	Şirket üst yönetim kararlarının dikkate alınmaması
	Çalışanların inisiyatif almaması
	Önerilerin dikkate alınmaması
	Çalışanlara yetki verilmemesi, yetki verilen çalışanların bu yetkilerinin farkında olmaması ve bunu kullanmaması
	Mağazalara telefonla ulaşılamaması
	Firmalar tarafından kabul edilmeyip şirketimize geri kesilen faturaların zamanında değerlendirilememesi, sonuçlandırılmaması
	İç müşteri (personel) taleplerinin ihmal edilmesi
	Her düzeyde oluşturulan konfor alanlarının genişlemeye devam etmesi
	Kurumsal bakış açısı yerine bireysel/birimsel bakış açılarının olması
	Yerine getirilmeyen görevler
	Operasyonel İletişim süreçlerinin üzerinde takip edildiği yazılımları etkin olarak kullanamama
	Yazılım ve süreç güncellemeleri konusunda tüm ilgililerin haberdar edilmemesi, ilgililerin yazılım ve süreçler konusunda güncel tutulmaması
	Yazılımlarda yetki ve sorumluluk karmaşası ve uyumsuzluğu,
	Öz değerlendirme eksikliklerinin olması
	Takım halinde hareket edilmemesi
	Ana faaliyet olan "satış" odaklı çalışılmaması
	İstenmeyen veya verimsiz çalışanları sistemin veya ekibin dışarı atamaması
	İş sonuçlarını gösteren rakamlara değil çabalara odaklanılması
	Kişi ve birimlerin birbirlerine destek vermemesi
	Kişiler ve birimler arası sağlıklı iletişimlerin devam etmesi
	Şirket içindeki departmanlar arası karşılıklı suçlu arama, hata bulma anlayışlarının sonlandırılmaması
	Veriler, raporlar ve kararların zamanında ilgili kişi ve birimlere gönderilmemesi
	Departmanların yaptıkları işlerinin total sonucunun ne olduğunu daha iyi anlayabilecek bir mekanizmanın olmayışı
	Yetkililerin sahayı dinlemesi, sahaya kulak vermesi ve aksiyon alması
	Saha ve merkez arasında kullanılan dilin farklı olması, örneğin mağaza isimlerinin farklı dile getirilmesi
	Şirket içi yapılan toplantı sayısının iş kaybına yol açabilecek düzeyde fazla tutulması

Tablo 40: GPS İşletmesi Lojistik ve Sevkiyat Riskleri

RİSK NO	LOJİSTİK ve SEVKİYAT RİSKLERİ
	Depolarda ürün adreslemelerinin yapılamaması
	Taze gıda, donuk, yumurta gibi kategoride de depolar üzerinden çalışabilme olanağının olmaması
	Sevkiyat araçlarına yanlış veya riskli ürün yüklemeleri
	Cadde ve sokakların dar veya yoğun olduğu mağazalarda sevkiyat araçlarının indirme ve yükleme için yanaşmasında meydana gelen sorunlar
	Sevkiyat ile ilgili maliyet kalemlerindeki birim fiyat artışlarının optimize edilmemesi
	Sevkiyat araçları için optimum rut planlamasının olmayışı veya uygulanmaması
	Depo raf kapasitesinin üzerinde ürün alımı ve istifleme yapılması
	Birden fazla ve farklı portföydeki ürünlerin tek sevkiyat aracı ile yapılmasının beraberinde getirdiği optimizasyon ve bulaş sorunları
	Sipariş yetkisinin doğru birimde olmaması veya Sipariş yönetiminin daha verimli hale getirilmesi
	Ürün sevkiyatlarında gecikmeler
	Depodan mağazalara yapılan sevkiyatlarda eksik veya fazla ürün gönderilmesi
	Fiziki alan yetersizlikleri, bu yetersizlikler nedeniyle depo açık alanlarında ürünlerin dış tehditlere maruz bırakılması
	Soğuk zincirin kırılması
	İnsörite girilen ürünlerin tedarikinin ve dağılımının zamanında yapılmaması
	Depoların mağaza siparişlerini istenilen düzeyde karşılayamaması
	Depolarda firma ürün kabul yoğunluklarının çözilememesi, rutinleşmesi

Tablo 41: GPS İşletmesi Ulusallaşma Sürecindeki Riskler

RİSK NO	ULUSALLAŞMA SÜRECİNDEKİ RİSKLER
	Ulusallaşma kapasitesinde olması nedeniyle karşılaşılan yönetim faaliyetleri ve kontrol kaynaklı riskler
	Organizasyon büyüklüğüne (yeni mağazalar, yeni bölgeler vb.) bağlı olarak ortaya çıkabilecek yetki sorunları riski
	Bölge ile Genel Müdürlük arasındaki koordinasyon ve işbirliği sorunları

Tablo 42: GPS İşletmesi Satış ve Pazar Kaybı Riskleri

RİSK NO	SATIŞ ve PAZAR KAYBI RİSKLERİ
	Online satış cirosunun toplam ciro içindeki payının sektör ortalamalarının gerisinde kalması
	Bölgesel pazar payının küçülmesi
	Sektör büyümesinin altında büyüme gerçekleşmesi
	Sepet ciro ortalaması sektör ortalamasının altında olması
	Satış alanlarında müşteriler ile iletişim aksaklıklarının yaşanması veya ilgisizlik
	E-ticaret operasyonunda mağazaların ürünleri kalitesiz eksiksiz şekilde göndermesi.
	Otopark ya da kısa süreli park yapmaya uygun alanların yetersizliği ya da yokluğu
	İstanbul'un nüfus yoğunluğunun belirli bölgelerde yoğunlaşmasının hizmet sunumu noktasında neden olabileceği riskler
	Ürünlerin tazeliğinden ve hizmetin en iyi şekilde sunulmasından taviz verilmesi
	Saha yönetimindeki etkinsizliklerin giderilememesi

Tablo 43: GPS İşletmesi Müşteri Beklentileri Riskleri

RİSK NO	MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ RİSKLERİ
	Müşteri şikayetleri ve yönetimi riski
	Göçe bağlı veya nüfus hareketlilikleri nedeniyle mağaza müşteri segmentinin değiştiği halde mağaza ürün portföyünün güncellenmemesi
	Bölgesel farklılığı da dikkate alarak müşterinin artan veya farklılaşan beklentilerine karşılık verememe
	Müşteri kayıpları ve müşteri frekans kayıpları
	Müşterinin kampanya iletişiminde yaşanan aksaklıklar,
	Müşteri ziyaretlerini aksatmak
	Tüketici harcama sepetindeki ürünlerin değişimlerinin izlenememesi

Tablo 44: GPS İşletmesi Ürün Kayıpları Riskleri

RİSK NO	ÜRÜN KAYIPLARI RİSKLERİ
	İade edilebilir ürünlerin ilgili firmalara verilmesi/verilmemesi nedeniyle maliyet ve kar kayıpları
	Hırsızlık suretiyle ürün kayıplarının artması
	Ürüne verilen hasarların artması, ürün imhaları
	Sayımların hatalı yapılması
	Ürünleri kendi satış barkodundan değil de fiyatı göreceli olarak düşük olan başka bir ürün barkodundan satılması
	Bedeli ödenmeden mağaza veya depo stoklarından personelin yaptığı iç tüketimler
	Kampanya dönemlerinde indirimli ürün satışların kontrol edilmemesi
	Negatif stokların kontrol edilmemesi
	Düzenli envanter yapılmaması ve sonuçlandırılmaması
	Firelerin kontrol edilmemesi
	Ürünleri sayılarak veya tartılarak teslim alınmaması ve kontrol mekanizmasının olmaması
	Fiili ve kaydi stokların tutmaması
	Tedarikçi iade oranlarının yüksek olması
	Mağazalarda iade edilmeyen/edilemeyen stoklar

Tablo 45: GPS İşletmesi Ürün Tedarik ve Fiyatlama Riskleri

RİSK NO	ÜRÜN TEDARİK ve FİYATLAMA RİSKLERİ
	Stok devir hızının yavaşlığı, ürün bazlı stok devir hızının belirlenmemesi ve takip edilmemesi
	Belirsizlik veya diğer nedenlerle doğru maliyet belirleyememe, kar marjı yanlış hesaplama
	Vadeli ödemeler nedeniyle yüksek fiyatla satın alma
	Ürün bulunurluğu sağlayamama nedeniyle satışların azalması
	Hammadde sıkıntısından dolayı ürün tedarik edememe, hammaddedeki agresif fiyat değişiklikleri
	Müşteri alışveriş frekansını arttıran, çapraz ürün satışını destekleyen ürünleri bulundurmama
	Zamanında yeni ürün veya çok talep gören tedarik edememe,
	Yerel tedarikçiler ile iş birlikteliklerinin geliştirilmemesi
	Kategori yönetiminin ürün satın alındıktan sonra kendisini stoktan sorumlu hissetmemesi
	Ürün tedarik ve teslim alma aşamasında ürün kalite kontrol yetersizlikleri nedeniyle kalitesiz ürün satma
	Rakip analizlerinin iyi yapıp kampanya ya da aksiyonları planlama yapılması
	Rakip firmaların sattığı, bölgesel olarak müşterinin talep ettiği lokal ürünleri bulundurmak.
	Delist ürünlerin depo rafında kalması
	Mağaza sipariş takibinin yapılmaması fazla sipariş verilmesi.
	Private Label ürün portföyünün yetersiz olması
	Mağazaların stok seviyesini düşürmek amacıyla adetli sevkiyat sisteminin çalışması
	Ürün fiyatlarında balon etkilerinin bulunması

Tablo 46: GPS İşletmesi Afet ve Salgın Hastalık Riskleri

RİSK NO	AFET ve SALGIN HASTALIK RİSKLERİ
	Afet ve acil durum sonrasında zamanında mağaza ve depolara ulaşamama
	Deprem, yangın ve sel gibi tehlikelere karşı aksiyon planlarının oluşturulmaması
	Salgın hastalıklar nedeniyle kapanmalar veya personelin çalışamaması
	Karşı karşıya kalınması muhtemel krizler için birim düzeyinde kurtarma planlarına sahip olmamak, sahip olduğu halde planlı olarak test etmemek

Tablo 47: GPS İşletmesi Sosyal Olaylar ve Savaş Riskleri

RİSK NO	SOSYAL OLAYLAR ve SAVAŞ RİSKLERİ
	Mağazaların yağmalanması

Tablo 48: GPS İşletmesi İklim ve Gıda Üretimi Riskleri

RİSK NO	İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ ve GIDA ÜRETİM RİSKLERİ
	İklim değişiklikleri nedeniyle kuraklık, susuzluk ve ısınma nedeniyle ürün temininde yaşanacak sorunlar
	Üretim ve faaliyet için kaynakların azalması, alternatif kaynakların bulunması

Tablo 49: GPS İşletmesi Politik Riskler

RİSK NO	POLİTİK RİSKLER
	Devletin dış politikasındaki değişimler
	Devletin iç politikasındaki değişimler
	Kamu kurumları ile doğrudan veya dolaylı (davalar gibi) yaşanan çatışmalar nedeniyle olumsuz algılara yol açma
	Siyasal istikrarsızlık
	Yerel Yönetimlerin yapacağı altyapı düzenleme ve tadilatları (trafik güzergah değişikliği, su, kanalizasyon, doğalgaz vb.)
	Rekabet Kurumunun haksız rekabet ve fiyat incelemeleri
	Devletin marketler açması veya açılmış marketlere adil olmayan açıktan destek vermesi

Tablo 50: GPS İşletmesi Şirket İçi Kurallara Uyum Riskleri

RİSK NO	ŞİRKETİÇİ KURALLARA UYUM RİSKLERİ
	Mağaza yöneticilerinin yazar kasa Z anahtarlarını yetkisiz personele vermeleri nedeniyle usulsüzlük yapılmasına yol açılması
	İlgili birimlerce gider faturalarının zamanında teslim edilmemesi nedeniyle kayıt edilmemeleri sonucunda yaşanacak sorunlar
	Yıllık anlaşma koşullarının sisteme yanlış tanımlanması, ilgili sözleşmelerin zamanında teslim edilmemesi nedeniyle ciro primi vb. faturaların eksik/fazla kesilmesi
	Disiplin prosedürü eğitimlerinin verilmemesi ve prosedürün uygulanmaması
	Yazılı prosedürlere göre çalışılmaması,
	Ürün kabullerin belirlenen alanlarının dışında yapılması,
	Mağaza yöneticilerinin fiyat gönderimlerini ve promosyon aktarımlarını zamanında yapmamaları.
	Fiyat geçişlerinin zamanında sistemde yapılmaması, geç yapılması
	İrsaliye miktar düzeltmelerin kontrolsüz kayda alınması
	Transferlerin kontrolsüz kayda alınması
	Sistem iade ve fire kayıtlarının doğru olmaması, kontrol edilmemesi
	Evrak kayıtlarının zamanında yapılmaması ve evrakların kontrol ve kayıt için merkeze zamanında gönderilmemesi
	Depo ve mağaza mal giriş hatalarının önüne geçilememesi, ürün tanımlaması yapılırken adet, koli, paket dikkat edilmemesi
	Ürün kabul ve kayıtlarının geç yapılması,
	Merkez depolardan mağazalara irsaliyesiz ürün gönderilmesi

Tablo 51: GPS İşletmesi Yasal Düzenlemelere Uyum Riskleri

RİSK NO	YASAL DÜZENLEMELERE UYUM RİSKLERİ
	Elektronik ve geleneksel belge arşivlerine ulaşamama
	Olumsuz çevre etkilerinin minimize edilmesi ve yönetilmesi
	Personel özlük dosyasında olması gereken belgelerin eksik olması nedeniyle yasal uyumsuzluklarda kanıt sunamama
	Yıllık izin kartlarının doldurulmaması, imzalatılmaması
	Fiyat değişikliklerinde raf etiketlerinin zamanında reyonlara takılmaması.
	İdari para cezalarının tebliğ edildiği andan itibaren zamanında ödenmemesinden kaynaklanan "15 gün içerisinde ödemede ¼ indirimli ödeme hakkının" kullanılamaması
	Vergi, harç gibi kesinleşen kamu borçlarının zamanında ödenmemesi nedeniyle katlanılan gecikme ceza ve faizleri
	Vergi ve özel usulsüzlük cezaları
	Hijyen eğitimlerinin verilmemesi
	Ücret ve bordro sistematğine bağlı yasal riskler
	Sigara, kasa ve benzeri açıklar nedeniyle personelin sözleşmeye dayalı asıl ücretinden kesinti yapılması
	Çalışma kıdemine göre yıllık izin hakedişlerinin yanlış hesaplanması
	Mağaza açılacak yerdeki kamu otoritesinin ruhsatlandırma ve sicil kaydı şartlarının bilinmemesi, değişkenlik göstermesi
	Uygun yer bulunsa bile her istenilen yerde mağaza açma taleplerinin Kamu tarafından uygun görülmemesi. Yerel yönetimlerin beklentilerinin ihmal edilmemesi.
	İskan izni alınmamış önceden kiralanmış mağaza ve imalathaneler
	İş kazaları ve iş kazalarının zamanında ve usulüne uygun şekilde bildirilmemesi
	PL ürünleri için üretim ve TSE belgesi gibi izinlerinin alınmamış olması
	Aleyhimize oluşan yasa değişiklikleri. Kamu tarafından bazı ürünlerin satışı kısmen veya tamamen yasaklı hale getirilmesi,
	Kamu kurumlarının (Belediye, Çevre Şehircilik, Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Ticaret İl Müdürlükleri vb.) bildirdiği kurallara uymama nedeniyle ödenen cezaların artması,
	Gıda üretiminde kalite sistemlerinin olmaması, hijyenik olmayan yada tebliğe uygun olmayan gıda üretimi
	İSG düzenlemelerine aykırı işleyişler
	Kontaminasyon ve zehirlenmeye yol açacak uygulamalar
	Son kullanma tarihi geçmiş ürünlerin zamanında raflardan kaldırılamaması
	Fatura kontrol ve onay süreçlerinin uzaması nedeniyle farklı tarihlerde kayıt yapılması, muhasebe dönemsellik ilkesinin ihlal edilmesi
	Kamu veya şahıslar tarafından yapılan ihtar ve tebligatlara zamanında cevap dönmek