

İşletmelerde Sürdürülebilir Risk Yönetimi

Mübeyyen Tepe Küçükoglu¹

Özet

Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde global anlamda önemi yadsınamaz bir olgudur. Dünyadaki yaşamın devamlılığını sağlamak adına ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik alanları üzerinde titizlikle düşünülerek harekete geçilmesi gereken üç kritik alanı oluşturmaktadır. Sadece işletme bakış açısından ele alındığında dahi sürdürülebilirliğe hizmet edilmesi gelecek için önemli kazanımları doğurur. İşletmeler, faaliyetleri sonucu birey ve kurumların ihtiyaçlarını gidermeleri için katma değerli mal ve hizmetler üretirken aynı zamanda kaynakları tüketmektedir. Tüklenen kaynaklar dünyanın geleceği için önemli bir risk faktörüdür. Bu nedenle sürdürülebilirlik ve risk yönetimini entegre bir şekilde ele almak ve bu konuda çalışmalar yapmak gerekmektedir. İşletmeler faaliyetleri sayesinde ekonomik sosyal ve çevresel açıdan meydana getirdikleri riskleri ele almalı ve değerlendirmelidir. Risk yönetim sürecini sürdürülebilirliğin sağlanması bakış açısıyla uygulayarak gereken önlemleri almalıdır.

Başarılı bir risk yönetimi işletmelerin sınırlı kaynaklarını doğru alanlara yönlendirmesinde, gelecek nesillerde varlığını sürdürebilmesinde ve riskin yaratacağı olası fırsatları değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kitap bölümünde risk kavramının tanımı yapılarak ve riskle ilgili temel kavramlar açıklanmakta, risk araştırmalarından bahsedilerek çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre güncel global riskler sıralanmaktadır. Risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi ile risk yönetim sürecinin adımlarının anlatılmasının ardından sürdürülebilirlik ve risk yönetimi başlığı altında sürdürülebilirlik olgusuna değinilerek sürdürülebilir risk yönetiminin öneminden bahsedilmektedir.

1 Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, mtepekucukoglu@trakya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3717-4165>

GİRİŞ

İşletmenin türü, boyutu, sektörü ne olursa olsun faaliyet gösterdiği sürece çeşitli risklerle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Bu riskler ciddiye alınmaz ise işletmenin krizlerle karşı karşıya kalmasına neden olurlar. Krizler küçük iken ya da henüz risk halindeyken ele alınıp yönetilmesi ve kontrol altına alınması işletmenin kaynaklarını gereksiz yere kullanmamasını sağlar. Bilindiği üzere işletme kaynakları sınırlıdır ve işletmeler sahip oldukları kısıtlı kaynaklarını israf etmemeli ve doğru yerlerde kullanılmalıdır.

Yönetimin özelliklerinden biri evrensel olmasıdır. Evrensellik işletme yönetiminin dünyanın neresinde olursa olsun aynı usuller ve esaslar üzerinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Riskler ve risk yönetimi de benzer şekilde evrensel bir özellik gösterir. İşletmeler kar etmek, büyümek ve gelecek nesillerde devamlılık temel amaçlarını taşırlar. Bu açıdan bir işletmenin karşı karşıya kaldığı risklerle mücadele ederken sürdürülebilir kurumsal risk yönetim sistemine sahip olması onun sürdürülebilir bir organizasyon olmasını sağlayacaktır.

Risk kavramı ilk olarak olumsuz bir çağrışım yapsa da aslında riskin iki karşıt boyutu vardır. Bunlar fırsat ve tehdittir. Riski sadece tehdit, tehlike veya olumsuzluk olarak ele almamak gerekir. Covid-19 salgını örneğinde olduğu gibi sadece kaybeden sektörler olmamıştır. Özellikle perakende ve e-ticaret, temizlik, ilaç, teknoloji, dijital eğlence ve oyun alanlarında faaliyet gösteren işletmeler mevcut ürün ve hizmetlerinde uygun geliştirme ve yenilikler ile kazanan tarafta kalarak durumu fırsata çevirmiş ve kazançlarını katlamıştır.

Yukarıda belirtilen önemli noktalar özetlenecek olursa başarılı bir risk yönetimi işletmelerin sınırlı kaynaklarını doğru alanlara yönlendirmesinde, gelecek nesillerde varlığını sürdürebilmesinde ve riskin yaratacağı olası fırsatları değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır.

Sürdürülebilir risk yönetimi işletmenin sürdürülebilirliğin üç boyutunu oluşturan ekonomik, çevresel ve sosyal konularda oluşabilecek risklere karşı hazırlıklı olmasını sağlayacak bir risk yönetim sistemine sahip olmasını ifade eder. Sürdürülebilirliğin işletmenin risk yönetimi stratejilerine entegre edilmesi ile sürdürülebilirlik risklerinin belirlenerek değerlendirilmesi ve uygun araç ve tekniklerle yönetilmesi sağlanacaktır.

Bu kitap bölümünün ilerleyen kısımları şu şekilde sıralanmaktadır. Öncelikle ilk bölümde risk kavramının tanımı yapılacak ve riskle ilgili temel kavramlar açıklanacaktır. İkinci bölümde risk araştırmalarından bahsedilerek çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre güncel global riskler sıralanacaktır. Üçüncü bölümde risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi ile risk

yönetim sürecinin adımları anlatılacaktır. Son bölümde ise sürdürülebilirlik ve risk yönetimi başlığı altında sürdürülebilirlik olgusuna değinilerek sürdürülebilir risk yönetiminin önemi anlatılacaktır.

1. Risk Kavramı

Günümüzde işletmeler rekabet, mevzuatlar, uluslararası standartlar, küreselleşme ve teknolojideki değişimler nedeniyle birçok zorlukla karşı karşıyadır. İşletmelerin aynı zamanda aralıksız müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmek ve dinamik bir üretim ortamına uyum sağlamak için çevik olmaları da gerekmektedir (Oduoza, 2020: 1291). Riskler, bir işletmenin hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen belirsizlikler olarak tanımlanırken (Spedding ve Rose, 2008: 11) bazen olumlu bazen de olumsuz birçok etkiye neden olabilir. Olasılık ve etkinin bir denklemi olan riskler meydana gelebilir veya gelmeyebilirler. Risklerin gerçekleşmesi durumunda ise bazı istenmeyen olaylar yaşanabilir (Gehandler, 2015: 9). Riskin kabul edilmiş tek bir tanımı bulunmamakla birlikte hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle incelemek gerekmektedir. Daha önceden yapılmış risk tanımlarına bakıldığında riskin olumsuz yönüne vurgu yapılırken güncel tanımlamalar riskin her iki boyutuna da değinmektedir.

Risk kavramı gelecekle ilgili bir durumu işaret eder. Henüz gerçekleşmemiş ancak gerçekleşme potansiyeline sahiptir. Risk işletmeyi hazırlıksız yakalayabilir, bu nedenle de tehdit eder. İşletmeler gelecekle ilgili hedefler, amaçlar, stratejiler belirlerken karşı karşıya kalacakları riskleri hesaba katmazlar. Bu nedenle olası riskler işletmenin gelecek planlarına ulaşmasını tehlikeye atar, tehdit eder. Her ne kadar riskin fırsata dönüşme potansiyeli olsa da ilk etapta işletmenin planlarının gerçekleşmesini sekteye uğratabilir. Bununla birlikte işletmenin başarısını tehdit etmekle kalmaz varlığını da tehdit edebilir. Büyüklüğü, sektörü, türü, yaşı ne olursa olsun risk her işletme için geçerli bir kavramdır. Riskten muaf bir işletme yoktur. Bu doğrultuda bir risk tanımı yapmak gerekirse risk, işletmenin türü, büyüklüğü, sektörü, yaşı fark etmeksizin amaç, hedef ve stratejilerini etkileyen, belirsizlik içeren bir durumdur. Risk nedenleri çeşitlidir. İşletmeye ait veya işletme dışından her türlü faktör bir risk etkeni olabilir.

Bolak (2016: 3) riski planların başarısız olma olasılığı, yöneticilerin hatalı karar alma tehlikesi, işletmelerin zarar etme ya da kar etmemesi gibi durumlar şeklinde adlandırmaktadır. Alınan kararların, yapılan yatırımların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin gelecekte nasıl sonuçlara sebep olacağını kesin bilinmesi durumunda belirlilik ortamının bulunduğu ve herhangi bir riskin söz konusu olmadığını söylemek mümkündür. Ancak teoride bu şekilde ifade

edebilirken uygulamada bu durumun mümkün olmadığı aşıkardır. Gerçekte yaşanan ise, elde edilen sonuçların planlanan ya da tahmin edilen durumdan olumlu veya olumsuz tarafta sapma göstermesidir ki en genel tanımıyla risk kavramı bu duruma karşılık gelir.

Finansal bakımdan risk, bir getirinin gelecekteki çeşitli durumlara bağlı olması ve bu durumlardan en az birinin negatif veya pozitif getiriyle sonuçlanması şeklinde ifade edilirken, yönetim için risk, gelecekte ortaya çıkabilecek iç ve dış etmenlerin işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesindeki olumlu veya olumsuz etkisi olarak tanımlanmaktadır (Yazıcı, 2018: 2). İşletmeler operasyonlarını sürdürürken birçok risk faktörü ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu faktörler işletmenin amaçlarını etkileyebilir, hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir ve stratejilerini etkileyerek rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilir.

Riskle ilgili kavramların başında risk iştahı gelmektedir. Risk iştahı işletmenin sahip olduğu misyonu, vizyonu, hedef ve amaçlarına paralel olarak herhangi bir zamanda maruz kalmaya razı olduğu dolayısıyla önlem almamayı kabul ettiği risk miktarı olarak adlandırılır (Yazıcı, 2018: 7). İşletmenin risk iştahı belirlenirken, amaç, risk iştahı seviyesi, risk metodolojisinin nasıl olacağı, risk kategorilerinin belirlenmesi, risklerin belirlenme kriterleri, risklerin değerlendirilme kriterleri, risk yönetimiyle ilgili organizasyonel yapı ve görevler, risklerin hangi düzeye kadar yönetileceği, yapılacak toplantı ve hazırlanacak raporların sıklıkları ve yöntemleri, diğer çalışanların risk yönetimindeki rolü ve katkıları, kullanılacak belge formatları, kontrol faaliyetlerinde uygulanacak strateji ve usuller dikkate alınmalıdır (Uysal, 2020: 41). Risk iştahı işletmeler için risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında oldukça önemlidir. Risk iştahını belirlemiş olan bir işletme maruz kalmaya razı olduğu riskler için önlem almak zorunda kalmayacağından ek bir maliyet ve zaman harcamaktan da kurtulmuş olur. Burada önemli olan işletmenin makul bir risk iştahı seviyesi belirlemiş olmasıdır.

Risk ölçümlenebilir, tahmin edilebilir ve yönetilebilir iken yönetilemeyen kısmı belirsizlik olarak adlandırılır. Risk çoğu zaman belirsizlik ile birlikte ele alındığı gibi aslında risk belirsizliğin ölçülebilir kısmıdır. Belirsizlik, şüpheli ve subjektif bir kavram olup kesinlik olmaması ve kişiden kişiye değişebilmesi sebebiyle direkt olarak ölçmek mümkün değildir. Belirsizlikte “bilinmezlik” ve “sürpriz” şeklindeki iki boyut, risk için “muhtemel tehlike ve gerçekleşmesi halinde oluşacak etki” ve “gerçekleşme olasılığı” şeklindedir (Yazıcı, 2018: 3). Belirsizlik işletmeler için istenmeyen bir durumdur. İşletmeler gelecekle ilgili olabildiğince net ve doğru verilerle hareket ederek plan yapmak isterler.

Bu nedenle belirsizlik içeren durum ve kararlardan mümkün olduğunca kaçınırlar.

Doğal risk ve kalıntı risk kavramı risklerin ölçümünde önemli iki kavramdır. Doğal risk, var olan riskin yönetilmesi için gerekli önlemler alınmadan önceki miktarı olarak ifade edilmektedir. Doğal riskin diğer adı yapısal risktir. Kalıntı risk, işletmenin riskin olma olasılığını veya etkisini azaltmak amacıyla aldığı önlemlerden sonra geriye kalan risk miktarı olarak tanımlanmaktadır. Kalıntı risk alınan önlemlerle ilgili kontroller yapıldıktan sonra ortaya çıkması muhtemel olan risklerdir (Duran, 2013: 49). Doğal risk işletmenin belirlemiş olduğu risk iştahı sınırlarının içerisindeyse herhangi bir önlem almaya gerek kalmaz. Ancak üzerindeyse önlem alınarak kabul edilebilir risk iştahı sınırları içerisinde yer alacak kalıntı risk haline getirilmesi gerekir.

Riskten kaçınma kavramı, karşılaştırılabilir seçimlerle karşılaşıldığında daha az risk içeren seçeneği tercih etme durumudur. Örneğin, borsada işlem gören hisselerden elde edilecek yüksek getiriye rağmen para kaybetmemek amacıyla getirisi sabit olan vadeli mevduata yatırım yapılması riskten kaçınma eğilimini gösterir. Beklenen fayda teorisine göre, belirli bir büyüklükte zararın yarattığı kaygı, aynı büyüklükteki zararın yarattığı hazdan daha büyüktür. Bu sebeple yatırımcılar beklenmedik zararlardan kaçınmak için olası getirilerin bir kısmından vazgeçme eğilimi gösterir (Yazıcı, 2018: 11). Günümüzde yöneticilerden risklerle mücadelede, tepkisel olmaktan ve çıkan yangını söndürmekten daha fazlası beklenmektedir (Spedding ve Rose, 2008: 2). Bu sebeple yöneticilerin aşırı risk alma halinden çok riskten kaçınma pozisyonuna daha yakın ve risklerin etkilerini hesap ederek planlı hareket etmeleri gerekir.

Geleneksel risk yönetimi, fiziksel veya yasal nedenlerden kaynaklanan risklere odaklanır (örneğin doğal afetler veya yangınlar, kazalar gibi). Öte yandan, finansal risk yönetimi, işlem gören finansal araçlar kullanılarak yönetilebilen risklere odaklanır. Somut olmayan riskler ise gerçekleşme olasılığı yüksek ancak tanımlama eksikliği nedeniyle kuruluş tarafından göz ardı edilen bir kategoridir (Spedding ve Rose, 2008: 14). Beklenen sonuçlarla gerçekleşene sonuçların farklılaşmasına neden olabilecek etmenlerin diğer bir ifadeyle risk faktörlerinin sayıca fazlalığı bunların sınıflandırılmasını da zorlaştırmakta ve genel bir risk sınıflandırması bulunmamaktadır (Bolak, 2016: 4). Bununla birlikte aşağıda Tablo 1'de risk faktörlerinin farklı bakış açılarıyla sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 1. Risklerin sınıflandırılması

Risk türleri	Açıklama
İç risk	İç risk faktörleri işletmenin sınırlarının içerisinde yer alan faktörlerle ilgili olan ve kontrolünde olan risklerdir. İşletmenin üretim teknolojisi, çalışanların eğitim ve beceri düzeylerinden kaynaklanan sorunlar, işçi işveren anlaşmazlığı, likidite ihtiyacı gibi
Dış risk	Dış veya çevresel risk faktörleri işletmenin kontrolü dışında olup genel risk düzeyini etkiler. Yeni teknolojilerin ortaya çıkmasının yarattığı sorunlar, hava koşulları ve doğal afetler, ekonomik düzensizlikler gibi
Yönetilebilir risk	Yönetilebilir risk – yönetilemez risk ayrımı, iç risk – dış risk ayrımı ile özdeşleşmiş gibi görünse de her zaman bu şekilde değildir.
Yönetilemez risk	Döviz kuru, faiz oranı, piyasadaki mal fiyatlarındaki değişimler dış risk unsurları gibi görünse de birtakım finansal araçlarla yönetilebilir risk haline gelirken, doğal afetlerin yaratacağı riskler de sigorta sistemleri aracılığıyla yönetilebilir Öte yandan, iç risklerinden üretim teknolojisi kaynaklı risklerin azaltılması için yeni teknolojiye yatırım yapılması ya da finansal riski minimize etmek için borç düzeyini düşürmek mümkün iken, çalışanların hatalarından kaynaklanan olumsuz sonuçları yönetmek mümkün olmayabilir
Finansal risk	Finansal riskler, işletmelerin finansal faaliyetleri, finansal piyasalardaki dalgalanmalar veya ekonomik değişiklikler nedeniyle karşılaştıkları risklerdir
<ul style="list-style-type: none"> • piyasa riski • kredi riski • likidite riski • operasyonel risk 	<ul style="list-style-type: none"> • Piyasa riski, finansal fiyatlar ve oranlardaki değişimlerden kaynaklanan riskler olup döviz kuru, faiz oranı, hisse senedi fiyatları örnek verilebilir • Kredi riski, finansal işlemler sonucunda kişi veya kurumlardan birinin karşı tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirememesinden doğan risktir • Likidite riski, ihtiyaç duyulan miktardaki fonun istenen zamanda uygun bir maliyetle bulunamaması, eldeki finansal varlığın istenilen zaman ve fiyatta elden çıkarılamaması sonucu zarara uğrama riskidir • Operasyonel risk ise, işlem süreçlerinde veya yönetim sistemlerindeki düzensizlikler nedeniyle meydana gelebilecek finansal kayıplar şeklinde tanımlanır
Finansal olmayan risk	Finansal olmayan riskler ise, işletmelerin faaliyet alanlarındaki mal ve hizmet üretiminin doğal bir sonucu olarak karşılaştıkları, üretim teknolojisi ve işgücü gibi faktörlerden kaynaklanan risklerdir
Geleneksel güvenlik riskleri	Geleneksel güvenlik riskleri, çevresel etkilerden kaynaklanan ve fiziksel savunmaya dayalı risklerdir. İşçi sağlığı ve güvenliği, yangın, hırsızlık, gaz sıkışması sonucu patlamalar gibi
Siber güvenlik riskleri	Siber güvenlik riskleri, internet, e-posta, e-ticaret, e-bankacılık, e-devlet vb. gibi elektronik ortamlardan ve süreçlerden kaynaklanan risklerdir. Hesaplara sızılması, müşteri bilgilerinin ele geçirilmesi, sistemlerin kullanılamaz hale getirilmesi gibi

İtibar riski	İtibar riski olumsuz kamuoyu görüşünün oluşması ve bunun sonucunda finansal kaynakların ve müşterilerin kritik düzeyde kaybına yol açabilen bir risk türüdür. Müşterinin işletmeye karşı zor kazanılıp kolay kaybedilen itibarının içeren bu risk türü, işletmeler hakkında kalıcı olumsuz imajın oluşmasına neden olabileceği gibi işletmelerin müşteri kazanma ve koruma yeteneğini de önemli ölçüde zayıflatmakta ve yaygın, olumsuz müşteri tepkisine neden olmaktadır
--------------	--

Kaynak: Bolak (2016: 4) ve Yazıcı (2018: 47)

İç risk faktörleri işletmenin içerisinde yer alan çalışanlar, yöneticiler, sistemler, süreçler gibi çeşitli faktörlerden kaynaklı olabilmektedir. Bu faktörlerin işletmenin kontrolünde olduğunu düşünmek her zaman doğru olmaz. Çünkü çalışanlar bir iç risk faktörü olmakla birlikte çalışan kaynaklı davranışlar çoğu zaman işletme için yönetilemez bir risk grubunu oluşturur. Dış risk faktörlerini sıralarken işletmenin sınırlarının dışındaki yakın ve uzak çevre faktörlerini düşünmek gerekmektedir. Bu faktörlerden yakın çevre faktörlerini oluşturan rakipler, tedarikçiler, müşteriler, tüketiciler, ikame ürünler gibi sektöre özgü faktörler işletme için birçok risk faktörü oluşturabilir. Ancak genel çevre faktörleri kadar işletme için belirsizlik içermediği söylenebilir. Bunun nedeni sektörel çevre faktörleri olduğu için işletmenin kimi zaman sektörel çevreyi etkileyebileceği savından yola çıkarak farkına varılması ve yönetilmesinin daha kolay olmasıdır. Diğer taraftan genel çevre faktörleri yasal, politik, teknolojik, sosyokültürel, demografik, uluslararası çevre faktörleri olarak sıralanmakta ve her bir faktör çok katmanlı bir yapı göstermektedir. Bu nedenle belirsizlik içeren ve işletmenin kontrolü altında olmayan bu faktörler birçok risk unsurunu da beraberinde getirir.

Yönetilebilir riskler işletmelerin çeşitli araçlarla ve sistemlerle kontrol altına alarak olasılık veya etkisinde düşüş yaratabileceği riskler olarak düşünülebilir. Bu riskler aslında ortadan kalkmaz ama işletmeye zarar verme ölçüsü azaltılır veya işletmenin o konu ile ilgili sorumluluğu başka bir tarafa veya kuruma devredilir. Yönetilemez riskler için ise işletmenin mevcut araçları ve yöntemleri işe yaramaz veya zaman olarak harekete geçmede ve yönetmede geç kalındığı için zararı indirmek mümkün olamaz.

Finansal riskler işletmeler açısından hesaplanması mümkün olan ve bu doğrultuda karar alınmasında belirli yönetim tekniklerinin kullanıldığı risklerdir. Para ve sermaye piyasalarının gidişatından, işletmenin fon bulma arayışından ve bu fonların doğru yerlere aktarılmasından veya nakit akışından kaynaklanabilir. Finansal olmayan riskler ise süreçlerden, sistemlerden, müşterilerden veya çalışanlardan kaynakları çok geniş bir çeşitliliğe sahiptir.

Bu risklerin yönetilmesinde yöneticiler için standart baş etme yöntemleri bulunmamakla birlikte yöneticiler arasında farklılık gösterebilir.

Güvenlik riskleri günümüzde işletmeleri tehdit eden bir yapıya bürünmüştür. Özellikle siber güvenlik riskleri sektörü ne olursa olsun bilgi işlem altyapısını tehdit eden ve en ufak bir açık bulduğunda işletmenin tüm sistemlerini felce uğratabilen, işletmenin bu saldırılar sonucunda çeşitli maddi şantajlarla karşı karşıya kalabildiği, en kötüsü de geri dönüşü olmayan enformasyon kayıplarına yol açabilen risklerdir. Diğer yandan geleneksel güvenlik riskleri de işletmelerin fiziksel güvenlik açıklarından, gerektiği gibi yapılmayan kontrollerden veya alınan güvenlik önlemlerine tam olarak uyulmamasından kaynaklanabilir. Maddi zararlarla birlikte çalışan güvenliğini tehdit eden ve büyük etkileri olan sonuçlar doğurabilir.

İtibar riski ise işletmelerin kolay kolay hesap etmediği, göz ardı edebildiği bir risk türüdür. Buzdağının görünmeyen kısmı misali hiç beklenmedik bir anda ortaya çıkarak hızla yayılma potansiyeline sahiptir. İşletmelerin ilk başta önemsemediği veya önlem almadığı basit bir müşteri memnuniyetsizliği hızla büyüyerek marka imajını ve işletme güvenilirliğini etkileyen sonuçlara yol açabilir.

2. Risk Araştırmaları ve İşletmelerin Karşılaştığı Güncel Riskler

Global olarak birçok bağımsız kuruluş riskler ilgili düzenli araştırmalar yapmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları işletmelere, devletlere ve topluma çok önemli mesajlar vermektedir. Aşağıda bu konuda yapılmış olan 3 araştırmaya değinilmektedir. Bu araştırmalardan ilki Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum -WEF) tarafından 2024 yılına ait en güncel risk araştırması olan Küresel Risk Algı Araştırmasıdır. Riskler kısa ve uzun vadeli olarak sıralanmıştır. Bir başka araştırma ise PwC (PricewaterhouseCoopers) kuruluşunun yapmış olduğu PwC 2023 Küresel Risk Araştırması'dır. Bu araştırmanın sonuçları da gelecek dönemde işletme yöneticilerini kaygılandıran risk olaylarını ortaya koymaktadır. Son olarak Londra merkezli sigorta şirketi olan AON'in 9. Küresel Risk Yönetimi Anketi'nin sonuçlarına değinilmiştir. Bu araştırma global risk sıralamasının yanı sıra farklı sektörler için de risk sıralaması yaparak bu sektördeki işletmelere rehberlik etmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2024 yılı için hazırlamış olduğu küresel risk raporu 1.500 uluslararası uzmanın görüşlerini içeren Küresel Riskler Algı Araştırması'nın bulgularını sunmaktadır. Raporun hazırlanma amacı mevcut krizler ile uzun vadeli önceliklerin dengelenmesinde karar alıcılara destek olmak amacıyla küresel risklerin analiz edilmesidir. Raporda,

risklerin karmaşık ve doğrusal olmayan yönlerinin ele alınmasına yönelik yaklaşımlar değerlendirilmektedir (TİSK, 2024). Risklerin geniş bir perspektiften ele alınarak bir öngörü şeklinde sunulması işletmeler için global risk eğiliminin değerlendirilerek geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesinde, risk öngörülerinin yapılmasında önemli bir kaynak sağlamaktadır. Yapılan araştırma sonucunda raporun temel bulguları Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Önem derecesine göre küresel risklerin kısa ve uzun vadeli olarak sıralanması

2 yıllık dönem için	10 yıllık dönem için
1. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon	1. Aşırı hava olayları
2. Aşırı hava olayları	2. Dünya sistemlerinde kritik değişim
3. Toplumsal kutuplaşma	3. Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
4. Siber güvensizlik	4. Doğal kaynak kıtlığı
5. Devletlerarası silahlı çatışma	5. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon
6. Ekonomik fırsatların yetersizliği	6. Yapay zeka teknolojisi olumsuz sonuçları
7. Enflasyon	7. Zorunlu göç
8. Zorunlu göç	8. Siber güvensizlik
9. Ekonomik gerileme	9. Toplumsal kutuplaşma
10. Çevre kirliliği	10. Çevre kirliliği

Kaynak: TİSK (2024)

Yukarıdaki tablo incelendiğinde sıralanan riskler ekonomik, çevresel, jeopolitik, toplumsal ve teknolojik riskler olarak sınıflandırılmaktadır. Kısa vadede öngörülen risklerden ilk sırada yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon yer almaktadır. Uzun vadede ise aşırı hava olayları ile birlikte ilk sıralarda çevresel riskler bulunmaktadır. Burada sıralanan risk öngörülerini işletmelerin uzun ve orta vadeli stratejilerini oluştururken dikkate alması açısından önemlidir.

Güncel risklerle yapılan bir başka global araştırma olan “PwC 2023 Küresel Risk Araştırması” araştırması, 67 ülkenin işletme ve risk yönetimi liderlerinin (CEO, yönetim kurulu, risk yönetimi, operasyonlar, teknoloji, finans, denetim) işletmelerindeki risk durumları ve gidişatı hakkındaki görüşlerini bildirdikleri 3.910 yanıtın derlenmiştir. İşletmelerin gelecek 12 ay içerisinde kendilerini çok veya aşırı derecede tehdit altında hissettikleri konular şöyle sıralanmaktadır (Pwc, 2023).

- Enflasyon (%39)
- Siber riskler (%37)
- Makroekonomik oynaklık (%33)
- Dijital ve teknolojik riskler (%32)
- İklim değişikliği (%28)
- Jeopolitik çatışma (%26)
- Sağlık riskleri (%23)
- Sosyal eşitsizlik (%22)

Teknoloji, işletmenin riske maruz kalma düzeyini, yeni fırsatlar peşinde koşarken risk alma iştahını ve bunu azaltmak ve dayanıklılık oluşturmak için kullandıkları araçları şekillendirmede giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Araştırma katılımcıların en fazla maruz kaldıkları riskler açısından yalnızca enflasyon siber riskten daha yüksek sırada yer alırken, diğer dijital ve teknoloji riskleri neredeyse makroekonomik oynaklıkta aynı seviyede yer almaktadır.

Bir diğer araştırma ise AON tarafından 2.842 karar verici pozisyonundaki üst yöneticinin katılımı ile 2023 yılında gerçekleştirilen 9. Küresel Risk Yönetimi Anketi'dir. Tablo 3'te anketten elde edilen bulgular üzerinden hazırlanan ve işletmelerin günümüzde karşılaştıkları global risk sıralaması ile birlikte finans, perakende ve tüketici malları, sağlık, taşıma ve lojistik, sanayi ve üretim sektörlerinde yer alan işletmeler için de ayrı risk sıralamaları yer almaktadır (AON, 2023).

Tablo. 3 Global ve sektörlere özgü risk sıralaması

Global risk sıralaması	Finansal kuruluşlar için risk sıralaması
1. Siber saldırı veya veri ihlali	1. Siber saldırı veya veri ihlali
2. İşin sekteye uğraması	2. Düzenleyici veya yasal değişiklikler
3. Ekonomik durgunluk	3. Ekonomik durgunluk
4. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutmada başarısızlık	4. Nakit akışı veya likidite riski
5. Düzenleyici veya yasal değişiklikler	5. Teknoloji veya sistem arızası
6. Tedarik zinciri veya dağıtım başarısızlığı	6. Yenilik yapamama veya müşteri ihtiyaçlarını karşılayamama
7. Emtia fiyat riski veya malzeme sıkıntısı	7. Faiz oranı dalgalanması
8. Marka veya itibara zarar	8. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutmada başarısızlık
9. Yenilik yapmada veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlık	9. Markaya veya itibara zarar
10. Artan rekabet	10. İşin sekteye uğraması

Perakende ve tüketici malları alanındaki işletmeler için risk sıralaması	Sağlık sektöründeki işletmeler için risk sıralaması
<ol style="list-style-type: none"> 1. Siber saldırı veya veri ihlali 2. Tedarik zinciri veya dağıtım arızası 3. Marka veya itibara zarar 4. Ekonomik durgunluk 5. İşin sekteye uğraması 6. Yenilik yapamama veya müşteri ihtiyaçlarını karşılayamama 7. Artan rekabet 8. Hızla değişen pazar trendleri 9. Emtia fiyat riski veya malzeme sıkıntısı 10. Teknoloji veya sistem arızası 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siber saldırı veya veri ihlali 2. İşgücü sıkıntısı 3. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutmada başarısızlık 4. Düzenleyici veya yasal değişiklikler 5. Artan sağlık hizmetleri maliyetleri 6. Marka veya itibara zarar 7. Artan rekabet 8. Pandemi riski ve sağlık krizleri 9. Teknoloji veya sistem arızası 10. Yenilik yapmada veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlık
Taşıma ve lojistik işletmeleri için risk sıralaması	Sanayi ve üretim işletmeleri için risk sıralaması
<ol style="list-style-type: none"> 1. Siber saldırı veya veri ihlali 2. Ekonomik durgunluk 3. İşin sekteye uğraması 4. Artan rekabet 5. İş gücü sıkıntısı 6. Tedarik zinciri veya dağıtım sorunu 7. Düzenleyici veya yasal değişiklikler 8. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutmada başarısızlık 9. Mülk hasarı 10. Yenilik yapmada veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlık 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emtia fiyat riski veya malzeme sıkıntısı 2. Tedarik zinciri veya dağıtım sorunu 3. Ekonomik durgunluk 4. İş kesintisi 5. Siber saldırı veya veri ihlali 6. Düzenleyici veya yasal değişiklikler 7. Artan rekabet 8. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutma başarısızlığı 9. Yenilik yapma veya müşteri ihtiyaçlarını karşılama başarısızlığı 10. Nakit akışı veya likidite riski

Kaynak: AON (2023).

Global risklerin yanı sıra sektörel bazda da işletmeler yukarıdaki tabloları inceleyerek özellikle stratejik plan oluşturma aşamasında kendi alanlarına giren risk gruplarını değerlendirmeli ve dikkate almalıdır. Bu sayede risk planlamalarını yapmaları, risk gruplarını belirlemeli ve önlem almalıdır.

3. Risk Yönetimi

Risk yönetimi, bir işletme tarafından karşılaşılan kayıpları ve kayıpların azaltılmasında işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda en iyi yöntemleri sistematik olarak tanımlayarak analiz eden bir süreçtir (Yazıcı, 2018: 2). Risk yönetimi işletme yöneticileri için önemli bir mücadele alanıdır ve proaktif olarak kontrol edilmediği takdirde bazı işletmeler için düşük performans

ve bazen de faaliyetlerin durdurulmasına kadar giden sonuçlara neden olabilmektedir (Oduoza, 2020: 1290). Son yıllarda yaşanan gelişmelere paralel olarak işletmelerde risk yönetimi çalışmalarına verilen önem artmıştır. Uygulaması çok kolay olmayan bir sistem ve süreç olarak risk yönetimi, özel sektörde dahi sınırlı sayıda işletme tarafından tam olarak uygulanmaktadır (Uysal, 2020: 51).

İşletmeler alacağı riskleri ve bunların sonuçlarını dengelemeyi hedeflerken bu riskleri yönetememenin sonuçları da katlanarak artmaktadır. Rekabetçi baskılar, işletmelerin alacağı dersleri zor yoldan öğrenmelerine neden olmaktadır. Bu durum da işletmelerin daha proaktif olmalarına yol açmaktadır (Spedding ve Rose, 2008: 2). İşletmelerde istikrarın sağlanması, kayıp maliyetlerinin azaltılması, sürprizlerin önlenmesi, sosyal sorumluluk ve yasal düzenlemelere uyum sağlanmasının gerekliliği işletmeler için risk yönetimi süreçlerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Güçlü risk yönetim uygulamalarına sahip olmayan işletmeler organizasyonu ve çalışanlarını risklere karşı korumayı başaramazlarsa önemli ve ani zararlar görmeleri söz konusu olmaktadır (Yazıcı, 2018: 5).

Risk yönetimi, işletmelerin karlılık hedeflerinden sapmadan faaliyetlerini sürdürülebilmesinde yapılması gereken düzenlemeleri gerçekleştirmek, işletmedeki maddi değerlerin ve tüm çalışanların korunması ile birlikte olası istenmeyen kayıpların minimum maliyetle atlatılabilmesi için gerekli olan tüm kaynakların ve faaliyetlerin planlanarak organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrol süreçlerini içermektedir (Emhan, 2009: 209). Risk yönetimi, bir işletmenin paydaşlarını diğer bir tabirle hissedarlarını, müşterilerini, çalışanlarını ve tüm bunlarla birlikte organizasyonel bütünlüğünü korumak için maruz kaldığı belirsizlikler ya da gelecekte karşı karşıya kalabileceği tehditlerin yönetilerek işletmenin gelişim potansiyelinin yükseltilmesidir (Özer ve Erdem, 2022: 58). Kötü yönetilen risklerin performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği ve bir iş ortamında temel risk değişkenlerinin proaktif ve sistematik kontrolünün başarılı sonuçlar üretebileceği yaygın olarak bilinmektedir (Oduoza, 2020: 1290).

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi

1990'ların başından itibaren işletmelerin karşı karşıya kaldığı risk türlerinin arttığı, bununla birlikte risk yönetiminin giderek önem kazandığı gözlenmiştir. Bu dönemde risk yönetiminin sorumluluk alanı, likidite riski gibi finansal risklerin yanına operasyonel risklerin de katılımıyla genişlemiştir. Riskin kapsamının genişlemesi sonucunda risk yönetimine içsel risk yönetimi bakış açısını getiren kurumsal risk yönetimi yaklaşımı

ortaya çıkmıştır. Böylece 2000'li yıllar ile birlikte sadece finansal riskleri değil aynı zamanda işletmelerin yapı ve süreçlerinden kaynaklanan operasyonel riskleri, işletmelerin faaliyetlerinden kaynaklı iş risklerini ve stratejik riskleri de kapsayan kurumsal risk yönetimi yaklaşımı yaygınlaşmaya başlamıştır (Yazıcı, 2018: 4).

İşletmeler, kurumsal risk yönetimi süreçlerini geliştirdiği takdirde bu süreçleri stratejilerini belirlemede kullanarak, bununla birlikte performans süreçlerine entegre ederek bir taraftan riskleri ele alma diğer taraftan da olası fırsatlardan yararlanma becerilerini geliştirebilirler (Uysal, 2020: 39). Risk kavramı her ne kadar tehlike, tehdit gibi olumsuz çağrışımlarla anılsa da birtakım risklerin sonuçları beraberinde fırsatları ya da fırsata çevrilebilecek durumları da içerir. Bu noktada olası fırsata dönüşebilecek alanların da tespiti kurumsal risk yönetimi entegrasyonu ile daha elverişli hale gelir.

Kurumsal Risk Yönetimi, bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek, yavaşlatabilecek veya durduracak potansiyel olayları tanımlayan, işletmenin risk alma iştahına uygun olarak yöneten ve işletme hedeflerine ulaşma konusunda yeterli bir güvence sağlayan, işletme genelinde organize edilmiş, tüm kademe yönetimden ve yönetici olmayan çalışanlardan etkilenen bir süreçtir (Özer ve Erdem, 2022: 58). İşletmelerde kurumsal risk yönetimi işletme stratejisi ile riskler arasındaki ilişkiyi konumlandırırken aynı zamanda amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum yalnızca işletme başarısı ve performans için değil, organizasyonda risk kültürünün oluşumu ve yaygınlaşmasında da önem arz eder (Uysal, 2020: 39). Örgüt kültürü açısından risk kültürünün varlığı işletmenin risk farkındalığını artırır. Risk farkındalığına sahip çalışanlar sadece kendi uzmanlık alanlarını veya bölümlerini ilgilendiren risk durumlarını tespit etmekle kalmaz farklı işletme alanlarında da olası risk durumlarını fark edebilirler.

3.2. Risk Yönetim Süreci

Genel olarak, risk yönetimi riskleri tanımlama, ölçme ve değerlendirme ve bunları yönetmek için stratejiler geliştirme sürecidir. Risk yönetimi stratejileri, riski üçüncü tarafa devretme, riski önleme, riskin olumsuz etkisini azaltma ve belirli bir riskin sonuçlarının bir kısmını veya tamamını kabul etme şeklinde sıralanmaktadır (Spedding ve Rose, 2008: 13):

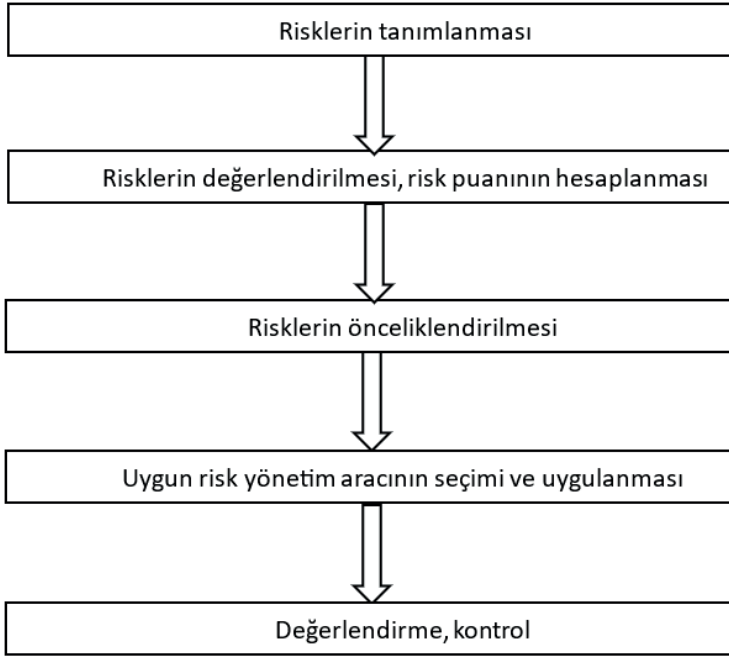
- Risk transferi, genellikle sözleşmeyle üçüncü tarafın riski kabul etmesini sağlamak anlamına gelir;
- Riskten kaçınma, risk taşıyabilecek bir faaliyette bulunmamayı içerir.

- Risk azaltma, olası kaybın ciddiyetini azaltan yöntemleri içerir.
- Risk kabulü, kaybı meydana geldiğinde kabul etmeyi içerir.

Kurumsal risk yönetimi işletmelerde organize olmuş sistematik bir risk sistemi kurmayı hedeflemektedir. Neredeyse tüm işletmelerde risk yönetim sistemini zorunlu kılmak amacıyla işletmenin uyması gereken prosedür ve yönetmelikler güncellenmişse de pratikte bunun yeterli olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, her şeyden önce işletmedeki çalışanların günlük faaliyetlerde riskleri nasıl algıladıkları ve yönettiklerinin belirlenmesi gerekmektedir (Özer ve Erdem, 2022: 60). Risk yönetimi sürecinin işletmenin stratejik planlama çalışmalarıyla eş zamanlı olarak başlatılması gerekmektedir. Stratejik planların güncellenmesi veya değiştirilmesi gereken durumlarda, yapılacak değişiklikler temel alınarak risklerle ilgili gereken çalışmalar da yapılmalıdır. Stratejik plandaki hedeflerin belirlenmesinden önce işletme stratejik düzeyde risk iştahını da belirlemelidir (Duran, 2013: 33).

Risk yönetimi süreci birbirine bağlı süreç adımlarından oluşmaktadır. Bu adımlar Şekil 1'de görüldüğü üzere riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, önceliklendirilmesi, çeşitli risk yönetim araçları arasından uygun olanın seçilerek uygulanması ile değerlendirme ve kontrol süreçlerini içermektedir (Daft, 1991). Bu süreç adımlarının her biri eşit derecede önemli olup süreçte üzerinde titizlikle çalışılması gerektirir.

Sürece başlamadan önce risk yönetim sürecini tasarlamak, koordinasyon ve takibini yapmak üzere profesyonel ekipler oluşturmak, bu süreçteki en kritik aşamalardan biridir. Risk yönetim sürecini koordine edecek, alanında uzman çalışanlara her zaman ihtiyaç doğacaktır. Bu uzmanların özellikle risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi modelleri, risklerin raporlanması ve iletişim gibi konularda bilgili ve tecrübeli olmalarıyla birlikte süreç için ihtiyaç duyulan eğitim ve danışmanlığı da almaları gerekir (Uysal, 2020: 51).



Şekil 1. Risk yönetim sürecinin aşamaları

1. aşama *Risklerin tanımlanması*: Bu aşamada işletmenin hedef, amaç ve stratejilerine ulaşma noktasında sektöre uğratabilecek temel risklerin neler olduğu sıralanır. Bu noktada kullanılabilecek çeşitli araçlar bulunmaktadır. İş akış şemalarının incelenmesi, SWOT analizi, PESTLE analizi örnek yöntemlerdir.

2. aşama *Risklerin değerlendirilmesi, risk puanının hesaplanması*: Risklerin değerlendirilme aşamasında önemli iki kriter bulunmaktadır. Bunlar, riskin meydana gelme olasılığı ve meydana geldiğinde yaratacağı etkisidir. Olasılık değeri yıl içerisinde meydana gelme frekansı üzerinden derecelendirilebilir. Etki ise insana yönelik etki veya maliyet üzerinden derecelendirilebilir. Burada olasılık ve etki dereceleri çarpılarak bir risk puanı hesaplanır.

3. aşama *Risklerin önceliklendirilmesi*: Bir önceki aşamada hesaplanan risk puanları değerlendirilerek kabul edilemez, acil önlem alınması gereken, kabul edilebilir risk kategorilerinden hangilerinde yer aldığına göre önceliklendirilir. Önceliklendirme risklere karşı tedbir alınırken zaman ve kaynak kullanımını kolaylaştırır.

4. aşama *Uygun risk aracının seçimi ve uygulanması*: Risklere cevap verme yöntemleri arasında kabul et, devret, yönet, yok et ve fırsatı değerlendir

şeklinde farklı yöntemler bulunmaktadır (Duran, 2013: 54). Eğer risk durumu işletmenin belirlemiş olduğu risk iştahı sınırlarının içerisindeyse kabul edilir. Devret yönteminde riskin üçüncü taraflara yönlendirilmesi söz konusudur. Yönet yöntemi risklerin önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici kontroller vasıtasıyla yönetilmesini ve kontrol altına alınmasını içerir. Yok et yönteminde söz konusu riskli faaliyete son verilir. Fırsatı değerlendirme yönteminde ise riskin olumlu taraflarına, kazançlarına yoğunlaşarak söz konusu risk avantaja çevrilmektedir.

5. aşama *Değerlendirme ve kontrol*: Bu aşamada risk yönetim sürecinin genel olarak değerlendirilmesi ve raporlaması yapılır. Uygulanan risk yönetimi yöntemlerinin sonuçları kontrol edilir.

Risk yönetimi devam eden bir süreçtir. İşletmeler bazen bunu bir kez uygulanan adımlardan oluşan bir süreç olarak düşünebilirler. Ancak risklerin özellikleri değiştiği ve işletmeler tüm iç ve dış çevresel faktörlerle dinamik bir yapıya sahip olduğu için tekrarlanması gereken bir döngüdür. Risklerin varlığı, olasılığı ve etkisi gibi değişkenler aynı kalmaz. Bu nedenle risk yönetim ekibi aşamaları düzenli olarak tekrarlamalı ve gözden geçirmelidir (Tepe-Küçüköglü, 2023: 337).

4. Sürdürülebilirlik ve Risk Yönetimi

4.1. Sürdürülebilirlik Olgusu

Sürdürülebilirlik; dünyadaki tüm varlıkların şimdiki ve gelecekteki nesilleri için ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan güvenilir, sağlıklı ve kaliteli bir hayatı garanti altına almak arayışındadır (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995: 879). Sonraki nesiller açısından insanoğlunun gelişimini doğa ile dengeli bir düzeye getirebilmek için neler yapılması gerektiğine odaklanır. Bu açıdan sürdürülebilirliğin disiplinler arası bir kavram olduğu söylenebilir. Çünkü sürdürülebilirlik; kaynakların tükenmesi, çevre kirliliği, atıkların oluşumu ve bertaraf edilmesi, nüfus artışı, sosyal adalet, çevresel adalet gibi çok sayıda farklı kavramları kapsamaktadır (Stead ve Stead, 2000: 317).

Sürdürülebilirlik çok çok boyutlu ve katmanlı bir olgudur. Günümüzde sürdürülebilirlik kavramının iç içe geçmediği konu az bulunur. Temelde sürdürülebilirlik tanımı nereye uyarlanırsa uyarlansın dikkate alınması gereken en önemli noktalar ihtiyaçların varlığı, bu ihtiyaçların karşılanmasında gerekli kaynakların varlığının ve bulunabilirliğinin devam etmesi ile bugün-gelecek kaygısı olmaktadır. Dünyada yaşam var olduğu sürece ihtiyaçlar hep varlığını koruyacaktır. Kaynaklar ise; söz konusu ihtiyaçların karşılanmasında gerekli olan her şeydir. Eğer yeterli kaynak olmaz ise ihtiyaçların karşılanmasında

sıkıntılar oluşur. Bu noktada konuyu bugün ve gelecek olgusu içerisinde ele aldığımızda, kullandığımız kaynaklar bugün mevcut olan ihtiyaçlarımızı gidermektedir; fakat gelecek yıllarda bu kaynaklara ulaşılamazsa benzer ihtiyaçların giderilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle sürdürülebilirlikten bahsedebilmek için gelecekte de ihtiyaçların karşılanabilmesi ve bunun için de gereken kaynakların temin edilebilmesi gerekmektedir.

4.1.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik ve Ekonomik Riskler

Dünya'da meydana gelen ekonomik krizlerin sonucunda, ekonomik sürdürülebilirliğe olan bakış açısı değişmiş ve ilgi artmıştır. Küresel çapta yaşanan ekonomik duraklama süresince işletmeler ve bireyler daha yoğun ve hızlı bir biçimde ekonomik sürdürülebilirliğe yönelmektedir. Bu durumun sebepleri arasında işsizlik, toplumsal programlara ve hükümetlere karşı güvensizlik ve finansal riskler karşısında duyulan kaygılar bulunmaktadır. Bu bakımdan ekonomik sürdürülebilirlik iki alt boyuta ayrılmaktadır. Birincisi geleneksel finansal performans ile alakalı olup işletmeler için maliyet düşüşü gibi konuları içermektedir. İkincisi de işletmenin dış paydaşlarının ekonomik beklentileri açısından geniş çaplı ekonomik refah ve yaşam standardıyla alakalıdır (Choi ve Ng, 2011: 270).

Ekonomik sürdürülebilirlik; topluma katkısı olan ürün ve hizmetler üretirken aynı zamanda kar etmeyi amaçlayan işletmenin fayda-maliyet analizi ile ilgilidir. Bu bakış açısı ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmeler kaynaklı fırsatları ve riskleri değerlendirerek, tüm paydaşlar için uzun dönemli değer yaratmayı amaçlamaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik; karlılığı, işletme giderlerini, gelir değişkenliğini, işletmenin finansal performansını ve diğer sermaye unsurları olan insan, üretim ve doğal sermayeyi ne şekilde yönettiği ile yatırımlar konusundaki sürdürülebilirliği kapsamaktadır (Eş, 2008: 22).

Ekonomik riskler, işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomik ortamlarda yaşanan değişikliklerin işletmenin varlık, kaynak ve operasyonlarındaki etkilerden kaynaklanan risklerdir. Finansal risklerden farklı olarak öne çıkan ekonomik riskler şu şekilde sıralanmaktadır (Yazıcı, 2018: 59):

Pazar riski: Pazarda oluşan rekabet, talep, hammadde ve satış fiyat değişimlerinin varlık ve borçlar üzerinde yaratmış olduğu riski ifade etmektedir.

Ülke riski: Bir ülkeye borç veren yabancı kurumların veya yatırımcıların, çeşitli kısıtlamalar, müdahaleler veya dış devletlerin sorunları neticesinde geri alamama riskidir.

Sektörel riskler: Belirli bir sektörde yaşanan gelişmelerin o sektörde faaliyet gösteren tüm firmalar üzerinde yarattığı risklerdir.

Konjonktürel riskler: Dönemsel gelişmelerin işletmeler üzerinde yarattığı risklerdir.

Koçel (2020) ekonomik çevreyi “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam” olarak tanımlamaktadır. Ekonomik çevre faktörleri arasında enflasyon, milli gelir, üretim faktör maliyetleri, para ve maliye politikaları, dış ödemeler bilançosu, konjonktür evreleri yer almaktadır. Tüm bu faktörler de çeşitli ekonomik riskleri beraberinde getirmektedir.

4.1.2. Çevresel Sürdürülebilirlik ve Çevresel Riskler

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu; ekosistemler, toprak, hava ve su da dahil olmak üzere, canlı ve cansız tüm doğal sistemler üzerinde ortaya çıkan çeşitli etkiler ile ilgilidir. Çevresel göstergeler girdilerle (örneğin; malzeme, enerji, su) ve çıktılarla (örneğin; emisyonlar, katı ve sıvı atıklar) ilgili performansı kapsamaktadır. Bununla birlikte, biyoçeşitlilik ve çevresel uyumun yanında çevresel harcama ve kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerin yarattığı etkiler gibi diğer bilgileri de içermektedir (GRI, 2013).

Çevresel sürdürülebilirlik, insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kullanılan hammadde kaynaklarını koruyarak ve oluşan atıkların çeşitli zararlar vermesini önleyerek insanların refah düzeyini geliştirmeyi hedeflemektedir (Moldan, Janouskova ve Hak, 2012: 6). OECD'nin çevre stratejisinde çevresel sürdürülebilirlikle ilgili 4 ölçüt tanımlanmaktadır (OECD, 2001).

1. Yenilenebilir olma (Regeneration): Yenilenebilir kaynakların etkin bir şekilde ve uzun vadede doğal yenilenebilir özelliklerini yitirmeden kullanılabilmesi
2. İkame edilebilirlik (Substitutability): Yenilenemeyen kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve kullanımlarının sınırlı tutularak yenilenebilir kaynaklarla değiştirilmesi
3. Özümseme (Assimilation): Çevre açısından tehlikeli olan veya kirliliğe sebep olan maddelerin doğanın bunları özümseme kapasitesini aşmaması, insan sağlığı ve çevrenin korunması için belirlenen kritik seviyelerin aşgısında tutulması.
4. Geri dönülemez etkilerden kaçınmak: Çeşitli aktivitelerin ekosisteme olan geri döndürülemez yan etkilerinden kaçınılması gerekmektedir. Ekosistemin bütünlüğünün sağlanması ve devam ettirilmesinde doğal süreçlerin yeterliliği bu yan etkilere karşı bir koruma sağlamış olacaktır.

Çevresel riskler, doğa ile birlikte insan kaynaklı çevresel etmenlerden kaynaklanan tehlikeleri içerir. Bunlar arasında depremler, kasırgalar, seller ve orman yangınları gibi doğal afetler sıralanabilir. İklim değışikliğinin sonucu olarak kaynakların varlığı ve kullanılabilirliğindeki zorluklar da maliyetlerin artmasına ve kaynak bulma ve üretimde aksamalara yol açabilir (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 78).

Modern hayatın getirdiği üretim teknolojileri, kimyasal madde kullanımı ve atık madde üretimindeki artış nedeni ile çevresel kaygılarda son yıllarda bir artış ve küresel duyarlılık meydana gelmiştir. Bu kaygılar çoğunlukla insanların bitkiler, hayvanlar ve ekosistem ile teması sonucu meydana gelen sonuçlarla ilgilidir. Ekolojik risk faktörleri aşağıdaki sebeplerden ortaya çıkabilmektedir (Yazıcı, 2018: 60):

- Deprem, sel, toprak kayması, yanardağ patlaması gibi doğal hareketler
- Kimyasal atıkların suya, toprağa, havaya karışması nedeni ile oluşan kirlilik
- Karbon salınımı ve iklim değışikliği
- Bitki ve böcek ilaçları ile canlı türlerinin azalması
- Yeşil alanların azalması ve şehirleşme

4.1.3. Sosyal Sürdürülebilirlik ve Sosyal Riskler

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu niceliksel verilerden çok niteliksel veriler üstünde durmaktadır (Eş, 2008: 24). Sosyal sürdürülebilirlik sosyal sistemlerin dinamik dengesinin devamlılığının sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu amaç; adaletin sağlanması, yoksulluğun giderilmesi, kültürel çeşitliliğin korunması, insan haklarının korunması, toplum güvenliğinin sağlanması ve yaşam kalitesi gibi temel insan ihtiyaçlarının güvence altına alınması ile gerçekleştirilebilir. Elbette ki; bu amacın gerçekleştirilmesi için gereken alt kavramların durumu toplumdan topluma değışmekle birlikte, temelinde insan ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılması yatmaktadır (De Kruijf ve Van Vuuren, 1998: 9).

Sürdürülebilirliğin sosyal ayağının kapsadığı insan boyutu; işletme çalışanları, toplum, yöresel halk, tedarikçiler ve paydaşlar gibi insan gruplarından oluşmaktadır. İşletmenin strateji, misyon, vizyon ve uygulamalarında tüm bu gruplar göz önünde bulundurulmalıdır (Eş, 2008: 24). Gelecek nesillere odaklanılırken, adaletsiz gelir ve kaynak dağılımı, toplumun ekonomik sınıflara bölünmüş olması gibi bugünün sosyal sorunları göz ardı edilmemelidir. Güçlü bir sosyoekonomik sistem

için, nesiller arası ve aynı nesil içinde eşitlik, doğal çevrenin korunması, yenilenemeyen kaynakların asgari düzeyde kullanılması, temel insan ihtiyaçlarının karşılanması, kişisel hak ve özgürlüklere önem verilmesi gibi şartların sağlanması gerekir (Ceylan, 2010: 13).

Sosyal riskler insan hakları ve toplum ilişkileri veya iş uygulamaları ile ilgili sorunlardan kaynaklanabilir. Kötü çalışma şartları, yetersiz ücretler ile işçi haklarının ihlalleri gibi konular işletmeler açısından grevlere, üretim kesintilerine ve itibarın zarar görmesine yol açabilecek kritik risk unsurlarıdır. Çocuk işçi çalıştırılması, zorla çalıştırma ve iş güvenliğinin sağlanmadığı çalışma koşulları bağlayıcı yasal sonuçlara, toplumun öfkesine ve marka imajının zarar görmesine sebep olabilir (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 78).

4.2. Sürdürülebilir Risk Yönetiminin Önemi

Hızla değişen dünyanın sunmuş olduğu karmaşık zorlukları atlatabilmek için geleneksel risk yönetimi anlayışı yetersiz kalmaktadır (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 76). Mevcut sürdürülebilirlik riskleri eski risklerden önemli ölçüde farklıdır. Bu nedenle, kurumsal sürdürülebilirlik risklerini yönetmek için daha bütünsel ve kurumsal düzeyde bir yaklaşıma ihtiyaç vardır (Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 167).

Sürdürülebilirlik riskleri arasında, güvenlik ve operasyon kalitesinin düşük olması riski, operasyonlarda ve prosedürlerde güvenilmezlik ve verimsizlik riski, sürdürülebilirliğe odaklanmış kilit müşterileri kaybetme riski, sürdürülebilirliğe odaklanmış rakipler ve ikame ürünler için pazarı kaybetme riski, kaynakların aşırı kullanımı nedeniyle olumsuz kamuoyu görüşü ve itibar riski, sürdürülemez projelere yatırım yapma riski ve yasal ve gönüllü gerekliliklere uymama riski yer alır (Wijethilake ve Lama, 2018: 145).

İşletmeler, sürdürülebilirlik raporları üretmek, atık ve sera gazı emisyonlarını azaltmak için gönüllü olarak çalışmak, enerji açısından verimli üretim ve ulaşım sistemlerine yönelmek, yeşil binalara, ürünlere ve hizmetlere yatırım yapmak, sürdürülebilirlik kuralları, yönetmelikleri ve hükümet politikalarındaki değişikliklere proaktif olarak uyum sağlamak ve çalışanları güçlendirmek gibi çeşitli yaklaşımlarla sürdürülebilirlik riskini azaltabilirler (Anderson ve Anderson, 2009). Sürdürülebilir risk yönetimi (SRY), risklerin azaltılmasını sürdürülebilirlik ilkeleriyle birleştiren bir yapı ortaya koyarak işletmeler açısından çeşitli faydalar sağlamaktadır. Öne çıkan faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Carter ve Rogers, 2008, aktaran Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 76):

- SRY, artan küresel zorluklara karşı direnmeyi ve aynı zamanda rekabet avantajını sürdürmeyi amaçlayan işletmelerin uzun vadeli vizyonuyla uyum sağlar. Kısa vadeli hedeflerin yanında uzun vadeli hedeflere ulaşmak amacıyla kalıcı uygulamaların oluşturulmasına destek olur
- SRY, özellikle sürdürülebilirlik ve sorumlu iş uygulamalarına değer veren tüketiciler, yatırımcılar ve hissedarlar için işletmenin çekiciliğini artırma potansiyeline sahiptir
- Sürdürülebilirlik ile risk yönetiminin entegrasyonu sadece riskleri azaltmakla kalmaz, yeniliği teşvik eder, yeni ürünlerin, süreçlerin ve teknolojilerin geliştirilmesine yol açarak yeni gelir akışları yaratır
- SRY işletmelerde hesap verebilirlik ve şeffaflığı teşvik ederek paydaşların bu noktalarda artan taleplerinin karşılanmasını destekler. Sistem, paydaş katılımını ve tüm paydaşlarla açık bir iletişimi teşvik eder, taraflar arasında güçlü ilişkilerin inşa edilmesini sağlar
- SRY, işletmelerin kaynak kıtlığı, iklim değişikliği ve jeopolitik sorunlar gibi gelecekteki olası zorlukların öngörülmesi ve azaltılmasına imkân tanır

Spedding ve Rose (2008) da benzer şekilde sürdürülebilir kurumsal risk yönetimi ile aşağıdaki kazanımların elde edileceğini öne sürmektedir:

- Mevcut amaç ve hedeflere ulaşmak ve yenilerini geliştirmek
- Ortaya çıkan riskleri yeni faaliyet fırsatları olarak görerek işletmenin iş yeteneklerini geliştirmek
- Çok çeşitli risk sorunlarına yönelik analiz ve azaltma teknikleri, vaka çalışmaları, en iyi uygulama önerileri, kontrol listeleri, durum tespiti operasyonları gibi belirli görevlere yönelik metodolojiler ile işletmeye yönelik riskleri azaltmak
- İşletmenin daha istikrarlı ve sürdürülebilir olmasına yardımcı olmak
- Uyumsuzluğu en aza indirerek, ticari operasyonların kalitesini artırarak, personelin ve müşterilerin yaşam kalitesini artırarak, ekolojik 'ayak izlerini' en aza indirerek ve kaynak kullanımını azaltma yoluyla karlılığın artırılmasına hizmet etmek

Bu faydalara Kucuk-Yilmaz ve Flouris (2010: 168) şunları eklemektedir:

- Dengeli ve entegre ekonomik, sosyal ve çevresel performansın elde edilmesi

- Sürdürülebilirliğe dayalı konuların tüm seviyelerde iş stratejisi, yönetim ve organizasyona tam entegrasyonu
- Kurumsal değer optimizasyonu
- Üçlü temel sürdürülebilirlik boyutlarında kurumsal hedeflere ulaşılması için makul güvence
- Kurumsal kaynak optimizasyonu
- Kurumsal risk optimizasyonu
- Sürdürülebilirliğe dayalı risklerin etkili ve proaktif yönetimi

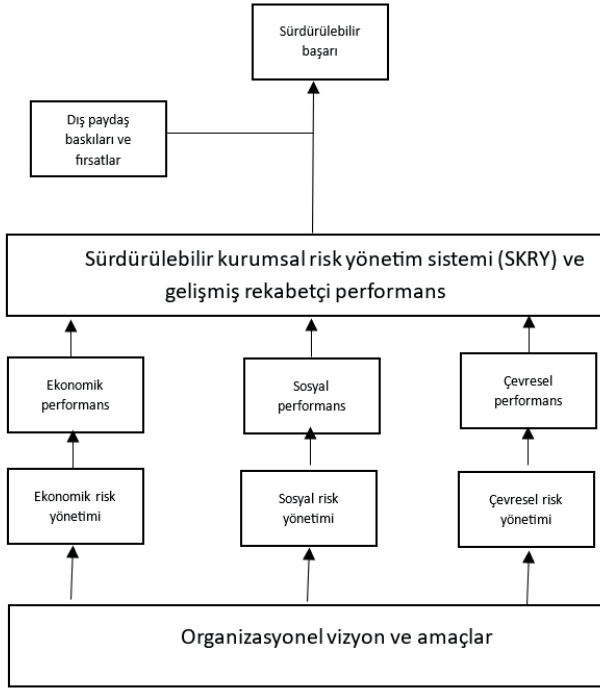
Bir işletmenin riski tolere etme veya yönetme yeteneği kendi başına bir rekabet avantajı oluşturabilir (Spedding ve Rose, 2008: 11). Günümüzde işletmelerin sadece potansiyel kayıpları en aza indirmek için değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik gündeminden kaynaklanan yeni iş fırsatlarından yararlanmak için de sürdürülebilirliği ve risk yönetimini stratejilerine tam olarak entegre etmeleri gerekmektedir. Bunlara, gelişen sürdürülebilirlik ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürünler ve hizmetler, sürdürülebilirliği veya risk performansını iyileştirmek için yeni teknolojiler veya gelişmekte olan pazarlara erişmek, geliştirmek ve sürdürülebilir toplulukların yaratılmasını desteklemek için yeni iş modelleri dahil olmaktadır (Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 162).

İşletmeler sürdürülebilirlik ilkelerini risk yönetimi stratejilerine proaktif olarak entegre ettikleri takdirde dayanıklılıklarını artırabilir, imaj ve itibarlarını koruyabilir, mevzuatlara uyumluluğu sağlayabilir ve faaliyetlerini çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan beklentilerle uyumlu hale getirebilir (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 89). Sürdürülebilir risk yönetimi, son yıllarda risk yönetimindeki zihniyet değişikliğini yansıtmaktadır. İşletme yöneticileri, operasyonlar aracılığıyla değer yaratmak için belirli risklerin kaçınılmaz olduğunu ve bu riskler etkili bir şekilde değerlendirilip yönetilirse gerçekten değerli fırsatların elde edileceğini anlamışlardır (Ai, 2006, aktaran Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 164).

İşletmeler artık belli bir risk bilincine varmakla birlikte eğer hali hazırda bir risk yönetimi stratejisine sahip değillerse, bu yönde kendilerini geliştirerek hazır olmanın gereğine inanmışlardır. Çünkü risk yönetiminin, bunu benimseyek hazır olan çalışanlar için de bir verimlilik anahtarı olduğunun farkındadırlar (Özer ve Erdem, 2022: 63). Sürdürülebilir risk yönetimi çeşitli riskleri yönetmenin önemini anlaşılmasını geliştirecek ortak bir risk kültürü ve dilinin elde edilmesine de yardımcı olmaktadır. İşletmedeki tüm unsurlarının risk yönetimi sistemine dahil edilmesine yardım ederek,

kurumsal vizyon ve hedeflerin risk yönetimi sistemleriyle bütünleşmesini kolaylaştırır (Spedding ve Rose, 2008: 3).

Sürdürülebilir risk yönetimi, ekolojik, sosyoekonomik ve kurumsal risk faktörlerinin işletme yönetimine bütünsel ve sistematik bir şekilde entegre edilmesini gerektirir (Kucuk-Yilmaz ve Flouris, 2010: 162). Sürdürülebilir risk yönetimi, işletmelere proaktif yaklaşımı zorunlu kılar. İklim değişikliği ve kaynak kıtlığı gibi çevresel riskler, işletmeleri kaynak tüketimini ve emisyonları azaltmaya zorlamaktadır. Sosyal riskler ise, etik çalışma uygulamalarının, insan haklarının ve toplum refahının öneminin altını çizmektedir (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 87).



Şekil 2. Sürdürülebilir risk yönetim modeli

Kaynak: Spedding ve Rose (2008: 25).

Spedding ve Rose (2008: 25) organizasyonel vizyon ve amaçlar doğrultusunda sürdürülebilirliğin üç boyutunu temel alan ekonomik, sosyal ve çevresel risk yönetimi ile bu alanlarda elde edilecek performansın işletmede sürdürülebilir kurumsal risk yönetimi ve gelişmiş rekabetçi performans ile sonuçlanacağını ifade etmektedir. Bu başarılı performans da dış paydaş baskıları ve fırsatların etkisiyle sürdürülebilir başarı hedefine ulaşmayı sağlayacaktır. Modelin detayları Şekil 2’de gösterilmektedir.

SRY modeli aşağıda verilen temel risk yönetimi ilkelerine dayanmaktadır (Kwak ve Stoddard, 2004: 915):

Paylaşılan vizyon: Ortak amaç, paylaşılan sahiplik ve kolektif bağlılığa dayalı başarı için paylaşılan bir vizyonun varlığı

Açık iletişim: Resmi, gayri resmi ve doğaçlama iletişim ve fikir birliğine dayalı süreçler aracılığıyla tüm program seviyelerinde ve arasında bilginin serbest akışının gerçekleşmesi

Proaktif stratejiler: Gelecekteki olayları öngörmeye dayalı program faaliyetlerini planlamayı ve yürütmeyi içeren proaktif stratejilerin uygulanması

Sistemik ve uyarlanabilir metodoloji: Programın altyapısına ve kültürüne uyarlanabilir sistemik bir yaklaşımın varlığı

Sürdürülebilir Risk Yönetimi Çerçevesi, yöneticilere sürdürülebilirlik risklerinin etkili bir şekilde ele alınmasını içerir. Genel kurumsal performansın ve değerlerin iyileştirilmesini sağlamak için gereken risk göstergelerini, risk kaynaklarını, hedefleri ve raporlama sistemlerini üreten bütünsel ve sistemik bir sürdürülebilir risk yönetimi sürecinin nasıl kurulacağı konusunda rehberlik sağlamak üzere tasarlanır (Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 167).

SONUÇ

Risk yönetimi işletmeler için hedeflenen sonuçlara ulaşma, amaçlanan plan ve stratejileri gerçekleştirme ve başarıya ulaşma noktasında üzerine titizlikle eğilinmesi gereken bir alandır. Sürecine uygun bir şekilde gerçekleştirilen risk yönetimi çalışmaları sayesinde işletmeler, çok temel önlemler alarak, asgari maliyetlere katlanarak ileride geri dönülemez etkiler sonucunda çok daha büyük kayıplarla karşılaşmamayı güvence altına alır. Risk yönetim sürecinin her adımı detaylı bir şekilde yerine getirilmelidir. Bu sayede işletmeler çeşitli nedenlerle göz ardı edebileceği riskleri kolaylıkla öngörerek gelecekte karşılaşması muhtemel problemlerle baş etme yöntemleri geliştirecektir. İşletmelerin risklerini yönetmede kuracağı sağlam sistemler uzun vadede önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar sadece risklerin getireceği kayıpların önlenmesi noktasında değil aynı zamanda fırsatların da yakalanması bakımından önemlidir.

Sürdürülebilirlik kavramı tüm dünya için önemi yadsınamaz bir olgudur. Sadece işletme bakış açısından ele alındığında dahi sürdürülebilirliğe hizmet edilmesi gelecek için önemli kazanımlara gebecektir. İşletmeler, faaliyetleri sonucu birey ve kurumların ihtiyaçlarını gidermeleri için katma değerli mal ve hizmetler üretirken aynı zamanda kaynakları tüketmektedir. Tüklenen kaynaklar dünyanın geleceği için önemli bir risk faktörüdür. Bu nedenle

sürdürülebilirlik ve risk yönetimini entegre bir şekilde ele almak ve bu konuda çalışmalar yapmak gerekmektedir. İşletmeler faaliyetleri sayesinde ekonomik sosyal ve çevresel açıdan meydana getirdikleri riskleri ele almalı ve değerlendirmelidir. Risk yönetim sürecini sürdürülebilirliğin sağlanması bakış açısıyla uygulayarak gereken önlemleri almalıdır.

Sonuç olarak, işletmenin kendini risklerden koruması tek başına yeterli değildir. Dünyadaki kaynakların tükenmesi, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşamaması sonucunda işletmenin varlığını sürdürmesinin bir önemi kalmaz. Çünkü dünya üzerinde tüm varlıklar, süreçler, sistemler birbiriyle ilişkili haldedir. Bu ilişkideki bağlantılardan birinin kopması tüm yapıyı sekteye uğratar. Bu noktadan hareketle sürdürülebilirliğin sağlanması noktasında zarar verecek sonuçlar tüm sistemi etkiler. Sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda bütünsel bir bakış açısıyla bakmalı, bütünü olumsuz etkileyecek sonuçlardan kaçınılmalıdır. Sürdürülebilir risk yönetimi sayesinde işletmeler elde edeceği sonuçlar ile kümülatif bir şekilde global açıdan sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Anderson, D. R., & Anderson, K. E. (2009). Sustainability risk management. *Risk Management and Insurance Review*, 12(1), 25–38.
- AON. (2023, 22 Ekim). *Global Risk Management Survey Ninth Edition*. <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey>
- Bolak, M. (2016). *Risk ve yönetimi* (2. baskı). Birsen Yayınevi.
- Ceylan, Ö. (2010). *Tüketicilerin çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik moda konusunda bilgi düzeyi, tutum ve davranışlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 269-282.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. Dryden Press.
- De Kruijf, H. A. M., & Van Vuuren, D. P. (1998). Following sustainable development in relation to the north-south dialogue: ecosystem health and sustainability indicators. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 40(1), 4–14. <https://doi.org/10.1006/eesa.1998.1635>
- Duran, E. (2013). *Kamu idarelerinde kurumsal risk yönetimi uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu.
- Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve firma düzeyinde sürdürülebilirlik performans ölçümü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Gehandler, J. (2015). Road tunnel fire safety and risk: A review. *Fire Science Reviews*, 4(2), 1-27.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- GRI. (2013, 23 Ekim). *Sürdürülebilirlik raporlaması ilkeleri*. <https://www.globalreporting.org/languages/Turkish/Pages/default.aspx>
- Kazan, G., & Uzun-Kocamış, T. (2024). Tedarik zincirlerinde sürdürülebilir risk yönetimi: Çevresel, sosyal ve jeopolitik riskleri azaltma stratejileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.54860/beyder.1482356>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Kucuk-Yilmaz, A., & Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. *African Journal of Business Management*, 4(2), 162–171. <http://www.academicjournals.org/AJBM>

- Kwak, Y. H., & Stoddard, J. (2004). Project risk management: Lessons learned from software development environment. *Technovation*, 24(11), 915–920.
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.04.033>
- Oduoza, C. F. (2020). Framework for sustainable risk management in the manufacturing sector. *Procedia Manufacturing*, 51, 1290–1297. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.180>
- OECD. (2001, 23 Ekim). *OECD Environmental strategy for the first decade of the 21st century*. <http://www.oecd.org/environment/indicators-modelling-outlooks/1863539.pdf>
- Özer, M. A., & Erdem, E. (2022). Kurumsal risk yönetimi: Sorumlular ve başarı kriterleri üzerinden bir değerlendirme. *Denetim*, 25, 58–75.
- Pwc. (2023, 24 Ekim). *Pwc global risk survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/2023-global-risk-survey.pdf>
- Spedding, L., & Rose, A. (2008). *Business risk management handbook*. CIMA Publishing.
- Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-Enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24(4).
- Tepe-Küçükkoğlu, M. (2023). Foundations of risk management in businesses. B. Parlak, & K. C. Doğan (Ed.), *Management of special areas in public administration* (1. baskı, ss. 333-348) içinde. Livre de Lyon.
- TİSK. (2024, 25 Ekim). *Dünya Ekonomik Forumu küresel riskler raporu bilgi notu*. <https://www.tisk.org.tr/dokuman/dunya-ekonomik-forumu-kuresel-riskler-raporu-2024-bilgi-notu.pdf>
- Uysal, M. C. (2020). Stratejik risklerin yönetilmesi ve örgütlerde sürekli risk yönetimi entegrasyonu. *Denetim*, 21, 39–52.
- Wijethilake, C., & Lama, T. (2018). Sustainability core values and sustainability risk management: moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 143–154.
- Yazıcı, M. (2018). *İşletmelerde risk yönetimi ve karar verme* (1. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.