



SÜT ÜRETİM İŞLETMELERİNDE RİSK YÖNETİMİ*
RISK MANAGEMENT IN DAIRY PRODUCT COMPANIES

Nigar ÖZÇETİN

Öğr.Gör.Dr., Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, nigar.ozcetin@bozok.edu.tr

Başvuru tarihi/Application date: 09.07.2017

Yayına kabul tarihi/Acceptance date: 17.11.2017

ÖZET

Küreselleşmenin etkisiyle günümüz işletmeleri, sadece faaliyette buldukları ülkede değil, dünyadaki diğer ülkelerdeki olaylardan etkilenir hale gelmiştir. Özellikle uluslararası ve çok büyük sermayeye sahip firmaların, yolsuzluk ya da hileli işlemlere girişmeleri bütün dünya piyasalarını olumsuz olarak etkilemektedir. Yolsuzlukları ve hileli işlemleri engelleyebilmek için düzenleyici kurumlar birtakım kurallar ve standartlar getirmişlerdir. Bu kurallardan biri de yöneticilerin hesap verme sorumluluğudur. Yöneticiler, görevlerini yerine getirebilmek için, işletme faaliyetleri ile ilgili karşılaşılabilecekleri riskleri belirlemek, analiz etmek ve bu risklerle mücadele etmek için gerekli uygulamaları yapmak zorundadırlar. Bu uygulamalar “risk yönetimi” adı altında ele alınmaktadır. Bu çalışmada amacımız Türkiye’de faaliyette bulunan, 2014-2016 yılları arasında ISO 1000 içine girmiş olan süt üretim işletmelerinin yöneticilerine anket uygulamak sureti ile işletmelerin risk yönetimi ile ilgili faaliyetlerini belirlemeye çalışmaktır. Verilerin elde edilmesi yüz yüze anket uygulanarak elde edilmiştir. Aynı zamanda 2016 yılında en fazla süt üreten ülkeler sıralamasında dördüncü sırada yer alan Brezilya ile onuncu sırada yer alan Türkiye’deki süt üretim işletmeleri için en fazla risk unsuru taşıyan değişkenler de araştırılmıştır. Sonuç olarak; süt işletmelerinde neredeyse % 50 oranında risk yönetim uygulaması ve risk raporlama sisteminin bulunmaması risk yönetimi uygulamasının süt işletmeleri için yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Risk, Risk Yönetimi, Süt Üretim İşletmeleri, Risk Yönetim Sistemi, Risk Yönetim Uygulaması

ABSTRACT

Today's businesses, with the influence of globalization, are affected by the events not only in the countries they operate in, but also in other countries around the World. Particularly, international companies with huge capital that engage in corruption or fraud, adversely affect all world market. Regulatory authorities have introduced a set of rules and standards in order to prevent corruption and fraud. One of these rules is the accountability of the managers. In order to fulfill their duties, managers are obliged to identify and analyze the risks they may face in business operations and to implement the necessary measures to struggle these risks. These applications are discussed under the name of risk management. Our aim in this study is to try to determine the activities related to risk management of the enterprises operating in Turkey and conducting surveys on the managers of the milk production enterprises which entered ISO 1000 between 2014-2016. The survey was conducted by face to face. At the same time, Brazil, which ranks fourth in the list of countries producing the most milk in 2016 and the variables that have the highest risk factor for milk production enterprises in Turkey, which is in the tenth rank, were also investigated. As a result, almost 50% of dairy businesses do not have risk management practice and risk reporting system, which shows that risk management is not sufficient for dairy operations.

Key Words: Risk, Risk Management, Dairy Product Companies, Risk Management System, Risk Management Application

* Bu çalışma, Prof. Dr. Şaban UZAY danışmanlığında Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen “Süt Üretim İşletmelerinde Risk Yönetimi ve İç Kontrol: Bir Araştırma” başlıklı doktora çalışmasından türetilmiştir.

GİRİŞ

Risk Yönetimi, günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için gerekli olan en önemli süreçtir. Risk yönetimi ile işletmeler oluşabilecek riskleri önceden tahmin edebilirler ve bu risklerin azaltılması ya da yok edilmesi için çeşitli faaliyetlerde bulunabilirler. Bunu yapabilmek için işletmelerin, öncelikle risklerin ne olduğu ve nasıl yönetilebileceği ile ilgili bilgilere sahip olmaları gerekir.

Risk; her zaman var olan bir olgudur. İnsanların yürüttüğü faaliyetlerin çoğunda risk vardır (Fıkırkoca, 2003: 24). Asırlardır yaşamış olan insanlar için risk, insanın kontrol edemeyeceği durumların meydana gelmesinin kaçınılmaz olmasıdır. Kontrolü dışında meydana gelebilecek bu olaylara ve risklere karşı insanoğlu bütün varlığıyla mücadele etmiştir. Deneme ve yanılma yoluyla ve insan bilgisinin ve düşüncesinin değerlendirilmesi ile riski tanımlamak ve ölçmek için yollar geliştirmiştir (Mun, 2010: 47).

Riskin birçok tanımı yapılmıştır. W.D. Rowe riski; bir olay veya faaliyetin istenmeyen olumsuz sonuçlarının olma olasılığı olarak tanımlamıştır. N.Rescher ise; riski olumsuz sonuç olasılığı olarak tanımlamış ve riski ölçmek için olumsuzluk olasılığının ve riskin belirleyici bileşenlerinin uygun şekilde ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir (Merna, 2008: 30). Çoğu insan riski üç bileşeni açısından düşünür: Kötü bir şey oluyor, bunun olma olasılığı ve eğer bu olursa, sonuçları şeklindedir. Riskin bu üç bileşeni, risk yönetimi yapısının temelleri olarak kullanılabilir (Merna, 2008: 31). COSO riski; bir olayın meydana gelme ve kurumun hedeflerine ulaşma başarısını kötü etkileme olasılığı olarak tanımlamıştır. Risk buna göre; şu anda var olan değil, gelecekte ortaya çıkma olasılığı olan tehdit edici durumlar olarak nitelenmektedir (Kızılboğa, 2013: 64).

Bir olaya risk diyebilmek için birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar (Uzun, 2007: 53; Fıkırkoca, 2003: 25):

- Risklerden kaçınılması mümkün değildir
- Riskler her ortamda oluşabilir.
- Genellikle tam ve net olarak bilinmesi ya da öngörülmesi mümkün değildir (belirsizlik vardır).
- Riskler zamanla değişir.
- Risklerin yönetilmesi mümkündür.
- Risklerin sonuç üzerinde olumsuz etkileri vardır.

Risk yönetimi ise kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin belirlenmesi, azaltılması ve başarıya ulaşılmasını sağlayacak fırsatların ortaya çıkarılması sürecidir (Kızılboğa, 2013: 65). Risk yönetim sürecinde daha önce var olan ve gelecekte de var olacak olan işletme faaliyetlerine ilişkin bütün riskler ele alınır. Risk yönetim sürecinde işletmeler; risklerin belirlenmesi, risklerin analiz edilmesi, meydana gelecek risklerle nasıl baş edilebileceğine ilişkin stratejilerin belirlenmesi, bu stratejilerin değerlendirilmesi ve son olarak sonuçların değerlendirilmesi faaliyetlerini yerine getirir (Heldman,2005, 22).

İşletmeler risk yönetimi ile birçok fayda da sağlamış olmaktadır. Bu faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Heldman, 2005, 21; Emhan, 2009, 209):

- İşletmelerin karlılık içinde faaliyetlerine devam etmesi için gerekli düzenlemeleri sağlar.
- Organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile işletmenin kazanma gücünü korur.
- Organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli olan kaynakları ve faaliyetleri planlar.
- Organizasyonun yönetilmesi ve kontrol süreçlerini kapsar.
- Potansiyel riskleri tespit etmek ve meydana gelme olasılığı en yüksek olanları belirlemek için riskleri analiz eder.
- Meydana gelmesi durumunda büyük etkiye sahip risklerin belirlenmesini sağlayacak ve riskleri önleyecek ya da risklerin etkisini azaltacak ya da azaltmaya yardım edecek planları tanımlar.

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Küreselleşmenin etkisiyle günümüz işletmeleri, sadece faaliyette buldukları ülkede değil, dünyadaki diğer ülkelerdeki işletmelerin faaliyetlerinden de etkilenir hale gelmişlerdir. Bu nedenle işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerine uzun yıllar devam edebilmeleri, diğer işletmelerle rekabet edebilecek düzeyde olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin, küresel piyasalarda faaliyet gösterebilmeleri için işletmenin karşılaşılabileceği risklerin belirlenmesi, meydana gelebilecek risklerle baş edebilecek stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejilerin sonuçlarının değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini engelleyebilecek veya sonlandırabilecek olaylara karşı gerekli önlemleri alması, faaliyetlerini uzun yıllar sürdürebilmesi için gereklidir.

Bu çalışmada süt ürünleri işletmelerinin seçilmesinin nedeni; dünya nüfusunun hızla artması, sütün insan sağlığı açısından vazgeçilmez öneme sahip olması ve besin değerinin yüksek olması, insan yaşamının her evresinde bebeklik, çocukluk, ergenlik ve yaşlılık dönemlerinde insan vücudu için çok önemli mineral ve besin kaynağı olmasından dolayı sütün büyük önem taşımasıdır. Başta Türkiye olmak üzere bütün dünya ülkelerinde sütün daha fazla tüketilmesi hedeflenmektedir. Özellikle AB’de son zamanlarda Türk süt ürünleri için ihracat izni verilmiş olması artan ihtiyacın karşılanması bakımından süt ürünleri üreticileri için önemli bir fırsat haline gelmektedir.

Dünyada süt ürünleri üreten ülkeler sıralamasına bakıldığında 2016 verilerine göre birinci sırada Hindistan, ikinci sırada ABD, üçüncü sırada Pakistan ve dördüncü sırada ise Brezilya gelmektedir. Türkiye ise; bu sıralamada onuncu sırada yer almaktadır. Dördüncü sırada yer alan Brezilya süt üretim işletmeleri ile ilgili 2012 yılında Antonio Eustaquio Baptista tarafından yapılan “Sistema De Control Interno- Estudo Multicasos Em Empresas De Laticínios Da Região Do Alto Paranabia- Minas Gerais” çalışmada süt üretim işletmelerinin iç kontrol sisteminin yeterliliği araştırılmıştır. Bu çalışmada işletme yöneticileri için önemli olan sorunların neler olduğu incelenmiştir.

Bu çalışmada amacımız; Türkiye’de faaliyet gösteren süt üretim işletmelerinin risk yönetim sistemlerinin veya risk yönetim uygulamalarının bulunup bulunmadığını, işletmelerin risk yönetim sistemleri ile ulaştığı hedefleri ve işletmeler için önemli olan riskleri

belirlemektir. Bu kapsamda Türkiye’de bulunan süt üretim işletmelerinin yöneticileri için önemli olan sorunlar, Brezilya’da yapılmış olan araştırma ile karşılaştırılmıştır. Böylece en fazla süt üretiminde bulunan ülkeler sıralamasında yıllardır ilk dörtte bulunan Brezilya ile ilk onda bulunan Türkiye arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİN BELİRLENMESİ

Araştırmada tanımlayıcı istatistiksel yöntem kullanılarak işletmelerin faaliyet yılları, çalışan sayıları, risk yönetim uygulaması ve risk raporlama sistemleri ile ilgili mevcut durumları frekans dağılımları yolu ile ortaya konulmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise; 2014- 2016 yılları arasında İSO 1000 içine girmiş ve kurumsallaşmış yapısı içinde risk uygulamalarına yer verdiği düşünülen süt ve süt ürünleri işletmeleridir. Bu işletmeler arasında bizimle görüşmeyi kabul etmeyenlerin olmasından dolayı, İSO 1000 içine girmemiş olmasına rağmen ürünlerini piyasada sıklıkla görmüş olduğumuz süt işletmeleri dahil 15 şirkete ulaşılabilmektedir. Bu şirketlerin yöneticilerine, muhasebe ve finans müdürlerine anket uygulaması yapılmıştır. Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü henüz süt işletmesi faaliyetlerinin başlamadığını belirtmiştir. Toplam 12 işletme anket çalışmamıza katkıda bulunmuştur. Üç işletme ise anket uygulamasına özel bilgilerin verilemeyeceği gerekçesi ile sadece genel bilgilere cevap vermiş, risk yönetimi ile ilgili sorulara cevap vermek istememiştir

Veriler, belirlenen süt işletmelerinde görev yapan yönetici, muhasebe müdürü, iç denetçi, finans müdürü, insan kaynakları müdürü gibi işletme üst düzey yöneticilerine anket uygulanmak sureti ile toplanmıştır. Elde edilen veriler doğrudan kaynağından elde edilmiş, birincil tür verilerdir.

Anket sorularımızı hazırlarken Deloitte firması tarafından Ocak 2015 yılında yayınlanmış olan “Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstrisi’nde Risk Zekâsı: Kurumsal Risk Yönetimi Kıyaslama Anketi” ve Şule Güneş ve Suat Teker tarafından 2010 yılında yapılmış olan “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı” çalışmalarından yararlanılmıştır.

3. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

3.1. Araştırmamızın sonuçlarına göre şirketlerin faaliyet gösterdikleri yıllar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Süt İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Yıllar

Yıllar	Şirket Sayısı	Yüzde
0-5 Yıl	2	%13
11-15 Yıl	1	%7
16-20 Yıl	1	%7
20 Yıldan Fazla	11	%73
Toplam	15	%100

Araştırmamızın sonuçlarına göre anketimize katılan süt üretim işletmelerinden 11 işletme 20 yıldan fazla süredir, bir işletme 16-20 yıl, bir işletme 11-15 yıl ve iki işletme 0-5 yıldır faaliyet göstermektedir.

3.2.Şirket çalışan sayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Süt İşletmelerinin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Şirket Sayısı	Yüzde
1-9 kişi	1	%7
10-49 kişi	2	%13
50-249 kişi	3	%20
250 ve üzeri	9	%60
Toplam	15	%100

Şirket çalışan sayılarına bakıldığında; 250 ve üzerinde çalışana sahip şirket sayısı dokuz, 50-249 arasında çalışana sahip şirket sayısı üç, 10-49 arasında çalışana sahip şirket sayısı iki ve 1-9 arasında çalışana sahip şirket sayısı birdir.

3.3. Anketi dolduran yetkililerin işletmedeki konumları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Süt İşletmelerinde Anketi Dolduran Yetkililerin İşletmedeki Konumları

	Şirket Sayısı	Yüzde
Genel Müdür Yardımcısı	1	7
İç Denetim Müdürü	2	13
Muhasebe Müdürü	8	54
Fabrika Müdürü	2	13
İnsan Kaynakları Müdürü	2	13
Toplam	15	100

Anketi dolduran şirket yetkililerinden dokuz yetkili muhasebe müdürüdür. İkişer yönetici şirketin iç denetim müdürü, fabrika müdürü ve insan kaynakları müdürleridir. Sadece bir şirketin yetkilisi genel müdür yardımcısıdır.

3.4. Ankette yer alan özel olarak görevlendirilmiş riskten sorumlu yönetici/koordinatör olup olmadığı ile ilgili soruya 13 şirket tarafından cevap verilmiştir. Bu soruya dokuz şirket (%69) Hayır; dört şirket (%31) Evet cevabını vermiştir.

Tablo 4. Süt İşletmelerinde Riskten Sorumlu Yöneticilerin Bulunması

Risken Sorumlu Yönetici Var mıdır?	Şirket Sayısı	Yüzdesi
Evet	4	% 31
Hayır	9	%69
Toplam	13	%100

3.5. İşletmede risk yönetim uygulamasının varlığı sorusuna toplam yedi şirket uygulamanın var olduğunu, altı şirket uygulamanın var olmadığını belirtmiştir.

Tablo 5. Süt İşletmelerinde Risk Yönetim Uygulaması Bulunması

Risk Yönetim Uygulaması Var mıdır?	Şirket Sayısı	Yüzdesi
Evet	7	% 54
Hayır	6	% 46
Toplam	13	%100

3.6. İşletmelerde risk yönetim uygulaması; iç denetim birimi, risk yönetimi birimi, stratejik yönetim ve kalite birimine bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

3.7. Süt işletmelerinin risk yönetim uygulamasına geçme sebepleri aşağıda Tablo 6'da gösterilmiştir (Her şirket birden fazla cevap verebilmiştir).

Tablo 6. Süt İşletmelerinde Risk Yönetim Uygulamasına Geçme Sebepleri

Risk Yönetim Uygulamasına Geçme Sebepleri	Şirket Sayısı
Yasal Zorunluluklar	3
Daha etkin iç denetim ve kontrol ihtiyacı	3
İş Sürekliliği	3
Artan kriz frekansı ile uygun bir kriz yönetimi ile krizlerin atlatılması	3
Finansal risklere karşı korunma ve finansal değişikliklerden faydalanma ihtiyacı	3
Performans eksikliği ile operasyonların verimliliğinin ve sürekliliğinin sağlanması	2
Kurumun stratejisini etkileyebilecek potansiyel olayların belirlenmesi, yönetilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşılmasının sağlanması ihtiyacı	2
Rekabet baskıları	1

3.8. İşletmelerin risk raporlama sisteminin olup olmadığı ile ilgili soruya Tablo 7'de görüldüğü gibi 13 şirketin yedisi (% 54) evet, altı işletme ise hayır (% 46) cevabını vermiştir.

Tablo 7. İşletmelerde Risk Raporlama Sisteminin Varlığı

Risk Raporlama Sistemi Var mıdır?	Şirket Sayısı	Yüzdesi
Evet	7	% 54
Hayır	6	% 46
Toplam	13	%100

3.9. Risk raporlama sistemi ile hangi yönetim birimlerine raporlama yapıldığı sorusuna verilen cevaplar aşağıda Tablo 8'de yer almaktadır (Şirketler birden fazla yanıt verebilmişlerdir).

Tablo 8. Risk Raporlama Sistemi ile Raporlama Yapılan Yerler

	Şirket Sayısı
Üst Yönetim	2
Yönetim Kurulu	2
Yasal ve Düzenleyici Kurumlar	1
Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu	1

3.10. Süt işletmelerinde risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için kullanılan yöntemlerle ilgili soruya altı şirket tarafından cevap verilmiştir. Verilen cevaplar Tablo 9'da gösterilmiş olup; en yaygın kullanılan yöntemler temel performans göstergeleri ve iç değerlendirme yöntemleridir.

Tablo 9. Risklerin Belirlenmesi ve Ölçülmesi İçin Kullanılan Yöntemler

Yöntemler	Kullanan Şirket	Kullanmayan Şirket	Kullanan Oranı	Kullanmayan Oranı
Temel Performans Göstergeleri	3	3	% 50	% 50
Temel Risk Göstergeleri	1	5	% 16	% 84
İç Değerlendirme	3	3	% 50	% 50
Risk Haritaları (Belirleme, Tanımlama ve Önceliklendirme)	1	5	% 16	% 84
Sayısal Yöntemler (VaR, Monte Carlo)	2	4	% 33	% 67

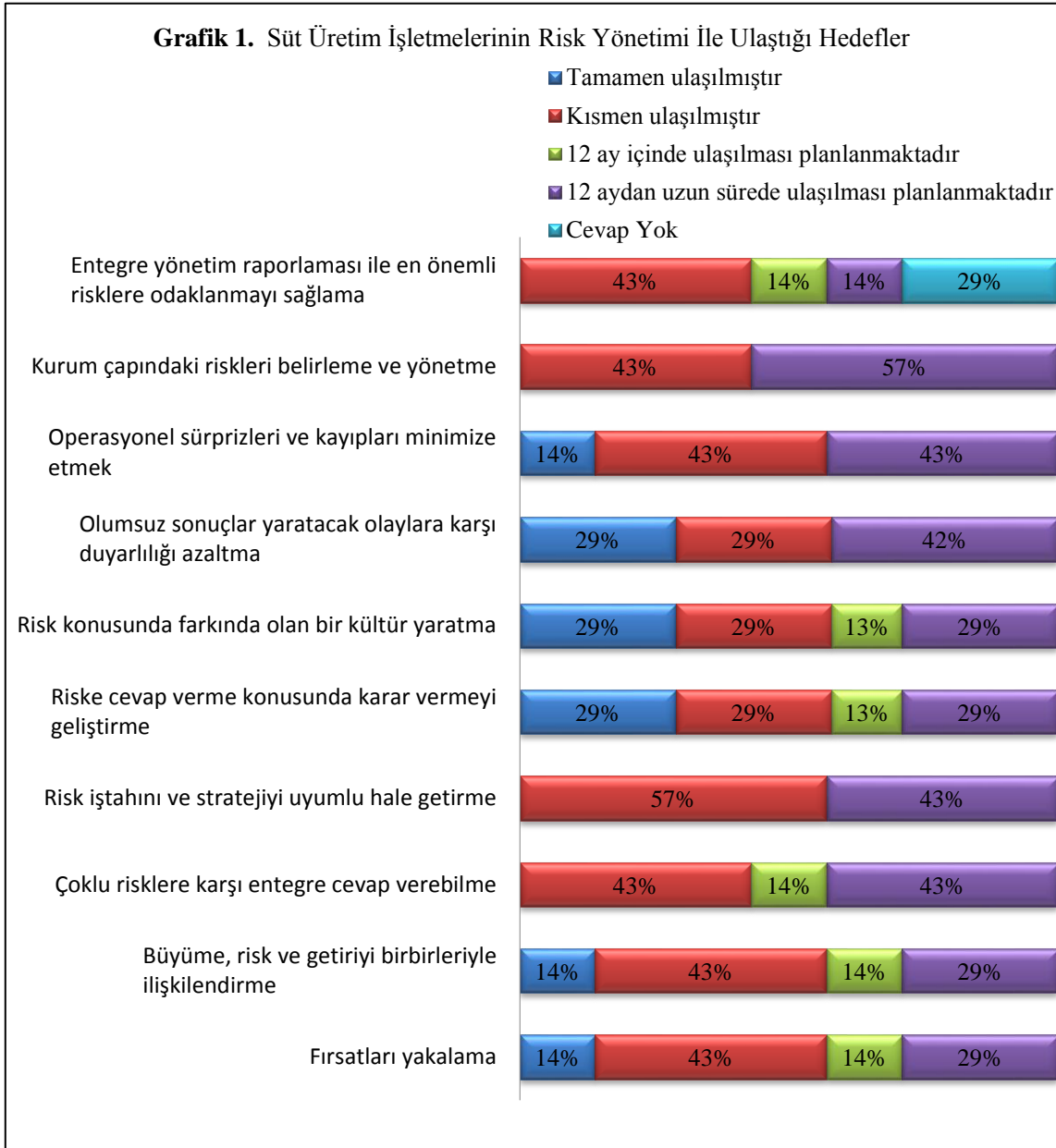
3.11. Tablo 10’da görüldüğü gibi risk yönetimi konusunda işletmelerin dördü harici (dış) bir danışmanlık hizmeti aldığını belirtirken, yedisi harici bir danışmanlık hizmeti almadığını belirtmiştir.

Tablo 10. Risk Yönetimi Konusunda Harici Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu

Risk Yönetimi Konusunda Harici Bir Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu	Şirket Sayısı	Yüzdesi
Evet	4	% 36
Hayır	7	% 64
Toplam	11	% 100

3.12. Grafik 1’de süt üretim işletmelerinin risk yönetimi ile hangi hedeflere ulaştığı, hangi hedeflere kısa ve uzun vadede ulaşmayı hedeflediği ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Grafik 1. Süt Üretim İşletmelerinin Risk Yönetimi İle Ulaştığı Hedefler

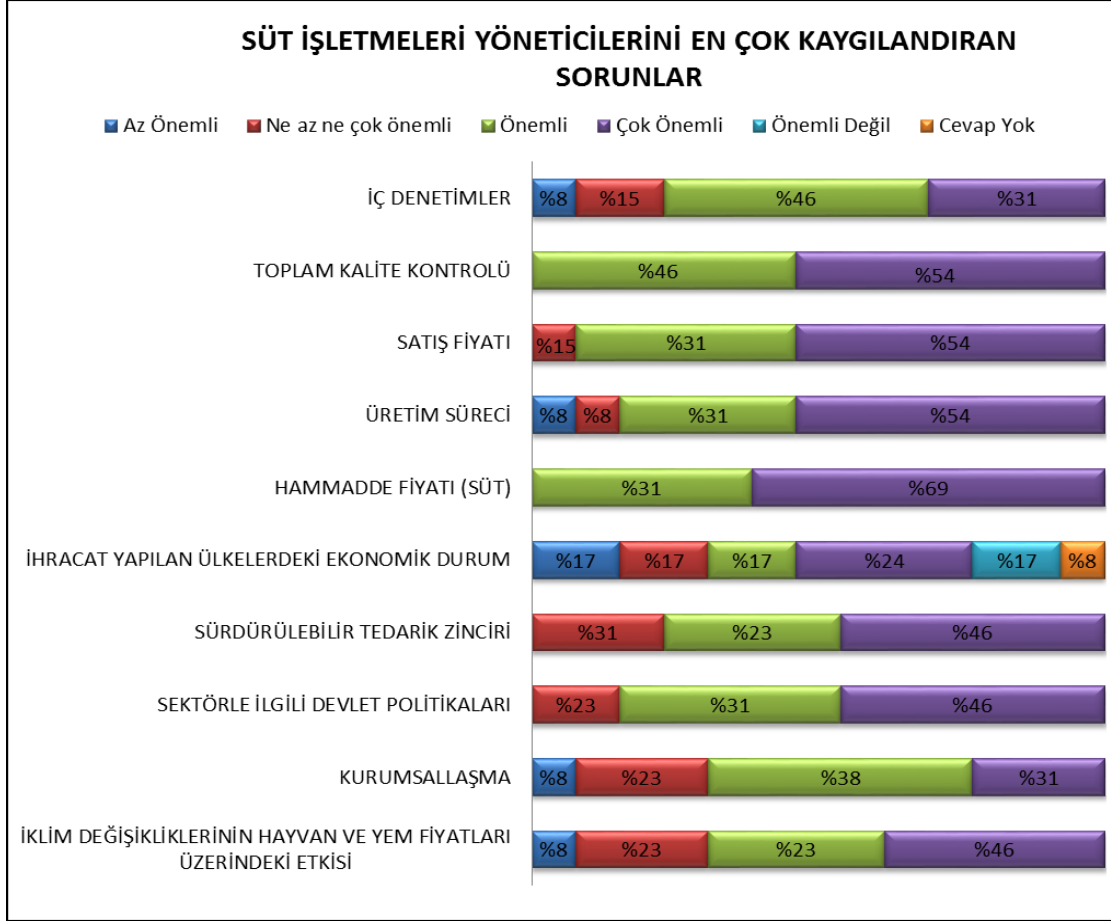


Grafik 1 incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde bildirilmesini sağlayan entegre yönetim raporlaması ile en önemli risklere odaklanmayı sağlama hedefine işletmelerin % 43'ü (üç işletme) kısmen ulaşmış, %14'ü (bir işletme) 12 ay içinde, %14'ü (bir işletme) 12 aydan uzun bir zamanda ulaşmayı hedeflemektedir. İşletmelerin % 29'u (iki işletme) bu soruya cevap vermemiştir.
- Kurum çapındaki riskleri belirleme ve yönetme hedefine; işletmelerin % 43'ü (üç işletme) kısmen ulaşmış, %57'si (dört işletme) 12 aydan uzun sürede ulaşmayı planlamaktadır.
- Operasyonel sürprizleri ve kayıpları minimize etmek hedefine; işletmelerin %14'ü (bir işletme) tamamen ulaşmıştır. % 43 (üç işletme) kısmen ulaşmış, % 43 (üç işletme) 12 aydan uzun sürede ulaşmayı planlamaktadır.
- Olumsuz sonuçlar yaratacak olaylara karşı duyarlılığı azaltma hedefine işletmelerin % 29'u (iki işletme) tamamen ulaşmış, % 29'u (iki işletme) kısmen ulaşmış, % 43'ü (üç işletme) 12 aydan uzun sürede ulaşmayı planlamaktadır.
- Risk konusunda farkında olan bir kültür yaratma ve riske cevap verme konusunda karar vermeyi geliştirme hedeflerine işletmelerin % 29'u (iki işletme) tamamen ulaşmış, % 29'u (iki işletme) kısmen ulaşmıştır. İşletmelerin %13'ü (bir işletme) 12 ay içinde ulaşmayı, % 29'u (iki işletme) 12 aydan uzun sürede ulaşmayı planlamaktadır.
- İşletmelerin risk taşıma istekliliğini gösteren risk iştahını ve stratejiyi uyumlu hale getirme hedefine işletmelerin %57'si (dört işletme) kısmen ulaşmış, % 43'ü (üç işletme) ise 12 aydan uzun sürede ulaşmayı planlamaktadır.
- Çoklu risklere karşı entegre cevap verebilme hedefine işletmelerin % 43'ü (üç işletme) kısmen ulaşmış, %14'ü (bir işletme) 12 ay içinde ve % 43'ü (üç işletme) 12 aydan uzun sürede ulaşmayı planlamaktadır.
- Büyüme, risk ve getiriyi birbirleriyle ilişkilendirme hedefine işletmelerin % 14'ü (bir işletme) tamamen ulaşmış, % 43'ü (üç işletme) kısmen ulaşmıştır. 12 ay içinde ulaşmayı planlayan işletme oranı %14 (bir işletme) ve 12 aydan uzun sürede ulaşmayı planlayanların oranı ise % 29 (iki işletme)' dur.
- Fırsatları yakalama hedefine işletmelerin % 14'ü (bir işletme) tamamen, % 43'ü (üç işletme) kısmen ulaşmıştır. İşletmelerin % 14'ü (bir işletme) 12 ay içinde, % 29'u (iki işletme) ise 12 aydan uzun sürede ulaşmayı planlamaktadır.

3.13. Süt işletmelerinde yöneticileri kaygılandıran sorunlarda saptanmaya çalışılmıştır. Bu sorunların ne kadar önemli olduğuna ilişkin sonuçlar Grafik 2’de yer almaktadır.

Grafik 2. Süt Üretim İşletmeleri Yöneticilerini En Çok Kaygılandıran Sorunlar



Grafik 2 incelendiğinde; süt işletmeleri yöneticileri için kaygı veren sorunlarla ilgili olarak aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Süt işletmeleri için işletme yöneticileri; hammadde fiyatını (süt), % 69 (dokuz şirket) oranında çok önemli olarak görmektedir.
- Toplam kalite kontrolü, satış fiyatı, üretim süreci % 54 (yedi şirket) oranında çok önemli olarak görülmektedir.
- Sürdürülebilir tedarik zinciri, sektörle ilgili devlet politikaları ve iklim değişikliklerinin hayvan ve yem fiyatları üzerindeki etkisi % 46 (altı şirket) oranında çok önemli olarak görülmektedir.
- İhracat yapılan ülkelerdeki ekonomik durum % 33 (dört şirket) oranında çok önemli olarak görülmektedir.
- Kurumsallaşma ve iç denetimler ise % 31 (dört şirket) oranında çok önemli olarak görülmektedir.

Yukarıda belirtilen çok önemli konuların dışında önemli olarak görülen sorunlar sıralanmıştır. Bunlar;

- Hammadde fiyatı, %31 (dört şirket) oranında,
- Toplam kalite kontrolü ve iç denetimler, % 46 (altı şirket) oranında,
- Kurumsallaşma % 38 (beş şirket) oranında,
- Satış fiyatı, üretim süreci, sektörle ilgili devlet politikaları % 31 (dört şirket) oranında,
- İklim değişikliklerinin hayvan ve yem fiyatları üzerindeki etkisi ve sürdürülebilir tedarik zinciri % 23 (üç şirket) oranında,
- İhracat yapılan ülkelerdeki ekonomik durum % 8 (bir şirket) oranında önemli olarak görülmektedir.

Şirket yöneticileri tarafından ne az ne de çok önemli olduğu düşünülen unsurlar ise;

- Sürdürülebilir tedarik zinciri % 31 (dört şirket) oranında,
- İhracat yapılan ülkelerdeki ekonomik durum % 25 (üç şirket) oranında,
- Sektörle ilgili devlet politikaları, kurumsallaşma, iklim değişikliklerinin hayvan ve yem fiyatları üzerindeki etkisi % 23 (üç şirket) oranında,
- Satış fiyatı ve iç denetimler % 15 (iki şirket);
- Üretim süreci % 8 (bir şirket) oranındadır.

Şirket yöneticileri tarafından az önemli olduğu düşünülen değişkenler ise;

- İhracat yapılan ülkelerdeki ekonomik durumun % 17 (iki şirket) oranında,
- İç denetimler, üretim süreci, kurumsallaşma ve iklim değişikliklerinin hayvan ve yem fiyatları üzerindeki etkisinin ise % 8 (bir şirket) oranındadır.

2016 yılında dünyada en fazla süt üreten ülkeler sıralamasına bakıldığında Hindistan, ABD ve Pakistan ilk üç sırada yer almaktadır. Brezilya ise dördüncü sıradadır. Türkiye ise bu sıralamada onuncu sırada yer almaktadır. Brezilya süt ürünleri üreticilerini en çok endişelendiren sorunlarla ilgili 2012 yılında Antonio Eustaquio Baptista tarafından “Sistema De Control Interno- Estudo Multicasos Em Empresas De Laticinios Da Regiao Do Alto Paranabia- Minas Gerais” adlı çalışmada Brezilya’da bulunan bölgede mevcut 51 süt ürünü üreten işletmeden 9’u ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada Brezilya süt üretim işletmelerinin çok önemli buldukları değişkenler incelenmiştir. Bizim çalışmamızda dünya süt üretiminde dördüncü sırada yer alan Brezilya ile onuncu sırada yer alan Türkiye arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. İki ülke arasındaki önemli değişkenlerin karşılaştırılması aşağıda Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Süt Üretim İşletmeleri Yöneticileri İçin Önemli Değişkenler

Değişkenler	TÜRKİYE (Çok Önemli)	BREZİLYA (Çok Önemli)
Toplam Kalite Kontrolü	% 54	% 89
Satış Fiyatı	% 54	% 44
Üretim Süreci	% 54	% 56
İç Denetimler	% 31	% 11
Hammadde Fiyatı (Süt)	% 69	% 11

İki ülkede faaliyette bulunan işletme yöneticileri için önemli olan değişkenlere bakıldığında Türkiye’de bulunan firmalar için hammadde fiyatının çok önemli olduğu belirtilirken, Brezilya’da bulunan firmalar için hammadde fiyatının çok önemli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Buradan Türkiye’de firmaların hammadde olarak aldıkları süt fiyatının uygun seviyelerde olmadığı ortaya çıkmaktadır. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında da Türkiye’de süt fiyatı oldukça yüksek düzeydedir. Diğer değişkenler karşılaştırıldığında Brezilya’da faaliyette bulunan süt işletmeleri için toplam kalite kontrolü % 89 oranında oldukça önemli olarak kabul edilirken, Türkiye’deki işletmeler için bu oran % 54 seviyesindedir. Yine iç denetim değişkeni Türkiye’deki şirketler için % 31 oranında önemli olarak kabul edilirken, Brezilya’da faaliyette bulunan şirketler için bu oran sadece % 11’dir. Satış fiyatı ve üretim süreci gibi değişkenlerin iki ülke içinde önem derecesi farklılık göstermemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamıza katılan süt işletmelerinde neredeyse % 50 oranında risk yönetim uygulaması ve risk raporlama sisteminin bulunmaması risk yönetimi uygulamasının süt işletmeleri için yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Avrupa Birliği ülkelerine ihracatın artmaya başladığı ve rekabetin hızla arttığı bu sektörde, rekabet avantajı sağlayabilmek için, risk yönetim uygulamasının işletmeler tarafından daha fazla üzerinde durulması gereken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında; süt işletmelerinin %73’ü, 20 yıldan fazla süredir faaliyette bulunmaktadır. % 60’ı, 250 ve üzerinde çalışana sahiptir. Şirketlerin %31’inde riskten sorumlu yönetici bulunmaktadır. Risk yönetim uygulaması ve risk raporlama sistemi bulunan şirketlerin oranı ise % 54’tür. İşletmeler tarafından risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için en yaygın kullanılan yöntemler ise, temel performans göstergeleri ve iç değerlendirme yöntemleridir.

İşletmelerin risk yönetimi ile ulaştığı hedeflere bakıldığında; %29’unun olumsuz sonuçlar yaratacak olaylara karşı duyarlılığı azaltma, risk konusunda farkında olan bir kültür yaratma, riske cevap verme konusunda karar vermeyi geliştirme; %14’ünün operasyonel sürprizleri ve kayıpları minimize etmek, büyüme, risk ve getiriye birbirleriyle ilişkilendirme ve fırsatları yakalama konularında hedeflerine tamamen ulaştıkları ortaya çıkmıştır.

Süt üretim işletmeleri açısından önemli olan değişkenlerin Brezilya süt üretim işletmeleri ile karşılaştırılmasına bakıldığında; Türkiye için önemli olan değişkenler sırası ile hammadde fiyatı (süt), satış fiyatı, üretim süreci, toplam kalite kontrolü ve iç denetimlerdir.

Brezilya süt üretim işletmeleri için önemli olan değişkenler ise sırası ile toplam kalite kontrolü, üretim süreci, satış fiyatı, iç denetimler ve hammadde fiyatıdır.

Şirket yöneticileri ile görüşmelerimiz sonucunda, süt işletmeleri yöneticileri açısından önemli olan sorunlar ve çözüm önerileri aşağıda yer almaktadır.

- Süt işletmeleri için hammadde fiyatı büyük önem arz etmektedir. Tarım arazilerinin verimsiz olması, şehirleşmenin fazla olması, yem fiyatlarının yüksek olması gibi nedenler hammadde fiyatının yüksek olmasında büyük bir etken olarak görülmektedir. Bunun için yem politikasının revize edilmesi, köylüleşmenin ve girişimciliğin aktif hale getirilmesi, hayvan beslenmesi konusunda teşvikler verilmesi olumlu sonuçlara neden olabilir.
- Ülkemizde enerji fiyatlarının yüksek olması süt işletmelerinin maliyetlerinin yüksek olmasında büyük bir etken olarak görülmektedir. Enerjinin ucuz hale getirilmesi, şirketlerin enerji ihtiyaçlarının en azından bir kısmının kendisi tarafından karşılanabilmesi, maliyetlerin önemli ölçüde azalmasına katkı sağlayabilir. Bunun için biyogaz tesislerinin kurulması ve yaygınlaştırılması konusunda devlet teşvikinin sağlanması önerilebilir. Böylece atık madde olan gübrenin çevreye zarar vermesi engellenmiş hem de enerji elde edilmesi konusunda fayda sağlanmış olur.
- İşletmelerin finansmanlarında kullandıkları kredilerin geri ödemesinin ilk beş yıl içinde olması yeni kurulan işletmelerin gelişmesinde büyük bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Hayvancılığın uzun vadeli bir yatırım olmasından dolayı kredi ödemelerinin en az beş yıl sonra ödenmesinin sağlanması, süt işletmelerinin gelişimine önemli katkı sağlayabilir.
- KOBİ'lere yönelik destek faaliyetlerinin fazla olmasına rağmen; KOBİ üstü şirketlerin bu desteklerden faydalanamaması büyük şirketlerin yeni yatırımlara yönelmesi konusunda büyük bir engel teşkil etmektedir. Avrupa ile rekabet edebilmek için büyük şirketlerin devlet desteğine daha fazla ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır.
- Süt üretimi ve işleme yapan tüm şirketlerde ürün iadesi ve imhası konusu büyük önem arz etmektedir. Bu sorunun insan sağlığı açısından önemli olmasından dolayı, başka bir çalışma konusu olarak ele alınması süt işletmeleri için büyük bir katkı sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- BAPTISTA, A. E., W.A.C.SILVA AND E.A.T. ARAUJO (2012), ‘‘Sistema De Controles Internos: Estudo Em Emresas De Laticimos Da Regiao Do Alto Paranaiba/MG’’. *Tourism and Management Studies Intenational Conference Algarve*. V.3.
- DELOITTE (2015), Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstrisinde Risk Zekâsı Kurumsal Risk Yönetimi Kıyaslama Anketi, Türkiye.
- FIKIRKOCA, M. (2003), *Bütünsel Risk Yönetimi*, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- GÜNEŞ, Ş. VE S. TEKER (2010), Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 64-76.
- HELDMAN, K. (2005). *Project Manager’s Spotlight on Risk Management*, USA: Harbor Light Press.
- KIZILBOĞA, R. (2013), *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*, İstanbul: TC. Marmara Belediyeler Birliği Yayını.
- MERNA, T. (2008), *Corporate Risk Management*, 15.01.2014 tarihinde internet sitesi: <http://site.ebrary.com/id/10300854?ppg=27> adresinden alındı.
- MUN, J. (2010). *Modeling Risk: Applying Monte Carlo Simulation, Real Options Analysis, Forecasting and Optimization Techniques* (Second Edition), USA, 15.01.2014 tarihinde internet sitesi: <http://site.ebrary.com/id/10395561?ppg=29> adresinden alındı.
- UZUN, Y. (2007), İnsan Kaynakları İle İlgili Risklerin Yönetilmesi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 66-67, 53-66.