Risk Yönetimimiz

Migros olarak, olası risklerin yönetilebilmesi adına çeşitli aksiyonlar alıyoruz. Risk yönetimi yaklaşımımız doğrultusunda; doğal afetlerin (deprem, yangın, su baskını vb.) yanı sıra siber saldırı zarar tazmin sigortası gibi önem taşıyan konularda sigortalama yapıyoruz. Ayrıca belirli hizmetlerin, birden çok hizmet sağlayıcısından temin edilmesi sayesinde hizmet alım risklerimizi azaltıyoruz.

Risk yönetimine yapılan hassasiyet analizi ve risk testleri kapsamında ana risk konularıyla ilişkili olarak senaryo analizleri yapmakla beraber risk seviyelerini test ediyor ve bu bağlamda gerekli önlemleri alıyoruz. Finansal riskler açısından borçluluk oranlarına yönelik (net borç, toplam borç, Ebidta, net borç/ özkaynak, faaliyet kar marjı, brüt kar marjı ve net kar marjı) temel performans göstergelerini takip ediyoruz. Operasyonel riskler tarafında ise stok seviyesi, kayıp oranı, imha oranı vb. metriklerin takibi ile risk değerlendirmeleri gerçekleştiriyoruz.

Buna ek olarak, Entegre Kalite Yönetim Sistemlerimiz kapsamında kalite, iş sağlığı, gıda güvenliği, müşteri memnuniyeti, çevre yönetim sistemleri çerçevesinde uygunluk yükümlülüklerini, ilgili tarafların beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, olumlu etkileri artırmak, istenmeyen etkileri önlemek veya iyileştirmek için şirketimizin süreçlerindeki risk ve fırsatları belirleniyor. Risk tespiti durumunda yönetim planları oluşturuluyor.

Faaliyetlerimiz çerçevesindeki potansiyel risklerin belirlenmesi ve raporlamasında çalışanlarımıza büyük rol veriyoruz. Risk yönetimimiz dahilinde her yıl ilgili departmanlarımızdan üst yönetimimizin risk haritasını oluşturması ve riskleri güncellemesi adına risk kriter bilgilerini topluyoruz. Faaliyetler bazında önemli görülen büyük riskler olması durumunda ilgili birimlerimizce riskler kaydediliyor. Fiziksel riskler için ise İSG birimimizin takip ettiği, çalışanlarımızın doldurduğu olay ve ramak kala formları bulunuyor. Aynı zamanda, çalışanlarımızdan risk yönetimi çalışmalarımızın konuyla ilgili güncellenip geliştirilmesi adına geri bildirimler de alıyoruz. Bu kapsamda çalışanlarımızın iletmiş olduğu bildirimler aracılığıyla ilgili departman ile yıllık olarak önemli risk kriterlerini değerlendiriyoruz.

Süreç ve birimlerimizde yer alan ve Şirketimiz için önem teşkil eden operasyonel, fonksiyonel ve finansal performans ile ilgili risklerin yönetilebilmesi adına Migros İç Kontrol Sistemi'nde bu riskler detaylıca tanımlandıktan sonra doğru bilgi aktarımının sağlanması için bağımsız bir şekilde inceleniyor ve inceleme sonuçları Şirketimizin yönetimine sunuluyor.

Ayrıca, risk yönetim ilkelerimiz çerçevesinde çalışanlarımızın farkındalığını artırmak adına çeşitli eğitimler veriliyor. Mağaza çalışanlarımız için yüz yüze ve online olmak üzere ilk yardım, deprem ve diğer riskler ile ilgili eğitimler veriyoruz. Bu online eğitimleri, beyaz yaka çalışanlarımız için kurumsal yönetim, risk yönetimi ve eğitim testinden oluşan 3 bölümlük Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi Eğitim Paketi olarak online olarak veriyoruz. Üst Yönetimimiz için ise kriz yönetimi vb. konularındaki eğitimleri uzmanlardan alınan danışmanlık aracılığı ile gerçekleştiriyoruz.

Risk Alanı	Risk Tanımları*	Yönetmek İçin Alınan Önlemler	Fırsat Yaratan Unsurlar
Operasyonel	Dağıtım Merkezi operasyonlarının kesintiye uğraması; › Dağıtım merkezlerinde doğal afetler, teknik sorunlar, tedarikçi kaynaklı sorunlar, gıda güvenliği kaynaklı sorunlar ve beşeri sebepler nedeniyle sevkiyatların aksaması, kesintiye uğraması	Meyve- sebze depoları ve et işleme tesisleri dahil ülke çapında 29 dağıtım merkezi ile güçlü lojistik ve tedarik ağı ile hizmet verilmesi sayesinde; › Tüm bölgelerde birden fazla dağıtım merkezi ile yedekli çalışmak ve gerekli durumlarda sevkiyatları farklı dağıtım merkezlerinden yapabilmek › Başka bir bölgeden nakliye yapılması durumunda kullanılmak üzere tanımlanmış iş planları › Dağıtım merkezlerindeki hizmetlerin birden fazla firmadan temin edilerek, alınan hizmetlerin yedekli çalışılması prensibi › Dağıtım merkezlerinde yedekli sistemlerin kullanılması ve olası enerji kesintilerine karşı gerekli enerji gücü sağlayacak jeneratörlerin bulunması › Doğal afetlerde oluşabilecek zararlar için önleyici tedbirler almak, gerekli sigortalar ile olası finansal zararın azaltılması prensibi	› Tedarik sürecinde yaşanacak gecikmeleri yönetmeyi sağlayacak stok imkanı › Tüm dağıtım ağının dağıtım merkezleri üzerinden olması sayesinde ürün kontrolü ve verimlilik › Yerel üreticileri ulusal dağıtım ağına dahil edebilme imkanı
Finansal	Finansal fonlama maliyeti ve olası bilanço riskleri › Ekonomik koşulların değişkenliğinin getirdiği maliyet artışları › Piyasa faiz oranlarının değişmesi nedeniyle yaşanabilecek finansal kayıplar › Nakit akışlarına etki edecek bankacılık sektörü kaynaklı riskler	› Likidite yönetimi ile optimum kredi seviyesini oluşturmak › Bankalardan taahhüt edilmiş kredi limitleri tesis etmek ve bu limitleri/faiz oranlarını sürekli takip etmek › Ekonomik değişiklikleri dikkate alarak şirketin masraf yapısını sürekli değerlendirmek, operasyonel masraflarda bütçeleri yıllık, ekonomik koşullar gerektiriyorsa 6 aylık veya 3 aylık dönemlerde revize etmek ve olası tedbirleri geliştirmek ve uygulamaya almak › Kur duyarlılık ve faiz analizleri yapmak › Uzun veya kısa pozisyonlara limitler koymak ve buna bağlı aylık kontroller yapmak	› Net nakit pozisyonunu korumak › Sürdürülebilirlik çalışmaları doğrultusunda bu çalışmalarını destekleyen kuruluşlardan uygun maliyetli finansman sağlamak › Tedarik zincirinin sürdürülebilirliği için tedarikçilere ek finansman destekleri sağlayabilmek

Risk Alanı	Risk Tanımları*	Yönetmek İçin Alınan Önlemler	Fırsat Yaratan Unsurlar
Sektörel	Fiziksel ve online perakendede artan rekabet ortamı; › Yeni oyuncuların sektöre girmesi, yeni hizmet türlerinin oluşması › Değişen tüketici beklentilerini karşılama zorunluluğu	› Müşteri talep, şikayet ve önerilerini yakından takip etmek ve hızlı yanıt sunmak › Tüketici araştırmaları ile değişen tüketici tercihlerini yakından takip etmek › Migros kalitesindeki ürünleri en iyi fiyatla sunmak için kampanyalar düzenlemek › Kalite süreçleri, denetim ve analizlerin düzenli olarak gerçekleştirilmesiyle kalite ve ürün güvenliği kapsamında tüketici güvenini kazanmak › Farklı ihtiyaçlara uygun ürün çeşitliliğine sahip mağaza formatlarıyla hizmet vermek (Hizmet/ürün yelpazesi) › 81 ilde online satış kanallarıyla hızlı hizmet sunmak › Tüm sosyoekonomik grupların talebini karşılayan ürün portföyüne sahip olmak Ürün gruplarında sektörden ayrışma; › M Life özgün markalı organik ürünler ile sürdürülebilir ve özel tüketim ürün gamı › Anadolu Lezzetleri ile orijinal reçetelere uygun üretilen yöresel lezzetler › Tüm kırmızı et ürünlerinin Migros et işleme tesislerinde 220 kontrol noktasından geçerek satışa sunulması › Sağlıklı Yaşam Yolculuğu programı ile kişiye özel dengeli beslenme önerileri sunmak	› Ortak inovasyon platformu Migros Up ile Migros uzmanları ile girişimcileri tek bir ekipte buluşturarak stratejik iş birlikleri kurulmasına imkan sağlamak › Migros Etkileşim Platformu ile yapay zekâ destekli uygulamalar kullanmak ve müşterilerin olası sorularını öngörerek ihtiyaca uygun self servis çözümler sunmak › Çağrı merkezi, sosyal medya ve mobil uygulamalardan gelen taleplere en geç 48 saat içerisinde geri dönüş yapabilme kapasitesi › Sarı etiket uygulaması ile müşterilere 1.500'den fazla üründe en iyi kalite ve fiyat garantisi › Bölgesel ihtiyaç ve mevzuatlara uyum sağlayabilen, farklı metrekare ve ürün çeşitliliklerine sahip çoklu format yönetimi › Ülke çapında ürün çeşidi, özel ürün gamı ve hizmet seçenekleriyle adrese teslim online kanalları › Sadece Migros'ta başlığı altında markalarla işbirliği yaparak Migros'a özel ürün gamları oluşturmak
Çalışanlar	› Yetenekleri bulma ve elde tutma › Yeni iş alanları ve gelişmelere uygun, yetkin çalışanların bulunması › Rekabetçi piyasa koşulları çerçevesinde çalışanların çalışma sürelerinin kısalması	› Çalışanlara emniyetli ve güvenli çalışma ortamı sağlamak › Çalışan bağlılığı anketi yaparak sonuçlara göre aksiyon almak › Etkin performans yönetim sistemi kullanmak › Kendini geliştirme ortamının sürekliliğini sağlamak, yeni nesil liderlik uygulamalarına geçmek › Migros Kariyer ve Migros sosyal medya hesaplarından sürekli bilgi ve destek sağlamak › Migros yöneticilerinin de katıldığı etkinlikler düzenlemek veya kariyer günlerinde aktif yer almak › Etkin kariyer yönetim sistemi	› Her yıl gerçekleştirilen Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyet Araştırmaları ile çalışanların görüşleri doğrultusunda yol haritası belirlemek ve sürekli gelişim hedefiyle çalışan bağlılığını güçlendirmek › Perakende sektöründe okul niteliği taşıyan Migros Perakende Akademisi (MPA) ile çalışanlara kariyer ve kişisel gelişimleri için eğitimler sağlamak › Çalışanların problemlerine çözüm getirme, doğru karar verme ve işini sahiplenme yetkinliklerinin güçlendirilmesini sağlayan uygulamalar ve politikalar › Kurum İçi Girişimcilik Gelişim Programı ile yeni şirket içi fikirleri geliştirmek › İyi Fikir İyi Proje platformu ile çalışanların fikir ve projelerinin hayata geçirildiği adil ve şeffaf bir ortam sunmak

Risk Alanı	Risk Tanımları*	Yönetmek İçin Alınan Önlemler	Fırsat Yaratan Unsurlar
Çevresel	› İklim değişikliği kaynaklı yaşanabilecek alt yapı riskleri ve üretim kaynaklı tedarik sorunları › Ekstrem hava olayları ve iklim kaymaları nedeniyle tedarik haritalarındaki muhtemel değişim › Orman yangını, sel gibi doğal afetler sebebiyle operasyonların duraksaması › Kuraklık (su kıtlığından) üretimin etkilenmesi › Salgın hastalık › Düşük emisyon ekonomisi	› İklim değişikliğiyle mücadeleye öncelikli konular arasında yer vermek, verimlilik ve tasarruf önlemleri almak › Soğutma, iklimlendirme ve aydınlatma sistemlerinde elektrik tüketimini azaltmak için otomasyonu yaygınlaştırmak › Soğutma sistemlerinde gaz kaçaklarını önlemek için yeni nesil sistemler kurmak › Su stresi olan bölgelerde yer alan operasyonlarda su verimliliği çalışmalarını önceliklendirmek › Tedarik haritalarındaki değişimlere uyum için farklı alım noktaları geliştirmek ve ihtiyaç durumunda alımı kaydırmak › Farklı lokasyonlara meyve / sebze depoları kurmak › Sigorta poliçelerinde ilgili konuların tamamını kapsamak › Salgın durumunda mağazada hijyen uygulamaları geliştirmek, temassız hizmet seçenekleri sunmak ve e-ticaretin kapasitesini artırmak, Tıkla Gel-Al ve temassız teslimat gibi hizmetlerle erişimi kolaylaştırmak	› Migros'un karbon ayak izini ölçümlemek ve azaltım hedefleri koymak; › 2030 yılına kadar 2020'ye kıyasla Kapsam 1 ve Kapsam 2 karbon emisyonlarında mutlak %42 azaltım hedefi › Su kaynağının riskli olduğu alanlardaki operasyonları belirlemek ve su azaltım hedefi koymak; › 2030 yılına kadar 2021'e kıyasla satış metrekare başına günlük su tüketimini %10 azaltım hedefi › Soğutma sistemi gaz kaçaklarını %90'a kadar önleyen ve patenti Migros'a ait olan sulu soğutma sistemini yaygınlaştırma hedefi › Gıda israfıyla mücadele için 2030 yılına kadar 2018'e kıyasla gıda imha oranlarını %50 azaltma hedefi › Ulusal ve yerel 2.500'e yakın tedarikçi ve 20 bine yakın çiftçi ile çeşitli ürüne erişim kolaylığı ve güçlü tedarik zinciri › İyi Tarım Uygulamalı ve organik ürün tedarikini, sürdürülebilir tarımı destekleyerek üretimin devamlığına katkı
Teknolojik	› Genel merkez, mağaza ve e-ticaret operasyonlarında kullanılan bilgi teknolojileri sistem sürekliliğinin kesintiye uğraması › Gelişen teknoloji sebebiyle tehdit unsurlarının artması › Mevcut donanımların güncelliğini yitirmesi › Uygulama ve sistemlerde beklenmedik sorun yaşanması sebebiyle operasyonların etkilenmesi › Kritik bilginin ve kişisel verilerin güvenliğinin tehlikeye girmesi › Siber saldırılar › Şirkete ait fikri mülkiyetlerin el değiştirmesi › Kritik personelin yedeklenmemesi, personel eksikliği	› Güvenlik standartlarının sağlanmasına ilişkin yönetim süreci optimizasyonu › Şirket ağına erişimi, mobil erişimi ve bazı kritik sunuculara uzaktan bağlantıyı kısıtlamak › Ağ bölümlenmesi gibi önlemler ile olası zararlı erişimleri sınırlandırmak › Bilgi güvenliği, gizliliği, KVKK konularında çalışanların farkındalığını ölçmek ve artırmak, bilgi ve yetkinliğini güncel tutmak için eğitimler vermek › Bilgi güvenliği risk değerlendirmelerinin etkin takibi ve sistemsel güvenlik açıklarının engellenmesi için düzenli kontrol ve testler › Mağaza ağ hatlarının, pos iletişim altyapısını ve CRM altyapısını yedeklemek, bazı hizmetleri birden çok firmadan almak › Kritik donanımların sürüm ve güvenlik güncellemeleri ile güvenli erişim sağlayan sertifikaların düzenli takibi, altyapı sistemlerinin kullanım ömürlerinin dikkate alarak yenilenmesi › Dış kaynak dahil tüm çalışan pozisyonları için etki analizi ve kaynak takibi yapılması	› Sunucu sistemleri ve datayı veri kurtarma merkezinde (DRC) yedeklemek › Ağ ve sistem alt yapısının kapasitesini düzenli olarak ölçümleyen bir kontrol sistemine sahip olmak › BT hizmet sağlayıcılarımızla yaptığımız tüm sözleşmelere gizlilik ve cezai şart koymak ve uygulamak › PCI (Ödeme Kart Endüstrisi) kuralları gereği denetlemeye tabi olmak ve PCI kurallarına göre uygulamalar yapmak › DLP (Veri Kaybının Engellenmesi) süreçlerinin tanımlanması ve uygulanması › AR-GE merkezine sahip olmak ve burada oluşan bilgi birikimi ve tecrübeyi bilgi teknolojileri alanındaki geliştirmelere entegre etmek

Risk Alanı	Risk Tanımları*	Yönetmek İçin Alınan Önlemler	Fırsat Yaratan Unsurlar
Uyum, Politika ve Düzenlemeler	Yasal ve regülatif düzenlemeler nedeniyle oluşacak finansal ve ticari etkiler; › Marka ve Kategori Anlamında ürün satış kısıtlamaları › Raf düzenlemesi; marka, teşhir ve kategori kısıtlamaları; pazarlama iletişimi kısıtları › Mağaza lokasyonları ve satış sürelerine yönelik düzenlemeler › Kişisel verilerin korunması kanunu, rekabet kanunu kapsamında karşılaşıla- bilinecek yaptırımlar, cezalar, şirketin imaj / müşteri güven kaybı › HFDK (Haksız Fiyat Değerlendirme Kurulu) düzenlemeleri kapsamında fiyat denetimi	› Güncel mevzuatları yakından takip etmek ve değişikliklere hızlı adaptasyon › Sektörel çatı kuruluş ve derneklere üyelik ile yeni mevzuat ve regülasyonlar oluşturulurken kamu ile ortak çalışmalar yapmak, görüş bildirmek › İlgili yasa ve gereklilikler kapsamında belirli periyotlarda ürün güvenliği, çevresel - sosyal – etik, KVK ve rekabet uyum denetimleri gerçekleştirmek › Farklı formatlarda ve ürün çeşitliliğine sahip mağaza formatlarıyla hizmet vermek › 81 ilde online satış kanallarıyla hizmet sunmak › Tedarikçilerle iş birliği süreci boyunca, düzenli denetimlerle, uygulanan Sorumlu Tedarik Politikası ile yasal mevzuatlara uyumlarını değerlendirmek. › Mevcut TS EN ISO belgelerinin devamlılığını sağlamak	› CGF üyeliği sayesinde uluslararası arenadaki regülasyonları yakından takip ederek, iç süreçlerde geliştirmeler yaparak benzer uygulamalara hazırlıklı olmak › Gıda güvenliği, çevre - sosyal - etik alanda uygunluk gösteren tedarikçileri Migros Onaylı Tedarikçi sertifikasıyla teşvik etmek › Mevzuatlara uyum sağlayabilen, farklı metrekare ve ürün çeşitliliklerine sahip çoklu format yönetimi › Ülke çapında ürün çeşidi, özel ürün gamı ve hizmet seçenekleriyle adrese teslim online kanalları

**Etki derecesi önemli ve üzeri ile olasılık derecesi olası mümkün ve üzeri olan riskler değerlendirerek hazırlanmıştır.*