dönüşüm ETKİSİ





Kervan

2025
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
RAPORU

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ
→ 3

Rapor Hakkında
→ 3

Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı
→ 4

KERVAN GIDA
→ 5

Kervan Gıda Hakkında
→ 6

Yarattığımız Ekonomik Değer
→ 12

Yılın Hikayesi
→ 13

KURUMSAL YÖNETİŞİM
→ 15

Kurumsal Yönetişim Yapımız
→ 16

İş Etiği ve Uyum
→ 18

Risk Yönetimi
→ 19

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞIMIZ
→ 23

Sürdürülebilirlik Stratejimiz
→ 24

Çifte Önemlilik Analizi
→ 25

Sürdürülebilirlik Yönetişimi
→ 27

Değer Yaratma Modelimiz
→ 28

DOĞAYA DEĞER
→ 29

İklim Değişikliği ile Mücadele
→ 30

Su Yönetimi
→ 36

Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi
→ 38

ÇALIŞANA VE TOPLUMA DEĞER
→ 40

Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
→ 42

Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
→ 44

Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı
→ 48

GELECEĞE DEĞER
→ 50

Tüketici Sağlığı ve Memnuniyeti
→ 51

Gıda Güvenliği ve Kalitesi
→ 52

Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik
→ 54

Ar-Ge ve İnovasyon
→ 57

EKLER
→ 60

Performans Göstergeleri
→ 61

Paydaş Analizi ve İletişimi
→ 65

GRI İçerik Endeksi
→ 67

RAPOR HAKKINDA

Kervan Gıda olarak sürdürülebilirliği; büyüme yaklaşımımızı, üretim anlayışımızı ve iş yapış biçimlerimizi şekillendiren temel unsurlardan biri olarak değerlendiriyoruz. Operasyonel verimlilikten ürün kalitesine, çalışan deneyiminden çevresel etki yönetimine kadar birçok alanda yürüttüğümüz çalışmaları uzun vadeli değer yaratma anlayışıyla ele alıyoruz.

Sürdürülebilirlik Raporumuz aracılığıyla bu alandaki yaklaşımımızı, çevresel, sosyal ve yönetişim performansımızı ve gelişim alanlarımızı şeffaf bir şekilde paylaşmayı; paydaşlarımızla açık, güvene dayalı ve hesap verebilir bir iletişim kurmayı amaçlıyoruz.

Genişleyen raporlama sınırlarımız doğrultusunda, geçtiğimiz raporlama dönemlerinde yalnızca Türkiye operasyonlarımızı içeren veri setlerimizi ve hedeflerimizi, bu raporlama dönemi itibarıyla yurt dışı operasyonlarımızı da kapsayacak şekilde yeniden değerlendirdik. Bu doğrultuda 2025 yılı raporlama dönemini, hedeflerimiz ve performansımız adına yeni baz yıl olarak kabul ediyoruz.

Yeni baz yıl yaklaşımımız sayesinde, küresel üretim operasyonlarımızın bütününü kapsayan bir performans çerçevesi oluşturmayı ve önümüzdeki dönemlerde ilerlememizi tutarlı, izlenebilir ve hesap verebilir biçimde takip edebilmeyi amaçlıyoruz. Ancak yurt dışı operasyonlarımızdaki sistematik veri toplama süreçlerimizi bu raporlama döneminde devreye aldığımızdan, performans göstergelerimizde ve hedeflerimizde önceki dönemlere kıyasla değişiklikler görülebilir; karşılaştırılabilir veri sunulabilen başlıklarda ise tarihsel verilerimize ilgili tablo veya grafiklerin altında yer vermeye özen gösterdik. Önümüzdeki raporlama dönemlerinden itibaren tüm karşılaştırmalı performans takiplerimizi bu yeni baz yıl üzerinden yürüteceğiz.

Raporlama Kapsamı ve Sınırları

2025 Sürdürülebilirlik Raporumuz, 1 Ocak 2025 – 31 Aralık 2025 tarihleri arasındaki faaliyet dönemimizi kapsamakta; bu dönemde hayata geçirdiğimiz projeler, uygulamalar ve performans göstergelerimiz rapor boyunca ele alınmaktadır.

Bu yıl raporlama sınırlarımızı önemli ölçüde genişleterek; Türkiye Manisa fabrikalarımıza ek olarak Türkiye'deki tüm operasyonlarımızı, Polonya ve Mısır'daki üretim tesislerimizi de konsolide kapsamımıza dahil ediyoruz. Bu çerçevede raporumuzda aşağıdaki birimler yer almaktadır:

- İstanbul Genel Merkez
- Manisa Akhisar Yerleşkesi — Yumuşak şeker üretimi tesisleri, oyuncaklı ürün üretimi (Uçantay), lojistik merkezi ve Ar-Ge Merkezi
- Polonya — ZPC Otmuchów S.A (ZPC Otmuchow)
- Mısır — MCC for Confectionery
- Manufacturing (MCC)

Raporlama sınırlarının genişlemesi nedeniyle, 2025 yılı verileri önceki raporlama dönemleriyle doğrudan karşılaştırılabilir değildir. 2023 ve 2024 yıllarına ait veriler yalnızca Manisa fabrikalarını kapsamakta olup bu veriler raporumuzun Ekler bölümünde referans amaçlı sunulmaktadır. 2025 yılı, genişletilmiş raporlama sınırı kapsamında baz yıl olarak kabul edilmekte; ilerleyen dönemlerde karşılaştırmalı veriler bu yıl baz üzerinden raporlanacaktır.

Performans verileri sunulurken kapsam farklılıklarına dikkat çekmek amacıyla ilgili tablolar ve grafikler kapsam notlarıyla işaretlenmiştir.

Kervan Gıda UK Limited., Kervan USA LLC, Erti Food Handels Gmbh, Kervan RS Limited, Kervan Gıda Australia PTY Limited ve Kervan Gıda France S.A.S., yalnızca satış ve pazarlama faaliyetleri yürüten birimler olduğundan üretim kaynaklı çevresel performans göstergelerinin kapsamı dışında tutulmaktadır. Bu birimlere ilişkin kurumsal ve ekonomik bilgilere "Kervan Gıda" bölümünde yer verilmektedir.

Kullanılan ve Rehber Alınan Standartlar

Raporumuzu, uluslararası kabul görmüş raporlama çerçeveleri ve standartlar doğrultusunda hazırlıyoruz. Bu yaklaşımımız, performansımızı paydaşlarımızın karşılaştırılabilir ve şeffaf bir biçimde değerlendirebilmesini mümkün kılıyor.

Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Standartları: Raporumuzun temel raporlama çerçevesini, Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Standartları oluşturuyor. İçeriğimizi GRI Standartları'na referansla hazırlıyor; rapor sonunda yer alan GRI İçerik Endeksi aracılığıyla her bir açıklamanın rapordaki konumuna ilişkin yönlendirme sunuyoruz.

Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS): İklimle ilgili açıklamalarımızı, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) çerçevesinde ayrı bir rapor olarak yayımlıyoruz. TSRS Raporumuza www.kervangida.com adresinden ulaşabilirsiniz.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA): Faaliyetlerimizin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) katkılarını rapor boyunca ilgili bölümlerde gösteriyor; öncelikli odaklandığımız Amaçları görsel olarak işaretliyoruz.

Diğer Referans Çerçeveler: Çevresel, sosyal ve yönetişim alanlarındaki uygulamalarımızı; ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve HACCP gibi uluslararası kabul görmüş yönetim sistemleri standartlarıyla uyumlu olarak yürütüyoruz. Karbon ayak izi hesaplamalarımızı GHG Protokolü (Greenhouse Gas Protocol) metodolojisine uygun biçimde gerçekleştiriyoruz.

İletişim ve Geri Bildirim

Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı sürekli gelişim anlayışıyla ele alıyor; paydaşlarımızın görüş ve değerlendirmelerini bu sürecin önemli bir parçası olarak görüyoruz.

Rapora ve sürdürülebilirlik çalışmalarımıza ilişkin detaylı bilgilere Kervan Gıda adresinden ulaşabilirsiniz. Görüş, öneri ve geri bildirimlerinizi ise yatirimci.iliskileri@kervangida.com adresi üzerinden bizimle paylaşabilirsiniz.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI MESAJI

2025 yılı, Kervan Gıda için küresel ölçekteki varlığımızı güçlendirdiğimiz, operasyonel dayanıklılığımızı artırdığımız ve sürdürülebilir büyüme hedeflerimizi somut adımlarla desteklediğimiz bir dönem oldu. Yıl sonu itibarıyla 7 üretim tesisi, 110.000 m^2 kapalı alan, 3.294 çalışan ve 114.000 ton/yıl üretim kapasitesiyle faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Küresel ekonomideki dalgalanmalara, jeopolitik gelişmelere, tedarik zinciri dinamiklerindeki dönüşüme ve tüketici beklentilerindeki değişime rağmen, kalite, güvenilirlik, sürdürülebilirlik ve yenilikçilik odağımızı koruyarak faaliyetlerimizi kararlılıkla sürdürdük.

Kervan Gıda olarak bu dönüşüm sürecini yalnızca bir uyum gerekliliği olarak değil, uzun vadeli değer yaratma yolculuğumuzun ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Kuruluşumuzdan bu yana benimsediğimiz sorumlu üretim anlayışını, sürdürülebilirlik odaklı iş modelimizle güçlendirerek paydaşlarımız, çalışanlarımız, müşterilerimiz ve toplum için kalıcı fayda yaratmaya devam ediyoruz.

2025 yılında faaliyet gösterdiğimiz pazarlarda büyüme hedeflerimizi sürdürürken, operasyonel verimlilik, ürün kalitesi ve inovasyon alanlarında çalışmalarımızı daha ileri taşıdık. Uluslararası büyüme stratejimiz doğrultusunda Avustralya'da kurulan Kervan Gıda Australia PTY Limited ile küresel satış ağımızı genişlettik ve ABD, İngiltere, Almanya, Rusya ve Fransa'nın ardından altıncı yurt dışı satış ofisimizi oluşturduk. Bu gelişme, değişen tüketici beklentilerine farklı pazarlarda daha hızlı yanıt verme kabiliyetimizi ve global ölçekte rekabet gücümüzü artırma hedefimizi destekleyen önemli bir adım oldu.

Üretim süreçlerimizde kaynak kullanımının optimize edilmesine, enerji verimliliğinin artırılmasına ve çevresel etkilerimizin azaltılmasına yönelik yatırımlarımızı kararlılıkla sürdürdük. 2025 yılında toplam enerji tüketimimiz 129.833 MWh olarak gerçekleşirken, şebekeden elektrik tüketimimiz 48.598 MWh seviyesinde gerçekleşti. Aynı dönemde yenilenebilir kaynaklardan 48.474 MWh elektrik üreterek, şebekeden çektiğimiz elektrik miktarına yakın düzeyde yenilenebilir elektriği sisteme kazandırdık. Yaklaşık 800 milyon TL değerindeki Güneş Enerjisi Santrali yatırımımız, enerji tedarik yapımızın dönüştürülmesine katkı sağlarken enerji maliyetlerinin daha öngörülebilir hale gelmesi, arz güvenliğinin güçlendirilmesi ve karbon ayak izimizin azaltılması açısından önemli bir kazanım sundu. Enerji ve çevre performansımızın sistematik şekilde yönetilmesi amacıyla ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi entegrasyonu kapsamındaki çalışmalarımızı da sürdürdük.

Aynı zamanda ürün geliştirme faaliyetlerimizle değişen tüketici beklentilerine hızlı ve etkin çözümler sunmaya devam ettik. İnovasyon kapasitemizi güçlendiren çalışmalarımızla, tüketicilerimizin farklılaşan ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirmeyi ve markalarımızın ulusal ve uluslararası pazarlardaki konumunu daha da ileri taşımayı hedefledik.

Sürdürülebilirlik yaklaşımımız çevresel performansla sınırlı olmayıp sosyal ve yönetişim alanlarını da kapsamaktadır. Çalışanlarımızın gelişimini destekleyen uygulamalarımızı güçlendirirken, iş sağlığı ve güvenliği kültürümüzü daha ileri seviyeye taşımayı önceliklerimiz arasında tuttuk. Mesleki gelişim, kalite, iş sağlığı ve güvenliği, etik ve uyum başlıklarındaki eğitim ve gelişim çalışmalarımızla kurum içi yetkinliklerimizi güçlendirmeye devam ettik. Fırsat eşitliği, kapsayıcılık ve çalışan bağlılığı konularında attığımız adımlarla kurum kültürümüzü daha da geliştirdik.

Tarım ve hammadde tedarik zincirinin sürdürülebilirliği, sektörümüz açısından stratejik önem taşımaktadır. Bu bilinçle, sorumlu tedarik anlayışımızı geliştirmeye, iş ortaklarımızla birlikte sürdürülebilir değer yaratmaya ve doğal kaynakların korunmasına katkı sağlayacak projeleri desteklemeye devam ettik. Tedarik zincirimizde kalite, izlenebilirlik ve güvenilirlik ilkelerini gözeterek hem iş ortaklarımızla ilişkilerimizi güçlendirdik hem de sürdürülebilir üretim hedeflerimize katkı sağlayacak uygulamaları yaygınlaştırdık.

Kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığımız, şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışımızın temelini oluşturmaktadır. Risk yönetimi, etik iş uygulamaları ve uyum süreçlerimizi sürekli geliştirerek paydaşlarımızın güvenini güçlendirmeyi sürdürdük. Sürdürülebilir büyüme hedeflerimizi güçlü yönetişim yapımızla desteklemeyi, tüm faaliyetlerimizde sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi temel önceliklerimiz arasında görüyoruz.

Önümüzdeki dönemde de sürdürülebilir büyüme hedeflerimiz doğrultusunda çevresel etkilerimizi azaltmaya, sosyal sorumluluk alanındaki katkılarımızı artırmaya ve güçlü yönetişim yapımızı daha da geliştirmeye devam edeceğiz. 2025 yılında yenilenebilir enerji, uluslararası büyüme, operasyonel verimlilik ve ürün geliştirme alanlarında kaydettiğimiz ilerlemeler, bize yalnızca bugünün ihtiyaçlarına yanıt veren değil, gelecek nesillerin beklentilerini de gözeten daha kapsayıcı, daha verimli ve daha sürdürülebilir bir iş modeli inşa etme konusunda güçlü bir zemin sunmaktadır.

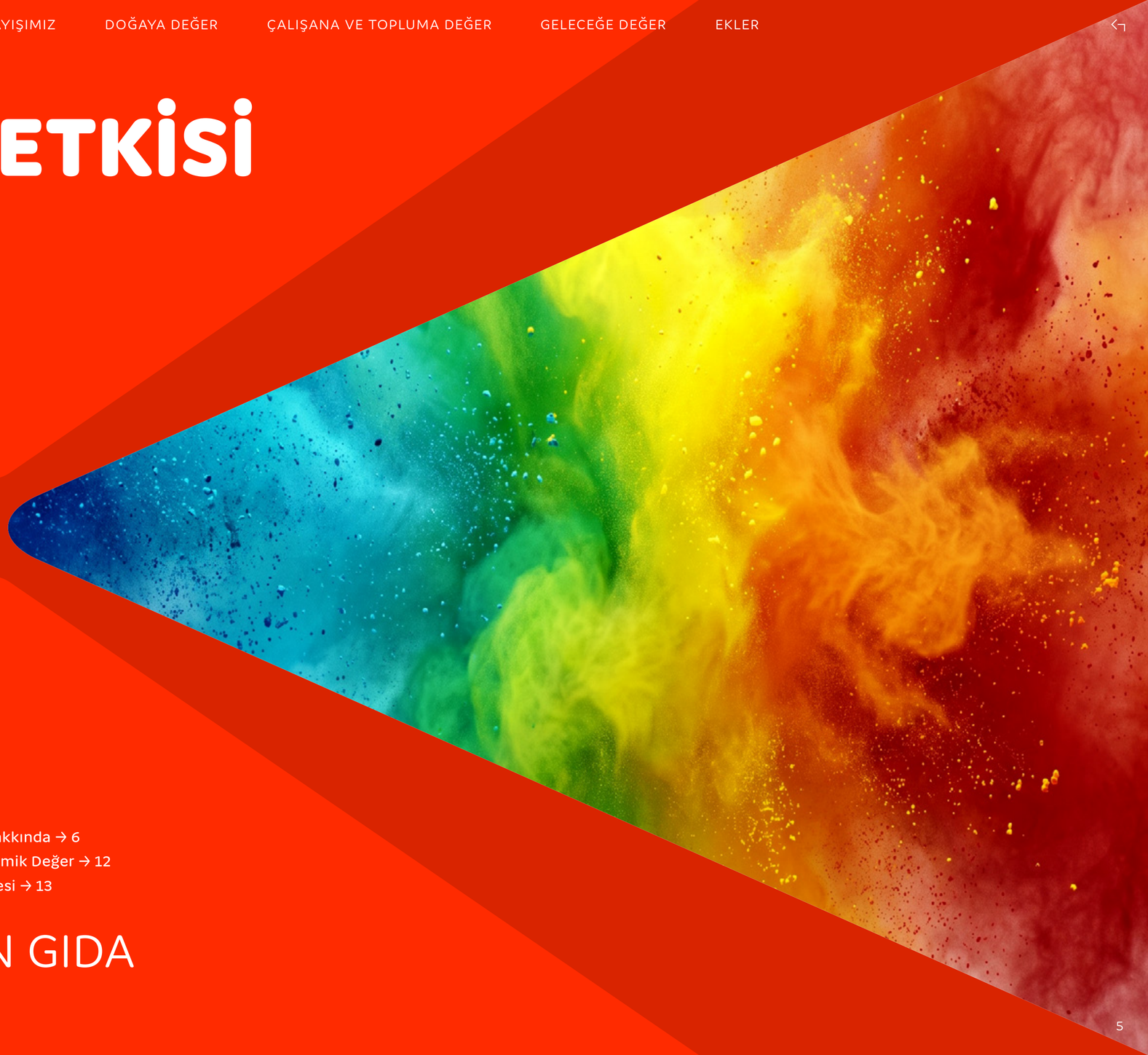
Bu başarı yolculuğunda emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarımıza, iş ortaklarımıza, müşterilerimize, yatırımcılarımıza ve diğer paydaşlarımıza teşekkür ediyorum. Birlikte, Kervan Gıda'nın global ölçekteki gücünü sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve sorumlu üretim anlayışıyla daha da ileri taşıyacağımıza inanıyorum.



MEHMET ŞÜKRÜ BAŞAR
Yönetim Kurulu Başkanı

strateji ETKİSİ





Kervan Gıda Hakkında → 6
Yarattığımız Ekonomik Değer → 12
Yılın Hikayesi → 13

KERVAN GIDA

KERVAN GIDA HAKKINDA

Bugün küresel şekerleme sektörünün en büyük 100 şirketi arasında 56. sırada yer alıyor; yumuşak şeker kategorisinde dünyanın ilk 5 üreticisi arasında konumlanıyoruz.

1994 yılında başlayan yolculuğumuzu tutkuyla, yenilikçi bir vizyonla ve küresel bir bakış açısıyla şekillendiriyor; bugün 6 kıtada 85'ten fazla ülkede uluslararası bir gıda şirketi olarak faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Her geçen gün büyüyen ürün portföyümüz, genişleyen üretim ağımız ve güçlü marka kimliğimizle; insanların güvenle tüketebilecekleri lezzetleri hayata geçirme misyonumuzu her geçen yıl daha da derinleştiriyoruz.

Jelly, marshmallow, licorice, sakız, sert şeker, draje çikolata, sürpriz yumurta ve oyuncaklı ürünler başta olmak üzere farklı kategorilerde üretim gerçekleştiriyor; Bebeto başta olmak üzere Cosby, Dexters, Akaş, NoSuga, Pompito, Top Shock, Jelido ve Free Yu Pharma gibi markalarımızla ürünlerimizle tüketicilerimize ulaşıyoruz. Bağlı ortaklıklarımız aracılığıyla gıda takviyesi (OTC) ve dondurarak kurutulmuş gıda (freeze-dry) kategorilerinde de ürün geliştirme çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Aynı zamanda private label üretim kabiliyetimiz ve yüksek üretim esnekliğimiz sayesinde global iş ortaklarımız için de üretim gerçekleştiriyoruz.

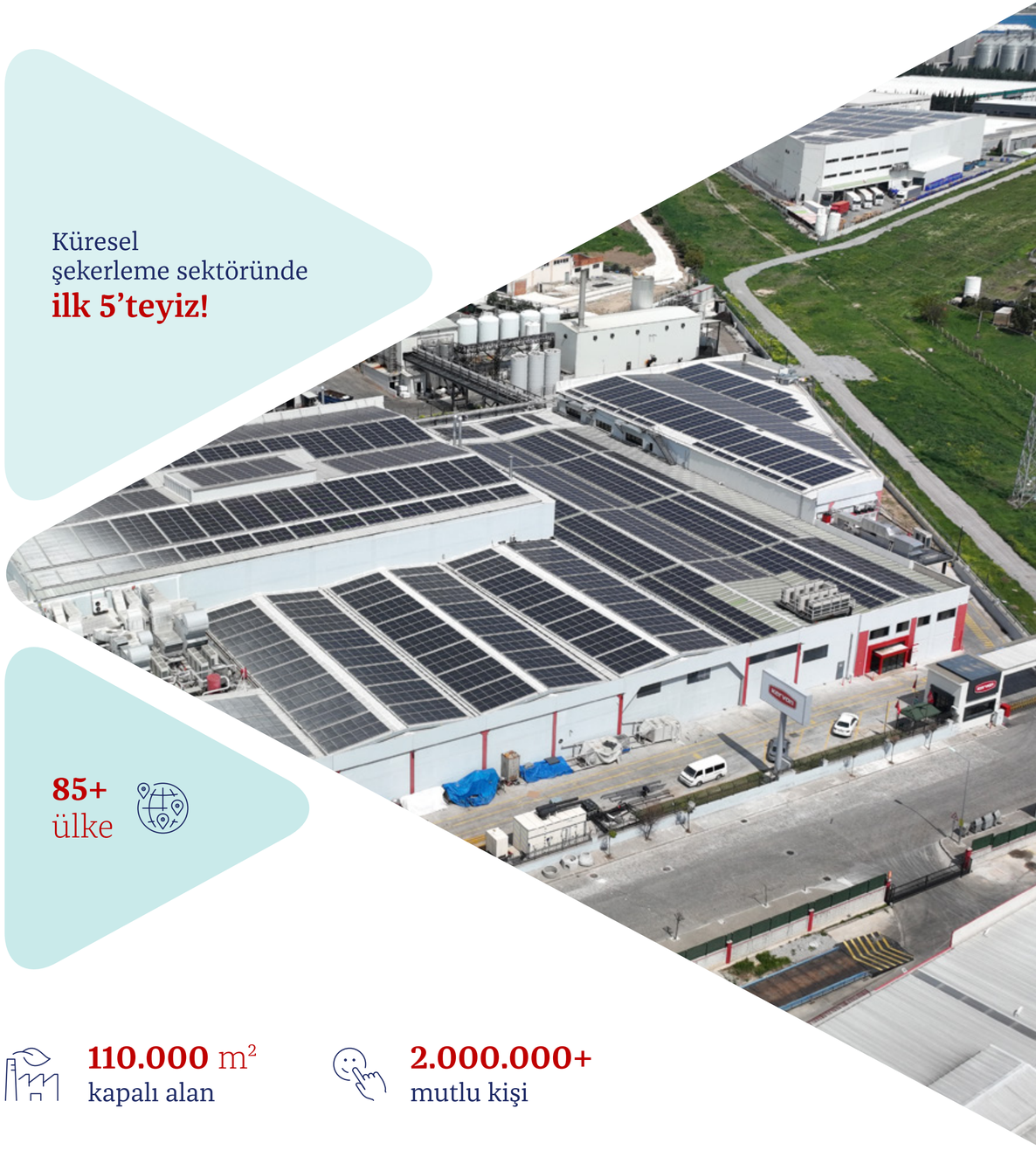
2025 yılı itibarıyla Türkiye'de Manisa Akhisar ve İzmir Tire'de, yurt dışında ise Polonya ve Mısır'da olmak üzere toplam **7 üretim tesisimizde, 110.000 m²'lik kapalı alanda, 114 bin ton/yıl üretim kapasitesiyle** faaliyetlerimizi yürütüyoruz. Genişleyen uluslararası operasyonlarımız ve stratejik yatırımlarımız doğrultusunda üretim altyapımızı güçlendirmeye, farklı pazarlardaki varlığımızı artırmaya devam ediyoruz. ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, Rusya ve 2025 yılı içerisinde kurduğumuz Avustralya ofisimizle birlikte 6 ülkedeki yurt dışı satış ve pazarlama yapılanmamızla, ürünlerimizi küresel tüketicilerle buluşturuyoruz.

Bugün küresel şekerleme sektörünün en büyük 100 şirketi arasında **56. sırada yer alıyor**; yumuşak şeker kategorisinde dünyanın ilk 5 üreticisi arasında konumlanıyoruz. Üretim gücümüzü yalnızca ölçekle değil; ürün geliştirme, kategori çeşitliliği ve tüketici beklentilerine hızlı adapte olabilme kabiliyetimizle birlikte değerlendiriyoruz.

Yenilikçi ürün geliştirme çalışmalarımızı, 2018 yılında Türkiye'nin 872. Ar-Ge merkezi olarak tescillenen Ar-Ge Merkezimizde sürdürüyoruz. Şekeri azaltılmış, vegan, fonksiyonel ve katma değerli ürün geliştirme alanlarında yoğunlaştığımız Ar-Ge faaliyetlerimizle; geleneksel şekerleme kategorilerinin yanı sıra değişen tüketici beklentilerine yanıt verecek, dengeli ve sağlıklı beslenme alışkanlıklarını destekleyen çözümler üretiyoruz. Üretim teknolojilerimizi geliştirirken kalite, ürün güvenliği ve erişilebilirlik odağımızı koruyor; faaliyet gösterdiğimiz pazarlarda tüketici beklentilerine hızlı yanıt verebilen esnek bir yapı ile ilerliyoruz.

Kuruluşumuzdan bu yana mükemmeli aramaya, sahiplenmeye, yenilik getirmeye ve değer üretmeye devam ediyoruz. Sürdürülebilirlik anlayışımızı kurumsal kimliğimizin bir parçası haline getirerek; insanların güvenle tüketebileceği ürünler sunmak, topluma değer katmak ve gezegenimize karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek amacıyla kararlılıkla çalışıyoruz.

Küresel
şekerleme sektöründe
ilk 5'teyiz!



85+
ülke

110.000 m²
kapalı alan

2.000.000+
mutlu kişi

6
kıta

7
fabrika

110
bin m²
kapalı üretim alanı

3.294
çalışan

56.
Global Top 100 Candy Companies 2025

85+
ülkeye ihracat

114
bin ton/yıl
üretim kapasitesi

12
şekerleme kategorisi

15,7
milyar TL
satış geliri

İlk 5
Küresel yumuşak şeker

Markalarımız

Amiral markamız Bebeto etrafında şekillenen marka ailemizle; küresel ve yerel pazarlarda, farklı yaş gruplarına ve farklı tüketim alışkanlıklarına yönelik geniş bir lezzet yelpazesi sunuyoruz. Markalarımızın her biri, Kervan Gıda'nın kalite, güvenilirlik ve yenilikçilik değerleriyle şekillenen ortak DNA'sını yansıtıyor.

BEBETO
COSBY
FREE YU pharma
FREEZE CRUNCHY FREEZEDRIED
Dexters
Top Shock
ekşitra
JELIDO
Yumy Yumy Gummy Candy
NO Şuga
POMPITO









Coğrafi Ayak İzimiz

Kervan Gıda olarak küresel varlığımızı üç katmanlı bir yapı üzerine kurguluyor, küresel bir lezzet yolculuğu yönetiyoruz. Türkiye, Polonya ve Mısır'daki üretim tesislerimiz, ABD'den Avustralya'ya kadar altı ülkede yapılandırdığımız satış ve pazarlama ofislerimiz ve 85'i aşkın ülkedeki ihracat ağımız ile dünyanın her köşesinde tüketicimize ulaşıyoruz. Bu yapı, yalnızca pazara erişimimizi belirlemekle kalmıyor; sürdürülebilirlik performansımızın izlendiği coğrafi sınırları, etkileşim kurduğumuz toplulukları ve değer zincirimizin uzandığı tedarik havzalarını da şekillendiriyor.

Türkiye'de Manisa Akhisar yerleşkemiz, üretim hacmimizin büyük bölümünü taşıyan ana merkezimiz olarak öne çıkıyor. Yumuşak şeker, sert şeker, draje çikolata, sürpriz yumurta ve oyuncaklı ürünlerimizin büyük bölümünü buradan dünyaya ulaştırıyoruz. İzmir Tire'deki Dryff Kurutulmuş Gıda Tesisimiz ise dondurarak kurutma (freeze-dry) teknolojisiyle yenilikçi ürün geliştirme alanındaki yatırımlarımızı destekliyor.

Polonya'daki ZPC Otmuchów şirketimizin üretim tesisleri, Avrupa pazarındaki konumumuzu güçlendiriyor; yumuşak şeker üretimimizde stratejik bir rol üstleniyor. 2024 yılında devreye aldığımız Mısır'daki MCC tesisimiz ise licorice ve jelly üretimiyle Orta Doğu ve Afrika pazarındaki erişimimizi pekiştiriyor.

Yurt dışı satış ve pazarlama yapılanmamız, küresel müşterilerimize doğrudan ilişki kurmamızı sağlarken, yerel ihtiyaçlara uygun çözümler sunma kapasitemizi belirliyor. ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, Rusya'daki ofislerimize ek olarak 2025 yılında Avustralya'da kurduğumuz altıncı yurt dışı satış ofisimizle; Asya-Pasifik pazarındaki büyüme stratejimize ivme kazandırıyoruz.

Kervan Gıda'nın ortaklık yapısı, bağlı ortaklıkları ve iştirakleri hakkında daha ayrıntılı bilgiye 2025 Faaliyet Raporumuzdan ulaşabilirsiniz.



Üretim Tesisleri
Türkiye – Akhisar
Yumuşak şeker üretimi, oyuncaklı ürün üretimi (Uçantay), lojistik merkezi, Ar-Ge Merkezi
Türkiye – İzmir
Dondurarak kurutma (freeze-dry) teknolojisi ile üretim
Polonya – Nysa
Yumuşak şeker üretimi
Polonya – Otmuchów
Yumuşak şeker üretimi
Mısır – Kahire - MCC for Confectionery Manufacturing
Yumuşak şeker üretimi

Stratejik İhracat Pazarları
Suudi Arabistan
Güney Kore
Nijerya
Mısır

Yurt Dışı Satış ve Pazarlama Ofisleri
ABD
İngiltere
Fransa

Vizyon, Misyon ve Değerlerimiz

Vizyonumuz

Yumuşak şeker alanında küresel ölçekte ilk beş üretici arasında yer alarak, marka değerimizi ve pazar payımızı sürdürülebilir şekilde büyütmek.

Yumuşak şeker alanında küresel ölçekte ilk beş üretici arasında yer alarak marka değerimizi ve pazar payımızı sürdürülebilir şekilde büyütmeyi hedefliyoruz. Uluslararası ölçekte tanınan ve tercih edilen bir marka olma yolunda; inovasyon, kalite ve müşteri memnuniyetini ön planda tutuyoruz. Sürdürülebilir üretim anlayışımızla dünya genelinde daha geniş kitlelere ulaşmayı ve sektördeki etkinliğimizi artırmayı amaçlıyoruz.

Misyonumuz

Topluma fayda sağlayan bir anlayışla, insanların güvenle tüketebilecekleri ürünler sunan, yenilikçi bir gıda firması olmak.

İnsan sağlığını ve toplumsal faydayı merkeze alan anlayışımızla; güvenle tüketilebilecek, yenilikçi ve yüksek kaliteli ürünler sunmayı misyon ediniyoruz. Sektördeki bilgi birikimimiz ve deneyimimizle markalarımızı güçlendirirken; çevresel etkimizi azaltmaya, çalışanlarımızın gelişimini desteklemeye ve paydaşlarımızla uzun vadeli ilişkiler kurarak değer yaratmaya odaklanıyoruz. Kaynaklarımızı etkin şekilde yöneten sürdürülebilir bir üretim modeliyle yerel ve küresel pazarlardaki büyümemizi destekliyoruz.

Değerlerimiz

Güvenilirlik

Şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik ilkelere bağlı bir çalışma ortamı oluşturuyor; mevzuata uyumu ve veri gizliliğini titizlikle gözetiyoruz. Çalışanlarımızı doğruyu söylemeye, sorumluluk almaya ve sözünü tutmaya teşvik ederek uzun vadeli, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuruyoruz.

Sürdürülebilirlik

İklim etkisini azaltan, kaynakları verimli kullanan ve döngüselliği destekleyen bir iş modeli benimsiyoruz. Çevresel ve sosyal performansımızı ölçerek sürekli iyileştiriyor; çalışanlarımızı sorumlu üretim ve tüketim davranışları konusunda teşvik ediyoruz. Bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin haklarını gözetiyoruz.

Kalite

Ürün ve süreçlerimizin her aşamasında kaliteyi esas alıyor; gıda güvenliği, izlenebilirlik ve tutarlılığı kurum kültürümüzün odağında tutuyoruz. Çalışanlarımızı standartlara uyum, doğru uygulama ve sürekli iyileştirme konularında destekleyerek güvenli ve yüksek kaliteli ürünler sunuyoruz.

Yenilikçilik

Yeni fikirlerin desteklendiği bir çalışma ortamı kuruyor; tüketici beklentilerini ve sürdürülebilirlik hedeflerini birlikte gözeten çözümler geliştiriyoruz. Çalışanlarımızı denemeye, öğrenmeye ve veriye dayalı kararlar almaya teşvik ederek ürün ve süreçlerimizde değer yaratan yenilikler üretiyoruz.

Toplumsal Sorumluluk

Faaliyet gösterdiğimiz tüm bölgelerde kapsayıcı, adil ve etkisi ölçülebilir sosyal programlar geliştiriyor; yerel ekonomiye ve toplumsal refaha katkı sunuyoruz. Çalışanlarımızı gönüllülük, çeşitlilik ve fırsat eşitliği ilkeleri etrafında bir araya getirerek toplumla kurduğumuz bağı güçlendiriyoruz.

Değer Zincirimiz

Tarladan tüketiciye uzanan değer zincirimizin her aşamasında, sürdürülebilirlik öncelikleri ile faaliyetlerimiz arasındaki bağı güçlendirmeye yönelik adımlar atıyoruz. Yukarı akıştaki tedarikçilerimizden başlayarak kendi operasyonlarımıza, aşağı akıştaki dağıtım, satış ve geri dönüşüm süreçlerine uzanan zincirimizde; çevresel etkimizi azaltma, sosyal sorumluluğumuzu yerine getirme ve ekonomik değer yaratma alanlarında ortak bir vizyonla ilerliyoruz.

Değer zincirimizi paydaşlarımızla birlikte şekillendiriyor; her aşamada karşılıklı güvene, şeffaflığa ve uzun vadeli iş birliklerine dayalı bir yaklaşım benimsiyoruz.

	YUKARI AKIŞ	KENDİ OPERASYONLARIMIZ		AŞAĞI AKIŞ
	TEDARİK	LOJİSTİK **ÜRETİM**	**SATIŞ PAZARLAMA**	LOJİSTİK **TÜKETİM**
				
FAALİYETLER	Jelatin, şeker, glikoz şurubu, pektin, mısır nişastası, aroma vericiler, asitlik düzenleyiciler ile vitamin ve minerallerden oluşan ana hammaddelerin tedariği Ambalaj tedariği Tedarikçi seçimi ve denetimi İzlenebilirlik ve kalite kontrol	Türkiye, Polonya ve Mısır'daki 7 fabrikada üretim Üretim süreçlerinde karıştırma, pişirme, vakumlama, şekil verme ve soğutma adımları Ar-Ge ve ürün geliştirme Gıda güvenliği önceliği Enerji ve su verimliliği odağı	Fiyatlama, müşteri yönetimi, kanal stratejileri, ürün konumlandırma ve sorumlu pazarlama faaliyetleri Pazar ve tüketici araştırması Sağlıklı ürün geliştirme ve fonksiyonel ürünlerin yaygınlaştırılması	Uluslararası lojistik ve dağıtım Çok kanallı satış yapısı Müşteri yönetimi Yeni müşteri kazanımı
	Yerel Tedarik Oranı %77	Üretim kapasitesi 114.000 ton/yıl	Konsolide ciro 15,7 milyar TL	Yurt içi pazar payı %19
PAYDAŞLAR	Ham madde tedarikçileri Ambalaj tedarikçileri Lojistik iş ortakları Yerel topluluklar Düzenleyici otoriteler	Çalışanlar Yatırımcılar ve hissedarlar Düzenleyici otoriteler Üniversiteler Sektör paydaşları	Tüketiciler Perakendeciler Medya	Tüketiciler Yerel topluluklar

YARATTIĞIMIZ EKONOMİK DEĞER

Faaliyet gösterdiğimiz tüm pazarlarda ekonomik büyümeye katkı sağlamayı ve değer zincirimiz boyunca ekonomik fayda yaratmayı öncelikli sorumluluklarımızdan biri olarak görüyoruz.

Sürdürülebilir büyümenin; ekonomik performansımızı sosyal ve çevresel sorumluluklarımızla birlikte ele aldığımız bir bütünlük içinde mümkün olduğuna inanıyor; faaliyet gösterdiğimiz tüm pazarlarda ekonomik büyümeye katkı sağlamayı ve değer zincirimiz boyunca ekonomik fayda yaratmayı öncelikli sorumluluklarımızdan biri olarak görüyoruz. Bu kapsamda, yıl içerisinde küresel ölçekte genişleyen üretim ağımız ve yüksek katma değerli ürün gruplarındaki büyümemizle birlikte ekonomik performansımızı güçlendirmeye yönelik adımlar attık.

2025 yılında konsolide net satış gelirimiz, bir önceki yıla göre %5,6 oranında artarak **15,7 milyar TL** seviyesinde gerçekleşti. Konsolide ciromuzun **%73,9'u uluslararası pazarlardan elde edilirken**; Polonya, ABD ve İngiltere operasyonlarımız bu sonucun ana itici güçleri oldu.

Operasyonel verimlilik çalışmalarımız ve maliyet yönetimi disiplinimiz, kârlılık göstergelerimize de yansıdı. Operasyonel kârlılık göstergesi olarak FAVÖK'ümüz yıllık bazda %18,6 artışla **1,7 milyar TL**'ye ulaşırken FAVÖK marjımız %9,4 seviyesinden **%10,5'e yükseldi.** Brüt kârımız 4,5 milyar TL, net dönem zararımız ise 85,8 milyon TL olarak gerçekleşti; bir önceki yıla kıyasla net zararımız yaklaşık %21 daralma gösterdi.

Yarattığımız ekonomik değerin sürdürülebilirliğini inovasyon kapasitemizle destekliyoruz. Ar-Ge çalışmalarımız sayesinde hem değişen tüketici beklentilerine yanıt vermeye hem de uzun vadede pazardaki rekabet gücümüzü korumaya odaklanıyoruz. 2025 yılında Ar-Ge Merkezimizde 44,2 milyon TL'lik yatırım ile; **şekeri azaltılmış, vegan, fonksiyonel ve katma değerli ürün portföyümüzü genişletmeye yönelik çalışmalarımıza devam ettik.**

Değer zincirimizin her aşamasında ekonomik fayda yaratmaya yönelik anlayışımızı pekiştirmek üzere; tedarikçilerimize yapılan ödemeleri, çalışanlarımıza sağlanan ücret ve yan hakları, sermaye sağlayıcılarımıza yapılan ödemeleri, devlete ödenen vergileri ve topluma yapılan yatırımları kapsayacak şekilde dağıttığımız ekonomik değeri ölçümlüyor ve şeffaf biçimde paylaşıyoruz.

Bu kapsamdaki performans göstergelerimizin detaylarına Ekonomik Performans Göstergeleri bölümünden ulaşabilirsiniz.

Konsolide Finansal Performans (Bin TL)		
Performans Göstergeleri	**2024**	**2025**
Net Satışlar	14.870.902	15.706.465
Satışların Maliyeti	(10.523.662)	(11.177.375)
Brüt Kâr	**4.347.240**	**4.529.090**
Brüt Kâr Marjı (%)	%29,2	%28,8
Faaliyet Giderleri	(3.642.440)	(3.695.809)
Esas Faaliyet Kârı	**1.156.050**	**1.056.242**
FAVÖK	**1.391.000**	**1.650.312**
FAVÖK Marjı (%)	%9,4	%10,5
Net Dönem Zararı	(109.153)	(85.847)

Yarattığımız ekonomik değerin sürdürülebilirliğini inovasyon kapasitemizle destekliyoruz.

YILIN HİKAYESİ

OCAK – MART

2025 Yatırım Planımızı Açıkladık

Yılın başında, 2025 boyunca yaklaşık 29 milyon ABD doları seviyesinde bir yatırım yapacağımızı duyurduk.





"Türkiye'nin En Değerli 125 Markası" Listesinde 51. Sıra

Bağımsız marka değerleme kuruluşu Brand Finance tarafından açıklanan "Türkiye'nin En Değerli 125 Markası 2025" sıralamasında 51. sıraya yerleşerek marka değerimizi pekiştirdik.

"Global Top 100 Candy Companies" Sıralamasında 56. Sıra

Uluslararası şekerleme sektörünün referans yayını Candy Industry tarafından açıklanan "Global Top 100 Candy Companies 2025" listesinde 56. sıraya yükselerek (2024: 57. sıra) küresel ölçekteki konumumuzu yansıttık.





“Okul Bahçeleri Zeytin Bahçeleri Olsun” Projesini Hayata Geçirdik

Çevre, toplum ve eğitim odağında yürüttüğümüz proje ile çocuklarda doğa ve sürdürülebilirlik bilincinin gelişimine katkı sağladık.



Dünya Su Günü Kapsamında Farkındalık Çalışmaları Gerçekleştirdik

Manisa Celal Bayar Üniversitesi’nde düzenlenen etkinlik kapsamında sürdürülebilir su yönetimi konusunda bilgi ve deneyimlerimizi paylaşarak çevresel farkındalığın artırılmasına katkıda bulunduk.

NİSAN – HAZİRAN

Avustralya Operasyonumuz Faaliyete Geçti

25 Haziran 2025'te Kervan Australia PTY Ltd.'i kurarak Asya-Pasifik pazarına resmi olarak adım attık. Küresel satış ve pazarlama ağımız altı ülkeye ulaştı.



Bebeto Freeze Crunchy ile İnovatif Ürün Lansmanı

Dondurarak Kurutma teknolojisiyle ürettiğimiz Freeze Crunchy ürün ailemiz; koruyucu içermeyen yapısı ve uzun raf ömrüyle uluslararası pazarlarda büyümeye devam etti.



BebetoFest25 ile Çocuklarla Bir Araya Geldik

23 Nisan kapsamında Batman, Diyarbakır ve Samsun'da düzenlenen etkinliklerle çocuklara ulaştık ve marka-toplum etkileşimini güçlendirdik.



TEMMUZ – EYLÜL

Yurt İçi Operasyonlarda Sadeleşme

İç piyasa dağıtım ağımızı sadeleştirerek operasyonel verimlilik ve karar alma süreçlerimizdeki çevikliği artırmak adına Efe Ankara, Hisar Dağıtım ile birleşerek iç piyasa dağıtım ağımız sadeleşti.



Polonya'da Stratejik Odaklanma

Polonya operasyonlarımızda jelly ve licorice ürün kategorilerine odaklanma stratejimiz çerçevesinde Mleczko (çikolata kaplamalı marshmallow) ve helva üretim hatlarımızın devri için sözleşme imzaladık.



Üniversite Yaz Staj Programımızı Başlattık

Üniversite öğrencilerinin profesyonel gelişimlerini desteklemek amacıyla yaz staj programımızı hayata geçirdik.



EKİM – ARALIK

İlk TSRS Raporumuzu Yayımladık

İklimle bağlantılı risklerimizi, fırsatlarımızı, performansımızı ve hedeflerimizi açıkladığımız ilk TSRS Raporumuzu yayınladık.



Kadın Dostu Şirketler Arasında Yer Aldık

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki çalışmalarımızın bir sonucu olarak "Kadın Çalışan Dostu Şirketler" listesinde ilk 100 içerisinde 72. sırada yer aldık.



Küresel Operasyonlarımızı Tek Çatı Altında Birleştirdik

Uluslararası büyüme stratejimiz doğrultusunda organizasyon yapımızı yeniden şekillendirerek Türkiye, Polonya ve Mısır operasyonlarımızı tek çatı altında toplayarak daha çevik, yalın ve sürdürülebilir bir yönetim modeline geçiş yaptık.



güven **ETKİSİ**



Kurumsal Yönetişim Yapımız → 16
İş Etiği ve Uyum → 18
Risk Yönetimi → 19

KURUMSAL YÖNETİŞİM

KURUMSAL YÖNETİŞİM YAPIMIZ

Kurumsal yönetişim yapımızı; şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk ve etik iş yapış ilkeleri üzerine kuruyoruz. Bu yapının, yalnızca mevzuata uyum açısından değil; sürdürülebilir büyümemizi desteklemek, paydaşlarımızla güvene dayalı ilişkiler kurmak ve karar alma süreçlerimizi güçlendirmek açısından da kritik bir rol oynadığına inanıyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz geniş coğrafya, farklı pazarlara uzanan satış yapımız ve çok katmanlı üretim operasyonlarımız, güçlü bir yönetişim anlayışını gerekli kılıyor. Bu doğrultuda karar alma, gözetim ve icra fonksiyonlarını tanımlı sorumluluklar çerçevesinde ele alıyor; kurumsal yönetim uygulamalarımızı Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası mevzuatı ve Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde yürütüyoruz.

Yönetim Kurulumuz, Yönetim Kurulumuza bağlı komitelerimiz ve icra faaliyetlerini yürüten üst yönetimimizden oluşan çok katmanlı kurumsal yönetişim yapımızın temellerini oluşturuyor. Bu yapıda; gözetim ve yönlendirme fonksiyonlarını günlük operasyonların yürütülmesinden ayrıştırıyor, karar alma, izleme ve uygulama süreçlerimizi ilgili icra birimleri ve yönetim seviyeleri arasında görev ve sorumluluk dağılımı ile yürütüyoruz.

Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulumuz; şirketimizin stratejik yönelimini belirliyor ve bu doğrultuda performansımızın gözetimini sağlıyor. Üst yönetim performansımızı düzenli aralıklarla izliyor ve değerlendiriyor; gerekli gördüğümüz durumlarda iyileştirme çalışmalarını hayata geçiriyoruz. Risk yönetimi, iç kontrol ve denetim mekanizmalarımızın etkinliğini Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda takip ediyor; finansal ve operasyonel performansımızın yanı sıra çevresel ve sosyal performansımızın sürdürülebilirliğini de Yönetim Kurulumuz aracılığıyla gözetiyoruz.

Yönetim Kurulumuz 6 üyeden oluşuyor ve üyelerimizi Genel Kurulumuz seçiyor. Yönetim Kurulumuzun %33'ünü bağımsız üyelerimiz oluştururken, bu üyeler Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde belirleniyor. Farklı eğitim ve deneyim alanlarını bir araya getiren Yönetim Kurulumuz, operasyonel yönetim, stratejik karar alma, hukuki uyum, sermaye piyasası bilgisi ve kurumsal yönetim konularında çok yönlü bir yetkinlik zemini sunuyor. 2025 yılında Yönetim Kurulumuz 22 kez bir araya gelirken; toplantılara katılım oranı %92 seviyesinde gerçekleşti.

Üyeler	Görev ve Sorumluluklar	Bağımsızlık Durumu	İcra Görevi	Yetkinlik
Mehmet Şükrü Başar	Yönetim Kurulu Başkanı	✗	Bulunmuyor	Stratejik Yönetim ve Liderlik Finans ve Yatırım Yönetimi Sektör Deneyimi
Mahmut Koçum	Yönetim Kurulu Başkan Vekili Kurumsal Yönetim Komitesi Üyesi Riskin Erken Saptanması Komitesi Üyesi	✗	Bulunmuyor	Stratejik Yönetim ve Liderlik Finans ve Yatırım Yönetimi Sektör Deneyimi
Burhan Başar	Yönetim Kurulu Üyesi	✗	Bulunmuyor	Stratejik Yönetim ve Liderlik Operasyon ve Tedarik Zinciri Yönetimi Finans ve Yatırım Yönetimi Sektör Deneyimi
Fikret Başar	Yönetim Kurulu Üyesi	✗	Bulunmuyor	Stratejik Yönetim ve Liderlik Operasyon ve Tedarik Zinciri Yönetimi Finans ve Yatırım Yönetimi Sektör Deneyimi
Ömer Yüksel	Yönetim Kurulu Üyesi Denetim Komitesi Üyesi Riskin Erken Saptanması Komitesi Başkanı	✓	Bulunmuyor	Finans ve Yatırım Yönetimi Hukuk ve Regülasyon
Mehmet Koca	Yönetim Kurulu Üyesi Denetim Komitesi Başkanı Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı	✓	Bulunmuyor	Stratejik Yönetim ve Liderlik Operasyon ve Tedarik Zinciri Yönetimi Sektör Deneyimi

Üst Yönetim

Yönetim Kurulu Başkanımız liderliğinde fonksiyonel başkanlıklarımızdan oluşan üst yönetim kadromuz; stratejik kararların operasyonel düzeye taşınmasından, performans göstergelerinin izlenmesinden ve günlük yönetim süreçlerinin yürütülmesinden sorumlu. 2025 yılı içinde küresel ölçekte hayata geçirdiğimiz organizasyon yapılanmasıyla Türkiye, Polonya ve Mısır operasyonlarımızı tek çatı altında toplayarak karar alma süreçlerimizde çeviklik kazandık.

Stratejik önceliklerimizi Satış ve Pazarlama, Operasyon ve Mali İşler grup başkanlıklarımız aracılığıyla günlük iş süreçlerimize yansıtıyor; stratejik hedeflerimizin tüm operasyonlarımızda sahiplenilmesini bu kademe üzerinden sağlıyoruz.

Yönetim Kuruluna Bağlı Komiteler

Yönetim Kurulumuzun çalışmalarını desteklemek üzere Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi olmak üzere üç komite faaliyet gösteriyor. Komitelerimiz; finansal denetim, kurumsal yönetim uyumu ve risk yönetimi alanlarında uzmanlaşmış bir gözetim mekanizması oluşturuyor; çalışma esaslarını ilgili iç yönetmelikler çerçevesinde belirliyor ve düzenli aralıklarla toplanıyor.

Denetimden Sorumlu Komitemiz tamamen bağımsız Yönetim Kurulu üyelerimizden oluşuyor. Bağımsız dış denetim, iç denetim, muhasebe sistemi ve finansal raporlama süreçlerimizi bu komite üzerinden gözetiyoruz. Komitemiz üç ayda bir toplanıyor ve kamuya açıkladığımız mali tablolar hakkındaki görüşlerini Yönetim Kurulumuza iletiyor.

Kurumsal Yönetim Komitemiz aynı zamanda Aday Gösterme ve Ücretlendirme Komitesi görevlerini yürütüyor. Kurumsal yönetim ilkelerine uyumumuzu, Yatırımcı İlişkileri Bölümümüzün çalışmalarını ve üst yönetim aday gösterme süreçlerimizi bu komite üzerinden değerlendiriyoruz. Komitemiz tespit ve önerilerini yazılı olarak Yönetim Kurulumuza iletiyor; paydaşlarımızla şeffaf ilişkiler kurma ve kurumsal yönetim uygulamalarımızı geliştirme süreçlerinde önemli bir rol üstleniyor.

Riskin Erken Saptanması Komitemiz, Şirketimizin geleceğini etkileyebilecek risklerin erken teşhisinden ve risk yönetim sistemlerimizin etkinliğinden sorumlu. Komitemiz iki ayda bir toplanıyor; yıl içinde altı kez Yönetim Kurulumuza ve bağımsız denetçimize rapor sunuyor. Sürdürülebilirlik kapsamında iklim riskleri, çevresel uyum riskleri ve operasyonel sürdürülebilirlik risklerini de bu komite üzerinden izliyoruz.



İŞ ETİĞİ VE UYUM

İş etiğini, sürdürülebilir büyümemizin ve uzun vadeli paydaş güvenimizin temel taşı olarak görüyoruz. Üretimden satışa, paydaş ilişkilerimizden karar alma süreçlerimize kadar tüm faaliyetlerimizi; adalet, saygı, dürüstlük, güvenilirlik ve eşitlik gibi evrensel ilkeler üzerinde şekillendiriyoruz. Bu ilkeleri kurum kültürümüzün ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırıyor; paydaşlarımızla güven temelli ve uzun vadeli ilişkiler kurmanın yolunun bu anlayıştan geçtiğine inanıyoruz. İş etiği ve uyum anlayışımızda yolsuzluk ve rüşvetle mücadele, rekabete aykırı davranış, ayrımcılık, şeffaflık ve izlenebilirlik konularını ele alıyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde yerel mevzuatlara ve uluslararası düzenlemelere tam uyumu temel bir yükümlülük olarak benimsiyoruz.



Etik ilkelerimizi İnsan Kaynakları ve İç Denetim birimlerimizle birlikte belirliyor; tüm iş süreçlerimize sistematik biçimde uyguluyoruz. Etik ve uyum süreçlerinde çalışanlarımızın soru, öneri ve bildirimlerini paylaşabilecekleri kanalların açık olmasına önem veriyoruz. Çalışanlarımızın ve paydaşlarımızın etik dışı durumları rahatlıkla bildirebilecekleri güvenli ve anonim bir Etik İhbar Hattı'nı, bağımsız üçüncü taraf olan Vodafone iş birliğiyle işletiyoruz. Hatta etik@kervangida.com e-posta adresi ya da 0850 211 02 07 numaralı Vodafone Etik İhbar Hattı üzerinden hafta içi 09:00–18:00 mesai saatlerinde ulaşılabiliyor. Ulaşan her bildirimi titizlikle değerlendiriyor, gerekli gördüğümüz durumlarda düzeltici ve önleyici aksiyonları hayata geçiriyoruz. **2025 yılında etik hattımıza 16 bildirim ulaşırken; bu bildirimlerin tamamını çözüme kavuşturduk.**

Bu alanda çalışanlarımızın düzenli aralıklarla bilgilendirilmesini, güncel gelişmeler ve yeni uygulamalardan haberdar olmalarını önemsiyoruz. Bu sebeple her yıl çalışanlarımız için yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konularını da içinde barındıran etik eğitimleri düzenliyoruz. **2025 yılında 776 çalışanımıza toplamda 1.225 saat etik eğitimi verdik.**

Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış

Yolsuzluk, rüşvet, çıkar çatışması ve her türlü usulsüzlüğe karşı sıfır tolerans politikası uyguluyoruz. Bu yaklaşımımızı çalışanlarımızdan yönetim kadromuza, iş ortaklarımızdan tedarikçilerimize kadar tüm paydaşlarımızla açık biçimde paylaşıyor; yolsuzluk ve rüşvetle mücadele ile bağlantılı ya da rekabete aykırı davranışların hiçbir koşulda kabul edilmeyeceğini kurum kültürümüzün bir parçası olarak ortaya koyuyoruz.

Rekabete aykırı uygulamaların önlenmesi için iç kontrol ve denetim sistemlerimizi sürekli güncelliyor; ilgili riskleri yakından izliyoruz. Herhangi bir etik ihlal durumunda bağımsız iç denetim mekanizmalarımızı devreye alıyor, gerekli iç bildirim süreçlerini başlatıyor ve şirket prosedürlerimiz çerçevesinde disiplin süreçlerini işletiyoruz. **Bu yaklaşımımız sayesinde hem yasal hem de etik açıdan hesap verebilir bir yönetim anlayışını sürdürüyoruz. Bu doğrultuda yıl içerisinde yolsuzluk ve rüşvetle bağlantılı hiçbir vaka tespit edilmemiştir. Bu alanda çalışanlarımızın farkındalığını en üst düzeyde tutmak adına yıl içerisinde 746 çalışanımızın katılımıyla toplamda 759 saatlik eğitim gerçekleştirdik.**

Faaliyet gösterdiğimiz tüm pazarlarda ulusal ve uluslararası rekabet hukukuna tam uyum sağlamaya özen gösteriyoruz. Serbest piyasa ilkelerine bağlı kalarak; açık, dürüst ve hakkaniyetli bir yaklaşımla adil rekabet ortamının sürdürülebilirliğine katkı sunmayı hedefliyoruz. **2025 yılında rekabete aykırı davranış nedeniyle açılan ya da kanun yönetmelik uyumsuzluğu nedeniyle devam eden davamız bulunmuyor.** Etik ihlalleri önleyici sistemlerimizi sürekli gözden geçirerek geleceğe doğru güven temelli, şeffaf ve adil bir kurumsal yapı inşa etmeye devam ediyoruz.

Şeffaflık ve İzlenebilirlik

Tüm faaliyetlerimizi paydaşlarımızla açık biçimde paylaşıyor; tedarik zincirimizin her aşamasını izlenebilir ve şeffaf hale getirmek için sistemlerimizi sürekli geliştiriyoruz. Müşterilerimize, iş ortaklarımıza ve çalışanlarımıza karşı her zaman açık, dürüst ve doğru bilgi sunmayı taahhüt ediyoruz. Kurumsal performansımızı, bağlı ortaklıklarımız dahil tüm yapımız üzerinden Performans Yönetim Sistemi (KPI) ile düzenli aralıklarla izliyor; faaliyetlerimizin sürdürülebilirlik göstergeleriyle uyumunu da bu sistem üzerinden takip ediyoruz.

Kamuya açık bir şirket olarak finansal performansımıza ilişkin raporlarımızı üçer aylık dönemlerde Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden yatırımcılarımızla paylaşıyor; analist toplantıları, dijital iletişim kanallarımız ve internet sitemiz aracılığıyla paydaşlarımızın bilgiye hızlı erişimini destekliyoruz. İç Denetim Birimimiz aracılığıyla varlıklarımızı koruma, yasal mevzuata uyum sağlama ve finansal ile operasyonel verilerimizin doğruluğunu güvence altına alma süreçlerini yürütüyor; risk seviyelerimize göre denetim kriterlerimizi belirleyerek bağımsız ve objektif bir güvence ortamı oluşturuyoruz. Vergi uyum politikamız kapsamında 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu çerçevesindeki yükümlülüklerimizi eksiksiz yerine getiriyor; Yatırım Teşvik İndirimleri ve 5510 Sayılı SGK Vergi İndirimi gibi uygulamalardan yararlanarak süreçlerimizi etkin biçimde yönetiyoruz. Ücretlendirme politikamızı şeffaflık ve performans temelli bir yapıyla sürdürüyor; piyasa koşullarına göre yıllık ücret araştırmaları gerçekleştirerek ve yıllık performans görüşmelerimiz aracılığıyla adil ve dengeli bir ücretlendirme sistemi kuruyoruz.

RİSK YÖNETİMİ

Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı 2025 Küresel Riskler Raporu; iklim değişikliği kaynaklı kronik tehditler, jeopolitik gerilimler, dezenformasyon, ekonomik dalgalanmalar ve tedarik zinciri kırılganlıkları gibi unsurları küresel ölçekte öne çıkan risk alanları olarak konumlandırıyor. Bu kapsamlı tablo; günümüz iş dünyasında risk yönetiminin yalnızca operasyonel bir sorumluluk değil, aynı zamanda stratejik bir kapasite alanı olarak ele alınması gerektiğini ortaya koyuyor.

Kervan Gıda olarak; küresel ve yerel ölçekte karşılaşabileceğimiz potansiyel tehditleri öngörmek ve uzun vadeli değer yaratma kapasitemizi koruma altına almak amacıyla sistematik bir risk yönetimi süreci yürütüyoruz. Kurumsal risk yönetimini yalnızca risklerin tespit edilmesi olarak değil; risklerin stratejik planlama, operasyonel süreç ve finansal karar mekanizmalarımızla entegre edilmesi olarak ele alıyoruz. Bu yaklaşımla makroekonomik dalgalanmalar, tedarik zinciri aksamaları, iklim kaynaklı belirsizlikler ve düzenleyici değişiklikler gibi kritik risk unsurlarına karşı bütünsel ve proaktif bir yönetim anlayışı benimsiyoruz.

Risk Yönetimi Çerçevesi ve Sorumlulukları

Risk yönetimi süreçlerimizi Yönetim Kurulumuzun gözetiminde; Riskin Erken Saptanması Komitemiz, Denetimden Sorumlu Komitemiz, Kurumsal Yönetim Komitemiz ve Sürdürülebilirlik Komitemizin koordineli çalışmasıyla yürütüyoruz. Bu çok katmanlı yapı sayesinde risklerimizi yalnızca operasyonel düzeyde değil, üst yönetim ve Yönetim Kurulu seviyesinde değerlendiriyor ve aksiyon planlarımıza bağlıyoruz.

Risklerin Belirlenmesi

Risk envanterimizi, Kurumsal Risk Yönetimi çerçevemizin rehberliği ve Riskin Erken Saptanması Komitemizin yönlendirmesiyle oluşturuyor ve düzenli olarak güncelliyoruz. Risk belirleme sürecimizi; faaliyet gösterdiğimiz sektör, değer zinciri yapımız, makroekonomik gelişmeler ve sürdürülebilirlik gündemi dikkate alarak yapılandırıyoruz. Bu çerçevede risk envanterimizi; iklimle bağlantılı riskler başta olmak üzere tedarik zinciri ve lojistik riskleri, makroekonomik ve finansal riskler ile düzenleyici ve itibar risklerini kapsayacak şekilde gruplandırıyoruz.

Risk belirleme sürecimizi yalnızca kendi operasyonlarımızla sınırlı tutmuyor; üst akış, kendi operasyonlarımız ve alt akış olmak üzere tüm değer zincirimizi kapsayacak biçimde yürütüyoruz. Bu sayede risklerimizi, fonksiyonlar arası etkileşimleri dikkate alarak çok boyutlu bir bakış açısıyla tanımlıyoruz.

Sorumlu Birim	Risk Yönetimindeki Rolü
Yönetim Kurulu	Risk yönetimi politikalarımızın nihai gözetimi; kritik risk değerlendirmelerinin onayı
Riskin Erken Saptanması Komitesi	Risk envanterinin oluşturulması, değerlendirilmesi ve izlenmesinde koordinasyon; aylık toplantılarla risk takibi
Denetimden Sorumlu Komite	Finansal raporlama ve iç kontrol sistemlerinin risk perspektifinden gözetimi
Kurumsal Yönetim Komitesi	Kurumsal yönetim ilkelerine uyum ile ilgili risklerin değerlendirilmesi
Sürdürülebilirlik Komitesi	Sürdürülebilirlik ve iklim bağlantılı risk ve fırsatların ele alınması
İç Denetim Birimi	Denetim bulgularının risk yönetimi sürecine entegrasyonu
Hukuk Müşavirliği	Risk yönetimi kararlarının resmî kayıt altına alınması

Riskleri değer zincirimizin tamamında sistematik olarak izliyor, Yönetim Kurulu gözetiminde stratejik karar süreçlerimizin ayrılmaz bir parçası olarak yönetiyoruz.

Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Risk değerlendirme metodolojimizi olasılık ve finansal etki olmak üzere iki temel kriter üzerine kurguluyor; her iki kriteri 1'den 4'e uzanan bir skala üzerinden değerlendiriyoruz. Olasılık ile finansal etki puanlarının çarpımı sonucunda elde ettiğimiz risk skoru 1 ila 16 arasında bir değer alıyor. Bu skor üzerinden riskleri A (Kritik), B (Yüksek), C (Orta) ve D (Düşük) olmak üzere dört kategoriye ayırarak yönetimsel öncelik düzeyini belirliyoruz.

En yüksek risk puanı olan 16'ya ulaşan A sınıfı riskleri kritik tehditler olarak tanımlıyor; bu riskler için acil müdahale gerektiren üst düzey yönetsel aksiyonları devreye alıyoruz. Sayısal değerlendirmenin yanı sıra, her bir riskin önceliklendirilmesinde üst yönetim görüşlerini de sürece dahil ediyoruz. Finansal etki analizlerimizi yalnızca geçmiş verilerle sınırlı tutmuyor;, ileriye dönük senaryolar ve iş sürekliliği modellemeleriyle destekleyerek risklerin stratejik önceliklendirilmesini ölçülebilir ve karar destekleyici bir zemine oturtuyoruz.

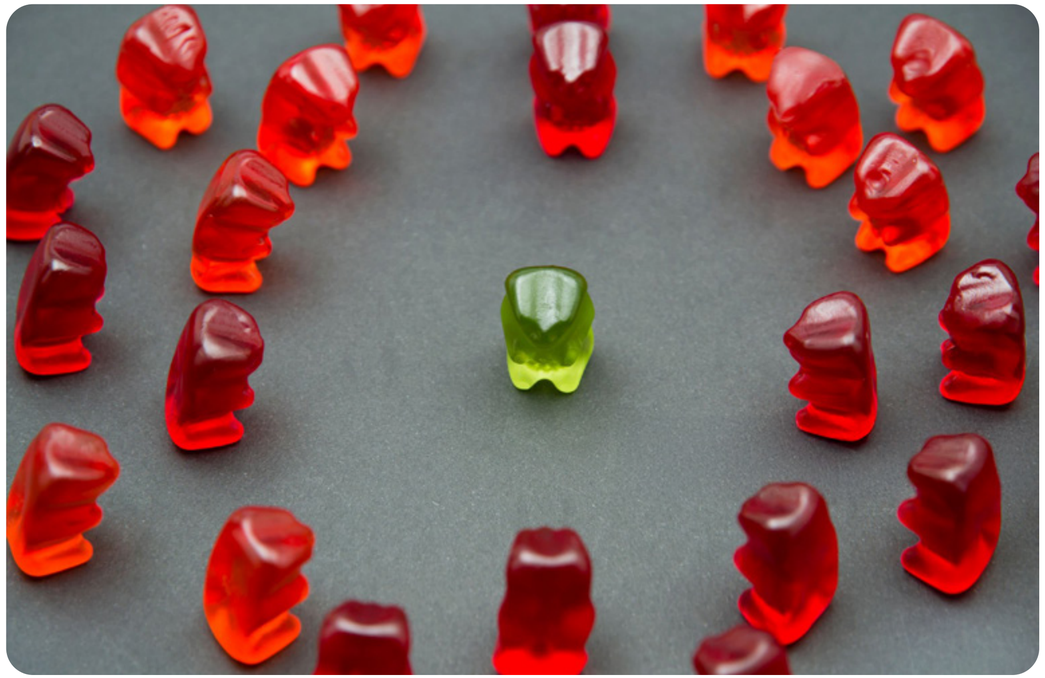
Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Belirlediğimiz öncelikli riskleri yıl boyunca düzenli aralıklarla izliyoruz. Riskin Erken Saptanması Komitemiz, 2025 yılında risklerin yakın takibi amacıyla aylık bazda toplantılar gerçekleştirdi ve gerekli durumlarda olağanüstü toplantılar düzenledi. İzleme sürecinde risk değerlendirme kriterlerimiz doğrultusunda risk seviyelerini ve önceliklendirme sonuçlarını düzenli olarak gözden geçirdik; gerekli durumlarda revize ettik.

İç Denetim Birimimizi sürece dahil ederek denetim bulgularımız ile risk yönetimi çıktıları arasında doğrudan bir bilgi akışı kurduk. Bu yapı, risklerin yalnızca izlenmesini değil; denetim sonuçlarıyla birlikte değerlendirilerek karar süreçlerimize entegre edilmesini sağladı. Risklere ilişkin değerlendirme çıktılarımızı, Riskin Erken Saptanması Komitemiz aracılığıyla Yönetim Kurulumuza raporladık; alınan tüm risk yönetimi kararlarını şeffaflık ve denetlenebilirlik ilkeleri çerçevesinde Hukuk Müşavirliğimiz aracılığıyla resmî olarak kayıt altına aldık.

Risk Değerlendirme Kriterleri Matrisi

Risk Sınıfı	Risk Skoru	Yönetimsel Yaklaşım	Riskin Gerçekleşme Olasılığı	Finansal Etki
A – Kritik	16	Acil müdahale gerektiren kırmızı alan; üst düzey yönetsel aksiyon	≥ %75	> %30
B – Yüksek	8-12	Üst yönetim seviyesinde yakın takip	%50 – %75	%20 - %30
C – Orta	4-6	Düzenli kontrol süreçlerimizde izleme	%25 – %50	%10 - %20
D - Düşük	1-3	Rutin izleme ve raporlama	< %25	%0 - %10



Risklerimizi gerçekleşme olasılığı ve finansal etkileri üzerinden ölçülebilir kriterlerle önceliklendiriyor; yıl boyunca düzenli izleme, raporlama ve üst yönetim gözetimiyle karar süreçlerimize entegre ediyoruz.

Sürdürülebilirlik ve İklim Riskleri

Sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı riskleri, kurumsal risk yönetimi sistemimizin ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz. Bu yaklaşımla; çevresel, sosyal ve yönetişim alanlarındaki riskleri ayrı silolar olarak değil, birbirini etkileyen ve değer zincirimizin farklı aşamalarında ortaya çıkan bütüncül bir çerçeve içinde değerlendiriyoruz.

2025 yılı içerisinde gerçekleştirdiğimiz risk değerlendirme çalışmaları sonucunda; çevresel ve iklim riskleri başta olmak üzere sosyal ve yönetişim alanlarındaki riskleri sistematik olarak haritaladık. Belirlediğimiz riskleri olasılık, finansal etki ve değer zinciri üzerindeki yansımaları çerçevesinde analiz ediyor; öncelikli risklere yönelik aksiyon planlarımızı düzenli aralıklarla gözden geçiriyoruz.

Her bir risk kategorisi için takip ettiğimiz küresel trendleri, Kervan Gıda'nın iş modeline yansımalarını ve değer zincirindeki konumlarını aşağıdaki bölümlerde özetliyoruz.

Çevresel ve İklim Riskleri

Çevresel ve iklim riskleri, gıda sektöründe operasyonel sürekliliği, maliyet yapısını ve uzun vadeli rekabet gücünü doğrudan etkileyen alanların başında geliyor. Döngüsel ekonomi baskısı, hızlanan iklim krizi etkileri, ekosistem tahribatı, enerji arz güvensizliği ve su güvenliği krizi gibi küresel trendler; gıda üreticilerini atık yönetimi, karbon ayak izi, hammadde dayanıklılığı ve kaynak verimliliği konularında dönüşüme yönlendiriyor.

Kervan Gıda olarak; üretim süreçlerimizde, tedarik zincirimizde ve değer zincirimizin alt akışında ortaya çıkabilecek riskleri sistematik olarak değerlendirirken, bu kapsamda envanterimize **11 farklı çevresel ve iklim riskini** dahil ettik.

Risk	Risk Tanımı	Değer Zinciri Adımı
Atık Su Arıtma Süreçlerinin Etkin Bir Şekilde Yönetilememesi	Jelatin, şeker şurubu ve gıda bileşeni içeren üretim süreçlerinde atık su arıtma performansındaki sapmalar çevresel mevzuat uyumunu ve operasyonel maliyetleri etkileyebilir.	Operasyonlarımız
Atıkların Doğru Geri Dönüşüm ya da Bertaraf Süreçlerinden Geçirilememesi	Üretim hatlarımızdan çıkan yüksek hacimli ambalaj, plastik film ve organik atıkların doğru sınıflandırılmaması ve uygun kanallara yönlendirilmemesi mevzuata uyum riski oluşturabilir.	Operasyonlarımız
Ambalaj Atıklarının Çevresel Etkileri	Yumuşak şeker, jöle ve atıştırmalık ürünlerimizin yüksek birincil ve ikincil ambalaj kullanımı, geri dönüştürülebilirlik özelliklerinin sınırlılığı ile birlikte çevresel etki ve mevzuat baskısı yaratabilir.	Operasyonlarımız
Üretim Süreçlerinde Gıda Atığı Miktarının Artması	Üretim süreçlerinde oluşabilecek formülasyon, kaplama, kurutma ve paketleme sapmaları, tedarik gecikmeleri ve depolama hataları ile birlikte gıda atığını ve maliyet baskısını artırabilir.	Üst Akış Operasyonlarımız
Aşırı Hava Olaylarının Yaşanması	Aşırı sıcaklık, sel ve fırtına gibi olaylar üretim tesislerimizde operasyon sürekliliğini etkileyebilir; tarımsal girdilerimize bağımlılığımız nedeniyle hammadde verim ve fiyatlarında dalgalanma yaratabilir.	Üst Akış Operasyonlarımız
Yüksek Sera Gazı Emisyonları Sebepli İtibar Kaybı	Enerji yoğun üretim hatlarımız, ambalaj kullanımımız ve lojistik faaliyetlerimizdeki emisyon profilimiz uluslararası müşterilerimizin sürdürülebilirlik beklentileri karşısında itibarımızı etkileyebilir.	Alt Akış
İklim ve Sürdürülebilirlik Odaklı Regülasyonlara Olası Uyumsuzluk	Türkiye'de uygulamaya geçen Emisyon Ticaret Sistemi (ETS), İklim Kanunu, TSRS raporlaması ve AB Yeşil Mutabakat gereklilikleri yeni yükümlülükler getiriyor; emisyon verilerinin doğru yönetilmemesi cezai yaptırım ve rekabet dezavantajı oluşturabilir.	Operasyonlarımız
Biyoçeşitlilik Üzerindeki Olumsuz Etkiler	Tarımsal hammadde tedarik alanlarımızdaki biyoçeşitlilik kaybı ve sürdürülebilir tarım uygulamalarının yaygınlaşmaması paydaşlarımız nezdinde çevresel sorumluluk algısını etkileyebilir.	Üst Akış Operasyonlarımız
Enerji Maliyetlerinde Artış Yaşanması	Pişirme, kurutma, iklimlendirme ve paketleme gibi enerji yoğun operasyonlarımızda yaşanabilecek enerji fiyat dalgalanmaları ürün maliyetlerini ve marjları etkileyebilir.	Operasyonlarımız
Enerji Verimliliği Teknolojilerinde Geri Kalınması	Düşük enerji tüketimli ekipmanlar ve otomasyon çözümlerine geçiş hızımız enerji yoğunluğumuzu, karbon ayak izimizi ve üretim kapasitemizi doğrudan etkileyebilir.	Operasyonlarımız
Su Stresi ve Kıtlığı	Üretim ve temizlik proseslerimizin temel girdisi olan suya yönelik fabrikalarımızın bulunduğu bölgelerdeki su stresi üretim sürekliliğini ve tarımsal hammadde maliyetlerini etkileyebilir.	Üst Akış Operasyonlarımız

Belirlediğimiz çevresel ve iklim risklerine ilişkin değerlendirme metodolojisi, önceliklendirme sonuçları ve öncelikli iklim risklerimize ilişkin detaylar ile aldığımız aksiyonlar hakkında daha kapsamlı bilgiye TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporumuzdan ulaşabilirsiniz.

Sosyal Riskler

Sosyal riskler; iş gücü dinamiklerinden çalışan deneyimine, müşteri ilişkilerinden ürün sorumluluğuna kadar uzanan geniş bir alanı kapsıyor. Değişen iş gücü beklentileri, yetenek ekosisteminin dönüşümü ve tüketicilerin sürdürülebilirlik, sağlık ve şeffaflık eksenli artan beklentileri; gıda üreticilerini sosyal sorumluluk alanında daha bütüncül bir yaklaşım benimsemeye yönlendiriyor.

Kervan Gıda olarak; çalışan deneyimi, iş gücü yönetimi, eşitlik-çeşitlilik-kapsayıcılık ile tüketici hakları ve ürün güvenliği gibi alanlarda **6 farklı sosyal riski envanterimize** dahil ettik. Bu riskleri; çalışan deneyimi, çalışan hakları, etik pazarlama ve ürün güvenliği başlıklarında ele alıyoruz.

Risk	Risk Tanımı	Değer Zinciri Adımı
Eşit, Çeşitli ve Kapsayıcı İş Ortamı Oluşmaması Durumunda Yetenek ve İtibar Kaybı	Farklı uzmanlıklara dayanan iş gücü yapımızda eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılığın yeterince güçlü olmaması çalışan deneyimini, bağlılığını ve yetenek çekme-elde tutma kapasitemizi etkileyebilir.	Operasyonlarımız
Düşük Verimli İş Gücü Yönetimi	Üretim ve operasyon odaklı yapımızda iş gücü planlaması, vardiya yönetimi ve ekipler arası koordinasyondaki aksaklıklar verimlilik dalgalanmasına ve çalışan iş yükü artışına yol açabilir.	Operasyonlarımız
Çalışanların Adil, Güvenli ve Haklara Saygılı Bir Çalışma Ortamına Erişimi	Adil ücretlendirme, güvenli çalışma ortamı, makul çalışma saatleri ve örgütlenme özgürlüğü gibi temel haklara erişimde yaşanabilecek uyumsuzluklar iş yeri bütünlüğünü ve paydaş güvenini etkileyebilir.	Operasyonlarımız
Çalışan Memnuniyeti ve Yetenekleri Elde Tutma	Çalışan memnuniyetindeki dalgalanmalar bağlılığı ve yetenek kaybını tetikleyerek üretim süreçlerindeki bilgi birikimi, ekip istikrarı ve verimlilik üzerinde baskı oluşturabilir.	Üst Akış Operasyonlarımız
Etik Davranış, Tüketici Hakları ve Pazar Uyumu	Etiketleme hataları, eksik iletişim veya tüketiciye sunulan bilgideki uyumsuzluklar marka güvenilirliğini ve yasal uyum süreçlerini riske atabilir.	Üst Akış Operasyonlarımız
Gıda Güvenliği ve Ürün Kalitesi	Üretim, paketleme, depolama ve dağıtım aşamalarında olabilecek kalite sapmaları tüketici sağlığını riske atabileceği gibi ürün geri çağırma ve yasal yaptırımlara yol açabilir.	Alt Akış

Yönetişim Riskleri

Yönetişim riskleri; makroekonomik dalgalanmalardan tedarik zinciri kırılganlığına, teknolojik dönüşümden mevzuat uyumuna kadar şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini şekillendiren risk alanlarını içeriyor. Hızlanan teknolojik gelişmeler, dijital güvenlik tehditleri, tedarik zincirinde dayanıklılık arayışı ve pazar-paydaş beklentilerindeki dönüşüm; gıda üreticilerinin yönetişim yapılarını sürekli olarak güncellemelerini gerektiriyor.

Kervan Gıda olarak; teknolojik dönüşüm, tedarik zinciri yönetimi ve paydaş beklentileri eksenlerinde toplam **5 farklı yönetişim riskini** envanterimize aldık. Bu riskleri makroekonomik ve finansal, teknolojik, tedarik zinciri ile uyum ve paydaş başlıklarında değerlendiriyoruz.

Risk	Risk Tanımı	Değer Zinciri Adımı
Teknolojik Gelişmelerden Geri Kalmaya Bağlı Rekabetçi Avantaj Kaybı	Üretim otomasyonu, dijital izleme ve Endüstri 4.0 uygulamalarına geçişte sektörden geri kalmak verimlilik ve maliyet kontrolünde rekabet dezavantajı yaratabilir.	Operasyonlarımız
Siber Güvenlik Riski	Dijitalleşen üretim sistemlerine yönelik siber saldırılar ve veri ihlalleri operasyonel kesintiye, müşteri verilerinin sızmasına ve itibari kayıplara neden olabilir.	Operasyonlarımız
Tedarik Zinciri Yönetimi	Tek kaynağa bağımlılık, jeopolitik gerilimler ve lojistik kırılganlıklar şeker, jelatin ve ambalaj gibi temel girdilerin temininde aksaklıklara yol açabilir.	Üst Akış
Mevzuata Uyum Riski	Sürdürülebilirlik raporlaması (TSRS, AB Yeşil Mutabakat, CSRD), gıda güvenliği ve şirket yönetişimi alanlarında genişleyen mevzuat gerekliliklerine uyumsuzluk cezai yaptırımlara ve pazar erişiminde kısıtlamalara neden olabilir.	Tüm Değer Zinciri
Paydaş Beklentileri ve Tüketici Algısı	Yatırımcı, müşteri, çalışan ve düzenleyici otoritelerin sürdürülebilirlik, sağlık ve sosyal sorumluluk eksenlerinde hızla evrilen beklentilerine yanıt verememek; sosyal medya üzerinden hızla yayılan tüketici geri bildirimleri ile birleşerek marka algısını ve paydaş güvenini etkileyebilir.	Tüm Değer Zinciri

gelecek ETKİSİ





Sürdürülebilirlik Stratejimiz → 24
Önceliklendirme Analizi → 25
Sürdürülebilirlik Yönetişimi → 27
Değer Yaratma Modelimiz → 28

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞIMIZ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİMİZ

Kervan Gıda olarak hammadde temininden ambalaja, insan emeğinden enerji tüketimine kadar uzanan kapsamlı bir değer zinciri boyunca faaliyetlerimizi yürütüyor; bu zincirin her halkasında bıraktığımız izi sorumlu biçimde yönetmeyi amaçlıyoruz. Bu sorumluluğu Doğaya Değer, Topluma Değer ve Geleceğe Değer olmak üzere üç odakta somutlaştırıyor; sürdürülebilirlik anlayışımızı bu üç odağı birbirini tamamlayan etkisi üzerine inşa ediyoruz.

Bu üç odağı, birbirinden bağımsız taahhütlerin ötesinde, birbirini besleyen ve pekiştiren bir bütün olarak ele alıyoruz. Doğal kaynakları sorumlu biçimde yöneterek üretim sürekliliğimizi güvence altına alıyor; çalışanlarımıza adil ve güvenli bir iş ortamı sunarak kurumsal kalitemizigüçlendiriyor; yönetişim ve inovasyon kapasitemizi güçlü tutarak ise bu anlayışın ilerleyen yıllara taşınmasını sağlıyoruz.



Doğaya Değer

Her üretim sürecinin temelinde su, enerji ve tarımsal ham madde gibi doğal kaynaklar yer alıyor. Bu kaynakların korunması, üretim sorumluluğumuzun ayrılmaz bir parçasını oluşturuyor. Doğaya değer odağımız kapsamında, enerji yönetiminde yenilenebilir kaynaklara geçişi, su tüketiminin azaltılmasını, atık geri kazanım oranlarının yükseltilmesini ve karbon emisyonlarının ölçülüp hedefli biçimde düşürülmesini kapsayan bir çevre yönetimi anlayışıyla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.



Topluma Değer

Üretim tesislerimizde çalışan her bireyin emeği, sunduğumuz her ürünün bir parçasını oluşturuyor. Topluma değer, bu emeği hak ettiği şekilde güvenli çalışma ortamları, adil ücretlendirme, fırsat eşitliği ve çalışanların kişisel gelişimini destekleyen bir kurum kültürü oluşturmakla başlıyor. Bunun ötesinde, faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde ve tedarik zincirimiz boyunca toplumsal etkimizi olumlu yönde pekiştirmeyi hedefliyoruz. İnsan haklarına saygı, kapsayıcılık ve toplumsal sorumluluk; yalnızca bir taahhüt listesi olarak kalmıyor, operasyonel kararlarımızı şekillendiren ölçütler olarak işlev görüyor.



Geleceğe Değer

Geleceğe değer üretmek; bugünkü kararların önümüzdeki yıllara nasıl yansıyacağını görmeyi ve bu görüşle hareket etmeyi gerektiriyor. Bu bakış açısını iş modelimizin merkezine alıyor; kurumsal yönetişimimizi, gıda güvenliğini, inovasyon kapasitemizi ve dijital dönüşüm çalışmalarımızı bu perspektifle yönetiyoruz. Ar-Ge yatırımlarımızı tüketici beklentilerinin değişen yapısına göre şekillendiriyor; etik ilkelere bağlı ve şeffaf bir işleyişle hem piyasa güvenirliliğimizi hem de kurumsal dayanıklılığımızı koruyoruz.

ÇİFTE ÖNEMLİLİK ANALİZİ

Sürdürülebilirlik stratejimizin etkinliği, doğru konulara odaklanmakla başlıyor. Bu nedenle faaliyetlerimizin çevresel ve toplumsal etkilerini hem şirket perspektifinden hem de paydaş beklentileri açısından sistematik biçimde değerlendiriyoruz. Bu analizi tek bir perspektife dayanmak yerine, etki önemliliği ve finansal önemliliği bir arada ele alan çifte önemlilik yaklaşımıyla gerçekleştiriyoruz.

Etki önemliliği, faaliyetlerimizin çevre ve toplum üzerinde yarattığı ya da yaratabileceği etkileri esas alırken; finansal önemlilik ise çevresel ve sosyal gelişmelerin şirketimizin finansal performansı, iş sürekliliği ve rekabetçiliği üzerindeki yansımalarını kapsıyor. Bu iki boyutu bir arada değerlendirmek hem dışsal baskılara yanıt veren hem de iç risk algısına dayanan; dengeli ve savunulabilir bir önceliklendirme yapısı kurmamızı sağlıyor.

Paydaş Katılımı

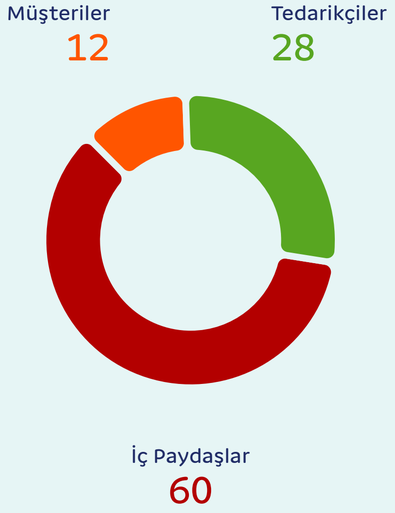
Çifte önemlilik analizinin finansal önemlilik boyutu, büyük ölçüde paydaşlarımızın beklenti ve değerlendirmelerine dayanıyor. Bu nedenle paydaş katılımı sürecini analizin girdisi olarak değil, kurucu bir bileşeni olarak görüyoruz.

Geçtiğimiz yıl gerçekleştirdiğimiz analizde 140'ın üzerinde paydaşa ulaştık. Katılımcıların %60'ı iç paydaşlarımızdan oluşurken: mavi yaka ve beyaz yaka personel ile üst yönetim temsilcileri bu gruba dahil edildi. Dış paydaşlar arasında ambalaj tedarikçileri, kimyasal hammadde tedarikçileri, gıda üreticileri ve dağıtım firmaları, etiket tedarikçileri ve yurt dışı tedarikçiler yer aldı. Toplamda analize katılan dış paydaşlarımızın %28'ini tedarikçiler, %12'sini ise müşteri grupları temsil etti. Her bir paydaş grubuna önceden belirlenen konu listesi sunularak konuları kendi perspektifinden önem derecesine göre değerlendirmeleri istendi; elde edilen veriler finansal önemlilik ekseninin oluşturulmasında doğrudan kullanıldı.

Paydaş katılımı süreci ile yalnızca önemlilik analizine girdi sağlamakla sınırlı kalmıyor; aynı zamanda her paydaş grubuyla kurulan iletişimin yöntemi, sıklığı ve içeriği hakkında kapsamlı bir veri tabanı oluşturmamızı sağlıyor. Bu veri tabanı sayesinde farklı paydaş gruplarının beklentilerini sistematik biçimde izliyor, iletişim stratejilerimizi bu beklentilere göre güncelliyoruz.

Paydaş gruplarımızın öncelikli konularına, iletişim kanallarına ve beklentilerine ilişkin detaylara Ekler bölümünden ulaşılabilirsiniz.

Paydaş Katılımı (%)



Analiz Süreci

Konuların Belirlenmesi

Yumuşak şekerleme sektörüne özgü çevresel, sosyal ve yönetişim temalarını belirlemek amacıyla sektör dinamiklerini, uluslararası raporlama standartlarını, düzenleyici gelişmeleri ve değer zincirimiz üzerindeki etkileri inceliyoruz. Bu aşamada bağımsız bir sürdürülebilirlik danışmanlığından sektörel kıyaslama ve standart analizi desteği alıyoruz. Etki önemliliği boyutunun ilk değerlendirmesi bu girdi üzerinden şekilleniyor.

Paydaş Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Paydaş katılımı sürecinden elde edilen verileri analiz ederek her konunun finansal önemlilik boyutundaki ağırlığını belirliyoruz. Farklı paydaş gruplarının öncelikleri arasındaki örtüşme ve ayrışma noktaları bu aşamada görünür hale geliyor; konuların hangi paydaş kesimleri için daha kritik olduğu netleşiyor.

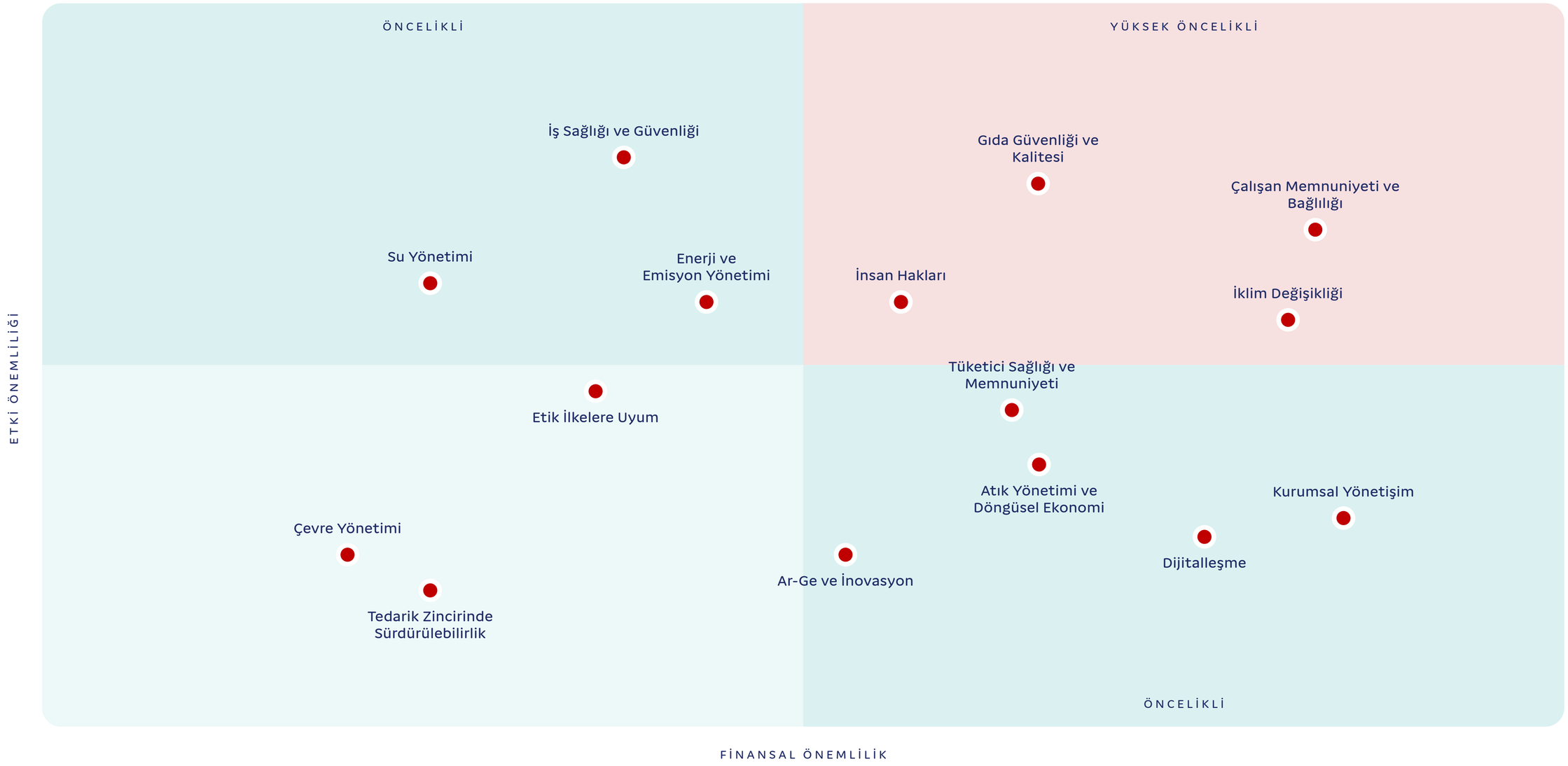
Çifte Önemlilik Matrisi Oluşturulması

Sektör ve standart analizinden elde ettiğimiz etki önemliliği değerlendirmelerini, paydaş görüşlerine dayanan finansal önemlilik değerlendirmeleriyle birleştirerek çifte önemlilik matrisimizi oluşturuyoruz. Matris, hangi konuların her iki boyut açısından da yüksek öncelikli olduğunu görsel olarak ortaya koyuyor ve stratejik odak alanlarımızın seçiminde temel referans noktası işlevi görüyor.

Sonuçların Stratejiye Entegrasyonu

Matris üzerinde yüksek öncelikli çıkan konuları sürdürülebilirlik hedeflerimiz ve üç odak alanımızla eşleştiriyoruz. İlgili iş birimleriyle birlikte aksiyon planları oluşturuyor; performansımızı bu konular üzerinde somut ilerleme sağlayacak şekilde yönlendiriyoruz.

Önemlilik Matrisi



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİMİ

Sürdürülebilirlikle bağlantılı konuları karar alma, koordinasyon ve izleme süreçlerini kapsayan bütüncül bir yönetişim yapısı çerçevesinde ele ele alıyoruz. Bu yapı, sürdürülebilirlikle bağlantılı konuları operasyonel seviyeden başlayarak üst yönetim ve Yönetim Kurulu'na uzanan bir akış içinde değerlendirilmesini ve stratejik karar süreçlerine entegre edilmesini sağlıyor. Bu kapsamda sorumluluklar üç temel seviyede kurgulanıyor. Yönetim Kurulu ve bağlı komiteler ile üst yönetimin üstlendiği karar ve strateji süreçleri; Sürdürülebilirlik Komitesi'nin yürüttüğü koordinasyon ve konsolidasyon süreçleri; Sürdürülebilirlik Birimi ve veri sorumlularının takip ettiği izleme ve raporlama süreçleri birbirini izliyor.

Yönetim Kurulu, Bağlı Komiteler ve Üst Yönetim

Yönetim Kurulumuz, sürdürülebilirlik konularının Şirket stratejileriyle uyumlu biçimde ele alınmasını gözetiyor; çevresel etkiler, sosyal konulardaki gelişmeler ve yönetişim odaklı konular belirli periyotlarda gündemine alınarak toplantılar aracılığıyla değerlendiriliyor. Yönetim Kurulu'na bağlı Riskin Erken Saptanması Komitesi (RESK) ise operasyonel, finansal ve yönetsel etkiler yaratabilecek kurumsal risklerin yanı sıra sürdürülebilirlik risklerini de erken aşamada tespit etmeyi hedefliyor; bu değerlendirmeler düzenli olarak Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunuluyor. Üst Yönetimimiz ise sürdürülebilirlik stratejik çerçevesinin Şirket genelinde uygulanmasını koordine ediyor.

Sürdürülebilirlik Komitesi

Sürdürülebilirlik Komitemiz, İcra Kurulu Başkanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösterirken sürdürülebilirlik konularının Şirket genelinde koordinasyonunu sağlıyor. Farklı iş birimlerinden temsilcilerin katılımıyla çalışan Komite; risk ve fırsat değerlendirme çalışmalarını koordine ediyor, performans göstergelerini izliyor ve elde edilen sonuçları ilgili komiteler ve Yönetim Kurulu ile paylaşıyor. Sürdürülebilirlik ve iklimle bağlantılı konular GRI ve TSRS çerçeveleri doğrultusunda Komite gündeminde makro düzeyde ele alınıyor.

Komitenin Görev Alanı ve Sorumlulukları

Görev Alanı	Sorumluluklar
Sürdürülebilirlik Stratejisinin Oluşturulması ve Güncellenmesi	Şirketin çevresel, sosyal ve yönetişim (ÇSY) hedeflerini belirliyor; bu hedeflerin kurum stratejileriyle uyumlu biçimde uygulanmasını sağlıyor.
Politika ve Rehber Dokümanların Hazırlanması	Enerji, iklim değişikliği, insan hakları, etik, su ve atık yönetimi gibi öncelikli konularda kurum içi sürdürülebilirlik politikalarını oluşturuyor ve güncelliyor.
Performans Göstergelerinin (KPI) Belirlenmesi ve İzlenmesi	ÇSY alanındaki yıllık ve dönemsel sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik performans metriklerini tanımlıyor; bu metriklerin gerçekleşmesini düzenli raporlamalarla takip ediyor.
Ulusal ve Uluslararası Mevzuat Uyumunun Sağlanması	Avrupa Yeşil Mutabakatı, Sınırda Karbon Düzenlemesi (CBAM), AB Tedarik Zinciri Yasası, ISO standartları ve Türkiye'deki ilgili düzenlemeler başta olmak üzere sürdürülebilirlik alanındaki yasal gelişmeleri izliyor.
İklim Riski ve Çevresel Etkilerin Yönetimi	Karbon ayak izi, enerji tüketimi, su kullanımı ve atık yönetimi gibi çevresel göstergeleri ölçüyor; azaltım projeleri geliştiriyor ve iklim değişikliği senaryo analizleri hazırlıyor.
Risk Yönetimi	Sürdürülebilirlik risklerini tanımlıyor, risk göstergeleri oluşturarak önleyici ve düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlıyor; bu süreçleri entegre risk yönetimi sistemine dahil ediyor.
Farkındalık ve Kurumsal Kültür Geliştirme	Şirket genelinde sürdürülebilirlik bilincini artırmak amacıyla eğitim programları, iletişim kampanyaları ve iç paydaş toplantıları düzenliyor.
Raporlama ve Şeffaflık	GRI, SASB, TSRS, TCFD ve CDP gibi uluslararası standartlara uygun biçimde sürdürülebilirlik performansını izliyor; paydaşlarla şeffaf biçimde paylaşıyor.

DEĞER YARATMA MODELİMİZ

SERMAYE	GİRDİLER	DÖNÜŞÜM SÜRECİ	ÇIKTILAR
FİKRİ SERMAYE	· 44,2 Milyon TL Ar-Ge ve İnovasyon Yatırımları · İnovasyon Odaklı 49 İş Birliği · Kurum İçi Dönüşüm Hareketi · Paydaşlarla Etkileşim · Sertifikalı Kalite ve Gıda Güvenliği Anlayışı	Paydaşlarla kurduğumuz sürekli iletişim sayesinde Ar-Ge ve inovasyon yatırımlarımıza yön veriyoruz. Bu yatırımlar yeni ürünlerin geliştirilmesini kolaylaştırırken mevcut ürünlerin kalitesini ve sürdürülebilirliğini de sürekli artırıyor. Çalışanlarımızın gelişimine verdiğimiz önem doğrultusunda düzenli eğitimler sayesinde katılımcı sayısını ve toplam eğitim süresini istikrarlı biçimde yükseltiyoruz.	· Tamamlanan 11 Ar-Ge Projesi ve Geliştirilen Ürün · Ar-Ge Odaklı Eğitim Alan 46 Çalışan · 17 Adet Sempozyum/Kongre Katılımı ve 10 Adet Fuar Katılımı · 12 Bin Saat + Kalite Odaklı Çalışan Eğitimi
DOĞAL SERMAYE	· 129.833 MWh Enerji Kullanımı · 25 MW Kurulu GES Gücü · 5,5 Milyon TL'ye Yakın Enerji Verimliliği Yatırımı · İklim Odaklı Senaryo Analizleri · 49.367 Ton Kapsam 1 ve 2 ve 3 Emisyonu · 390.266 m^3 Su Çekimi · Lokasyon Bazlı Su Stresi Analizi · 5.480 Ton Atık Miktarı Yönetimi	Enerji yönetiminde yenilenebilir kaynaklara olan bağlılığımızı, güneş enerjisi santralleri ve yürüttüğümüz projelerle güçlendiriyoruz. Bu yatırımlar sayesinde karbon emisyonlarımızı kayda değer ölçüde azaltırken enerji verimliliği çalışmalarımızla toplam tüketimimizi düşürüyoruz. Atık yönetiminde ise döngüsel ekonomi ilkelerine uygun olarak atıkların geri dönüşüm oranını artırıyor, yeniden kullanım süreçlerini yaygınlaştırıyoruz.	· 48.474 MWh Yenilenebilir Enerji Üretimi · Enerji Verimliliği Projeleri Aracılığıyla 2.503 MWh Enerji Tasarrufu · 2050 Yılında Net Sıfır Hedefi · Filo Elektrifikasyonu · Tüm Tesislerimizi Kapsayan Su Ayak İzi Ölçümlemesi · %95 Atık Geri Kazanım Oranı · Sürdürülebilir Ambalaj Çalışmaları
SOSYAL VE İLİŞKİSEL SERMAYE	· 792 Tedarikçi · Toplumsal Fayda Projeleri · Yetenek ve Staj Programları · 12 Kurumsal Üyelik	Sosyal sorumluluk projeleri geliştirerek toplumun farklı kesimlerine destek oluyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde eğitim, istihdam ve toplumsal kalkınmaya katkı sağlayan programları sürdürüyor; yerel tedarikçilerle kurduğumuz iş birlikleriyle hem değer zincirimizi güçlendiriyor hem de bölgesel ekonomiye katkı sunuyoruz. Tedarikçilerimizle ilişkilerimizi şeffaflık, dürüstlük ve sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde yönetiyoruz.	· %87 Yerel Tedarikçi Oranı · %91 Yerel Tedarikçiye Yapılan Ödeme Oranı · Eğitimden Üretime Sektörel İş Birlikleri
FİNANSAL SERMAYE	· 16,5 Milyar TL Aktif Toplamı · 6,8 Milyar TL Özkaynak · 3,7 Milyar TL Faaliyet Gideri · Entegre risk yönetimi anlayışı	Finansal sürdürülebilirliğimizi, gelirlerimizi artırarak ve kârlılığımızı istikrarlı biçimde güçlendirerek sağlıyoruz. Çeşitli yatırım projeleri ile büyüme stratejilerimizi hayata geçirmeye devam ediyor, üretim tesislerimizi modernize ederek verimliliği ve kapasiteyi artırıyoruz.	· 15,7 Milyar TL Satış Geliri · 1,1 Milyar TL Esas Faaliyet Kârı · 1,7 Milyar TL FAVÖK · %10,5 FAVÖK Kar Marjı
ÜRETİLMİŞ SERMAYE	· 3 Farklı Ülkede 7 Üretim Tesisi · 110.000 m^2 Kapalı Alan · 114.000 ton/yıl Üretim Kapasitesi · Güçlü Lojistik Kabiliyeti ve Sürdürülebilir Lojistik Çözümleri	Üretim tesislerimizi sürekli modernize ederek teknolojik altyapımızı güçlendiriyor, güneş enerjisi santrallerine yaptığımız yatırımlarla hem üretim kapasitemizi artırıyor hem de sürdürülebilir büyümemizi destekliyoruz. Farklı kıtalarda sürdürdüğümüz faaliyetlerle küresel pazarda güçlü ve rekabetçi bir konum elde etmekteyiz. Yerel tedarik zincirlerini destekleyerek operasyonel verimliliğimizi artırırken bulunduğumuz bölgelerin ekonomik kalkınmasına da katkı sağlıyoruz.	· 3,2 Milyon Adet/Yıl Üretim Kapasitesi · 12 şekerleme kategorisinde Geniş Ürün Portföyü · Uluslararası Gıda Güvenliği Standartlarını güvence altına alan toplam 16 sertifika
İNSANİ SERMAYE	· 3.294 Çalışan · Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Faaliyetleri · İş Hayatında Gençlerin Desteklenmesi · 700.000 TL'lik Çalışan Odaklı Eğitim ve Gelişim Yatırımı · 5 Lokasyonda ISO 45001 Sertifikası · 751 Çalışanlardan Gelen Öneri Sayısı	İş sağlığı ve güvenliği alanında en yüksek standartları benimseyerek iş kazalarını önlemeye yönelik güçlü uygulamalar geliştiriyoruz. Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda kadın istihdamını artırıyor, yönetim kademelerinde kadın temsilini güçlendirmeye odaklanıyoruz. Yetenek yönetimi ve kariyer gelişimi programlarımızla çalışan bağlılığını uzun vadeli olarak güçlendiriyor; çalışanlarımızın öneri ve geri bildirimlerini iş süreçlerimize entegre ediyoruz.	· %44 Kadın Çalışan Oranı · %36 Kadın Yönetici Oranı · İşe Alımlarda %47 Oranında 30 Yaş Altı Çalışan · Çalışan Başına 11,12 Saatlik Eğitim · Çalışanlara Toplamda 11.920 Saat İSG Eğitimi · %53,4 Kabul edilen Öneri Oranı ve %37,3 Hayata Geçirilen Öneri Oranı

duyarlılık ETKİSİ





İklim Değişikliği ile Mücadele → 30
Su Yönetimi → 35
Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi → 36

DOĞAYA DEĞER

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ İLE MÜCADELE

İklim odaklı bakış açımızı iş stratejilerimize entegre ediyor; karbon ayak izimizi azaltmayı ve operasyonlarımızın iklim kaynaklı risklere karşı dayanıklılığını güçlendirmeyi hedefleyen kapsamlı adımlar atıyoruz.

İklim değişikliği, küresel düzeyde tüm sektörleri etkileyen sistemik bir risk olarak iş modellerinin uzun vadeli dayanıklılığını etkilemeye devam ediyor. Kervan Gıda olarak bu krizi, yalnızca çevresel bir tehdit olarak değil, kurumsal sürdürülebilirlik stratejimizin merkezinde yer alan öncelikli bir sorumluluk alanı olarak ele alıyoruz. Bu doğrultuda iklim odaklı bakış açımızı iş stratejilerimize entegre ediyor; karbon ayak izimizi azaltmayı ve operasyonlarımızın iklim kaynaklı risklere karşı dayanıklılığını güçlendirmeyi hedefleyen kapsamlı adımlar atıyoruz.

İklim değişikliğiyle mücadele yaklaşımımızı yalnızca emisyon azaltımıyla sınırlı görmüyor; aynı zamanda fiziksel iklim risklerine uyum sağlama, kaynak verimliliğini artırma ve üretim sürekliliğimizi güvence altına alma perspektifiyle ele alıyoruz. Bu nedenle iklim dirençliliği çalışmalarımızı, iklim değişikliğiyle mücadele stratejimizin tamamlayıcı bir unsuru olarak konumlandırıyoruz. Üretim tesislerimizin maruz kalabileceği su stresi, aşırı hava olayları, enerji maliyetleri ve tedarik zinciri kırılganlıkları gibi riskleri daha iyi anlamak; bu risklere karşı öncelikli aksiyon alanlarımızı belirlemek için veri temelli analizlerden yararlanıyoruz.

Bu yaklaşım doğrultusunda, iklim risklerinin geleceğe dönük etkilerini daha iyi anlamak ve stratejik karar alma süreçlerimizi güçlendirmek amacıyla 2025 yılında ilk kez kapsamlı bir senaryo analizi çalışması gerçekleştirdik. IPCC Altıncı Değerlendirme Raporu (AR6), NGFS senaryo setleri ve WRI Aqueduct Water Risk Atlas'tan yararlanarak iyimser ve kötümser senaryolar olmak üzere iki ana küresel ısınma patikası altında analizler yürüttük. Senaryo analizi kapsamında, iklim değişikliğinin iş modelimiz üzerindeki olası etkilerini dört temel alanda değerlendirdik: regülasyon ve politika ortamı, tarımsal ham maddeler ve tedarik zinciri, enerji ve üretim süreçleri ile su kullanımı. Bu alanlar, hem düşük karbon ekonomisine geçişten kaynaklanan düzenleyici ve piyasa temelli riskleri hem de iklim değişikliğinin su kaynakları, ham madde bulunabilirliği ve operasyonel süreklilik üzerindeki fiziksel etkilerini anlamamıza olanak sağladı.

2025 yılında ilk iklim senaryo analizlerimizi tamamladık.



Analizden öne çıkan temel çıktıları ve bu çıktıların iklim stratejimize etkisini aşağıdaki tabloda özetliyoruz.

Değerlendirme Alanı	Senaryo Analizinden Öne Çıkan Çıktı	İklim Stratejimize Etkisi
Regülasyon ve politika ortamı	2°C altı senaryoda karbon fiyatlaması, emisyon azaltım yükümlülükleri, sürdürülebilir ambalaj ve atık yönetimi düzenlemelerinin daha öngörülebilir ancak daha sıkı bir çerçeveye evrilmesi bekleniyor. 3–4°C senaryoda ise geçiş riskleri daha sınırlı görünmekle birlikte, politika ortamındaki gecikmeler uzun vadeli belirsizliği artırıyor.	Mevzuat uyumunu, emisyon yönetimini, sürdürülebilir ambalaj çalışmalarını ve şeffaf raporlama süreçlerini iklim stratejimizin temel bileşenleri arasında ele alıyoruz.
Tarımsal ham maddeler ve tedarik zinciri	İklim koşullarındaki değişimlerin şeker ve nişasta bazlı girdiler başta olmak üzere tarımsal ham madde bulunabilirliği, kalite sürekliliği ve fiyat istikrarı üzerinde baskı oluşturabileceği görülüyor.	Tedarik zinciri dayanıklılığını artırmaya, tedarikçi uyumunu güçlendirmeye ve ham madde kaynaklı riskleri daha sistematik şekilde izlemeye odaklanıyoruz.
Enerji ve üretim süreçleri	Her iki senaryoda da enerji maliyetleri ve enerji arzı, üretim maliyetlerinin önemli bir bileşeni olarak öne çıkıyor. 2°C altı senaryoda düşük karbonlu üretime geçiş ihtiyacı artarken, 3–4°C senaryoda operasyonel verimlilik kayıpları daha belirgin hale geliyor.	Yenilenebilir enerji yatırımlarını, enerji verimliliği projelerini ve düşük karbonlu üretim teknolojilerini önceliklendiriyoruz.
Pazar dinamikleri ve müşteri beklentileri	Sürdürülebilirlik odaklı tüketici davranışları ve müşteri beklentileri, özellikle ihracat pazarlarında daha belirleyici hale geliyor. 2°C altı senaryoda çevre dostu ambalajlar ve şeffaf beyanlar rekabet avantajı yaratırken, 3–4°C senaryoda marka değeri ve pazar kaybı riski artıyor.	Ürün portföyümüzü, ambalaj çözümlerimizi ve müşteri iletişimimizi sürdürülebilirlik beklentileriyle uyumlu şekilde geliştirmeye devam ediyoruz.
Operasyonel dirençlilik	Senaryo analizleri, bazı lokasyonlar, tarımsal ham maddeye bağımlı tedarik yapısı ve artan regülasyon beklentilerinin öncelikli izleme alanları olduğunu gösteriyor.	İklim risklerini stratejik karar alma, yatırım planlama ve operasyonel süreklilik süreçlerimize daha güçlü şekilde entegre ediyoruz.

Senaryo analizlerine ilişkin kullanılan metodoloji, senaryo referansları ve etki alanlarının detaylı değerlendirmesi; 2025 TSRS ile Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu'nun "İklim Dirençliliği ve Senaryo Analizleri" bölümünde kapsamlı biçimde ele alınmaktadır. Raporumuza aşağıdaki linkten ulaşabilirsiniz.



İklim değişikliğiyle mücadele yaklaşımımız doğrultusunda, çevre ve emisyon yönetimi, enerji dönüşümü, su yönetimi ve atık yönetimi alanlarını iklim stratejimizin öncelikli bileşenleri olarak ele alıyoruz.

Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımız için 2050 yılına kadar net sıfıra ulaşma hedefimizi koruyoruz. Tüm operasyonlarımızı kapsayacak şekilde güncellediğimiz hedefimizi 2025 yılı baz yılı ile izlemeye başladık. Önümüzdeki dönemde bu hedefimizi Bilim Temelli Hedefler Girişimi (SBTi) kriterleriyle uyumlu hale getirme çalışmalarımıza ise devam ediyoruz.

İklim değişikliğiyle mücadele yaklaşımımız kapsamında enerji verimliliği projelerini yaygınlaştırmayı, yenilenebilir enerji kullanımını artırmayı ve üretim süreçlerimizde düşük karbonlu uygulamaları değerlendirmeyi hedefliyoruz. Bu çerçevede, operasyonlarımızdan kaynaklanan çevresel etkileri daha sistematik biçimde izlemeye, azaltım fırsatlarını belirlemeye ve iklim performansımızı şeffaf şekilde raporlamaya odaklanıyoruz.

Çevre Yönetimi

Çevresel sürdürülebilirlik ilkemiz doğrultusunda, tüm üretim süreçlerimizi çevreye duyarlı, kaynak verimliliğini önceleyen ve yürürlükteki çevre mevzuatlarıyla tam uyumlu bir yaklaşımla yönetiyoruz. Bu kapsamda ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ni üretim faaliyetlerimize entegre ediyor; çevresel risk analizi, etki değerlendirmesi, mevzuat uyumluluğu ve sürekli iyileştirme döngüsünü sistematik hale getiriyoruz. 2024 yılında başlayan ve hâlihazırda devam eden bu entegrasyon sürecinde, çevre yönetimi uygulamalarımızı belgelendirme, iç denetim ve bağımsız üçüncü taraf denetimleriyle destekliyor; sistem performansını düzenli olarak izliyoruz. 2025 yılı itibariyle Türkiye'deki tüm üretim tesislerimizde ve Mısır'daki üretim tesisimizde ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgelendirme hedeflerimize ulaştık. Diğer lokasyonlarımız için çalışmaya devam ediyoruz.

Çevresel performansımızı daha ölçülebilir, izlenebilir ve analiz edilebilir hâle getirmek amacıyla çevresel anahtar performans göstergelerini tüm tesislerimizde takip ediyoruz. Kişi başı enerji ve su tüketimi, toplam atık miktarı, geri kazanım oranı, tehlikeli atık oranı, proses bazlı atıksu yükleri, arıtma tesisi verimliliği, emisyon değerleri ve çevresel denetimlere ilişkin uygunsuzluk sayıları bu göstergeler arasında yer alıyor. Bu göstergeler sayesinde çevresel performansımızı yalnızca mevzuata uyum perspektifiyle değil, operasyonel verimlilik ve risk yönetimi odağıyla da değerlendiriyoruz.

Çevre yönetimini teknik bir uygulama değil, kurumsal kültürümüzün bir parçası olarak ele alıyoruz. Bu doğrultuda çalışanlarımızı sürecin etkin bir parçası hâline getirmek için çevre eğitimleri, saha içi uygulama rehberleri ve farkındalık programları düzenliyoruz. Önümüzdeki dönemde çevresel performansımızı güçlendirmeye, kaynak verimliliğini artırmaya ve iklim, su, enerji ve atık yönetimi başlıklarında daha bütüncül bir çevre yönetimi yaklaşımı geliştirmeye odaklanıyoruz.

Tüm tesislerimizde **ISO 14001** belgesi

Bütüncül **çevre yönetimi** anlayışı

Tüm tesislerimizde hedef odaklı **çevresel KPI takibi**

Çevre odaklı **farkındalık** programları



Enerji Verimliliği ve Yönetimi

Toplam elektrik tüketimimize eş değer yenilenebilir enerji üretimi gerçekleştirerek Türkiye'nin enerji dönüşümüne destek olduk.

Enerji kaynaklarının etkin yönetimini çevresel etkilerimizin azaltılması, operasyonel verimliliğimizin artırılması ve sürdürülebilir büyüme hedeflerimizin desteklenmesi açısından öncelikli bir alan olarak ele alıyoruz. Enerji yönetim sistemimizi ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ile uyumlu şekilde geliştiriyor; performans izleme göstergeleri doğrultusunda enerji yoğunluklarımızı daha ölçülebilir hale getiriyoruz. 2025 yılında Türkiye'deki tüm tesislerimizde enerji yönetim süreçlerimizi ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi sertifikasına sahip bir şekilde yürütürken, diğer lokasyonlarımızda bu odakta çalışmalarımıza devam ediyoruz. Bu doğrultuda tüm üretim tesislerimizde enerji tüketimini düzenli olarak izliyor; üretim proseslerinde enerji yoğunluklarını analiz ederek yüksek tüketimli alanlarda optimizasyon projeleri geliştiriyoruz.

2025 yılında toplam enerji tüketimimiz 129.833 MWh olarak gerçekleşti. Bu tüketim içerisinde doğalgaz, kömür ve elektrik toplamda %98'lik bir paya sahipken, bu enerji kaynaklarını dizel ve benzin gibi diğer tüketimler takip etti.

Tüm tesislerimizde **ISO 50001** belgesi

129.833 MWh enerji tüketimi

25 MW yenilenebilir enerji kurulu gücü

48.474 MWh yenilenebilir enerji tüketimi

5,5 milyon TL enerji verimliliği yatırımı

Yenilenebilir Enerjiye Kademeli Geçiş

Manisa yerleşkemizde 800 milyon TL tutarındaki Güneş Enerjisi Santrali (GES) yatırımımız ise enerji dönüşümü yaklaşımımızın merkezinde yer alıyor. 2022 yılında devreye aldığımız çatı tipi GES yatırımları ile enerji portföyümüzü yenilenebilir kaynaklara kademeli geçiş yolunda emin adımlarla ilerliyoruz. **2023 yılında 4,5 MW olan kurulu gücümüzü 2024 yılı sonunda 25 MW'a çıkarttık.** Gerçekleştirdiğimiz yatırım sayesinde enerji tedarik yapımızın dönüştürülmesi ve dış kaynaklı enerji maliyeti risklerine karşı operasyonel dayanıklılığımızı artırmayı başardık. Buna ek olarak Polonya operasyonlarımızda yer alan güneş enerjisi panelleri ile Türkiye'deki ana yatırımlarımızı destekliyoruz.

Santral kapasitesini enerji tedarik yapımızı destekleyen ve yenilenebilir enerji üretim kapasitemizi artıran stratejik bir yatırım olarak konumlandırıyoruz. Ürettiğimiz yenilenebilir elektriğin sınırlı bir kısmını operasyonlarımızda kullanırken, büyük bölümünü ilgili mevzuat ve piyasa koşullarına uygun olarak şebekeye aktarıyoruz. Böylece kendi operasyonlarımızın elektrik tüketimine yakın düzeyde yenilenebilir elektriği sisteme kazandırarak enerji dönüşümüne katkı sağlıyoruz. Bu doğrultuda **2025 yılında 48.474 MWh yenilenebilir enerji üretimi gerçekleştirdik. Aynı dönemde toplam elektrik tüketimimizin 48.598 MWh olduğu dikkate alındığında, yenilenebilir enerji üretimimiz elektrik tüketimimizin yaklaşık yaklaşık %100'üne karşılık geldi.** Bu üretimin büyük bölümü şebekeye aktarılırken, yenilenebilir enerji yatırımlarımızı operasyonlarımızın enerji kaynaklı çevresel etkilerini yönetme ve ulusal yenilenebilir enerji arzını destekleme yaklaşımımızın önemli bir parçası olarak değerlendiriyoruz.

Enerji Verimliliği Çalışmaları

2025 yılında enerji verimliliği alanında hayata geçirdiğimiz projeler operasyonel maliyetlerin ve enerji tüketiminin azaltılması açısından somut kazanımlar sağladı. **Yıl içerisinde toplamda 5,5 milyon TL'ye yakın enerji verimliliği yatırımı gerçekleştirdik.** Bu yatırımlar kapsamında üretim hatlarımızda gerçekleştirdiğimiz ekipman iyileştirmeleri ile proje bazında yıllık 103.000 kWh enerji tasarrufu sağlanırken, yaklaşık 380.000 TL seviyesinde finansal kazanım elde edilmiştir.

2025 yılı içerisinde devreye aldığımız verimlilik yatırımları ile soğutma sistemlerimizde gerçekleştirdiğimiz iyileştirmeler ve yardımcı ekipman optimizasyonları ile yıllık bazda yaklaşık 1.100.000 kWh enerji ve 18.000 m^3 su tasarrufu sağlamış olup, yaklaşık 4.500.000 TL seviyesinde finansal kazanım elde edilmiştir.

Emisyon Yönetimi

Karbon ayak izimizi azaltmaya yönelik olarak üretim tesislerimizde enerji verimliliğini esas alan proses iyileştirmeleri gerçekleştiriyor; yüksek verimli ekipmanlar, ısı geri kazanım sistemleri ve otomasyon tabanlı enerji yönetim çözümleri ile emisyonlarımızı azaltmaya odaklanıyoruz. Yenilenebilir enerji yatırımlarımızı ise enerji tedarik yapımızı çeşitlendiren, enerji maliyeti risklerini azaltan ve emisyon yönetimi yaklaşımımızı destekleyen önemli bir araç olarak değerlendiriyoruz.

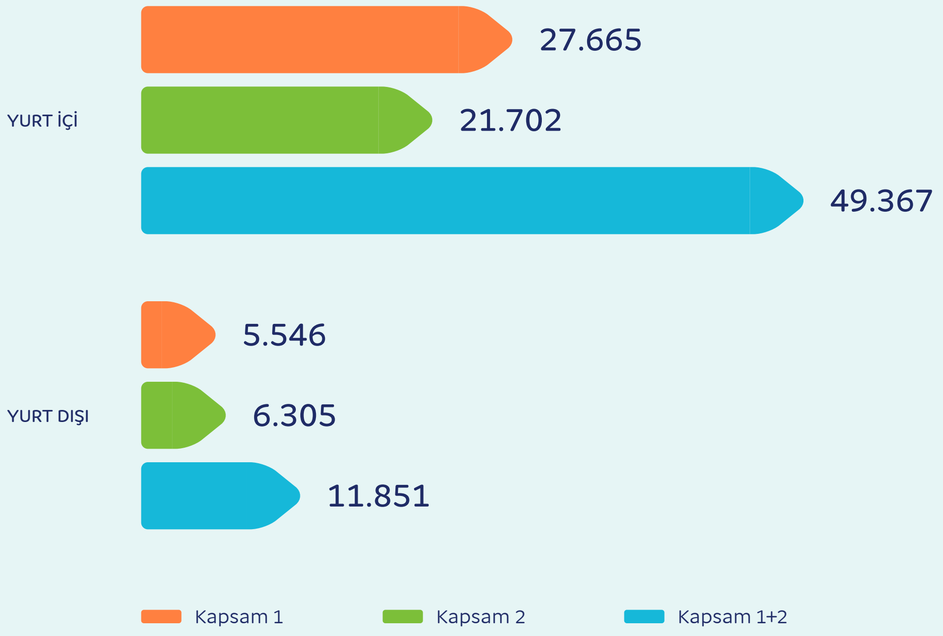
Tüm operasyonlarımızda emisyon ölçümleme ve raporlama süreçlerini şeffaf, düzenli ve doğrulanabilir bir yapıda yürütüyor; Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımızı ISO 14064 ve GHG Protokolü standartlarına uygun emisyon envanteri hesaplamalarıyla izliyoruz. 2025 yılı itibarıyla emisyon hesaplama kapsamımızı Akhisar 1-2 üretim tesislerimizin yanı sıra Uçantay, Polonya ve Mısır operasyonlarımızı ekleyerek tüm operasyonlarımızı kapsayacak şekilde genişlettik. **2025 yılında kendi operasyonlarımızdan kaynaklanan Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarımız toplam 49.367 ton CO_2e olarak gerçekleşti.** Bu toplamın 27.665 ton CO_2e'si doğrudan faaliyetlerimizden kaynaklanan Kapsam 1 emisyonlarından, 21.702 ton CO_2e'si ise satın alınan elektrik tüketiminden kaynaklanan Kapsam 2 emisyonlarından oluştu.

Kendi operasyonlarımızın ötesinde değer zincirimizdeki emisyonları da takip etmeye başladık. Kademeli olarak kapsamını genişleteceğimiz bu sürece 2025 yılında Türkiye operasyonlarımızdan Manisa 1-2 fabrikalarımızı ve Mısır fabrikamızı dahil ettik. Bu kapsam sınırları içerisinde 2025 yılında Kapsam 3 emisyonlarımız 95.604 ton CO_2e olarak gerçekleşti.

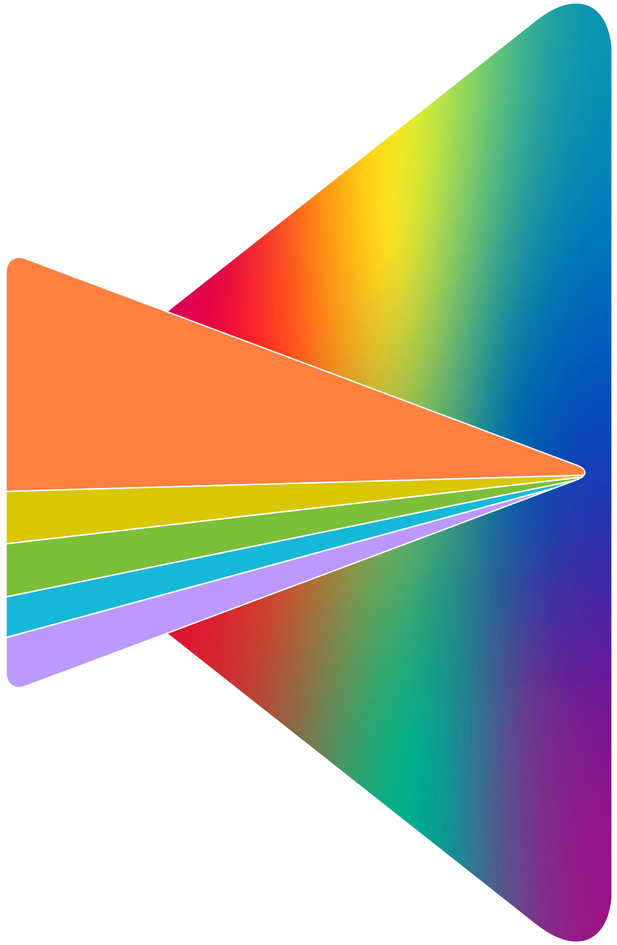
Değer zincirimizden kaynaklanan emisyonların daha iyi anlaşılması ve yönetilmesi amacıyla tedarikçilerimizle veri toplama, farkındalık ve iyileştirme alanlarını değerlendirmeye yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Önümüzdeki dönemde düşük karbonlu hammadde tedariği, sürdürülebilir lojistik çözümler ve tedarikçi enerji verimliliği performansı gibi başlıkları daha sistematik şekilde ele almayı hedefliyoruz. Bu bütüncül yaklaşımla çalışanlarımızı, tedarikçilerimizi ve iş ortaklarımızı emisyon yönetimi sürecine kademeli olarak dahil ederek iklim odaklı dönüşüm kapasitemizi geliştirmeye odaklanıyoruz.



2025 Yılı Operasyonlardan Kaynaklı Emisyonlarımız (ton CO_2e)



2025 Yılı Kapsam 3 Emisyonları Dağılımı (%)



%75
Satın Alınan Mallar

%13
Yakıt ve Enerji ile İlgili Faaliyetler

%4
Ulaşım ve Dağıtım - Yukarı Akış

%2
Çalışan Servisleri

%4
Ulaşım ve Dağıtım - Aşağı Akış

%2
Satın Alınan Ürünlerin Ömrünü Tamamlandıktan Sonra Geri Dönüşümü

Tüm tesislerimiz için karbon ayak izi raporlamalarının yapılması hedefimizi gerçekleştirdik. Önümüzdeki dönemde tesis bazlı azaltım hedeflerinin oluşturulmasını planlıyoruz.

Karbonsuzlaşma Yol Haritası

2050 yılına kadar operasyonlarımızın tamamında net sıfır olma hedefimiz doğrultusunda önceliğimizi enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, proses iyileştirmeleri ve operasyonel dönüşüm fırsatlarına veriyoruz. Bu yıl tüm tesislerimizde karbon ayak izi raporlamalarının yapılması hedefimizi gerçekleştirerek Türkiye, Mısır ve Polonya'daki tüm operasyonlarımızı kapsayacak şekilde emisyon ölçümlerimizi tamamladık. Çalışmalarımız sonucunda önümüzdeki dönemde tesis bazlı ve tüm operasyonlarımızı kapsayan azaltım hedeflerinin oluşturulması kapsamında çalışmalarımızı tamamlamayı amaçlıyoruz.

Azaltılması güç kalan emisyonlar için ise ilerleyen dönemde uygun dengeleme mekanizmalarını değerlendirmeyi öngörüyoruz. Hedeflerimizi SBTi kriterleriyle uyumlu hale getirmeye yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Karbon risklerinin finansal etkilerini ise senaryo analizleri kapsamında değerlendiriyor ve iklim risk yönetimi yaklaşımımıza kademeli olarak entegre ediyoruz.

2025 yılında hayata geçirdiğimiz çevre yönetimi odaklı enerji verimliliği projeleri sayesinde 575 ton CO_2e'nin önüne geçmeyi başardık, proses iyileştirme ve optimizasyon projemiz ile de yıllık 1.300.000 KWh enerji tasarrufu sağlayarak yaklaşık 562 ton CO_2e'lik bir emisyonu engellemiş olduk.

Filo Elektrifikasyonunda İlk Adım

Uluslararası Temiz Ulaşım Konseyi'nin (ICCT) Temmuz 2025 tarihli yaşam döngüsü analizine göre, bir batarya elektrikli aracın yaşam döngüsü emisyonları, benzer benzinli araçlara kıyasla %73 daha düşük seyrediyor. Bu çerçevede filo elektrifikasyonunun değer zinciri emisyonlarımız için kritik önem taşıdığına inanıyor ve lojistik odaklı planlarımızı bu yönde geliştiriyoruz.

2025 yılında ilk kez filomuza elektrikli araçlar katarak lojistik operasyonlarından kaynaklanan emisyonları azaltmaya yönelik ilk adımlarımızı attık. Gerçekleştirdiğimiz bu yatırımla fosil yakıtlı araçların kullanımını sınırlamaya ve düşük karbonlu mobilite alternatiflerini operasyonlarımıza kademeli olarak dahil etmeye başladık.



SU YÖNETİMİ

Tesis bazlı su ayak izi ve su stresi analizlerimiz sayesinde performansımız, risklerimi ve potansiyellerimize ilişkin detaylı çalışmalar yaptık.

Suyun sürdürülebilir kullanımının çevresel, toplumsal ve ekonomik boyutlarıyla stratejik öneme sahip olduğunun bilincindeyiz. Bu nedenle su yönetimi yaklaşımımızı kaynak verimliliği, çevreye duyarlılık ve yasal uyum ekseninde yapılandırıyor; suyun üretim süreçlerimizdeki kritik rolünü dikkate alarak kaynak tüketimini daha etkin yönetmeye odaklanıyoruz.

Operasyonlarımızda kullanılan su miktarını sistematik biçimde izliyor ve analiz ediliyoruz. Bu veriler doğrultusunda su tüketimini azaltmaya yönelik iyileştirme alanlarını belirliyor; su verimliliğini arttıran mühendislik çözümlerini ve proses iyileştirmelerini değerlendiriyoruz. Üretim süreçlerinde kullanılan suyun geri kazanımı, temiz su kullanımının azaltılması ve çevresel etkilerin sınırlandırılması için tesislerimizde su geri kazanım uygulamaları geliştiriyoruz; özellikle soğutma sistemleri, temizlik prosesleri ve yardımcı tesislerde arıtılmış suyun yeniden kullanımına yönelik fırsatları değerlendiriyoruz.

Atık su yönetiminde hem ulusal mevzuat hem de ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kriterlerine uygun arıtma teknolojileri kullanıyoruz. Atık suyu ilgili yasal limitler ve çevresel gereklilikler doğrultusunda arıtarak deşarj ediyoruz. Arıtma sistemlerimizin performansını düzenli olarak izliyor; geri kazanım potansiyeli bulunan alanlarda suyun yeniden kullanımına yönelik iyileştirme fırsatlarını değerlendiriyoruz.

2025 yılında tüm operasyonlarımızda 390.266 m^3 su çekimi yaparken, çekilen suyun sadece 183.449 m^3'ünü tükettik. Bu doğrultuda atık su olarak boşaltılan su miktarımız ise 208.817 m^3 olarak gerçekleşti. Su çekimimizi ise %47'si şebekeden çekilen sudan, %53'ü ise yer altı su kaynaklarından sağlandı.



390.266 m^3
su çekimi

183.449 m^3
su tüketimi

Tüm tesislerimizde ilk **su ayak izi** çalışması

WRI Aqueduct Tool ile su stresi risk analizi

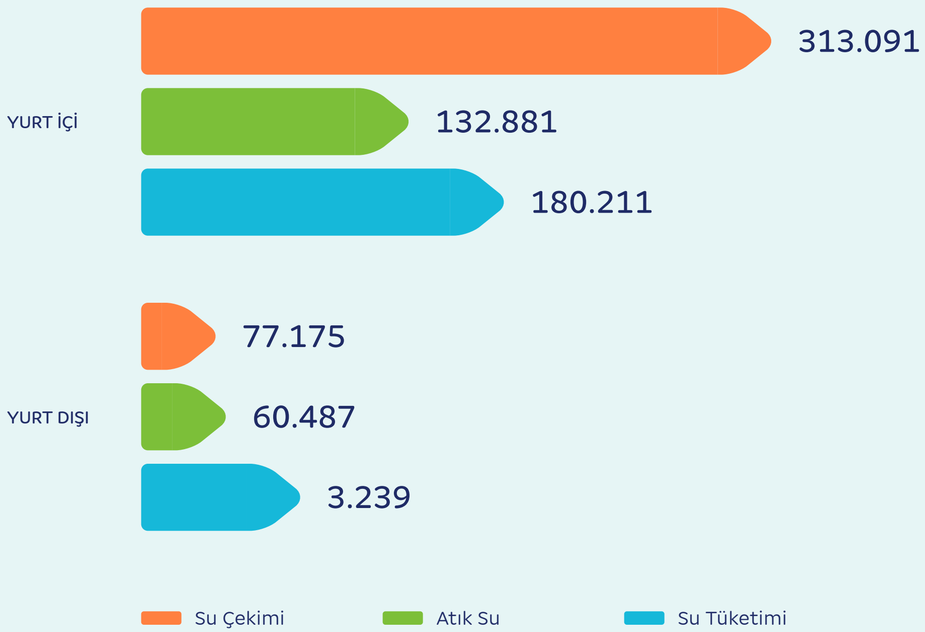
Yıl içerisinde su yönetimi odaklı 2 önemli adım daha attık. Bu adımlardan ilki su ayak izi çalışması gerçekleştirmek oldu. Bu sayede su çekimi ve tüketimi odaklı verilerimizi operasyonlarımız ile haritalandırarak; su verimliliği gerçekleştirmemiz gereken ve bu alanda potansiyelimiz olan adımları belirlemeye başladık.

Yürütülen sistematik su yönetimi uygulamaları ve verimliliği artıran yatırımlarla, üretim süreçlerimizde su kullanımını daha etkin yönetmeye odaklanıyoruz. Bu doğrultuda 2025 yılında tamamlanan chiller sistemi değişimi projesi kapsamında yıllık 18.000 m^3 su tasarrufu sağladık. Polonya'daki ZPC Otmuchow tesisimizde atık su ön arıtma tesisi inşaat projesinin ilk fazı kapsamında, 7 milyon TL'ye yakın yatırım ile 2025 yılında Nysa'daki eşitleme tankını devreye aldık. Projenin devam fazını 2026 yılında hayata geçirmeyi planlıyoruz.

Su yönetimi odaklı gerçekleştirdiğimiz bir diğer ilk ise üretim tesislerimiz bazında su stresli analizi oldu. **WRI Aqueduct Tool'unu kullanarak gerçekleştirdiğimiz analiz sayesinde bugün, 2030 ve 2050 yıllarında üretim tesislerimizin yer aldığı alanların su stresi riskini değerlendirdik.** Bu analiz sonucunda Türkiye, Polonya ve Mısır'da yer alan 7 fabrikamızdan 4'ünün yüksek su stresli, 2'sinin düşük orta su stresli, 1'inin ise düşük su stresli alanda yer aldığı belirlendi. 2030 ve 2050 yılındaki tüm senaryolarda ise tek farklılaşan alanın düşük su stresine sahip olan 1 fabrikamızın da düşük orta su stresi seviyesine çıkması oldu.



2025 Yılı Su Kullanımı (m^3)



Tüm tesislerimiz için su ayak izi ölçümlemesinin yapılması hedefimizi gerçekleştirdik. Önümüzdeki dönemde sonuçlara uygun olarak azaltım hedeflerimizi belirlemeyi planlıyoruz.

ATIK YÖNETİMİ VE DÖNGÜSEL EKONOMİ

Atıkların etkin ve verimli biçimde yönetilmesini yalnızca çevresel etkilerimizi azaltmakla sınırlı görmüyor; aynı zamanda doğal kaynakların korunması, operasyonel verimliliğin artırılması ve ekonomik değer yaratılması açısından da değerlendiriyoruz. Bu doğrultuda atık yönetimi yaklaşımımızı, atık oluşumunu kaynağında önlemeye ve geri dönüşüm uygulamalarını yaygınlaştırmaya odaklanıyoruz.

Operasyonel Atıkların Yönetimi

Operasyonel atıklarımızı kaynağında azaltmak ve üretim sonucu ortaya çıkan atıkları ise döngüsel modellerle değerlendirmek tesislerimizdeki atık yönetimi anlayışının merkezinde yer alıyor. Atıklarımızı düzenli olarak izliyor ve ilgili analizleri gerçekleştirerek azaltım ve önleme çalışmalarını geliştirmeyi amaçlıyoruz. 2025 yılında toplamda **5.480 ton** atık oluşumuna sebep olurken toplam atığın **4 tonunu** tehlikeli atıklar, **5.476 tonunu** ise tehlikesiz atıklar oluşturdu. Toplam atıklarımızın 4.786 tonu yurt içi operasyonlarımızdan kaynaklı oluşurken 696 tonu yurt dışı operasyonlarımızdan kaynaklı oluştu.

Atık yönetimi süreçlerimizi üretim kaynaklı operasyonel atıklar, ambalaj atıkları ve gıda atıkları olmak üç farklı odakta ele alıyoruz. Operasyonel atıklar kapsamında performansımızı sürekli iyileştirmek amacıyla, konsolide operasyonlarımızda üretim tonajı başına toplam atık yoğunluğunu azaltmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda, **toplam konsolide atık miktarının (kg) toplam konsolide üretim miktarına (ton) oranı** olarak takip ettiğimiz göstergede azaltım sağlamayı amaçlıyoruz.

Atık oluşumunu önleme bakış açımız kapsamında, Licorice ve sakız üretim süreçlerimizde hammadde ve ürün kayıplarını kaynağında azaltmaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Bu doğrultuda üretim hatlarımızda süreçleri daha istikrarlı hale getirmeye, ürün kalitesini standartlaştırmaya ve operasyonel verimliliği artırmaya yönelik iyileştirmeler gerçekleştiriyoruz.

Üretim süreçlerimizin daha etkin yönetilebilmesi amacıyla izleme ve kontrol mekanizmalarını güçlendiriyor, süreç performansını düzenli olarak takip ediyoruz. Bu kapsamda yürütülen analiz çalışmaları ile üretim kalitesini etkileyen ve kayıplara neden olan unsurlar belirlenmekte, bu alanlarda iyileştirme aksiyonları hayata geçirilmektedir.

Ayrıca çalışanlara yönelik eğitimler ve veri odaklı iyileştirme çalışmaları ile üretim süreçlerinde hata oranlarının kalıcı olarak azaltılması ve atık oluşumunun kaynağında önlenmesi hedeflenmektedir.

Sakız üretim hatlarımızda ise hammadde verimliliğini artırmak ve atık oluşumunu önlemek amacıyla üretim süreçlerimizi analiz ederek kayıp yaşanan kritik noktaları belirliyoruz.

Bu doğrultuda yürütülen iyileştirme çalışmaları ile üretim süreçlerinde meydana gelen kayıpların azaltılması ve süreçlerin daha dengeli şekilde yönetilmesini hedefliyoruz. Döngüsel ekonomi yaklaşımımız kapsamında ise üretim sürecinde ortaya çıkan ve yeniden değerlendirilebilir nitelikte olan malzemelerin geri kazanımına yönelik uygulamalar geliştiriyoruz. Bu çalışmalar ile atık oluşumu azaltılırken, kaynakların üretim süreçlerine yeniden kazandırılması sağlanarak daha verimli ve sürdürülebilir bir üretim yapısını destekliyoruz.

Toplam Atık Miktarı (ton)



Atık yönetimi yaklaşımımızı, atık oluşumunu kaynağında önlemeye ve geri dönüşüm uygulamalarını yaygınlaştırmaya odaklanıyoruz.



Ambalaj Atığı ve Sürdürülebilir Ambalaj

Ambalaj kaynaklı çevresel etkileri azaltmak ve kaynak verimliliğini artırmak amacıyla ambalaj tasarımı ve kullanımına yönelik iyileştirme çalışmalarını sürdürüyoruz. Bu doğrultuda ambalaj inceltme uygulamalarını hayata geçiriyor, alternatif malzemelere yöneliyor, ürün ve ambalaj birim ağırlıklarını düşürüyor ve ambalaj sarfiyatına yönelik proses iyileştirmeleri devreye alıyoruz. Gerçekleştirdiğimiz bu çalışmalar hem ambalaj kullanım miktarını azaltmayı hem de operasyonel verimliliği artırmayı amaçlıyoruz.

2025 yılında ambalajlarda kullandığımız toplam malzeme miktarı 12.498 ton olarak gerçekleşti. Bu miktarın 4.327 tonunu ise geri dönüştürülebilir malzemeler oluşturdu. Geri dönüştürülebilir malzemeler içinde en büyük payı plastik ambalajlar aldı; plastik ambalaj alımımızda geri dönüştürülebilirlik oranı %95 düzeyinde gerçekleşti. Kâğıt/karton grubunda ise 19 tonluk toplam alımın tamamı geri dönüştürülebilir nitelik taşırken; bu grubun yaklaşık %40'ını oluşturan saman kâğıtların tamamı geri dönüştürülmüş malzemeden tercih edildi.

Ambalaj performansımızı sürekli iyileştirmek amacıyla, konsolide operasyonlarımızda üretim tonajı başına plastik ambalaj kullanım yoğunluğunu azaltmayı hedefliyoruz. Bu kapsamda, **toplam konsolide plastik ambalaj miktarının (kg) toplam konsolide üretim miktarına (ton) oranı** olarak takip ettiğimiz plastik ambalaj kullanım yoğunluğunda azaltım sağlamayı amaçlıyoruz.

2025 yılında kullanılan toplam malzeme miktarının %35'i geri dönüştürülebilir malzemelerde oluştu.

Üretim süreçlerimizde ambalaj verimliliğini artırmaya yönelik iyileştirme çalışmaları yürütürken, ambalaj malzemelerinde daha sürdürülebilir alternatiflere geçişi önceliklendirdik. Bu kapsamda, PVC yerine PET kullanımına geçiş süreci başlatılmış olup, 2025 yılı içerisinde bu dönüşümü desteklemek amacıyla yaklaşık 4 milyon TL tutarında makine yatırımı gerçekleştirdik.

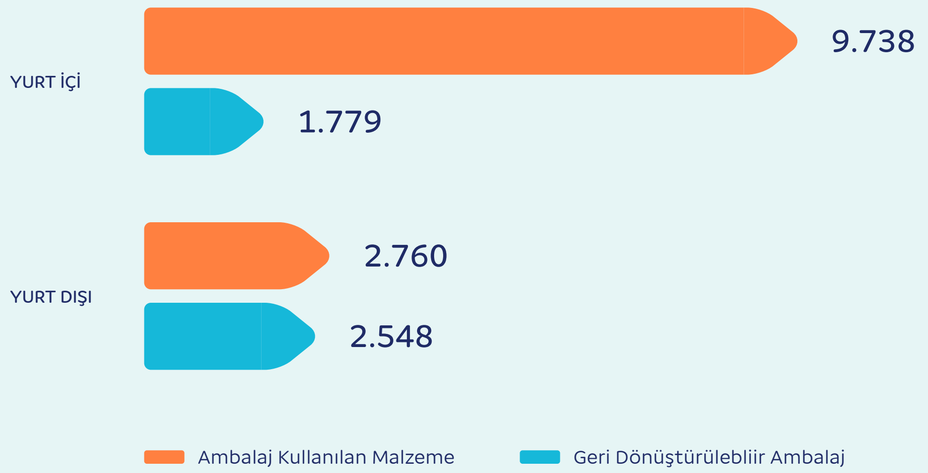
Ambalaj atıklarının geri dönüşüm süreçlerine yönlendirilmesi ve mevzuata uyumun sağlanması amacıyla çalışmalarımızı sürdürüyor; mevcut ambalaj yapımızı ulusal ve uluslararası pazarların gerekliliklerini karşılayacak şekilde yönetiyoruz. Önümüzdeki dönemde geri dönüştürülebilir ve alternatif içerik kullanımını artırmaya yönelik çalışmalarımızı ve ambalaj tasarımına ilişkin iyileştirme projelerimizi sürdürmeyi planlıyoruz.

Gıda Atığı Odaklı Çalışmalar

Gıda atığını azaltmak amacıyla üretim süreçlerimizde verimliliği artıran ve kalite kontrolüne odaklanan iyileştirme çalışmaları yürütüyoruz. Bu kapsamda, üretim hatlarımızda oluşabilecek hatalı ürün çıkışını en aza indirmek için kamera destekli kontrol sistemlerini devreye aldık. Bu uygulamalar sayesinde kalıp ve tepsi kaynaklı üretim hatalarını erken safhada ayrıştırıyor, hatalı üretime bağlı gıda atığını azaltmayı hedefliyoruz. Yaklaşık 2,4 milyon TL yatırım yaptığımız bu uygulamalardan elde ettiğimiz sonuçlar doğrultusunda, benzer kontrol sistemlerini diğer üretim hatlarımızda da yaygınlaştırmayı planlıyoruz.

Üretim süreçlerimize ek olarak, depo ve stok yönetimi uygulamalarımızı da gıda atığı riskini azaltacak şekilde optimize ediyoruz. Bu kapsamda, ürünlerimizi son kullanma tarihleri dolmadan önce alternatif pazarlara yönlendirerek satış kayıplarının önüne geçiyoruz. Ayrıca, stok rotasyonu ve lojistik planlama süreçlerimizi iyileştirmeye yönelik çalışmalarla ürün kayıplarını en aza indirmeyi hedefliyoruz.

2025 Yılı Ambalaj Kullanımı (ton)



Üretim süreçlerimize ek olarak, depo ve stok yönetimi uygulamalarımızı da gıda atığı riskini azaltacak şekilde optimize ediyoruz.

entegrasyon ETKİSİ



Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık → 40
Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı → 42
Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı → 46

ÇALIŞANA VE TOPLUMA DEĞER

Çalışanlarımıza eşit fırsatlar sunan, veriye ve geri bildirime dayalı performans değerlendirmesi yapılan ve her daim gelişim odaklı bir çalışma ekosistemi sunuyoruz

Kervan Gıda olarak, küresel ölçekte büyüyen üretim ve satış ağımızı güçlü bir çalışan ekosistemiyle destekliyoruz. 2025 yılı itibarıyla toplam 3.294 çalışanımızla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Çalışanlarımızın %72'si Türkiye operasyonlarımızda, %28'i ise yurt dışı operasyonlarımızda görev alıyor. Bu yapı sayesinde Türkiye'deki güçlü üretim temelimizi korurken uluslararası operasyonlarımızda da yetkin, çok kültürlü ve dinamik bir organizasyon yapısı geliştiriyoruz.

Çalışanlarımızı, sürdürülebilir büyüme hedeflerimizin ve kurumsal değerlerimizin hayata geçirilmesinde en önemli paydaşlarımız arasında görüyoruz. Bu anlayışla, farklı görev, lokasyon ve deneyimlerden gelen çalışanlarımızın potansiyelini destekleyen; eşitlik, çeşitlilik, kapsayıcılık, gelişim, katılım ve güvenli çalışma ortamı ilkelerini odağına alan bir insan kaynakları yaklaşımı benimsiyoruz.

Çalışan ekosistemimizi yalnızca istihdam sayıları üzerinden değil, çalışan deneyimini bütünsel olarak etkileyen uygulamalar üzerinden yönetiyoruz. Bu kapsamda fırsat eşitliğini güçlendirmeye, gençlerin iş hayatına katılımını desteklemeye, çalışan bağlılığını artırmaya, performans ve yetenek yönetimi süreçlerimizi geliştirmeye, eğitim ve gelişim olanaklarını yaygınlaştırmaya ve sağlıklı, güvenli çalışma koşullarını desteklemeye odaklanıyoruz.

"Kervan Gıda olarak sürdürülebilirlik konusuna hem üretim hem de kurumsal süreçlerde giderek daha fazla önem veriyoruz; enerji verimliliği, atık yönetimi ve dijitalleşme üzerinden kaynak tasarrufu gibi alanlarda somut adımlar atıyoruz. Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü tarafında yürüttüğüm dijitalleşme ve optimizasyon çalışmaları sürdürülebilirlik hedeflerimize katkı sağladı; hazırladığım etiket ve A4 kağıt tüketim raporları sayesinde kullanımı daha takip edilebilir hale getirdik, bu da gereksiz baskı ve malzeme israfının önüne geçilmesine yardımcı oldu. Ayrıca sunucu ve uygulama optimizasyonlarıyla kaynak kullanımımızı daha verimli hale getirdik. Farklı alanlarda proje üretme fırsatım oluyor ve bu motivasyonumu artırıyor. Ekip içi iş birliğimizin ve bilgi paylaşımımızın güçlü olması da bağlılığımı destekleyen önemli bir unsur. Teknik altyapımızın gelişime açık olması, kendimi geliştirebildiğim bir ortam sunuyor."

Tahsin Can Emecan
Kullanıcı Destek Uzman Yardımcısı







3.294
çalışan

Çalışan deneyimi odaklı bütünsel yaklaşım

EŞİTLİK, ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Farklılıkların kurum içi yaratıcılığı ve iş birliğini besleyen en önemli unsurlardan biri olduğuna inanıyor; sürdürülebilir başarının, çalışanların kendilerini güvende, değerli ve dahil hissedebildiği adil bir çalışma ortamıyla güçlendiği anlayışıyla çalışıyoruz. Bu doğrultuda, tüm çalışanlarımızın saygı ve eşitlik temelinde bir arada çalışabileceği bir yapı oluşturuyoruz. İnsan kaynakları süreçlerimizi eşitlik ilkesini merkeze alarak kurguluyor; işe alım, terfi, ücretlendirme, performans yönetimi ve kariyer gelişimi süreçlerini bu anlayışla yürütüyoruz.

Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımımızı yalnızca demografik temsil göstergeleriyle sınırlı görmüyor; çalışan deneyimini, gelişim fırsatlarına erişimi, kariyer yolculuğunu ve katılım mekanizmalarını da bu yaklaşımın parçası olarak değerlendiriyoruz. Bu kapsamda cinsiyet eşitliği, gençlerin iş hayatına katılımı ve engelli istihdamı başlıklarını öncelikli gelişim alanlarımız arasında ele alıyoruz.



Cinsiyet Eşitliği

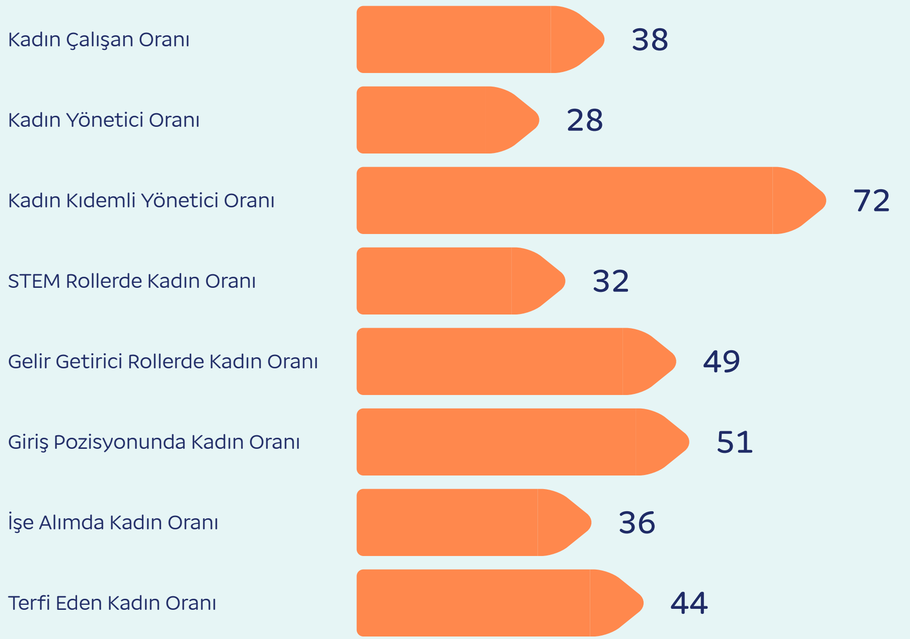
Kadın istihdamını bir politika taahhüdü olarak değil, şirketimizin kapsayıcı büyüme dinamiğinin doğal bir parçası olarak görüyoruz. **2025 yılı itibarıyla toplam çalışanlarımızın %44'ünü kadın çalışanlar oluşturuyor. Üretim hatlarımızda çalışan mavi yaka kadın çalışan temsiliyeti %52 iken, beyaz yaka pozisyonlarında ise %45 seviyesinde gerçekleşti.**

Kervan Gıda bünyesinde kadın çalışanlar üretim süreçlerinden yönetim kademelerine kadar farklı alanlarda temsil ediliyor. Bu kapsamda müdür ve üzeri yöneticiler içerisinde kadın temsiliyet oranımız %36 olurken kıdemli yöneticiler içerisinde ise bu oran %51'e ulaştı.

Kadın temsilini yalnızca yönetim kademeleriyle sınırlı değerlendirmiyor; teknik uzmanlık, ticari etki ve kariyer başlangıcı açısından kritik rol gruplarında da takip ediyoruz. **2025 yılında STEM rollerindeki kadın çalışan oranımız %49, gelir getirici rollerdeki kadın çalışan oranımız %32, giriş seviyesi pozisyonlardaki kadın çalışan oranımız ise %72 seviyesinde gerçekleşti.** Bu tabloyu, kadın çalışanların uzmanlık gerektiren alanlarda daha görünür hale gelmesi ve geleceğin yetenek havuzunda güçlü biçimde yer alması açısından önemsiyoruz.

İşe alımdan terfiye, ücretlendirmeden kariyer planlamasına kadar tüm insan kaynakları süreçlerimizi fırsat eşitliği ilkesine dayandırıyoruz. Kadınların liderlik potansiyelini açığa çıkaran gelişim programlarını kapsayıcı liderlik anlayışımızla bütünleşik yürütüyor, kıdemli pozisyonlardaki kadın temsilini sistematik biçimde artırmaya odaklanıyoruz.

Kadın Çalışan Temsili (%)



Gençlerin İş Hayatına Katılımı

İşe alımlarda %47 oranında 30 yaş altı yetenekleri tercih ederek genç istihdamını destekliyoruz.

Gençlerin iş hayatına katılımını desteklemeyi, yalnızca bir işe alım alanı değil; geleceğin iş gücünü bugünden şekillendirme sorumluluğumuzun bir parçası olarak görüyoruz. **2025 yılı itibarıyla çalışanlarımızın %35'i 30 yaş altında yer alırken, yıl içinde işe alınan çalışanlarımızın %47'sini 30 yaş altı yetenekler oluşturdu.** 30 yaş altı çalışanların yönetici pozisyonlarındaki oranı ise %4 seviyesinde gerçekleşti. Bu doğrultuda genç yeteneklerin organizasyonumuza katılımını desteklemeye, kariyer gelişimlerini yapılandırılmış programlarla güçlendirmeye ve farklı iş alanlarında deneyim kazanmalarına olanak tanımaya odaklanıyoruz. Üniversitelerle kurduğumuz kariyer etkinlikleri ve Kampüs Elçileri Programı aracılığıyla öğrencilerle erken dönemde temas kuruyor, gelişim odaklı bir kariyer yolculuğuna dahil ediyoruz.







Eğitimden Üretime: Kariyer Etkinlikleri

Yıldız Teknik Üniversitesi, Galatasaray Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve İstanbul Arel Üniversitesi ile kariyer günleri ve kampüs buluşmaları düzenleyerek öğrencilere gıda sektörünün dinamiklerini aktarıyor, şirket kültürümüzü tanıtıyoruz. Toplamda 10 üniversitede gerçekleştirdiğimiz bu etkinliklerde her stantta ortalama 500'ün üzerinde öğrenciyle temas kuruyor; her üniversite için en az 500 adet ürün sponsorluğu sağlıyor ve toplam 450.000 TL yatırım gerçekleştiriyoruz. Bu iş birlikleri aracılığıyla genç istihdamını destekliyor, gıda sektörüne yönelik farkındalığı artırıyor ve sürdürülebilir büyümemizi destekleyecek nitelikli iş gücüyle erken dönemde bağ kuruyoruz.

10 üniversite

Her üniversitede **500+** öğrenciye ulaşım

Her üniversitede **en az 500+** ürün desteği



Kampüs Elçileri

Kampüs Elçileri Programımız kapsamında Marmara Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi ve İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü öğrencileriyle aktif iş birlikleri yürütüyoruz. Elçilerimiz kariyer etkinliklerinin organizasyonuna destek oluyor, şirket içi fırsatları öğrencilere aktarıyor ve iki yönlü bir iletişim köprüsü oluşturuyor. 2025 yılı itibarıyla 8 üniversitede 11 kampüs elçisiyle programı sürdürüyoruz.

Kampüs Elçileri kapsamında **8** Üniversite'de **11 elçi** ile birlikte çalışıyoruz

Engelli İstihdamı

Engelli bireylerin iş hayatına katılımını desteklemeyi, kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturma sorumluluğumuzun ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. İşe alım süreçlerimizi fırsat eşitliği ilkesiyle yürütüyor, engelli çalışanlarımızın iş ortamına etkin katılımını destekleyecek çalışma koşullarını geliştirmeye odaklanıyoruz. **2025 yılı itibarıyla 9 kadın, 10 erkek olmak üzere toplamda 19 engelli çalışanımız görev yapıyor.**

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE BAĞLILIĞI

Çalışan memnuniyeti ve bağlılığını, yalnızca çalışanların kuruma ilişkin algısını ölçen bir gösterge olarak değil, organizasyonel dayanıklılığı, verimliliği ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen temel unsurlardan biri olarak görüyoruz. Bu nedenle çalışan deneyimini; adil ve şeffaf insan kaynakları uygulamalarını, gelişim odaklı kariyer süreçlerini, çalışan katılımını ve refahı destekleyen uygulamaları bütüncül bir yaklaşımla ele alıyoruz.

Çalışanlarımızın görüşlerini düzenli olarak dinlemeyi ve geri bildirimleri insan kaynakları süreçlerimizin gelişimi için önemli bir kaynak olarak değerlendirmeyi önemsiyoruz. Her yıl gerçekleştirdiğimiz memnuniyet anketleriyle çalışanlarımızın beklenti ve ihtiyaçlarını takip ediyor; bu çıktıları çalışan deneyimini güçlendirmeye yönelik iyileştirme alanlarının belirlenmesinde kullanıyoruz.

Fiziksel, zihinsel ve sosyal refahı destekleyen uygulamalarla çalışanlarımızın iş yaşamındaki deneyimini daha bütünsel bir perspektifle yönetmeye odaklanıyoruz. Bu doğrultuda performans ve yetenek yönetimi, çalışan katılımı, eğitim ve gelişim uygulamalarımızı sürekli geliştirmeye devam ediyoruz.

“Kervan Gıda olarak sürdürülebilirlik yaklaşımımızı son yıllarda daha sistematik ve stratejik bir şekilde ele alıyoruz; kalite, gıda güvenliği, çevre, enerji verimliliği ve çalışan sağlığı-güvenliği konularındaki çalışmalarımızı şirket kültürümüzün bir parçası haline getiriyoruz. Sürdürülebilirliği çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla birlikte ele alıyor; kaynaklarımızı verimli kullanıyor, atıklarımızı azaltıyor ve çalışanlarımızın gelişimine yönelik eğitimler düzenliyoruz. Sürdürülebilirlik faaliyetlerimiz kapsamında düzenlediğimiz kıyı temizliği etkinliğine katıldık; çalışanlarımızın gönüllü olarak bir araya gelerek ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesi, sürdürülebilirliği sadece iş süreçlerimizde değil, sosyal sorumluluk alanında da benimsediğimizi gösteren değerli bir deneyim oldu. 9 yıldır Kervan Gıda'da çalışıyorum; bu süreçte ekip arkadaşlarımla kurduğum güçlü ilişkiler, kendimi geliştirme fırsatları ve şirketimizin kalite odaklı yaklaşımı memnuniyetimi artıran başlıca unsurlar oldu. Ayrıca çalışanlarımızı sosyal sorumluluk projelerine dahil etmemiz ve sürekli gelişime önem vermemiz, Kervan Gıda'ya olan bağlılığımı güçlendiriyor.”

Emine Seda Erol
Yönetim Sistemleri Yöneticisi

Performans Değerlendirme ve Yetenek Yönetimi

Çalışanlarımızın gelişimini sistematik bir süreçle yönetiyor, performans değerlendirmesini kariyer planlamasının temel girdisi olarak ele alıyoruz. Performans değerlendirme sonuçlarını prim ve ödüllendirme süreçlerinin yanı sıra bireysel gelişim planlarının oluşturulması, yetenek yönetimi ve iç terfi kararlarının desteklenmesi amacıyla kullanıyoruz. 2025 yılında 297 çalışanımız performans değerlendirme sürecine dahil oldu; yıl içinde toplam 474 çalışanımız terfi etti.

Kadın çalışanların kariyer ilerleme süreçlerindeki temsilini de düzenli olarak takip ediyoruz. 2025 yılında terfi eden çalışanlar içinde kadın çalışan oranı yurt içi operasyonlarımızda %32, yurt dışı operasyonlarımızda %55, konsolide düzeyde ise %38 olarak gerçekleşti.



Performans ve Gelişim Sistemi

Çalışanlarımızın yıl boyunca gerçekleştirmesi gereken hedefleri Feedback4e platformuna entegre ederek ilerlemelerini takip ediyoruz. Sistem; iş hedefleri, yetkinlik hedefi ve PEİK (Performansı Etkileyen İş Kayıtları) olmak üzere üç bileşenden oluşuyor ve bu bileşenler sırasıyla %80, %10 ve %10 ağırlıkla değerlendiriliyor. Genel Performans Gelişim Sistemi (PGS) puanı doğrultusunda harf notu ve performans karnesi oluşturuyor; performans primi süreçlerini bu değerlendirme çıktılarıyla ilişkilendiriyoruz.

Çalışanlarımızın yetkinlik düzeylerini çoklu değerlendirme yöntemleriyle daha bütüncül şekilde değerlendirmek amacıyla 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme sürecini yürütüyoruz. Feedback4e platformu aracılığıyla her çalışan için en az 3, en fazla 7 değerlendirici belirleniyor; değerlendirme sürecine çalışanın yöneticisi, eş düzey çalışma arkadaşları, varsa bağlı ekipleri ve çalışanın kendisi dahil ediliyor. Yönetici pozisyonu altındaki çalışanlara 12 soruluk temel yetkinlik değerlendirmesi, yönetici ve üzeri pozisyonlara ise liderlik yetkinliklerini de kapsayan 24 soruluk değerlendirme uygulanıyor; sonuçlar 4 üzerinden puanlanıyor ve çalışanların gelişim alanlarının belirlenmesinde kullanılıyor.

Çalışan Eğitimi ve Gelişimi

Çalışanlarımızın mesleki ve kişisel gelişimini desteklemek için eğitim programlarımızı ihtiyaçlar ve yetkinlik öncelikleri doğrultusunda geliştiriyoruz. 2025 yılında yaklaşık 700.000 TL tutarında eğitim ve gelişim yatırımlarıyla çalışanlarımıza toplam 36.025 saat eğitim verirken; çalışan başına düşen yıllık eğitim süresi 11 saat olarak gerçekleşti. Eğitim ve gelişim çalışmaları kapsamında yöneticilerimize özel eğitim programları sunuyoruz. Bu kapsamda 2025 yılında yöneticilerimize toplamda 1.878 saat eğitim veriyoruz.

Deneyimli çalışanlarımızın birikimini kuruma aktardığı mentörlük programlarını, alanında uzman iç eğitmenlerimizin yürüttüğü teknik eğitimleri ve beyaz yaka çalışanlarımız için yabancı dil, Excel ve Power BI gibi dijital yetkinlik programlarını bir arada sürdürüyoruz. **Eğitim ve gelişim uygulamalarımızı çalışanlarımızın yetkinliklerini güçlendirecek ve değişen iş ihtiyaçlarına uyumlarını destekleyecek şekilde sürekli geliştirerek kurum genelinde öğrenme kültürünü yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.**

Çalışanlarımızın sürdürülebilirlik ve çevre odaklı yetkinliğini artırmayı eğitim yaklaşımımızın bir parçası olarak görüyoruz. Yıl içerisinde 225 çalışanımıza toplamda 488 saat çevre ve sürdürülebilirlik odaklı eğitim verdik.

[1] Polonya ZPC Otmuchow tesisi ilgili veriye dahil edilmemiştir.

Kurumsal Hafızayı Güçlendiren Mentörlük Programı

Deneyimli çalışanlarımızın bilgi ve tecrübelerini gelişim sürecinin başındaki çalışanlarımıza aktarmayı hedeflediğimiz bu programı; dijital başvuru, birebir mülakat ve mentör eğitimlerini kapsayan yapılandırılmış bir süreçle yürütüyoruz. İnsan Kaynakları birimimiz süreci aktif olarak izliyor, dönem sonunda program çıktılarını değerlendirerek başarılı uygulamaları görünür kılıyor ve gelişim alanlarını belirliyor. 2025 yılı itibarıyla programı 21 mentör ve 24 mentee ile sürdürüyoruz.



İç Eğitmenlik

İç Eğitmenlik Programımız ile alanında yetkin çalışanlarımızın bilgi ve uzmanlıklarını kurum geneline aktarmalarını sağlıyoruz. Teknik bilgi, süreç yönetimi ve mevzuat gibi konularda iç kaynaklardan faydalanarak gerçekleştirdiğimiz eğitimleri; yıllık planlar doğrultusunda hem sınıf içi hem de çevrim içi yöntemlerle uyguluyoruz. 2025 yılı itibarıyla programı 10 iç eğitmen ile yürütüyoruz.





Satış Okul

Satış kadrolarımızın bilgi, beceri ve yetkinliklerini sistematik bir yapı içinde geliştirmeyi hedeflediğimiz Satış Okulu Programını 2026 yılında hayata geçirmeyi planlıyoruz. Program kapsamında ürün ve hizmet bilgisi, müşteri odaklı satış yaklaşımları, satış teknikleri, müzakere ve ikna becerileri ile hedef ve performans yönetimi başlıklarında eğitimler sunmayı planlıyoruz. Bu programla satış ekiplerimizin müşteri ihtiyaçlarını daha etkin analiz etmesini, satış süreçlerinde ortak bir yetkinlik seti geliştirmesini ve performans yönetimi yaklaşımımızla uyumlu bir gelişim yolculuğuna dahil olmasını amaçlıyoruz.

Çalışan Katılımı

Çalışanlarımızın görüş, öneri ve geri bildirimleriyle kurum kültürümüze ve iş süreçlerimizin gelişimine katkı sunduğu bir çalışma ortamı oluşturmayı önemsiyoruz. Her departmandan 2 elçi seçiyor, her iki haftada bir bu elçilerle bir araya gelerek çalışanların taleplerini değerlendiriyoruz. Onaylanan ve reddedilen talepleri elçilere ileterek süreci açık ve izlenebilir bir yapıda yürütmeye odaklanıyoruz.

Çalışanlarımızın iş süreçlerinin geliştirilmesine doğrudan katkı sağlayabilmeleri için öneri ve sürekli iyileştirme mekanizmalarını da destekliyoruz.

Çalışanlarımızın süreç iyileştirme çalışmalarına katılımını desteklemek amacıyla operasyonlarımızda öneri sistemleri işletiyoruz. Türkiye'de çalışanlarımız dijital platformlar, hızlı fikir hatları, öneri kutuları ve doğrudan bildirim kanalları üzerinden verimlilik, kalite, iş sağlığı ve güvenliği, sürdürülebilirlik, enerji verimliliği ve dijitalleşme alanlarında önerilerini paylaşıyor. OPEX ekiplerimiz bu önerileri değerlendiriyor, uygun bulduklarını uygulamaya alıyor ve ödüllendiriyoruz. 2025 yılında çalışanlarımızdan 751 öneri aldık. Bu önerilerin 401'ini kabul ederek 280'ini hayata geçirdik; uygulama oranımız %38 oldu.

Polonya'daki iştirakimiz ZPC Otmuchów'da 2018 yılından itibaren yürüttüğümüz KAIZEN Programı ile çalışanlarımız operasyonel verimlilik, kalite, maliyet optimizasyonu ve iş güvenliği alanlarında öneriler geliştiriyor. 2025 yılında bu program kapsamında 373 öneri aldık; 125'ini uyguladık, 121'ini onaylayarak uygulama planına aldık, 127'sini uygun bulmadık. Uygulamaya aldığımız öneri oranımız %34 oldu.

Mısır'daki iştirakimiz MCC'de tesisimizin yakın zamanda faaliyete geçmesi nedeniyle 2025 yılında henüz resmi bir öneri sistemi bulunmuyor. Çalışan katılımını ve sürekli iyileştirme kültürünü güçlendirecek öneri sistemi altyapısını oluşturmaya yönelik çalışmalarımızı başlattık; sistemi 2026 yılında devreye almayı planlıyoruz.

Çalışanlarımızın iş dışında da bir arada olabileceği sosyal ve sportif etkinliklerle ekipler arası iletişimi, aidiyet duygusunu ve kurum içi etkileşimi destekliyoruz.

2025 yılında Türkiye ve Polonya operasyonlarımızda toplam 751 çalışan önerisi topladık; bu önerilerin %53'ü değerlendirme sonucunda kabul edilerek uygulamaya veya uygulama planına alınırken, %38'i yıl içerisinde hayata geçirildi.

Kadınlar Günü Çalışan Etkinliği

2021 yılından bu yana her yıl Dünya Kadınlar Günü'nde tüm kadın çalışanlarımızı kapsayan bir etkinlik düzenliyoruz. Kadın çalışanlarımızın emek ve katkılarını görünür kılmayı, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığını artırmayı ve kurum içi dayanışmayı güçlendirmeyi hedefliyoruz. Çalışanların bir araya gelerek deneyim paylaşımında bulunabildiği bu ortamla kurum içi iletişimi destekliyor, etkinlik sonrası aldığımız geri bildirimler doğrultusunda uygulamalarımızı geliştirmeye odaklanıyoruz.







Anneler Günü Çalışan Destek Uygulaması

2021 yılından bu yana tüm anne çalışanlarımızı kapsayan bu uygulama ile Anneler Günü'nde onların emeklerini takdir ediyor, çalışan deneyimini güçlendirmeyi hedefliyoruz. Anne çalışanlarımıza sunduğumuz sembolik hediyelerle kurum içi bağlılığı ve takdir kültürünü destekliyoruz.

Sürdürülebilirlik Kültürünün Yaygınlaştırılması ve Farkındalık Çalışmaları

2022 yılından bu yana, sürdürülebilirlik raporlarımızın ardından şirket genelinde sürdürülebilirlik lansmanları düzenliyoruz. Bu etkinliklerde sürdürülebilirlik performansımızı, öncelikli konularımızı, çevresel ve sosyal etkilerimizi ve geleceğe yönelik hedeflerimizi çalışanlarımızla paylaşıyoruz. Lansmanlar, sürdürülebilirliğin şirket stratejimizdeki yerini görünür kılarken çalışanlarımızın konuya aktif katılımını teşvik eden bir iletişim platformu olarak işliyor.

2025 yılındaki sürdürülebilirlik lansmanımızda, sürdürülebilirlik performansımızı ve rapor sonuçlarımızı çalışanlarımızla paylaştık. Etkinlik kapsamında geri dönüştürülmüş malzemelerden üretilen enstrümanlarla gerçekleştirilen performanslarla döngüsel ekonomi ve kaynak verimliliği konularında farkındalık oluşturmayı hedefledik. Böylece sürdürülebilirlik mesajlarımızı sunumların yanı sıra çalışanlarımızın ilgisini çeken deneyim odaklı uygulamalarla da destekledik.

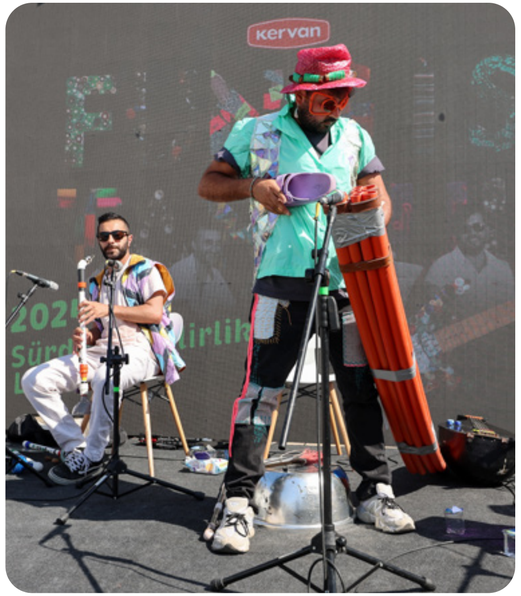
Sürdürülebilirlik Bülten Çalışması

Bunun yanında, küresel ve sektörel gelişmelerin paylaşıldığı "Global Haberler" bültenimizi 2025 yılında sürdürülebilirlik odağıyla genişlettik. Üst yönetimi, ilgili yöneticilerimizi ve yurtdışı iştiraklerimizi kapsayan bu platformda içerikleri Çevresel (Environmental), Sosyal (Social) ve Yönetişim (Governance) başlıkları altında yapılandırıyor; sürdürülebilirlik trendlerini, sektörel gelişmeleri, mevzuat değişikliklerini ve iyi uygulama örneklerini düzenli olarak paylaşıyoruz. Bu uygulamayla sürdürülebilirlik gündemini organizasyon genelinde daha görünür kılıyor ve farklı lokasyonlardaki ekiplerimiz arasında ortak bir sürdürülebilirlik bakış açısı geliştiriyoruz.

> “Firmamızda yaptığımız sürdürülebilirlik çalışmaları, çevreye ve topluma karşı sorumluluk bilincimizi artırıyor ve farkındalığımızı geliştiriyor. Kıyı Temizleme ve Fidan Dikimi etkinliklerine katıldım; bu etkinliklere katılmak, çevrenin korunmasına katkı sağlamak ve gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak benim için çok güzel bir deneyimdi. Gerçekleştirdiğimiz etkinlikler, birlik ve beraberlik içinde yürüttüğümüz iş süreçleri kendimi değerli hissetmemi sağlıyor. Bu durumlar şirkete olan bağlılığımı ve iş motivasyonumu artırıyor.”
>
> **Ayhan Çelgin**
> Sendika Temsilcisi









ÇALIŞAN SAĞLIĞI, GÜVENLİĞİ VE REFAHI

İş sağlığı ve güvenliği konusunda sıfır tolerans ilkesiyle hareket ediyor; güvenli, sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı sunmak için tüm faaliyetlerimizi yasal zorunlulukların ötesine taşıyan bir anlayışla yönetiyoruz. Bu doğrultuda güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları oluşturmak için faaliyetlerimizi yasal gereklilikler, risk temelli yaklaşım ve sürekli iyileştirme ilkeleri doğrultusunda yönetiyoruz.

Uluslararası iyi uygulamaları referans alarak; çalışanlarımızın katılımıyla gelişen güçlü bir İSG kültürü oluşturmayı hedefliyoruz. Yönetim sistemimizi risk temelli düşünceyle yapılandırıyor ve uygulamalarımızı lokasyonlarımızın ihtiyaçları doğrultusunda geliştiriyoruz. Türkiye'de 3, Mısır'da 1 olmak üzere toplam 4 lokasyonumuz ISO 45001 sertifikasına sahip; 16 kişilik İSG birimimiz 634 çalışan ve 2 taşeron firmayla sistemi aktif olarak yürütüyor.

Potansiyel tehlikeleri önceden tespit etmek, iş kazalarını önlemek ve meslek hastalıklarının önüne geçmek için süreç ve iş alanlarını detaylı biçimde analiz ediyor, düzenli risk değerlendirmeleri yapıyoruz. Çalışma ortamını düzenli olarak denetliyor, kişisel koruyucu ekipmanların doğru ve sürekli kullanımını destekliyor, iş kazaları ve meslek hastalıklarına ilişkin kayıtları tutarak bu verileri önleyici tedbirlerin geliştirilmesinde kullanıyoruz. İSG Politikamız ve İSG Kurulumuz aracılığıyla gerekli tüm çalışmaları mevzuata uygun ve proaktif bir yaklaşımla sürdürüyoruz.

Çalışanlarımızın farkındalık ve bilgi düzeyini artırmak bu kültürün temelini oluşturuyor. Yıl boyunca zorunlu ve isteğe bağlı İSG eğitimleri düzenliyor, yüksek riskli alanlarda çalışanlara uygulamalı ve özel içerikli programlar sunuyor, yeni başlayan çalışanlarımıza oryantasyon sürecinde kapsamlı İSG bilgilendirmesi yapıyor, mevcut çalışanlarımız için periyodik tazeleme eğitimleri düzenliyoruz. **2025 yılında toplam 11.920 saat İSG eğitimi verdik; çalışan başına düşen İSG eğitim saati 4 olarak gerçekleşti.**

2025 yılında toplam 6.434.210 saatlik çalışma süresinde ölümlü kaza ve meslek hastalığı vakası yaşanmadı. Yıl içinde 154 kaza kaydedildi; kaza oranı 50, kayıp günlü kaza oranı 169, kaza kaynaklı kayıp gün sayısı ise 792 olarak gerçekleşti. Bu verileri, risk azaltım çalışmalarımızı önceliklendirmek, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve önleyici faaliyetlerimizi güçlendirmek amacıyla düzenli olarak izliyoruz.



11.920 saat
İSG Eğitimi

0 ölümlü kaza
0 meslek hastalığı

4 tesisimizde ISO 45001 sertifikası
16 kişilik İSG birimi
İSG odağında risk temelli yaklaşım

SEÇ Kart Sistemi ile Davranışsal Güvenlik Yaklaşımı

İlk olarak Licorice bölümünde başlatılan SEÇ (Sağlık-Emniyet-Çevre) Kart Sistemi uygulamamızı tüm üretim sahalarımıza yaygınlaştırma çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu kapsamda 374 çalışanımıza "SEÇ ve Ramak Kala" eğitimi verdik; hat bazlı risk analizlerini tamamladık ve Akhisar-2 fabrikamızda bölüm bazlı İSG köşeleri oluşturduk. Güvenli yürüyüş uygulamasının yönetsel aksiyonlarını başlattık ve süreci, 2024 yılında master planımıza entegre ederek izlemeye devam ediyoruz.

Bu uygulamayla çalışanlarımızın sahadaki riskleri daha görünür hale getirmesini, ramak kala bildirim kültürünün güçlenmesini ve güvenli davranışların günlük iş akışının bir parçası haline gelmesini destekliyoruz.

Yangın Söndürme ve Alarm Sistemi

Mısır MCC fabrikamızda entegre yangın söndürme ve otomatik yangın alarm sistemi projesini 2024 yılında başlattık ve tüm fabrika alanlarını kapsayacak şekilde genişletmeye devam ediyoruz. Proje kapsamında elektrik panolarına yangın algılama ve söndürme sistemleri kurarak elektrik kaynaklı risklere karşı koruma kapasitemizi artırıyoruz.

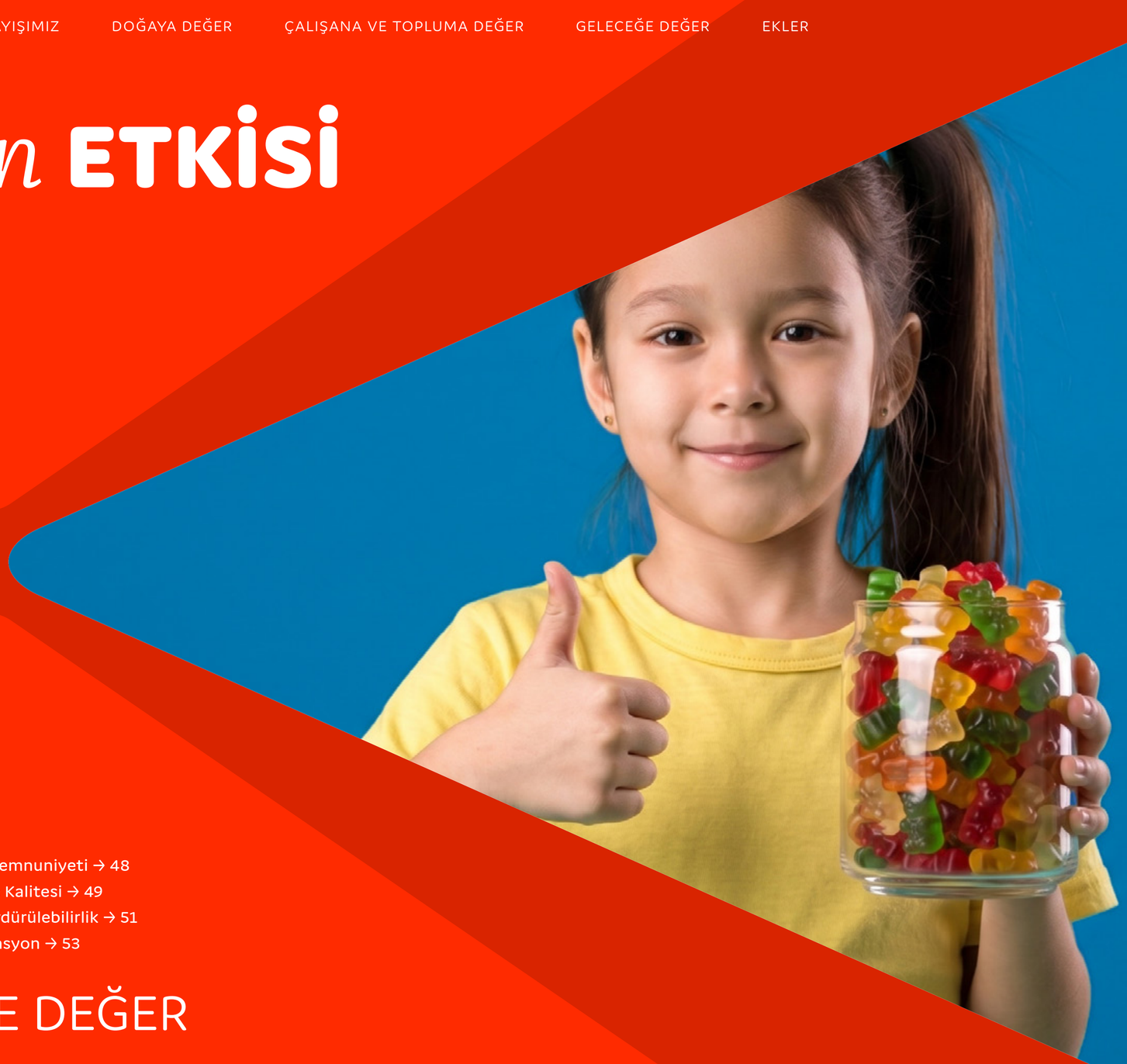
Tüm depo ve üretim alanlarını 2,5 inçlik yangın hortum dolaplarıyla donatıyor, acil müdahale kapasitesini güçlendirmek amacıyla kuru tozlu yangın söndürücüler temin ediyoruz. Depo ve üretim alanlarındaki iç sprinkler su şebekesini iyileştirerek sistemin yangın anında otomatik devreye girmesini destekliyoruz. Otomatik yangın alarm sistemiyle ise erken tespit ve anında uyarı kapasitemizi artırıyoruz.

Bu yatırımla yangın risklerinin azaltılmasına, acil durum müdahale kapasitesinin güçlendirilmesine ve tesis güvenliğinin artırılmasına odaklanıyoruz.



inovasyon ETKİSİ





Tüketici Sağlığı ve Memnuniyeti → 48
Gıda Güvenliği ve Kalitesi → 49
Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik → 51
Ar-Ge ve İnovasyon → 53

GELECEĞE DEĞER

TÜKETİCİ SAĞLIĞI VE MEMNUNİYETİ

Müşterilerimizle farklı iletişim kanalları üzerinden düzenli temas kuruyor; gelen geri bildirim ve şikayetleri sistematik biçimde takip ediyoruz

Müşteri geri bildirimlerini, ürün kalitesi ve hizmet süreçlerindeki gelişim ve iyileştirmelerin temel girdisi olarak ele alıyoruz. Müşterilerimizle farklı iletişim kanalları üzerinden düzenli temas kuruyor; gelen geri bildirim ve şikayetleri sistematik biçimde takip ediyoruz. Dijital platformlar üzerinden iletilen müşteri geri bildirimlerini inceliyor ve düzenli analizler aracılığıyla bu geri bildirimleri somut aksiyonlara dönüştürüyor, ilgili departmanların katılımıyla detaylı inceleme ve kök neden analizleri gerçekleştiriyoruz.

Elde edilen bulgular doğrultusunda düzeltici ve önleyici faaliyetler ile sürekli iyileştirme (Kaizen) çalışmaları hayata geçirerek süreçlerimizin etkinliğini artırıyoruz. Bu çalışmalar sayesinde müşteri memnuniyetinin artırılmasını, ürün güvenilirliğinin güçlendirilmesini ve sürdürülebilir kalite kültürünün desteklenmesini hedefliyoruz. Yurtiçi operasyonlarımızda yürütülen iyileştirme çalışmaları sonucunda, müşteri şikâyet yoğunluğunu ifade eden **CPM (Complaints Per Million)** göstergesinde 2024 yılına kıyasla **%15 oranında iyileşme** sağladık.

Konsolide operasyonlarımızda müşteri şikayet oranlarını azaltarak müşteri memnuniyetini sürekli geliştirmeyi hedefliyoruz. Bu odakta yurt dışı operasyonlarımızda lokasyon bazlı çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Mısır'daki MCC tesisimizde şikayet kayıt ve kök neden analizi süreçlerini yapılandırdık; müşteri memnuniyeti ve düzeltici aksiyon etkinliğine yönelik KPI izleme sistemini 2025 yılında devreye aldık. Bu sayede şikayet eğilimlerini periyodik olarak analiz ediyor ve iyileştirme aksiyonlarını yönetim değerlendirme toplantılarına taşıyoruz.

Ar-Ge çalışmalarımızda da tüketici sağlığı ve memnuniyeti birincil önceliğimiz olmaya devam ediyor. Ürün formülasyonlarında kullandığımız tüm bileşenleri mevzuata uygunluk, bilimsel rehberler ve izlenebilir kaynak kriterlerine göre seçiyor; renklendiriciler ve aroma vericiler başta olmak üzere tüm katkı maddelerinde güvenlik onaylı ve insan sağlığına zararsız alternatiflere öncelik veriyoruz. Artan sağlık bilinci doğrultusunda ürünlerimizdeki şeker oranlarını düşürüyor, doğal içeriklere yöneliyor ve katkı maddelerini daha sağlıklı bileşenlerle ikame etmeye yönelik çalışmalar yürütüyoruz.

Çocuklara yönelik ürünlerde şeker tüketimini sınırlayan reformülasyon politikalarını gönüllü olarak uyguluyoruz; doğal renklendiriciler, bitkisel bazlı tatlandırıcılar ve lif içerikleri ile desteklenen ürün geliştirme faaliyetlerini bu anlayışla sürdürüyoruz. Fonksiyonel ve takviye edici gıda projeleriyle ürün portföyümüzü zenginleştiriyor, sağlıklı yaşam trendlerine uygun çözümler sunmaya odaklanıyoruz.

Tüketicilerin ürünlerimizi bilinçli şekilde tercih edebilmesi için ambalajlarımızda içerik listesi, alerjen bilgileri, enerji ve besin değerlerini sade, anlaşılır ve mevzuata uygun biçimde sunuyoruz. OTC (borsa dışı piyasa) kategorisinde yeni marka ve lansman stratejileri geliştiriyor, bu süreci KPI'lar ve benchmark çalışmalarıyla izleyerek sürekli iyileştiriyoruz. Odak grup çalışmaları ve çok kanallı müşteri destek sistemleriyle ürün geliştirme süreçlerimizi tüketici merkezli bir yaklaşımla şekillendiriyoruz.





Müşteri Şikayet Yoğunluğunda **%15**'lik iyileştirme



GIDA GÜVENLİĞİ VE KALİTESİ

Her üretim partisinde hijyen, izlenebilirlik, kalite kontrol ve risk değerlendirmesi kapsamında sistematik analizler ve denetimler yürütüyoruz.

Tüketicilerimize ulaştırdığımız her ürünün uluslararası gıda güvenliği standartlarını eksiksiz karşılaması, kalite anlayışımızın temel koşulunu oluşturuyor. Üretim tesislerimiz **ISO 22000, ISO 9001:2015, HACCP, GMP, IFS Food Version 8, BRCGS Food Safety Issue 9 ve AIB** gerekliliklerine uygun olarak faaliyet gösteriyor; her üretim partisinde hijyen, izlenebilirlik, kalite kontrol ve risk değerlendirmesi kapsamında sistematik analizler ve denetimler yürütüyoruz. Bu güvenceyi tedarik zincirinin başlangıcına taşıyor, hammadde seçiminden itibaren kalite kriterlerini gözetiyoruz. 2025 yılında **GFSI (Global FoodSafety Initiative)** tarafından tanınan gıda güvenliği sertifikasyonu kapsamında yurt içinden 149, yurt dışından 179 olmak üzere toplam 328 tedarikçimiz sertifikalandırıldı; bu tedarikçilerden gerçekleştirdiğimiz satın alma oranı yurt içinde %55, yurt dışında ise %95 oldu. Tedarikçilerimizin gıda güvenliği ve sürdürülebilirlik performanslarını düzenli aralıklarla değerlendiriyor, bu süreci şeffaf bir biçimde belgeliyoruz.

Yurt dışı operasyonlarımızda da aynı kalite ve etik standartları uyguluyoruz. Polonya'daki ZPC Otmuchow tesisimizde tedarikçi seçiminde HACCP ve BRCGS standartlarına uygunluğu ön koşul olarak belirliyoruz. 2025 yılında tesisimizde ürün güvenliği kapsamında 3 sertifikasyon ve 17 kalite denetimi gerçekleştirmiş bulunuyoruz.

Gıda güvenliği kültürünü tüm organizasyona yaymak adına katlite ve gıda güvenliği süreçlerini eğitim çalışmalarıyla destekliyoruz. **2025 yılında 2.860 çalışanımıza kalite ve gıda güvenliği kapsamında eğitim sağlarken; çalışan başına ortalama 4,3 saat olmak üzere toplam 12.264 saat içerik sunduk.** Buna ek olarak gıda güvenliği bilincini yalnızca eğitimlerle sınırlı tutmuyor, sahaya da taşıyoruz. Mavi yaka çalışanlarımızın aktif katılımıyla düzenli Açık Kalite Toplantıları gerçekleştiriyor; saha turları aracılığıyla süreçlerin etkinliğini yerinde değerlendiriyor ve aksiyon planları oluşturuyoruz. Örnek davranış sergileyen çalışanlarımızı aylık olarak Gıda Güvenliği Kahramanı seçerek bu kültürü pekiştiriyoruz.

Kalite ve ürün güvenliği süreçlerimizi dijital altyapıyla güçlendiriyoruz. Proses ve kalite kontrol kayıtlarını SAP S/4HANA sistemine taşıdık; kalibrasyon süreçlerini de aynı platform üzerinden dijital ortamda yönetiyoruz. Proses parametrelerini sürekli izlemek ve istatistiksel kalite yaklaşımı oluşturmak amacıyla hizalı ölçüm ve veri izleme sistemleri kuruyoruz. Kalite kontrol parametrelerinin her biri için standart iş talimatları oluşturarak oryantasyon eğitimlerini bu standartlara dayandırıyor, bireysel öğretim farklılıklarının önüne geçiyoruz. Ürün standartlarını görselleştiriyor; depolama süreçlerini de kapsayan anlık kontrol ve denetimlerle kalitenin üretimden sonra da izlenebilirliğini sağlıyoruz. **Sürekli iyileştirme yaklaşımımızı Six Sigma uygulamalarıyla da destekliyoruz.**

Çalışan Başına Verilen Eğitim Saati (saat/kişi)



12.264
toplam eğitim saati

4,3
çalışan başına eğitim saati

GSFI sertifikalı **328** tedarikçi

[2] Yurt dışı operasyonları için Mısır MCC tesisi verisi dahil edilmemiştir.

“Gıda Güvenliği Kahramanı seçilmek benim için büyük bir mutluluk ve gurur kaynağı oldu; gösterdiğim özenin ve emeğin fark edilmesi kendimi değerli hissettirdi ve işime olan bağlılığımı daha da güçlendirdi. Kervan Gıda'da gıda güvenliğine büyük önem veriyoruz; çalışanları bu konuda düzenli olarak bilgilendiriyor ve eğitimlerle destekliyoruz. Gıda güvenliğinin tüm çalışanların ortak sorumluluğu olduğu bilincini kurum genelinde güçlü bir şekilde hissediyoruz ve artan eğitim faaliyetleri sayesinde farkındalığımız ve bilgi seviyemiz her geçen yıl gelişiyor. Gerçekleştirdiğimiz etkinlikler ve katılım mekanizmaları sayesinde aynı hedef doğrultusunda çalışan bir ekibin parçası olduğumuzu hissediyoruz; açık iletişim ortamında karşılaştığımız sorunları ve geliştirme önerilerimizi rahatlıkla paylaşabiliyoruz. Görüşlerimize değer verilmesi ve karar süreçlerinde dikkate alınması benim için önemli bir motivasyon kaynağı oluşturuyor.”

Seher Kesiciler
Gıda Güvenliği Kahramanı

Operasyonel Mükemmellik

Kervan Gıda'da sürekli iyileştirme kültürünü benimsiyor, Kaizen çalışmalarıyla operasyonel mükemmelliğimizi güçlendiriyoruz. Jelly Paketleme Ambalaj Atık Azaltma Kaizen Projesi ile ambalaj firelerini azalttık. Üretim süreçlerinde kullandığımız boya ve aroma haznelerinde gerçekleştirdiğimiz iyileştirme çalışmasıyla proses kaynaklı hammadde kayıplarını azalttık, kaynak kullanım verimliliğini artırdık, malzeme israfını azalttık. Isıl proseslerde enerji verimliliğini artırmaya yönelik yürüttüğümüz iyileştirme projesiyle enerji tüketimini optimize ettik.

Bu üç Kaizen projesiyle birlikte yıllık toplamda yaklaşık 6,5 milyon TL tasarruf sağladık. Başarılı Kaizen uygulamalarımızı 19-20 Aralık 2025 tarihlerinde İzmir'de MMO Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi'nde düzenlenen 11. Kaizen Paylaşımları etkinliğinde paylaştık; kalite iyileştirmeleri ve operasyonel verimlilik alanlarında geliştirdiğimiz uygulamaların kurum genelinde yaygınlaşmasına destek olduk.

3
Kaizen projesi

6,5
milyon TL’lik tasarruf

11.
Kaizen Paylaşımları etkinliğine katılım





TEDARİK ZİNCİRİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Mısır'daki MCC tesisimiz'de 2025 yılında hayata geçirilen Tedarikçi Yeniden Değerlendirme Programı ile tedarikçi risk değerlendirmelerini güncelledik, ambalaj malzemeleri için migrasyon testi doğrulamalarını ve daha sıkı onay kriterlerini devreye aldık.

Tedarikçilerimizden çevre dostu üretim yöntemleri benimsemelerini, enerji verimliliğini artırmalarını ve doğal kaynakları sorumlu biçimde kullanmalarını bekliyoruz. Su tüketimi, atık yönetimi ve hammadde kullanımında iyileştirme hedefleri belirlemelerini teşvik ediyor; lojistik süreçlerde karbon salımını azaltmak amacıyla rota optimizasyonu ve alternatif yakıt teknolojilerine yönelimlerini destekliyoruz. Tedarikçi değerlendirme kriterlerimiz arasında çevresel performans, geri dönüşüm kapasitesi ve karbon ayak izi gibi göstergeler yer alıyor.



Çevresel kriterlerin yanı sıra sosyal standartları da aynı titizlikle ele alıyoruz. Tedarikçilerimizin uluslararası insan hakları standartlarına, ILO sözleşmelerine ve iş sağlığı ile güvenliği yönetmeliklerine uygun faaliyet göstermesini zorunlu tutuyoruz. Çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmaya karşı sıfır tolerans ilkesiyle hareket ediyor; güvenli, insana yakışır ve etik çalışma ortamlarının sağlanmasını temel beklentimiz olarak görüyoruz.

Tedarik edilen hammadde ve ambalaj malzemeleri için belirlenen teknik ve kalite şartnamelerine uygunluğu temel gereklilik olarak ele alıyoruz; özellikle gıda ile temas eden ürünlerde ulusal ve uluslararası standartlara uygunluk ile gerekli sertifikasyonları öncelikli değerlendirme kriterleri arasında tutuyoruz. Yeni tedarikçileri bu şartnamelere uygunlukları, sahip oldukları sertifikalar ve gerekli durumlarda gerçekleştirilen denetimler kapsamında değerlendiriyor; uygun bulunanları Onaylı Tedarikçi Listesi'ne alıyoruz. Tedarikçileri risk değerlendirmesine tabi tutarak sınıflandırıyor; gıda güvenliği açısından kritik ürün gruplarına yönelik değerlendirmeleri önceliklendiriyoruz. Performans izlemeyi kalite, teslimat ve ticari kriterleri kapsayan bir sistem üzerinden düzenli olarak yürütüyor; performansı düşük ya da risk seviyesi yüksek tedarikçiler için iyileştirme aksiyonları tanımlıyor ve gerektiğinde denetim süreçlerini devreye alıyoruz.

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Odaklı Çalışmalar

Sürdürülebilirlik Olgunluk Segmentasyonu

125 üreticiye ulaşım

Tedarikçi iş birliği yol haritası

%89 katılım oranı

Sürdürülebilir **Satın Alma** ve **Tedarik Zinciri** Stratejileri eğitimi

Sorumlu ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri

2024 yılında başlattığımız sürdürülebilir tedarik zinciri gelişim programı kapsamında, üretici tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik alanındaki mevcut durumunu anlamak amacıyla bir değerlendirme çalışması gerçekleştirdik. Toplam 125 üretici tedarikçiye gönderdiğimiz ankete 111 tedarikçiden geri dönüş aldık ve %89 katılım oranına ulaştık. Elde ettiğimiz sonuçları tedarikçi segmentleri ve iş hacimlerini dikkate alarak analiz ettik ve Satın Alma ekiplerimizle birlikte değerlendirdik.

Çalışmanın amacı tedarikçilerimizi herhangi bir sürdürülebilirlik denetimine tabi tutmak değil; sürdürülebilirlik yolculuğuna birlikte hazırlanmak, mevcut uygulamaları anlamak ve gelecekteki iş birlikleri için ortak bir gelişim zemini oluşturmaktı. Bu kapsamda 2025 yılı için bir tedarikçi iş birliği yol haritası hazırladık.

Süreci etkin şekilde yönetebilmek amacıyla kurum içi kapasitemizi geliştirmeye de odaklandık. Bu doğrultuda 3 Aralık 2024 tarihinde tüm Satın Alma ekibimizin katılımıyla "Sürdürülebilir Satın Alma ve Tedarik Zinciri Stratejileri" eğitimini gerçekleştirdik. Eğitim kapsamında sürdürülebilir tedarik zinciri yaklaşımını, tedarikçi yönetiminde sürdürülebilirlik kriterlerini ve sektördeki iyi uygulamaları ele aldık; böylece sonraki dönemde yürüteceğimiz çalışmalar için ortak bir bakış açısı geliştirdik.

2025 yılında çalışmanın ikinci fazına geçtik ve Satın Alma ile Sürdürülebilirlik ekiplerimizin ortak değerlendirmesi sonucunda seçtiğimiz 9 öncelikli tedarikçiyle görüşmelere başladık. Yurt içi ve yurt dışı tedarikçilerimiz için özel olarak hazırladığımız sunumlar aracılığıyla sürdürülebilirlik yaklaşımımızı, net sıfır hedeflerimizi, karbon yönetimi uygulamalarımızı ve iş birliği beklentilerimizi paylaştık.

Görüşmeler kapsamında iyi uygulama örneklerini paylaştık; sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının geliştirilmesi, ESG odaklı projeler, eğitim çalışmaları ve teknik bilgi alışverişi konularında iş birliği alanlarını değerlendirdik.

Tedarikçilerimizle gerçekleştirdiğimiz görüşme ve saha ziyaretleri sayesinde geri dönüştürülmüş içerikli ambalaj uygulamaları, sertifikasyon süreçleri, sürdürülebilirlik odaklı ürün geliştirme çalışmaları ve sektörün iyi uygulama örnekleri hakkında bilgi paylaşımında bulunduk. Bu süreç, karşılıklı öğrenmeyi desteklerken gelecekteki iş birliği alanlarının belirlenmesine de katkı sağladı.

Kervan Gıda olarak, sürdürülebilir tedarik zinciri dönüşümünün yalnızca performans takibiyle değil, bilgi paylaşımı, karşılıklı öğrenme ve ortak değer yaratımıyla mümkün olduğuna inanıyoruz. Bu anlayışla, tedarikçilerimizi sürdürülebilirlik yolculuğumuzun önemli paydaşları olarak görüyor ve onlarla uzun vadeli iş birlikleri geliştirmeyi hedefliyoruz.

Tedarikçi Denetimleri

Tedarikçi denetimlerini yıl boyunca çeyrek bazlı değerlendirmelerle yönetiyor, yıl sonu sonuçlarına ve yıl içinde yaşanan gıda güvenliği uygunsuzluklarına göre bir sonraki yılın denetim planını oluşturuyoruz. Denetimleri anlaşmalı üçüncü taraf kuruluş aracılığıyla gerçekleştiriyor; kritik risk taşıyan tedarikçiler ya da ciddi bir gıda güvenliği riski tespit edilmesi durumunda Kervan Kalite ekibimiz aracılığıyla da saha denetimleri düzenliyoruz. 2025 yılında yurt içi operasyonlarında, Eurofins iş birliğiyle yürütülen denetim planı kapsamında çevresel ve sosyal kriterlere göre 16 tedarikçiyi denetledik; bu denetimlerin 12'sini Eurofins, 4'ünü Kervan Kalite ekibimiz gerçekleştirdi.

Tedarikçi iş birliklerimizi uzun vadeli değer yaratacak şekilde yapılandırıyor; adil ticaret ilkesine bağlı kalarak ödeme vadelerinde esneklik sunuyor ve şeffaf fiyatlandırma politikaları uyguluyoruz. Dijitalleşme ve teknoloji yatırımlarına öncelik vererek tedarik zincirinin her halkasını daha şeffaf, izlenebilir ve sürdürülebilir bir yapıya taşıyoruz.



Çeyrek bazlı değerlendirmelerle **tedarikçi denetimleri**

Yurt içi tedarikçi denetimlerinde **üçüncü taraf denetimleri**

Sorumlu ve Yerel Satın Alma

2025 yılında yurt içinde 324, yurt dışında 468 olmak üzere toplam 792 aktif tedarikçiyle çalışıyoruz. Genişleyen operasyonel ayak izimiz doğrultusunda satın alma süreçlerimizi yalnızca maliyet ve kalite kriterleriyle değil, tedarik sürekliliği, çevresel etki, izlenebilirlik ve yerel ekonomik katkı boyutlarıyla birlikte değerlendiriyoruz.

Tedarik süreçlerimizde yerel satın almaya önem veriyoruz. 2025 yılında toplam satın almalarımızın %87'sini yerel tedarikçilerden gerçekleştirdik. Yurt içi operasyonlarımızda tedarikçilerimizin %83'ü Türkiye'de faaliyet gösteren yerel firmalardan oluşurken, yurt dışı operasyonlarımızda tedarikçilerimizin %90'ı faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde yerel olarak konumlanan firmalardan oluşuyor. Satın alma süreçlerimizde yerel tedarikçileri önceliklendirerek tedarik süreçlerinin daha verimli yönetilmesine, lojistik kaynaklı çevresel etkilerin azaltılmasına ve faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde yerel ekonomik değer yaratılmasına katkı sağlamayı hedefliyoruz. Konsolide satın alma harcamaları içinde yerel tedarikçilerin payını 2030 yılına kadar artırmayı hedefliyoruz.

Sorumlu satın alma anlayışımız kapsamında tedarik süreçlerimizde çevresel etkiyi azaltmayı önceliklendiriyor, malzeme tercihlerini bu doğrultuda şekillendiriyoruz. Bu yaklaşım kapsamında, ürün güvenliği, mevzuata uyum ve çevresel performans kriterlerini hammadde ve ambalaj malzemesi seçimlerinde birlikte değerlendiriyoruz. PVDC hammaddesinin yasaklı listeye alınmasıyla birlikte alternatif çevresel etkisi daha düşük malzemelere geçtik.

Palm yağı tedariğini ise çevresel ve sosyal riskler nedeniyle izlenebilirlik açısından öncelikli hammadde alanlarından biri olarak ele alıyoruz. Bu kapsamda yurt içi ve yurt dışı operasyonlarımızda tedarik ettiğimiz toplam 258 ton palm yağının tamamını izlenebilir kaynaklardan sağladık.

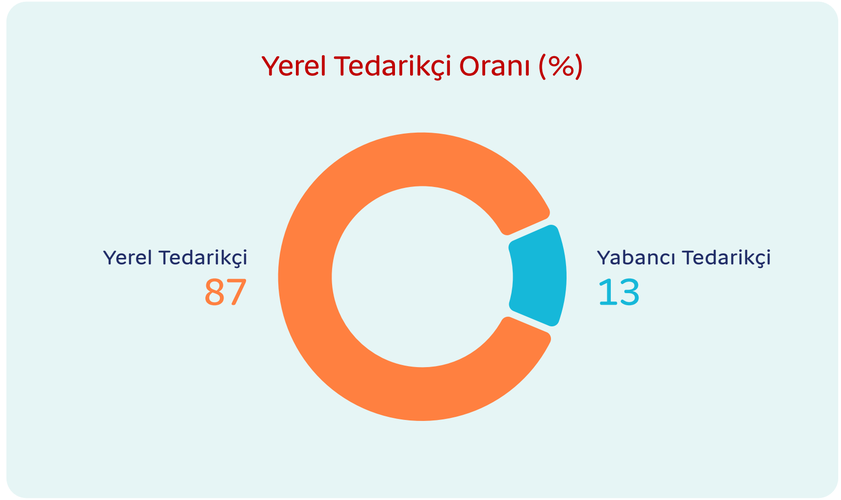
Sorumlu satın alma anlayışımız kapsamında tedarik süreçlerimizde çevresel etkiyi azaltmayı önceliklendiriyor, malzeme tercihlerini bu doğrultuda şekillendiriyoruz.

792
aktif tedarikçi

%87
yerel tedarikçi

Tedarik süreçleri ile yerel ekonomilere katkı

Satın alma harcamalarında yerel tedarikçilerin payını artırma hedefi





AR-GE VE İNOVASYON

Ar-Ge faaliyetlerimizi; ürün inovasyonu, süreç iyileştirme, kaynak verimliliği, fonksiyonel ürün geliştirme, ambalaj optimizasyonu ve dijitalleşme eksenlerinde ele alıyoruz.

Ar-Ge çalışmalarımızı sürdürülebilirlik hedeflerimizle uyumlu şekilde yürütüyoruz. Ürün kalitesini artırmanın ötesinde, çevresel etkileri azaltan, tüketici ihtiyaçlarına yanıt veren ve operasyonel verimliliği destekleyen çözümler geliştirmeyi önceliklendiriyoruz. Bu yaklaşım doğrultusunda Ar-Ge faaliyetlerimizi; ürün inovasyonu, süreç iyileştirme, kaynak verimliliği, fonksiyonel ürün geliştirme, ambalaj optimizasyonu ve dijitalleşme eksenlerinde ele alıyoruz.

2025 yılı itibarıyla Türkiye ve yurt dışı operasyonlarımızda görev yapan toplam 36 çalışanımızla faaliyetlerimizi yürütüyoruz. Ar-Ge yetkinliğimizi yalnızca altyapı yatırımlarıyla değil, çalışanlarımızın teknik ve mesleki gelişimini destekleyen eğitimlerle de güçlendiriyoruz. Bu kapsamda yıl içerisinde Ar-Ge ve inovasyon kapsamında 56 eğitim düzenledik; bu eğitimlerden 46 çalışanımız yararlandı. Sektörel gelişmeleri yakından izlemek ve bilgi paylaşım kanallarımızı güçlendirmek amacıyla yıl içinde 10 fuara katıldık. Ayrıca 17 kongre ve konferansta bildiri sunarak Ar-Ge çıktılarımızı bilim ve sektör dünyasıyla paylaştık.

Şirketimiz, Nisan 2018'de Türkiye'nin 872'nci Ar-Ge Merkezi olmaya hak kazanmış olup, 2025 yılı itibarıyla Ar-Ge Merkezi faaliyetlerinin yedinci yılını tamamlamıştır. 2025 yılında Ar-Ge harcamalarımız 44 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Ar-Ge faaliyetlerimizi açık inovasyon yaklaşımıyla destekliyor; üniversiteler, araştırma merkezleri, kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarıyla iş birlikleri geliştiriyoruz. Türkiye operasyonlarımızda bir üniversite ile resmi iş birliği protokolü kapsamında, iki üniversite ile proje bazlı çalışmalar yürütürken; beş Ar-Ge merkezi ve 35 özel sektör kuruluşu ile çeşitli proje ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirdik. Polonya operasyonlarımızda ise üniversiteler, kamu kurumları ve araştırma merkezleriyle yürütülen çalışmalar aracılığıyla ürün geliştirme faaliyetlerini destekledik. Ayrıca TÜBİTAK 1505 programı kapsamında kabul edilen projemizi uygulama aşamasına taşırken, TÜBİTAK 2209/B programı kapsamında üniversite iş birliğiyle yürütülen projelere sanayi danışmanlığı sağladık. Bu iş birlikleri sayesinde akademik bilgi birikimi ile sektörel deneyimi bir araya getirerek inovasyon kapasitemizi güçlendirmeyi sürdürdük.

Ar-Ge faaliyetlerimiz kapsamında yıl içinde 44 marka tescil başvurusu yaptık. Konsolide operasyonlarda Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri sonucunda ticarileşen yenilikçi ürünlerin toplam ciro içindeki payını artırmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda Ar-Ge çalışmalarımızı yalnızca yeni ürün geliştirme odağında değil; ürünlerin pazardaki karşılığını, tüketici beklentilerini ve sürdürülebilir büyümeye katkısını dikkate alan bütüncül bir inovasyon anlayışıyla yürütüyoruz.



44 Milyon TL
Ar-Ge Harcaması

40+
İş birliği veya

36
Ar-Ge Çalışanı

44
Marka Tescil Başvurusu

Ürün geliştirme çalışmalarımızı değişen tüketici beklentileri, farklı pazarlardaki ürün tercihleri, beslenme trendleri ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda şekillendiriyoruz. Bu kapsamda ürün portföyümüzü yenilikçi formatlar, alternatif içerikler, fonksiyonel bileşenler ve süreç verimliliğini destekleyen üretim teknolojileriyle geliştirmeye odaklanıyoruz. Bu kapsamda yıl boyunca yeni üretim teknolojilerinin entegrasyonu, alternatif formülasyon geliştirme ve ürün çeşitliliğinin artırılması odaklarında çalışmalar yürüttük.

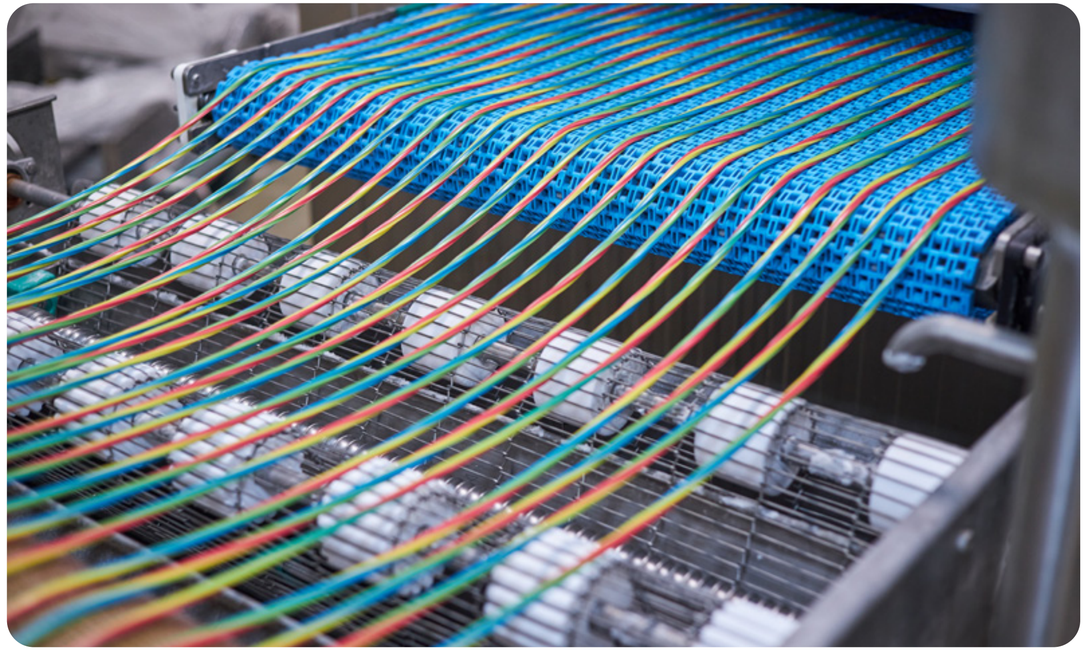
Freeze-dry teknolojisini şekerleme üretimine entegre ederek Bebeto Freeze Crunchy Gummies ve Freeze Crunchy Hearts ürünlerini geliştirirken, hafif ve çıtır dokulu yeni tüketim deneyimleri sunduk. Vegan içerikli köpük yapıdaki formülasyonlarla bitki bazlı ürün portföyümüzü genişlettik. Bebeto Super Belts Bites, Wacky Sticks Bites ve Long Super Belt gibi ürünlerde vegan onaylı formülasyonlar ve doğal renklendirici kullanımına odaklandık. Ayrıca Bebeto Gourmet Gummies ürün serisinde doğal aroma ve renk kullanımı, yüksek meyve oranı ve palm yağı içermeyen formülasyonlarla daha doğal içerik profiline sahip ürün alternatifleri geliştirdik. Licorice ürün grubunda proses, formülasyon ve duyusal iyileştirme çalışmaları yürüterek yeni ürün varyantları oluşturduk; nişastasız jelly üretim teknolojisini geliştirerek vitamin ve aminoasit katkılı fonksiyonel ürünleri pazara sunduk.

Yurt dışı operasyonlarımızda da ürün geliştirme faaliyetlerini sürdürdük; Polonya'daki ZPC Otmuchow tesisimizde marshmallow, gummies ve extruded gummies kategorilerinde yeni ürünler geliştirdik, Mısır'daki MCC tesisimizde gummies kategorisinde yeni ürün geliştirme ve formülasyon çalışmaları gerçekleştirdik.

Ambalaj süreçlerinde kaynak verimliliğini artırmak ve çevresel etkiyi azaltmak amacıyla paketleme optimizasyonları gerçekleştirdik; esnek ambalajlarda geri dönüştürülmüş hammaddelerden elde edilen film kullanımını uygulamaya aldık. Bu çalışmalarla ürün güvenliği ve kalite beklentilerini korurken ambalaj kaynaklı çevresel etkileri azaltmaya yönelik alternatifleri değerlendirmeye devam ediyoruz. Yenilikçi ürün geliştirme yaklaşımımız kapsamında yeniden kapatılabilir ambalaj çözümleri kullanarak ürünlerin tazeliğinin korunmasını ve farklı tüketim alışkanlıklarına uyumunu destekleyen alternatif ambalaj formatları geliştirdik.

Ar-Ge veri yapılarını ve ürün ağacı sistemlerini dijitalleştirerek süreçlerimizin izlenebilirliğini artırdık. Ar-Ge reçetelerinin SAP sistemi üzerinden doğrudan üretim hatlarına aktarılmasını sağlayarak ürün geliştirme ve üretim süreçleri arasındaki entegrasyonu güçlendirdik. Bu kapsamda 800 reçeteyi dijital ortamda yönetmeye başlayarak veri doğruluğunu artırdık, manuel işlemleri azaltarak operasyonel verimliliği destekledik.









Dijitalleşme

2025 yılında dijital dönüşüm yolculuğumuzun önemli adımlarından biri olarak SAP S/4HANA dönüşüm sürecimizi başarıyla tamamladık. Sistemler arası entegrasyonların güçlendirilmesiyle veri akışını daha hızlı ve güvenilir hale getirirken, bulut tabanlı altyapıya geçiş sayesinde operasyonel sürekliliğimizi artırdık. Bu dönüşüm, süreçlerimizin standartlaşmasını desteklerken karar alma mekanizmalarının daha güncel ve doğru verilerle beslenmesine katkı sağladı.

Veriyi stratejik bir değer olarak ele alıyor; doğru, tutarlı ve zamanında bilgiye erişimi destekleyen dijital altyapılara yatırım yapıyoruz. Bu kapsamda Data Warehouse mimarisini güçlendirerek farklı sistemlerde üretilen verilerin merkezi bir yapıda yönetilmesini sağladık. TFLOW uygulaması ile veri kalite kontrollerini geliştirirken, XS Planner çizelgeleme sistemiyle planlama süreçlerimizin etkinliğini artırdık. Böylece veri doğruluğunu güçlendirerek operasyonel karar süreçlerinin daha sağlam bir temele dayanmasını destekledik.

Dijitalleşme yaklaşımımızın önemli unsurlarından biri de yapay zekâ teknolojilerinin kontrollü ve sorumlu kullanımıdır. Şirket bünyesinde yalnızca yetkilendirilmiş yapay zekâ çözümlerinin kullanımına izin vererek bilgi güvenliğini ve veri gizliliğini önceliklendiriyoruz. Aynı zamanda yapay zekâ uygulamalarının güvenilir, şeffaf ve etik prensipler doğrultusunda kullanılmasını desteklemek amacıyla politika ve farkındalık çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Dijital dönüşüm çalışmalarımızı güçlü bir bilgi güvenliği altyapısı ile destekliyoruz. ISO 27001 bilgi güvenliği yönetim sistemi kapsamında yürütülen çalışmalar, çok faktörlü kimlik doğrulama uygulamaları, düzenli penetrasyon testleri ve ağ güvenliği yatırımları sayesinde siber tehditlere karşı dayanıklılığımızı artırıyoruz. Ayrıca felaket kurtarma ve yedekleme altyapılarımızı güçlendirerek kritik sistemlerin kesintisiz çalışmasını destekliyoruz.

Operasyonel mükemmellik hedeflerimiz doğrultusunda dijital teknolojileri üretim, satın alma ve satış ve Ar-Ge süreçlerimize entegre etmeyi sürdürüyoruz. Dijitalleşme çalışmalarını yalnızca süreç otomasyonu olarak değil; veri doğruluğunu artıran, izlenebilirliği güçlendiren, kaynak kullanımını optimize eden ve karar alma süreçlerini destekleyen bir gelişim alanı olarak ele alıyoruz. Bu yaklaşım doğrultusunda yıl içinde üretim otomasyonu, veri yönetimi, süreç entegrasyonu, satış performans yönetimi, satın alma ve Ar-Ge süreçlerinin dijitalleşmesine yönelik çeşitli uygulamaları hayata geçirdik. Öner çıkan uygulamalarımızdan bazıları aşağıda yer almaktadır.

2025 Dijital Dönüşüm Yolculuğu

SAP S/4HANA dönüşüm sürecinin tamamlanması

Paketleme hatlarındaki tartım verilerini eş zamanlı izlemeye açarak üretim performansını ve hatalı ürün oranlarını anlık takip etmeye başladık.

TFLOW uygulaması ile gelişmiş veri kalite kontrolleri

Jelly dinlendirme odalarındaki nem ve sıcaklık koşullarını sensörler aracılığıyla 7/24 izleyerek kritik sapmalarda ilgili ekiplere otomatik bildirim gönderen bir sistem kurduk.

Ar-Ge reçetelerini SAP üzerinden doğrudan üretim hatlarına aktararak operatör kaynaklı hata riskini ortadan kaldırarak 800 reçeteyi bu sistemle yönetmeye başladık.

Paketleme makinelerini üretim yönetim sistemine entegre ederek iş emri açılmadan üretim başlamasını engelledik; böylece üretim verilerinin eksiksiz ve doğru kayıt altına alınmasını sağladık.

Yapay zekâ teknolojilerinin kontrollü ve sorumlu kullanımı

Polonya'daki ZPC Otmuchow tesisimizde üretim dışı satın alma süreçlerinin tamamını yeni bir sistemle dijitalleştirerek günlük operasyonları daha hızlı ve şeffaf hale getirdik.

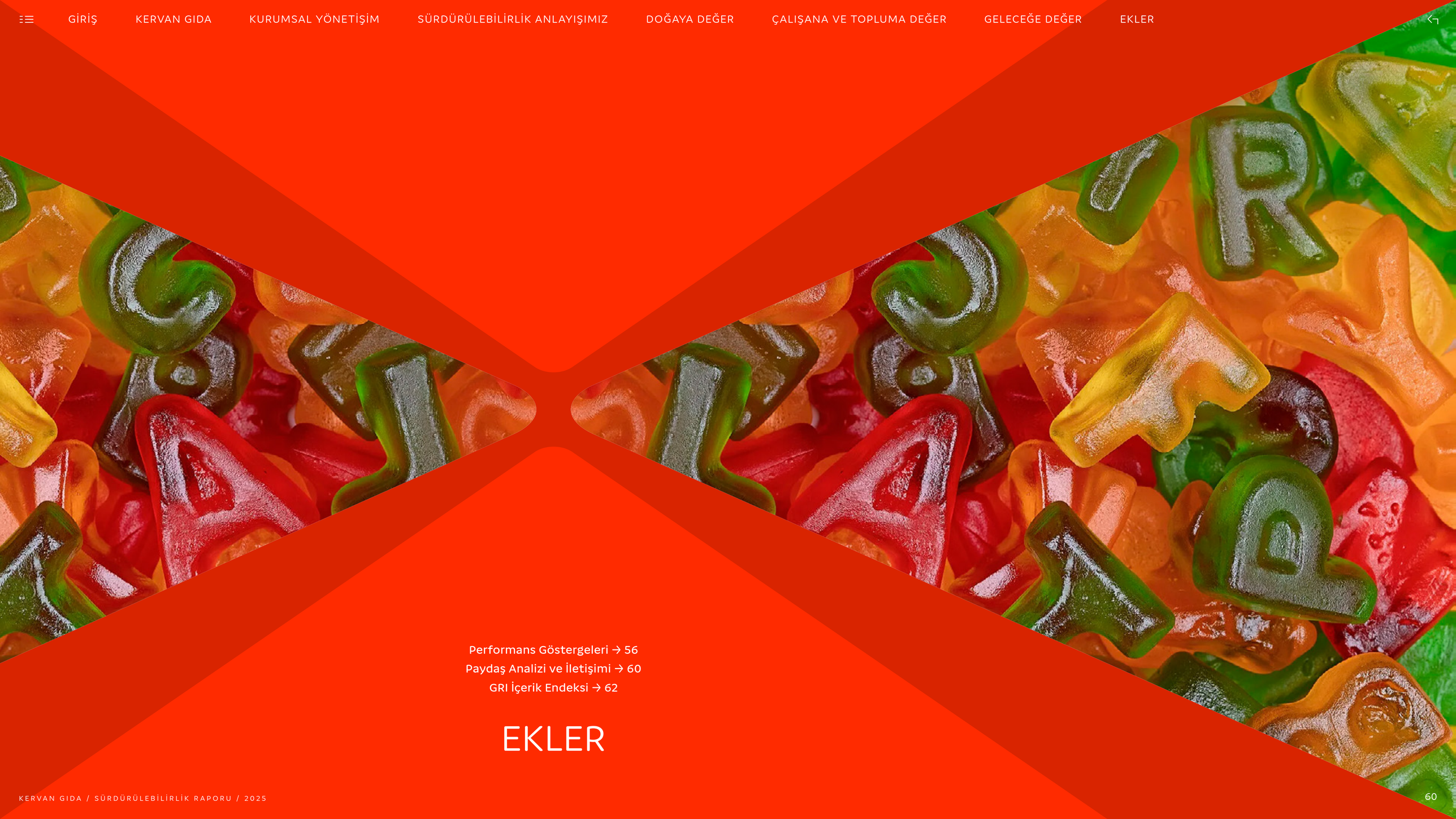
ISO 270001 kapsamında yürütülen çalışmalar ile siber tehditlere karşı dayanıklılık artışı

Mısır'daki MCC tesisimizde Vodafone yapay zeka ekibiyle iş birliği içinde dinlendirme odası otomasyonu projesi için çalışmalarımıza devam ettik.

Satış hedeflerinin belirlenmesi ve prim hesaplama süreçlerini dijital ortama taşıyarak manuel iş yükünü azalttık ve sonuçların doğruluğunu artırdık.

Ar-Ge süreçleriyle entegre dijitalleşme

Ar-Ge veri yapılarını ve ürün ağacı sistemlerini dijitalleştirerek süreçlerin izlenebilirliğini artırdık.



Performans Göstergeleri → 56
Paydaş Analizi ve İletişimi → 60
GRI İçerik Endeksi → 62

EKLER

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Bu yıl raporlama sınırlarımızı genişleterek Türkiye'deki tüm operasyonlarımızın yanı sıra Polonya ve Mısır'daki üretim tesislerimizi de kapsama dahil ediyoruz. Sunduğumuz 2025 yılı verileri genişletilmiş kapsamı yansıtmakta olup önceki raporlama dönemleriyle doğrudan karşılaştırılabilir nitelikte değildir. 2025 yılını, genişletilmiş raporlama sınırımız kapsamında yeni baz yıl olarak kabul ediyoruz.

Ekonomik Performans Göstergeleri

Doğrudan Yaratılan ve Dağıtılan Ekonomik Değer (Bin TL)[1]		
	2024	**2025**
Yaratılan Doğrudan Ekonomik Değer		
Net Satışlar (Hasılat)	14.870.902	15.706.465
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	990.168	1.114.546
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	80.912	161.710
Toplam Yaratılan Ekonomik Değer	**15.941.982**	**16.982.721**
Dağıtılan Doğrudan Ekonomik Değer		
İşletme Giderleri (Tedarikçilere Ödemeler)[2]	8.345.082	8.301.467
Çalışanlara Ücret ve Yan Haklar	3.264.369	3.748.803
Sermaye Sağlayıcılarına Ödemeler (Faiz + Temettü)[3]	1.118.204	678.727
Devlete Ödemeler (Kurumlar Vergisi)	97.147	141.483
Topluma Yapılan Yatırımlar (Bağışlar)	7.859	6.894
Toplam Dağıtılan Ekonomik Değer	**12.979.399**	**12.964.863**
Elde Tutulan Ekonomik Değer (A – B)	**2.962.583**	**4.017.858**

1 Tabloda yer alan tüm rakamlar, TMS 29 (Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama) standardı uyarınca 31 Aralık 2025 tarihli satın alma gücüne göre düzeltilmiş olarak sunulmaktadır.
2 İşletme giderleri (tedarikçilere ödemeler): Satışların Maliyeti içerisinden personel giderleri ve amortisman/itfa payları ayrıştırılarak hesaplanmıştır.
3 2024 yılında 227.259 bin TL temettü dağıtımı gerçekleştirilmiş; 2025 yılında temettü dağıtımı yapılmamıştır. 2025 rakamı yalnızca kredi faiz ve komisyon giderlerinden oluşmaktadır.

Çevresel Performans Göstergeleri

2025 yılında veri odaklı iyileştirme çalışmalarımız kapsamında ilk kez tüm tesislerimizin dahil olduğu performans göstergeleri tabloları oluşturulmuştur. Bu sebeple 2024 yılı verileri bu geniş kapsam üzerinden değil sadece Türkiye'deki Manisa 1 ve 2 fabrikamızın performansı üzerinden hesaplanmıştır. Ayrıca geçmiş yıl verilerinde veri kısıt sebepli bazı çevresel verilere ulaşılmamıştır.

Enerji Yönetimi		
	2024	**2025**
Toplam Enerji Tüketim Miktarı (MWh)		**129.833**
Doğalgaz Tüketimi (MWh)	29.262	25.712
Kömür Tüketimi (MWh)	-	52.817
LPG Tüketimi (MWh)	-	217,5
Jeneratör - Dizel Tüketimi (MWh)	-	1.665
Araç Yakıtları - Dizel Tüketimi (on road) (MWh)	-	300,9
Araç Yakıtları - Benzin Tüketimi (on road) (MWh)	-	523,1
CO_2 Yangın söndürücü (kg)		33
Toplam Elektrik Tüketimi MWh)	**31.782**	**97.071**
Satın Alınan Elektrik Miktarı (MWh)	-	48.598
Üretilen Elektrik Miktarı (MWh)	-	48.474
Toplam Yenilenebilir Enerji Kullanım Miktarı (MWh)	5.543	0
Satın Alınan Yenilenebilir Enerji Miktarı (MWh)	-	0
Üretilen Yenilenebilir Enerji Miktarı (MWh)	-	48.474

Emisyon Yönetimi		
	2024	**2025**
Kapsam 1 (Ton CO_2)	14.102,15	27.665,00
Kapsam 2 (Ton CO_2)	15.565,45	21.701,77
Kapsam 3 (Ton CO_2)	40.709,02	86.754,09
Toplam (Ton CO_2)	**70.377**	**136.121**

Su Yönetimi		
	2024	**2025**
Su Tüketimleri - Şebeke Suyu (m^3)	70.774	182.477
Su Tüketimleri - Yeraltı Suyu (m^3)	130.189	207.789
Toplam Su Tüketimi (m^3)	200.963	221.179
Atıksu Miktarı (m^3)	62.874	208.817

Atık Yönetimi		
	2024	**2025**
Toplam Atık Miktarı (ton)	2.864	5.480
Toplam Tehlikeli Atık (ton)	2,1	3,9
Toplam Tehlikesiz Atık (ton)	1.544	5.476
Bertaraf Edilen Atık Miktarı (ton)	0,69	
Atık Geri Kazanım Oranı (%)	99,7	95

Sosyal Performans Göstergeleri

2025 yılında veri odaklı iyileştirme çalışmalarımız kapsamında ilk kez tüm tesislerimizin dahil olduğu performans göstergeleri tabloları oluşturulmuştur. Bu sebeple 2024 yılı verileri bu geniş kapsam üzerinden değil sadece Türkiye'deki Manisa 1 ve 2 fabrikamızın performansı üzerinden hesaplanmıştır.

Cinsiyete Göre Çalışan Sayısı	2024	2025
Çalışan Sayısı - Kadın (Kişi)	1.191	1.415
Çalışan Sayısı - Erkek (Kişi)	890	1.438
Çalışan Sayısı - Toplam (Kişi)	**2.081**	**3.239**

İstihdam Türüne ve Cinsiyete Göre Çalışan Sayısı	2024	2025
Çalışan Sayısı - Mavi Yaka (Kişi)	**1.794**	**2.657**
Çalışan Sayısı - Beyaz Yaka (Kişi)	**268**	**570**
Çalışan Sayısı - Mavi Yaka Kadın (Kişi)	1.080	1.384
Çalışan Sayısı - Mavi Yaka Erkek (Kişi)	714	1.273
Çalışan Sayısı - Beyaz Yaka Kadın (Kişi)	108	258
Çalışan Sayısı - Beyaz Yaka Erkek (Kişi)	160	312

Yönetici Kapsamında Cinsiyet ve Yaşa Göre Dağılım	2024	2025
30 Yaş Altı - Kadın (Kişi)	0	0
30 Yaş Altı - Erkek (Kişi)	1	4
30-50 Yaş Arası - Kadın (Kişi)	42	29
30-50 Yaş Arası - Erkek (Kişi)	99	54
30-50 Yaş Arası - Toplam (Kişi)	**141**	**82**
50 Yaş Üzeri - Kadın (Kişi)	1	5
50 Yaş Üzeri - Erkek (Kişi)	8	11
50 Yaş Üzeri - Toplam (Kişi)	**9**	**16**
Toplam (Kişi)	**152**	**102**

İşe Yeni Alınan Çalışanların Cinsiyete ve Yaşa Göre Dağılımı	2024	2025
50 Yaş ve Üzeri - Kadın (Kişi)	1	17
50 Yaş ve Üzeri - Erkek (Kişi)	0	21
30-50 Yaş Arası - Kadın (Kişi)	160	117
30-50 Yaş Arası - Erkek (Kişi)	114	317
30 Yaş Altı - Kadın (Kişi)	163	117
30 Yaş Altı - Erkek (Kişi)	81	301
Toplam (Kişi)	**518**	**894**

İşten Ayrılan Çalışanların Cinsiyete ve Yaşa Göre Dağılımı	2024	2025
50 Yaş ve Üzeri - Kadın (Kişi)	4	23
50 Yaş ve Üzeri - Erkek (Kişi)	23	27
30-50 Yaş Arası - Kadın (Kişi)	279	242
30-50 Yaş Arası - Erkek (Kişi)	305	93
30 Yaş Altı - Kadın (Kişi)	317	275
30 Yaş Altı - Erkek (Kişi)	353	311
Gönüllü Ayrılan Çalışan Devir Oranı (%)	12	19[4]
Toplam (Kişi)	**1.177**	**1.198**

Çalışma Süreleri ve Cinsiyete Göre Dağılım	2024	2025
0-5 Yıl Arası Çalışan Sayısı - Kadın (Kişi)	1.016	1.177
0-5 Yıl Arası Çalışan Sayısı - Erkek (Kişi)	676	1.003
5-10 Yıl Arası Çalışan Sayısı - Kadın (Kişi)	154	270
5-10 Yıl Arası Çalışan Sayısı - Erkek (Kişi)	162	224
10 ve Daha Fazla Yıl Arası Çalışan Sayısı - Kadın (Kişi)	21	179
11 ve Daha Fazla Yıl Arası Çalışan Sayısı - Erkek (Kişi)	52	111

[4] Faaliyet gösterilen ülkelerdeki operasyonların ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Doğum İznine Ayrılma Oranları		
	2024	**2025**
Doğum İznine Ayrılan Çalışanlar - Kadın (Kişi)	26	62
Doğum İznine Ayrılan Çalışanlar - Erkek (Kişi)	52	48
Doğum İzninden Dönen Çalışanlar - Kadın (Kişi)	9	47
Doğum İzninden Dönen Çalışanlar - Erkek (Kişi)		48

Diğer		
	2024	**2025**
Çalışan Devir Oranı(%)		24,6[5]
Terfi Eden Çalışan Sayısı - Kadın (Kişi)	141	111
Terfi Eden Çalışan Sayısı - Erkek (Kişi)	255	243

Eğitimler		
	2024	**2025**
Toplam Eğitim Saati (Saat)	24.840	36.025
Çalışan Başına Eğitim Saati (Saat)	3,1	11,1
Çalışan Eğitimlerine İlişkin Maliyet (TL)		617.800
Çevre ve Sürdürülebilirlik Odaklı Toplam Eğitim Saati (Saat)		488

Öneri Sistemi		
	2024	**2025**
Çalışanlardan Gelen Öneri Sayısı (Adet)	282	751
Çalışanlardan Gelen ve Kabul Edilen Öneri Sayısı (Adet)	198	401
Hayata Geçirilen Öneri Sayısı (Adet)	119	280

İş Sağlığı ve Güvenliği		
	2024	**2025**
İş Kazası Sebebiyle Kayıp Zaman (Gün)	1.702	792
Kaza Sıklık Oranı (%)	58,12	23,93
Meslek Hastalığı Oranı (ODR) (%)	0	0
Ölümlü Kaza Sayısı (Adet)	0	0
Kayıp Günlü Kaza Sayısı (Adet)	148	922
Kaydedilebilir Kaza Sayısı (Adet)	231	154
Çalışanlara Verilen İSG Eğitimi Toplam Saati (Saat)	4.354	11.920
İSG Eğitimlerine Katılan Toplam Çalışan Sayısı (Kişi)	1.067	2.323
Çalışan Başına İş Güvenliği Eğitim Saatleri (Saat/Kişi)	4,08	3,68

Tedarikçi Yönetimi		
	2024	**2025**
Aktif Tedarikçi Sayısı (Adet)	197	792
Yerel Tedarikçi Sayısı (Adet)	152	692
Yerel Tedarikçi Satın Alma Oranı (%)		87
Yeni Tedarikçi Sayısı (Adet)		222

[5] Faaliyet gösterilen ülkelerdeki operasyonların ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

PAYDAŞ ANALİZİ VE İLETİŞİMİ

ANA PAYDAŞ	ALT PAYDAŞ GRUBU	İLETİŞİM YÖNTEMİ	İLETİŞİM SIKLIĞI	PAYDAŞ YÖNETİMİ	ÖNCELİKLİ KONU
FİNANS TOPLULUĞU	Hissedarlar	Tüm iletişim kanalları (toplantı, mail, telefon, mesajlaşma), Analist toplantıları	Ayda Bir	Küresel dinamikler ve sektörel gelişmeleri sürekli analiz ederek, stratejik hedeflerimizi sürdürülebilir büyüme ve kârlılık odağında şekillendirmekteyiz. Payları borsada işlem gören bir kuruluş olarak, finansal performansımıza ilişkin bilgileri şeffaflık ilkesi doğrultusunda periyodik olarak kamuoyuyla paylaşmaktayız.	· **Kurumsal Yönetişim** · **Etik İlkelere Uyum**
	Yatırımcılar		Üç Ayda Bir		
	Analistler		Üç Ayda Bir		
	Bankalar		Ayda Bir		
DEVLET VE KAMU KURUMLARI	Hükümet Görevlileri	İlgili departman yetkilileri ziyaretleri, merkez ofis ziyaretleri, üyelikler, toplantı-seminer katılımları	-	Şirketimize dair özel nitelikli açıklamalar, Yönetim Kurulu bünyesinde faaliyet gösteren Yatırımcı İlişkileri Birimi tarafından hazırlanmakta; elektronik imza ile onaylandıktan sonra Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) aracılığıyla kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır.	· **Kurumsal Yönetişim** · **Etik İlkelere Uyum**
	Düzenleyici Kurumlar (Vergi ve Mali Kurumlar)		Ayda Bir		
	Yerel Belediyeler		Üç Ayda Bir		
MÜŞTERİLER	Yurt İçi Müşteri	Toplantılar, yazılı bildirimler, şikâyet ve öneri değerlendirmeleri, iş ortaklıkları	Ayda Bir	Tüketicilerimize ulaştırdığımız ürünlerin hem üstün kalite standartlarını taşıması hem de gıda güvenliği açısından tam uygunluk göstermesi temel önceliğimizdir. Müşteri odaklı yaklaşımımız doğrultusunda; ihtiyaç ve taleplere hızlı, etkili ve doğru çözümler sunmayı iş modelimizin merkezine almış durumdayız.	· **Tüketici Sağlığı ve Memnuniyeti** · **Gıda Güvenliği ve Kalitesi**
	Yurt Dışı Müşteri		Ayda Bir		
TOPLUM	Uluslararası Kuruluşlar (Regülatör Kurumlar)	Toplantılar, sosyal etkinlikler, gönüllülük çalışmaları, öneri sistemi, oryantasyon programı, kariyer gelişim programları, performans görüşmeleri	Yılda Bir	Topluma karşı üstlendiğimiz çevresel ve sosyal sorumlulukları tüm taraflarla iş birliği içerisinde, sorumluluk bilinciyle yerine getirmeye özen göstermekteyiz. Halka açık bir şirket olarak bağış ve yardımlara ilişkin uygulamalarımızı sermaye piyasası düzenlemelerine uygun şekilde sürdürmekteyiz.	· **İnsan Hakları**
	Dernekler		Üç Ayda Bir		
	STK		-		
	Sendikalar ve İşçi Temsilcileri		Yılda Bir		
	Kamuoyu		Altı Ayda Bir		
	Sektörel Örgütler		Yılda Bir		
ÜNİVERSİTELER	Akademik Çevre	Kariyer günleri, seminerler, staj ve yetenek geliştirme programları	Üç Ayda Bir	Yüksek potansiyele sahip genç yetenekleri kurum bünyemize uzun vadeli kazandırmak amacıyla, üniversitelerle iş birlikleri geliştirmekte, staj olanakları sunmakta ve çeşitli kariyer etkinliklerinde aktif rol almaktayız.	· **İnsan Hakları**
	Öğrenciler		Yılda Bir		
MEDYA VE BASIN	Yazılı Basın	Basın bültenleri, röportajlar, özel haber çalışmaları, kurum itibarı ve algı araştırmaları	Ayda Bir	Şirketimizin halka açık bir yapıya sahip olması, kamunun doğru, zamanında ve eksiksiz bilgilendirilmesini gerektirmektedir. Paydaşlara yönelik bilgi akışı; özel durum açıklamaları, finansal raporlar, faaliyet raporları, kurumsal internet sitemiz, yatırımcı sunumları ve basın duyuruları gibi farklı iletişim kanalları aracılığıyla sağlanmaktadır.	· **Kurumsal Yönetişim** · **Etik İlkelere Uyum**
	Gazeteler		Altı Ayda Bir		
	Sosyal Medya		Ayda Bir		

ANA PAYDAŞ	ALT PAYDAŞ GRUBU	İLETİŞİM YÖNTEMİ	İLETİŞİM SIKLIĞI	PAYDAŞ YÖNETİMİ	ÖNCELİKLİ KONU
ÇALIŞANLAR	Mavi Yaka	Kurum içi iletişim kanalları, toplantılar, sosyal etkinlikler, gönüllülük çalışmaları, çalışan bağlılığı anketi, öneri sistemi, oryantasyon programı, kariyer gelişim programı, performans görüşmeleri	Haftada Bir	Kurumsal yönetim anlayışımız çerçevesinde, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artıran, yetkinlikleri yüksek bir organizasyon yapısı kurarak tercih edilen bir işveren olmayı hedeflemekteyiz. Çalışanlarımıza adil, tarafsız ve duyarlı bir yaklaşım sergileyerek haklarını gözetmekte ve görüşlerine değer vermekteyiz.	· **Çalışan Memnuniyeti Ve Bağlılığı** · **İnsan Hakları** · **İş Sağlığı Ve Güvenliği**
	Beyaz Yaka		Haftada Bir		
	STEM		Yılda Bir		
	Kadın Çalışan		Yılda Bir		
	Erkek Çalışan		Yılda Bir		
	Taşeron İşçi		Üç Ayda Bir		
	Mevsimlik İşçi		Yılda Bir		
	Alt Şirket Çalışanları		Üç Ayda Bir		
YÖNETİM	Üst Yönetim	Doğrudan iletişim	Ayda Bir	Koyduğumuz hedeflere ulaşmak adına, stratejik, operasyonel, teknolojik ve sürdürülebilirlik alanlarında etkin ve verimli çalışmalar gerçekleştirmekteyiz.	· **Kurumsal Yönetişim** · **Etik İlkelere Uyum**
	Yönetim Kurulu		Ayda Bir		
TEDARİKÇİLER	Bayi ve Distribütörler	Denetimler, sözleşmeler, birebir iletişim ve ziyaretler, ortak iş birliği projeleri	Ayda Bir	Tedarik zincirimizdeki hem yerel hem de uluslararası iş ortaklarımızla, dürüstlük, şeffaflık, güvenilirlik ve kalite gibi temel ilkelere dayanarak sağlam ve sürdürülebilir ilişkiler kurmaktayız. Tedarikçi Portalı Projesi sayesinde tedarikçi verilerine daha hızlı erişim sağlarken geçmişe dönük izlenebilirliği de güvence altına almaktayız.	· **Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik**
	Çiftçiler		Ayda Bir		
	Yerel Tedarikçi		Ayda Bir		
	Dış Tedarikçi		Ayda Bir		
	Ham Madde Tedarikçileri		Ayda Bir		
	Ambalaj Tedarikçisi		Ayda Bir		
İŞTİRAKLER	Yurt İçi ve Yurt Dışı İştirakler	Denetimler, sözleşmeler, birebir iletişim ve ziyaretler, ortak iş birliği projeleri, kurul toplantıları, mailler	Ayda Bir	İştiraklerimizi stratejik planlama, operasyonel izleme, finansal yönetim ve yönetim kurulu denetimi gibi bir dizi kritik unsurdan oluşan kapsamlı bir süreçle yönetmekteyiz.	· **Kurumsal Yönetişim** · **Etik İlkelere Uyum**

GRI İÇERİK ENDEKSİ

GRI Standardı	Açıklama	Konum	Sayfa
GRI 2: Genel Açıklamalar 2021	2-1 Organizasyon Detayları	Rapor Hakkında	3
		Kervan Gıda Hakkında	6-7
	2-2 Organizasyonun Sürdürülebilirlik Raporlamasına Dahil Edilen Birimleri	Rapor Hakkında	3
	2-3 Raporlama Dönemi, Sıklığı ve İletişim Noktası	Rapor Hakkında	3
	2-4 Bilgilerin Yeniden Beyanı	Rapor Hakkında	3
	2-5 Dış Güvence	Bu rapor için dış güvence alınmamıştır.	-
	2-6 Faaliyetler, Değer Zinciri ve Diğer İş İlişkileri	Kervan Gıda Hakkında	6-7
		Coğrafi Ayak İzimiz	9
		Değer Zincirimiz	11
		Değer Yaratma Modelimiz	28
	2-7 Çalışanlar	Sosyal Performans Göstergeleri	63
	2-8 Çalışan Olmayan İşçiler	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
	2-9 Yönetişim Yapısı ve Kompozisyonu	Kurumsal Yönetişim Yapımız	16-17
	2-10 En Yüksek Yönetişim Organının Aday Gösterilmesi ve Seçimi	Kurumsal Yönetişim Yapımız	16-17
	2-11 En Yüksek Yönetişim Organının Başkanı	Kurumsal Yönetişim Yapımız	16-17
	2-12 En Yüksek Yönetişim Organının Etkilerin Yönetimini Denetlemedeki Rolü	Kurumsal Yönetişim Yapımız	16
		Sürdürülebilirlik Yönetişimi	27
	2-13 Etkilerin Yönetim Sorumluluğunun Devri	Kurumsal Yönetişim Yapımız	17
		Sürdürülebilirlik Yönetişimi	27
	2-14 En Yüksek Yönetişim Organının Sürdürülebilirlik Raporlamasındaki Rolü	Önceliklendirme Analizi	25-26
		Sürdürülebilirlik Yönetişimi	27
	2-15 Çıkar Çatışmaları	İş Etiği ve Uyum	18
		Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18

GRI Standardı	Açıklama	Konum	Sayfa
GRI 2: Genel Açıklamalar 2021	2-16 Kritik Endişelerin İletilmesi	İş Etiği ve Uyum	18
	2-17 En Yüksek Yönetişim Organının Kolektif Bilgisi	Kurumsal Yönetişim Yapımız	16
	2-18 En Yüksek Yönetişim Organının Performansının Değerlendirilmesi	Kurumsal Yönetişim Yapımız	16
		Şeffaflık ve İzlenebilirlik	18
	2-19 Ücret Politikaları	Şeffaflık ve İzlenebilirlik	18
	2-20 Ücretin Belirlenme Süreci	Kurumsal Yönetişim Yapımız	17
		Şeffaflık ve İzlenebilirlik	18
	2-22 Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi Beyanı	Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı	4
	2-23 Politika Taahhütleri	İş Etiği ve Uyum	18
		Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54
	2-24 Politika Taahhütlerinin İçselleştirilmesi	İş Etiği ve Uyum	18
	2-25 Olumsuz Etkileri Gidermek İçin Süreçler	İş Etiği ve Uyum	18
	2-26 Danışmanlık ve Endişelerin Bildirilmesi Mekanizmaları	İş Etiği ve Uyum	18
	2-27 Yasalara ve Düzenlemelere Uyum	İş Etiği ve Uyum	18
		Şeffaflık ve İzlenebilirlik	18
	2-28 Üyelik Dernekleri	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
	2-29 Paydaş Katılımına Yaklaşım	Önceliklendirme Analizi	25
		Paydaş Analizi ve İletişimi	65-66
	2-30 Toplu Pazarlık Sözleşmeleri	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 3: Önemli Konular 2021	3-1 Önemli Konuların Belirlenme Süreci	Önceliklendirme Analizi	25
	3-2 Önemli Konular Listesi	Önceliklendirme Analizi	26

GRI Standardı	Açıklama	Konum	Sayfa
GRI 201: Ekonomik Performans 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Yarattığımız Ekonomik Değer	12
		Yılın Hikayesi	13-14
	201-1 Yaratılan ve Dağıtılan Doğrudan Ekonomik Değer	Yarattığımız Ekonomik Değer	12
		Ekonomik Performans Göstergeleri	61
	201-2 İklim Değişikliği Nedeniyle Finansal Etkiler ve Diğer Riskler ile Fırsatlar	Sürdürülebilirlik ve İklim Riskleri	21
		İklim Değişikliği ile Mücadele	30-31
	201-4 Hükümetten Alınan Mali Yardım	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 202: Pazar Varlığı 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Kervan Gıda Hakkında	6.Jul
		Coğrafi Ayak İzimiz	9
	202-2 Yerel Topluluktan İstihdam Edilen Üst Düzey Yönetim Oranı	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Yarattığımız Ekonomik Değer	12
		Yılın Hikayesi	13-14
	203-1 Altyapı Yatırımları ve Desteklenen Hizmetler	Yarattığımız Ekonomik Değer	12
		Yılın Hikayesi	13-14
	203-2 Önemli Dolaylı Ekonomik Etkiler	Yarattığımız Ekonomik Değer	12
		Sorumlu ve Yerel Satın Alma	56
GRI 204: Satın Alma Uygulamaları 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54-55
	204-1 Yerel Tedarikçilere Yapılan Harcamaların Oranı	Sorumlu ve Yerel Satın Alma	56
		Sosyal Performans Göstergeleri	64
GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18
	205-1 Yolsuzlukla İlgili Riskler İçin Değerlendirilen Operasyonlar	Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18
	205-2 Yolsuzlukla Mücadele Politikaları ve Prosedürleri Hakkında İletişim ve Eğitim	Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18
	205-3 Doğrulanan Yolsuzluk Olayları ve Alınan Önlemler	Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18
GRI 206: Rekabet Karşıtı Davranış 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18
	206-1 Rekabet Karşıtı Davranış, Tekelcilik ve Tekelleşme Uygulamaları İçin Açılan Davalar	Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18

GRI Standardı	Açıklama	Konum	Sayfa
GRI 207: Vergi 2019	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Şeffaflık ve İzlenebilirlik	18
	207-1 Vergiye Yaklaşım	Şeffaflık ve İzlenebilirlik	18
	207-2 Vergi yönetişimi, kontrolü ve risk yönetimi	Şeffaflık ve İzlenebilirlik	18
	207-3 Paydaş katılımı ve vergi ile ilgili endişelerin yönetimi	Şeffaflık ve İzlenebilirlik	18
	207-4 Ülke bazında raporlama	Faaliyet Raporu	-
GRI 301: Malzemeler 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi	38-39
	301-1 Ağırlık veya hacim bazında kullanılan malzemeler	Ambalaj Atığı ve Sürdürülebilir Ambalaj	39
	301-2 Geri dönüşüm malzemelerinin kullanımı	Ambalaj Atığı ve Sürdürülebilir Ambalaj	39
		Ar-Ge ve İnovasyon	58
	301-3 Geri kazanılan ürünler ve ambalaj malzemeleri	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 302: Enerji 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Enerji Verimliliği ve Yönetimi	33
	302-1 Kuruluş içinde enerji tüketimi	Enerji Verimliliği ve Yönetimi	33
		Çevresel Performans Göstergeleri	62
	302-2 Kuruluş dışında enerji tüketimi	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
	302-3 Enerji yoğunluğu	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
	302-4 Enerji tüketiminin azaltılması	Enerji Verimliliği ve Yönetimi	33
	302-5 Ürün ve hizmetlerin enerji gereksinimlerinde azalma	Enerji Verimliliği ve Yönetimi	33
GRI 303: Su ve Atıksular 2018	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Su Yönetimi	36-37
	303-1 Suyla paylaşılan bir kaynak olarak suyla etkileşim	Su Yönetimi	36-37
	303-3 Su çekimi	Su Yönetimi	36-37
		Çevresel Performans Göstergeleri	62
	303-4 Su deşarjı	Su Yönetimi	36-37
		Çevresel Performans Göstergeleri	62
	303-5 Su tüketimi	Su Yönetimi	36-37
		Çevresel Performans Göstergeleri	62

GRI Standardı	Açıklama	Konum	Sayfa
GRI 305: Emisyonlar 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Emisyon Yönetimi	34-35
	305-1 Doğrudan (Kapsam 1) sera gazı emisyonları	Emisyon Yönetimi	34
		Çevresel Performans Göstergeleri	62
	305-2 Enerji dolaylı (Kapsam 2) sera gazı emisyonları	Emisyon Yönetimi	34
		Çevresel Performans Göstergeleri	62
	305-3 Diğer dolaylı (Kapsam 3) sera gazı emisyonları	Emisyon Yönetimi	34-35
		Çevresel Performans Göstergeleri	62
	305-4 Sera gazı emisyon yoğunluğu	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
	305-5 Sera gazı emisyonlarının azaltılması	Emisyon Yönetimi	34-35
GRI 306: Atık 2020	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi	38-39
	306-1 Atık üretimi ve önemli atıkla ilişkili etkilerin yönetimi	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi	38-39
	306-2 Önemli atıkla ilişkili etkilerin yönetimi	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi	38-39
	306-3 Oluşan atık	Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi	38
		Çevresel Performans Göstergeleri	62
	306-4 Bertaraf edilmeyen atık	Çevresel Performans Göstergeleri	62
	306-5 Bertaraf edilen atık	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 308: Tedarikçi Çevresel Değerlendirmesi 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54-55
	308-1 Çevresel kriterlere göre eleme yapılan yeni tedarikçiler	Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54
	308-2 Tedarik zincirindeki negatif çevresel etkiler ve alınan önlemler	Risk Yönetimi	19-22
		Değer Zincirimiz	11
GRI 401: İstihdam 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı	44
	401-1 Yeni çalışan işe alımları ve çalışan devir oranı	Sosyal Performans Göstergeleri	63-64
	401-2 Tam zamanlı çalışanlara sağlanan, geçici veya yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan işler	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı	44
		Çalışan Katılımı	46-47
	401-3 Ebeveyn izni	Sosyal Performans Göstergeleri	64

GRI Standardı	Açıklama	Konum	Sayfa
GRI 402: İşçi/Yönetim İlişkileri 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	42-43
	402-1 Operasyonel değişikliklere ilişkin minimum bildirim süreleri	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	42-43
GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği 2018	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48-49
	403-1 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48
	403-2 Tehlike belirleme, risk değerlendirmesi ve olay incelemesi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48-49
	403-3 İş sağlığı hizmetleri	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48-49
	403-4 İşçilerin iş sağlığı ve güvenliği konusunda katılımı, danışması ve iletişimi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48-49
	403-5 İş sağlığı ve güvenliği eğitimi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48
		Sosyal Performans Göstergeleri	64
	403-6 İşçi sağlığının teşviki	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48-49
	403-7 İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili iş ilişkileri yoluyla doğrudan bağlantılı etkilerin önlenmesi ve hafifletilmesi	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48
	403-8 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi ile kapsanan işçiler	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48
	403-9 İş ile ilgili yaralanmalar	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48
		Sosyal Performans Göstergeleri	64
	403-10 İş ile ilgili sağlık sorunları	Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Refahı	48
		Sosyal Performans Göstergeleri	64
GRI 404: Eğitim ve Öğretim 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Çalışan Eğitimi ve Gelişimi	45
	404-1 Yıllık başına çalışan başına ortalama eğitim saati	Çalışan Eğitimi ve Gelişimi	45
		Sosyal Performans Göstergeleri	64
	404-2 Çalışan becerilerini geliştirme ve geçiş yardım programları	Çalışan Eğitimi ve Gelişimi	45
	404-3 Düzenli performans ve kariyer geliştirme değerlendirmesi alan çalışanların yüzdesi	Performans Değerlendirme ve Yetenek Yönetimi	44
GRI 405: Çeşitlilik ve Eşit Fırsatlar 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	42-43
	405-1 Yönetim organlarının ve çalışanların çeşitliliği	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	42
		Sosyal Performans Göstergeleri	63
	405-2 Kadın ve erkeklerin temel maaş ve ödeme oranı	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-

GRI Standardı	Açıklama	Konum	Sayfa
GRI 406: Ayrımcılık Yasağı 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	42
		İş Etiği ve Uyum	18
	406-1 Ayrımcılık olayları ve alınan düzeltici önlemler	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 407: Sendika Özgürlüğü ve Toplu İş Sözleşmesi 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Bu konuya ilişkin yönetim yaklaşımı 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
	407-1 Sendika özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkının risk altında olabileceği işlemler ve tedarikçiler	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 408: Çocuk İşçilik 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54
	408-1 Çocuk işçilik olayları için önemli risk altındaki işlemler ve tedarikçiler	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 409: Zorla veya Zorunlu İşçilik 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54
	409-1 Zorla veya zorunlu işçilik olayları için önemli risk altındaki işlemler ve tedarikçiler	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 413: Yerel Topluluklar 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Yılın Hikayesi	13-14
	413-1 Yerel topluluklarla ilişki, etki değerlendirmeleri ve geliştirme programları olan işlemler	Yılın Hikayesi	13-14
	413-2 Yerel topluluklar üzerinde önemli gerçek ve potansiyel negatif etkileri olan işlemler	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 414: Tedarikçi Sosyal Değerlendirme 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54-55
	414-1 Sosyal kriterler kullanılarak eleme yapılan yeni tedarikçiler	Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54
	414-2 Tedarik zincirindeki negatif sosyal etkiler ve alınan önlemler	Tedarik Zincirinde Sürdürülebilirlik	54-55
		Değer Zincirimiz	11
GRI 415: Kamu Politikası 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18
	415-1 Siyasi katkılar	Yolsuzluk, Rüşvetle Mücadele ve Rekabete Aykırı Davranış	18
GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Tüketici Sağlığı ve Memnuniyeti	51
		Gıda Güvenliği ve Kalitesi	52
	416-1 Ürün ve hizmet kategorilerinin sağlık ve güvenlik etkilerinin değerlendirilmesi	Tüketici Sağlığı ve Memnuniyeti	51
		Gıda Güvenliği ve Kalitesi	52
	416-2 Ürün ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkilerine ilişkin uyumsuzluk olayları	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-

GRI Standardı	Açıklama	Konum	Sayfa
GRI 417: Pazarlama ve Etiketleme 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Tüketici Sağlığı ve Memnuniyeti	51
	417-1 Ürün ve hizmet bilgileri ile etiketleme için gereksinimler	Tüketici Sağlığı ve Memnuniyeti	51
	417-2 Ürün ve hizmet bilgileri ile etiketleme konusunda uyumsuzluk olayları	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
	417-3 Pazarlama iletişimleri konusunda uyumsuzluk olayları	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-
GRI 418: Müşteri Gizliliği 2016	3-3 Öncelikli Konuların Yönetimi	Dijitalleşme	59
	418-1 Müşteri gizliliği ihlalleri ve müşteri verisi kayıpları ile ilgili ispatlanmış şikayetler	Bu bildirime ilişkin bilgi 2025 raporunda yer almamaktadır.	-

Kervan Gıda Sürdürülebilirlik Raporu
hakkında daha ayrıntılı bilgi edinmek,
görüş ve önerilerinizi iletmek için:

yatirimci.iliskileri@kervangida.com
kervangida@kervangida.com
+90 212 875 76 90

Kervan Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Mabeyn Marmara, Marmara, 107. Sk. No: 15/3
34524 Beylikdüzü/İstanbul
www.kervangida.com

Rapor Danışmanı
Sustainee Sürdürülebilirlik
Yönetim Danışmanlığı
info@sustaineeco.com

Rapor Tasarımı
Editoryal
editoryal@editoryal.com.tr