

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GAZETECİLİK ANABİLİM DALI  
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**TÜRKİYE’DE BASIN İŞLETMELERİNDE OPERASYONEL RİSK  
YÖNETİMİ FARKINDALIĞINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR  
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DENİZ KURBAN

İSTANBUL, 2013

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
GAZETECİLİK ANABİLİM DALI  
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE BASIN İŞLETMELERİNDE OPERASYONEL RİSK  
YÖNETİMİ FARKINDALIĞINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR  
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DENİZ KURBAN

Danışman: PROF. DR. TÜRKÂN UĞUR DÂİ

İSTANBUL, 2013



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

GAZETECİLİK Anabilim Dalı BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi DENİZ KURBAN'ın TÜRKİYE'DE BASIN İŞLETMELERİNİN OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİ FARKINDALIĞINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.07.2013 tarih ve 2013-28/49 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 27.08.2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. TÜRKAN UĞUR DAI	
2. Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. MEHMET ŞEVKET SAYILGAN	
3. Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. EMEL POYRAZ	

## GENEL BİLGİLER

Ad/Soyad	:	Deniz KURBAN
Anabilim Dalı	:	Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği
Programı	:	Gazetecilik
Tez Danışmanı	:	Prof. Dr. Türkân Uğur DAI
Tez Türü ve Tarihi	:	Ağustos/2013
Anahtar Kelimeler	:	Basın İşletmeciliği, Denetim, Risk Yönetimi

## ÖZET

### TÜRKİYE'DE BASIN İŞLETMELERİNDE OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİ FARKINDALIĞINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Ekonomik, siyasal ve sosyal alanlardaki gelişmeler, çeşitli yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmelerin hız kazanması, artan rekabet baskısı ve küresel ölçekli ekonomik dalgalanmalar, işletmelerin faaliyet süreçlerinde karşılaştığı belirsizliklerin ve risklerin de çeşitlenmesine neden olmuştur. İşletmelerin bu belirsizlik ve risk ortamında ayakta kalabilmeleri, büyük ölçüde söz konusu belirsizlik ve riskleri yönetme kabiliyetiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan, işletme yöneticilerinin, belirlenen uzun vadeli stratejik hedefler doğrultusunda etkin risk yönetim politikası geliştirmeleri ve bu çerçevede karşılaşılabilecek olası risklerin yönetimi için güçlü bir mekanizma hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Basın işletmeleri de, bu belirsizlik ve risk ortamında çeşitli çıkar gruplarının baskısı altında faaliyetlerini sürdüren, hız – zaman dinamiği içerisinde kitlesel üretim yapan kültür işletmeleridir. Basın işletmelerinin süreklilik arz eden bir biçimde kitlesel üretim yapıyor oluşu, çok sayıda iç ve dış risklere açık bir konumda olan bu işletmelerin operasyonel süreçlerinde güçlü risk yönetim politikasını benimsemelerini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, yeni yasal düzenlemeler çerçevesinde, Türkiye'deki basın işletmelerinin risk yönetimi uygulamalarına ışık tutmayı ve söz konusu işletmelerin operasyonel kaynaklı risklerinin yönetimi noktasındaki farkındalık düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun risk yönetimine ilişkin getirmiş olduğu yükümlülükler çerçevesinde, basın işletmelerinde geliştirilen risk yönetimi mekanizmalarının işlevselliği tartışılacaktır.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name / Surname : Deniz KURBAN  
Department : Press Economy and Management  
Programme : Journalism  
Supervisor : Professor Türkân Uğur DAI  
Dissertation type and date : August / 2013  
Key words : Press Economy, Supervision, Exposure Management

## **ABSTRACT**

### **AN APPLICATION TO MEASURE THE AWARENESS OF OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN TURKISH MEDIA ORGANIZATIONS**

The developments in economic, political and social areas, various legal regulations, technological improvements gaining speed, increasing pressure of rivalry and economic fluctuations on a global scale cause to the diversification of the risks and uncertainties which business firms encounter on their operational process. For a firm, surviving in these situations of uncertainty and risk is directly proportionate to its ability to the management of these risks and indeterminations. In this respect, it is vital for managers to develop efficient policies of risk management according to the determined long term objectives, and to carry out a strong mechanism to manage the risks which can be encountered.

Press establishments are culture foundations which make productions on a fast-time scale and carry on their activities in this uncertainty and risk environment, under the pressure of some interest groups. Making mass production consistently makes it inevitable for press establishments, which are open to many inside and outside risks, to carry out strong risk management policies during their operational processes.

This paper aims to enlighten the practices of risk managements of press establishments in Turkey within the scope of new legal regulations and to evaluate the awareness stages at the point of management of operational based risks of the same establishments. In this sense, the functionality of the risk management mechanisms in the press establishments will be discussed within the frame of obligations on risk managements which are brought by New Turkish Commercial Law.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TABLO LİSTESİ .....	x
ŞEKİL LİSTESİ .....	xi
KISALTIMA LİSTESİ .....	xii
ÖNSÖZ .....	xiii
1. GİRİŞ .....	1
2. BASIN İŞLETMELERİNDE RİSKLERİN SINIFLANDIRILMASI ve YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA RİSK YÖNETİMİ .....	4
2.1. Basın İşletmelerinin Yapısal Özellikleri .....	4
2.1.1. Temel kavramlar .....	4
2.1.1.1. İşletme kavramı .....	4
2.1.1.2. Basın işletmesi kavramı .....	4
2.1.1.3. Basın işletmelerinin temel özellikleri.....	5
2.1.2. Basın işletmelerinde işletme fonksiyonları.....	6
2.1.2.1. Yönetim fonksiyonu.....	6
2.1.2.1.1. Planlama .....	8
2.1.2.1.2. Örgütlenme .....	8
2.1.2.1.3. Yöneltilme .....	9
2.1.2.1.4. Koordinasyon.....	9
2.1.2.1.5. Kontrol ve Denetim .....	10
2.1.2.2. Üretim Fonksiyonu .....	11
2.1.2.3. Finans Fonksiyonu ve Önemi.....	12
2.1.2.4. Personel Fonksiyonu .....	14
2.1.2.5. Pazarlama Fonksiyonu.....	16
2.2. Basın İşletmelerinde Risklerin Sınıflandırılması ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Risk Yönetimi .....	18
2.2.1. Temel Kavramlar .....	18

2.2.1.1. Risk Kavramı .....	18
2.2.1.2. Belirsizlik Kavramı.....	20
2.2.1.3. Basel I Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı.....	21
2.2.1.4. Basel II Kavramı .....	22
2.2.2. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda risk yönetimi.....	24
2.2.2.1. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda riskin erken saptanması ve yönetimi .....	24
2.2.2.2. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda denetim ve denetçi .....	26
2.2.2.2.1. Denetim ve denetçi kavramları .....	26
2.2.2.2.2. Yeni TTK'da denetimin usul ve esasları .....	27
2.2.2.2.3. Yeni TTK'da denetçinin yetki ve sorumlulukları .....	28
2.2.3. Basın işletmelerinde risklerin sınıflandırılması.....	32
2.2.3.1. Finansal riskler.....	33
2.2.3.1.1. Piyasa riski .....	33
2.2.3.1.1.1. Faiz oranı riski.....	33
2.2.3.1.1.2. Döviz (Kur) riski.....	34
2.2.3.1.1.3. Fiyat riski.....	36
2.2.3.1.1.4. Enflasyon riski.....	37
2.2.3.1.2. Kredi riski.....	37
2.2.3.1.3. Operasyonel risk.....	39
3. BASIN İŞLETMELERİNDE OPERASYONEL RİSKLERİN TANIMLANMASI ve YÖNETİMİ .....	40
3.1. Temel Kavramlar ve Operasyonel Risklerin Sınıflandırılması .....	40
3.1.1. Temel kavramlar.....	40
3.1.1.1. Risk yönetimi kavramı .....	40
3.1.1.2. Operasyonel risk kavramı .....	42
3.1.1.3. Operasyonel Risk Yönetiminin Karmaşıklığı ve Önemi .....	43
3.1.2. Operasyonel risklerin sınıflandırılması .....	45
3.1.2.1. Personel riski .....	45
3.1.2.2. Örgütlenme riski.....	46
3.1.2.3. Teknolojik riskler .....	47
3.1.2.4. Yasal riskler.....	48
3.1.2.5. Dış riskler .....	49
3.1.2.6. Üretim riski .....	49

3.1.2.7. İtibar riski.....	50
3.1.3. Operasyonel risk türlerinden korunmak için alınması gereken önlemler .....	51
3.1.3.1. Personel riskine ilişkin alınması gereken önlemler .....	51
3.1.3.1.1. Görev tanımlamaları.....	52
3.1.3.1.2. Personel eğitim kalitesinin artırılması.....	53
3.1.3.1.3. Personelin motivasyonu ve performansı.....	54
3.1.3.1.4. İş sürekliliği .....	54
3.1.3.1.5. İhmalkârlık ve görevin kötüye kullanımı.....	55
3.1.3.2. Örgütlenme riskine ilişkin alınması gereken önlemler .....	55
3.1.3.2.1. Örgüt yapısı (Organizasyon) .....	55
3.1.3.2.2. Yazılı bir iş sürecinin bulunması.....	57
3.1.3.2.3. İletişim .....	57
3.1.3.3. Teknolojik risklere ilişkin alınması gereken önlemler.....	57
3.1.3.4. Yasal risklere ilişkin alınması gereken önlemler .....	59
3.1.3.5. Dış risklere ilişkin alınması gereken önlemler .....	60
3.1.3.5.1. Stok kontrolü .....	60
3.1.3.5.2. İlişki yönetimi .....	61
3.1.3.5.3. Acil durum planı .....	62
3.1.3.6. Üretim riskine ilişkin alınması gereken önlemler .....	63
3.1.3.7. İtibar riskine ilişkin alınması gereken önlemler .....	64
3.2. Operasyonel Risklerin Yönetimi .....	65
3.2.1. Operasyonel risk yönetim süreci .....	66
3.2.1.1. Risklerin tanımlanması .....	66
3.2.1.2. Risklerin değerlendirilmesi ve ölçülmesi .....	67
3.2.1.3. Risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması .....	69
3.2.1.4. Değerlendirme ve kontrol .....	69
3.2.2. Operasyonel Risk Yönetim Stratejileri.....	70
3.2.2.1. Riskten kaçınma.....	71
3.2.2.2. Riski azaltma .....	72
3.2.2.3. Riski transfer etme .....	73
3.2.2.4. Riski kabullenme.....	74

4. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU ÇERÇEVESİNDE BASIN İŞLETMELERİNİN RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ve OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİ FARKINDALIKLARINA İLİŞKİN BİR UYGULMA .....	75
4.1. Araştırmanın Amacı .....	75
4.2. Araştırmanın Problemi .....	75
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	75
4.4. Araştırmanın Yöntemi .....	76
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	78
4.5.1. Bulgular 1. Kısım .....	79
4.5.2. Bulgular 2. Kısım .....	89
Türkiye Gazetesine İlişkin Bulgular .....	89
Hürriyet Gazetesine İlişkin Bulgular .....	106
Posta Gazetesine İlişkin Bulgular .....	114
5. SONUÇ .....	122
EKLER .....	128
KAYNAKÇA .....	131

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1:.....	7
Tablo 2: .....	77
Tablo 3: .....	79
Tablo 4: .....	90
Tablo 5: .....	92
Tablo 6: .....	98
Tablo 7: .....	107
Tablo 8: .....	114

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: .....	71
----------------	----

## KISALTMA LİSTESİ

<b>BIS</b>	: Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank For International Settlements)
<b>TTK</b>	: Türk Ticaret Kanunu
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ATO</b>	: Ankara Ticaret Odası
<b>DYH</b>	: Doğan Yayın Holding
<b>YAYSAT</b>	: Doğan Yayın, Satış, Dağıtım ve Pazarlama

## ÖNSÖZ

Günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, bir taraftan basın işletmelerinin faaliyet süreçlerindeki belirsizliklerini ve risklerini arttırırken, diğer taraftan da piyasa içerisindeki rekabet baskısının gittikçe şiddetlenmesine yol açmaktadır. Şüphesiz ki, teknik gelişmeleri yakından takip edemeyen ve değişen ekonomik koşulların dayattığı rekabetçi ortamda finansal yapısının sağlamlığını koruyamayan basın işletmeleri, varlığını uzun süre devam ettiremeyecektir. Yapısı gereği iç ve dış kaynaklı pek çok risk unsuruyla faaliyetlerini sürdüren basın işletmelerinin; verimliliklerini arttırabilmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri, finansal yapılarının sağlamlığını koruyabilmeleri ve tüm bunlara bağlı olarak da varlıklarını devam ettirebilmeleri, etkin bir operasyonel risk yönetimi politikasının hayata geçirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Bu çalışma, basın işletmelerinin risk yönetimi uygulamalarına güncel yasal gelişmeler çerçevesinde ışık tutmak ve söz konusu işletmelerin operasyonel risk yönetimi farkındalıklarını ölçmek amacıyla yapılmıştır. Tez konusunun belirlenmesinden tezin son aşamasına gelene kadar benden yardımlarını esirgemeyen ve akademik hayatımda tecrübeleriyle her zaman bana yol gösterici olan Tez Danışmanım Prof. Dr. Türkân Uğur DAİ'ye sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca, kendisinden akademik anlamda çok şey öğrendiğim ve yapıcı eleştirileriyle tezimin gelişimine katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Şevket SAYILGAN'a teşekkür ederim.

Son olarak, çalışma kapsamında ziyaret ederek kendilerinden bilgiler edindiğim ve bu bakımdan tezimin şekillenmesinde büyük emekleri olan basın çalışanlarına saygılarımı sunarım.

Deniz KURBAN

İstanbul, 2013

# 1. GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte sosyal, kültürel, ekonomik ve teknoloji alanlarında önemli gelişmeler yaşanmış, adeta “sınırlar ortadan kalkmıştır”. Bunun sonucu olarak sınır tanımayan ulus aşırı şirketler etki alanlarını genişletmiş, uluslararası finans piyasalarının birbirine olan bağımlılık düzeyleri artmıştır. Artık günümüzde, dünyanın herhangi bir bölgesinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasal bir olumsuzluk tüm bölgeleri çok kısa bir sürede etkiler hale gelmiştir. Tabi bu durum aynı zamanda küresel ölçekte belirsizlik ve risk hacminin de artmasına yol açmış, finansal piyasaların sağlamlık ve güvenliğine yönelik çeşitli önlemlerin alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bu bağlamda; Uluslararası Ödemeler Bankası’na (Bank For International Settlements - BIS) bağlı olarak 1974 yılında oluşturulan Basel Komitesi tarafından, bankacılıkta denetim, gözetim ve düzenleme kalitesini iyileştirici çalışmalarda bulunmak üzere 1988 yılında Basel I Kriterleri yayınlanmıştır. Ancak zaman içerisinde finans sektöründe yaşanan gelişmeler, küresel ölçekte artan risk hacmi, gün geçtikçe karmaşıklaşan bankacılık işlemleri ve teknoloji alanındaki yenilikler neticesinde söz konusu kriterler güncel ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmiş ve böylelikle yeni düzenlemeler yapma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu beklentiler üzerine 2004 yılında Basel Komitesi tarafından yeni düzenlemelere gidilmiş ve bu düzenlemeler de Basel II Kriterleri adı altında 2007 yılında yürürlüğü sokulmuştur. Kredi riski, piyasa riski ve operasyonel riskin üçünün birlikte, geniş bir çerçevede ele alındığı bu standardın temel amacı; finansal işletmelerin faaliyetlerinde risk yönetimini ön plana çıkararak, firmalarda risk kültürünün benimsenmesine olanak sağlamak olarak ifade edilebilir.

Basel II Hükümlerinin Avrupa Birliği Müktesebatı’na ilave edilmesiyle birlikte Türk Bankacılık Sisteminde sermaye yeterliliğinin hesaplanması, “Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” esas alınarak yapılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda 30 Mayıs 2005 tarihinde Türkiye’nin yol haritası açıklanmıştır. Ayrıca söz konusu kriterler, reel sektör işletmelerine de bir kredi risklilik derecelendirmesi esası getirmiştir. Bu durumda reel sektör işletmelerinin kredi talebinde bu risklilik derecesi etkili olacaktır.

Bu uyum sürecinde Türk Ticaret Kanunu'nda yeni düzenlemeler yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilen ve 14 Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre; pay senetleri borsada işlem gören şirketler, riskin erken teşhisi ve yönetimi için uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Bu bakımdan pay senetleri borsada işlem gören tüm işletmeler için risk yönetimi faaliyetlerinin yasal bir zeminde yürütülmesi zorunluluğu getirilmiştir. Dolayısıyla bu işletmelerin riskin erken saptanması ve yönetimi komitesini en kısa zamanda oluşturarak risk yönetimi faaliyetlerine başlaması gerekmektedir. Aksi takdirde birtakım cezai yaptırımlara maruz kalınması söz konusu olacaktır. Bunun dışında, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik yapı ve değişen rekabet ortamı şüphesiz ki işletmelerin finansal sağlamlığının korunması açısından etkin bir risk yönetimini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla pay senetleri borsada işlem görmeyen işletmeler için risk yönetimi konusu her ne kadar zorunlu olmasa da, işletmenin finansal sağlamlığının korunması açısından son derece önemlidir.

Yukarıda da değindiğimiz gibi pay senetleri borsada işlem gören basın işletmelerinin de risk yönetimi faaliyetlerini yasal zeminde yürütmesi gerekmektedir. Halka arz olmamış, hisseleri işlem görmeyen basın işletmeleri içinse böyle bir yükümlülük söz konusu değildir. Ancak denilebilir ki, günümüz rekabet ortamında var olma savaşı veren basın işletmelerinin finansal yapılarının sağlamlığını koruyabilmesi, karşı karşıya olduğu risklerini yürütme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Basın işletmeleri faaliyet süreçlerinin çift yönlü müşteri ilişkisi içerisinde karmaşık bir yapıda oluşu, bu işletmelerin finansal ve operasyonel riskler bağlamında güçlü bir risk yönetimi mekanizması oluşturmalarını gerektirmektedir.

Bu bağlamda çalışma kapsamında, Türkiye Gazetesi, Hürriyet Gazetesi, Posta Gazetesi, Zaman Gazetesi, Sabah Gazetesi ve Star gazetesi olmak üzere toplam altı basın işletmesi ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler söz konusu basın işletmelerinde risk yönetimi faaliyetlerini sürdüren kişilerle yapılmıştır. Görüşme yapılan bu işletmelerden Türkiye, Hürriyet ve Posta Gazetelerinin pay senetleri borsada işlem görmektedir. Bu bakımdan bu basın işletmelerinin risk yönetimi faaliyetlerini yasal bir zeminde sürdürme yükümlülükleri bulunmaktadır. Zaman, Sabah ve Star Gazetelerinin pay senetleri borsada işlem görmemekte, dolayısıyla bu faaliyetlerin yürütülmesine ilişkin bir yasal yükümlülükleri bulunmamaktadır. Ancak, gerek ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, gerekse piyasa

koşullarının dayatmış olduğu sert rekabet koşulları, finansal sağlıklarını koruyabilmek adına, bu işletmelerin de risk yönetimi faaliyetlerine başlamaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Güncel yasal ve ekonomik gelişmeler çerçevesinde, basın işletmelerinin risk yönetimi uygulamalarını irdelemek ve söz konusu işletmelerin operasyonel risk yönetimi alanındaki farkındalıklarını ölçmek amacıyla hazırlanan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Basın işletmeciliği ve risk yönetimi alanlarında yapılan literatür taraması neticesinde oluşturulan ilk iki bölüm çalışmanın teori kısmını oluşturmaktadır. Üçüncü bölüm ise, basın işletmelerinden elde edilen bilgilerin analiz kısmını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, basın işletmelerinin yapısal özellikleri ve işletme fonksiyonları ele alındıktan sonra, söz konusu işletmelerin riskleri denetim otoritelerince belirlenen ilkeler çerçevesinde sınıflandırılmış, ardından Yeni Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde risk yönetimi alanına getirilen düzenlemeler incelenmiştir.

İkinci bölümde, basın işletmelerinin faaliyet süreçlerindeki operasyonel riskler sınıflandırılarak, bu risklerden korunmak için alınması gereken önlemler incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, operasyonel risklerin yönetim süreci ve yönetim stratejileri basın işletmeleri bağlamında ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü analiz kısmı oluşturmaktadır. Bu çerçevede, görüşme yapılan altı basın işletmesinin, risk yönetimi faaliyetlerinin işlevselliği ve operasyonel risklerinin yönetimine ilişkin farkındalık düzeyleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 2. BASIN İŞLETMELERİNDE RİSKLERİN SINIFLANDIRILMASI ve YENİ TÜRK TİCARET KANUNU'NDA RİSK YÖNETİMİ

### 2.1. Basın İşletmelerinin Yapısal Özellikleri

#### 2.1.1. Temel kavramlar

Temel kavramlar kapsamında; işletme ve basın işletmeciliği kavramlarına dair yapılan tanımlamalara değinilerek, basın işletmelerinin temel özellikleri ve işletme fonksiyonları ele alınacaktır.

##### 2.1.1.1. İşletme kavramı

En genel tanımıyla işletme; “İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere doğal kaynaklar, emek, sermaye ve organizasyon olmak üzere üretim faktörlerinin uyumlu bir biçimde bir araya gelmesinden oluşan iktisadi bir kuruluştur.”<sup>1</sup> Tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmeler çeşitli insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak oluşturulmuş ticari yapılardır. Karşılanan bu ihtiyaçlar işletmenin faaliyet alanına göre mal ya da hizmet olabilir. Kısaca işletmeyi; “Pazarın taleplerini karşılamak veya arttırmak amacıyla mal veya hizmet üreten ya da pazarlayan ve kâr amacı güden ekonomik birimdir”<sup>2</sup> şeklinde tanımlamak da mümkündür. İşletmeler, hukuki yapılarına, ürettikleri mal ve hizmet türüne ve üretim araçlarının mülkiyeti ve büyüklüğüne göre sınıflandırılmaktadır.<sup>3</sup>

##### 2.1.1.2. Basın işletmesi kavramı

Literatür incelendiğinde basın işletmeciliği kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. En genel tanımlamayla basın işletmeleri “haber ve fikir üreten iktisadi kuruluş”<sup>4</sup> şeklinde ifade edilmektedir. Robert Picard ise basın işletmeciliği kavramını; “Basın sektöründe faaliyet gösteren, okuyucuların ve diğer toplum kuruluşlarının bilgi ve eğlence ihtiyaçlarını mevcut kaynaklarla karşılamaya çalışan ekonomik birimler”<sup>5</sup> şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre de basın işletmeleri; “Çevresinden haber, resim, insan gücü, kâğıt, mürekkep, boya, makine ve teçhizat, para vs. gibi girdileri alan, bunları belirli

<sup>1</sup> Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Ankara, Savaş Yayınları, 6. Baskı, 1992, s.18.

<sup>2</sup> Semra Atılğan, **Basın İşletmeciliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2. Baskı, 1999, s.17.

<sup>3</sup> Türkân Uğur Dai, **Basın İşletmelerinin Finansal Yapısı**, İstanbul, Beta Yayınları, 1. Baskı, 2008, s.9.

<sup>4</sup> Güneş N. Berberoğlu, **Basın İşletmeciliği**, İstanbul, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, 1. Baskı, 1991, s.24.

<sup>5</sup> Robert Picard, **Media Economics: Concepts and Issues**, California, Sage Publication, 1989, s.7, Akt., Mustafa Kacur, **Görsel Basın İşletmelerinde Örgütlenme Fonksiyonu: Yapılar ve Sorunlar Üzerine Bir Araştırma**, Kayseri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008, s.9.

düzeyde baskı teknolojisi ile bir araya getiren ve bu sürecin, yani baskı işleminin sonunda elde ettiği malı tekrar çevresine veren bir birimdir.”<sup>6</sup>

Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılacağı üzere basın işletmeleri; kültürel, ekonomik ve siyasi açıdan kamuoyu oluşturma, kamuoyunu bilinçlendirme ve şekillendirmenin yanı sıra aynı zamanda kâr elde etmeye çalışan ticari kuruluşlardır.<sup>7</sup> Bu açıdan basın işletmeleri, ticari işletme hüviyetine sahip olmakla beraber aynı zamanda düşünce üreten ve kamu hizmeti gören kültürel işletmelerdir.<sup>8</sup> Bu bağlamda; tüketime sundukları mal ve kamuoyunu bilgilendirmek ve biçimlendirmek amacıyla kitlelere sundukları düşünce dolayısıyla basın işletmelerini, hem mal hem de hizmet üreten işletmeler sınıfına koymak mümkündür. Kısacası basın işletmeleri, hem fiziksel bir ürün ortaya koyarak hem de düşünce üretimi ve aktarımı faaliyetinde bulunarak, ikili bir karaktere sahip olma özelliğini taşır<sup>9</sup> ve bu çift yönlü faaliyeti nedeniyle diğer birçok işletmeden ayrılırlar.

### **2.1.1.3. Basın işletmelerinin temel özellikleri**

Basın işletmeleri, temelde diğer işletmelerle ortak özelliklere sahip olmakla birlikte, faaliyet alanı ve üretim süreçleri bakımından diğer işletmelerden önemli farklılıkları da bünyesinde barındırmaktadır. İnsanların haber alma, bilgi edinme ve eğlenme gibi günlük ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan ve “kültür endüstrisi” sınıfına giren basın işletmeleri, bu işlevlerini yerine getirebilmek için gazete ve dergi gibi fiziki bir ürün ortaya koymaktadır. Fakat, basın işletmelerinin ortaya koyduğu ürünün asıl değeri, sunulan fiziki mamul olmayıp, üretilen haber ve fikirler olmasıdır. Bu özellik, basın işletmesini haberleşme hizmeti sağlayan bir hizmet işletmesi durumuna getirmektedir.<sup>10</sup>

Basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özellikleri; pazar yapısı, pazara giriş engelleri, mamul yapısı, örgüt yapısı, dağıtım yapısı ve çalışan yapısı şeklinde sıralamak mümkündür.

---

<sup>6</sup> Tamer Koçel, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları Semineri**, İstanbul, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, 1984, s.120, Akt., Kacur, **a.g.e.**, s.10.

<sup>7</sup> Berberoğlu, **a.g.e.**, s.28.

<sup>8</sup> Işık Özkan, **Basım ve Basın İşletmeciliği**, İzmir, Bilgehan Basımevi, 1989, s.7.

<sup>9</sup> Berberoğlu, **a.g.e.**, s.27.

<sup>10</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.119.

### **2.1.2. Basın işletmelerinde işletme fonksiyonları**

İşletmeler tüketilebilir nitelikte üretim yapmak ve üretim çıktılarını tüketicilere ulaştırmak için birbiriyle uyumlu bir dizi faaliyette bulunurlar.<sup>11</sup> Yönetim, üretim, finans, personel, dağıtım ve pazarlama şeklinde gruplandırılan bu faaliyetler işletme fonksiyonları olarak adlandırılmaktadır. Basın işletmeleri de diğer işletmelerde olduğu gibi bu fonksiyonların hepsini bünyesinde barındıran bir faaliyet alanı içerisindedir.

#### **2.1.2.1. Yönetim fonksiyonu**

En genel tanımlamayla yönetim; “Üretim amacı ile bir araya getirilen faktörlerin planlanması, koordinasyonu ve kontrolü anlamına gelmektedir.”<sup>12</sup> Yine bir diğer tanımlamaya göre yönetim; “İşletmenin ana hedeflerinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik çalışmaların tümü”<sup>13</sup> şeklinde ifade edilmiştir.

Mal ya da hizmet üreten her işletme, kâr maksimizasyonunu elde edebilmek amacıyla; üretim kalitesini yükseltmek, üretim maliyetlerini düşürmek, dolayısıyla bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için de etkin bir işbirliği ve koordinasyon sağlamak durumundadır. Günümüz rekabet ortamında yönetim fonksiyonu bu bakımdan günden güne önemini arttırmakta ve ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir. Özellikle, basın işletmelerinin faaliyette bulunduğu çift yönlü pazar ortamında yönetim fonksiyonu, üzerinde önemle durulması gereken hassas bir süreci kapsamaktadır. Günümüz çağdaş yönetim kuramcıları tarafından yönetim fonksiyonunun aşamaları; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol ve denetim şeklinde sıralanmaktadır. Aşağıdaki tabloda, yönetim fonksiyonunda yer alan bu aşamaların, hangi tür sorulara cevap verdiği gösterilmiştir.

---

<sup>11</sup> Emine Sayılğan, **Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1.Baskı, 2010, s.10.

<sup>12</sup> Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 15.Baskı, 2010, s.4.

<sup>13</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.67.

Tablo 1

Yönetimin Fonksiyonları	Planlama	Örgütlenme	Yöneltilme	Koordinasyon	Kontrol ve Denetim
İşletmenin Fonksiyonları					
Haber Merkezi / Yazı İşleri	Ne, ne zaman, nasıl, nerede ve hangi maliyete katlanılarak yapılacak?	Kim, neyi, hangi yetkilerle, hangi çerçevede, nasıl yapacak?	İnsanlar ortak amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirilip harekete geçirilecek?	İnsanlar, işler arasındaki uyum nasıl sağlanacak?	Amaçlara ulaşma derecesi nedir? Ne gibi düzeltici veya koruyucu önlemler alınacak?
İlan ve Reklam					
Dağıtım - Satış					
Promosyon					
Ticari İşler					
Bilgi İşlem					
Kurgu / Mizanpaj					
Halka İlişkiler					
İnsan Kaynakları					
Basım / Yayın					

**Tablo:** Mustafa Kacur, **Görsel Basın İşletmelerinde Örgütlenme Fonksiyonu: Yapılar ve Sorunlar Üzerine Bir Araştırma**, Kayseri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008, s.67.

### 2.1.2.1.1. Planlama

Planlama aşaması yönetim sürecinin ilk basamağını oluşturan önemli bir alt fonksiyondur. Planlama aşaması da kendi içerisinde bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde işletmenin ilk hedefleri belirlenir, belirlenen bu hedeflere yönelik olarak gerekli bilgiler toplanarak değerlendirilir ve hedeflere ulaşmaya yönelik olarak değerlendirilen alternatif araçlar arasından bir seçim yapılır.<sup>14</sup>

Planlama sürecinde öngörülen hedeflere ulaşmak için karar, eylem ve sonuç olmak üzere üç aşama bulunmaktadır.<sup>15</sup> Etkin ve kapsamlı bir planlama süreci neticesinde basın işletmeleri, kaynaklarını nasıl, nerede ve ne ölçüde kullanacağına yönelik doğru kararlar verebilme yetisine sahip olur. Planlama süreci aynı zamanda, gelecekte, işletmenin maruz kalabileceği olası aksamaların değerlendirilerek, bu doğrultuda bir cevap verme stratejisinin belirlenmesine katkı sağlayabilmektedir.

### 2.1.2.1.2. Örgütlenme

Örgütlenme, planlamada saptanmış olan amaçlara en kısa zamanda, en az çabayla ve uzmanlaşmanın avantajlarından optimum düzeyde faydalanmak amacıyla yapılır.<sup>16</sup> İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve kontrolü için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütlenme işlemiyle ortaya çıkan “iyi bir örgüt” de, yönetimin yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırmak ve etkinliği arttırmak için gereklidir.<sup>17</sup> Bu nedenle işletmenin örgüt yapısı, işletme faaliyetlerinin tümünü etkileyen bir niteliktedir.

Örgütlenme kavramına ilişkin tanımların tümünde “amaçların gerçekleştirilmesi için, kaynaklar ve insanlar arasındaki biçimsel ilişkilerin tanımlanması işlemi” olduğu vurgulanmaktadır. Bu işlem sonucu meydana gelen yapı ise bir varlık olarak organizasyonu ifade etmektedir. Örgütlenme kavramı çoğunlukla “rollerin ve pozisyonların biçimselleştirilmiş bir yapısı” olarak açıklanmaktadır.<sup>18</sup>

Örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içerisinde bir araya getirme faaliyeti sonucunda ortaya çıkan yapıdır.<sup>19</sup> Basın işletmelerinde

---

<sup>14</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.58.

<sup>15</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.71.

<sup>16</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.73.

<sup>17</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 14. Baskı, 2003, s.143.

<sup>18</sup> Berberoğlu, **a.g.e.**, s.32.

<sup>19</sup> Tosun, **a.g.e.**, s.226.

de ikili bir örgütsel yapı söz konusudur. Özellikle gazete işletmelerinin örgüt yapısında basım ve dağıtım gerçekleştirilen üretici taraf ve haberleri toplayan, işleyen ve oluşturan yazı işleri tarafı vardır ve bu iki taraf arasında kesin, ayırıcı bir çizgi bulunmaktadır.<sup>20</sup> Üretici taraf, genellikle her türlü baskı sonrası işlemleri üretim süreci içerisinde gerçekleştiren ve uygulamada matbaa işletmesi diye de anılan kısmı oluşturur ve genel anlamda tipik endüstri işletmelerine benzer. Ancak yaratıcı tarafta önemli olan fiziki değerlerden çok haber oluşturma, yorumlama ve kurgulama fikirleridir.<sup>21</sup> Kısaca söylemek gerekirse, basın işletmelerinde farklı özellikteki iki yapı aynı çatı altında toplanmıştır ve bu durum basın işletmelerinin örgütsel yapısının klasik işletmelere nazaran daha karmaşık olmasına yol açmaktadır.

#### **2.1.2.1.3. Yönelme**

Yönetimin ilk aşamasında yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılan plan; tahminlere dayanmakta ve olması arzu edilenleri göstermekte, örgütleme; plan hedefleri yönünde iyi işleyen bir yapı ve süreç oluşturmayı hedef almakta ve nihayet yönelme; organizasyonu plan hedeflerine göre yürüten bir yönetsel faaliyet olarak örgütlemeyi izlemektedir.<sup>22</sup> Yönelme, bir diğer deyişle motivasyon, bir grup insanı bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalar sürecidir.<sup>23</sup> Planlama ve örgütleme evrelerinde durağan durumdaki işletme, yönelme işlevi aracılığıyla canlılık ve dinamizm kazanır.<sup>24</sup>

Bir basın işletmesinde etkin bir yönelme işlevinin hayata geçirilebilmesi için öncelikli olarak; çalışanların iyi tanınması, astlara yetenek ve becerilerine uygun görev ve sorumlulukların verilerek gereken yazılı ve sözlü raporların sürekli olarak alınması, çalışanların sürekli denetim altında bulundurulması, yöneticilerin ayrıntılar içinde bunalması ve etkin ve verimli bir haberleşme mekanizmasının kurulması gerekmektedir.<sup>25</sup>

#### **2.1.2.1.4. Koordinasyon**

Koordinasyon işletmenin düzenli, verimli ve sürekli olarak çalışabilmesi için, işletme içerisinde uyum ve işbirliğinin sağlanması olarak ifade edilebilir. Etkili bir koordinasyon

---

<sup>20</sup> Amitiai Etzioni, **A Comparative Analysis Of Complex Organizations**, The Free Press, Newyork, 1965, s.52, Akt., Kacur, **a.g.e.**, s.32.

<sup>21</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.8-12.

<sup>22</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s.164.

<sup>23</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.85.

<sup>24</sup> Tosun, **a.g.e.**, s.241.

<sup>25</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.72.

mekanizmasının kurulamadığı bir işletmenin, özellikle de büyük işletmelerin bütünlüğünün korunabilmesi ve işlerliğini devam ettirilebilmesi olanaksızdır.<sup>26</sup> Koordinasyonun etkili olabilmesi için de, iyi işleyen bir haberleşme sisteminin varlığı gerekmektedir.<sup>27</sup> Koordinasyonun zayıf olduğu bir işletme ise, bu zayıflık derecesinde gücünden ve varlığından kaybeder. Böyle bir durumda işletme, rastgele bir araya gelmiş üretim etmenleri yığından fazla bir değer taşıyamaz.<sup>28</sup>

Koordinasyon iç ve dış koordinasyon olmak üzere iki biçimde incelenebilir. İç koordinasyon örgüt içi uyumun en etkin şekilde sağlanabilmesine olanak tanır. Dış koordinasyon ise işletme ile çevresel faktörlerin uyum sağlamasına olanak tanır. Yani iç koordinasyon; düzgün bir iş akışı sağlayarak, üretimin arzu edilen zaman ve kalitede olmasına olanak tanırken,<sup>29</sup> dış koordinasyon ise çevrenin; toplumsal, siyasal, kültürel, doğal, teknik ve iktisadi koşullarıyla uyumlulaşmayı kolaylaştırır.<sup>30</sup>

#### **2.1.2.1.5. Kontrol ve Denetim**

Denetim, en basit ifadeyle; olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.<sup>31</sup> İşletmede çalışanların ve çeşitli üretim araçlarının sağlanması, çeşitli girdilerin yapılması, üretim miktarı ve üretim kalitesi, satış ve kredi işleri gibi işletmeyi ilgilendiren her konu denetimin kapsamına girebilir.<sup>32</sup>

Bir çeşit geri bilgi akışı veya geri besleme temeline dayanan denetim fonksiyonunun dört ana unsuru bulunmaktadır. Bunlar; standartların belirlenmesi, fiili durumun belirlenmesi, sapmaların belirlenmesi ve analizi, son olarak da düzeltici önlemlerin alınmasıdır.<sup>33</sup> Denetimin yapılabilmesi için öncelikli olarak standartların belirlenmesi gerekir ki bu da denetimi yapılacak olan faaliyet kriterlerinin önceden saptanması anlamına gelmektedir. Daha sonra fiili durum belirlenerek, işletme faaliyetlerinin planlanan amaçlar doğrultusunda sürdürülüp sürdürülmediği ortaya çıkarılmış olur. Sonrasında bu amaçlardan sapmalar belirlenir ve gerekli analizler yapılarak düzeltici önlemler alınmaya çalışılır.

---

<sup>26</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.73.

<sup>27</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s.170.

<sup>28</sup> Tosun, **a.g.e.**, s.270.

<sup>29</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.88.

<sup>30</sup> Tosun, **a.g.e.**, s.272.

<sup>31</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s.171.

<sup>32</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.73.

<sup>33</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.90.

### 2.1.2.2. Üretim Fonksiyonu

Üretim; bir fiziksel varlık üzerinde, onun değerini arttıracak bir değişiklik yapmak veya hammadde ya da yarı mamulleri kullanılabilir bir mamule dönüştürmek şeklinde ifade edilebilir. Üretimin temel amacı bir mamul ya da hizmet yaratmaktır. Bunun gerçekleşmesi için işletmenin en büyük ve karmaşık bölümü olan üretim bölümünün, üretim faktörleri adı verilen unsurları belirli koşullar ve yöntemlerle, birbirleriyle uyumlu bir şekilde bir araya getirmesi gerekir.<sup>34</sup> Bu karmaşık faaliyetleri yerine getiren üretim bölümünün etkin bir şekilde işleyebilmesi önemli ölçüde bölümün iyi örgütlenmesine bağlıdır. Örgütlenme de işletmenin büyüklüğü, üretim hacmi ve uygulanan üretim sürecine bağlı olarak bazı farklılıklar gösterir.<sup>35</sup>

Üretim yönetimi ise, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının belirli miktarlardaki mamulün istenilen niteliklerde, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir.<sup>36</sup> Modern işletmecilikte üretim yönetiminin temel görevlerinden biri, bir işin görülüş biçiminin geliştirilmesiyle zaman, çaba ve maliyet tasarrufu sağlayarak maksimum verimliliğe ulaşılmasıdır.<sup>37</sup>

Gazete ve dergi gibi basılı ürünleri okuyucuya sunan basın işletmeleri de, mal ve hizmet üretiminin karma olarak yer aldığı faaliyetleri yerine getiren<sup>38</sup> işletmelerdir. Mallar taşınabilir ya da depo edilebilir; fakat hizmetler, alıcının talep ettiği yer ve zamanda sunulmalıdır.<sup>39</sup> Basın işletmelerinin hem mal hem de hizmet üreten oluşu, bu işletmelerin üretim fonksiyonlarını ikili bir yapıya büründürerek daha karmaşık hale getirmektedir.

Ayrıca basın işletmeleri kitle üretimi yapan işletmelerdir. Kitle üretiminin özelliği, üretimin devamlı olması veya aynı üründen çok miktarda üretilmesidir. Dolayısıyla basın işletmelerinin yapısına uygun olan kitle üretimi, sermaye yoğun üretim teknolojisi ve otomasyon gibi gelişmiş üretim sistemleri kullanarak, birbirinin aynı olan ürünler üretmek biçiminde gerçekleşir.<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup> Kobu, a.g.e., s.3.

<sup>35</sup> Özkan, a.g.e., s.74.

<sup>36</sup> Kobu, a.g.e., s.5.

<sup>37</sup> Mucuk, a.g.e., s.218.

<sup>38</sup> Şevket Evliyagil, **Basın İşletmeciliği Ders Notları**, Ankara, Bilim Yayınları, 1969, s.59.

<sup>39</sup> Tosun, a.g.e., s.88.

<sup>40</sup> Atılğan, a.g.e., s.93.

Kitle üretimi yapan basın işletmelerinin kârlılığını arttırabilmesi ve buna bağlı olarak da rekabet avantajı kazanabilmesi büyük ölçüde üretim fonksiyonunun etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesine bağlıdır. Çünkü rekabette en büyük stratejik avantaj üretim maliyetleri ve kalitedir.<sup>41</sup> Özellikle günümüz rekabet koşullarında işletmelerin kârlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biri maliyettir. İşletmelerin kârlılığı büyük ölçüde maliyetlerini aşağıya çektiği oranda artmaktadır. Bu bakımdan, basın işletmeleri üretim fonksiyonunu yerine getirirken minimum maliyetle optimum kârlılık düzeyini yakalamak durumundadır.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta da, kitle halinde üretim yapmak için yüksek derecede makinalaşmanın kaçınılmaz olması ve talep tahminlerinin doğru bir şekilde belirlenmesinin hayati bir önem arz etmesidir.

Basın işletmeleri bu bakımdan teknolojik gelişme ve yeniliklere son derece bağımlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Kullanılan teknoloji ve makinalaşma düzeyi, basın işletmelerinin kârlılık oranları ve rekabet avantajını etkileyen en önemli unsur olarak görülebilir. Ayrıca gereğinden fazla maliyetle karşılaşılması ve işletme kaynaklarının gereksiz bir şekilde kullanılmaması için talep tahminleri de, son derece hassas bir şekilde belirlenmelidir.

### **2.1.2.3. Finans Fonksiyonu ve Önemi**

En genel anlamda finans, “ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir”<sup>42</sup> şeklinde ifade edilebilir. İşletmenin temel fonksiyonları arasında yer alan finans, işletmenin gelecek dönemlere ilişkin finans politikasının saptanmasını, finansal planların hazırlanmasını, işletme faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gerekli fonların tedarikini ve bu fonların rasyonel kullanımının gerçekleştirilmesini sağlar.<sup>43</sup>

Bir işletmenin varlığını sürdürmesi, üretime devamı, duran ve dönen varlıklara yatırım yapma gücü, finansman politikasıyla doğru orantılıdır. Finansal yönetimde temel amaç, işletmenin pazar değerini en üst seviyeye çıkartmaktır.<sup>44</sup> İşletmelerde finansal yönetim iki

---

<sup>41</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları, 7.Baskı, 2005, s.203.

<sup>42</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s.276.

<sup>43</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.102.

<sup>44</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.102-103.

temel sorunla karşılaşmaktadır. İlki; firma hangi varlıklara ve ne kadar yatırım yapmalıdır? İkincisi ise, yatırım için gerekli fonlar hangi kaynaklardan sağlanmalıdır? Finansal yönetici bu sorulara yanıt ararken, firmanın pazar değerini maksimum kılacak yatırım ve finansman kararları almaya çalışır.<sup>45</sup> Bu finansman kararlarına bağlı olarak şekillenen finans politikaları, şirketin kaynak dağıtım süreci ile işletmenin bütçeleme faaliyetlerine yakından bağlantılıdır. Para edinim kaynakları ve kullanım biçimi için rehberdirler.<sup>46</sup>

Finansman, öz kaynaklar, oto finansman ve dış kaynaklardan temin şekliyle yapılır. Öz kaynaklarla finansmanda, gerekli fon işletme sahiplerinden tahsis edilir. Oto finansman, işletmenin kendi faaliyetleri sonucu elde ettiği kârın bir kısmının dağıtılmayarak işletmede bırakılmasıdır. Dış kaynaklarla finansman ise, işletme dışından borçlanma yoluyla fon teminidir.<sup>47</sup> Finansal güç ise; işletmenin varlıkları, likiditesi, borçları, borçlarını ödeyebilme gücü, toplam borçlarının sermayesine oranı gibi daha da çoğaltılabilecek pek çok kriterin genel bir sonucunu ifade etmektedir.<sup>48</sup> Basın işletmelerinde hızlı ve kaliteli yayınlar yapabilmek için yeni iletişim teknolojilerinden yararlanmak ve önemli ölçüde büyük sermayenin finans gücüyle karşılanabilen pahalı teknoloji yatırımlarına mali kaynak sağlarken, işletmenin ihtiyacı olan öz ve yabancı kaynak dengesini en uygun koşullarda oluşturmak gerekir.<sup>49</sup> Günümüz koşullarında sektördeki yoğun rekabet, ileri ve pahalı teknolojinin kullanımı nedeniyle artan maliyetler, en önemli hammaddesi olan kâğıdın temininde ithalata olan bağımlılık, dönem dönem yaşanan bunalımlar, basın işletmelerinin hayatta kalma mücadelesinde güçlü bir finansal yapıya sahip olmalarını gerekli kılmaktadır.<sup>50</sup>

Ticari bir işletme olma özelliğinin bir sonucu olarak, kâr amacı güden ve yüksek tirajı hedefleyen basın işletmeleri de, girdi fiyatlarındaki artışlar, teknolojik yenilenmeyi gerektiren pahalı yatırımlar, promosyon ihtiyacının yarattığı ek mali külfetler, pazarlama ve dağıtım aşamasında yaşanan güçlükler sebebiyle kimi finansal sorunlarla karşılaşmaktadırlar.<sup>51</sup> Şurası bir gerçektir ki basın işletmelerinde, işletmenin varlığını sürdürebilmek, hükümetleri

---

<sup>45</sup> Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, 10. Baskı, İstanbul, 2010, s.27.

<sup>46</sup> Eren, **a.g.e.**, s.349.

<sup>47</sup> Zeyyad Hatipoğlu, **Ayrınyılı İşletme Finansmanı**, İstanbul, İTÜ İşletme Fakültesi Matbaası, 1983, s.17.

<sup>48</sup> Şevket Sayılğan, **İşletmelerde Risk Yönetimi – Örnek Basın İşletmeleri**, Finans Dünyası Dergisi, Ekim 2004, s.66.

<sup>49</sup> Dai, **a.g.e.**, s.1.

<sup>50</sup> Dai, **a.g.e.**, s.1.

<sup>51</sup> Türkân Uğur Dai, Tolga Kara, **Basın İşletmelerinde Finansal Yönetimin Önemi**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 12, 2002, s.22.

birer finans kaynağı olarak görmemek, kamuoyunu aydınlatmak gibi sosyal işlevlerini tarafsız bir biçimde yerine getirebilmek, hızlı ve kaliteli yayınlar yapabilmek adına teknolojik yenilenmeyi gerçekleştirecek kaynağı sağlayabilmek, ekonomik bağımsızlık ve ekonomik güçle mümkündür. Bu durum etkili bir finansal yönetimin önemini ortaya koymaktadır.<sup>52</sup>

Basın işletmelerinin başlıca iki temel gelir kaynağı bulunmaktadır. Bu gelir kaynaklarından ilki satıştan elde edilen gelirlerden oluşurken ikinci kaynağını da ilan ve reklam gelirleri oluşturmaktadır. Bu iki gelir kaynağı, birinci grupta okuyucular ikinci grupta da reklam verenler olmak üzere birbirinden bağımsız iki gelir grubunu oluşturmaktadır.<sup>53</sup> Şüphesiz bu iki gelir grubu basın işletmeleri için aynı zamanda iki ayrı baskı unsurudur. Kamuoyunu aydınlatma, bilgilendirme, yerine göre yönlendirme işlevlerini yerine getiren basın işletmelerinin, sözü edilen baskı ve çıkar çevrelerinin etkisinden kurtulabilmeleri, varlıklarını kendi ayakları üzerinde devam ettirebilmeleri, özgür ve tarafsız yayıncılık anlayışına gazeteciliğin etik kuralları çerçevesinde bağlı kalabilmeleri için sağlam bir finansal yapıya sahip olmaları gerekmektedir.<sup>54</sup> Bu bakımdan, güçlü bir finansal yapıya sahip olan basın işletmelerinin kamusal görevlerini yerine getirmekte güçlük çekmeyeceğini, zayıf bir finansal yapıya sahip olan basın işletmelerinin de kamusal görevlerini tam olarak yerine getirmesinin beklenemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Gazetenin dayanıksız bir ürün olması ve stok edilememesi, üretim sürecinin uzman bir emek ve yoğun bir sermaye gerektirmesi, tek bir ürünün iki farklı mal ve hizmet piyasasına sunulması gibi pek çok özellik basın işletmelerini diğer endüstri işletmelerinden ayırmakta ve finansman politikalarının son derece hassas bir şekilde belirlenmesini gerekli kılmaktadır.<sup>55</sup> Bu bakımdan basın işletmelerinde finans bölümü hayati bir öneme sahiptir.

#### **2.1.2.4. Personel Fonksiyonu**

İşletmelerin başarısında en büyük etken, insan faktörünün rasyonel biçimde değerlendirilmesidir.<sup>56</sup> İşletmelerin beşeri değerleri, varlıkları, diğer aktiflerden farklı olarak zamanla değer kazanmaktadır. Personel, tecrübe ve eğitim ile işletme için zamanla daha

---

<sup>52</sup> Dai ve Kara, **a.g.e.**, s.25.

<sup>53</sup> Barış Bulunmaz, **Basın İşletmelerinin Finansal Yapısı ve 2001 Krizi Öncesi ve Sonrası Reklam Gelirlerinin Analizi**, Makaleler, Sayı 86, Ocak 2010, s.56.

<sup>54</sup> Dai ve Kara, **a.g.e.**, s.22.

<sup>55</sup> Dilek Gürkan, **Basın İşletmelerinin Finansman Sorunları ve Bir Finansal Analiz Uygulaması**, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı 29, 2009, s.25.

<sup>56</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.122.

değerli olur. Bu nedenle gittikçe değer kazanan bu varlıklardan mümkün olduğunca faydalanmak gerekir.<sup>57</sup> Bu kaynaklardan etkin bir biçimde faydalanmak da güçlü bir personel yönetimi politikasıyla mümkün olmaktadır.

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için işletmede çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla yürütülen faaliyetlerin tümü personel yönetimi olarak tanımlanabilir.<sup>58</sup> Diğer bir deyişle personel yönetimi; yetenekli personelin seçilmesi, mevcut personelin muhafazası, her birinin verimliliğinin sistematik olarak artırılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, yeteneklerinden yararlanılması ve nihayet tüm personelin işbirliğinin temin edilmesi<sup>59</sup> olarak ifade edilebilir.

Basın işletmeleri de fikri bir ürün ortaya koymakta ve ileri teknoloji ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu durum basın işletmelerinin kalifiye eleman ile çalışmasını ve güçlü bir personel yönetimi politikasını benimsemesini zorunlu kılmaktadır.<sup>60</sup> Bu bağlamda basın işletmeleri, güçlü bir personel yönetimi politikasını uygulamak için aşağıdaki süreçleri yerine getirmek durumundadır.<sup>61</sup>

- İşletmenin personel gereksinimini ve işe alma politikasını belirlemek ve uygulamak,
- İş analizleri yapmak,
- Personeli işe alıştırmak, işletme içi eğitim programları düzenlemek, bu amaçla eğitim ve araştırma kuruluşlarıyla işbirliği yapmak,
- Personelle ilgili sorunların çözülebilmesi için üst yönetime ve alt basamak yöneticilerine danışmanlık yapmak,
- İşletme politikalarının personel yönünden değerlemesini yapmak ve ilgili birimlerle bilgi alışverişini sağlamak, işletmede çalışma koşullarıyla ilgili her türlü iyileştirici tedbiri almak, sosyal faaliyetleri yürütmek,
- Personelin işten ayrılma, izin ve emeklilik işlemlerini yürütmek.

---

<sup>57</sup> Zeyyat Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, İstanbul, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, 1. Baskı, 1986, s.235.

<sup>58</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.120.

<sup>59</sup> Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, s.231.

<sup>60</sup> Dai, **a.g.e.**, s.208.

<sup>61</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.120.

Basın işletmeleri, personel kaynaklarından etkin bir biçimden faydalanabilmek için; mevcut personel sayısı ve kalitesi ile bu personelin terfi olanakları, işletmedeki personel devir hızı ve işletmenin büyüme hedefleri göz önünde bulundurularak işe yeni alınacak olan personelin hangi özellikler taşıması gerektiği ve bu personelin işletme içinde mi yetiştirileceği yoksa yetiştirilmiş olarak mı işe alınacağına ilişkin analizlerini yapmak durumundadır.<sup>62</sup>

Ayrıca basın işletmelerinde verimliliğin artırılması için yüksek teknolojinin olanaklarından mümkün olduğunca faydalanmak gerekmekte, bu durum da kalifiye elemana olan gereksinimi arttırmaktadır.<sup>63</sup> Ancak unutulmamalıdır ki teknik gelişme aynı zamanda becerilerin kısa sürede işe yaramaz hale gelmesi ve hızla yeni becerilerin kazanılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.<sup>64</sup> Dolayısıyla basın işletmelerinde personel yönetimi faaliyetleri yerine getirilirken, personelin eğitimine önem verilmeli ve söz konusu eğitim süreçleri için gerekli olan finansman ihtiyacı karşılanmalıdır.

#### **2.1.2.5. Pazarlama Fonksiyonu**

Pazarlama, geleneksel olarak, “mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönelten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir”<sup>65</sup> şeklinde tanımlanabilir. Amerikan Pazarlamacılar Birliği ise pazarlama kavramını; “işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması sürecidir” şeklinde tanımlamıştır.<sup>66</sup>

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak pazarlamanın bazı önemli özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>67</sup>

- Pazarlama, oldukça çok ve çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir.
- Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılayan bir mübadele faaliyetidir.
- Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirlerle ilgilidir.

---

<sup>62</sup> Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, s.240.

<sup>63</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.119.

<sup>64</sup> Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, s.234.

<sup>65</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s.228.

<sup>66</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s.229.

<sup>67</sup> Emine Sayılğan, **a.g.e.**, s.10.

- Pazarlama sadece bir malın reklamı veya satış faaliyeti olmayıp, daha üretim öncesinde mamulün fikir olarak planlanıp geliştirilmesinden başlayarak, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımıyla ilgilidir.
- Pazarlama bir işletme faaliyeti grubu olarak, çok dinamik yapıda, sürekli ve sık sık değişen bir ortamda yürütülür.

İşletmelerde pazarlama fonksiyonu, işletme çıktılarını hedef kitleye sunma faaliyetlerini sürdüren pazarlama bölümü tarafından yerine getirilmektedir. Pazarlama bölümü öncelikle; pazar araştırmaları yolu ile müşteri taleplerini ortaya çıkararak üretilecek ürünün özelliklerini belirler ve yine bu yolla rakip işletmelerin durumu, yürürlükteki kanunlar, mevcut ürün hakkında tüketicilerin düşünceleri, işletmenin imajı gibi konularda sağlıklı bilgi toplama faaliyetlerini yerine getirir.<sup>68</sup> İşletme yöneticileri bu sayede, mevcut pazar yapısı ve tüketicilerin beklentileri hakkında ayrıntılı bilgiler elde ederek, bu bilgiler ışığında işletme politikalarını şekillendirme fırsatını yakalamış olur.

İşletmeler tüketilebilir nitelikte üretim yapmak ve üretim çıktılarını hedef kitleye ulaştırmak için birbiriyle uyumlu bir dizi faaliyette bulunurlar. Bu faaliyetlerin nasıl ve ne şekilde yürütüleceğini incelemek, araştırmak, bunlara uygun planlar hazırlamak ve bu planların bir düzen halinde uygulanmasını sağlamak pazarlama yönetimini oluşturmaktadır. Pazarlama yönetimiyle bağlantılı pazarlamanın aynı zamanda pazarlama karmaşı elemanları olarak da bilinen bir takım yönetsel işlevleri bulunmaktadır. Bunlar; mamul planlama ve geliştirme, fiyatlama, dağıtım ve tutundurmadır.<sup>69</sup> Bu bağlamda; işletmelerin tüketici beklentilerine uygun yeni bir mamul geliştirmesi, beklentileri karşılamayan mamullerde bir takım değişikliklere gitmesi ya da üretimi durdurması, mamulün büyüklük, biçim, renk ve marka isminin belirlenmesi gibi eylemler mamul planlama ve geliştirme faaliyetleriyle ilişkiliyken; mamul fiyatlama politikası, yöntemi, ödeme ve indirim koşullarının belirlenmesinin yanı sıra rakiplerin fiyatlama politikalarının izlenmesi ve incelenmesi fiyatlama faaliyetleri ile ilişkilidir. İşletme amaçlarına uygun dağıtım kanallarını inceleyerek en uygun dağıtım kanalını seçmek, dağıtımda görev alacak örgütleri belirlemek ve dağıtım şartlarını saptayıp uygulamak dağıtım faaliyetleri kapsamına girmektedir. Son olarak da hedef

---

<sup>68</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.128.

<sup>69</sup> Emine Sayılğan, **a.g.e.**, s.10-11.

kitle ile pazarlama iletişiminin kurulması ve satış artırıcı çabaların yürütülmesi tutundurma faaliyetleri kapsamına girmektedir.<sup>70</sup>

Basın işletmeleri için en önemli amaç; yapılan tüm faaliyetler sonucunda elde edilmiş olan basılı ürünü en geniş hedef kitleye yaymak ve bu hedef kitlenin büyüklüğüne bağlı olarak da reklam gelirlerini arttırarak optimum düzeyde kârlılık oranını yakalamaktır. Basın işletmelerinin reklam veren müşteri grubunu elde etmesi, daha çok okuyucu grubunu cezbetmesi ve sadık hale getirmesine bağlı olmaktadır. Bu da okuyucuların talep ve beklentilerinin doğru bir şekilde ölçümlenerek, ürünün bu talep ve beklentilere göre şekillendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bütün bu süreç, basın işletmelerinde pazarlama fonksiyonunun önemini ortaya koymaktadır.<sup>71</sup>

## **2.2. Basın İşletmelerinde Risklerin Sınıflandırılması ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Risk Yönetimi**

### **2.2.1. Temel Kavramlar**

Bu bölümde risk ve riskle ilişkili bazı kavramlar düzenleyici otoritelerin çalışmaları çerçevesinde incelenecek ve bu çerçevede basın işletmelerinin maruz kalabileceği temel risk grupları tanımlanarak, yeni TTK'da öngörülen risk yönetimi düzenlemelerine değinilecektir.

#### **2.2.1.1. Risk Kavramı**

Risk kavramı farklı dillerde farklı anlamlar içerecek şekilde tanımlanmaktadır. Bazı görüşlere göre risk kavramının Arapça “rızik-risq” veya Latince “riscum” kelimesinden geldiği düşünülmektedir.<sup>72</sup> Arapça “rızik” kişiye yaratıcı tarafından verilen ve üzerinden kâr elde edilebilen her hangi bir şey olarak tanımlanabilir.<sup>73</sup> Latince “riscum” kelimesi ise tesadüfi fakat istenmeyen olaylar anlamının yanı sıra cesaret etmek anlamına da gelmektedir.<sup>74</sup> Türk Dil Kurumu (TDK) ise dilimize Fransızca “risque” kelimesinden geçen risk kelimesini “zarara uğrama tehlikesi” şeklinde tanımlamıştır.<sup>75</sup>

<sup>70</sup> Emine Sayılğan, **a.g.e.**, s.16-18.

<sup>71</sup> Emine Sayılğan, **a.g.e.**, s.114-120.

<sup>72</sup> Duygu, Kızıldağ, **Yönetimsel Açıdan Risk Yönetimine Bir Bakış: İSO 31000 Risk Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, 2011, s.16.

<sup>73</sup> Akif, Özer, **Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi**, Ankara, Adalet Yayınevi, 1. Baskı, 2010, s.211.

<sup>74</sup> Kızıldağ, **a.g.e.**, s.16.

<sup>75</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50d5f3862822b9.56232634](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50d5f3862822b9.56232634), 22.12.2012.

Bir diğerk tanımlamaya göre risk, “gelecekteki olayları ve sonuçları çevreleyen belirsizlik” şeklinde ifade edilmiştir.<sup>76</sup> Akçay ve diğerkleri bu tanımlamada risk kavramını belirsizlik olarak öngörmüşlerdir. Fakat risk kavramını her ne kadar içerisinde belirsizlik taşıyor olsa da, bu iki kavram birbirinden farklı anlamlar içermektedirler. Bu bağlamda, kavram karmaşasına neden olmamak için, ileride belirsizlik kavramının anlamına da değinilecektir.

İşletme bazında ele alındığında risk Yüzbaşıoğlu tarafından, “bir işleme ilişkin bir parasal kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın ortaya çıkması ile neticelenebilecek ekonomik faydanın azalması ihtimalidir”<sup>77</sup> şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlamada riskin sadece olumsuz tarafı üzerinde durulmaktadır. Oysa risklerin sadece olumsuzluklara karşı savunmasızlık olarak değil, aynı zamanda fırsatlara karşı hazır olmak olarak görülmesi gerekir.<sup>78</sup> Modern risk yönetimi anlayışında da risklerin fırsat içeren yönlerine vurgu yapılmış, risk kavramını; “gelecekte amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar”<sup>79</sup> olarak tanımlanmıştır.

Bu bağlamda; günümüz risk yönetimi anlayışına en uygun risk tanımlamasının Çin dilinde yapıldığı söylenebilmektedir. Çin dilinde risk; birincisi fırsat, ikincisi ise tehdit anlamına gelen sembollerden oluşmaktadır.<sup>80</sup> Günümüzde işletmeler kâr elde etmek için riskli yatırım girişimlerinde bulunarak durumu fırsata dönüştürme çabasına girişebilmektedirler.

*Risk kavramının genel geçer bir tanımı bulunmamakta, yapılan tanımlamalar da genellikle disiplinlere göre farklılık arz etmektedir. “Sigortacılık alanında risk; yitirme tehlikesinin varlığı, yitirme ihtimali, belirsizlik, gerçek sonucun beklenen sonuçtan farklı olması ihtimali, beklenen durumdan başka herhangi bir durumun ortaya çıkması ihtimali olarak tanımlanırken, bankacılıkta risk; verilen bir kredinin veya girişilen taahhüdün tahsilinde ya da yerine getirilmesinde başarısızlık ihtimali anlamına gelmektedir. Finans alanında ise risk; işletmenin finansal yönüyle ilgili*

<sup>76</sup> M. Barış, Akçay, Cantürk Kayahan ve Özge, Yörükoğlu, **Türev Ürünler ve Risk Yönetimi Sözlüğü**, İstanbul, Scala Yayıncılık, 1. Baskı, 2009, s.183.

<sup>77</sup> Nejat Yüzbaşıoğlu, **Risk Yönetimi Konferansı**, İstanbul. Risk Yöneticileri Derneği, Finans Dünyası Dergisi, 2003, s.49.

<sup>78</sup> Şevket Sayılğan, **Medya İşletmelerinde Risk Yönetimi**, Yayınlanmamış Ders Notları, s. 21.

<sup>79</sup> Onur Derici vd., **Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması**, Sayıştay Dergisi, Sayı 65, 2007, s.152. Akt. Kızıldağ, a.g.e., s.18.

<sup>80</sup> Aswath, Damodaran, **Strategic Risk Taking: A Framework For Risk Management**, New Jersey, Warthoon School Publishing, 2008, s.5, Akt. Kızıldağ, a.g.e., s.16.

*planlanan veya beklenen herhangi bir durumun meydana gelmesinde ortaya çıkan sapma ihtimali olarak ifade edilmektedir.”<sup>81</sup>*

### **2.2.1.2. Belirsizlik Kavramı**

TDK belirsizlik kavramını “belirsiz olma durumu, belgisizlik, müphemiyet, vuzuhsuzluk”<sup>82</sup> olarak tanımlamaktadır. En genel anlamıyla belirsizliğin; gelecekte ne olup ne olmayacağı bilgisinden yoksun şüphelerle dolu bir fikri durumdur<sup>83</sup> şeklinde tanımlaması yapılabilir.

Belirsizliğin bilinen klasik tanımı ilk kez Frank H. Knight tarafından şu şekilde yapılmıştır: "Belirli bir hareketin birden fazla sonucunun bulunması, bu farklı sonuçların ortaya çıkma olasılıklarının belli olmaması durumudur. Eğer belirli sonuçları elde etmenin olasılıkları da bilinmekte ise, o takdirde bu bir belirsizlik değil risk durumudur.”<sup>84</sup> Bu tanımlamadan hareketle bir olayın olasılık dağılımlarının bilindiği durumlar risk, dağılımların bilinmediği durumlar ise belirsizliktir<sup>85</sup> şeklinde bir çıkarım yapılabilir.

Bir olayın olasılık dağılımlarının bilinmesi risklerin hesaplanabilmesini, etkilerinin öngörülebilir ve yönetilebilir olmasını sağlamaktadır. Fakat belirsizlik olayların ölçülemeyen kısmıdır. Belirsizlik ölçülemediği için sonuçları da öngörülemez, hangi alanda ne kadar etkisinin olacağı tahmin edilemez, belirsizliğe olasılık atfedilemez.<sup>86</sup> Kısacası riskli durumların, sonucun belirsizliği üzerine karakterize olan durumlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>87</sup> Bütün bunlardan hareketle risk ile belirsizlik arasındaki en temel farkın; riskin ölçülebilir dolayısıyla hesaplanabilir ve yönetilebilir olduğu, belirsizliğin ise ölçülemez dolayısıyla hesaplanamaz ve yönetilemez olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

---

<sup>81</sup> Abdurrahim, Emhan, **Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, s.210.

<sup>82</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50d7106b1e6041.48226982](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50d7106b1e6041.48226982), 23.12.2012.

<sup>83</sup> Emet, Vaughan, Terese Vaughan, **Essential of Insurance: A Risk Management Perspective**, New York, 1995, Akt. Emhan, **a.g.e.**, s.211.

<sup>84</sup> Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, İstanbul, Güzem Can Yayınları, 3. Baskı, 2002, ss.57.

<sup>85</sup> Sedat Akalın, **Yönetim Ekonomisi**, İzmir, Ege Üniversitesi İ.T.İ.A. Yayını, Akt. Emhan, **a.g.e.**, s.211.

<sup>86</sup> TSPAKB, **Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası Risk Yönetimi**, İstanbul, 2005, s.24, Akt., Nazım Aslan, **Bankacılıkta Faiz Riski ve Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, ss.26.

<sup>87</sup> İmad A. Moosa, **Operational Risk Management**, New York, First Published By PALGRAVE MACMILLAN, 2007, s.1.

### 2.2.1.3. Basel I Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı

Basel I Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı, Uluslararası Ödemeler Bankası'na (Bank For International Settlements - BIS) bağlı olarak 1974 yılında oluşturulan Basel Komitesi tarafından; bankacılıkta denetim, gözetim ve düzenleme kalitesini iyileştirici çalışmalarda bulunmak üzere, 1988 yılında yayınlanan kriterleri ifade etmektedir. Yasal bir bağlayıcılığı olmamakla birlikte, uluslararası ölçekli bankalara tavsiye niteliğinde olan bu kriterler; “uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren bankaların aktiflerinin risklerini ağırlıklandırmak ve buna karşılık gelen asgari sermaye büyüklüğünü saptamak için bir yöntem önerisi”<sup>88</sup> sunmuştur.

Basel I Kriterleri kapsamında, başlangıçta bankaların bankacılık faaliyetleri sırasında karşılaştıkları kredi riski üzerinde durularak, bankalara asgari sermaye yükümlülüğü getirilmiş; sonraları da, bankaların açık pozisyonları, borçlanma araçlarının ikincil piyasalarda alınıp satılması, iştirakler, türev ürünler ve opsiyonlar nedeniyle bankaların üstlendikleri piyasa risklerini de düzenleme içine dahil edebilmek üzere 1996 yılında yeni bir taslak açıklanmış ve uzlaşının kapsamı genişletilmiştir.<sup>89</sup> Basel Komitesi'nin 1996 yılında sermaye yeterliliği hesaplamasına piyasa riskini de dahil etmiş olması, uzlaşının risklere daha duyarlı olmasını sağlamıştır.<sup>90</sup>

Başlangıçta; finansal sistemde güven ve sağlamlığı arttırmak, rekabet eşitliğini arttırmak, riskin ele alımında daha kapsamlı risk odaklı yaklaşımlar ortaya koymak ve tüm önemli bankalara ulaşacak şekilde sistemi geliştirmek<sup>91</sup> amacıyla oluşturulan Basel I Uzlaşısı; zamanla, operasyonel riski sermaye yeterliliği rasyosunun hesaplanmasında dikkate almaması, risk ölçümünde banka ve ülke ayrımı yapmadan tüm finansal kuruluşlara aynı yaklaşımı sunması, riske yeterli düzeyde duyarlı olmaması, risk sınıflandırmasının çok geniş aralıklarda bölümlendirilmiş olması ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) üye ülkelerine ayrıcalık tanıyan risk katsayılarının kabul edilmiş olmasının<sup>92</sup> yanı sıra; finans sektöründe yaşanan gelişmeler, küresel ölçekte artan risk hacmi, gün geçtikçe karmaşıklaşan

<sup>88</sup> Evren Bolgün, M. Barış Akçay, **Risk Yönetimi**, İstanbul, 3. Baskı, Scala Yayıncılık, 2009, s.93.

<sup>89</sup> Bolgün ve Akçay, **a.g.e.**, s.91 – 95.

<sup>90</sup> Hüseyin Ali Kutlu, N. Savaş Demirci, **Kapsamlı Bir Risk Yönetimi Düzenlemesi: Basel II ve Kobilere Muhtemel Etkileri**, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 40, Ekim 2008, s.203.

<sup>91</sup> Seyida Erkek, Ayşegül Dede, **Basel II ve Kobilere Etkisi**, Konya Ticaret Odası Araştırma Raporları, Mayıs 2008, s.2.

<sup>92</sup> Selahattin Üçgün, **Basel II Kriterleri Kapsamında Operasyonel Risk Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1. Baskı, 2010, s.16 – 17.

bankacılık işlemleri ve teknoloji alanındaki yenilikler neticesinde güncel ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmiş<sup>93</sup> ve böylelikle hassas risk ölçüm ve yönetim metotlarına izin verecek yeni düzenlemeler yapma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

#### **2.2.1.4. Basel II Kavramı**

Basel I Uzlaşısı'nın, gelişen piyasa koşulları karşısında ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalması yeni bir düzenleme yapılması gereksinimini doğurmuş ve bu çerçevede, Basel Komitesi tarafından 1999 yılında Yeni Sermaye Yeterliliği kapsamında bir metin yayınlanarak, operasyonel risk için ayrıca bir sermaye ayrılması ve birinci esasta değerlendirilmesi önerilmiştir. Yayınlanan metne ilişkin kararlar 2004 yılında son halini almış ve üye ülkeler tarafından kriterler 2007 yılında hayata geçirilmiştir.

Sermaye yeterliliği ölçüm yapılarının genişletilmesi ve ölçümlerin riske daha duyarlı hale getirilmesi, farklı pozisyonlara ilişkin sermaye yeterliliğinin hesaplanmasında daha gerçekçi bir teşvik mekanizmasının kurulması, sermaye yeterliliğine ilişkin bilgilerin kamuya açıklanması suretiyle finansal ve ekonomik istikrara katkıda bulunulmasının<sup>94</sup> yanı sıra; bankaların iç risk algılamalarından, üst denetim kontrolünden ve piyasa disiplininin daha fazla yararlanma<sup>95</sup> Basel II Uzlaşısının temel taşlarını oluşturmaktadır. Kredi riski, piyasa riski ve operasyonel riskin birlikte geniş bir çerçevede ele alındığı bu standardın temel amacı; bankaların stratejik kararlarında ve faaliyetlerinde risk yönetimini ön plana çıkararak firmalarda risk kültürünün benimsenmesine olanak sağlamak olarak ifade edilebilir.<sup>96</sup>

Risk kontrolü perspektifinde Basel II düzenlemesinin en önemli özelliği sadece sermaye yeterlilik oranından ziyade “üç sac ayaklı” bir yapının benimsenmiş olmasıdır.<sup>97</sup> Buna göre yeni düzenleme; asgari sermaye yeterliliği, denetim otoritelerinin gözden geçirilmesi ve piyasa disiplini olmak üzere güçlendirilmiş üç yapısal blok üzerine inşa edilmiştir.<sup>98</sup>

---

<sup>93</sup> Kutlu ve Demirci, **a.g.e.**, s.204.

<sup>94</sup> Ayhan Yüksel, **Basel II'nin Kobi Kredilerine Muhtemel Etkileri**, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Araştırma Raporları, 2005/4, s.3.

<sup>95</sup> Kutlu ve Demirci **a.g.e.**, s.205.

<sup>96</sup> Şule Güneş, Suat Teker, **Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı**, Okan Üniversitesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2010, s.69.

<sup>97</sup> Bolgün ve Akçay, **a.g.e.**, s.113-112.

<sup>98</sup> Kutlu ve Demirci **a.g.e.**, s.205.

Birinci yapısal blok “Asgari Sermaye Yükümlülüğü” Basel I Uzlaşısındaki gibi yüzde 8 olarak korunmuş<sup>99</sup> ve risklerin hassas bir biçimde ölçümüne yönelik yeni ve gelişmiş yöntemler önerilmiştir.<sup>100</sup> Bu blokta kredi riski, piyasa riski ve operasyonel risk için asgari sermaye gereksiniminin hesaplanması ele alınmaktadır.<sup>101</sup> İkinci yapısal blok “Denetim Otoritelerinin Gözden Geçirilmesi” kamu denetimine ilişkindir. Burada bankaların iç risklerine ve sermaye yönetim pratiklerine dış denetim otoritesinin gözetim fonksiyonu da eklenmektedir.<sup>102</sup> Sermaye yeterliliğinin bankanın kendisi tarafından belirlenmesi, denetimsel gözden geçirme süreci, denetim otoritesinin gerektiğinde müdahalede bulunabilmesi<sup>103</sup> ve risk yönetim rehberliği<sup>104</sup> bu bloğun temel özelliklerini oluşturmaktadır. İlk iki bloğu tamamlayıcı nitelikte olan üçüncü yapısal blok “Piyasa Disiplini” daha iyi bir pazar disiplininin oluşturulmasını öngörmektedir.<sup>105</sup> Bu blokta kamuoyunun daha fazla aydınlatılarak saydamlığın sağlanması ve piyasa disiplininin arttırılması ilkesinden<sup>106</sup> hareketle bankalar; riske maruz tutarlarını, risk değerlendirme süreçlerini ve sermaye yeterlilik durumlarını kamuya açıklamakla yükümlüdürler.<sup>107</sup>

Türkiye’nin Basel II’ye ilişkin yol haritası BDDK tarafından 30 Mayıs 2005 tarihinde açıklanmıştır. Basel II Hükümlerinin AB Müktesebatı’na ilave edilmesiyle birlikte Türk Bankacılık Sisteminde sermaye yeterliliğinin hesaplanması, “Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” esas alınarak yapılmaya başlanmıştır.<sup>108</sup>

Basel II’ye geçiş sürecinde sadece bankalar değil; reel sektör ve kamu kesimi de değişim sürecine girmek durumundadır. Reel sektör işletmelerinin de bir kredi risklilik derecelendirmesi esası vardır ve bankalar tarafından kredi kullanılırken bu risklilik derecesi esas alınmaktadır. Dolayısıyla bilançosu gerçeği yansıtmayan, verisi tutarlı olmaktan uzak ya

---

Kutlu ve Demirci, **a.g.e.**, s.205.

<sup>100</sup> Üçgün, **a.g.e.**, 20.

<sup>101</sup> Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslar arası Düzeyde Uyumlaştırılması (Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı)**, Gözden Geçirilmiş Düzenleme Türkçe Çeviri, Haziran 2004, s.25.

<sup>102</sup> Bolgün ve Akçay, **a.g.e.**, s.112.

<sup>103</sup> Kutlu ve Demirci, **a.g.e.**, s.205.

<sup>104</sup> Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**, s.216.

<sup>105</sup> Bolgün ve Akçay, **a.g.e.**, s.112.

<sup>106</sup> Üçgün, **a.g.e.**, 20.

<sup>107</sup> Kutlu ve Demirci, **a.g.e.**, s.205.

<sup>108</sup> Hasan Candan, Alper Özün, **Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel II**, İstanbul, Kültür Yayınları, 2.Baskı, 2009, s.439.

da söz konusu veriyi sağlayacak kurumsal altyapısını oluşturamamış olan işletmeler dezavantajlı konumda bulunmaktadır.<sup>109</sup> Ayrıca; kredi değerlilikleri düşük seviyede olan firmalar, kullandıkları krediler için, bankaların ilave sermaye yükümlülüğünü karşılayacak bir risk primine tabi tutulduklarından dolayı yüksek maliyetle borçlanırken, düşük risk seviyesi taşıyan işletmeler ise daha az maliyetle borçlanabilecektir.<sup>110</sup> Bu durum da, kurumsal altyapısını oluşturarak risk yönetim kültürünü benimsemiş olan firmalara rekabet avantajı sağlayacaktır.

### **2.2.2. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda risk yönetimi**

13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilen 6102 Yeni Türk Ticaret Kanunu, 14 Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yürürlüğe giren bu yeni TTK'da riskin erken saptanması ve teşhisine yönelik maddelerin yanı sıra denetim ve denetçilik üzerine maddeler yer almakta ve işletmeler için risk yönetimi yasal bir zemine oturtulmaktadır.

#### **2.2.2.1. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda riskin erken saptanması ve yönetimi**

Yeni TTK'nın 378. Maddesi riskin erken saptanması ve yönetimine ilişkin bir düzenleme getirmektedir. Bu madde hükmüne göre:<sup>111</sup>

- Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.
- Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

Bu madde hükmüne göre pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, işletmenin maruz kalabileceği risklerin erken saptanması, teşhisi ve yönetimi amacıyla

<sup>109</sup> Candan ve Özün, **a.g.e.**, s.442.

<sup>110</sup> Bolgün ve Akçay, **a.g.e.**, s.140 - 143.

<sup>111</sup> Yeni Türk Ticaret Kanunu, Şubat 2011, Madde 378, s.94.

bir komite kurmakla yükümlü tutulmuş ve komitenin iki ayda bir yönetim kuruluna raporlama faaliyetlerini yerine getirmesi öngörülmüştür. Ayrıca diğer şirketlerde de denetçinin gerekli görüp yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde bu komitenin derhal kurulması ve bir ay içinde raporlama faaliyetini yerine getirmesi öngörülmüştür.

Yeni TTK'nın 516. Maddesinde de yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunda, işletmenin karşılaşılabileceği riskleri de açıklaması öngörülmüştür. Buna göre;<sup>112</sup>

- Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

Görüldüğü gibi 516. Maddede de yıllık faaliyet raporunda, şirketin karşılaşılabileceği muhtemel risklerine ve bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmelerine yer verilmesi öngörülmektedir.

Yeni TTK'nın 625. "Devredilemez ve vazgeçilemez görevler" maddesinin (e) bendinde müdürlerin devredilemez ya da vazgeçilemez görevlerinin arasında, riskin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması öngörülmektedir. Buna göre; "Müdürler, kanunların ve şirket sözleşmesinin genel kurula görev ve yetki vermediği bütün konularda görevli ve yetkilidir. Müdürler, aşağıdaki görevlerini ve yetkilerini devredemez ve bunlardan vazgeçemezler."<sup>113</sup>

- a) Şirketin üst düzeyde yönetilmesi ve yönetimi ve gerekli talimatların verilmesi.
- b) Kanun ve şirket sözleşmesi çerçevesinde şirket yönetim örgütünün belirlenmesi.
- c) Şirketin yönetimi için gerekli olduğu takdirde, muhasebenin, finansal denetimin ve finansal planlamanın oluşturulması.

---

<sup>112</sup> A.g.e., Madde 516, s.134.

<sup>113</sup> A.g.e., Madde 625, s.164.

d) Şirket yönetiminin bazı bölümleri kendilerine devredilmiş bulunan kişilerin, kanunlara, şirket sözleşmesine, iç tüzüklere ve talimatlara uygun hareket edip etmediklerinin gözetimi.

e) Küçük limited şirketler hariç, risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması.

f) Şirket finansal tablolarının, yıllık faaliyet raporunun ve gerekli olduğu takdirde topluluk finansal tablolarının ve yıllık faaliyet raporunun düzenlenmesi.

g) Genel kurul toplantısının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.

h) Şirketin borca batık olması hâlinde durumun mahkemeye bildirilmesi.

625. maddenin (e) bendinde öngörüldüğü üzere riskin erken saptanması, teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması müdürlerin devredilemez ve vazgeçilemez görevleri arasında yerini almıştır. Ancak küçük limited şirket müdürleri bu görevden hariç tutulmuştur.

#### **2.2.2.2. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda denetim ve denetçi**

Bu alt başlık altında öncelikli olarak denetim ve denetçi kavramlarına değinilecek, ardından Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda denetimin usul ve esasları incelenerek denetçilerin yeni TTK'daki yetki ve sorumluluklarından bahsedilecektir.

##### **2.2.2.2.1. Denetim ve denetçi kavramları**

Denetim, belli bir ekonomik birime bir döneme ait bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini saptamak amacıyla, bu bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluk derecesini tarafsızca araştıran ve sonuçlarını değerlendirerek ilgili kullanıcılara bir rapor halinde sunmayı esas alan sistematik bir süreç<sup>114</sup> olarak ifade edilebilir.

Diğer bir tanıma göre denetim; “İşletmelerin belirli hesap dönemleriyle ilgili bilgilerin önceden tespit edilmiş ölçütlerle doğruluğunu belirlemek üzere, tarafsızlık ilkesine uygun olarak kanıtların toplanması ve toplanan kanıtların değerlendirilerek bir rapor halinde ilgililere sunulması süreci”<sup>115</sup> olarak ifade edilmiştir. Denetçinin statüsü yönünden denetim

<sup>114</sup> Ercan Alptürk, **İç Denetim Rehberi**, Ankara, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ocak 2008, s.3.

<sup>115</sup> Mehmet Bakır, **Denetim**, Trabzon, Akademisyen Yayınevi, Şubat 2007, s.2.

türleri; bağımsız denetim (dış denetim), iç denetim ve kamu denetimi olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Bağımsız denetim (dış denetim), temel sorumluluğu işletmenin mali tablolarının gerçek finansal durumunu ve işlemlerinin sonuçlarını yansıtmayı yansıtmadığını, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığını raporlamak olan, yönetime sistemlerde ve kontrollerde genellikle finansal merkezli gelişim tavsiyelerinde bulunan harici denetim mekanizması olarak ifade edilebilir.<sup>116</sup>

ABD İç Denetçiler Enstitüsünün geliştirdiği tanıma göre ise iç denetim; kurumun her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir. İç denetçiler, risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilerek geliştirilmesi için sistematik yaklaşımlar ortaya koyarak kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar.<sup>117</sup>

#### **2.2.2.2.2. Yeni TTK’da denetimin usul ve esasları**

6102 sayılı yeni TTK’nın 375. Maddesinin (c) bendinde finansal denetim, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görevleri arasında öngörülmektedir. Buna göre; “Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması”<sup>118</sup> yönetim kurulunun devredilemez görevlerinden biridir. Ayrıca TTK’nın 366. Maddesinin ikinci fıkrasında; “Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir”<sup>119</sup> denilmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere yönetim kuruluna, içerisinde kendi üyelerinin bulunduğu iç denetim komitelerini kurma yetkisi verilmiştir.

Yeni TTK’nın 397. Maddesinin birinci fıkrasına göre;

- Denetime tabi olan anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yayımlanan uluslararası denetim standartlarıyla

<sup>116</sup> Alptürk, a.g.e., s.25.

<sup>117</sup> Alptürk, a.g.e., s.20.

<sup>118</sup> Yeni TTK, Madde 375, s.92.

<sup>119</sup> A.g.e., Madde 366, s.91.

uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenir. Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtmayı yansıtmadığı da denetim kapsamı içindedir.

Birinci fıkrada denetimin uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim standartlarına göre yapılması gerektiği vurgulanmış ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ile gerçeği yansıtmayı yansıtmadığı denetim kapsamı içerisine alınmıştır.

Yine 397. Maddenin ikinci fıkrasına göre;

- Denetime tabi olanlar, hazırlanmış olan finansal tabloların denetimden geçip geçmediğini, denetimden geçmiş ise dönemi görüşünü ilgili finansal tablonun başında açıkça belirtmek zorundadır. Bu hüküm yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu için de uygulanır. Denetime tabi olduğu halde denetlenmemiş finansal tablolar ile yönetim kurulunun faaliyet raporu, düzenlenmemiş hükmündedir.

#### **2.2.2.2.3. Yeni TTK'da denetçinin yetki ve sorumlulukları**

Yeni TTK'da denetçinin seçimi 399. Maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarında öngörülen ilkelere göre yapılabilmektedir. Buna göre,<sup>120</sup>

(1) Denetçi, şirket genel kurulunca; topluluk denetçisi, ana şirketin genel kurulunca seçilir. Denetçinin, her faaliyet dönemi ve her hâlde görevini yerine getireceği faaliyet dönemi bitmeden seçilmesi şarttır. Seçimden sonra, yönetim kurulu, gecikmeksizin denetleme görevini hangi denetçiye verdiğini ticaret siciline tescil ettirir ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ile internet sitesinde ilan eder.

(2) Denetçiden denetleme görevi, sadece dördüncü fıkrada öngörüldüğü şekilde ve başka bir denetçi atanmışsa geri alınabilir.

---

<sup>120</sup> A.g.e., Madde 399, s.100.

(3) Konsolidasyona dâhil olan ana şirketin finansal tablolarını denetlemek için seçilen denetçi, başka bir denetçi seçilmediği takdirde, topluluk finansal tablolarının da denetçisi kabul edilir.

Yeni TTK'nın 400. Maddesinin birinci fıkrasında denetçi olabilecek kişilerin standartları şu şekilde belirtilmiştir:<sup>121</sup>

(1) Denetçi, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yetkilendirilen bağımsız denetçi veya bağımsız denetim kuruluşu olabilir. Aşağıdaki hâllerden birinin varlığında, bağımsız denetçi veya bağımsız denetim kuruluşu ve bunun ortaklarından biri ve bunların ortaklarının yanında çalışan veya bu cümlede anılan kişilerin mesleği birlikte yaptıkları kişi veya kişiler, ilgili şirkette denetçi olamaz. Şöyle ki, önceki cümlede sayılanlardan biri;"

a) Denetlenecek şirkette pay sahibiyse,

b) Denetlenecek şirketin yöneticisi veya çalışanıysa veya denetçi olarak atanmasından önceki üç yıl içinde bu sıfatı taşımışsa,

c) Denetlenecek şirketle bağlantısı bulunan bir tüzel kişinin, bir ticaret şirketinin veya bir ticari işletmenin kanuni temsilcisi veya temsilcisi, yönetim kurulu üyesi, yöneticisi veya sahibiyse ya da bunlarda yüzde yirmiden fazla paya sahipse yahut denetlenecek şirketin yönetim kurulu üyesinin veya bir yöneticisinin alt veya üst soyundan biri, eşi veya üçüncü derece dâhil, üçüncü dereceye kadar kan veya kayın hısımları ise,

d) Denetlenecek şirketle bağlantı hâlinde bulunan veya böyle bir şirkette yüzde yirmiden fazla paya sahip olan bir işletmede çalışıyorsa veya denetçisi olacağı şirkette yüzde yirmiden fazla paya sahip bir gerçek kişinin yanında herhangi bir şekilde hizmet veriyorsa,

e) Denetlenecek şirketin defterlerinin tutulmasında veya finansal tablolarının düzenlenmesinde denetleme dışında faaliyette veya katkıda bulunmuşsa,

f) Denetlenecek şirketin defterlerinin tutulmasında veya finansal tablolarının çıkarılmasında denetleme dışında faaliyette veya katkıda bulunduğu için (e) bendine göre denetçi olamayacak gerçek veya tüzel kişinin veya onun ortaklarından birinin kanuni

---

<sup>121</sup> A.g.e., Madde 400, s.102-103.

temsilcisi, temsilcisi, çalışanı, yönetim kurulu üyesi, ortağı, sahibi ya da gerçek kişi olarak bizzat kendisi ise,

g) (a) ilâ (f) bentlerinde yer alan şartları taşıdığı için denetçi olamayan bir denetçinin nezdinde çalışıyorsa,

h) Son beş yıl içinde denetçiliğe ilişkin meslekî faaliyetinden kaynaklanan gelirinin tamamının yüzde otuzundan fazlasını denetlenecek şirkete veya ona yüzde yirmiden fazla pay ile iştirak etmiş bulunan şirketlere verilen denetleme ve danışmanlık faaliyetinden elde etmişse ve bunu cari yılda da elde etmesi bekleniyorsa, denetçi olamaz.

Yine aynı maddenin ikinci ve üçüncü fıkralarında denetçinin görev süresi ve görev tanımlaması şu şekilde sınırlandırılmıştır.<sup>122</sup>

(2) On yıl içinde yedi yıl denetçi olarak atanan bağımsız denetim kuruluşu ya da bağımsız denetçi üç yıl geçmedikçe denetçi olarak seçilemez. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu bu süreleri kısaltmaya yetkilidir.

(3) Denetçi, denetleme yaptığı şirkete, vergi danışmanlığı ve vergi denetimi dışında, danışmanlık veya hizmet veremez, bunu bir yavru şirketi aracılığıyla yapamaz.

Denetçinin yetkileri TTK'nın 401. Maddesinin ikinci ve üçüncü fıkralarında şu şekilde öngörülmektedir:<sup>123</sup>

(2) Denetçi, yönetim kurulundan, kanuna uygun ve özenli bir denetim için gerekli olan bütün bilgileri kendisine vermesini ve dayanak oluşturabilecek belgeleri sunmasını ister. Yılsonu denetiminin hazırlıkları için gerektiği takdirde, denetçi birinci fıkranın ikinci ve bu fıkranın birinci cümlesinde öngörülen yetkileri finansal tabloların çıkarılmasından önce de haizdir. Özenli bir denetim için gerekli olduğu takdirde denetçi bu fıkranın birinci ve ikinci cümlelerinde yer alan yetkileri yavru ve ana şirketler için de kullanabilir.

(3) Konsolide finansal tabloları çıkarttırmakla yükümlü olan şirketin yönetim kurulu, konsolide finansal tabloları denetleyecek denetçiye; topluluğun finansal tablolarını, topluluk yıllık faaliyet raporunu, münferit şirketin finansal tablolarını, şirketlerin yönetim kurullarının

---

<sup>122</sup> A.g.e., Madde 400, s.103.

<sup>123</sup> A.g.e., Madde 401, s.103.

yıllık faaliyet raporlarını, bir denetim yapılmış ise ana şirketin ve yavru şirketlerin denetim raporlarını vermek zorundadır. Denetçi, birinci fıkranın birinci ve ikinci cümlelerinde öngörülen yetkileri ana ve yavru şirketler yönünden de kullanabilir.

Yeni TTK'da denetçinin sorumlulukları ise 402, 403 ve 404. Maddelerde şu şekilde öngörülmektedir:<sup>124</sup>

**Madde 402-** (1) Denetçi, yapılan denetimin türü, kapsamı, niteliği ve sonuçları hakkında, gereken açıklıkta, anlaşılır, basit bir dille yazılmış ve geçmiş yıllarla karşılaştırmalı olarak hazırlanmış, finansal tabloları konu alan bir rapor düzenler.

(2) Bundan başka ayrı bir rapor hâlinde, yönetim kurulunun, şirketin veya topluluğun durumu hakkındaki yıllık faaliyet raporunda yer alan irdemeleri, denetçi tarafından, finansal tablolar ile tutarlılığı ve gerçeğe uygunluğu açısından değerlendirilir.

(3) Denetçi, değerlendirme yaparken şirketin, denetliyorsa ana şirket ile topluluğun finansal tablolarını esas alır. Raporda öncelikle, şirketin ve topluluğun finansal durumuna dair yönetim kurulunun değerlendirmesi hakkında görüş açıklanır. Bu görüşte, özellikle şirketin ve ana şirketin finansal tablolarının denetimi bağlamında, şirketin ve topluluğun varlığını sürdürebilmesine ve gelecekteki gelişmesine ilişkin analiz yanında, şirket yönetim kurulunun raporu ile topluluk yıllık faaliyet raporu bu belgelerin verdiği olanak ölçüsünde şirketin finansal durumu irdelenir.

**Madde 403-** (1) Denetçi, denetimin sonucunu görüş yazısında açıklar. Bu yazı, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun belirlediği esaslar çerçevesinde, denetimin konusu, türü, niteliği ve kapsamı yanında denetçinin değerlendirmelerini de içerir.

(2) Görüş yazısında, yönetim kurulunun finansal tablolara ilişkin konular bakımından sorumluluğunu gerektirecek bir sebebin mevcut olmadığına, varsa buna işaret edilir.

**Madde 404-** (1) Denetçi ve özel denetçi, bunların yardımcıları ve bağımsız denetim kuruluşunun denetleme yapmasına yardımcı olan temsilcileri, denetimi dürüst ve tarafsız bir şekilde yapmak ve sır saklamakla yükümlüdürler. Faaliyetleri sırasında öğrendikleri, denetleme ile ilgili olan iş ve işletme sırlarını izinsiz olarak kullanamazlar. Kasten veya ihmal

---

<sup>124</sup> A.g.e., Madde 402, 403, 404, s.103-106.

ile yükümlerini ihlal edenler şirkete ve zarar verdikleri takdirde bağlı şirketlere karşı sorumludurlar. Zarar veren kişi birden fazla ise sorumluluk müteselsildir.

(2) Birinci fıkrada öngörülen yükümlüğün yerine getirilmesinde ihmali bulunan kişiler hakkında, verdikleri zarar sebebiyle, her bir denetim için yüzbin Türk Lirasına, pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde ise üçyüzbin Türk Lirasına kadar tazminata hükmedilebilir. İhmalleriyle zarara sebebiyet veren kişilere ilişkin bu sınırlama denetime birden çok kişinin katılmış veya birden çok sorumluluk doğurucu eylemin gerçekleştirilmiş olması hâlinde uygulandığı gibi, katılanlardan bazılarının kasıtlı hareket etmiş olmaları durumunda da geçerlidir.

(3) Denetçinin bir bağımsız denetim kuruluşu olması hâlinde sır saklama yükümü bu kurumun yönetim kurulunu ve üyelerini ve çalışanlarını da kapsar.

(4) Bu hükümlerden doğan tazmin yükümü sözleşme ile ne kaldırılabilir ne de daraltılabilir.

(5) Denetçinin bu maddeden doğan sorumluluğuna ilişkin istemler rapor tarihinden başlayarak beş yılda zamanaşımına uğrar. Ancak, fiil suç oluşturup da Türk Ceza Kanununa göre süresi daha uzun dava zamanaşımına tabi bulunuyorsa, tazminat davasına da o zamanaşımı uygulanır.

### **2.2.3. Basın işletmelerinde risklerin sınıflandırılması**

Risk; her sektörde, her işletmede, işletmelerin bütün faaliyet ve süreçlerinde, farklı zamanlarda, farklı şekillerde ve farklı şiddetlerde karşılaşılabilecek bir unsurdur. Bu bağlamda; risklerin doğru bir şekilde sınıflandırılması işletmelere, riskleri etkin bir şekilde tanımlayabilme, etkilerini belirleyerek hesaplayabilme ve riskleri kontrol altında tutup yönetebilme imkânı tanımaktadır.<sup>125</sup>

Risklerin çeşitliliği ve sınıflandırılmasına ilişkin pek çok görüş ve yaklaşım mevcuttur. Genel kabul görmüş yaklaşımlara göre işletmeler faaliyetleri süresince çevresel, finansal, operasyonel ve stratejik olmak üzere farklı özelliklerdeki riskleri yönetmek durumundadır.<sup>126</sup> Kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmasa da, basın işletmelerinin maruz kalabileceği risk

<sup>125</sup> Duygu, Kızıldağ, a.g.e., s.21.

<sup>126</sup> Niyazi Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, İstanbul, Emek Sigorta Matbaası, 1992, s.157.

grupları, temel risk kaynakları dikkate alınarak ve modern risk yönetimi bakış açısıyla<sup>127</sup> ve Basel II kriterine uygun olarak finansal riskler, piyasa riski, kredi riski ve operasyonel riskler olmak üzere üç ana başlık altında ele alınacaktır.

### **2.2.3.1. Finansal riskler**

Finansal risk; işletmenin faaliyet gösterdiği piyasadaki değişimler, kredi ile faiz oranlarındaki dalgalanmalar ve döviz kurundaki hareketlilikten<sup>128</sup> kaynaklanan sebeplerle ortaya çıkan ve ekonomik kayba yol açabilen risk grubunu ifade etmektedir. Ayrıca bu risk grubu, oluşabilecek kayıplardan ötürü nakit akımlarının finansal yükümlülükleri karşılması halinde ortaya çıkan risk olarak da tanımlanabilir.<sup>129</sup> Diğer bir deyişle finansal risk, basın işletmesinin finansal yapısında borçlanmaya yer vermesi nedeniyle sermaye sahiplerinin yüklenmiş oldukları riski ifade etmektedir.<sup>130</sup>

Finansal risk; hem sabit masraflı fonların faiz ve temerrütlerini karşılayamama ve zamanı geldiğinde bu fonları geri ödeyememe durumundan dolayı ortaya çıkabilecek iflas olasılığını, hem de kaldıraç etkisinin kâr oranlarında yol açabilecek dalgalanma olasılığını içermektedir.<sup>131</sup> Bu nedenle işletmeler finansal riskleri tanımlayıp politikaları belirleyerek çeşitli araçlar vasıtasıyla riski yönetmek ya da aktarmak durumundadır.<sup>132</sup>

İşletmelerin maruz kaldıkları finansal riskleri piyasa ve kredi riski olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür.

#### **2.2.3.1.1. Piyasa riski**

Bu gruba giren riskleri faiz, döviz, enflasyon ve fiyat riskleri şeklinde sıralamak mümkündür.

##### **2.2.3.1.1.1. Faiz oranı riski**

Faiz oranları işletmelerin yatırım, tüketim, tasarruf ve borçlanma kararlarını etkileyen önemli değişkenlerdir. Bu yüzden işletmelerin faiz oranlarını ve göstergelerini yakından takip

---

<sup>127</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Risk Yönetimi**, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, 2006, s.15, Akt. Duygu, Kızıldağ, **a.g.e.**, s.21.

<sup>128</sup> Kızıldağ, **a.g.e.**, s.22.

<sup>129</sup> M. Barış, Akçay, vd. **a.g.e.**, s.84.

<sup>130</sup> Dai, **a.g.e.**, s.211.

<sup>131</sup> DAİ, **a.g.e.**, s.211.

<sup>132</sup> Tülay Yücel, Pınar Evrim Mandacı, Gülzâr Kurt, **İşletmelerin Finansal Risk Yönetimi ve Türev Ürün Kullanımı: İMKB 100 Endeksinde Yer Alan İşletmelerde Bir Uygulama**, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 36, Ekim 2007, s.2.

etmeleri gerekmektedir.<sup>133</sup> Ayrıca faiz oranlarındaki değişimler, menkul kıymetlerin fiyatlarını ters yönde etkiler. Yani faiz oranı yükselirken fiyatlar düşer, faiz oranı düşerken de fiyatlar yükselir.<sup>134</sup> Dolayısıyla faiz oranlarındaki değişimlerin tasarruf ve yatırım dengesini belirleyen önemli bir etken<sup>135</sup> olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda, basın işletmeleri yatırım yaparken faiz riskinden korunmak amacıyla faiz oranlarındaki değişimleri göz önünde bulundurarak; faiz oranlarının yükselme eğilimi gösterdiği dönemlerde mümkün olduğunca yatırım yapmaktan kaçınmalı, faiz oranlarının düşüş eğilimi gösterdiği dönemlerde de yatırımlarına ağırlık vermelidir.<sup>136</sup>

Faiz oranlarındaki değişimler ayrıca basın işletmelerinin borçlanma faaliyetlerinde bulunurken de faiz riski ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Basın işletmeleri borçlanma faaliyetlerinde bulunurken faiz oranındaki değişim yönünü dikkate alma yoluyla bu risk türünden korunma yoluna gitmelidir. Bu bağlamda basın işletmeleri, faiz oranlarının yükselme eğilimi gösterdiğinde sabit faiz üzerinden borçlanmalı, faiz oranlarının düşme eğilimi gösterdiği dönemlerde de değişken faiz üzerinden borçlanma yoluna gitmelidir. Böylelikle basın işletmesi sadece faiz riskinden korunmakla kalmayacak, aynı zamanda kendisine finansman imkânı da sağlamış olacaktır.<sup>137</sup>

Faiz riskinin bir başka kaynağı ise vadeli alım ve satımlardan doğan vade farklarının, değişen faiz oranlarına uyarlanmamasıdır. Özellikle alımlarda uygulanan vade farklarının satımlardakine göre daha yüksek olması finansal planlama riskine yol açmaktadır.<sup>138</sup>

#### **2.2.3.1.1.2. Döviz (Kur) riski**

1972 yılında Bretton Woods Sistemi'nin çökmesinin ardından serbest ya da dalgalı kur sistemlerine geçilmesiyle birlikte, işletme ve bankalar için döviz cinsinden olan alacak veya borçların yol açtığı zarar tehlikesi döviz kuru riski kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.<sup>139</sup>

---

<sup>133</sup> Dai, **a.g.e.**, s.197.

<sup>134</sup> Mehmet Bolak, **Risk ve Yönetimi**, İstanbul, Birsan Yayınevi, 1.Baskı, 2004, s.6.

<sup>135</sup> Dai, **a.g.e.**, s.198.

<sup>136</sup> Dai, **a.g.e.**, s.198.

<sup>137</sup> Dai, **a.g.e.**, s.199 - 200.

<sup>138</sup> Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, s.14.

<sup>139</sup> Dai, **a.g.e.**, s.199-200.

Döviz kuru riski en genel ifadeyle, yabancı bir paranın milli para karşısındaki muhtemel değer değişiminden kaynaklanabilecek zarar tehlikesidir.<sup>140</sup> Başka bir deyişle döviz riski, döviz kurlarında yaşanan oynamalardan dolayı döviz pozisyonlarında oluşabilecek olan zarar potansiyelini ifade eder.<sup>141</sup> Kur riskindeki temel varsayım, döviz pozisyonunun başa baş olması durumunda yani; aynı döviz cinsinden varlık ve yükümlülüklerin başa baş olduğu durumlarda kur riski tehlikesinin olmayacağı, varlık ve yükümlülüklerin birinin diğerine oranla fazla olmasının kur riskine yol açacağı yönündedir.<sup>142</sup>

Döviz riski düzeyi; döviz kurunun değişme olasılığı, kur değişiminin boyutları ve dövizli işlemlerin düzeyine bağlı olarak değişir ve işletmelerin karşılaşılabileceği döviz kuru dalgalanmalarının potansiyel maliyetini yansıtır.<sup>143</sup> Döviz kurlarında gerçekleşen bu dalgalanmalar, Türkiye gibi imalat sanayinde yüksek ithal girdi oranlarına sahip olan ülkelerde ayrıca maliyet enflasyonuna da neden olmaktadır.<sup>144</sup> Şöyle ki; dövize bağlı sözleşmelerden kaynaklanan henüz kazanılmamış ya da gerçekleşmemiş döviz cinsinden gelir ve giderlerin, kurlardaki dalgalanmalardan etkilenerken, kurumların gelecekteki kârlılığı üzerinde belirleyici olabilmektedir.<sup>145</sup>

Basın işletmelerinin sabit yatırım maliyetleri içerisinde önemli bir paya sahip olan sabit kıymetlerinin yabancı para birimi üzerinden temin ediliyor olmasının yanı sıra, değişken maliyetleri içerisinde yine önemli bir paya sahip olan kâğıt ve mürekkep alımında ithalata olan bağımlılıktan kaynaklanan döviz cinsinden yapılan harcamalar bu işletmeleri döviz riskine açık hale getirmektedir. Bu bağlamda, basın işletmelerinde kur riski oranı, basın işletmesinin döviz mevcutları ile döviz alacakları toplamının, döviz borçlarına bölünmesiyle bulunur. Buna göre; basın işletmelerinin aktiflerindeki döviz toplamı, aynı cinsten döviz borçları toplamının en az % 10 altında ya da % 10 üzerinde olmalıdır. Basın işletmeleri döviz riskinden korunmak için genel kabul görmüş bu oranları dikkate alarak döviz pozisyonlarını konumlandırmalı ve future, forward ve opsiyon sözleşmelerini kullanarak gelecekteki

---

<sup>140</sup> Bolak, **a.g.e.**, s.9.

<sup>141</sup> M. Barış, Akçay vd., **a.g.e.**, s.56.

<sup>142</sup> Hasan Candan, Alper Özün, **a.g.e.**, s.67.

<sup>143</sup> DAİ, **a.g.e.**, s.200.

<sup>144</sup> Sevda Gürsakal, **Hisse Senedi ve Döviz Piyasası Risklerinin Riske Maruz Değer Yöntemi ile Karşılaştırılması**, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.62.

<sup>145</sup> Arzu Durak, **Döviz Kuru Riski Yönetimi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s.11.

faaliyetlerinden kaynaklanabilecek döviz cinsinden maliyetlerini sabitleme yoluna gitmelidir.<sup>146</sup>

Döviz riskinden korunmak için alınması gereken önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>147</sup>

- Vadeli döviz işlemlerinde kur garantisi koşulunun aranması,
- Döviz kuru sigortasından yararlanılması,
- Döviz üzerinden düzenlenen senetlerin iskonto ettirilmesi,
- Döviz arbitrajı tekniğinden yararlanılması,
- Vadeli döviz işlemlerinin gerçekleştirilemeyeceği uzun sürelerde kur garanti aracı olarak döviz kredisi alınması,
- İlgili ülkenin döviz mevduat koşullarının incelenmesi.

#### **2.2.3.1.1.3. Fiyat riski**

Basın işletmelerinin pazardaki konumunda önemli bir faktör de fiyatlandırma politikasıdır.<sup>148</sup> Bir basın işletmesinin fiyat politikasının belirlenmesinde; işletme yöneticilerinin tutumu, pazarın rekabet koşulları, arz – talep ilişkisi, rakip işletmelerin izlemekte olduğu fiyat politikaları<sup>149</sup> ve işletmenin finansal durumu veya maddi gücü<sup>150</sup> gibi etmenler etkili olmaktadır.

*“Bir basın işletmesinde içerik üretimini gerçekleştiren yazı işleri giderleri, üretimin fiziki bir şekle bürünmesi için bina, araç, gereç, donanım, teknoloji, hammadde, insan gücü gibi üretim maliyetleri, yayının matbaadan okuyucuya naklini üstlenen dağıtım zincirine ödenen dağıtım giderleri, okuru yayına çekmeye yönelik reklam ve tutundurma giderleri olarak çeşitlenmektedir. Sayılan tüm maliyet kalemlerinin toplamı fiyata yansıtıldığında, kaçınılmaz olarak maliyet fiyatın üstünde olmaktadır.”<sup>151</sup>* Basın işletmeleri de maliyet ve fiyat arasındaki bu farkı ilan ve reklam gelirleriyle kapatarak kâr elde etmeye çalışırlar ve doğal

<sup>146</sup> DAİ, a.g.e., s.200 - 204.

<sup>147</sup> Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, s.14.

<sup>148</sup> Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 12, 2007, s.194.

<sup>149</sup> Özkan, a.g.e., s.99.

<sup>150</sup> Eren, a.g.e., s.356.

<sup>151</sup> Emine Sayılğan, a.g.e., s.137.

olarak bu durum fiyat politikasının belirlenmesinde son derece hassas davranılmasını gerekli kılar.

Ayrıca oligopol ve rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini sürdüren basın işletmeleri, pazar payını büyütürken daha geniş kitlelere ulaşmayı ve böylelikle reklam gelirlerini arttırmayı hedefler. Bu durum basın işletmelerinin fiyatlandırma politikasında rakip işletmelerin fiyat politikasına olan bağımlılığını da arttırıcı bir unsurdur.<sup>152</sup> Pazarda az sayıda işleme olmasından dolayı birisinin fiyatını yükseltmesi hedef kitlenin daralmasına, buna bağlı olarak da ilan ve reklam gelirlerinin düşmesine neden olacaktır. Aynı şekilde basın işletmesinin pazardaki diğer rakiplerinden bağımsız olarak fiyatını düşürmesi; kâr marjında düşüş yaşanmasına neden olacak,<sup>153</sup> bunun yanı sıra, rakip işletmelerin tepkisiyle karşılaşılması ve hedef kitlenin sunulan içeriğe şüpheyle yaklaşması tehlikesi<sup>154</sup> söz konusu olacaktır. Bu nedenle fiyat riskiyle karşı karşıya kalmak istemeyen basın işletmeleri, ürün fiyatını belirlerken pazardaki diğer işletmeleri yakından izlemek ve fiyat politikalarını bu yönde oluşturmak durumundadır.

#### **2.2.3.1.1.4. Enflasyon riski**

Enflasyon riski, yatırımcı açısından reel getiri oranının enflasyon düzeltilmesi yapıldıktan sonra negatif olma riskidir.<sup>155</sup> Enflasyonist dönemlerde özellikle gelir seviyesi düşük olan kesimlerin satın alma gücü düşer. Bu durum dolayla da olsa basılı ürünlerin tirajını buna bağlı olarak da basın işletmelerinin hem satış üzerinden elde ettiği kâr oranının hem de ilan ve reklam gelirlerindeki kazancın daralmasına neden olmaktadır.<sup>156</sup> Enflasyon ve ücretlere yapılan zam gibi genel ekonomik olaylar, okuyucu kitlesinin alım gücünü etkiler.<sup>157</sup>

#### **2.2.3.1.2. Kredi riski**

En genel anlamda kredi riski; banka müşterisinin yapılan sözleşme gereklerine uymayarak yükümlülüğünü kısmen veya tamamen yerine getirememesinden dolayı bankanın maruz kaldığı risk<sup>158</sup> şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir tanımlamaya göre kredi riski; finansal

---

<sup>152</sup> Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.194.

<sup>153</sup> Emine Sayılğan, **a.g.e.**, s.134 - 137.

<sup>154</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.101.

<sup>155</sup> Akçay ve Olgün., **a.g.e.**, s.105.

<sup>156</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 204 - 206.

<sup>157</sup> Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.194.

<sup>158</sup> Candan, Özün, **a.g.e.**, s.133.

kurumun kredi müşterisinin ya da kendisiyle bir anlaşmaya taraf olanın, anlaşma koşullarını uygun biçimde yükümlülüklerini karşılayamama olasılığıdır<sup>159</sup> olarak ifade edilmiştir.

Ancak yukarıdaki tanımlamalarda kredi riskinin sadece bir boyutu, kredi müşterisinin yükümlülüklerini karşılayamaması ya da yükümlülüklerinin bir kısmını karşılayamaması üzerinde durulmuştur. Bu durum, bir basın işletmesinin bankalardan almış olduğu kredi yükümlülüklerini karşılayamaması durumunda maruz kalabileceği riskleri ifade etmektedir. Oysa daha önce de değindiğimiz üzere Basel II kriteriyle birlikte kredi riski yönetiminde yeni politikalar geliştirilmiştir. Buna göre; Basel II'ye geçiş sürecinde sadece bankalar değil; reel sektör ve kamu kesimi de değişim sürecine girmek durumundadır. Reel sektör işletmelerinin de bir kredi risklilik derecelendirmesi esası vardır ve bankalar tarafından kredi kullanılırken bu risklilik derecesi esas alınmaktadır. Dolayısıyla bilançosu gerçeği yansıtmayan, verisi tutarlı olmaktan uzak ya da söz konusu veriyi sağlayacak kurumsal altyapısını oluşturamamış olan işletmeler dezavantajlı konumda bulunmaktadır.<sup>160</sup> Ayrıca; kredi değerlilikleri düşük seviyede olan firmalar, kullandıkları krediler için, bankaların ilave sermaye yükümlülüğünü karşılayacak bir risk primine tabi tutulduklarından dolayı yüksek maliyetle borçlanırken, düşük risk seviyesi taşıyan işletmeler ise daha az maliyetle borçlanabilecektir.<sup>161</sup>

Basel II kapsamında bağımsız derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan işletmelerin değerlendirilecek olan özelliklerinin başında, sahip oldukları işletme sermayesi gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip ve derecelendirme notu yüksek olan işletmelere bankalar tarafından verilecek kredilerin faizleri daha düşük olacaktır.<sup>162</sup> Bu durum; kurumsal altyapısını tamamlamış, öz sermayesini güçlendirmiş, yeterli net işletme sermayesine sahip, derecelendirme gerçeğini kabul ederek içselleştirmiş, şeffaf ve muhasebe standartlarına uyumlu tablolar hazırlayarak kayıt dışılığı önleyen, iyi bir derecelendirme notuna sahip ve risk yönetim kültürünü kurum çapında

---

<sup>159</sup> Akçay ve Olgün., **a.g.e.**, s.53.

<sup>160</sup> Candan, Özün, **a.g.e.**, s.442.

<sup>161</sup> Akçay ve Olgün., **a.g.e.**, s.140-143.

<sup>162</sup> Ankara Ticaret Odası (ATO), **Basel II Kobilerin Kredi Riski ve Derecelendirmesi**, Ankara, Yorum Basın Sanayi, 2007, s.42.

benimsemiş basın işletmelerinin kredi riski yönetiminde daha avantajlı olmasını sağlayacaktır.<sup>163</sup>

#### **2.2.3.1.3. Operasyonel risk**

Operasyonel riskin, çalışmanın ikinci bölümünde kapsamlı bir şeklide ele alınması dolayısıyla, tekrara düşmemek adına bu bölümde incelenmesine gerek duyulmamıştır.

---

<sup>163</sup> ATO, a.g.e., s.46-54.

### 3. BASIN İŞLETMELERİNDE OPERASYONEL RİSKLERİN TANIMLANMASI ve YÖNETİMİ

Çalışmanın ikinci bölümü, temel kavramlar ve operasyonel risklerin sınıflandırılması ile operasyonel risklerin yönetimi olmak üzere iki alt bölüm halinde ele alınmıştır. Bu bağlamda yapılan literatür taraması neticesinde; operasyonel risk yönetimi ile ilgili bazı temel bilgiler aktarıldıktan sonra, basın işletmelerinin maruz kalabileceği temel operasyonel risk grupları ve operasyonel risk yönetim stratejileri incelenmiştir.

#### 3.1. Temel Kavramlar ve Operasyonel Risklerin Sınıflandırılması

##### 3.1.1. Temel kavramlar

Bu alt başlık kapsamında; operasyonel risk kavramı üzerine yapılan literatür taraması neticesinde bu kavrama açıklık getirilmeye çalışılacak ve basın işletmeleri açısından operasyonel risk yönetiminin karmaşıklığı ve önemi üzerinde durulacaktır.

##### 3.1.1.1. Risk yönetimi kavramı

Risk yönetimi genel olarak, riskli durumlara ilişkin sorunlara dikkatli ve sistematik bir şekilde yaklaşılması ve alınan risklerin dikkatlice yönetimi yoluyla gereksiz kayıpların engellenmesi<sup>164</sup> olarak ifade edilebilir. Bir diğer ifade ile risk yönetimi, *“bir işletmenin ticari faaliyetleri nedeniyle, finansal bünyesinde taşıyabileceği, döviz, faiz oranı, hisse değeri, hammadde fiyatı riskleri gibi finansal risklerin işletmenin finansal performansı üzerinde yaratabileceği etkilerin ölçülmesi ve bu risklerin kontrol altında tutulabilmesi amacıyla çeşitli araç ve süreçlerden yararlanılması ya da yeni araç ve süreçlerin geliştirilmesi faaliyetlerinin bütünüdür.”*<sup>165</sup>

Ancak yukarıdaki tanımlamada işletmenin insan kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılamamasından ya da işletme yapısının elverişsizliğinden kaynaklanabilecek operasyonel kayıpların yönetimi üzerinde durulmamıştır. Tanımda sadece işletmenin faaliyet süreçlerindeki finansal risklerine yer verilmiştir. Bu bakımdan risk yönetimine ilişkin şöyle bir tanımlama yapmak daha kapsayıcı olacaktır: *“Risk yönetimi, kişi ve kurumların finansal pozisyonlarının ne kadar risk taşıdığına belirlenmesi, ölçülmesi, işletmenin örgüt yapısında oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle kontrol altına alınması için gerekli*

<sup>164</sup> Özer, a.g.e., s.225.

<sup>165</sup> Bolak, a.g.e., s.81-82.

*kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak ifade edilebilir.*"<sup>166</sup> Bu tanımlamada risk yönetiminin, işletmenin hem finansal hem de operasyonel anlamdaki olası kayıplarının yönetimini kapsayacak şekilde yürütülen bir süreç olduğu vurgulanmak istenmiştir.

Risk yönetimi yaklaşımlarını klasik ve modern olmak üzere iki farklı başlık altında değerlendirmek mümkündür. Klasik risk yönetimi yaklaşımında işletmedeki her bir birim doğrudan etkilendiği ve ilgi alanı içerisinde bulunan risklerin yönetimine odaklanmakta, odaklanılan riskler sadece finansal boyut ile ilişkilendirilmekte ve işletmeye etki edebilecek pazar riski, operasyonel risk, organizasyonel risk gibi farklı boyutlar üzerinde durulmamaktadır. Bu yaklaşımda risk yönetimi; süreklilik göstermeyen, karşılaşılan olumsuzlukların giderilmesi veya yaşanan zararın karşılanması amacıyla sadece ihtiyaç duyulan zaman uygulanan ve genellikle sigortalama ya da kabullenme yöntemleriyle ilişkilendirilen bir yapıya sahiptir. Modern risk yönetimi yaklaşımında ise risk yönetimi; süreklilik gösteren, tüm birimlerin ve çalışanların sorumluluğunda işletmenin tüm süreçleriyle bütünleşen, zararın etkilerinin giderilmesinin yanı sıra, riskin doğru şekilde yönetildiğinde sadece tehditleri değil aynı zamanda fırsatları da beraberinde getireceği düşüncesinden hareket ederek işletmenin stratejik hedef ve amaçları ile paralel bir yapıda şekillenen sistematik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>167</sup>

Sistematik bir risk yönetimi sürecinin basın işletmelerine olan katkılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>168</sup>

- İşletme yaşamının sürekli kılınmasını sağlar,
- Maliyetleri azaltarak kârlılığını artırır,
- İşletme yöneticilerine sağlıklı bir ortamda karar alma imkânı verir,
- Pazarın yapısı, ürün geliştirme, yeni ürün sunma konusunda yardımcı olur,
- Gelirlerde istikrar sağlar,
- Sürekli büyüme fırsatlarının elde edilmesini sağlar,

---

<sup>166</sup> Emhan, **a.g.e.**, s.213.

<sup>167</sup> Kızıldağ, **a.g.e.**, s.42-48.

<sup>168</sup> Mehmet Bolak, **İşletme Finansı**, İstanbul, Birsen Yayınevi, Gözden Geçirilmiş İlaveli Yeni Baskı, 2000, s.121. Akt., Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.188.

- Aşırı riskli alanlara yatırım yapılmasını önleyerek nakit akımının düzenli olmasını sağlar,
- Üretim ve faaliyetlerde işleyiş kesilmesini önler,
- İşletme ile ilişkisi olan kişi ya da kurumların olumsuz etkilenmelerini önleyerek sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi ve kamuoyunda iyi bir imaj yaratılmasını sağlar.

### 3.1.1.2. Operasyonel risk kavramı

En genel ifade ile “piyasa riski ve kredi riski dışında kalan diğer tüm risklerdir” şeklinde tanımlanan operasyonel risk<sup>169</sup> yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyişle operasyonel risk, “işlem süreçlerindeki veya yönetim sistemlerindeki düzensizlikler nedeniyle meydana gelebilecek finansal kayıplar” olarak tanımlanabilir.<sup>170</sup>

Başlangıçta kabul gören bu tanımlamaların zamanla teorik ve pratik düzeyde eksik kaldığı görülmüş ve Basel Komitesi tarafından yeni bir tanımlama yapma ihtiyacı hissedilmiştir. Basel Komitesi’nce yapılan yeni tanımlamaya göre operasyonel risk; “Yetersiz ve başarısız içsel süreçlerden, personel ve sistemlerden ya da dışsal olaylardan kaynaklanan, doğrudan veya dolaylı zarar riskidir”<sup>171</sup> şeklinde ifade edilmektedir. Basel Komitesi’nce yapılan bu tanım hukuki riski de içermektedir ancak stratejik riskleri ve itibar risklerini içermediği için<sup>172</sup> bazı eleştirilere maruz kalmaktadır.

Ülkemizde de BDDK’nın 8 Şubat 2001 tarih ve 24312 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Hakkında Yönetmelik”te ise operasyonel risk; “Banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, banka yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıplara ya da zarara uğrama ihtimali” olarak tanımlanmıştır.<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> Üçgün, a.g.e., s.50.

<sup>170</sup> BOLAK, Risk ve Yönetimi, s.12.

<sup>171</sup> Üçgün, a.g.e., s.50.

<sup>172</sup> Candan ve Özün, a.g.e., s.271.

Boyacıoğlu, a.g.e., s.52.

İşletme içerisindeki kontrollerin yetersiz oluşu ya da personel ve yöneticilerin hata ve usulsüzlüklerinden, bilgi ve üretim teknolojisindeki beklenmeyen aksamalardan, deprem, yangın ve sel gibi doğal afetlere bağlı olarak meydana gelebilecek olası kayıplardan,<sup>174</sup> sistemdeki başarısızlıklardan<sup>175</sup> kaynaklanan operasyonel risk, diğer bütün risklerin tetikleyicisi<sup>176</sup> durumundadır. Aynı zamanda kurumun faaliyet süreçlerinde yaşanacak hemen hemen tüm aksaklıkları kapsamaktadır.<sup>177</sup>

Operasyonel risk, uluslararası finansal piyasalara yön veren kuruluşlarda 1990'lı yıllarda meydana gelen yüksek düzeyli kayıp olaylarıyla gündeme gelmiş, 1990'lı yıllardan önce büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Ancak bilinen en eski ve kayıp boyutu en yüksek olan risk grubunu oluşturmaktadır.<sup>178</sup> Daha sonra Basel Komitesi tarafından ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış olan bu risk grubu aynı zamanda sermaye yeterliliğine de dahil edilmiştir.

### **3.1.1.3. Operasyonel Risk Yönetiminin Karmaşıklığı ve Önemi**

Yakın zamana kadar operasyonel risk yönetimi konusu uluslararası kuruluşlar ve denetim otoriteleri tarafından göz ardı edilmekteydi. Ancak; son yıllarda piyasalarda yaşanan gelişmeler doğrultusunda işletmelerin faaliyet süreçleri karmaşıklaşmış ve bunun sonucu olarak da operasyonel risk yönetiminin önemi hem uluslararası işletmeler hem de denetim otoriteleri tarafından kabul görerek, bu alanda önemli gelişmelerin kaydedilmesi sağlanmıştır.

Operasyonel risk yönetiminin önemi öncelikle, operasyonel risklerin neden olduğu kayıplara bağlı olarak uluslararası finansal piyasalarda anlaşılması ve zamanla bu risk grubunun, kredi riski ve piyasa riski dışında ayrı bir disiplin olarak ele alınmasına neden olmuştur.<sup>179</sup> Burada vurgulanması gereken önemli bir husus, operasyonel risklerin diğer risk türlerinden ayrı bir disiplin olarak ele alınmasına rağmen diğer risk türleriyle ayrıştırılamaz ilişkisinin bulunduğudır. Operasyonel riskler işletmelerin tüm süreçleriyle yakından ilişkilidir ve yönetilmediği takdirde, gözle görülemeyen, ancak ciddi kayıplara yol açabilecek tehditleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda etkin bir operasyonel risk yönetimi

---

<sup>174</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 206.

<sup>175</sup> Kızıldağ, **a.g.e.**, s.22.

<sup>176</sup> Üçgün, **a.g.e.**, s.51.

<sup>177</sup> Asiye Ahu Güzel, **Operasyonel Risklerin Stratejik Yönetimi ve Bankacılık Kesiminde Bir Uygulama**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.19.

<sup>178</sup> Aslı Yüksel Mermod, Özlem Kurtulan, **Operasyonel Risk Ölçümünde Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımlarının Kullanılmasının Fayda ve Maliyeti**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, Aralık 2010, s.131.

<sup>179</sup> Boyacıoğlu, **a.g.e.**, s.64.

mekanizmasını oluşturamayan her işletmenin tüm faaliyet süreçlerinde önemli parasal kayıplar yaşayabileceğini ve buna bağlı olarak da diğer risk türlerinin tehditleriyle karşılaşabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelere bağlı olarak faaliyet süreçlerinin iç içe geçmesi ve karmaşıklaşması, operasyonel risk yönetimini, sadece finansal kuruluşlar için değil aynı zamanda diğer her işletme için de son derece önemli kılmıştır. Günümüz piyasa koşullarında operasyonel risklerini yönetemeyen ve bu bilinci kurum kültürüne yerleştiremeyen işletmelerin varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajı kazanması çok mümkün gözükmemektedir.

Operasyonel risk yönetimi basın işletmesine; maruz kalınan riskler karşısında kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi yoluyla olası kayıpların engellenmesi, çalışanların risk ve risk yönetimi konularında bilincinin artması ve işletme yönetimine stratejik kararlarında ışık tutması<sup>180</sup> gibi nedenlerden ötürü önemli katkılar sağlayan bir risk grubunu oluşturmaktadır. Ancak basın işletmelerinde, operasyonel hatalardan kaynaklanan kayıpları önlemek amacıyla operasyonel risk yönetimine ilişkin sistemleri kurmak ve örgüt yapısının bu sistemi kabullenmesini sağlayarak sistemi işleyen hale getirmek için atılması gereken bazı temel adımlar mevcuttur. Bu adımlar;<sup>181</sup>

- İşletmenin operasyonel risk politikasının belirlenmesi,
- Operasyonel risk alt organizasyonunun oluşturulması,
- Operasyonel risk sistemi için gerekli yol haritasının hazırlanması,
- Prosedürlerin yazılması,
- Operasyonel risk alt komitesinin kurulması,
- İşletmenin tüm süreçleri için operasyonel risk noktalarının belirlenmesi,
- Risk haritasının hazırlanması ve
- Operasyonel riskler ile ilgili çalışanların eğitilmesidir.

---

<sup>180</sup> Candan ve Özün, **a.g.e.**, s.272.

<sup>181</sup> Bolgün ve Akçay, **a.g.e.**, s.655.

Ayrıca basın işletmelerinde, etkin bir operasyonel risk yönetimi stratejisinin hayata geçirilmesiyle birlikte bir takım kazanımlar olacaktır. Bunlar<sup>182</sup>;

- Etkili bir operasyonel risk yönetimi stratesiyle bir yandan işletmenin karşılaşılabileceği olası büyük zararlar elimine edilirken, diğer yandan da kurumun operasyonel verimliliği arttırılmış olur.
- Operasyonel riskin etkin yönetimi kurum sermayesinin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- Düzenleyici otoriteler ve kredi kuruluşları nezdinde işletmenin itibarına olumlu yönde katkı sağlanmış olur.

Operasyonel riskler basın işletmelerine ciddi kayıp yükümlülükleri getirir ve bu risklerin karmaşıklık ve çeşitlilik düzeyleri oldukça yüksektir. Bilgi işlem sistemlerine izinsiz girişlerin yanı sıra elektronik sistemlere virüs programlarının sokulması ya da yüklenmesi, personelin görevini kötüye kullanımına yönelik uygunsuz bir takım faaliyetlerde bulunması, tedarikçilerin karşılamakla yükümlü olduğu mal ve hizmetleri gereken zaman ya da kalitede yerine getirememesi, teknolojik yeniliklerin yeterli düzeyde takip edilememesi, üretim ve dağıtım süreçlerinde meydana gelebilecek olası aksamalar gibi pek çok neden operasyonel riskin kapsamına girmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere operasyonel risk grubunun insan ve süreç odaklı olması, bu risklerin ölçümü ve yönetimi noktasında karmaşıklıklara neden olmaktadır. Yani operasyonel risklerin tanımlanması, ölçülmesi ve yönetilmesi diğer risk türlerinden daha zor ve daha karmaşık faaliyet süreçlerini gerektirmektedir.

### **3.1.2. Operasyonel risklerin sınıflandırılması**

Basın işletmelerinin maruz kalabileceği temel operasyonel risk gruplarını; personel riski, örgütlenme riski, teknoloji riski, yasal riskler, dış riskler, üretim riski ve itibar riski olmak üzere 7 başlık altında incelemek mümkündür.

#### **3.1.2.1. Personel riski**

Basın işletmelerinde; yöneticilerin ve personelin yetersizlik, hata ve ihmallerinden, olası iş kazalarından, yanlış haber yapımından, Basın Kanununa aykırı nitelikte haberlerin yayımlanmasından, baskı sürecindeki personel hatalarından kaynaklanan bazı yanlışlıklardan,

---

<sup>182</sup> Jack L. King, **Operational Risk Measurement and Modelling**, England: John Wiley&Sons, Ltd., 2001, s.8, Akt. Güzel, a.g.e., s.25.

yolsuzluk, sahtekârlık, hırsızlık, işletme kurallarına aykırı hareket edilmesi ve bilerek işin engellenmesi gibi nedenlerden dolayı birtakım personel riskleriyle karşı karşıya kalınmaktadır.<sup>183</sup> Ayrıca personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü, personelin düzensiz yer değişimi, iş yerinin elverişsizliği ya da iş yeri düzeninin iyi kurulmamış olması yine personel riskine yol açabilecek diğer unsurlardır.<sup>184</sup>

Bütün bunlara ek olarak personel riskine sebep olan bir diğer unsurunda işletme içerisindeki sendikal örgütlenmeden kaynaklandığı söylenebilir. Sendikalı bir işletmede toplu iş sözleşmesinin sona ermesi ve anlaşmanın sağlanamaması nedeniyle iş görenler greve gidebilir. Anlaşma sağlana kadar geçen süre içerisinde de basın işletmesinin tedarik, üretim, satış ve dağıtım faaliyetlerinde bazı aksamalar meydana gelebilir.<sup>185</sup> Bu durum da mevcut çalışanların kaybedilmesine, üretimin durmasına ve basın işletmesinin itibar kaybetmesine yol açabilecek önemli bir risk faktörüdür.

### 3.1.2.2. Örgütlenme riski

İşletmede örgüt yapısının iyi organize edilmemiş oluşu, çalışanların başarılı olmasını engelleyici bir unsurdur. Ayrıca görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmediği, yetki ve yükümlülüklerin dengeli bir şekilde dağıtılmadığı, örgüt yapısı içerisindeki iletişim imkanlarının kısıtlı olduğu, yapı içerisinde bireyselliğin grup çalışmasının önüne geçtiği, amaçların açıkça belirlenip açıklanmadığı, iş etiğinin çalışanlar nezdinde benimsenmediği ve karar mekanizmasının otoriter bir yapıda işlediği işletmelerde, operasyonel risk kayıp olaylarının ciddi boyutlara ulaşması kaçınılmaz olmaktadır.<sup>186</sup> Bu bakımdan örgütlenme riski en genel ifadeyle basın işletmesinin örgüt yapısı içindeki kademeler arasındaki bilgi akışının yetersizliği, yetki sınırlarının kesin olmaması<sup>187</sup>, yeterli ve etkin bir kontrol mekanizmasının kurulamamış olması ve yapı-işleyiş değişikliklerinden doğan belirsizliklerden<sup>188</sup> kaynaklanan risk grubunu ifade etmektedir. Basın işletmelerinde örgüt yapısının doğru iş tanımları ile desteklenmeden sürdürülmeye çalışılması bu riskin ortaya çıkmasında temel belirleyici unsurdur.<sup>189</sup>

---

<sup>183</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 208.

<sup>184</sup> Boyacıoğlu, **a.g.e.**, s.52.

<sup>185</sup> Kızıldağ, **a.g.e.**, s.26 - 27.

<sup>186</sup> Jacques Pezier, **Operational Risk Management**, UK, ISMA Discussion Papers in Finans, 2003, s.3.

<sup>187</sup> Bolak, **Risk ve Yönetimi**, s.12.

<sup>188</sup> Boyacıoğlu, **a.g.e.**, s.52.

<sup>189</sup> Dai, **a.g.e.**, s.209.

Yukarıdaki açıklamadan hareketle; örgütlenme riskinin temelinde süreç faktörünün yattığını, buna bağlı olarak da basın işletmesinin yönetim prosedürlerinde her hangi bir değişiklik yapılmaksızın iş süreçlerinde bazı değişimlerin gerçekleştirilmesi ya da süreç uygulamalarındaki hata ve aksamaların iş sonuçlarına olumsuz yönde etki edeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Ayrıca basın işletmelerinde muhasebe sisteminin yetersiz oluşu ve tek düzen muhasebe sistemiyle maliyet muhasebe sistemlerinin kurulmamış olması da örgütlenme riskine yol açabilecek bir diğer önemli faktördür.<sup>190</sup>

Bu açıklamalardan hareketle, basın işletmelerinde örgüt yapısına bağlı olarak maruz kalınabilecek riskleri şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>191</sup>

- Örgüt yapısının gereğinden fazla pahalı ya da yetersiz oluşturulması,
- Genel yönetim giderlerinin yüksek oluşu,
- Uygun bir iletişim sisteminin kurulamamış olması,
- Muhasebe sisteminin yetersiz oluşu,
- Maliyetlerin hatalı hesaplanması (maliyet muhasebesi sisteminin kurulmamış olması),
- Sermayenin yanlış yönetimi (yeterli fizibiliteye dayanmadan alınan yatırım kararları),
- Kapasitenin fazlasıyla yüksek tutulması,
- Firma istatistiklerinden yeterince yararlanılmaması.

### **3.1.2.3. Teknolojik riskler**

Teknoloji yoğun ve hız-zaman dinamiği içerisinde faaliyetlerini sürdüren basın işletmelerinin rekabet avantajı büyük ölçüde kullanılan teknolojinin niteliğine göre belirlenir. Basın işletmelerinde, gerek habere zamanında ve önce ulaşma, gerek çalışanlar arasındaki koordinasyonun verimlilik düzeyini arttırma, gerekse baskı ve dağıtım fonksiyonlarını daha etkili bir biçimde yerine getirme amacı, teknolojik imkânların etkin bir şekilde kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda basın işletmeleri, zaman içerisinde kullanmış olduğu bilişim sistemlerine yeni işlevler eklemek ya da sistemlerini yenileyerek daha etkin ve verimli

<sup>190</sup> Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.190.

<sup>191</sup> Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, s.9.

iş süreçleri oluşturmak, teknolojik yenilikleri yakından takip ederek rekabet avantajı sağlamak amacıyla güçlü bir teknoloji yönetim mekanizması oluşturmak durumundadır.

Bilişim teknolojilerindeki teknik sorun ve aksamalar, mevcut teknolojinin verimli işlememesi, destek sistemlerinin yetersiz kapasitede oluşu ya da organize çalışmaması<sup>192</sup>, sistem geliştirme ve uygulama ile ilgili yaşanan aksaklıklardan dolayı işlem süreçlerinin yavaşlaması ya da çökmesi<sup>193</sup>, değişik güvenlik açıklarının olası etkileri arasında kurumsal ve kişisel bilgilerin çalınması, değiştirilmesi ve yok edilmesinin yanı sıra bütün sistemin çalışamaz hale gelme tehlikesi<sup>194</sup>, virüs problemleri ve teknolojik yeniliklerin yeterli düzeyde takip edilememesi gibi unsurlar basın işletmelerini bu risk grubuna açık hale getirmektedir.

Basın işletmelerinin teknolojik altyapısının faaliyet süreçlerindeki yükü karşılayamaması, süreçlerde birtakım aksamaların yaşanmasına, buna bağlı olarak da iş devamlılığının sekteye uğramasına ve verimliliğinin düşmesine neden olacaktır.<sup>195</sup> Bunun sonucunda da önemli bir maliyet yükü ortaya çıkar ve işletmenin rekabet gücü olumsuz yönde etkilenir.

#### **3.1.2.4. Yasal riskler**

Yasal risk; yetersiz ya da yanlış yasal bilgi ve doküman nedeniyle oluşabilecek sorunların yanı sıra<sup>196</sup>, kanun, kural, yönetmelik ve öngörülen uygulamaların ihlalden<sup>197</sup> kaynaklanabilecek olası kayıpları ifade etmektedir. Basın işletmeleri için de yasalar aracılığıyla getirilen yaptırımlar ve kısıtlamalar yasal riskleri oluşturmaktadır.

Şöyle ki; *“Kişilerin haysiyet ve şerefine dokunan veya kendisiyle ilgili gerçeğe aykırı olan, hakaret içeren, devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğüne, milli egemenliğe, Cumhuriyetin varlığına, milli güvenliğe, kamu düzenine, genel asayişe, kamu yararına, genel ahlâka, genel sağlığa aykırı yayınlar, telif haklarına uyulmaması”* ve diğer basın suçları nedeniyle oluşan yasal yaptırımlar basın işletmelerini geniş bir yelpazede yasal risk grubuna

---

<sup>192</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 208.

<sup>193</sup> Üçgün, **a.g.e.**, s.53.

<sup>194</sup> Müge Kuyumcuoğlu, Nuri Başoğlu, **Bilişim Sistemlerinde Risk Yönetimi Benimseme Modeli**, Yönetim Dergisi, Sayı 61, İstanbul, 2008, s.144.

<sup>195</sup> Kızıldağ, **a.g.e.**, s.26.

<sup>196</sup> Akçay vd., **a.g.e.**, s.125.

<sup>197</sup> Üçgün, **a.g.e.**, s.54.

maruz bırakmaktadır. Bu riskler basın işletmelerinin faaliyetlerini kısıtlar ve bazen de maliyetlerini doğrudan etkiler niteliktedir.<sup>198</sup>

### **3.1.2.5. Dış riskler**

Basın işletmelerinin maruz kalabileceği temel dış risk unsurlarını dışsal hizmet ve tedarikçilerle alakalı riskler, dışsal suç faaliyetleri ve doğal afetler olmak üzere üç alt kategoride toplanabilir.<sup>199</sup> Deprem, yangın, sel gibi doğal nedenlerle meydana gelen ve ciddi zararlara yol açabilecek olaylar doğal afet riski olarak adlandırılırken, terörist saldırılar, sosyal kargaşanın yol açtığı zararlar ve web sitelerinin dış müdahalelerle kötüye kullanılması gibi olaylar suç faaliyetleri kapsamına giren dış risk unsurlarıdır. Bunların yanı sıra iktisadi, siyasi ve sosyal bunalımlar, değişen ekonomi politikaları<sup>200</sup> ve enerji iletiminde oluşan aksamalar<sup>201</sup> da dış risk grubu içerisine girmektedir. Ayrıca tedarikçi riskleri de basın işletmeleri açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir dış risk unsurudur. Tedarikçi firmalardan temin edilen bir mal ya da hizmetin hedeflenen kalite standardını tutmaması<sup>202</sup> ya da istenilen zamanda elde edilememiş olması iş süreçlerini önemli ölçüde aksatarak potansiyel zarar tehlikesine yol açabilecektir.

### **3.1.2.6. Üretim riski**

Basın işletmelerinde; kullanılan kâğıdın ya da mürekkebin yetersiz kalitede olması, kalifiye olmayan iş gücünün kullanımı, makine ve cihazların verimlilik düzeyinin düşük olması, yüksek miktarda tamir ve bakım giderinin ortaya çıkması ve üretim planlamasını yapanların yetersizliğinin yanı sıra<sup>203</sup>, çalışanlarının yoğun mesai nedeniyle dikkatsizliğinden kaynaklanacak olası kayıpların yaşanması, iş akışlarının iyi organize edilmemiş olması, yetersiz kontrol ve denetim nedeniyle üretim araçlarının zarara uğratılması, stokların bozulması<sup>204</sup>, üretim giderlerinin yüksek olması ve ücret politikalarının tutarsızlığı temel üretim riski unsurlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda basın işletmelerinin maruz kalabileceği üretim risklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>205</sup>

---

<sup>198</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 209.

<sup>199</sup> Güzel, **a.g.e.**, s.19.

<sup>200</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 209.

<sup>201</sup> Boyacıoğlu, **a.g.e.**, s.53.

<sup>202</sup> Üçgün, **a.g.e.**, s.55.

<sup>203</sup> Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.193.

<sup>204</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 210.

<sup>205</sup> Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, s.9-10.

- Ekonomik olmayan üretim yöntemlerinin kullanılması,
- Makine parkının hatalı yerleşimi ve etkin bir taşıma sisteminin ihmal edilmesi,
- Makine tesis ve aletlerinin kalitesizliği nedeniyle yüksek tutarlarda tamir bakım giderlerinin ortaya çıkması,
- Yetersiz kontrol nedeniyle hatalı üretim yapılması,
- Genel üretim giderlerinin yüksek olması,
- İş akışının iyi organize edilmemiş olması, zaman ve hareket etütlerine yer verilmemesi,
- Ücret sistemlerinin tutarsızlığı.

Üretim riskinden korunmak isteyen basın işletmeleri etkin bir üretim yönetimi politikasını oluşturmak durumundadır. Hangi mamullerin ne miktarlarda, hangi özelliklerde, nerede ve kim tarafından yapılacağı sorularına en düşük maliyeti sağlayan çözümü bulmaya yarayan üretim yönetimi<sup>206</sup> basın işletmeleri açısından hayati önem arz etmektedir. Etkin bir üretim yönetimi politikası oluşturan basın işletmeleri; okuyucu isteklerini fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılar, stok devir hızını arttırabilir ve işletmenin insan gücü ve makine kaynaklarından yararlanma derecesini arttırarak optimum düzeyde verimi elde edebilir.<sup>207</sup>

### 3.1.2.7. İtibar riski

Kurumsal anlamda itibar genel olarak; paydaşların, “kurumun ne olduğu”, “kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği”, “paydaşların beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiği” ve kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki performansına ilişkin değerlendirmelerin uzun dönemli kombinasyonu<sup>208</sup> olarak ifade edilebilir. İtibar riski ise; bir kurumun faaliyetlerindeki başarısızlıklar ya da mevcut yasal düzenlemelere uyulmaması<sup>209</sup> sonucunda, o kuruma duyulan güvenin azalması, müşterilerin beklentilerinin yeteri kadar

<sup>206</sup> Kobu, a.g.e., s.8.

<sup>207</sup> Kobu, a.g.e., s.8.

<sup>208</sup> Anca Cretu, Brodie Roderick, **The Infuence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms**, Industrial Marketing Management Journal, 36/2, s.135-137, Akt. Murat Gümüş, Burcu Öksüz, **İtibarın Temel Taşı Olarak Kurumsal İletişim: Kurumsal İtibar Sürecinde İletişimin Rolü ve Önemi**, Marmara İletişim Dergisi, Sayı 16, 2010, s.113.

<sup>209</sup> Merve Savram, Ali Karakoç, **Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi**, International Conference On Eurasian Economies, 2012, s.328.

karşılanmadığını düşünmesi ve bunlara bağlı olarak da kurumun itibarının zedelenmesi neticesinde ortaya çıkabilecek potansiyel kaybı ifade etmektedir.

Basın işletmelerinin tüketicilere sunduğu ürün ve hizmetlerin birbirine olan benzerliğinin yüksek olması, bu işletmelerin uzun vadede güçlü bir itibara sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Uzun vadede güçlü bir itibari değere sahip olmayı başarabilen basın işletmesi, bu sayede piyasa içerisinde kendisini farklı bir yerde konumlandırarak rekabet avantajı elde edebilecektir. Bu bakımdan güçlü bir itibari yapıya sahip olan basın işletmelerinin elde edeceği avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>210</sup>

- Pazar payının artması,
- Pazarlama giderlerinin azalması,
- Çalışan uyumluluğunun ve verimliliğinin artması,
- İstihdam sürecinde nitelikli iş gücünün kuruma çekilmesi,
- Yatırımcıların çekilmesi,
- Müşterilerin algıladıkları riskin azalması,
- Çalışanların iş tatmininin artması,
- Reklam ve satış gücü etkinliğinin artması,
- Rakiplere karşı rekabet avantajı elde edilmesi.

### **3.1.3. Operasyonel risk türlerinden korunmak için alınması gereken önlemler**

Basın işletmelerinin operasyonel risklerden korunması için, bu risklerin oluşumuna temel teşkil eden başta insan faktörü ve süreç faktörü olmak üzere tüm risk unsurlarının önceden tanımlanması ve etkin yönetim stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede operasyonel risklerden kaynaklanan kayıp olayları minimize edilerek, işletme finansmanının güçlü bir yapıya kavuşmasına katkı sağlanmış olacaktır.

#### **3.1.3.1. Personel riskine ilişkin alınması gereken önlemler**

Personel hatalarının temel nedenlerine bakıldığında; nitelik ve sayısal olarak yeterli personele sahip olunmamasından dolayı mevcut personelin üzerine binen yük ve bunun

---

<sup>210</sup> Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance**, New York, Oxford University Press, 2001, Akt., Burcu Öksüz, **Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.88.

getirmiş olduğu bıkkınlık, kendisini işe verememe, yetersiz eğitim, personelin ekonomik açıdan tatmin edilememesi, teşvik ve ödül sistemlerinin bulunmaması, yeterli bilgi birikimi olmayan kişiler arasında dengesiz bir şekilde görev dağılımlarının yapılmış olması gibi nedenler göze çarpmaktadır.<sup>211</sup>

Aslında insan kaynakları, işletmenin finansal yöntemlerle ölçülemeyen stratejik kaynaklarından biridir. Fikri bir ürün üretmekte olan ve ileri teknoloji ile çalışmayı gerekli kılan<sup>212</sup> basın işletmelerinde bu kaynakların etkin kullanımı, işletmenin var olan diğer kaynaklarının ve fonksiyonlarının tepe noktaya ulaşmasına neden olacak, dolayısıyla işletmenin pazar içerisinde rekabet avantajı kazanmasına etki edecektir. Fakat genellikle basın işletmelerinde, “işe göre eleman değil, elemana göre iş yaratılması” ilkesinin izleniyor olması, çalışanların görevlerini düşük performansla yerine getirdiklerini söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>213</sup>

Basın işletmelerinde personel riskinin önlenmesi konusunda öncelikle üst yönetimin desteğinin alınması, daha sonra personelin işe alım öncesi ve görev süresince sağlıklı bir şekilde işleyen iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve iç denetim faaliyetlerinin bu gruba giren risklerin önlenmesine de yer verecek şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir.<sup>214</sup> Bunun yanında basın işletmelerinde personel riskinin azaltılması için; görev tanımlamaları, personelin eğitim kalitesinin artırılması, yetki kullanımı, personel motivasyon ve performansı, iş sürekliliği, ihmalkârlık ve görevin kötüye kullanımı gibi hususlarda çeşitli önlemlerin alınması gerekmektedir.

#### **3.1.3.1.1. Görev tanımlamaları**

Basın işletmelerinde görev, yetki ve sorumlulukların etkili bir şekilde belirlenmemiş olması; mevcut personelin etkin bir şekilde kullanılamaması, çalışan motivasyonunun düşmesi ve kuruma olan bağlılığın zayıflaması, kritik rol ve pozisyonlar için çalışan yedekleme planlamasının yapılamaması, dengeli ücret dağılımının yapılamaması, çalışanlar ve yönetim arasında güven ikliminin kurulamaması, rol ve sorumluluklarda karmaşaya neden olunması, çalışanların beklenen performansı sergileyememesi, personel devir hızının artarak

---

<sup>211</sup> Güzel, a.g.e., s.88.

<sup>212</sup> Dai, s. 208.

<sup>213</sup> Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.193.

<sup>214</sup> Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Bankacılıkta Personel Suiistimallerinin Önlenmesi, <http://www.icdenetim.net/makaleler/65-personel-suiistimleri> (02.04.2013).

iş süreçlerine zarar verici boyutlara ulaşması<sup>215</sup> gibi çeşitli sıkıntılara yol açarak insan faktörünün etkili bir biçimde kullanılmamasına neden olacaktır.

Basın işletmelerinde insan faktörünün rasyonel biçimde değerlendirilmesi, bu işletmelerin başarısındaki en büyük etkidir.<sup>216</sup> Bu bağlamda; personelin, bölümler arası koordinasyonun sağlandığı iyi örgütlenmiş bir yapı içerisinde, görev, yetki ve sorumlulukların etkin bir şekilde belirlenmiş olarak faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, yetki devredecekleri kişinin zihninde, yetkisiyle ilgili bir çelişki oluşturmayacak biçimde yetki tanımlamasını yapmalıdır. Bu bakımdan kişiler kendilerinden ne beklendiğini, nasıl rapor vereceklerini ve görev sorumluluklarının sınırlarını net bir şekilde bileceklerdir.

Aynı zamanda yöneticiler, iş tanımları ve iş akış analizlerinden yararlanarak, yetki ve sorumlulukların istenilen hizmetin üretiminde olumsuz etki yapacak şekilde bir karmaşaya yol açıp açmadığını denetlemek durumundadır.<sup>217</sup> Yetkinin fazla sorumluluğun az ya da sorumluluğun fazla yetkinin az olması; düşünmeden karar verme, tedbir almama ya da çok düşünüp harekete geçmeme gibi görevlerin yerine getirilmesinde ciddi problemlere yol açabilecektir.<sup>218</sup>

#### **3.1.3.1.2. Personel eğitim kalitesinin artırılması**

Profesyonel ve düşünsel yeteneğe bağımlılığın fazla olduğu basın işletmelerinde<sup>219</sup> operasyonel risklerin en önemli unsurlarından birini de personel hataları oluşturmaktadır. Fikri bir ürün ortaya koyan ve ileri teknoloji ile çalışan basın işletmelerinde personelin yetersiz ve tecrübesiz oluşu ile bilgi ve motivasyon eksikliği<sup>220</sup> personel riskine yol açan önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye'deki İletişim Fakültelerinde basın mesleğinin akademik sınırlarının çizilememesi<sup>221</sup>, personel arasında eğitim eksikliğini yaygın hale getirmektedir. Bu bakımdan teknoloji yoğun çalışan basın işletmelerinde personelin bilgi yetersizliğinden kaynaklanan riskleri önlemek için, yeni alınacak olan personelin yanı sıra mevcut personele de yaşanan

---

<sup>215</sup> Yaşar Uzun, **İnsan Kaynakları İle İlgili Risklerin Yönetilmesi**, Ankara, Sayıştay Dergisi, Sayı 66-67, Aralık 2007, s.59 - 60.

<sup>216</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.122.

<sup>217</sup> Uzun, **a.g.e.**, s.57.

<sup>218</sup> Kacur, **a.g.e.**, s.122.

<sup>219</sup> Berberoğlu, **a.g.e.**, s.30.

<sup>220</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 208.

<sup>221</sup> Dai, **a.g.e.**, s.208.

teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen iş süreçleri hakkında eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir.

#### **3.1.3.1.3. Personelin motivasyonu ve performansı**

Basın işletmelerinde personelin iş süreçleri ile ilgili olarak önerileri dikkate alınmalı ve böylelikle personelin görevlerini sahiplenmesi sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanların performansına göre uygun bir terfi politikası oluşturularak personelin iş motivasyonu artırılmalıdır.<sup>222</sup>

Basın işletmelerinde personelin motivasyonunu arttırıcı bir diğer unsur da işletmenin ücret politikasıdır. Basın işletmesinin ücret politikası personelin yalnızca fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya değil aynı zamanda psikolojik olarak tatminini de sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Bu sayede bir taraftan işletme içerisindeki personelin motivasyonunu arttırılırken bir taraftan da işletme dışındaki nitelikli elemanların işletmeye çekilmesine katkı sağlanmış olunur.<sup>223</sup> Aynı zamanda basın işletmelerinde personele, belirli zamanlarda yapılan ortalama bir iş miktarının üzerinde faaliyette bulunulduğunda prim imkânı da tanınabilir.<sup>224</sup> Bu uygulama üretilen ürünün daha kaliteli olmasına da olanak tanıyacaktır. Bu bakımdan basın işletmeleri çalışanlarının performansını dikkatle takip etmeli ve performansa ilişkin politikaları belirleyerek bunu yazılı hale getirmelidir. Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik bu uygulamalar elbette ki işletmeye birtakım fazladan mali yükümlülükler getirecektir. Fakat uzun vadede düşünüldüğünde basın işletmesinin elde edeceği kazançlar elbette ki bu noktadaki giderlerinden fazla olacaktır.

#### **3.1.3.1.4. İş sürekliliği**

Basın işletmelerinde özellikle stratejik konumda görevleri bulunan personelin herhangi bir nedenle görevini yapamaz hale gelmesi durumunda söz konusu personelin sorumluluklarını yerine getirebilecek nitelikte yedek çalışanlar bulundurulmalıdır.<sup>225</sup> Daha önce de değindiğimiz üzere basın işletmeleri “kitlesel üretim” yapmakla birlikte “hız-zaman” dinamiği içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Stratejik bir konumda görevi bulunan bir çalışanın herhangi bir nedenle görevini yapamaması ve söz konusu görevleri yerine

---

<sup>222</sup> Selahattin Üçgün, **a.g.e.**, s.60.

<sup>223</sup> Özkan, **a.g.e.**, s.120 - 121.

<sup>224</sup> Evliyagil, **a.g.e.**, s.106.

<sup>225</sup> Üçgün, **a.g.e.**, s.60.

getirebilecek alternatif bir çalışanın işletmede bulunmaması durumunda ciddi kayıplarla karşı karşıya kalınabilir. Bu bağlamda, stratejik konumda bulunan personelin alternatiflerinin oluşması için performansı yüksek olan çalışanlar arasından bir seçim yapılarak bu çalışanlara yönelik olarak çeşitli eğitim programları düzenlenebilir.

#### **3.1.3.1.5. İhmalkârlık ve görevin kötüye kullanımı**

Basın işletmesi personelinin görevini kötüye kullanması halinde uygulanacak politika, prosedür ve işlemler belirlenerek yazılı hale getirilmeli, çalışanlar bu konuda ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilerek, bir farkındalık ve caydırıcılık yaratılmalıdır. Aksi takdirde basın işletmesi bir taraftan bazı cezai yaptırımlarla karşı karşıya kalırken diğer taraftan da işletme itibarının zedelenme tehlikesi ortaya çıkabilir.

#### **3.1.3.2. Örgütlenme riskine ilişkin alınması gereken önlemler**

Basın işletmelerinde örgütlenme kavramı, haberlerin okuyucuya daha çabuk, daha doğru ve güvenilir şekilde ulaştırılması amacıyla, yapılacak işlerin belirlenmesi, gruplandırılması, ilgili bölümlere aktarılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, norm, statü rollerin saptanması gibi faaliyetlerin düzenlenmesini ifade etmektedir.<sup>226</sup> İşletmelerdeki örgüt yapısı ise işletmenin büyüklüğüne, hizmet verilen kitlenin genişliğine, yayın sayısı, yayın çeşidi ve yöneticilerin politikalarına göre farklılık göstermektedir.

Basın işletmelerinin bir yandan okuyucu kitlesi diğer yanda da reklam verenler olmak üzere çift yönlü pazar yapısı içerisinde faaliyetlerini sürdürüyor olması bu işletmelerde örgüt yapısının daha dikkatli oluşturulması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda basın işletmelerinde operasyonel risklerin önlenmesi ve örgüt yapısından kaynaklanan operasyonel risklerin sıklığının düşürülmesi için; çift yönlü olarak gerçekleştirilen iş süreçlerinin gözden geçirilip yeniden yapılandırılması, işlerin görev ve dağılımlarının yeniden planlanması, iş süreçlerinin yazılı hale getirilmesi ve sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir.

#### **3.1.3.2.1. Örgüt yapısı (Organizasyon)**

Basın işletmesinin örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili sorunlardan doğan riskler bu gruba girmektedir.<sup>227</sup> Basın işletmeleri hızla değişen piyasa koşullarında varlıklarını koruyabilmek ve işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirerek rekabet avantajı kazanabilmek için örgüt

---

<sup>226</sup> Kacur, a.g.e., s.64.

<sup>227</sup> Dai, a.g.e., s. 209.

yapılarını çağa ve piyasaya uygun hale getirmeli, hatta gerekli görülürse yeniden yapılandırmaya gitmelidir.<sup>228</sup> Örgüt yapısını piyasa koşullarına göre şekillendiren basın işletmeleri bu sayede müşteri beklentilerine daha hızlı ve daha düzgün bir biçimde yanıt vererek önemli ölçüde rekabet avantajı elde edecektir.

İnsanların haber ve bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak faaliyetlerini sürdüren basın işletmelerinin iş süreçleri tedarik aşaması, üretim aşaması ve pazarlama aşaması olmak üzere üç grup altında toplanabilir. Tedarik aşamasında haber değeri taşıyan olgu ve olaylar hakkında gereken bilgilerin toplanmasına yönelik olarak çeşitli faaliyetlerde bulunulurken, üretim aşamasında toplanan bu bilgilerin değerlendirilmesi, yorumlanması ve yayımlanmaya hazırlanmasına yönelik bazı faaliyetlerde bulunulur. Son olarak pazarlama aşamasında da bu bilgilerin hedef kitleye duyurulması ve takip edilmesinin sağlanmasına yönelik bir takım faaliyetlerde bulunmaktadır.<sup>229</sup> Tüm bu faaliyetler basın işletmelerinde güçlü bir örgüt yapısını gerekli kılmaktadır. Ayrıca işletmenin büyüklüğüne göre örgüt yapısı da giderek karmaşık bir hal alır.

Basın işletmeleri diğer işletmelere kıyasla çeşitli grupların baskı ve taleplerine daha açık bir konumda olduğu görülmektedir. Bu baskı grupları dış ve iç baskı grupları olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Buna göre; dış baskı grupları, yatırımcılar, kurumlar ve hükümet olarak ifade edilirken, iç baskı grupları da işletme sahipleri, reklam verenler ve okuyucular olarak ifade edilmektedir.<sup>230</sup> Bütün bu unsurlar basın işletmelerinin organizasyon yapısını etkileyerek yapının daha kompleks bir hale gelmesine neden olmaktadır.

Bütün bunlardan hareketle basın işletmelerinin örgüt yapıları söz konusu baskı gruplarının beklentilerine karşılık cevap verecek biçimde oluşturulmalıdır. Çift yönlü bir pazar yapısı içerisinde faaliyette bulunulması nedeniyle basın işletmelerinin de çift yönlü bir örgüt yapısı kurması gerekmektedir. Bu çift yönlü örgüt yapısı sayesinde hem tüketicilerin beklentileri daha iyi karşılanacak hem de uzmanlaşmadan optimum düzeyde faydalanılarak rekabet avantajı elde edilebilecektir. Ancak bu noktada da dikkat edilmesi gereken önemli bir husus örgüt yapıları içerisindeki koordinasyonun karşılanmasıdır. Örgüt yapıları içerisinde

---

<sup>228</sup> Feyyaz Bodur, **Yerel Basında Yönetim ve Örgüt Yapısı**, Eskişehir, Anadolu Üniv. Yayınları, 1997, s.1., Akt., Kacur, **a.g.e.**, s.65.

<sup>229</sup> Kacur, **a.g.e.**, s.66.

<sup>230</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.51.

etkin bir koordinasyon kurulamadığı takdirde iş süreçlerinde ciddi aksamalar meydana gelebilir ve bu durum işletmenin ciddi kayıp olasılıklarıyla karşı karşıya kalmasına neden olabilir.

#### **3.1.3.2.2. Yazılı bir iş sürecinin bulunması**

Basın işletmelerinde çalışanlar arasında bir görev ve sorumluluk karmaşası olmaması için personelin yapmakla yükümlü olduğu iş süreçlerini yazılı hale getirmek ve bu konuda personeli yeterince bilgilendirmek iş süreçlerini aksatıcı bir takım karmaşıklıkların yaşanmasına engel olacaktır. Kısacası kimin hangi işi hangi politikaya göre ve hangi sırada yerine getireceğinin; kimin kime yardım edeceğinin, görev ve sorumluluklarının ne olduğunun, araların nasıl bir emir–komuta ilişkisi olduğunun açık ve net bir şekilde yazılı olarak belirtilmesi gerekmektedir.<sup>231</sup> Böylece bazı işlerin açıkta kalması ve kim tarafından yapılacağına bilinmemesi gibi sorunlar önlenmiş olurken, süreçlerde aksaklık yaşanması durumunda da sorumlu personelin bilinmesi nedeniyle yaşanan aksaklıkların daha kolay giderilmesi sağlanmış olacaktır.<sup>232</sup> Aynı zamanda iş süreçlerinin yazılı olarak belirtilmesi her personelin kendi sorumluluklarının bilincinde olması personelin görev ve sorumluluklarının bilincinde olmasını sağlayacaktır.

#### **3.1.3.2.3. İletişim**

İş süreçlerinin birbirine bağıllığının yüksek olması nedeniyle yüksek koordinasyon ve iletişim halinde bulunma gerekliliği<sup>233</sup> basın işletmelerinde operasyonel risklerin ortaya çıkmasına etki eden önemli bir faktördür. Bu bakımdan basın işletmelerinde söz konusu iletişim aksaklığından kaynaklanan operasyonel risk faktörünün önüne geçilebilmesi için; iletişimsel zayıflıkların belirlenerek ilgili personel ve birimlere bildirilmesi, yönetilmesi ve giderilmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmek için de basın işletmesindeki tüm birimler arasında iletişim kanallarının mümkün olduğunca açık tutulması gerekmektedir.

#### **3.1.3.3. Teknolojik risklere ilişkin alınması gereken önlemler**

Basın işletmelerinin sahip olduğu teknolojik yapı işletmenin, üretim, ürün geliştirme, istihdam, finansman, pazarlama ve haberleşme gibi temel faaliyetlerini de doğrudan etkilemektedir.<sup>234</sup> Bu bakımdan kâr amacı güden ve yüksek teknolojiyi hedefleyen basın

---

<sup>231</sup> Kacur, a.g.e., s.66.

<sup>232</sup> Güzel, a.g.e., s.107.

<sup>233</sup> Kacur, a.g.e., s.161.

<sup>234</sup> Asuman Türkel, **İşletmeye Giriş**, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1984, s.36.

işletmeleri girdi fiyatlarındaki artışlar, teknolojik yenilenmeyi gerektiren pahalı yatırımlar, pazarlama ve dağıtım aşamasında yaşanan zorluklar gibi nedenlerle<sup>235</sup> teknolojik risklere açık durumdadırlar.

*Basın işletmelerinde ileri teknolojinin kullanılması hayati derecede önemlidir. Çünkü rakip basın işletmelerinin haberi bir dakika bile hızlı aktarabilmesi o işletmenin izlenirliğini, okunurluğunu ya da dinlenirliğini büyük oranda düşürecektir. Ayrıca, sektörde kullanılan teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesi, hem bilginin paylaşılması hem de aktarılması yönünden ileri teknoloji kullanmayı zorunlu hale getirmektedir.*<sup>236</sup>

*Basın işletmelerinde hızlı ve kaliteli yayınlar yapabilmek için yeni iletişim teknolojilerinden ve önemli ölçüde büyük sermayenin finans gücüyle karşılanabilen pahalı teknoloji yatırımlarına mali kaynak sağlarken, işletmenin ihtiyacı olan öz ve yabancı kaynak dengesini en uygun koşullarda oluşturmak gerekir.*<sup>237</sup>

Teknoloji yoğun bir yapıya sahip olan basın işletmelerinde bu risk grubundan korunabilmek için teknolojik yeniliklerin yakından izlenmesi, personelin hatalı kullanımlara karşı eğitilmesi ve teknik bakımların aksatılmaması gerekmektedir.<sup>238</sup> Basın işletmeleri bir taraftan sahip olduğu teknolojik imkânlarını verimli bir şekilde kullanmaya çalışırken diğer taraftan da teknolojik yenilikleri sıkı sıkıya takip etmek durumundadır. Teknoloji alanındaki yeni gelişmeleri yakından izleyebilen ve zaman faktörünün olumsuz etkilerini azaltabilen basın işletmeleri daha iyi üretim olanaklarına kavuşabilmektedir.<sup>239</sup> Kısacası ileri teknolojiyi takip etme basın işletmelerine verimlilik artışı, rekabet avantajı ve kârlılık oranlarının yükselmesi gibi avantajlar sağlayacaktır.

Basın işletmesinin teknolojik risklerden korunmak için sadece ileri teknoloji takip etmesi yeterli değildir. Yeni bir teknolojinin işletmeye entegre edilmesi durumunda çalışanların eğitilmesi ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bu bakımdan çalışanlara gerekli eğitimin verilmesi son derece önemlidir. İhtiyaç duyulduğunda eğitim konusunda dışsal hizmetlerden faydalanılması da şüphesiz olumlu katkılar sağlayacaktır.

---

<sup>235</sup> Gürkan, **Basın İşletmelerinde Kaynak Sorunu**, s.24.

<sup>236</sup> Kacur, **a.g.e.**, s.30.

<sup>237</sup> Dai, **a.g.e.**, s.1.

<sup>238</sup> Dai, **a.g.e.**, s.209.

<sup>239</sup> Dilek Gürkan, **Basın İşletmelerinde Kaynak Sorunu**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s.14.

Basın işletmelerini teknolojik risklere maruz bırakabilecek bir diğer önemli husus da kullanılan bilgi teknolojilerinin güvenliği konusudur. Değişik güvenlik açıklarının olası etkileri arasında kurum ve kişisel bilgilerin çalınması, değiştirilmesi ve yok edilmesinin yanı sıra, bütün sistemin çalışamaz hale gelmesi tehlikesi söz konusu olabilir.<sup>240</sup> Basın işletmesinin sistemin erişilebilirliğini, sürekliliğini, bütünlüğünü, doğruluğunu ve gizli kalması gereken bilgilerin gizliliğini garanti altına almak için<sup>241</sup> güçlü bir güvenlik ağı oluşturması son derece önemlidir. Bu tür durumlar dışsal bir müdahaleden kaynaklanabileceği gibi, işletme çalışanlarının görevlerini kötüye kullanmalarından da kaynaklanabilir. Ayrıca böyle durumlarla karşılaşıldığında hedef kitleye ulaşılabilirliğin ortadan kalkmaması için devreye sokulacak yedek bir sistemin hazır bulundurulmasında fayda vardır.

#### **3.1.3.4. Yasal risklere ilişkin alınması gereken önlemler**

Basın işletmelerinin maruz kalabileceği yasal risk unsurlarını; yazı işleri kadrosunun bazı faaliyetlerinden dolayı işletmenin cezai yaptırımlara maruz kalması, devlet tarafından yapılan mevzuat değişikliklerinin zamanında ve yeterli düzeyde takip edilememesi, personelin görevini kötüye kullanmasından ya da ihmalkarlığından dolayı bazı hukuki yaptırımlarla karşılaşılması ve devlet tarafından basın faaliyetlerine yasalar aracılığıyla getirilen yaptırımlar ve kısıtlamalara uyulmaması<sup>242</sup> şeklinde sıralamak mümkündür.

Basın işletmelerinin yasal risklerden korunmak için etkin bir iç denetim mekanizmasının kurulmuş olması, bu tür risklerin yönetim sürecinde olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu sayede devlet tarafından getirilen yaptırım ve kısıtlamaların takibinin yanı sıra, yapılan mevzuat değişikliklerinin zamanında ve yeterli düzeyde takip edilmesi de sağlanabilir. Personelin ihmalkarlığından ya da görevini kötüye kullanmasından kaynaklanabilecek yasal riskleri de, işletme politikalarına uygun bir biçimde oluşturulan disiplin yönetmeliği ile elimine etmek mümkündür. Yazı işleri faaliyetlerinden kaynaklanabilecek yasal riskler de yayın politikaları çerçevesinde elimine edilebilmektedir; fakat bu tür riskli durumlara ilişkin ihtiyat ayrılması gerekebilir.

---

<sup>240</sup> Kuyumcuoğlu ve Başoğlu, **a.g.e.**, s.144.

<sup>241</sup> Kuyumcuoğlu ve Başoğlu, **a.g.e.**, s.145.

<sup>242</sup> Nilgün Tosun, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s.76.

### 3.1.3.5. Dış risklere ilişkin alınması gereken önlemler

Daha önce de belirttiğimiz gibi basın işletmelerinin maruz kalabileceği dış riskleri dışsal hizmet ve tedarikçilerle alakalı riskler, dışsal suç faaliyetleri ve doğal afetler olmak üzere üç alt gruba ayırmak mümkündür. Basın işletmeleri bu gruba giren olası risklerini stok kontrolü, ilişki yönetimi ve acil durum planı olmak üzere üç aşamada yönetebilirler.

#### 3.1.3.5.1. Stok kontrolü

Basın işletmelerinde stok kontrolü önemli bir risk faktörünü oluşturmaktadır. Çok az miktarda stok bulundurmamak, işletmede üretimin kesintiye uğraması nedeniyle siparişlerin karşılanamaması ve buna bağlı olarak da firma imajının olumsuz etkilenmesine yol açarken, yüksek miktarda stok bulundurmamak da işletme likiditesinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.<sup>243</sup> Ayrıca hız-zaman baskısı altında kesintisiz bir şekilde üretim yapan basın işletmeleri, kâğıt ve mürekkep stoku konusunda ihtiyatlı davranmalı<sup>244</sup>, stoklama maliyetlerinin optimum kılınması amacıyla üretim hacmi ile üretim süresi gibi faktörleri göz önünde bulundurarak, depolama ve taşıma maliyetleri arasında bir denge oluşturmak durumundadır.<sup>245</sup>

Basın işletmelerinde etkin bir stok kontrolünün işletmeye önemli katkıları bulunmaktadır. Bunlar:<sup>246</sup>

- Üretimin devamlı ve aksaksız yürütülebilmesi için elde yeterli miktarda malzeme bulundurmamak,
- Eldeki stoklara asgari sermaye bağlamak,
- Eldeki malzemeyi emek ve zaman açısından kolay ulaşılabilir ve güvenilir bir şekilde bulundurmamak şeklinde sıralanabilir.

Basın işletmeleri stok kontrolünden yukarıdaki faydaları elde edebilmek için üretim hacmi, üretim süresi ve temin süresi gibi faktörleri göz önünde bulundurarak en uygun stok miktarını tespit etmeli ve stok politikasını bu miktara göre belirlemelidir. Aksi takdirde; gereğinden fazla stok bulundurmamak için daha büyük bir depo binasına ihtiyaç duyulacağından fazladan depo kirası ya da depo amortismanına katlanılır, fazladan sermayenin bağlanmasına

<sup>243</sup> Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.192.

<sup>244</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 274.

<sup>245</sup> Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.192.

<sup>246</sup> Dai, **a.g.e.**, s.277.

neden olunur, bozulma ve değer kaybı gibi risklerin ortaya çıkmasının yanı sıra, daha fazla emek ve enerji ihtiyacına gereksinim duyulur. Gerekenden daha az miktarda stok bulundurmamak da, üretimin aksamasına, buna bağlı olarak da satışlardan beklenen getirinin düşmesine ve müşterinin kaybedilmesine yol açar.<sup>247</sup>

### **3.1.3.5.2. İlişki yönetimi**

İlişki yönetimi stratejisi genel olarak basın işletmelerinin tedarikçi ve hizmet sağlayıcıları ile olan ilişkilerinin yönetilmesi açısından son derece önemlidir. Basın işletmeleri dışsal hizmet sağlayıcı ve tedarikçilerle uzun vadeli ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmek durumundadır. Hizmet sağlayıcı ya da tedarikçilerin yükümlülüklerini aksatması durumunda istenmeyen bazı durumlarla karşılaşılma tehlikesi vardır ve buna bağlı olarak da işletmenin faaliyet süreçlerinde aksamalar meydana gelebilir.

Daha önce de değinildiği üzere basın işletmelerinin tedarikçi firmalardan temin ettiği bir mal ya da hizmetin hedeflenen kalite standardını tutmaması ya da istenilen zamanda elde edilememiş olması iş süreçlerini önemli ölçüde aksatarak potansiyel zarar tehlikesine yol açabilecektir. Bu durum daha çok basın işletmelerinin hammadde alımı ve dağıtım hizmetlerini dışarıdan sağlamayla ilişkilidir. Basın işletmesinin tedarikçilerden temin ettiği kâğıt ya da mürekkebin istenilen kalitede olmaması, hatalı satın alma yöntemlerinin uygulanması, satın alma ile ilgili yeterli bir kalite kontrol sisteminin kurulmaması, hammadde ve malzemenin israf edilmesi, aşırı yüksek ya da aşırı kaliteli materyal kullanımının<sup>248</sup> yanı sıra, baskı ve dağıtım süreçlerini hizmet sağlayıcı firmalar ile yürüten işletmelerin bu faaliyetlerinin istenilen hız-zaman dengesi içerisinde yerine getirilememiş olması bazı risklere yol açabilecektir.

Basın işletmeleri bu risklerden korunabilmek için; hizmet sağlayıcılar ile yapılan sözleşmelerde, her iki tarafın talep ve yükümlülüklerinin açık ve net olarak belirlenmesine, belirlenen ilkelerin uygulanabilir olmasına ve gerektiğinde hizmet sağlayıcılar ile yapılan sözleşmenin feshini mümkün kılacak düzenlemeler içermesine dikkat etmelidir.<sup>249</sup> Ayrıca söz konusu durumlar dikkate alınarak telafi edici bir eylem planının hazırlanmasında da fayda vardır.

---

<sup>247</sup> Dai, a.g.e., s.278.

<sup>248</sup> Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, s.10.

<sup>249</sup> Üçgün, a.g.e., s.67.

### 3.1.3.5.3. Acil durum planı

Acil durum; önceden öngörülemeyen, gerçekleşmesi halinde kayıplara ve iş kesintisine yol açarak iletişim ve telekomünikasyon imkânları ile bilgi işleme kapasitesi ve imkânlarının yitirilmesi, altyapı erişim olanağının ortadan kalkması, faaliyet süreçlerinin kesintiye uğraması, işletme varlıklarının yitirilmesi ya da işletmenin maddi zarara uğramasına<sup>250</sup> yol açabilecek durumları ifade etmektedir.

Daha önce de değindiğimiz gibi basın işletmelerinin karşılaşılabileceği acil durumları yangın, deprem, sel gibi olaylarla meydana gelen doğal afet riski ve terörist saldırılar ile sosyal kargaşanın yol açtığı zararlar gibi suç faaliyeti kapsamına giren riskler şeklinde ifade etmek mümkündür. Basın işletmeleri dışsal suç faaliyetleri ve doğal afetler olarak adlandırılan bu iki risk grubunun yol açabileceği olası kayıp tehlikesinden korunmak için, sigorta etme yöntemiyle söz konusu riskleri transfer etmelidir.

Ancak bir de basın işletmelerinin bu risk grubunu yönetebilmek için sigorta etmenin yanı sıra acil durum planı hazırlamasında fayda görülmektedir. Acil durum planı basın işletmelerine; risklerin tespit edilerek, risklerin oluşmasına engelleyici önlem alınması, hazırlıklı ve eğitilmiş olarak felakete hızlı, doğru ve organize bir şekilde yanıt verilebilmesi, varlıkların korunabilmesi için alternatif seçeneklerin belirlenebilmesi ve altyapının hızlı bir şekilde düzeltilmesi<sup>251</sup> gibi avantajlar kazandırabilir.

Basın işletmelerinin doğal afet ve suç faaliyeti kapsamına giren risklerle karşılaşması neticesinde bu risklere etkili bir şekilde cevap verebilmesi için acil durum planının bazı aşamalar dikkate alınarak oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda basın işletmesi yöneticileri; öncelikle işletmenin faaliyet süreçleri ve kaynaklarını dikkate alarak kritik durumları belirlemeli, ikinci olarak acil durumların gelişimleri ve bu sırada ortaya çıkabilecek olumsuzlukları ortaya koyarak önleyici mekanizmaları tespit etmeli, üçüncü olarak söz konusu acil durumlar meydana geldiğinde oluşacak krizin yönetilebilmesi için bir kriz merkezi oluşturmalı ve son olarak da oluşturulan kriz merkezinde görev alacak personeli belirlemelidir.<sup>252</sup> Bütün bunların yanı sıra oluşturulan bu kriz merkezinin gereken tüm fiziki

<sup>250</sup> Güzel, a.g.e., s.102.

<sup>251</sup> TBB, Risk Yönetim Sistemleri Uygulama Esasları Değerlendirme Çalışma Gurubu-Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu, **Bankalar İçin Acil Durum ve İş Sürekliliği Planlaması**, Bankacılar Dergisi, Sayı 42, 2002, s.20.

<sup>252</sup> Şenol Babuşçu, **Bankalarda Risk Yönetimi**, Ankara, 4C Basım Hizmetleri, 2005, s.181.

imkânları sağlamasına dikkate edilmeli ve söz konusu kriz merkezinde görev alacak personelin sorumlulukları da ayrıntılı bir şekilde belirlenerek personele gerektiği şekilde aktarılmalıdır.

Bir diğer önemli husus da hazırlanan acil durum planının test edilmesi ve güncellenmesidir. Hazırlanan acil durum planı, basın işletmesinin zaman içerisinde değişen yapısına ve faaliyet süreçlerine uygun olarak yeniden güncellenmeli ve uygulanabilirliği teste tabi tutulmalıdır.

### **3.1.3.6. Üretim riskine ilişkin alınması gereken önlemler**

Sermaye yoğun üretim teknolojisi ve otomasyon gibi gelişmiş üretim sistemleri kullanarak, aynı üründen devamlı olarak kitle üretimi yapan basın işletmelerinin<sup>253</sup> üretim riskinden korunmak için, etkin bir satın alma mekanizmasının oluşturulması, makine verimliliklerinin izlenmesi, personelin işe uygunluğunun tespiti, yetki ve sorumluluk dağılımlarının etkili bir şekilde belirlenmesi, stok ön kayıtlarının ve stok saklama koşullarının dikkatli bir şekilde belirlenmesi ve ürün kalitesinin gözlenmesi gibi faaliyetleri yerine getirmesi gerekmektedir.<sup>254</sup>

Etkili bir stok yönetimi işletmelere; makine ve insan gibi üretim kaynaklarından optimum düzeyde faydalanma, sağlıklı bir finans yönetimi, tedarik ve satış masraflarının azalması, üretim programlarının gerçeğe uygun düzenlenmesi<sup>255</sup> gibi avantajlar sağlar. Stok kontrolü özellikle kitle üretimi yapan ve hız-zaman baskısı altında faaliyetlerini sürdüren basın işletmeleri için hassas davranılması gereken bir unsurdur. Kesintisiz üretimin gerekliliği ve hammadde alımında ithalata olan bağımlılık, basın işletmelerinin stok kontrolü noktasında oldukça ihtiyatlı davranmasını gerekli kılmaktadır.<sup>256</sup> Üretim riskinden korunmak isteyen basın işletmeleri, etkin bir stok yönetimi politikası oluşturarak, işletmenin faaliyet süreçlerinde meydana gelebilecek aksamaların önüne geçer, stok miktarını en uygun seviyede tutarak işletmenin kârlılığını artırır ve böylelikle işletmenin finansal yapısının güçlendirilmesine katkıda bulunmuş olur.

---

<sup>253</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.93.

<sup>254</sup> Dai, **a.g.e.**, s. 210.

<sup>255</sup> Kobu, **a.g.e.**, s.327.

<sup>256</sup> Dai, **a.g.e.**, s.274.

Basın işletmelerinde üretim riskinden korunmak için dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da talep tahminleridir. Talep tahminlerindeki yanlışlar üretim hızının sık sık değiştirilmesine neden olur, buna bağlı olarak da maksimum makine ve insan gücü kapasitesinin altında çalışılarak kaynakların atıl kalmasına yol açar. Kaynakların düşük kapasitede kullanılıyor olması da görünmeyen bir maliyet unsurudur.<sup>257</sup> Bu durum basın işletmelerinin verimliliğini etkileyen bir unsurdur.

Özellikle kitle üretimi yapan basın işletmeleri için talep tahminlerini yanılmaya pay bırakmayacak şekilde yapmak çok önemlidir. Aksi takdirde kâğıt ve mürekkep maliyetlerinin yükselmesine neden olunur ve bu durum kârlılığın azalmasına yol açar. Bu bakımdan basın işletmeleri tüketici eğilimi, rakiplerin durumu, dağıtım kanallarının yapısı, üretim kapasitesi, teknolojik gelişmeleri, toplumsal gelişmeler ve ülkenin ekonomik yapısı<sup>258</sup> gibi unsurları dikkate alarak talep tahminlerini mümkün olduğunca gerçeğe yakın bir şekilde yapmak durumundadır.

### **3.1.3.7. İtibar riskine ilişkin alınması gereken önlemler**

Uzun vadede işletmelerin paydaşlarıyla olan etkileşimlerinden ve paydaşlarının gözlemleri sonucu elde edilen kurumsal itibar, işletmelerin gayri maddi sermayesidir ve taklit edilmesi son derece zordur. Bu bakımdan stratejik yönetim alanındaki birçok araştırma olumlu kurumsal itibarın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.<sup>259</sup> Çünkü güçlü kurumsal itibarlar, uzun vadede işletmelerin geliştirdikleri değerleri ve kültürleriyle etkileşimli olarak şekillendirdikleri, doğru iş modelleri ile stratejilerine dayandırılmış ve güçlü müşteri değerini yaratacak olan sağlam platformlardaki teşebbüslerle geliştirdikleri ürün/hizmetlerinin bir sonucudur.<sup>260</sup> Ancak itibarın karmaşık ve akışkan yapısı, hem tanımlanması, hem ölçülebilmesi, hem de taşıdığı önem yüzünden birçok açıdan ona yaklaşarak yönetmeyi de zorlaştırmaktadır.<sup>261</sup>

---

<sup>257</sup> Kobu, **a.g.e.**, s.264.

<sup>258</sup> Atılğan, **a.g.e.**, s.95.

<sup>259</sup> Stelios C. Zyglidopoulos, **The Impact of Downsizing on Corporate Reputation**, British Journal of Management, Vol. 16, No: 3, 2005, s. 254, Akt. Öksüz, **Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi**, s.82.

<sup>260</sup> Tülin Çakır, **İtibar Risklerinin Yönetiminde Risk İletişiminin Rolü**, Marmara İletişim Dergisi, Sayı 19, Ocak 2012, s.99.

<sup>261</sup> Çakır, **a.g.e.**, s.99.

İtibar riskinin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kurum yöneticilerinin maruz kalınabilecek tüm riskleri doğru bir şekilde tanımlaması ve gereken değerlendirmeleri sürekli olarak yapması gerekmektedir. Bu bakımdan itibar riskinin yönetimine ilişkin aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>262</sup>

- İtibar riski öğelerinin ve paydaşlarının tanımlanması,
- Öğeler ve paydaşlarda önceliklerin belirlenmesi,
- Ulaşılabilir itibara ait bilgilerin kaydedilmesi ve bilgi boşluklarının tanımlanması,
- Kontrol araçlarının ve metodolojisinin tasarlanması,
- Denetlemenin yürütülmesi,
- Elde edilen bulguların birleştirilmesi ve yönetime rapor edilmesi,
- Taslak çözüm yolu dokümanlarının geliştirilmesi ve uygulanması,
- İtibar denetim programlarının yaratılması ve gerçekleştirilmesi.

Basın işletmeleri için itibar riskinin yönetimi süreklilik arz eden bir süreci kapsamakta ve işletmenin müşteri sadakati yaratabilmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabii itibar riskleri, basın işletmesinin bütün faaliyetlerini kapsamaktadır ve işletmenin faaliyet süreçlerinde yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluk kolayca kurumun itibari değerinin zedelenmesine yol açabilecektir. Bu bakımdan basın işletmesi yöneticileri, işletmenin hedeflerine yönelik olarak tüm faaliyet süreçlerini kapsayıcı bir biçimde risk yönetimi stratejilerini belirlemeli ve bu stratejiler doğrultusunda etkili bir itibar yönetimi politikası uygulamalıdır.

### **3.2. Operasyonel Risklerin Yönetimi**

Bu bölümde operasyonel risk yönetiminin kavramsal boyutu ele alınarak, operasyonel risk yönetiminin amacı ve öneminden bahsedilecektir. Ayrıca operasyonel risk yönetim süreci değerlendirilerek, operasyonel risk yönetim stratejileri üzerinde yapılan çalışmalar incelenecektir.

---

<sup>262</sup> Resnick J, **Reputational Risk Management**, FSA Times, Third Quarter 2006, s.3., Akt. Ebru Uzunoğlu, Burcu Öksüz, **Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü**, Selçuk İletişim Dergisi, 2008, s.118.

### **3.2.1. Operasyonel risk yönetim süreci**

Operasyonel risklerin yönetimi sürecinde basın işletmeleri için en uygun yönetim tekniğinin belirlenmesi; işletmenin büyüklüğü, işletmenin yapısı, işletme faaliyetlerinin kapsamı ve faaliyetlerin çeşitliliği gibi unsurlarla ilişkilidir.<sup>263</sup>

Operasyonel risklerin yönetim süreci; risklerin tanımlanması, risklerin değerlendirilmesi ve hesaplanması, risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması ve uygulanması, son olarak da değerlendirme ve kontrol olmak üzere, bir döngü içerisinde süreklilik gösteren bu beş aşamadan oluşmaktadır.

#### **3.2.1.1. Risklerin tanımlanması**

Operasyonel risk yönetim sürecinin ilk basamağını oluşturan risklerin tanımlanması evresinde riskler teşhis edilerek, riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusundaki belirsizlikler azaltılmaya çalışılır.<sup>264</sup> Yani risk yönetim sürecinin bu bileşeni bir organizasyonun riskli alanlarını belirleme ve anlamaya yöneliktir. Bu aşamada aynı zamanda riskli alanların potansiyel etkileri de belirlenmiş olur.<sup>265</sup> Bunun için öncelikli olarak işletmenin uzun vadeli hedefleri üzerinde çalışılmalı ve daha sonra bu hedefleri tehlikeye atacak riskler tanımlanmalıdır.<sup>266</sup>

Ancak operasyonel risklerin çokluğu, çeşitliliği ve tüm faaliyet süreçleriyle ilişkili olması bu risklerin belirlenmesinde zorluk yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tüm faaliyet süreçleri içsel ve dışsal faktörler göz önünde bulundurularak hassasiyetle gözden geçirilmeli ve operasyonel risk kapsamında ele alınan tüm riskler tanımlanarak örneklendirilmelidir. Basın işletmelerinin yapısı, işletme faaliyetlerinin doğası, faaliyet alanının çeşitliliği, insan kaynaklarının kalitesi, örgüt yapısında yapılan değişiklikler ve personel devir hızı gibi unsurlar içsel faktörlerin kapsamına girerken, teknolojik gelişmelerin işletme üzerindeki etkisi, doğal ve ekonomik olaylar da dışsal faktörlere örnek gösterilebilir.<sup>267</sup>

Bu bağlamda basın işletmeleri; risklerin tanımlanması aşamasında tüm faaliyet süreçlerini dikkatlice gözden geçirerek, bu süreçlerde yaşanan ya da yaşanabilecek

---

<sup>263</sup> Candan ve Özün, **a.g.e.**, s.276.

<sup>264</sup> Emhan, **a.g.e.**, s.213.

<sup>265</sup> Güzel, **a.g.e.**, s.60.

<sup>266</sup> Özer, **a.g.e.**, s.232-233.

<sup>267</sup> Güzel, **a.g.e.**, s.109-110.

aksamalardan dolayı olası kayıplarını tespit etmeli ve bu risklerin hangi işlem, süreç veya organizasyon birimlerinden kaynaklandığını ve etki derecesini gösteren ayrıntılı bir risk haritası çıkarmalıdır. Oluşturulan bu risk haritası ışığında da işletmedeki tüm birimlerin bu konuda bilgi sahibi olması sağlanmalıdır.

### 3.2.1.2. Risklerin değerlendirilmesi ve ölçülmesi

Risklerin değerlendirilmesi ve hesaplanması aşamasında, potansiyel kaybın boyutu ve bu kaybın gerçekleşme ihtimali ölçülerek değerlendirme öncelikleri sıralanır. Bu bağlamda; iflasla sonuçlanabilecek riskler “çok önemli riskler” şeklinde ilk sırada, iflasa yol açmayacak, ancak ciddi kayıplara ve borçlanmalara yol açabilecek riskler “önemli riskler” şeklinde ikinci sırada, günlük gelirlerde kayıpların yaşanmasına neden olabilecek ve uzun vadede kârlılığı azaltacak olan riskler de “önemsiz riskler” olarak üçüncü sırada değerlendirilmek üzere sınıflandırılır.<sup>268</sup> Ancak operasyonel risklerin karmaşıklığı bu risk grubunun ölçümü aşamasında da zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Operasyonel risklerin çeşitliliği, bu risklerin oluşturduğu etki ve zaman çevrelerinin farklılığı, nedensel faktörlerin belirlenmesinde zorluk, itibar kaybı ve operasyonel zararlarla ilgili verilerin yetersizliği<sup>269</sup> bu risklerin ölçümünü zorlaştırıcı unsurlardır.

*Risklerin ölçülmesinde, gerekli ekonomik ve düzenleyici sermaye tahsisinin hesaplanmasında en önemli şart, risklerin sayısallaştırılabilir olmasıdır. Risklerin sayısallaştırılması ise zarar potansiyelinin tahminine ve zarar olayının gerçekleşme olasılığının belirlenmesine bağlıdır. Ancak bu şartlar operasyonel riskin sadece belirli bir bölümü için geçerlidir. Bu nedenle teknik olarak operasyonel riskin tamamının sayısallaştırılabilirliği mümkün değildir.*<sup>270</sup> Dolayısıyla operasyonel riskten kaynaklanabilecek zararın büyüklüğü ve sıklığına ilişkin yeterli miktar ve kalitede bir veri bankası oluşturmanın son derece zor ve maliyetinin yüksek olduğunu<sup>271</sup> söylemek yanlış olmayacaktır.

---

<sup>268</sup> Emhan, a.g.e., s.214.

<sup>269</sup> Kaan H. Aksel, **Yeni Basel Anlaşması Uygulamaları**, İstanbul, Activiteline Dergisi, Sayı 12, Mart 2010, Akt. Üçgün, a.g.e., s.69.

<sup>270</sup> H. Geiger, **Regulating and Supervising Operational Risk For Banks**, Zurich, Institut Schweizerisches Bankenwesen, Working Paper, no. 25, Akt. Boyacıoğlu, a.g.e., s.54.

<sup>271</sup> Boyacıoğlu, a.g.e., s.55.

Operasyonel risklerin ölçümünde yaşanan bu zorlukları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>272</sup>

- **Bazı kayıpların mahrem sayılması:** İşletme yöneticileri, işletme içi ya da işletme dışı dengeler nedeniyle, kurumun maruz kaldığı bazı kayıpların açıklanmasının itibar riskine yol açabileceği düşüncesiyle söz konusu kayıpların gizli tutulması konusunda baskı yapabilir. Bu durum verilerin gizlenmesi nedeniyle ölçümlerin sağlıklı yapılamamasına neden olabilir.
- **Ender olarak ortaya çıkan bazı olaylara ait verilerin yetersiz oluşu:** Savaş ve büyük yıkımlara yol açabilecek doğal afetler gibi son derece ciddi etkilere sahip, ancak ender olarak ortaya çıkan bazı durumlarda sağlıklı bir ölçüm yapılabilmesi için gerekli olan veriler çoğu zaman yetersiz olmaktadır.
- **Dış verilerin kullanıma uygun olmaması:** Aynı sektör içerisinde faaliyet gösteren işletmeler bile sahip oldukları; insan kaynaklarının kalitesi, bilgi teknolojileri alt yapısı, stratejik hedefler, süreçler, örgüt yapılarındaki farklılıklar ve finansal yapılarındaki farklılıklar gibi nedenlerle benzer riskler için farklı derecede kayıp olasılıkları taşımaktadır.
- **İç ve dış verilerin entegre edilmesindeki zorluklar:** Yukarıdaki sebeplerle çoğu durumda öznel verilerle dış kaynaklı veriler birbiriyle entegre edilememekte ve bu durum sağlıklı ölçüm yapılmasında zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır.
- **İnsan faktörünün yönetimindeki zorluklar:** Yaşam şartlarında meydana gelen olumsuz gelişmeler, stres, ailevi ve psikolojik sorunlar gibi nedenlerle insan davranışlarının önceden tahmin edilmesi güçleşmektedir ve bu durum insan kaynaklı risklerin oluşmasıyla meydana gelebilecek olası kayıpların ölçümünü zorlaştırmaktadır.
- **Örgüt yapısının ve risklerin zaman içerisindeki değişimi:** Örgüt yapısı ve dış çevre şartlarının, bazı durumlarda yavaş bazı durumlarda ise oldukça hızlı bir şekilde gerçekleşen değişimi ve bu değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan etki düzeylerinin farklılığı tüm iş süreçlerini etkileyebilmektedir. Söz konusu değişimleri eş zamanlı olarak izlemek her zaman mümkün olmamakta ve bu durum da operasyonel risk kayıplarının ölçümünü zorlaştırmaktadır.

---

<sup>272</sup> Güzel, a.g.e., s.163-165.

Görüldüğü gibi operasyonel risklerden kaynaklanabilecek olası kayıpların ve bu risklerin etki derecesinin sağlıklı bir şekilde ölçümünü zorlaştıracak birçok unsur bulunmaktadır. Dolayısıyla risklerin ölçümü çoğu zaman yeterli derecede ve sağlıklı bir şekilde yapılamamaktadır. Ancak bu durum operasyonel risklerin yönetilmez olduğu anlamına gelmemektedir. Basın işletmeleri de kendi öznel yapıları ve faaliyet süreçleriyle operasyonel risklerini doğru bir şekilde tanımlayarak bu risklerden kaynaklanabilecek olası kayıplarını önleyebilir.

### 3.2.1.3. Risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması

Basın işletmesinin maruz kalabileceği riskler tanımlanıp, değerlendirildikten ve ölçümü yapıldıktan sonra sıra bu risklerle mücadele edilirken kullanılacak tekniğin belirlenmesi aşamasına gelir. Bu aşamada risk yöneticileri, hangi riskin yönetiminde, hangi tekniğin daha uygun olacağına karar vermeli ve seçilen bu aracı uygulamalıdır. Bu bağlamda, mümkün olan en iyi tekniğin seçilmesinde dört ölçüt bulunmaktadır:<sup>273</sup>

- **Risk derecesi:** Risk yöneticileri, riskli durumun gerçekleşmesi neticesinde, beklenen kayıp ile beklenen getiriye hesaplayarak, seçilecek olan alternatif araçların değerlendirmesini yapmalıdır.
- **Ekonomik olması:** Seçilecek olan alternatif aracın mümkün olan en az çaba, emek ve maliyetle yerine getirilmesine dikkat edilmelidir.
- **Zamanlama:** Riskli durumun olasılık ve şiddet derecesine göre, seçilecek olan alternatif düzeltme araçları yavaş ya da ivedi bir başlangıç ile hayata geçirilebilir.
- **Kaynakların sınırlandırılması:** Seçilecek olan alternatif aracın hayata geçirilmesinde mümkün olan en az kaynağın kullanılmasına özen gösterilmez.

### 3.2.1.4. Değerlendirme ve kontrol

Operasyonel risklerin değerlendirilme süreci, operasyonel işlemler ile ilgili politikalarda, süreçlerde ve prosedürlerdeki yetersizliklerin tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.<sup>274</sup> Riskin yönetilmesi sürecinde olaylar değişkenlik arz edebilir, yeni durumlar farklı riskler meydana getirebilir veya eski tanımlanmış riskleri ortadan

---

<sup>273</sup> Emhan, a.g.e., s.215.

<sup>274</sup> Güzel, a.g.e., s.168.

kaldırabilir.<sup>275</sup> Bu bakımdan değerlendirme ve kontrol aşaması, risk yöneticilerinin mevcut sürecin sağlıklı işleyip işlemediği noktasındaki görüşlerine ışık tutar.

Riskin kontrol sürecinde ise çok sayıda teknik kullanılmaktadır. İç kontrol ve iç denetim süreçleri bunlardan en önemli olanlarıdır. Personelin özenle seçimi, yetiştirilmesi ve izlenmesi, görevlerin ayrımı, uygun faaliyet prosedürlerinin geliştirilmesi ve raporlama faaliyetleri operasyonel risklerden kaynaklanan kayıp olaylarını azaltmak amacıyla kullanılan tekniklerden bazılarıdır.<sup>276</sup>

### **3.2.2. Operasyonel Risk Yönetim Stratejileri**

Operasyonel risk yönetim stratejilerine ilişkin farklı uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Aşağıdaki şekilde operasyonel risklerin yönetimine ilişkin stratejiler riskten kaçınma, riski azaltma, riski azaltma ve transfer ve riskin transferi şeklinde dört başlık altında gruplandırılmıştır. Buna göre; riskin kayıp ihtimalinin riskin olası faydasından yüksek olması durumunda riskten kaçınılabılır. Riskin transfer edilmesinin ekonomik olmadığı durumlarda riskin, yönetilmesi ve bu sayede etkisinin azaltılması gerekir. Riskin etkisinin azaltılmasından sonra artık riskler transfer yöntemiyle ortadan kaldırılabilir. Bir diğer strateji de riskin direk olarak transferi yönündedir.

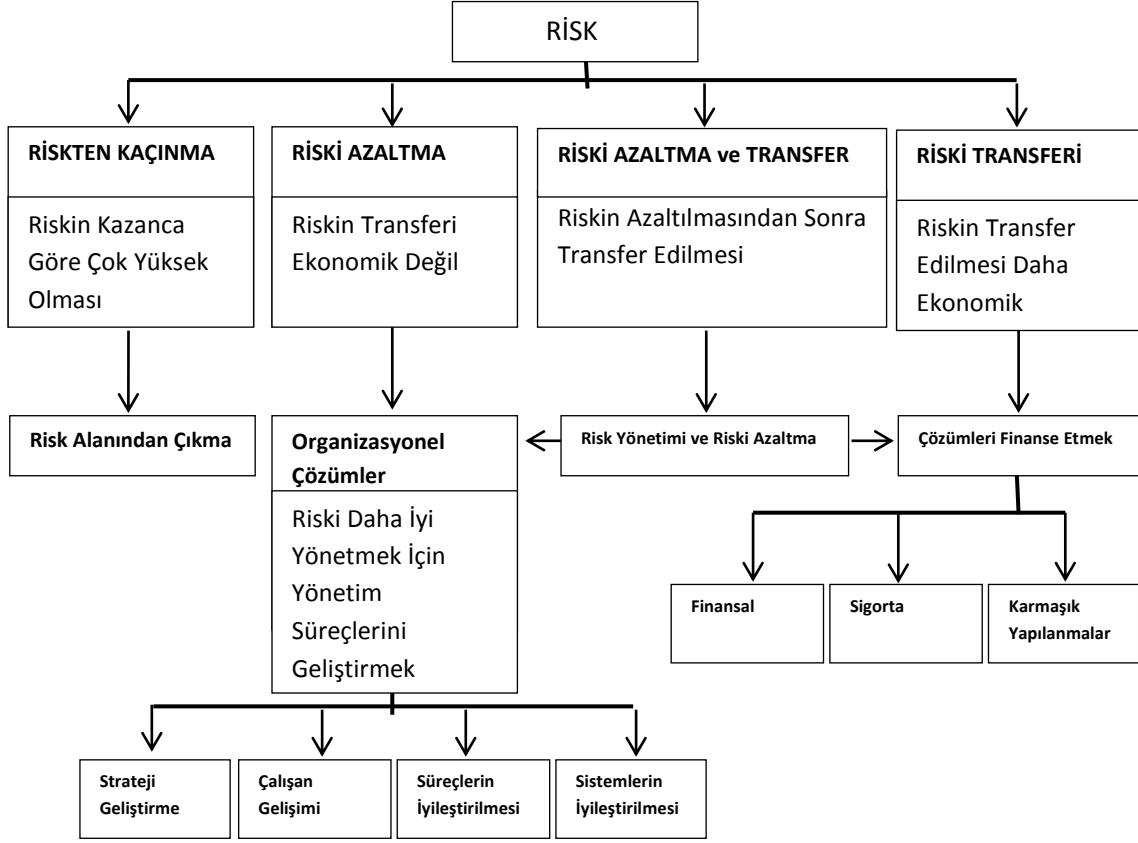
---

<sup>275</sup> Emhan, **a.g.e.**, s.216.

<sup>276</sup> Boyacıoğlu, **a.g.e.**, s.61.

Şekil 1

## Riske İlişkin Stratejiler



**Kaynak:** Duygu, Kızıldağ, **Yönetimsel Açından Risk Yönetimine Bir Bakış: ISO 31000 Risk Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, 2011, s.35.

Yukarıda da değindiğimiz gibi risklerin yönetiminde çeşitli stratejiler uygulanabilmektedir. Ancak genel uygulamalar riskten kaçınma, riski azaltma, riski transfer etme ve riski kabullenme olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu bakımdan bu çalışma da risk yönetim stratejileri bu sınıflandırma çerçevesinde ele alınacaktır.

### 3.2.2.1. Riskten kaçınma

Bu yöntem, riskli faaliyetlerle uğraşmayarak ya da riskli işlemleri terk ederek, karşılaşılması olası kayıp ihtimallerini ortadan kaldırmak ifade edilebilir. Riskten kaçınma temelde riski yok etmenin en etkili araçlarından biri olarak ifade edilmektedir. Riski yönetmede kullanılan diğer yöntemler işletmenin maruz kalabileceği riskin potansiyel etkisini azaltmaya odaklanırken, riskten kaçınarak olası kayıp ihtimali tamamen ortadan

kaldırılabilir.<sup>277</sup> Riskten kaçınmak genellikle tercih edilen bir yöntem değildir. Çünkü işletme yöneticileri bu yöntemi tercih ettiği takdirde riskin potansiyel getirisini de doğrudan reddetmiş olmaktadır.<sup>278</sup>

Riskten kaçınma yöntemi genellikle, bazı işkolu ve hizmetlerin, içsel süreçlerin veya herhangi bir müşteri grubunun bırakılmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda; bir işin uzun dönem ortalama beklenen maliyetleri karşılayacak düzeyde kazanç üretememesi ve işletmenin mevcut sermaye seviyesinin, bu kesin riske maruz olma durumunu kontrol altında tutmaya izin vermemesi gibi nedenlerle riskli faaliyetlerin seviyesi azaltılabilir ya da terk edilebilir.<sup>279</sup>

### **3.2.2.2. Riski azaltma**

Riski azaltma stratejisi işletmenin riski kabullenerek, riski yönetmeye yönelik önlemler alması anlamına gelmektedir. Bu yöntemde amaç, riskin etkisinin ve meydana gelme olasılığının düşürülmesine yönelik önleyici mekanizmalar geliştirilmesidir. Bu bakımdan riski azaltma çabasının sonucunda, hasarların nedenleri ortadan kaldırılarak önlenir, varlık ve personel korunur, hasarların etkisi sınırlandırılır ve gerçekleşen hasar sonrası kurtarma faaliyetleri hayata geçirilir.<sup>280</sup> Ancak, kontrol mekanizmalarının tesisi de ayrıca bir maliyet gerektirmektedir ve bu durum riski azaltma stratejisinin uygulanmasını işletmenin risk iştahına bağımlı kılmaktadır.<sup>281</sup>

Riskin azaltılması metodu, aktif kontrol ve pasif kontrol olmak üzere iki türde uygulanmaktadır ve operasyonel risk yönetiminde kullanılan en yaygın metod olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar mekanizmalarının söz konusu operasyonel riskleri algılayarak bu risklerin gerçekleşmeleri durumunda meydana gelebilecek olası kayıpların hesaplanıp kontrol altında tutulması aktif kontrol olarak adlandırılırken, riskin algılanmadığı durumlarda, bilinçsiz olarak bu riskten kaynaklanabilecek olası kayıplara maruz kalma durumu da pasif kontrol olarak ifade edilmektedir.<sup>282</sup>

---

<sup>277</sup> Berk, **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**, s.117.

<sup>278</sup> Imad A. Moosa, **Operational Risk Management**, New York, First Published By PALGRAVE MACMILLAN, 2007, s.19.

<sup>279</sup> Güzel, **a.g.e.**, s.69-70.

<sup>280</sup> Berk, **a.g.e.**, s.117.

<sup>281</sup> Güzel, **a.g.e.**, s.69-70.

<sup>282</sup> Emhan, **a.g.e.**, s.217.

Görüldüğü gibi operasyonel risklerin insan kaynaklarına bağlı oluşu, bu risk grubunun tamamen ortadan kaldırılmasını mümkün kılamamaktadır. Dolayısıyla bu risk grubunu yönetmedeki en temel amaç, risklerin ortaya çıkma sıklığını ve risklerin meydana gelmesi sonucu maruz kalınacak maliyetin minimum düzeyde tutulmasıdır.

İşletmelerin karşılaştığı riskler, şekli ne olursa olsun, işletme sermayesinin olumsuz yönde etkilenmesine, işletmenin hedeflediği kârlılık oranlarından sapmasına ya da en kötü durumda sermayenin tamamen kaybedilmesine yol açmaktadır.<sup>283</sup>

### **3.2.2.3. Riski transfer etme**

Riskin transfer edilmesinde en çok başvurulan yöntem sigortalamadır. Son derece pratik olmakla birlikte, genellikle meydana gelme olasılığı düşük, fakat kayıp ihtimalinin yüksek olduğu riskli durumlar için tercih edilir. Sigorta etme yönteminde işletmeler, belli bir maliyete katlanmak suretiyle karşı karşıya olduğu risklerin bir kısmını sigortalayan işletmeye devretmiş olur.

Ancak sigortalama yöntemi de kendi içinde bazı riskleri barındırmaktadır. Sigortalatmak suretiyle riskin işletme dışına transfer edilmesine karşın, zararın oluşması durumunda, sigorta şirketinin yükümlülüğünü yerine getirmemesi ya da gecikmeli olarak yerine getirmesi söz konusu olabilir. Bu durum işletmelerin riskini transfer edeceği sigorta şirketinin mali açıdan sağlam ve itibarının yüksek olmasına dikkat etmesini gerekli kılmaktadır.<sup>284</sup>

Riski transfer etmenin bir diğer yöntemi de, yine belli miktarda maliyete katlanmak suretiyle, riski meydana getiren varlık ya da faaliyetin işletme dışına transfer edilmesidir.<sup>285</sup> Basın işletmelerinin, baskı ve dağıtım işlevlerini yerine getirirken belli bir maliyete katlanmak suretiyle bu faaliyetlerini farklı işletmelere aktarması, riskin transfer edilmesini sağlanmış olur. Ancak bu yöntem de tıpkı sigortalama stratejisinde olduğu gibi kendi içinde bazı riskli durumları barındırmaktadır. Baskı ve dağıtım faaliyetlerinin başka işletmelere aktarılırken yine söz konusu işletmelerinin hem finansal hem de itibari açıdan sağlam olmasına dikkat edilmelidir.

---

<sup>283</sup> Şevket Sayılğan, **Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi**, s.197.

<sup>284</sup> Candan ve Özün, **a.g.e.**, s.274.

<sup>285</sup> Emhan, **a.g.e.**, s.218.

#### **3.2.2.4. Riski kabullenme**

Riski transfer etme, riskten kaçınma ya da riski azaltma yöntemlerinin neticesinde elde edilecek potansiyel kazancın, potansiyel zarardan daha düşük olması durumunda risk kabullenilebilir.<sup>286</sup> Riski kabullenme yöntemi genellikle iki tür durumlarda başvurulan bir tekniktir. Bunlardan birincisi, riskin oluşma olasılığı ve ortaya çıkması durumunda yaratacağı etki düşüktür. Dolayısıyla risk kabul edilebilir. İkincisi, işletme karşılaştığı risklerin etkisini azaltma ve paylaşma teknikleriyle düşürmüştür; ancak uygulanan stratejiden geriye kalan bir takım riskler de bulunmaktadır. Bu durumda, söz konusu artık risklerin yönetim maliyeti, ortaya çıkması durumundaki etki derecesinden daha yüksek olabilir buna bağlı olarak da bu riskler kabul edilebilir.<sup>287</sup>

---

<sup>286</sup> Moosa, **a.g.e.**, s.20.

<sup>287</sup> Kızıldağ, **a.g.e.**, s.36.

## **4. YENİ TÜRK TİCARET KANUNU ÇERÇEVESİNDE BASIN İŞLETMELERİNİN RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ve OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİ FARKINDALIKLARINA İLİŞKİN BİR UYGULMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışma kapsamında; Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ölçekli basın işletmelerinin risk yönetimi konusundaki çalışma düzeylerine ilişkin durum tespitini yapmak, oluşturulan risk yönetim süreçlerini ortaya koymak ve basın işletmelerinin operasyonel risk yönetimi alanındaki farkındalık düzeylerini açığa çıkarmak amaçlanmaktadır. Ayrıca; Yeni Türk Ticaret Kanunu kapsamında risk yönetimi faaliyetlerinin yasal zeminde güvence altına alındığı pay senetleri borsada işlem gören basın işletmeleri ile pay senetleri işlem görmeyen dolayısıyla bu yasal zorunluluğun dışarısında kalan basın işletmeleri arasındaki risk yönetimi bilinç düzeyi farkı tespit edilmiş olacaktır.

### **4.2. Araştırmanın Problemi**

Bu çalışmanın temel problemi, yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda, Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ölçekli basın işletmelerinin risk yönetimi ve operasyonel risk yönetimi konularındaki farkındalık düzeylerini tespit ederek, sürece ilişkin yürütülen faaliyetler esnasında karşılaşılan olumsuzlukları ortaya çıkarmak olarak belirlenmiştir.

### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Türkiye’de Basın İlan Kurumu’nun Temmuz 2013 tiraj verilerine göre ulusal çapta faaliyet gösteren toplam 40 gazete bulunmaktadır.<sup>288</sup> Bu 40 gazete araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu gazetelerden Hürriyet, Posta, Türkiye ve Taraf olmak üzere toplam dört tanesinin pay senetleri borsada işlem görmektedir. Taraf Gazetesi ile mülakat imkânının elde edilememiş olması bu gazetenin kapsam dışına çıkarılmasına neden olmuş, çalışmaya tam destek veren diğer üç gazeteden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Ayrıca, Yeni TTK’nın basın işletmeleri nezdindeki risk yönetimi bilinç düzeyine etkisinin sağlıklı bir şekilde tespit edilebilmesi açısından, pay senetleri işlem görmeyen ulusal ölçekli gazetelerden de üç adet seçilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan yine çalışmaya tam destek veren Zaman, Sabah ve Star Gazetelerinden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Bu bağlamda; Hürriyet,

<sup>288</sup> <http://www.bik.gov.tr/istanbul/temmuz-2013-tiraj-raporu>, 25.07.2013, 15:00.

Posta ve Türkiye Gazeteleri ile Zaman, Sabah ve Star Gazeteleri olmak üzere, ulusal ölçekli toplam 6 basın işletmesi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma “örnek olay incelemesi” ve “vaka analizi” olarak da ifade edilebilen “durum çalışması” tekniğine dayanmaktadır. Durum çalışması bir ya da birden fazla olayın, ortamın, programın, sosyal grubun ya da diğer birbirine bağlı sistemlerin derinlemesine incelendiği bir yöntem olarak tanımlanmakta ve bilimsel sorulara cevap aramada kullanılan ayırt edici bir yaklaşım olarak görülmektedir. Ayrıca durum çalışmalarında incelenen alan bir ya da birden fazla olabileceği gibi incelenen durum da bir ya da birden fazla olabilir.<sup>289</sup> Durum çalışmalarında yapılan derinlemesine sorgulama ile bir kişi, grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edilebilir.<sup>290</sup> Bu yöntemde veri toplama aracı olarak anket, mülakat, gözlem ya da doküman analizleri araç olarak kullanılabilir.<sup>291</sup> Durum çalışmasının genel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>292</sup>

- Özel bir organizasyon, durum ve olay hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmek,
- Bir ya da birden fazla organizasyon ve durum karşısında ortaya çıkan problemlerin çözülmesini ve daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
- Çeşitli olay ve durumlar, bu olay ve durumların dış çevre ile aralarındaki ilişkileri ortaya çıkarmak,
- Ortaya çıkan yeni bir oluşum ya da bilgi alanı için birincil hipotezler geliştirmek ve yeni hipotezlere yönelmek,
- Anahtar özellikler hakkında yeni sonuçlar ortaya çıkarmak için çok başarısız olay ve olgular ile çok başarılı olay ve olguları karşılaştırmak,
- Durum, olay ve olgulara ilişkin olarak geliştirilen program sürecinin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarmak, başarı ve hatalarını değerlendirmek,

---

<sup>289</sup> Şener Büyüköztürk, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz, Funda Demirel, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Yayınları, Geliştirilmiş 12. Baskı, 2012, s.249.

<sup>290</sup> Güzel, **a.g.e.**, s.178.

<sup>291</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2005, s.58-59.

<sup>292</sup> Atilla Yüksel, Burak Mil, Yasin Bilim, **Nitel Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.194-195, Akt. Güzel, **a.g.e.**, s.179.

- Oluşturulan teori ve hipotezler sayesinde, bilgi toplama ve araştırma yöntemlerine belli ölçülerde rehberlik görevi görmek ve çoklu yöntem yaklaşımı gerçekleştirmek,
- Değişen durumlar karşısında araştırmacının oluşan yeni durumlara uyum sağlamasını öngören plan stratejilerini geliştirmek.

Durum çalışmalarında kuramlar esas alınabileceği gibi, araştırmacı, hiçbir kurama dayanmadan, kendi bakış açısıyla da konuyu inceleyebilir.<sup>293</sup> Ancak durum çalışmalarında gözlemcinin vakalara kendi bakış açısıyla yaklaşması ve elde edilen verileri genellemede yaşanan zorluk, bu yöntemin en önemli iki sakıncasını oluşturmaktadır. Bu bakımdan durum çalışmalarının üstünlük ve zayıflıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

**Tablo 2**

<b>ÜSTÜNLÜKLER</b>	<b>ZAYIFLIKLAR</b>
Tam gözlem yapılabilir.	Pek genellenemez.
Çalışmanın içeriğine yoğunlaşılır.	Karşılaştırmaların kontrolü yapılamaz.
Derin bilgi sunar.	Araştırmacı önyargılarına açıktır.
Farklı araştırmalarda kullanılabilir.	Örnekleme seçimi önyargılarına açıktır.
Gözlem zenginidir.	Şaşırtmacı bulgulara açıktır.
Bütünsel çalışmaların yapılmasına imkân tanır.	Sık sık nitelenemez alışkanlıkları tanımlar.
Diğer çalışmacılara kendi sonuçlarını elde etme imkânı tanır.	Zaman sınırlılığı taşır.
Hipotez oluşturma ve test etme imkânı tanır.	Sonuçların anlamlılığı güçtür.

**Kaynak:** M.A. Innes, S.M. Greenfield, M. Hunton, **Using Case Studies for Prescribing Research- An Example From Homoeopathic Prescribing**, Journal of Clinic Pharmacy and Therapeutics, 25, 2000, s.399-409, Akt., Güzel, **a.g.e.**, s.180.

<sup>293</sup> Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimler Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 2. Baskı, 2011, s.195.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler mülakat tekniğinden faydalanılarak, bir diğer ifadeyle yüz yüze görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Mülakatın içeriği, araştırmanın amaçları ve araştırma sorularına bağlı olarak oluşturulur.<sup>294</sup> Bu yöntemde araştırmacı öncelikli olarak ucu açık bir soru ile başlayarak, verilen yanıtın niteliğine göre daha ayrıntılı bilgi edinebilmek için diğer sorularını özele indirgeyebilir.<sup>295</sup> Bu durum araştırmacıya hareket imkânı sağlamaktadır. Ancak mülakat yapılabilmesinin ön şartı, ilgili kişi ya da kurumlarla bireysel temas kurabilmektir. Araştırma sürecinde çalışmaya konu edilen kurumların anket yöntemine sıcak bakmadığı görülmüş ve bu durum ilgili kişilerle bireysel temas kurarak çalışmanın mülakat yöntemine dayandırılmasına neden olmuştur. Çalışma kapsamında kurumlarında risk yönetimi faaliyetlerini fiili olarak sürdüren ilgili kişilerle görüşmeler yapılmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları iki kısım şeklinde ele alınmıştır. Birinci kısımda pay senetleri işlem görmeyen üç gazetenin (Star, Sabah ve Zaman), risk yönetimi ve operasyonel risklerin yönetimi noktasındaki farkındalık düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Üç işletmenin de henüz risk yönetimi faaliyetlerine başlamamış olmalarının yanı sıra; Yeni TTK'nın bu işletmelere söz konusu faaliyetler için yasal bir yükümlülük getirmemiş olması ve genelde bu işletmelerin aynı tür risklere açık bir biçimde faaliyette bulunuyor olmaları, her üçünün de birlikte ele alınmasına yol açmıştır.

Bulguların ikinci kısmında ise, sadece hisse senetleri işlem gören üç gazete (Hürriyet, Posta ve Türkiye) ele alınmıştır. Yeni TTK'nın bu işletmelere risk yönetimi konusunda yasal yükümlülükler getirmiş olması, söz konusu işletmelerin risk yönetimi faaliyetlerine başlamasına neden olmuştur. Ayrıca bu işletmelerin risk yönetim süreçlerinde farklı noktalarda oluşu, onların ayrı ayrı ele alınması gerekliliğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular neticesinde tespit edilen sorunlar, eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır.

---

<sup>294</sup> Güzel, a.g.e., s.181.

<sup>295</sup> Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s.191-192.

#### 4.5.1. Bulgular 1. Kısım

Bu kısımda çalışma kapsamında; Sabah Gazetesin Baş Denetçisi, Star Gazetesi Finansman Müdürü ve Zaman Gazetesi Mali İşler Sorumlusu ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu basın işletmeleriyle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler aşağıdaki tablodaki şekliyle belirtilmiştir.

**Tablo 3**

#### **Sabah-Star-Zaman Gazetesi Cevapları**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>ZAMAN</b>	<b>SABAH</b>	<b>STAR</b>
R1.Risk yönetimi biriminiz var mı?	Yok	Yok	Yok
R2.Risk yönetimi biriminiz var ise bu birim hangi çatı altında faaliyet gösteriyor?	...	...	...
R3.Risk yönetimi biriminizde kaç kişi çalışıyor?	0	0	0
R4.Risk yönetimi faaliyetlerine ne zaman başladınız?	...	...	...
R5.Kurumsal bir risk yönetim tüzüğünüz var mı?	Yok	Yok	Yok

**Tablo 3 (devamı)**

**Sabah-Star-Zaman Gazetesi Cevapları**

R6.Risk yönetimi tüzüğünüz var ise çalışanların bu tüzük hakkında bilgi sahibi olması sağlandı mı?	...	...	...
R7.Kurum olarak en önemli görülen risk türü hangisidir?	Finansal riskler	Finansal riskler	Kur riski.
R8.Risk yönetimi alanında kurum dışı danışmanlık hizmetlerinden faydalanıyor musunuz?	Hayır	Evet	Evet
R9.Risk ölçüm faaliyetleri var mı?	Ölçüm Yapılmıyor	Ölçüm Yapılmıyor	Ölçüm Yapılmıyor
R10.Risk ölçüm faaliyetlerinin sonuçları hangi mercilere raporlanmaktadır?	Yapılmıyor.	Yapılmıyor.	Yapılmıyor
R11.En sık karşılaştığınız risk unsurları hangisidir?	Hukuki riskler.	Dağıtım riski.	Perosnel kalitesi.
R12.Operasyonel anlamda kayıp olayları için oluşturduğunuz bir veritabanınız bulunuyor mu? Eğer var ise hangi tarihten beri?	Veritabanı yok. Denetim raporları var.	9 yıldır oluşturuluyor.	Veri tabanı yok.
R13.Etkin bir operasyonel risk yönetiminin kurumunuza ne gibi katkıları olacağını düşünüyorsunuz?	Süreç iyileştirmesine katkı sağlar.	Çalışanların bilinç düzeyine katkı sağlanır.	Hata oranları düşer.
R14.Riskli durumlara ilişkin raporlama faaliyetleriniz var mı?	Denetim birimi yapıyor.	İç denetim birimi yapıyor.	İç denetim birimi yapıyor.

**Tablo 3 (devamı)**

**Sabah-Star-Zaman Gazetesi Cevapları**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>ZAMAN</b>	<b>SABAH</b>	<b>STAR</b>
R15.Raporlama faaliyetleri hangi aralıklarla ve kimlere yapılmaktadır?	Yılda bir kez İcra kuruluna yapılıyor.	Yılda bir kez yönetim kuruluna.	Yönetim kuruluna 3 ayda bir.
R16.Kurum yöneticileriniz risk yönetimi faaliyetlerini gerekli ve önemli buluyor mu?	Henüz değil.	Henüz değil.	Henüz değil.
R17.Kurum yöneticilerinizin risk yönetimi faaliyetleri için kaynak tahsisi noktasındaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kaynak Ayrılmıyor	Kaynak Ayrılmıyor	Kaynak Ayrılmıyor
R18.Risk yönetimi biriminiz yok ise bu faaliyetler hangi birim tarafından yönetiliyor?	İç denetim birimi.	İç denetim birimi.	İç denetim birimi.
R19.Risk yönetimi faaliyetlerine başlamamış iseniz bu faaliyetlere ne zaman başlamayı düşünüyorsunuz?	Henüz çalışma yok.	Şirket satış aşamasında.	Henüz çalışma yok.
R20.Sektör çapında risk yönetimi standartlarının yokluğu sizi ne gibi sıkıntılara maruz bırakıyor?	Önemli olan kurumsal özellikler.	Önemli olan kurum içi bilinç.	Standartlar sansür olarak algılanabilir.
I1.İç denetim biriminiz kaç kişiden oluşuyor?	4	10	2
I2.İç denetim biriminiz hangi aralıklarla ve kimlere raporlama faaliyeti yapmaktadır?	Yılda bir kez İcra kuruluna yapılıyor.	Yılda bir kez yönetim kuruluna.	Yönetim kuruluna 3 ayda bir.

**Tablo 3 (devamı)**

**Sabah-Star-Zaman Gazetesi Cevapları**

I3.İç denetim biriminin kurumunuza risk yönetimi alanındaki katkıları nelerdir?	Risk kültürü oluşumuna katkı sağlıyor.	Yasal mevzuat takibi.	Hatalı işlemleri minimize etmek.
P1.Personelin görevini ihlal etmesi durumunda karşılaşılan maddi cezalar kurum tarafından mı karşılanıyor?	Kurum tarafından karşılanıyor.	Kurum tarafından karşılanıyor.	Kurum tarafından karşılanıyor.
P2.Bu cezaların yükümlülüklerine ilişkin bir prosedürünüz bulunuyor mu?	Disiplin yönetmeliği var.	Yayın ilkeleri esas alınıyor.	Yayın ilkeleri esas alınıyor.
P3.Mesai ve prim gibi çalışanı teşvik edici ücretlendirme yöntemleriniz var mıdır?	Bazı Birimlerde Veriliyor	Mesai ve Prim Verilmiyor	Bazı Birimlerde Veriliyor
P4.İşe yeni aldığınız elemanlar için bir eğitim süreciniz var mı?	Var	Bazı Birimlerde Var	Yok
P5.Kilit noktadaki çalışanlarınızın faaliyetlerini yürütebilecek yedek çalışanlarınız var mı?	Var	Yok	Yok
P6.Personel devir hızınız nedir?(%)	7	15	20
O1.İş süreçleri yazılı olarak açık ve net bir şekilde belirtilmiş midir?	Belirtilmiş.	Belirtilmiş.	Belirtilmiş.
O2.Görev ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılmış olduğunu düşünüyor musunuz?	Tatminkar	Tatminkar	Tatminkar
O3.Örgüt yapınız iş süreçlerine uygun mudur?	Uygun	Uygun	Uygun
T1.Yeni teknolojilerin personel tarafından benimsenmesi adına eğitim programları düzenliyor musunuz?	Düzenleniyor. Ayrıca Dış Destek de Alınıyor	Düzenleniyor. Ayrıca Dış Destek de Alınıyor	Düzenleniyor.

**Tablo 3 (devamı)**

**Sabah-Star-Zaman Gazetesi Cevapları**

T2.Yeni teknolojilerin takibi için tahsis edilen bir sermayeniz bulunmakta mıdır?	Yıllık Bütçeden Pay Ayrılıyor	Sermaye Tahsisi Yok	Sermaye Tahsisi Yok
T3.Yedek bir internet siteniz var mı?	Yok.	Yok.	Yok.
T4.Kurum yöneticilerinizin yeni teknolojileri kabullenme konusundaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Olumlu ve Aktif	Şu Aşamada Yeterli Değil	Olumlu
T5.Çalışanlarınız performansını ölçmeye yönelik uygulamalarınız var mı?	Birim sorumluları	İnsan kaynakları	Birim sorumluları
T6. İş kazalarını önlemek için ne tür önlemler alıyorsunuz?	İş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili seminerler düzenleniyor ve dışsal hizmet alınıyor.	İş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili seminerler düzenleniyor ve dışsal hizmet alınıyor.	İş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili seminerler düzenleniyor ve dışsal hizmet alınıyor.
D1.Yedek bir baskı tesisiniz var mı?(Ülke Geneline)	5	5	3
D2.Hangi tür durumlarda riskten korunmak için sigortalama yöntemine başvuruyorsunuz?	Doğal afet ve satın alma durumları.	Doğal afet gibi durumlar.	Doğal afet gibi durumlar.
D3.Satış ve reklam gelirlerini risk bazında nasıl değerlendiriyorsunuz?	Reklam gelirlerimiz iyi. 90 gün sürede.	Reklam ödemelerinin gecikme durumu sıkıntı yaratıyor.	Reklam gelirlerinde düşüş var.

**Tablo 3 (devamı)**

**Sabah-Star-Zaman Gazetesi Cevapları**

D4.Satın alma sürecinde en sık hangi tür risklerle karşılaşıyorsunuz?	Kur riski ile kağıt ve mürekkep kalitesi.	Kur riski.	Kur riski.
D5. Dağıtım faaliyetlerinizi nasıl yürütüyorsunuz?	Abone	Turkuvaz Dağıtım	Turkuvaz Dağıtım
D6. Hammadde temin ve süresi ve hammadde kalitesine ilişkin risklerinizi önlemek için ne tür önlemler alıyorsunuz?	Tedarikçi firmalar ile sözleşmeler yapılıyor.	Tedarikçi firmalar ile sözleşmeler yapılıyor.	Tedarikçi firmalar ile sözleşmeler yapılıyor.

**Kaynak:** Sabah, Zaman ve Star Gazeteleri ile yapılan görüşmeler.

Yukarıdaki tabloda da verilen, söz konusu basın işletmelerinin risk yönetimi noktasındaki faaliyetlerine ilişkin bilgileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Her üç basın işletmesi de, karşı karşıya oldukları risklerin yönetimine ilişkin bir birim henüz oluşturmamıştır. Ayrıca işletme yöneticileri, kısa vadede böyle birimin oluşturulması gerektiğini düşünmemektedirler.
- Her üç işletmenin de iç denetim birimi bulunmaktadır. Zaman ve Star Gazetelerinin iç denetim birimleri kurum bünyesinde faaliyet gösterirken, Sabah Gazetesinin iç denetim birimi Turkuvaz Yayın Holding çatısı altında faaliyet göstermektedir. Üç işletmede de iç denetim birimleri vasıtasıyla düzenli aralıklarla raporlama faaliyetleri yapılmaktadır.
- Üç işletme de, iç denetim faaliyetlerini neticesinde hata oranlarının düşürülebildiğini, risklerin bir bakıma bu şekilde yönetilebildiğini ifade etmişlerdir.
- İşletmelerde risk ölçüm faaliyetleri yapılmamakta, daha çok iç denetim biriminin uyarıları neticesinde çeşitli önlemler alınmaktadır.

- Bu işletmelerden Sabah ve Star Gazeteleri, risklerin yönetimi için gerekli görüldüğünde dış danışmanlık hizmetlerinden faydalandıklarını dile getirmişlerdir.
- Her üç işletme de, en önemli riskini finansal riskler olarak ifade etmişlerdir. Ancak işletmenin en sık maruz kaldığı riskleri de Zaman Gazetesi hukuki riskler, Sabah Gazetesi dağıtım riski, Star Gazetesi de personelden kaynaklı riskler şeklinde ifade etmiştir. Buna rağmen bu işletmelerin en önemli gördükleri risk grubunu finansal riskler olarak nitelermeleri bir çelişkiye işaret etmektedir. Dolayısıyla, bu işletmelerin operasyonel risklerine daha fazla odaklanmaları gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.
- Personel hatalarından ya da görevlerini kötüye kullanmalarından dolayı maruz kalınan cezai yaptırımlar üç işletmede de, kurum tarafından karşılanmaktadır. Söz konusu işletmelerden Sabah ve Sar Gazeteleri bu tür olumsuz durumların minimize edilmesi amacıyla yayın ilkelerini esas aldıklarını belirtirken, Zaman Gazetesi bu tür olumsuzlukların azaltılması için yayın ilkelerinin dışında bir de disiplin yönetmeliğinin hazırlandığını belirtmiştir.
- Üç işletmenin de örgüt yapısı değişen koşullara uygun bir şekilde yeniden oluşturulmuş, iş süreçlerinin yanı sıra yetki, görev ve sorumluluklar açık bir biçimde yeniden düzenlenmiştir.
- İşe yeni personel alımında Zaman Gazetesi bünyesinde eğitim programlarını düzenlenerek nitelikli eleman ihtiyacının bu şekilde giderilmesi amaçlanmaktadır. Sabah Gazete bünyesinde bazı birimler aynı uygulamayı yürütmektedir. Fakat Star Gazetesi bünyesinde daha çok usta-çırak ilişkisi çerçevesinde personelin eğitim kalitesinin zamanla arttırıldığı ifade edilmiştir.
- Zaman Gazetesinde, kilit noktada çalışan bir personelin görevini yerine getirememesi durumunda, söz konusu personelin sorumluluklarını icra edebilecek bir yedek çalışan bulundurulmasına gayret edilmektedir. Fakat Sabah ve Star Gazeteleri bu uygulamaya gerek duyulmadığını belirtmektedir. Oysa; Zaman Gazetesinin personel devir hızı yüzde yedilik dilimde seyrediyorken, Sabah Gazetesinin personel devir hızı yüzde 15, Star

gazetesinin ise yüzde 20 dir. Bu bakımdan Sabah ve Star gazetelerinin kilit çalışanlar için önlem alması önerilmektedir.

- Zaman ve Star Gazetelerinde çalışanların performanslarını ölçmeye yönelik olarak profesyonel uygulamaların yapılmadığı, bu tür durumlarda daha çok birim sorumluları vasıtasıyla performans ölçümü yapıldığı belirtilmiştir. Ancak bu durum iki gazetede de iş verimliliğinin doğru bir şekilde ölçülmesi önünde sorun teşkil etmektedir. Sabah Gazetesinde ise bu durum insan kaynaklarının uygulamaları neticesinde belirlenmekte, profesyonel anlam ölçümlenmeler yapılmaktadır.
- Her üç işletmede de iş kazalarından kaynaklanabilecek riskleri önlemek adına çeşitli seminerler verilmekte, gerekli görüldüğünde dışsal hizmetlerden de faydalanılmaktadır.
- Nitelikli iş gücünün elde tutulabilmesi için Zaman ve Star Gazetelerinin bazı birimlerinde mesai ve prim gibi çalışanı teşvik edici ödemeler söz konusudur. Sabah Gazetesinde bu uygulamalar görülmemektedir.
- Yeni bir teknolojik gelişmenin kuruma entegre edilmesi durumunda ilgili personele gereken eğitim, her üç işletmede de verilmektedir. Bu noktada Sabah ve Zaman gazeteleri gerektiğinde dış destek hizmetlerinden de faydalanabilmektedir.
- Yeni bir teknolojik yatırımın kuruma tesis edilebilmesi için Zaman Gazetesinde yıllık bütçeden pay ayrılmakta, uygun bulunan projeler desteklenmektedir. Ancak Sabah ve Star Gazetelerinde bu noktada zaman zaman sıkıntısı kaynak yaşandığı dile getirilmiştir. Zaman Gazetesinin teknolojik yatırımlara destek veriyor oluşu, bu işletmenin rekabet avantajı kazanması noktasında olumlu bir unsur teşkil etmektedir.
- Her üç işletmenin de ülke genelinde yedek baskı tesisleri bulunmaktadır. Ancak olumsuz bir durumla karşılaşılması neticesinde bu baskı tesislerinin ihtiyacı tam olarak karşılamayacağı, süreçlerde bir takım aksamların yaşanabileceği ifade edilmiştir.
- Her üç işletme de, satın alma sürecinde en çok kur riskinde etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu riskin etkisini azaltmak üç işletmede de bir aylık süreyle

ihtiyacı karşılayacak bir biçimde hammadde stoku bulundurulmaktadır. Ayrıca tedarikçilerden temin edilen hammaddenin kalitesinden kaynaklanabilecek riskin yönetimi için de her üç işletme çeşitli caydırıcı sözleşmeler yapmaktadırlar.

- Her üç işletme de sigortalama yöntemini, doğal afet gibi sonuçları son derece olumsuz etkilere yol açabilecek durumlar için kullanmaktadır. Satın alma durumları için sigortalama yöntemine başvurmamaktadır.
- Sabah ve Star Gazeteleri reklam gelirlerinde yaşanan düşüşler dolayısıyla bazı sıkıntılara maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Zaman Gazetesinin ise, reklam gelirleri doksan günde tahsil edilebildiği bu tür sorunlarla karşılaşmadığı vurgulanmıştır.
- Dağıtım faaliyetleri Zaman Gazetesinde abone yöntemiyle yapıldığı için, işletme bünyesinde etkin bir dağıtım mekanizmasının oluşturulmaması söz konusu işletme için sorunlara yol açacaktır. Bazı gecikmelerden dolayı önemli ölçüde müşteri ve itibar kaybı riski ortaya çıkabilir. Sabah ve Star Gazeteleri ise dağıtım faaliyetlerini Turkuvaz bünyesinde yapmakta, bu şekilde bu risklerini başka bir kuruma aktarmaktadırlar.
- Her üç işletmenin de yedek bir internet sitesi bulunmamaktadır. Her ne kadar bilgi işlem çalışanlarının bu konuda gereken önlemleri aldıkları vurgulansa da, bazı nedenlerden dolayı altyapının çökmesi ya da dışsal saldırılar neticesinde faaliyete sokulacak yedek bir sitenin bulundurulmaması bir risk unsuru olarak algılanabilir.

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi pay senetleri işlem göremeyen bu üç işletme de karşı karşıya oldukları risk unsurlarını bir bakıma geleneksel yönetim anlayışlarıyla bertaraf etmeye çalışmaktadır. Söz konusu işletmeler bu noktada iç denetim hizmetlerinin yeterli olduğunu düşünmekte, şu aşamada proaktif bir risk yönetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmadığını vurgulamaktadırlar. İşlevsel bir iç denetim mekanizması şüphesiz ki risk yönetimi konusunda işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak günümüz koşullarında risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi için sadece iç denetim mekanizması yeterli olmamaktadır. Ayrıca söz konusu işletmelerle yapılan görüşmeler neticesinde, bu kurumlardaki denetim mekanizmasının bir durum tespiti şeklinde faaliyette

bulunduğu yargısı çıkarılmıştır. Oysa basın işletmelerinin faaliyette bulunduğu alanlardaki rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda, etkin bir risk yönetim mekanizmasının hayati derece bir öneme sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yeni TTK'nın bu işletmelere risk yönetimi koşunda yükümlülük getirmemiş olması, işletme üst düzey yöneticilerinin bu faaliyetleri gereksiz bulmalarının en önemli sonuçlarından biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bakımdan bu işletmelerin, kısa vadede risklerinin yönetilmesi noktasında geleneksel yönetim anlayışlarını terk etmeyeceğini, bünyelerinde barındırdıkları iç ve dış kaynaklı risk unsurlarla mücadele etmede stratejik kararlar alamayacaklarını söylemek de yanlış olmayacaktır.

#### **4.5.2. Bulgular 2. Kısım**

Bu kısımda Yeni TTK'nın risk yönetimi konusunda bazı yasal yükümlülükler getirdiği, pay senetleri borsada işlem gören üç basın işletmesi (Türkiye, Hürriyet, Posta) gazeteleri durum çalışması / vaka analizi çerçevesinde ele alınmıştır.

#### **VAKA / 1 (TÜRKİYE GAZETESİ)**

##### **Risk yönetimine ilişkin yürütülen çalışmalar;**

Türkiye Gazetesi'nin risk yönetimi süreçlerine ilişkin yapılan görüşme, işletme bünyesinde söz konusu faaliyetleri yürüten ekip ile yapılmıştır. Türkiye Gazetesi Yeni TTK çerçevesinde, Kasım 2012 itibarıyla İhlas Holding bünyesinde risk yönetimi faaliyetlerine başlamıştır. Görüşme neticesinde, Türkiye Gazetesi yöneticilerinin risk yönetimine ilişkin faaliyetleri için kaynak aktarımı noktasında olumlu bir tutum sergiledikleri ve bu faaliyetlerin kuruma entegre edilerek en kısa zamanda kurumsal bir risk yönetim kültürünün oluşumuna destek verdikleri sonucu çıkarılmıştır.

Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesinin henüz kurulmamış olmasına karşın, Türkiye Gazetesi bünyesinde risk yönetimi faaliyetlerini sürdüren 2 kişi bulunmaktadır. Bu kişiler aynı zamanda Türkiye Gazetesi'nin finans sorumluluğu faaliyetlerini de sürdürmekte, dolayısıyla kişilerin farklı yükümlülükleri de bulunmaktadır. Bu sorumlular risk yönetimi faaliyetlerine başlamadan önce 8 ay süreyle profesyonel dış danışmanlık hizmetlerinden faydalanmıştır.

Türkiye Gazetesinde henüz kurumsal anlamda bir risk yönetimi tüzüğü oluşturulmamış ve kayıp olaylarına ilişkin bir veri tabanı da oluşturulma aşamasındadır. Risk yöneticileri bu noktada ilgili birimlerin geçmiş datalarından yararlanarak kurumsal bir veri tabanı oluşturmaya çalışmaktadır. Ayrıca risk yönetimi faaliyetleri çerçevesinde kurumun maruz kalabileceği risk gruplarının sınıflandırılmasına ilişkin detaylı bir çalışma yapılmış, kurumun karşılaşılabileceği finansal ve operasyonel risk grupları ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmıştır. Risk yöneticileri, gazetenin maruz kalabileceği olası finansal riskleri sayısallaştırarak tutarlı risk yönetim stratejileri geliştirebildiklerini belirtirken, operasyonel kayıpların sayısallaştırılamadığını dolayısıyla bu gruba giren risklerin yönetimi için oluşturdukları olasılık-etki derecelendirme matrislerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu bakımdan finansal risklerin ölçümü için sağlıklı sonuçlar elde edilebildiğini fakat operasyonel risklerin yönetimi için yeterli düzeyde sağlıklı sonuçlar elde edilemediğini

söylemek mümkündür. Ayrıca Türkiye Gazetesi risk yöneticileri, kurumun en sık maruz kaldığı risk unsurlarını satın alma, tedarikçi ve personel riski olarak ifade etmişlerdir. Bu durum söz konusu işletmenin operasyonel süreçlerine daha fazla odaklanması gerektiğine işaret etmektedir.

Söz konusu basın işletmesinin, içyapısından/işleyişinden ve makroekonomik gelişmelerden kaynaklanabilecek riskleri, ilgili başlıklar altında sınıflandırılarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda finansal riskler; makroekonomik gelişmeler, piyasa dalgalanmaları, finansal yönetim aksaklıkları ve kötü niyetli olaylarla, beklenmeyen olumsuz gelişmeler şeklinde sınıflamaya tabi tutulurken, operasyonel riskler de; teknoloji riskleri, üretim riskleri, dağıtım riskleri, örgüt yapısından kaynaklanan riskler, pazarlama riskleri, satın alma-tedarikçi riskleri ve personel riskleri, kurumun kendi işleyiş yapısı ve faaliyet süreçleri nezdinde ilgili başlıklar altında sınıflandırılarak ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar aşağıdaki tabloda şu şekilde gösterilmektedir:<sup>296</sup>

---

<sup>296</sup> **Türkiye Gazetesi Risk Yönetim Kategori ve Tanımlamaları**, Türkiye Gazetesi Risk Yönetimi Faaliyetlerinden Sorumlu Ekiple Yapılan Görüşme.

**Finansal risklerin tanımlanması:**

**Tablo 4**

**Finansal Risk**

<b>Ekonomi Çevresindeki Değişiklik Riski</b>	Ulusal ve Uluslararası Ekonomik Değişiklikler (Krizler)
	Enflasyon ve Faiz Oranındaki Değişiklikler
	Döviz Kurundaki Dalgalanmalar
	Ulusal ve Uluslararası Sosyal ve Politik Değişiklikler
<b>Hisse Değeri Dalgalanmaları Riski</b>	Şirketin Mali Yapısındaki Değişimler
	Ulusal ve Uluslararası Makroekonomik Yapı
	Uzun Vadeli Stratejik Planlar
	İçerden Bilgi Sızdırılması
	Manipülasyon
<b>Finansal Yönetim ve Kontrol Riski</b>	Uygunsuz Muhasebe Uygulamaları
	Kredibilite (Finansal Denge)
	Yanlış Tahmin ve Bütçeleme
	Savurgan Harcamalar
	Alacak Yönetimi
	Likidite
	İşletme Sermayesi Yönetimi
Tedarikçi vb. Anlaşmaları	

**Tablo 4 (devamı)**

**Finansal Risk**

<b>Hile ve Hırsızlık Riski</b>	Rüşvet Alma
	Zimmete Para Geçirme
	Genel Şirket İçi Yolsuzluk
	Mal / Malzeme Hırsızlığı
	Para Hırsızlığı
	Satın alma Hileleri / Komisyon
<b>Kötü Niyetli Tehditlere İlişkin Riskler</b>	Şantaj ve Tehdit
	Gasp ve Haraç
<b>Beklenmedik Kayıplar Riski</b>	Devlet Düzenlemelerinde / Mevzuatında Değişiklik
	Çalışanlarla Anlaşmazlıklar
	Hukuki Dava ve Anlaşmazlıklar ile Yasal Düzenlemelere Uygun Olmayan Uygulamalar
	Doğal Afetler
	Vergi Cezaları

**Operasyonel risklerin tanımlanması:**

**Tablo 5**

**Operasyonel Risk**

<b>Yönetim ve Organizasyon Riski</b>	Genel Strateji ve Planlama
	Organizasyonel Yapı ve Yetkilendirme Sistemi
	İnsan Kaynakları Politikaları
	Çalışan Performansı
	Bilgi Akışı ve İletişim
	Marka ve İtibar
	Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum
<b>Dış Çevre Riskleri</b>	Doğal Felaketler
	Sosyal/Politik Huzursuzluklar
	Politik Baskı
	Çıkar Grupları Baskısı

**Tablo 5 (devamı)**

**Operasyonel Risk**

<b>Hizmet / Üretim Süreçleri Riski (Gazete)</b>	Operasyonel Süreçlerdeki Aksaklıklar
	Ekipman Arızası
	İş Kazaları
	Bilgi Sistemleri Bozukluğu
	Çalışan Problemleri
	Doğal Felaketler
	Krumsal ve Toplumsal Engellemeler
<b>Hizmet / Üretim Süreçleri Riski (Baskı)</b>	Operasyonel Süreçlerdeki Aksaklıklar
	Genel Hizmet / Üretim Kalitesi
	Kâğıt Fiyatlarındaki Değişiklikler
	Hammaddelerin Kalitesi
	Zayıf Hammadde Stok Yönetimi
	Hammadde Depolama
	Ürün Sabotaj
	Kullanılan Makine Teçhizat Kalitesi ve Teknoloji
	Ekipman Arızası ve Servis Ağındaki Aksaklıklar
	İş Kazaları

**Tablo 5 (devamı)**

**Operasyonel Risk**

<b>Hizmet / Üretim Süreçleri Riski (Baskı)</b>	Bilgi Sistemleri Bozukluğu
	Çalışan Problemleri
	Doğal Felaketler
	Atık Yönetimi
<b>Pazarlama ve Promosyonlar Riski (Gazete)</b>	Hedef Kitleye Ulaşamama
	Planlama Hataları
	Reklam Gelirlerinde Yaşanabilecek Düşüşler
	Rekabetçi Davranışların Kısıtlanması
	Yetersiz Pazarlama
	Fiyat Politikası
	Basım Hataları ve İhmaller
	Promosyon Materyallerinin Envanter Yönet.
<b>Pazarlama Riski (Baskı)</b>	Hedef Kitleye Ulaşamama
	Yetersiz Pazarlama
	Fiyat Politikası
	Basım Hataları ve İhmaller

**Tablo 5 (devamı)**

**Operasyonel Risk**

<b>Ürün Dağıtım Riski (Gazete)</b>	Ürün Nakliyesi Fiziki Şartları
	Abone Dağıtım Fiziki Şartları
	Abone-Dağıtıcı İlişkileri
	Bayii-Dağıtım Şirketi İlişkileri
	Müşteri Şikayetleri Yönetimi
	Doğal Afetler / İş Kazaları
<b>Ürün Dağıtım Riski (Baskı)</b>	Müşteri-Dağıtım Şirketi İlişkileri
	Müşteri Şikayetleri Yönetimi
	Ürün Nakliyesi Fiziki Şartları
	Doğal Afetler / İş Kazaları
	Ürün Depolama
<b>Tedarikçi Yönetimi Riski (Baskı)</b>	Hammaddelerin Kalitesi
	Çalışma Standartlarının Kalitesi
	Tedarikçi Güvenilirliği
	Tedarikçi Bağımlılığı
<b>Kötü Niyetli Ürün Tehdit Riski (Gazete)</b>	Taklit Ürün (Haber / Sayfa)
	Kopya Ürün (Haber / Sayfa)

**Tablo 5 (devamı)**

**Operasyonel Risk**

<b>Yetkin Personel Eksikliği Riski</b>	Yetenekli Personelin Elde Edilememesi ve Elde Tutulamaması
	Teknik Personelin Elde Edilememesi ve Elde Tutulamaması
	Hastalık / Kaza Nedeni İle Yetkin Personelin Çalışmaması
<b>Uygun Olmayan Personel Davranışı Riski</b>	Uyuşturucu, Alkol vb. Kullanımı
	Etik Olmayan Davranışlar
	Çalışan Tartışmaları
	Çalışılan Alanda Şiddet
<b>Çalışma Ortamı İş Güvenliği Riski</b>	Sektörel İş Kazaları
	Doğal Felaketler
	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamaları
<b>Güvenlik Ortamı Riski</b>	Organize Suçlar
	Gösteriler / Protestolar
	Sosyal / Politik Huzursuzluklar
	Terörist Faaliyetler
<b>Bilginin Uygunsuz Kullanımı Riski</b>	Uygun Olmayan İnternet Erişimi
	Görevi Kötüye Kullanma
	Korsan Yazılımlar

**Tablo 5 (devamı)**

**Operasyonel Risk**

<b>Bilgiye Erişimin Kısıtlanması Riski</b>	Servis Dışı Durum
	E-mail Hatası
	Paylaşılmayan Bilgi
	Server Hatası
	Yazılım Hatası
	Virüs
<b>Bilgiye Yetkisiz Erişim Riski</b>	Yükleniciler Tarafından İfşa
	Dış Yazılım Gelişimi
	Hassas Konuşmaların Duyulması
	Bilgi Araçlarının Çalınması
	Yetkisiz Doküman Erişimi
	Yetkisiz Çalışma Alanı Erişimi
<b>Sisteme Yetkisiz Erişim Riski</b>	Rakipler - Servis Dışı Durum
	Rakipler - İhlal
	Rakipler - Kötü Niyetli Kodlamalar
	Rakipler - Virüs
	Dış Birimler - Servis Dışı Durum
	Dış Birimler - Kötü Niyetli Kodlamalar
	Dış Birimler - İhlal

**Tablo 5 (devamı)**

**Operasyonel Risk**

<b>Sisteme Yetkisiz Erişim Riski</b>	Dış Birimler - Virüs
	Hackerler - Servis Dışı Durum
	Hackerler - Kötü Niyetli Kodlamalar
	Hackerler - İhlal
	Hackerler - Virüs
	Diğer Sistem (Network) Riskleri

Türkiye Gazetesinin risk yönetimi birimi ile yapılan görüşme neticesinde, söz konusu işletmenin risk yönetimi faaliyet süreçleri ve operasyonel anlamdaki risklerin yönetimi noktasındaki farkındalık düzeyine ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda şu şekilde verilmiştir.

**Tablo 6**

**Türkiye Gazetesi Cevapları**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>TÜRKİYE</b>
R1.Risk yönetimi biriminiz var mı?	Var
R2.Risk yönetimi biriminiz var ise bu birim hangi çatı altında faaliyet gösteriyor?	İhlas Holding A.Ş. bünyesinde.
R3.Risk yönetimi biriminizde kaç kişi çalışıyor?	2
R4.Risk yönetimi faaliyetlerine ne zaman başladınız?	01.11.2012
R5.Kurumsal bir risk yönetim tüzüğünüz var mı?	Yok
R6.Risk yönetimi tüzüğünüz var ise çalışanların bu tüzük hakkında bilgi sahibi olması sağlandı mı?	Yok.
R7.Kurum olarak en önemli görülen risk türü hangisidir?	Tedarikçi riski.

**Tablo 6 (devamı)**

**Türkiye Gazetesi Cevapları**

R8.Risk yönetimi alanında kurum dışı danışmanlık hizmetlerinden faydalıyor musunuz?	Evet
R9.Risk ölçüm faaliyetleri var mı?	Ölçüm Yapılıyor ancak sayısallaştırılıyor
R10.Risk ölçüm faaliyetlerinin sonuçları hangi mercilere raporlanmaktadır?	Riskin erken saptanması komitesine yapılıyor.
R11.En sık karşılaştığınız operasyonel risk unsurları hangisidir?	Personel riski.
R12.Operasyonel anlamda kayıp olayları için oluşturduğunuz bir veritabanınız bulunuyor mu? Eğer var ise hangi tarihten beri?	Veritabanı oluşturuluyor.
R13.Etkin bir operasyonel risk yönetiminin kurumunuza ne gibi katkıları olacağını düşünüyorsunuz?	Süreç iyileştirmesi.
R14.Riskli durumlara ilişkin raporlama faaliyetleriniz var mı?	Raporlama yapılıyor.
R15.Raporlama faaliyetleri hangi aralıklarla ve kimlere yapılmaktadır?	Yönetim Kuruluna
R16.Kurum yöneticileriniz risk yönetimi faaliyetlerini gerekli ve önemli buluyor mu?	Gerekli ve Önemli
R17.Kurum yöneticilerinizin risk yönetimi faaliyetleri için kaynak tahsisi noktasındaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kaynak Ayrılıyor
R18.Risk yönetimi biriminiz yok ise bu faaliyetler hangi birim tarafından yönetiliyor?	Birim var.
R19.Risk yönetimi faaliyetlerine başlamamış iseniz bu faaliyetlere ne zaman başlamayı düşünüyorsunuz?	Başlandı.
R20.Sektör çapında risk yönetimi standartlarının yokluğu sizi ne gibi sıkıntılara maruz bırakıyor?	Standartlar süreç içerisinde kendiliğinden oluşuyor.

**Tablo 6 (devamı)**

**Türkiye Gazetesi Cevapları**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>TÜRKİYE</b>
I1.İç denetim biriminiz kaç kişiden oluşuyor?	4
I2.İç denetim biriminiz hangi aralıklarla ve kimlere raporlama faaliyeti yapmaktadır?	Yönetim kurulu.
I3.İç denetim biriminin kurumunuza risk yönetimi alanındaki katkıları nelerdir?	Mali denetim sağlıyor.
P1.Personelin görevini ihlal etmesi durumunda karşılaşılan maddi cezalar kurum tarafından mı karşılanıyor?	Kurum tarafından karşılanıyor.
P2.Bu cezaların yükümlülüklerine ilişkin bir prosedürünüz bulunuyor mu?	Yayın ilkeleri esas alınıyor.
P3.Mesai ve prim gibi çalışanı teşvik edici ücretlendirme yöntemleriniz var mıdır?	Mesai ve Prim Veriliyor
P4.İşe yeni aldığınız elemanlar için bir eğitim süreciniz var mı?	Yok
P5.Kilit noktadaki çalışanlarınızın faaliyetlerini yürütebilecek yedek çalışanlarınız var mı?	Yok
P6.Personel devir hızınız nedir?(%)	0
O1.İş süreçleri yazılı olarak açık ve net bir şekilde belirtilmiş midir?	Belirtilmiş.
O2.Görev ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılmış olduğunu düşünüyor musunuz?	Tatminkar
O3.Örgüt yapınız iş süreçlerine uygun mudur?	Uygun
T1.Yeni teknolojilerin personel tarafından benimsenmesi adına eğitim programları düzenliyor musunuz?	Düzenleniyor
T2.Yeni teknolojilerin takibi için tahsis edilen bir sermayeniz bulunmakta mıdır?	Proje Bazında Var

**Tablo 6 (devamı)**

**Türkiye Gazetesi Cevapları**

T3.Yedek bir internet siteniz var mı?	Yok.
T4.Kurum yöneticilerinizin yeni teknolojileri kabullenme konusundaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Olumlu ve Aktif
T5.Çalışanlarınız performansını ölçmeye yönelik uygulamalarınız var mı?	Birim sorumluları
T6. İş kazalarını önlemek için ne tür önlemler alıyorsunuz?	İş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili seminerler düzenleniyor ve dışsal hizmet alınıyor.
D1.Yedek bir baskı tesisiniz var mı?(Ülke Genelinde)	5
D2.Hangi tür durumlarda riskten korunmak için sigortalama yöntemine başvuruyorsunuz?	Doğal afet ve satın alma gibi durumlar.
D3.Satış ve reklam gelirlerini risk bazında nasıl değerlendiriyorsunuz?	Alacaklar 90-150 gün borçlar 30-40 gün.
D4.Satın alma sürecinde en sık hangi tür risklerle karşılaşıyorsunuz?	Kur riski ile kağıt ve mürekkep.
D5. Dağıtım faaliyetlerinizi nasıl yürütüyorsunuz?	Abone
D6. Hammadde temin ve süresi ve hammadde kalitesine ilişkin risklerinizi önlemek için ne tür önlemler alıyorsunuz?	Tedarikçi firmalar ile sözleşmeler yapılıyor.

**Kaynak:** Türkiye Gazetesi Risk Yönetimi Birimi Sorumluları İle Yapılan Görüşme

**Sorunlara ilişkin görüşler:**

Yukarıdaki tablolarda da görüldüğü üzere Türkiye Gazetesi risk yönetimi birimi çalışanları, işletmenin maruz kalabileceği operasyonel ve finansal riskleri işletme yapısına ve faaliyet süreçlerine uygun bir biçimde tanımlamıştır. Şüphesiz bu tanımlamalar kurumun risk yönetimi stratejisini belirlemede ve risklerini yönetme noktasında işletmeye son derece

olumlu katkıları sunacaktır. Bu bakımdan, bahsi geçen basın işletmesinin risk yönetimi faaliyetlerinde olumlu yönde atılmış olduğu adımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletme, maruz kalabileceği finansal ve operasyonel risklerini ayrıntılı bir şekilde tanımlayarak, söz konusu risklerin yönetimine olumlu bir gelişme kaydetmiştir.
- Risk yönetim süreciyle alakalı olarak profesyonel bir dışsal hizmet sağlayıcıdan 8 ay gibi bir süreyle eğitim desteği alınarak, bu süreçte yaşanabilecek olumsuz durumlar minimize etme yoluna gitmiştir.
- İşletme finansal risklerini sayısallaştırarak ölçebilmekte ve sayısallaştıramadığı operasyonel risklerini de geliştirdiği olasılık–etki derecesi matrisi ile elimine etmektedir.
- Risk yönetimi faaliyetlerinin üst yöneticiler tarafından gerekli görülmesi neticesinde kaynak ayrımı noktasında bir sorun yaşanmaması, bu faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesine imkân tanımaktadır.
- İşletme bünyesindeki iç denetim faaliyetlerinin etkinliği vasıtasıyla risk yönetim süreçlerine destek sağlanabilmektedir.
- İşletmede düzenli aralıklarla raporlama faaliyeti yapılmaktadır. Bu durum yöneticilerin, işletmenin karşılaşılabileceği olası riskleri zamanında ve doğru bir şekilde okumalarına katkı sağlayarak, gerekli stratejilerin etkin bir biçimde geliştirilmesine olanak tanımaktadır.
- İşletmenin örgüt yapısının, belirlenen riskli durumlar göz önünde bulundurularak revize edilmiş olması, görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması organizasyonel risklerden korunma avantajı sağlamaktadır.
- Teknolojik yeniliklerin takibi noktasında, işletme yöneticilerinin ar-ge yatırımlarına proje bazlı olarak finansal destek veriyor olmaları, işletmenin piyasa içerisinde rekabet avantajı elde etmesine olanak tanımaktadır.
- Kuruma yeni teknolojilerin entegre edilmesi durumunda çalışanlara gerekli eğitimlerin veriliyor olması personel hatalarından kaynaklanan teknolojik risklerden korunmayı sağlamaktadır.

- Personel devir hızının son derece düşük oluşu eğitilmiş ve yetişmiş personelin kurum içerisine tutulmasını sağlamakta ve kurumsal anlamda bir kültürün oluşmasına imkân tanımaktadır.
- Yine mesai ve prim gibi çalışanlar nezdinde tatmin sağlayan teşvik edici ödemelerin oluşu eğitilmiş ve yetişmiş personelin kurum içerisinde tutulmasını sağlamaktadır.
- İş kazalarından kaynaklanabilecek risklerin azaltılabilmesi için çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği konularında zaman zaman seminerler verilmekte, gerekli görüldüğünde konuya ilişkin dışsal destek hizmetlerinden yararlanılabilmektedir.
- Doğal afet, yangın vs. gibi olumsuz durumlarda karşılaşılabilecek kayıp ihtimali son derece yüksek olan durumlara ilişkin sigortalama yönteminden faydalanılması işletmenin bu risklerden büyük ölçüde korunmasını sağlamaktadır.
- İşletme ülke genelinde beş bölgede baskı tesisine sahiptir. İşletmenin baskı tesislerine zarar verici boyutları yüksek olumsuzluklarla karşılaşılması durumunda, faaliyet süreçlerinin gecikmeli de olsa yürütülmesi sağlanabilecektir.
- Satın alma ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerle birlikte, istenilen hammaddenin istenilen kalite ve zamanda elde edilememesi gibi olumsuz bir durumla karşılaşıldığında tedarikçiye bazı yükümlülüklerin getirilmiş olması, söz konusu risklerin yönetiminde işletmeye avantaj sağlamaktadır.

Söz konusu işletmenin risk yönetimi süreçlerinde kaydettiği bu olumlu gelişmelerin yanı sıra bazı alanlarda da çeşitli sorunlar tespit edilmiştir. Bu olumsuzlukları da aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin henüz oluşturulamamış olması, işletmenin risk yönetimi faaliyetlerinde hantal bir yapıda kalmasına yol açabilir.

- Risk yönetimi faaliyetlerini sürdüren ekibin farklı alanlarda da çeşitli yükümlülüklerinin bulunması, söz konusu kişilerin risk yönetimi faaliyetlerine gerektiği biçimde odaklanamaması riskine yol açabilir.
- Kurumsal anlamda bir risk yönetimi tüzüğüne henüz oluşturulmamış olması, çalışanlar nezdinde bir risk yönetim kültürünün benimsenememesine yol açabilir.
- Ölçüm faaliyetlerinde yaşanan zorluklar, risklerin kayıp ihtimallerinin yanlış hesaplanmasına ve bunun sonucunda gereğinden daha fazla maliyetle karşılaşılmasına yol açabilir.
- Yazı işleri personeli hatalarından ya da sorumluluklarını ihmal etmelerinden kaynaklanabilecek maddi ve manevi cezai yükümlülüklerin ödenmesine ilişkin bir prosedürün açık bir şekilde belirlenmeyerek çalışanların konu hakkında bilgilendirilmemiş olması, bu ihmallerin sayısının ve buna bağlı olarak da cezai yaptırımların artmasına neden olabilir.
- İşe yeni alınan bir personelin oryantasyon sürecine tabi tutulmaması, söz konusu personelin kuruma uyumu sürecinde bazı sorunlar yaşamasına neden olabilir.
- Kilit noktadaki bir çalışanın hastalanması ya da işten ayrılması durumunda söz konusu çalışanın sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde yerine getirecek personelin hazır bulundurulmamasından dolayı iş süreçlerinde aksamaların yaşanmasına yol açabilir.
- İşletmede çalışanların performansını ölçmeye yönelik profesyonel uygulamalar yapılmamaktadır. Çalışanların performans değerlendirmesi genelde birim yöneticilerinin gözlemleri sonucunda yapılmaktadır. Ancak bu durum personelin verimlilik düzeyinin doğru bir biçimde saptanamamasına, işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının etkin bir biçimde yönetilememesine yol açabilir.
- İşletmenin satın alma süreçlerine ilişkin olarak, kurumun maruz kaldığı en temel riskler; kur riski, kâğıt kalitesinin düşük oluşu ve mürekkep kalitesinin yetersiz oluşu şeklinde ifade edilmektedir. Bu durum işletmenin satın alma

politikalarının gözden geçirilerek gereken önlemlerin en kısa zamanda alınmasını gerekli kılmaktadır.

- İşletmenin dağıtım faaliyetleri abonelik yöntemiyle yapılmaktadır. Bu durumun müşteri sadakati yaratılması gibi olumlu etkilerinin yanı sıra, gecikmelerden kaynaklanabilecek müşteri kaybının ortaya çıkması gibi olumsuz yönleri de bulunmaktadır.
- Mevcut internet sitesinin çeşitli sebeplerle işlerliğini yitirmesi durumunda kullanıma sokulacak yedek bir sitenin bulunmayışı itibar ve müşteri kaybına yol açabilir.
- İşletmenin borç devir hızınının 30-40 gün iken, alacak devir hızınının 90-150 gün arasında değişiyor olması, nakit akışını olumsuz yönde etkileyen bir unsurdur. İşletmenin bu açıkları satış gelirleri vasıtasıyla kapatılmaya çalışılmaktadır. Ancak bir tiraj kaybının yaşanması ya da olumsuz makro ekonomik gelişmeler neticesinde nakit akış dengesinin ciddi anlamda bozulma tehlikesi de söz konusu olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, söz konusu basın işletmesi risklerini yönetme noktasında olumlu gelişmeler kaydetmesine rağmen hala çeşitli risklere açık bir durumda faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmenin gelecekte, çalışma kapsamında tespit edilen olumsuzluklara ilişkin kayıp olaylarına maruz kalmaması adına gerekli olan önlemleri en kısa sürede alması, son derece önemli görülmektedir.

## **VAKA / 2 (HÜRRİYET GAZETESİ)**

### **Risk yönetimine ilişkin yürütülen çalışmalar;**

Hürriyet Gazetesinin risk yönetimi noktasındaki faaliyetlerine ilişkin görüşme Mali İşlerden sorumlu ekiple yapılmıştır. Bu ekip aynı zamanda kurumun risk yönetimi faaliyetlerini de yürütmektedir.

Yapılan görüşme neticesinde işletme yönetim kurulunun risk yönetimine ilişkin faaliyetleri önemseydiği ve bu noktada kaynak ayrımı sorunu yaşanmadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan Doğan Yayın Holding çatısı altında faaliyet gösteren Hürriyet Gazetesinde Yeni TTK çerçevesinde yine holding bünyesinde 4 kişilik bir ekiple Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi kurulmuştur. Söz konusu komitenin başkanı, aynı zamanda Denetimden

Sorumlu Komite'nin Başkanlığını da yürütmektedir. Bu komitenin amacı şu şekilde ifade edilmiştir: *“Yönetim Kurulu bünyesinde görev yapan Komitenin amacı, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek operasyonel, stratejik, finansal ve uyum risklerinin erken saptanması, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması, uygulanması, risk yönetimi süreçlerinin yürütülmesi için gerekli politikaların geliştirilmesi ve risklerin şirketin risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi ve raporlanmasıdır.”*<sup>297</sup> Burada komitenin, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda, maruz kalınabilecek finansal ve operasyonel risklerin erken teşhisi ve yönetimine yönelik faaliyetleri sürdürmekle yükümlü olduğuna vurgu yapılmıştır.

Komitenin görev ve sorumlulukları da aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:<sup>298</sup>

- Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken saptanması, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmaların yapılması,
- Risk yönetimi stratejileri esas alınarak, Yönetim Kurulu'nun görüşleri doğrultusunda, Risk yönetimi politikaları, uygulama yöntemleri ve sisteminin belirlenmesi, uygulanmasını ve bunlara uyulmasını sağlamak amacıyla etkin iç kontrol sistemlerinin tasarlanması,
- Belirlenen risklerle ilgili gerekli tedbirlerin ve aksiyonların tasarlanması ve uygulandığının takip edilmesi,
- Risklerin belirlenmesi ve yönetiminin etkili şekilde yapılması adına kurum bazında risk yönetimi uygulamalarının izlenmesi,
- Risk izleme fonksiyonunu etkin bir şekilde yerine getirmek amacıyla gerekli görüldüğünde ilgili birimlerden bilgi, görüş ve rapor talep edilmesi,
- Risk yönetimi sisteminin yılda en az bir kez gözden geçirilerek değerlendirilmesi,
- Yönetim Kurulu'nun dönemsel (iki ayda bir) olarak risk yönetimi uygulamaları hakkında bilgilendirilmesi,
- İlgili yasal mevzuat ile Komiteye verilen/verilecek diğer görevlerin yerine getirilmesidir.

---

<sup>297</sup> Hürriyet Gazetesi Riskin Erken Saptanması Komitesi Görev ve Çalışma Esasları, a.g.g.

<sup>298</sup> A.g.g.,

Komitenin görev sorumluluklarının arasında yönetim kuruluna iki ayda bir raporlama yapılması esası bulunmaktadır. Ancak yapılan görüşme neticesinde bu ilkenin belirlenmiş olmasına karşın henüz raporlama faaliyetlerinin düzenli bir biçimde yerine getirilmediği sonucu çıkarılmıştır.

Söz konusu basın işletmesinin risk yönetimi faaliyetleri şu aşamada şirket bünyesindeki mali işlerden sorumlu dört kişilik bir ekip tarafından yürütülmektedir. Ocak 2013 itibariyle risk yönetimi faaliyetlerine başlayan ekip, faaliyetlerin sağlıklı yürütülebilmesi açısından profesyonel anlamda dışsal danışmanlık hizmetlerinden faydalandıklarını dile getirmiştir. Söz konusu ekip, kurumsal kayıp olaylarına ilişkin bir veri tabanı oluşturma aşamasında olduklarını belirterek, bu noktada ilgili birimlerin geçmişe dönük datalarından önemli ölçüde yararlandıklarını dile getirmiştir. Ayrıca, kurumun maruz kalabileceği riskli durumların kayıp ihtimallerine ilişkin ölçüm faaliyetlerinin henüz hayata geçirilemediği görülmektedir. Bu noktada veri tabanının yetersiz oluşunun son derece etkili olduğu vurgulanmıştır. Fakat şu aşamada, ölçüm faaliyetleri olasılık ve etki derecesi matrisine göre yapılmakta ve bu durum kayıpların ölçümüne katkı sağlayabilmektedir. Ekip, aynı zamanda kurumun faaliyet süreçlerine uygun bir şekilde işletme risklerini tanımlama aşamasında olduklarını belirtmiştir. Bir diğer önemli nokta da kurumsal ölçekte henüz bir risk yönetimi tüzüğüne belirlenmemiş olmasıdır. Söz konusu basın işletmesinin en sık maruz kaldığı risk türleri baskı, dağıtım ve teknoloji riskleri olarak ifade edilmiştir.

Hürriyet Gazetesi Mali İşlerden Sorumlu ekip ile yapılan görüşme neticesinde söz konusu işletmenin risk yönetimi faaliyet süreçleri ve operasyonel kaynaklı risklerinin yönetimi noktasındaki farkındalık düzeyine ilişkin elde edilen veriler aşağıdaki tabloda şu şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 7**

**Hürriyet Gazetesi Cevapları**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>HÜRRİYET</b>
R1.Risk yönetimi biriminiz var mı?	Kuruluş Aşamasında
R2.Risk yönetimi biriminiz var ise bu birim hangi çatı altında faaliyet gösteriyor?	Doğan Yayın Holding bünyesi
R3.Risk yönetimi biriminizde kaç kişi çalışıyor?	4

**Tablo 7 (devamı)**

**Hürriyet Gazetesi Cevapları**

R4.Risk yönetimi faaliyetlerine ne zaman başladınız?	01.01.2013
R5.Kurumsal bir risk yönetim tüzüğünüz var mı?	Yok
R6.Risk yönetimi tüzüğünüz var ise çalışanların bu tüzük hakkında bilgi sahibi olması sağlandı mı?	Yok
R7.Kurum olarak en önemli görülen risk türü hangisidir?	Teknolojik riskler
R8.Risk yönetimi alanında kurum dışı danışmanlık hizmetlerinden faydalaniyor musunuz?	Evet
R9.Risk ölçüm faaliyetleri var mı?	Ölçüm Yapılıyor Fakat Sayısallaştırılmıyor
R10.Risk ölçüm faaliyetlerinin sonuçları hangi mercilere raporlanmaktadır?	Yapılmıyor.
R11.En sık karşılaştığınız operasyonel risk unsurları hangisidir?	Baskı ve dağıtım.
R12.Operasyonel anlamda kayıp olayları için oluşturduğunuz bir veritabanınız bulunuyor mu? Eğer var ise hangi tarihten beri?	Veri tabanı var fakat yeni.
R13.Etkin bir operasyonel risk yönetiminin kurumunuza ne gibi katkıları olacağını düşünüyorsunuz?	Maliyetler düşebilir.
R14.Riskli durumlara ilişkin raporlama faaliyetleriniz var mı?	Raporlama yok.
R15.Raporlama faaliyetleri hangi aralıklarla ve kimlere yapılmaktadır?	Yapılmıyor.
R16.Kurum yöneticileriniz risk yönetimi faaliyetlerini gerekli ve önemli buluyor mu?	Gerekli ve Önemli
R17.Kurum yöneticilerinizin risk yönetimi faaliyetleri için kaynak tahsisi noktasındaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kaynak Ayrılıyor
R18.Risk yönetimi biriminiz yok ise bu faaliyetler hangi birim tarafından yönetiliyor?	Mali işler.
R19.Risk yönetimi faaliyetlerine başlamamış iseniz bu faaliyetlere ne zaman başlamayı düşünüyorsunuz?	Başlangıç aşamasında.

**Tablo 7 (devamı)**

**Hürriyet Gazetesi Cevapları**

R20.Sektör çapında risk yönetimi standartlarının yokluğu sizi ne gibi sıkıntılara maruz bırakıyor?	Ek maliyet gerektiriyor.
I1.İç denetim biriminiz kaç kişiden oluşuyor?	2
I2.İç denetim biriminiz hangi aralıklarla ve kimlere raporlama faaliyeti yapmaktadır?	Yetersiz görülüyor.
I3.İç denetim biriminin kurumunuza risk yönetimi alanındaki katkıları nelerdir?	Mevzuat açısından önemli.
P1.Personelin görevini ihlal etmesi durumunda karşılaşılan maddi cezalar kurum tarafından mı karşılanıyor?	Kurum tarafından karşılanıyor.
P2.Bu cezaların yükümlülüklerine ilişkin bir prosedürünüz bulunuyor mu?	Yayın ilkeleri esas alınıyor.
P3.Mesai ve prim gibi çalışanı teşvik edici ücretlendirme yöntemleriniz var mıdır?	Bazı Birimlerde Veriliyor
P4.İşe yeni aldığınız elemanlar için bir eğitim süreciniz var mı?	Yok
P5.Kilit noktadaki çalışanlarınızın faaliyetlerini yürütebilecek yedek çalışanlarınız var mı?	Yok
P6.Personel devir hızınız nedir?(%)	13
O1.İş süreçleri yazılı olarak açık ve net bir şekilde belirtilmiş midir?	Belirtilmiş.
O2.Görev ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılmış olduğunu düşünüyor musunuz?	Tatminsiz
O3.Örgüt yapınız iş süreçlerine uygun mudur?	Uygun Değil
T1.Yeni teknolojilerin personel tarafından benimsenmesi adına eğitim programları düzenliyor musunuz?	Düzenleniyor

**Tablo 7 (devamı)**

**Hürriyet Gazetesi Cevapları**

T2.Yeni teknolojilerin takibi için tahsis edilen bir sermayeniz bulunmakta mıdır?	Proje bazlı.
T3.Yedek bir internet siteniz var mı?	Yok.
T4.Kurum yöneticilerinizin yeni teknolojileri kabullenme konusundaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Olumlu
T5.Çalışanlarınız performansını ölçmeye yönelik uygulamalarınız var mı?	İnsan kaynakları
T6. İş kazalarını önlemek için ne tür önlemler alıyorsunuz?	İş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili seminerler düzenleniyor ve dışsal hizmet alınıyor.
D1.Yedek bir baskı tesisiniz var mı?(Ülke Geneline)	6
D2.Hangi tür durumlarda riskten korunmak için sigortalama yöntemine başvuruyorsunuz?	Satın alma ve doğal afetler.
D3.Satış ve reklam gelirlerini risk bazında nasıl değerlendiriyorsunuz?	Reklam gelirlerinde düşüş var.
D4.Satın alma sürecinde en sık hangi tür risklerle karşılaşıyorsunuz?	Kağıt ve mürekkep kalitesi.
D5. Dağıtım faaliyetlerinizi nasıl yürütüyorsunuz?	YAYSAT
D6. Hammadde temin ve süresi ve hammadde kalitesine ilişkin risklerinizi önlemek için ne tür önlemler alıyorsunuz?	Tedarikçi firmalar ile sözleşmeler yapılıyor.

**Kaynak:** Hürriyet Gazetesi Mali İşlerden Sorumlu ekip ile yapılan görüşme.

**Sorunlara ilişkin görüşler:**

Yukarıdaki açıklamalarda da görüleceği üzere Hürriyet Gazetesi Yeni TTK'nın da etkisiyle risk yönetimi faaliyetlerine başlamış ve bu bağlamda bazı olumlu gelişmeler kaydetmiştir. Ancak bu olumlu gelişmelerin yanında önemli aksaklıklar da tespit edilmiştir. Söz konusu basın işletmesinin risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin yürütülen çalışmaların olumlu yönlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmede riskin erken saptanması ve yönetimi komitesinin kurulmuş olması, yönetim kurulu üyelerinin bu noktadaki faaliyetlere destek verdiğini ve bu süreçlerin daha profesyonel bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli çalışmaların yapıldığını, kaynak ayrımı noktasında sorun yaşanmadığını göstermektedir.
- Risk yönetiminden sorumlu olan ekibin dışsal danışmanlık hizmetlerinden faydalanabilmesi, bu faaliyetlerin yürütülmesinde yaşanacak olumsuzlukların etkisini azaltmaktadır.
- Kayıp olaylarına ilişkin bir veri tabanının oluşturulmaya çalışılması, gelecekte karşılaşılabilecek risklerin yönetiminde daha etkili kararlar alınabilmesini sağlayacaktır.
- İşletme yöneticilerinin, teknolojik yeniliklerin takibi noktasında proje bazlı olarak sermaye tahsisi yapmaları, kurumun rekabet avantajı elde edebilmesi açısından önemli görülmektedir.
- İşletmeye yeni bir teknolojik yatırımın entegre edilmesi durumunda ilgili çalışanlara gerekli eğitim verilmesi, teknolojik risklerin yönetiminde daha etkin olunmasını sağlamaktadır.
- İşletmede insan kaynakları birimi tarafından dönemsel olarak çalışan performanslarını ölçmeye yönelik bir takım uygulamalar yapılmaktadır. Bu uygulamalar, kurumun insan kaynaklarının etkin biçimde yönetilmesine katkı sağlayan bir unsurdur.
- İşletmede, iş kazalarından kaynaklanabilecek risklerin azaltılması için, çalışanlara zaman zaman iş sağlığı ve güvenliği konularında seminerler verilmekte, gerekli görüldüğü takdirde dışsal hizmet sağlayıcılardan da faydalanılmaktadır.
- İşletmenin baskı ve dağıtım faaliyetleri YAYSAT tarafından yapılmaktadır. Bu sayede, söz konusu süreçlerden kaynaklanabilecek olası riskler, holding çatısı altında faaliyet gösteren başka bir kuruma transfer edilmiştir.
- Personel devir hızının ortalama bir seviyede oluşu, personel sirkülasyonu nedeniyle faaliyet süreçlerinde yaşanabilecek olumsuz etkilerden etkilenmeme imkânı sağlamaktadır.

- İşletme, doğal afet ve yangın gibi etki derecesi olaylara ilişkin risklerin, sigortalama yöntemiyle transferini sağlamıştır.

İşletmenin risk yönetimine ilişki yürüttüğü çalışmalarda tespit edilen eksiklikleri de aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmede risk yönetiminden sorumlu birimin farklı alanlarda çeşitli yükümlülüklerinin oluşu, riskin yönetilmesi faaliyetlerine yeteri kadar odaklanamama sorununu ortaya çıkarmaktadır.
- İşletme genelinde yürütülen iç denetim faaliyetleri yetersiz olarak nitelenmekte ve bu durum risk yönetimi çalışmalarına da olumsuz şekilde yansımaktadır.
- Kurumsal bir risk yönetim tüzüğüne oluşturulmamış olması, bu faaliyetlerin çalışanlar nezdinde kabul görmesine ve buna bağlı olarak kurumsal bir risk yönetim kültürünün benimsenmemesine yol açabilir.
- Kayıp olaylarına ilişkin ölçüm faaliyetlerinin sayısallaştırılmıyor oluşu, risklerin yönetiminde etkin stratejilerin belirlenememesine yol açabilir.
- Raporlama faaliyetlerinin ilkesel olarak belirlenmiş olmasına rağmen düzenli aralıklarla yapılamıyor oluşu, kurum yöneticilerinin gerektiği şekilde bilgilendirilememesine ve buna bağlı olarak da çeşitli kayıpların ortaya çıkmasına neden olabilir.
- İşletmenin örgüt yapısı değişen koşullara uygun olarak yeniden oluşturulmuş, görev tanımlamaları ile yetki ve sorumluluk düzeyleri yeniden tespit edilmiştir. Fakat işletme çalışanları benimsenen bu yeni örgüt yapısının işleyişinden memnun gözükmemektedir. Çalışanlar düzeyinde bu yeni yapının benimsenmemiş oluşu organizasyonel bir risk unsurunu da beraberinde getirebilir.
- Özellikle yazı işleri personelinin ve kurum çalışanlarının görevlerini kötüye kullanmalarından veya ihmallerinden dolayı karşılaşılabilecek cezai yükümlülüklerin ödenmesine ilişkin bir prosedürün açık bir şekilde belirlenmemiş olması, zamanla bu yaptırımların ve yükümlülüklerin artmasına yol açabilir.
- İşletmede mesai ücretlendirmesi bulunmamakta, bunun yerine çalışanların dönemselsel olarak yaptıkları fazladan mesai fazladan izin karşılığında telafi

edilmektedir. Ancak çalışanlara yılsonunda kârlılık oranına bağlı olarak çeşitli düzeyler prim ödemeleri yapılmaktadır. Bu uygulamalar nitelikli iş gücünün elde tutması sağlama açısından olumludur.

- İşletmede kilit noktadaki çalışanların herhangi bir sebeple görevlerini yerine getirememesi durumunda, söz konusu personelin çalışmalarını yürütecek yedek çalışanlar mevcut değildir. Bu durum işletmede faaliyet süreçlerinin aksamasına yol açabilir.
- İşe yeni alınan bir personelin oryantasyon sürecine tabi tutulmaması, söz konusu personelin kuruma uyumu sürecinde bazı sorunlar yaşamasına neden olabilir.
- Mevcut internet sitesinin çeşitli sebeplerle işlerliğini yitirmesi durumunda kullanıma sokulacak yedek bir sitenin bulunmayışı itibar ve müşteri kaybına yol açabilir.
- İşletmenin son dönemlerde satış ve reklam gelirlerinde düşüş kaydettiği, bu düşüşün promosyonlar ve online ortamlardaki faaliyetlerle telafi edilmeye çalışıldığı vurgulanmıştır. Bu durumun temel sebebinin de reklam pastasının internet ortamına kayması olarak tespit edildiği dile getirilmiştir. Üzerinde önemle durulmadığı takdirde bu durum uzun vadede ciddi kayıplarla karşılaşılmasına yol açabilir.

Yukarıdaki tespitlerden de anlaşılacağı üzere Hürriyet Gazetesi risk yönetimi süreçlerine ilişkin bazı olumlu kaydetmiş olmasına rağmen, bünyesinde halen çeşitli riskleri barındırmaya da devam etmektedir. Bu bakımdan kısa vadede gereken önlemlerin alınması, işletmenin finansal yapısının sağlamlığı açısından son derece önemlidir.

### **VAKA / 3 (POSTA GAZETESİ)**

#### **Risk yönetimine ilişkin yürütülen çalışmalar;**

Posta Gazetesinin risk yönetimi süreçlerine ilişkin, söz konusu işletmenin Mali İşler sorumlusu ile görüşme yapılmıştır. Görüşme neticesinde işletmenin risk yönetimi faaliyetleri için Mart 2013 itibariyle Doğan Yayın Holding çatısı altında Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesinin oluşturulduğu görülmüştür.

Görüşme neticesinde DYH çatısı altında bir komitenin oluşturulmuş olmasına rağmen, işletme bazında risk yönetimi faaliyetlerine henüz başlanmadığı tespit edilmiştir. İşletme

bazında bu faaliyetleri yürütecek bir ekip henüz oluşturulmamış, bu faaliyetlerin birim sorunlarını vasıtasıyla, yani geleneksel bir anlayışla usta-çırak ilişkisi çerçevesinde yürütüldüğü vurgulanmıştır. Görüşme yapılan kişi, işletmenin en önemli finansal riskini faiz ve kur riski olarak tanımlarken, işletmenin en sık maruz kaldığı operasyonel riski de yasal riskler olarak tanımlamıştır. İşletme yöneticilerinin risk yönetimi faaliyetlerini gerekli ve önemli bulduğunu, bu faaliyetlerin yürütülebilmesi için kaynak ayrımı noktasında bir sorun yaşanmadığını dile getiren görüşmeci, sektörel anlamda risk yönetimine ilişkin standartların geliştirilmesini ise gereksiz bulduğunu ifade etmiştir. Görüşmeci ayrıca, kuruma yerleştirilecek etkin bir operasyonel risk yönetimi mekanizmasını, yasal yükümlülüklerle uyum ve buna bağlı olarak da yasal risklerden korunma açısından son derece önemli bulduğunu dile getirmiştir.

Posta Gazetesi Mali İşler Sorumlusu ile yapılan görüşme neticesinde söz konusu işletmenin risk yönetimi konusundaki faaliyet süreçleri ve operasyonel risklerin yönetimi noktasındaki farkındalık düzeyine ilişkin elde edilen veriler aşağıdaki tabloda şu şekilde gösterilmiştir:

**Tablo 8**  
**Posta Gazetesi Cevapları**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>POSTA</b>
R1.Risk yönetimi biriminiz var mı?	Kuruluş Aşamasında
R2.Risk yönetimi biriminiz var ise bu birim hangi çatı altında faaliyet gösteriyor?	Henüz kuruluyor.
R3.Risk yönetimi biriminizde kaç kişi çalışıyor?	0
R4.Risk yönetimi faaliyetlerine ne zaman başladınız?	01.03.2013
R5.Kurumsal bir risk yönetim tüzüğünüz var mı?	Yok.
R6.Risk yönetimi tüzüğünüz var ise çalışanların bu tüzük hakkında bilgi sahibi olması sağlandı mı?	Hayır
R7.Kurum olarak en önemli görülen risk türü hangisidir?	Kur ve faiz riski.
R8.Risk yönetimi alanında kurum dışı danışmanlık hizmetlerinden faydalıyor musunuz?	Hayır

**Tablo 8 (devamı)**

**Posta Gazetesi Cevapları**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>POSTA</b>
R9.Risk ölçüm faaliyetleri var mı?	Ölçüm Yapılmıyor
R10.Risk ölçüm faaliyetlerinin sonuçları hangi mercilere raporlanmaktadır?	Yapılmıyor.
R11.En sık karşılaştığınız operasyonel risk unsurları hangisidir?	Yasal riskler
R12.Operasyonel anlamda kayıp olayları için oluşturduğunuz bir veritabanınız bulunuyor mu? Eğer var ise hangi tarihten beri?	Veritabanı yok.
R13.Etkin bir operasyonel risk yönetiminin kurumunuza ne gibi katkıları olacağını düşünüyorsunuz?	Mevzuata uygunluk.
R14.Riskli durumlara ilişkin raporlama faaliyetleriniz var mı?	Raporlama yok.
R15.Raporlama faaliyetleri hangi aralıklarla ve kimlere yapılmaktadır?	Yapılmıyor.
R16.Kurum yöneticileriniz risk yönetimi faaliyetlerini gerekli ve önemli buluyor mu?	Gerekli ve Önemli
R17.Kurum yöneticilerinizin risk yönetimi faaliyetleri için kaynak tahsisi noktasındaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kaynak Ayrılıyor
R18.Risk yönetimi biriminiz yok ise bu faaliyetler hangi birim tarafından yönetiliyor?	Birim sorumluları vasıtasıyla.
R19.Risk yönetimi faaliyetlerine başlamamış iseniz bu faaliyetlere ne zaman başlamayı düşünüyorsunuz?	Kuruluş aşamasında.
R20.Sektör çapında risk yönetimi standartlarının yokluğu sizi ne gibi sıkıntılara maruz bırakıyor?	Standartlar uygun olmaz.

**Tablo 8 (devamı)**

**Posta Gazetesi Cevapları (Devamı)**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>POSTA</b>
I1.İç denetim biriminiz kaç kişiden oluşuyor?	2
I2.İç denetim biriminiz hangi aralıklarla ve kimlere raporlama faaliyeti yapmaktadır?	Raporlama yapılmıyor.
I3.İç denetim biriminin kurumunuza risk yönetimi alanındaki katkıları nelerdir?	Mali denetim.
P1.Personelin görevini ihlal etmesi durumunda karşılaşılan maddi cezalar kurum tarafından mı karşılanıyor?	Kurum tarafından karşılanıyor.
P2.Bu cezaların yükümlülüklerine ilişkin bir prosedürünüz bulunuyor mu?	Yayın ilkeleri esas alınmıyor.
P3.Mesai ve prim gibi çalışanı teşvik edici ücretlendirme yöntemleriniz var mıdır?	Bazı Birimlerde Veriliyor
P4.İşe yeni aldığınız elemanlar için bir eğitim süreciniz var mı?	Var
P5.Kilit noktadaki çalışanlarınızın faaliyetlerini yürütebilecek yedek çalışanlarınız var mı?	Yok
P6.Personel devir hızınız nedir?(%)	10
O1.İş süreçleri yazılı olarak açık ve net bir şekilde belirtilmiş midir?	Belirtilmiş.
O2.Görev ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılmış olduğunu düşünüyor musunuz?	Tatminkar
O3.Örgüt yapınız iş süreçlerine uygun mudur?	Uygun
T1.Yeni teknolojilerin personel tarafından benimsenmesi adına eğitim programları düzenliyor musunuz?	Düzenleniyor
T2.Yeni teknolojilerin takibi için tahsis edilen bir sermayeniz bulunmakta mıdır?	Proje Bazında Var

**Tablo 8 (devamı)**

**Posta Gazetesi Cevapları (Devamı)**

<b>SORULAR-GAZETE</b>	<b>POSTA</b>
T3.Yedek bir internet siteniz var mı?	Yok.
T4.Kurum yöneticilerinizin yeni teknolojileri kabullenme konusundaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?	Olumlu ve Aktif
T5.Çalışanlarınız performansını ölçmeye yönelik uygulamalarınız var mı?	İnsan kaynakları
T6. İş kazalarını önlemek için ne tür önlemler alıyorsunuz?	İş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili seminerler düzenleniyor ve dışsal hizmet alınıyor.
D1.Yedek bir baskı tesisiniz var mı?(Ülke Genelinde)	6
D2.Hangi tür durumlarda riskten korunmak için sigortalama yöntemine başvuruyorsunuz?	Doğal afet gibi durumlar.
D3.Satış ve reklam gelirlerini risk bazında nasıl değerlendiriyorsunuz?	Reklam ödemelerinin zamanında yapılmaması
D4.Satın alma sürecinde en sık hangi tür risklerle karşılaşılıyorsunuz?	Döviz ve faiz riski.
D5. Dağıtım faaliyetlerinizi nasıl yürütüyorsunuz?	YAYSAT
D6. Hammadde temin ve süresi ve hammadde kalitesine ilişkin risklerinizi önlemek için ne tür önlemler alıyorsunuz?	Tedarikçi firmalar ile sözleşmeler yapılıyor.

**Kaynak:** Posta Gazetesi Mali İşler Sorumlusu ile yapılan görüşme.

**Sorunlara ilişkin görüşler:**

İşletmenin risk yönetimi konusunda kaydettiği olumlu gelişmeleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Yeni TTK çerçevesinde risk yönetimi faaliyetlerine başlanmış ve bu süreçlerin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için DYH bünyesinde bir komite kurulmuştur.

- Yönetim kurulu üyelerinin risk yönetimi faaliyetlerini gerekli ve önemli bulması nedeniyle bu faaliyetlerin sağlıklı yürütülebilmesi için gereken kaynak aktarımı noktasında bir sorun yaşanmadığı belirtilmiştir.
- DYH bünyesinde faaliyet gösteren denetim komitesi, kurumun maruz kalabileceği bir takım risklerin yönetiminde olumlu katkılar sağlayabilmektedir.
- İşletmenin personel devir hızının yüzde onluk bir dilimde seyretmesi, süreçlerde personel eksikliğinden kaynaklı aksaklıkların yaşanmaması bakımından olumlu bir durum teşkil etmektedir.
- İşletmenin örgüt yapısının, faaliyet süreçlerine uygun ve çalışanları tatmin edici bir nitelikte oluşturulduğu vurgulanmıştır. Ayrıca görev tanımlamaları ile yetki ve sorumlulukların faaliyet süreçlerinde aksamalar yaşanmasına yol açmayacak şekilde belirlendiği ifade edilmiştir.
- İşletmede yeni teknolojilerin kuruma entegre edilebilmesi, üst yönetim tarafından desteklenmekte ve proje bazında kaynak aktarımı yapılmaktadır. Bu durum rekabet avantajı kazanılabilmesi açısından son derece önemli bulunmaktadır.
- Yeni bir teknolojik yatırımın gerçekleşmesi durumunda ilgili personele eğitim programları düzenlenmekte ve bu sürecin daha etkin bir biçimde yönetilmesi sağlanmaktadır.
- İnsan kaynakları birimi tarafından dönemsel aralıklarla çalışanların performansını ölçmeye yönelik faaliyetler yapılmakta ve sorunlu durumlara ilişkin çeşitli önlemler alınmaktadır. Bu durum işletme verimliliği açısından son derece önemlidir.
- İş kazalarına ilişkin zaman zaman iş sağlığı ve güvenliğine yönelik seminerler verilmekte ve gerekli görüldüğünde dışsal destek hizmetlerinden yararlanılabilmektedir.
- İşletmenin baskı ve dağıtım faaliyetleri YAYSAT bünyesinde yapılmaktadır. İşletme bu sayede baskı ve dağıtım risklerini holding çatısı altında faaliyet gösteren başka bir kuruma transfer etmiş bulunmaktadır.

- Doğal afet ve yangın gibi kayıp ihtimali son derece yüksek olan riskli durumlara ilişkin sigortalama yöntemi uygulanmaktadır. Bu tür olumsuzluklardan kaynaklanabilecek riskler sigorta şirketlerine transfer edilmektedir.

İşletmenin risk yönetimi konusunda yürüttüğü faaliyetlere ilişkin tespit edilen sorunları da aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- İşletme bünyesinde risk yönetimi faaliyetlerini yürütecek olan ekibin henüz oluşturulmaması, bu sürecin iyi yönetilememesine yol açacaktır.
- Kurumsal anlamda bir risk yönetimi tüzüğü belirlenmemiştir. Bu durum söz konusu faaliyetlerin yürütülebilmesi ve kurum çapında bir risk yönetimi kültürünün oluşması önünde engel teşkil etmektedir.
- Risk yönetimi konusunda kurum dışı danışmanlık hizmetlerinden faydalanılmamakta, dolayısıyla süreç profesyonel bir biçimde yürütülmemektedir.
- Ölçüm faaliyetleri yapılmamakta dolayısıyla risklerin yönetimine ilişkin etkili stratejiler belirlenmemektedir.
- Raporlama faaliyetleri yapılmamakta, işletme yöneticileri riskli durumlara ilişkin gerektiği şekilde bilgilendirilememektedir.
- Kayıp olaylarına ilişkin veri tabanı henüz hazırlanmaya başlanmamıştır.
- Risk yönetimi faaliyetlerinin şu aşamada birim sorumluları vasıtasıyla yürütüldüğü vurgulanmıştır. Bu durum geleneksel yönetim anlayışından henüz çıkılamadığını göstermektedir.
- İşletmenin, personel hatalarından ya da görevlerini kötüye kullanmalarından kaynaklanan cezai yaptırımlara maruz kalması durumunda, söz konusu cezaların kurum tarafından ödendiği belirtilmekte; fakat bu tür sorunlara ilişkin bir prosedürün geliştirilmemiş olduğu gözlemlenmektedir.
- İşletmenin reklam ve pazarlama birimlerinde mesai ve prim gibi teşvik edici ödeme uygulamaları bulunmaktadır. Ancak bu uygulamanın kurum çapında aktifleştirilmemiş oluşu nitelikli çalışanların elde tutulamamasına yol açabilir.

- İŖe yeni alınan elemanlar için bir oryantasyon süreci geliştirilmemiŖtir. Bu durum yeni personelin iŖe uyum sürecine olumsuz yönde etki edebilir.
- Kilit noktadaki bir çalıŖanın çeŖitli sebeplerle görevlerini yerine getirememesi durumunda, söz konusu personelin sorumluluklarını yerine getirebilecek düzeyde yedek bir çalıŖanın bulundurulmaması bazı olumsuz durumlarda faaliyet süreçlerinde aksamalara yol açabilecektir.
- İŖletme satın alma faaliyetlerine iliŖkin sık sık döviz riskine maruz kalmaktadır. Bu noktada etkin bir kur yönetimi politikası geliştirilemediği takdirde, ciddi kayıplarla karŖılaŖılması söz konusu olacaktır.

Yukarıdaki tespitlere bağlı olarak, söz konusu iŖletmenin risk yönetimine iliŖkin faaliyetlerinin yetersiz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Görüldüğü gibi iŖletme bünyesinde birçok riskli unsur barındırmaktadır. İŖletme yöneticilerinin öncelikli olarak kurum çapında bir risk yönetimi birimi oluŖturmaları zorunludur. OluŖturulan birimin profesyonel anlamda dıŖsal eğitim hizmetlerinden faydalanmaları sağlanmalı ve buna bağlı olarak da, sürecin yönetimine iliŖkin geleneksel yönetim anlayıŖlarının terk edilmeleri gerekmektedir.

## 5. SONUÇ

Küreselleşmenin; sınırların muğlaklaşması sonucu ulus aşırı şirketlerin etkinliğini arttırması, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin iş süreçlerinde önemli dönüşümlere yol açması, rekabet baskısının her geçen biraz daha şiddetlenmesi, finans piyasalarının ve bankacılık sektörünün birbirine olan bağımlılık düzeylerinin artması ve faaliyet süreçlerinde karmaşıklığa neden olması gibi etkileri, küresel ölçekli belirsizlik ve risk hacminin de artmasına, çeşitlenmesine yol açmıştır. Uluslararası finans kuruluşları, küresel ölçekte artan bu belirsizlik ve risk hacmini yönetmenin finans piyasalarının sağlamlığı ve güvenini korumak açısından son derece önemli olduğunu görmüş, bu doğrultuda çeşitli düzenlemelere gitme gerekliliğini hissetmiş ve Avrupa Birliği Müktesebatı çerçevesinde son birkaç yıldır Türkiye'nin de uyumlaşmaya çalıştığı Base I ve Basel II Kriterlerini hayata geçirmiştir.

Bu kriterler önceleri, piyasa disiplini sağlamak ve küresel ölçekte dolaşımda olan ulus aşırı sermayenin güvenini temin etmek üzere hayata geçirilmiş, bu bağlamda bankalar için piyasa riski ve kredi riski unsurlarının yönetimine yönelik çeşitli standartlar ortaya koymuştur. Fakat söz konusu kriterler, değişen ekonomik koşullara bağlı olarak ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmiş, reel sektörü de kapsayacak ve operasyonel süreçlerden kaynaklanan risklerin de ayrıntılı bir biçimde yönetimini sağlayacak yeni standartların geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Artık günümüzde risk yönetimi konusu, küresel istikrarı sağlamak adına uluslararası düzenleyici kuruluşlar tarafından standartlar geliştirilen, bu standartlar bağlamında hem bankalara hem de reel sektör işletmelerine çeşitli yükümlülükler getirilen bir alan haline gelmiştir. Bu uygulamalar; belirsizliklerin ve risklerin yönetimi noktasında, riski sadece tehdit olarak gören, riski kabul etme ya da riskten kaçınma şeklinde yürütülen geleneksel yönetim süreçlerinin yerini, riski aynı zamanda fırsat olarak da gören ve riski etkili bir biçimde yöneterek çeşitli faydalar sağlayabileceğini düşünen modern yönetim anlayışına terk etmiştir.

Yukarıda bahsi geçen uyum sürecinde, Türk Ticaret Kanunu'nda önemli değişikliklere gidilmiş, bu doğrultuda; hem bankacılık kesiminde hem de reel sektör kuruluşlarında şeffaflığı, mali disiplini ve rekabet eşitliğini sağlayıcı çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu çerçevede, pay senetleri işlem gören reel sektör işletmelerinin de, faaliyet süreçlerinde karşı karşıya buldukları risklerin yönetilmesi için kurumsal bir altyapı oluşturmaları öngörülmektedir. Kısacası pay senetleri işlem gören basın işletmelerinin bünyelerinde "Riskin

Erken Saptanması ve Yönetimi” komitesini oluşturmaları ve iş süreçlerinde karşı karşıya oldukları riskli durumlara ilişki verilerini faaliyet raporlarında açıklamaları gerekmektedir. Şüphesiz ki, bu altyapının hazırlanma süreci basın işletmelerine kısa vadede çeşitli mali yükümlülükler de getirecektir; fakat bu yapılaşma neticesinde uzun vadede işletmelerin ciddi kazanımlar elde edeceği de su götürmez bir gerçektir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda yapılan düzenlemeler ile birlikte reel sektör işletmelerine getirilen yükümlülüklerden bir diğeri de derecelendirme esasıdır. Bankalar artık kredi verecekleri kurumlarla bu derecelendirme puanlarını esas alarak ilişkiye gireceklerdir. Kredi derecelendirme puanları yüksek olan basın işletmeleri düşük faizli kredi imkânlarından yararlanabilecek ve bu sayede kredi maliyetlerini önemli ölçüde azaltabileceklerdir. Bu durum şüphesiz ki, söz konusu işletmelere oto-finansman sağlayacaktır. Kredi derecelendirme puanları düşük olan basın işletmeleri de, bankalar nezdindeki risklilik durumlarının yüksek olması sebebiyle kredi kullanırken yüksek faiz oranlarıyla karşı karşıya kalacaklardır. Bu durum işletme sermayesinin etkin bir biçimde kullanılamamasına yol açacaktır. Bu bakımdan, pay senetleri işlem görmeyen basın işletmelerinin de, her ne kadar yasal bir yükümlülüğü olmasa da risk yönetimi faaliyetlerine önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Sonuçta etkin bir risk yönetim politikasını hayata geçirmeyi başarmış basın işletmeleri, belirsizlik ve risk ortamlarındaki tehditleri fırsata dönüştürebilir, işletme sermayesinin daha iyi korunmasını sağlayabilir, bu sayede derecelendirme puanlarını da yükselterek, düşük faizli kredi imkânlarından yararlanabilir.

Basın işletmeleri faaliyetleri gereği, biri reklam verenler, bir diğeri de okuyucu kesimi olmak üzere çift yönlü bir müşteri ilişkisine sahiptir. Bu bakımdan basın işletmeleri bir taraftan ürettiği içeriğin kalitesiyle hedef okuyucu kitlesini tatmin etmeye çalışmakta, diğer taraftan da elde etmiş olduğu okuyucu kesiminin genişliğine ve sadakatine bağlı olarak reklam gelirlerini arttırmaya çalışmaktadır. Bu çift yönlü müşteri ilişkisi içerisinde işletmenin kârlılığını koruyabilmek ve buna bağlı olarak işletme varlığının devamlılığını sağlayabilmek her iki yöndeki müşterinin de tatmin edilmesine bağlıdır. Bu bakımdan basın işletmeleri, diğer işletmelere nazaran daha karmaşık bir yapıda faaliyetlerini sürdürmekte, çok yönlü risk ve belirsizlik ortamlarına bağlı olarak süreçlerini inşa etmektedir. Dolayısıyla, sahip olduğu maddi varlıklarını ve insan kaynaklarını verimli bir biçimde kullanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek isteyen basın işletmelerinin finansal ve operasyonel risklerini,

kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenen stratejiler çerçevesinde proaktif bir anlayışıyla yönetmeleri gerekmektedir.

Çalışma kapsamında, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen yasal düzenlemeler çerçevesinde basın işletmelerindeki risk yönetimi uygulamaları incelenmiş ve bu işletmelerin operasyonel süreçlerinden kaynaklanan risklerinin yönetimine ilişkin farkındalık düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Şüphesiz ki Yeni TTK, pay senetleri işlem gören ve bu sebeple çalışma kapsamına alınan üç basın işletmesinin (Hürriyet, Posta ve Türkiye) risk yönetimi faaliyetlerine önemli katkılar sağlamıştır. Söz konusu üç işletme de, TTK'da öngörülen yasal yaptırımlar gereği risk yönetimi faaliyetlerine başlamışlardır. Ancak bu doğrultuda dikkate değer bir gelişmenin kaydedilmediğini söylemek de yanlış olmayacaktır. Bu işletmelerin her üçünün de bağlı oldukları holdinglerin bünyelerinde riskin erken saptanması ve yönetimine ilişkin komitelerini oluşturdukları; fakat bu komitelerin süreçlerin işleyişine ilişkin kâğıt üzerinde kalmaktan çok da öteye gidemedikleri gözlemlenmiş, işletmelerin bu faaliyetlerini henüz bir sistematığe oturtamadığı sonucu çıkarılmıştır.

Söz konusu basın işletmelerinde henüz bir risk yönetimi tüzüğü oluşturulmamıştır. Riskin yönetimine ilişkin oluşturulan tüzük, çalışanlar nezdinde bir risk yönetim kültürünün oluşumuna katkı sağlayıcı unsurlardan biridir. İşletmenin amaç ve hedeflerine yönelik güçlü bir risk yönetimi stratejisinin geliştirilerek etkin bir biçimde uygulanması, şüphesiz ki kurum çapında bir risk yönetim kültürünün yerleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan çalışanların bu kültürü benimsemesi, işletme nezdinde bir otokontrol mekanizmasının hayata geçirilmesine çeşitli katkılar sağlayacaktır. Dolayısıyla bu işletmelerin; iç işleyiş yapılarına, amaç ve hedeflerine, kurumsal değerlerine ve piyasa koşullarına uygun bir biçimde, risk yönetimine ilişkin tüzüklerini en kısa zamanda oluşturulmaları önerilmektedir.

Bu işletmelerin risk yönetimi faaliyetlerindeki en önemli sıkıntıları; ölçümlerin sağlıklı yapılamaması, insan kaynaklarının etkin bir biçimde değerlendirilememesi ve raporlama faaliyetlerinin gerektiği gibi düzenli aralıklarla yapılıyor olması şeklinde sıralamak mümkündür. Özellikle operasyonel risklerin ölçümüne ilişkin standartların belirlenemiyor oluşu basın işletmeleri için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Raporlama faaliyetlerinin de sistemli biçimde ve düzenli aralıklarla yapılması risklerin ve belirsizliklerin yönetiminde hayati bir öneme sahiptir. Raporlama faaliyetleri; işletme yöneticilerine mevcut işleyişler hakkında detaylı bilgiler sunan, işletmenin karşı karşıya olduğu olumsuzlukları gözler önüne seren, yöneticilere kararlarında ışık tutan, doğru zamanda doğru stratejilerin belirlenebilmesi

için temel dayanak noktası oluşturan önemli bir unsurdur. Bu bakımdan, raporlama faaliyetlerinin sistematik bir biçimde yapılamıyor oluşu, söz konusu basın işletmelerinin risk yönetimi süreçlerinde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında ele alınan pay senetleri işlem görmeyen basın işletmelerinin de (Sabah, Star, Zaman) risk yönetimi konusundaki faaliyetlerini işletme bünyesinde oluşturulan iç denetim mekanizmalarıyla yönetmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Etkin bir iç denetim mekanizması bir takım risklerin bertaraf edilmesi ya da etkilerinin azaltılabilmesi için şüphesiz ki olumlu bir durum teşkil etmektedir. Ancak günümüz piyasa koşullarında artan belirsizliklerin yönetimi noktasında iç denetim mekanizmalarının etkisiz kalacağını söylemek de yanlış olmayacaktır. Modern risk yönetimi anlayışı, proaktif bir yapıda şekillenerek belirsizliklerin ve risklerin gerçekleşmeden önce yönetilmesi amacını taşımaktadır. Oysa iç denetim mekanizmalarıyla böyle bir etkide bulunmak çok mümkün gözükmemektedir. Ayrıca, bu işletmelerin yöneticileri kısa vadede bir risk yönetim sürecinin başlatılmasını gerekli bulmamaktadır. Yeni TTK'nın bu işletmelere risk yönetimi noktasında yasal yükümlülük getirmemiş olmasının bunda etkisi olduğu düşünülebilir.

Çalışmada ele alınan altı gazetenin de operasyonel süreçlerindeki risk unsurlarının birbirine son derece benzer olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya konu edilen basın işletmeleri, kurum çapında hayata geçirilecek güçlü bir operasyonel risk yönetimi stratejisinin işletmeye; faaliyet süreçlerinin aksamasını önlemeye yönelik sağlıklı kararların alınmasında, süreçlerdeki hata oranlarının düşmesine bağlı olarak maliyetlerin azalmasında, yasal yaptırımlar neticesinde maruz kalınan cezai yaptırımların azalarak işletme sermayesinin korunmasında, çalışanların bilinç düzeylerinde oluşacak farkındalıklarla işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının verimli bir biçimde değerlendirilmesinde önemli etkileri olacağını düşünmektedir. Ancak işletmelerin, operasyonel risklerin yönetimleri noktasındaki bu düşüncelerini, fiiliyatta tam olarak hayata geçiremedikleri gözlemlenmiştir.

Çalışma kapsamında dikkat çeken unsurlardan birisi de işletmelerin personel hatalarından ya da görevlerini kötüye kullanmalarından kaynaklanan cezai yaptırımların çok büyük bir problem olarak algılanmasına rağmen, bu noktada geliştirilen caydırıcılık mekanizmalarının yeterli düzeyde işletilememesidir. Çalışmaya konu olan bütün basın işletmelerinde maruz kalınan cezai yaptırımlar kurum tarafından karşılanmaktadır. Fakat sadece Zaman Gazetesi'nde konuya ilişkin geliştirilmiş bir disiplin yönetmeliği bulunmaktadır. Diğer işletmeler bu yaptırımlara karşı yayın ilkelerinin esas alındığını

belirtmişlerdir. Yayın ilkeleri her ne kadar caydırıcılık etkisi yaratıyor olsa da, bu tür durumlara ilişkin ek önlemler alınması işletme sermayesinin korunması ve finansal otokontrol mekanizmasının sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için son derece önemlidir.

Çalışma esnasında dikkat çeken bir diğer önemli unsur da reklam gelirlerinde yaşanan dalgalanmalara ilişkindir. İşletmelerin reklam gelirlerinde sürekli bir düşüş yaşanması neticesinde bir takım sıkıntılara maruz kaldıkları gözlemlenmiştir. Yaşanan bu düşüşler, internet ortamındaki faaliyetlerle ve çeşitli promosyon çalışmalarlarıyla bir ölçüde telafi edilemeye çalışılmaktadır; fakat bu yöntemlerin de çoğu zaman yetersiz kaldığı ifade edilmektedir. Bu noktada işletmelerin her biri, bu süreçte karşı karşıya olduğu risklerin nedenleri tespit ederek tanımlamalı, sağlıklı bir şekilde söz konusu risklere ilişkin ölçümleme faaliyetlerini yapmalı ve bunların yönetimine ilişkin etkili bir strateji hayata geçirmelidir.

Operasyonel risklerin en önemli kaynağını insan faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu bakımdan basın işletmelerinin personel eğitim kalitesine önem vermeleri ve eğitim faaliyetlerinin süreklilik arz eden bir biçimde yürütülmesine özen göstermeleri gerekmektedir. Neticede basın işletmelerinin tüketiciye sunduğu en büyük değer, üretilen içeriğin kalitesidir. Kaliteli bir içerik üretimiyle okuyucu kesiminin beklentilerine cevap vermeye çalışılır. Okuyucuların beklentilerine cevap verecek düzeyde bir içerik kalitesi yakalamayı başaran basın işletmeleri, hedef kitesini genişletir, okuyucu kesimiyle arasında bir sadakat ilişkisi kurmayı başarır ve reklam veren kesimine de bu hedef kitleyi daha etkin biçimde pazarlamayı sağlayabilir. Bunun sağlanabilmesinin ön koşulu da, nitelikli iş gücü kaynaklarının maddi ve manevi tatmininin sağlanması ve eğitim faaliyetlerinin süreklilik arz eden bir sistematığe büründürülmesidir.

Operasyonel riskler her işletmede olduğu gibi basın işletmelerinde de faaliyet süreçlerinin tümünde çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bilgi toplama aşamasından satın almaya, editoryal süreçlerden baskı aşamasına, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerine kadar bütün işlemleri kapsayıcı nitelikte olan operasyonel risklerin çeşitliliği ve karmaşıklığı, aynı zamanda bu risk grubunun yönetilmesinin de zorlaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca operasyonel risklerin parasal karşılığının sağlıklı bir biçimde ölçülemiyor oluşu, basın işletmelerinin daha çok finansal risklere odaklanmasına yol açmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, faaliyet süreçlerinin birinde meydana gelebilecek olası bir aksama, işletmenin finansal yapısından itibari değerine kadar bütün varlıklarını olumsuz yönde etkileyici bir durum ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla, basın işletmelerinde operasyonel risklerin

yönetiminde geleneksel anlayışların terk edilerek, proaktif bir yaklaşımla ortaya konulan yeni yönetim süreçlerinin inşa edilmesi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanılması hususunda hayati bir öneme sahiptir.

## **EKLER**

### **EK 1: Mülakat Soruları**

## **EK 1: Mülakat Soruları**

- 1-) Risk yönetimi biriminiz var mı?
- 2-) Risk yönetimi biriminiz var ise bu birim hangi çatı altında faaliyet gösteriyor?
- 3-) Risk yönetimi biriminizde kaç kişi çalışıyor?
- 4-) Risk yönetimi faaliyetlerine ne zaman başladınız?
- 5-) Kurumsal bir risk yönetim tüzüğünüz var mı?
- 6-) Risk yönetimi tüzüğünüz var ise çalışanların bu tüzük hakkında bilgi sahibi olması sağlandı mı?
- 7-) Kurum olarak en önemli görülen risk türü hangisidir?
- 8-) Risk yönetimi alanında kurum dışı danışmanlık hizmetlerinden faydalanıyor musunuz?
- 9-) Risk ölçüm faaliyetleriniz var mı?
- 10-) Risk ölçüm faaliyetlerinin sonuçları hangi mercilere raporlanmaktadır?
- 11-) En sık karşılaştığınız operasyonel risk unsurları hangileridir?
- 12-) Operasyonel anlamda kayıp olayları için oluşturduğunuz bir veri tabanınız bulunuyor mu? Eğer var ise hangi tarihten beri?
- 13-) Etkin bir operasyonel risk yönetiminin kurumunuza ne gibi katkıları olacağını düşünüyorsunuz?
- 14-) Riskli durumlara ilişkin raporlama faaliyetleriniz var mı?
- 15-) Raporlama faaliyetleri hangi aralıklarla ve kimlere yapılmaktadır?
- 16-) Kurum yöneticileriniz risk yönetimi faaliyetlerini gerekli ve önemli buluyor mu?
- 17-) Kurum yöneticilerinizin risk yönetimi faaliyetleri için kaynak tahsisi noktasındaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 18-) Risk yönetimi biriminiz yok ise bu faaliyetler hangi birim tarafından yönetiliyor?
- 19-) Risk yönetimi faaliyetlerine başlamamış iseniz bu faaliyetlere ne zaman başlamayı düşünüyorsunuz?

- 20-) Sektör çapında risk yönetimi standartlarının yokluğu sizi ne gibi sıkıntılara maruz bırakıyor?
- 21-) İç denetim biriminiz var mı?
- 22-) İç denetim biriminiz hangi aralıklarla ve kimlere raporlama faaliyeti yapmaktadır?
- 23-) İç denetim biriminin kurumunuza risk yönetimi alanındaki katkıları nelerdir?
- 24-) Personelin görevini ihlal etmesi durumunda karşılaşılan maddi cezalar kurum tarafından mı karşılanıyor?
- 25-) Bu cezaların yükümlülüklerine ilişkin bir prosedürünüz bulunuyor mu?
- 26-) Mesai ve prim gibi çalışanı teşvik edici ücretlendirme yöntemleriniz var mıdır?
- 27-) İşe yeni aldığınız elemanlar için bir eğitim süreciniz var mı?
- 28-) Kilit noktadaki çalışanlarınızın faaliyetlerini yürütebilecek yedek çalışanlarınız var mı?
- 29-) Personel devir hızınız nedir?
- 30-) Örgüt yapınızın iş süreçlerine uygunluğu noktasındaki görüşleriniz nelerdir?
- 31-) Görev ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılmış olduğunu düşünüyor musunuz?
- 32-) İş süreçleri yazılı olarak açık ve net bir şekilde belirtilmiş midir?
- 33-) Yeni teknolojilerin personel tarafından benimsenmesi adına eğitim programları düzenliyor musunuz?
- 34-) Yeni teknolojilerin takibi için ayrılmış bir sermayeniz bulunuyor mu?
- 35-) Yedek bir internet siteniz var mı?
- 36-) Kurum yöneticilerinizin yeni teknolojileri kabullenme konusundaki tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 37-) Yedek bir baskı tesisiniz var mı?
- 38-) Hangi tür durumlarda riskten korunmak için sigortalama yöntemine başvuruyorsunuz?
- 39-) Satış ve reklam gelirlerini risk bazında nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 40-) Satın alma sürecinde en sık hangi tür risklerle karşılaşıyorsunuz?

## KAYNAKÇA

### A) KİTAPLAR

Akalın, Sedat. **Yönetim Ekonomisi**. İzmir: Ege Üniversitesi İ.T.İ.A. Yayını.

Akçay, M. Barış, Cantürk Kayahan ve Özge Yörükoğlu. **Türev Ürünler ve Risk Yönetimi Sözlüğü**. İstanbul: Scala Yayıncılık, 2009.

Alptürk, Ercan. **İç Denetim Rehberi**. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 2008.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu v.d., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005.

Atılgan, Semra. **Basın İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Babuşçu, Şenol. **Bankalarda Risk Yönetimi**. Ankara: 4C Basım Hizmetleri, 2005.

Bakır, Mehmet. **Denetim**. Trabzon: Akademisyen Yayınevi, 2007.

Berberoğlu, Güneş N.. **Basın İşletmeciliği**, İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, 1991.

Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010.

Berk, Niyazi. **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**. İstanbul: Emek Sigorta Matbaası, 1992.

Bodur, Feyyaz. **Yerel Basında Yönetim ve Örgüt Yapısı**. Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları, 1997.

Bolak, Mehmet. **Risk ve Yönetimi**. İstanbul: Birsen Yayınevi, 2004.

Bolak. Mehmet. **İşletme Finansı**. İstanbul: Birsen Yayınevi. 2000.

Bolgün, Evren ve M. Barış Akçay, **Risk Yönetimi**. İstanbul: Scala Yayıncılık, 2009.

Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün v.d., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Pegem Yayınları, 2012.

Candan, Hasan ve Alper Özün, **Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel II**, İstanbul: Kültür Yayınları, 2009.

Dai, Türkân Uğur. **Basın İşletmelerinin Finansal Yapısı**. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

Dai, Türkân Uğur. **Financial Accounting: Principles and Turkish Accounting Practices**. İstanbul: Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1990.

Dowling, Grahame. **Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance**. New York: Oxford University Press, 2001.

Damodaran, Aswath. **Strategic Risk Taking: A Framework For Risk Management**. New Jersey: Warthoon School Publishing, 2008.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2005.

Etzioni, Amitiai, **A Comparative Analysis Of Complex Organizations**. Newyork: TheFreePress, 1965.

Evliyagil, Şevket. **Basın İşletmeciliği Ders Notları**. Ankara: Bilim Yayınları, 1969.

Hatipoğlu, Zeyyad. **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, 1986.

Hatipoğlu, Zeyyad. **Ayrıntılı İşletme Finansmanı**. İstanbul: İTÜ İşletme Fakültesi Matbaası, 1983.

İslamoğlu, Hamdi. **Sosyal Bilimler Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Beta Yayınları, 2011.

Kızıldağ, Duygu. **Yönetimsel Açıdan Risk Yönetimine Bir Bakış: İSO 31000 Risk Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2011.

King, L. Jack. **Operational Risk Measurement and Modelling**. England: John Wiley & Sons, Ltd., 2001.

Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Moosa, A. Imad. **Operational Risk Management**. New York: First Published By PALGRAVE MACMILLAN, 2007.

- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.
- Özer, Akif. **Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi**. Ankara: Adalet Yayınevi, 2010.
- Özkan, Işık. **Basım ve Basın İşletmeciliği**. İzmir: Bilgehan Basımevi, 1989.
- Pezier, Jacques. **Operational Risk Management**. UK: ISMA Discussion Papers in Finans, 2003
- Picard, Robert. **Media Economics: Concepts and Issues**. California: Sage Publication, 1989.
- Resnick, J?.. **Reputational Risk Management**, FSA Times, Third Quarter 2006.
- Savram, Merve ve Ali Karakoç. **Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi**. International Conference On Eurasian Economies, 2012.
- Sayılgan, Emine. **Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Seyidoğlu, Halil. **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**. İstanbul: Güzem Can Yayınları, 2002.
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- TSPAKB. **Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası Risk Yönetimi**. İstanbul: 2005.
- Türkel, Asuman. **İşletmeye Giriş**. İstanbul: Okan Yayıncılık, 1984.
- TÜSİAD. **Kurumsal Risk Yönetimi**. İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2006.
- Üçgün, Selahattin. **Basel II Kriterleri Kapsamında Operasyonel Risk Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Vaguhan, Emet ve Terese Vaughan. **Essential of Insurance: A Risk Management Perspective**. New York: 1995, Akt.

Yüksel Atilla, Burak Mil ve Yasin Bilim. **Nitel Araştırma**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.

*B) TEZLER*

Aslan, Nazım. “Bankacılıkta Faiz Riski ve Yönetimi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul, 2009.

Durak, Arzu. “Döviz Kuru Riski Yönetimi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Teknik Üniversitesi SBE, 2009.

Gürkan, Dilek. “Basın İşletmelerinde Kaynak Sorunu”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ege Üniversitesi SBE, 2003.

Güzel, A. Ahu. “Operasyonel Risklerin Stratejik Yönetimi ve Bankacılık Kesiminde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Kocaeli Üniversitesi SBE, 2007.

Kacur, Mustafa. “Görsel Basın İşletmelerinde Örgütlenme Fonksiyonu: Yapılar ve Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Erciyes Üniversitesi SBE, 2008.

Öksüz, Burcu. “Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İstanbul, 2008.

Tosun, Nilgün. “Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2004.

*C) MAKALELER*

Aksel, Kaan H. “Yeni Basel Anlaşması Uygulamaları”, **Activiteline Dergisi**. Sayı.12, 2010.

Boyacıoğlu, Melek Acar. “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, **İstanbul, Bankacılar Dergisi**. Sayı.43, 2002.

Bulunmaz, Barış. “Basın İşletmelerinin Finansal Yapısı ve 2001 Krizi Öncesi ve Sonrası Reklam Gelirlerinin Analizi”, **Makaleler**. Sayı.86, 2010.

Çakır, Tülin. “İtibar Risklerinin Yönetiminde Risk İletişiminin Rolü”, **Marmara İletişim Dergisi**. Sayı.19, 2012.

Cretu, Anca ve BrodieRoderick, “TheInfluence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms”, **Industrial Marketing Management Journal**. 36/2.

Dai, Türkân Uğur ve Tolga Kara. “Basın İşletmelerinde Finansal Yönetimin Önemi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Sayı.12, 2002.

Derici, Onur vd., “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı.65, 2007.

Emhan, Abdurrahim. “Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Sayı.3, 2009.

Gümüş, Murat ve Burcu Öksüz, “İtibarın Temel Taşı Olarak Kurumsal İletişim: Kurumsal İtibar Sürecinde İletişimin Rolü ve Önemi”, **Marmara İletişim Dergisi**. Sayı.16, 2010.

Güneş, Şule ve Suat Teker, “Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı”, **Okan Üniversitesi Dergisi**. Sayı.1, 2010.

Gürkan, Dilek. “Basın İşletmelerinin Finansman Sorunları ve Bir Finansal Analiz Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kuram ve Araştırma Dergisi**. Sayı.29, 2009.

Gürsakal, Sevda. “Hisse Senedi ve Döviz Piyasası Risklerinin Riske Maruz Değer Yöntemi ile Karşılaştırılması”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**. Sayı.2, 2007.

Kutlu, H. Ali ve N. Savaş Demirci. “Kapsamlı Bir Risk Yönetimi Düzenlemesi: Basel II ve Kobilere Muhtemel Etkileri”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı.40, 2008.

Kuyumcuoğlu, Müge ve Nuri Başoğlu. “Bilişim Sistemlerinde Risk Yönetimi Benimseme Modeli”, **Yönetim Dergisi**. Sayı.61, 2008.

Sayılğan, Şevket. “Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi”, **Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Sayı.12, 2007.

Sayılğan, Şevket. “İşletmelerde Risk Yönetimi – Örnek Basın İşletmeleri”, **Finans Dünyası Dergisi**. Ekim 2004.

TBB, Risk Yönetim Sistemleri Uygulama Esasları Değerlendirme Çalışma Gurubu- Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu, “Bankalar İçin Acil Durum ve İş Sürekliliği Planlaması”, **Bankacılar Dergisi**. Sayı.42, 2002.

Uzun, Yaşar. “İnsan Kaynakları İle İlgili Risklerin Yönetilmesi”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı 66-67, 2007.

Uzunoglu, Ebru ve Burcu Öksüz. “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”, **Selçuk İletişim Dergisi**. 2008

Yücel, Tülay, Pınar Evrim Mandacı ve Gülüzar Kurt. “İşletmelerin Finansal Risk Yönetimi ve Türev Ürün Kullanımı: İMKB 100 Endeksinde Yer Alan İşletmelerde Bir Uygulama”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı.36, 2007.

Yüksel, Aslı Mermud ve Özlem Kurtulan. “Operasyonel Risk Ölçümünde Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımlarının Kullanılmasının Fayda ve Maliyeti”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.2, 2010.

Yüzbaşıoğlu, Nejat. “Risk Yönetimi Konferansı”, İstanbul. Risk Yöneticileri Derneği, **Finans Dünyası Dergisi**, 2003.

Zyglidopoulos, Stelios C. “The Impact of Downsizing on Corporate Reputation”, **British Journal of Management**. Vol. 16, 2005.

#### *D) DİĞER*

Ankara Ticaret Odası (ATO), Basel II Kobilerin Kredi Riski ve Derecelendirmesi, Ankara, Yorum Basın Sanayi, 2007.

Basel Bankacılık Denetim Komitesi, Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslar arası Düzeyde Uyumlaştırılması (Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı), Gözden Geçirilmiş Düzenleme Türkçe Çeviri, Haziran 2004, s.25.

Erkek, Seyida ve Ayşegül Dede. “Basel II ve Kobilere Etkisi”, **Konya Ticaret Odası Araştırma Raporları**, Mayıs 2008.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50d5f3862822b9.56232634](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50d5f3862822b9.56232634), 22.12.2012.

<http://www.bik.gov.tr/istanbul/temmuz-2013-tiraj-raporu>, 25.07.2013, 15:00.

Hürriyet Gazetesi Mali İşlerden Sorumlu Ekip İle Yapılan Görüşme

Koçel, Tamer. İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları Semineri, İstanbul, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, 1984.

Posta Gazetesi Mali İşler Sorumlusu İle Yapılan Görüşme

Sabah Gazetesi İç Denetim Birimi Baş Denetçisi İle Yapılan Görüşme

Star Gazetesi Finansman Müdürü İle Yapılan Görüşme

Şevket Sayılğan, Medya İşletmelerinde Risk Yönetimi, YayınlanmamışDers Notları, s. 21.

Türkiye Gazetesi Risk Yönetim Kategori ve Tanımlamaları, Türkiye Gazetesi Risk Yönetimi Faaliyetlerinden Sorumlu Ekiple Yapılan Görüşme.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Bankacılıkta Personel Suiistimallerinin Önlenmesi,<http://www.icdenetim.net/makaleler/65-personel-suiistimleri> (02.04.2013).

Yeni Türk Ticaret Kanunu

Yüksel, Ayhan. “Basel II’nin Kobi Kredilerine Muhtemel Etkileri”, **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Araştırma Raporları**. 2005/4.

Zaman Gazetesi Finans Sorumlusu İle Yapılan Görüşme