

# Basın İşletmelerinde Risk Yönetimi

Yrd. Doç. Dr. Şevket SAYILGAN

## Özet

İletişim, insanın türsel özelliği olan toplumsallaşırılığının bir yansımasıdır. Algılanabilen her şey iletişim sürecini başlatır. Bunun daha ileri düzeyi ise, gazete, radyo, televizyon gibi yayın organları aracılığıyla işleyen kitle iletişimidir. Kitle haberleşme araçları geleneksel toplumda sözlü olarak yapılan haberleşmeyi tamamlamakta, bunun ötesinde toplum yapısını da etkilemektedir. Bu kitle iletişim araçları içinde önemli bir yer teşkil eden ve en eski kitle haberleşme aracı olan yazılı basın günümüzde de halen önemini korumaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte bilgiye olan ihtiyacın artması, insanların kendilerinden kilometrelerce uzaklıkta olan olaylara da ilgi duymalarına neden olmuş ve kitle iletişiminin önemi her geçen gün artmıştır. Bu durum, pazarın yapısını da etkileyerek yoğun rekabet ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Bu rekabet koşullarında basın işletmelerinin ayakta kalma çabaları ile bu işletmeler, günümüzde adeta birer sınıai kuruluşu haline gelmişlerdir ve halkı bilgilendirme konusunda kıyasıya bir yarış içindedirler. Yoğun rekabet ortamında bilgiye daha hızlı ulaşmak için çaba harcamakta, bu durum pahalı teknoloji ile birlikte yüksek maliyetlere de katlanmalarını gerekli kılmaktadır. Değişken pazar koşullarında faaliyet gösteren bu işletmeler, kamusal görevlerinin yanında sektördeki rekabete dayanabilmek amacıyla kar elde etme arzusu ile ticari kaygılara düşmektedir. Haber verme ve halkı eğitime gibi kamusal görevi ön planda olan bu işletmelerde kar elde etme olgusu, rekabete dayanabilme ve pazar payını güçlendirme isteği bazen bu kuruluşların asıl görevlerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

## Anahtar Sözcükler

Basın İşletmeciliği, Risk Yönetimi, Medya, Yönetim

## Abstract

National media spaces are not national anymore in the sense that we knew prior to the emergence of transnational mediascapes, financescapes, and technoscapes . Cultural mixing, borrowing, and interchange are happening faster and with fewer intermediaries, increasing the global interdependence of media industries .

Relentless pursuit of higher profits and gains from corporate expansion forced media and information-based companies to seek opportunities abroad. Media regulation, in particular foreign investment rules and regulations, has become a form of negotiated battle between the forces of globalization and the nation states. However, crossing boundaries involved serious risks. Global operators had to 'negotiate, and come to terms with particular local context, conditions and constraints, they also needed local expertise and resources.

Corporate strategies for minimizing risks and maximizing profits led media companies operating globally to form international alignments mostly in the form of joint ventures, tie-in relations, or long-term contractual linkages. In these ways, not only were they able to market their products to a multiplicity of audiences as widely dispersed as possible, thus benefiting from economies of scale, but also to customize their offerings locally, thus benefiting from economies of scope.

## Key Word

Media, Media Management, Risk Management, Management

## 1.1 Risk Yönetimi Kavramı

Risk, bir işletmeye ilişkin parasal bir kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın vuku bulması nedeniyle ekonomik faydanın azalması ihtimalidir. Risk yönetim süreci, işletmelerde üst yönetim ve risk yönetimi grubunun beraberce belirlediği ve Yönetim Kurulu'nun onayladığı esaslar çerçevesinde risklerin tanımlanması, ölçülmesi, risk politikaları ve uygulama usullerinin oluşturulması ve uygulanması, risklerin analizi ve izlenmesi, raporlanması, araştırılması, teyidi ve denetimi safhalarından meydana gelir. (Atılğan,1999, s.10)

Risk yönetimi, işletme organizasyonunun önemli bir parçası olduğu için herkesi kapsamalıdır. Riskler, her zaman bölüme özgü olmayıp birçok fonksiyonu bir arada içerebilir. Bu durum da etkin bir koordinasyonu gerekli kılar. (Berberoğlu, 1991, s.21) Ayrıca risk yönetim süreci, işletmenin özel faaliyet alanına uygun olarak geliştirilmeli

ve uygulanmalıdır. Risk yönetiminin başarısında üst yönetimin desteğinin rolü büyüktür. Bunun yanında her kademedeki yöneticinin de risk yönetimi konusundaki rolü açık olarak belirlenmiş olmalıdır.

Risk ile karşı karşıya kalan bir yönetici, öncelikle risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini, yargılanmasını ve değerlendirilmesini sağlamalıdır. Riskin tanımlanması aşamasında, risk olduğu düşünülen önemli değişkenlerin etki ve kimliği konusundaki belirsizlik azaltılır. Bu aşamada geleceğe yönelik planlama araçları kullanılabilir. Örneğin, işletmenin gelecekteki fırsatları tanıması için en iyi yöntem, en kötü ve en olası biçimde geleceğe yönelik senaryolar geliştirmesidir. Sonra da bu senaryolara ilişkin çeşitli olaylar tanımlanır. Bu tür araç ve yöntemler, önemli değişkenlerin ve onların belirsiz etkilerinin yönetimce kavranmasını kolaylaştırır. Riskin ölçülmesi aşamasında, tespit edilen değişkenlere ilişkin olasılık dağılımları elde edilir. Bu çalışma yöneticiyi, riskin düşük, orta ya da yüksek olup olmadığı konusunda aydınlatır. Riskin yargılanması aşamasında ise yönetici, risk konusunda kabul ya da red olarak karara varır. Riskin değerlendirilmesi aşamasında, rekabet, örgütsel ya da toplumsal niteliği olan stratejik etmenler göz önünde bulundurulur. (Berk, 2002, s.34)

Basın işletmelerinin risk yönetimi için sahip olması gereken bazı özellikler mevcuttur. Bu özellikler:(Berk, 2002, s.36)

- Basın işletmesinin hedefleri, hiyerarşik yapısı, işletmede yapılan faaliyetler ve bu faaliyetleri yapanlara verilen yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- Basın işletmesi, subjektif yönetim prensiplerinden arınmış; profesyonel bir ekibin denetiminde istikrarlı bir biçimde hedeflerine ulaşmaya çalışıyor olmalıdır.
- Basın işletmesinin mali yapısı sağlam olmalıdır.
- Basın işletmesi, kadrosunda bulunan uzmanlar yardımıyla piyasaları günü gününe dikkatle izlemelidir.

Risk yönetimi basın işletmelerinde bir takım çalışmasını gerekli kılar. Tek bir kimse işletmede meydana gelebilecek tüm risklerin üstesinden gelebilecek yapıya sahip olmayabilir. Ayrıca görüşlerini yöneticilere kabul ettirmekte zorlanabilir. Etkin bir risk yönetimi için risk yönetimi organizasyonunun işletmenin faaliyet alanına uygun olarak kurulması gerekir. Ayrıca işletme, bu konuda uzman bir danışmandan faydalanabilir. Basın işletmelerinde risk yönetim süreci aşağıda belirtilen faaliyetleri kapsar: (William-George, 1995, s.56)

- Risklerin tanımlanması
- Risklerin boyutlarının belirlenmesi
- Risklerle ilgili olarak belirli bir görüşün oluşturulması
- Risklerin elimine edilmesine yönelik bir korunma stratejisinin oluşturulması
- Bu korunma stratejisi çerçevesinde kullanılacak korunma tekniklerinin belirlenmesi
- Oluşturulan korunma stratejisinin uygulamaya sokulması
- Uygulanan stratejiye yönelik sonuçların devamlı bir şekilde takip edilmesi
- Uygulanan stratejide revizyona ihtiyaç duyulduğunda ilk aşamadan başlamak üzere bu prosedürün yeniden gözden geçirilerek işleme sokulması

Risk yönetiminin basın işletmelerine olan katkısı bazı temel noktalarda toplanmaktadır. En büyük katkısı, başarı ya da hayatta kalma ile başarısızlığı ayırmadır. Aşırı borçlanmış bir basın işletmesinin karşılaştığı bir kriz sonucu iflas etmesi gibi beklenmeyen olaylar da işletme başarısızlığına yol açar. Risk yönetimi bu tür olaylara karşı önlem olarak olasılıkların önceden tespiti ile işletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlar. (Bolak, 2000, s. 121)

- İşletme yaşamının sürekli kılınmasını sağlar.
- Maliyetleri azaltarak karlılığı artırır.
- Başarılı bir risk yönetimi basın işletmesi yöneticilerine sağlıklı bir ortamda karar almayı sağlar.
- Pazarların yapısı ve özelliği, ürün geliştirme, yeni ürün sunma konusunda yardımcı olur.
- Gelirlerde istikrar sağlar.
- Sürekli büyüme fırsatlarının elde edilmesini sağlar.
- Aşırı riskli alanlara yatırım yapılmasını önleyerek nakit akımının düzenli olmasını sağlar.
- Üretim ve faaliyetlerde işleyiş kesilmesini önler. Böylece talebi zamanında karşılamayı sağlar.
- İşletme ile ilişkisi olan kişi ya da kuruluşların olumsuz etkilenmelerini önleyerek sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi ve kamuoyunda iyi bir imaj yaratılmasını sağlar.
- Tüm bu faktörler göz önünde bulundurularak işletme yönetimi tarafından bir risk politikası oluşturulur. Bu politika, olası tehlike ve risklere herhangi bir şekilde karşı koymak ya da oluşan risklerin etkisini azaltmak amacıyla alınan önlemler bütünüdür. Risk politikasının oluşturulması süreci: (Bolak, 2001, s. 83)
- Risk yönetimi işlevinin organizasyonu ve kapsamı
- Risk yönetimi grubunun görev ve sorumluluklarının kapsamı
- Risk yönetimi alanında toplanan kişi ve komitelerin toplantı sıklıkları
- Risk limitlerinin tespit edilme yöntemlerini kapsar.

Basın işletmelerinde risk yönetimi konusunda danışman kullanılabileceği gibi bir kişi ya da komite de bu konuda görevlendirilebilir. Bu kişi ya da komite, teknik ve idari yöneticilere risklerin tanımlanması ve risklerden korunma konusunda önerilerde bulunur. Risk yönetimini işletme içinde geliştirmeye yardımcı olur. İşletmenin finansal tablolarını inceler ya da bir danışmandan bu konuda rapor ister. İşletmenin yasal ve sosyal sorumluluklarını araştırarak bu sorumluluklara karşı önlemleri belirler. İşletmede meydana gelen önemli sorun ve ciddi olaylarla bizzat ilgilenir. Çalışan personele risk yönetimi konusunda eğitim verir; bu alanda yapılan organizasyonel çalışmaları inceler. Ayrıca alternatif risk transfer yollarını inceleyip değerlendirir ve yönetime rapor sunar. (Cemalcılar, 1998, s. 68)

## 1.2 Risk Kavramı

Risk sözcüğünün kökeni Arapça rızık / rısk ve Latince riziko (risicum) sözcüklerinden gelmektedir. Eski Yunan'da risk kelimesi, genel olarak olumlu ya da olumsuz etkilere sahip rassal olayları açıklamak için kullanılmıştır. Gerek İngilizce gerekse Türkçe'de risk "kayıp, hasar tehlikesi ya da kayıp, hasar tehlikesi olasılığı, fiil

olarak risk, tehlikeye girmek ya da göze almak ” olarak tanımlanır. (Beaver-George, 1999, s. 59)

Risk, varlıkların değerlerinde meydana gelebilecek kayıp tehlikesidir. İşletmelerde ortaya çıkan riskler, şekli ne olursa olsun her zaman sermaye azalışına ve dolayısıyla para ihtiyacına yol açarlar. Bu bakımdan hedef olarak belirlenen karın gerçekleşmemesi de bir sermaye kaybı olarak değerlendirilir. Bir işletme için en tehlikeli olanı ise oluşan riskin sermayenin tamamının kaybına yol açmasıdır. (Bolak, 2000, s.144)

Finansal açıdan risk, gerçekleşen getirinin beklenen getiriden sapma olasılığıdır. Yatırım getirisinin, beklenen getirinin altına düşme ya da üstüne çıkma olasılığıdır. Risk istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığı olarak ta tanımlanabilir. Riskin kökeninde gelecekteki olaylar hakkında kesin bilgiye sahip olunmaması yatar. Risk her alanda vardır ve her yatırım ve davranış biçiminde farklı derecelerde. Sermaye piyasasında risk kaynakları, sistematik ve sistematik olmayan olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sistematik riskler, piyasa riski, faiz riski, politik ve kur riskleridir. Bu risk grubu, menkul kıymet piyasasını direkt olarak etkileyen ve sistemden kaynaklanan genel risklerdir. Sistematik olmayan riskler ise sadece yatırım yapılan kıymete ait özel risklerdir. Bu risk grubuna finansal risk, yönetim riski, iş ve endüstri kolu riskleri girer. (William- George, 1999, s. 218)

Risk genellikle karın beklendiği durumlarda söz konusu olmasına karşın, kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları, kooperatifler gibi kuruluşların da riskle karşı karşıya olduğu bilinmektedir. Risk ile girişim arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan risk ile ilgili kavramlardan biri de şanstır. Şansın negatif ve pozitif versiyonları mevcuttur. Bu durumda risk, şansın negatif şeklini diğer bir ifade ile şanssızlığı ifade etmektedir. Ancak şans ile risk arasında doğrudan bir bağıllık olmadığı da belirtilmelidir. Büyük kar fırsatlarının büyük risklere girilerek gerçekleştirilmesi mümkün olmakla birlikte, girişimciler yüksek karları amaçlamadıkları durumlarda da risklerle karşılaşılır. Girişimciler, yeni faaliyette bulunmasalar bile kendilerini tehlikeden soyutlayamazlar. Bu durumda muhtemel zararları yüksek karlarla dengeleme olasılığı da söz konusu değildir. Böylece sadece güvence ile hareket ederek girişimcilerin verimli yatırım fırsatlarından kaçınmaları ulusal ekonomi açısından tehlikelidir. Girişimciler ya da işletme yönetimi karlılık, likidite ve güvence arasında bir denge kurmak zorundadırlar.(William-George, 1999, s. 234)

### 1.3 Risklerin Tanımlanması

Risklerin tanımlanması aşamasında, işletmenin karşı karşıya olduğu riskler ve özellikleri tanımlanır ve tüm birimlerin bu konuda bilgi sahibi olması sağlanır. Basın işletmeleri açısından riske sebep olabilecek kaynaklar sosyal, fiziksel, ekonomik risk kaynakları ve doğal olaylar olarak sınıflandırılabilir. Sosyal risk kaynakları arasında sosyal uyumsuzlukların yaşandığı toplumlarda daha sık olarak görülen, alınan önlemlere rağmen tamamen engellenemeyen hırsızlık, kundaklama ve iş kazaları yer almaktadır. İş kazalarına çalışan hataları yol açabileceği gibi işletmede yeterli önlemlerin alınmaması da neden olabilir. Fiziksel risk kaynakları arasında en yaygın olanı sigara, elektrik kontağı vb. şekilde ortaya çıkan yangınlardır. Basın işletmeleri ekonomik koşulların sürekli olarak değiştiği bir ortamda faaliyet göstermektedir. Konjonktürel, mevsimsel ve politik dalgalanmaların yol açtığı krizler, önemli kayıplara

yer alır. Kartın son kısmında ise maliyet analizlerine ve birim ürün maliyetinin hesaplanmasına olanak sağlayan maliyet unsurlarının toplamlarından oluşan maliyet özeti yer alır. (Arman, 1997, s. 255)

Satın alınan ilk madde ve malzemeler yevmiye defterine yapılan kayıtlarla birlikte stok kartlarına da işlenir. İlk madde ve malzemenin satın alınması işlemi, işletmenin varlıklarında artışa neden olmaktadır. Bu nedenle bu tutarın stok hesabına da işlenmesi gerekir. Basın işletmelerinde stok kontrolü de önemli risk yönetiminde önemli hususlardan biridir. İşletmenin stok düzeyinin belirlenmesi bir yatırım kararı olarak değerlendirilir. Çünkü stokların işletmenin bağladığı kaynaklar nedeniyle bir maliyeti vardır. Çok az miktarda stok bulundurmamak üretim kesilmesi nedeniyle siparişlerin karşılanmaması ve firma imajının olumsuz etkilenmesi riskine yol açar. Yüksek miktarda stok bulundurmamak ise işletmenin bağladığı sermaye nedeniyle likiditeyi olumsuz etkiler. Stok yönetiminin amacı, etkin bir envanter yönetimi ile üretim, finans ve pazarlama arasında en uygun dengenin sağlanmasıdır. Hammadde stokları, satın almada esneklik sağlar; ancak yükleme, boşaltma ve depolama maliyetlerinin artması halinde stoklara yapılan yatırım ekonomik olmaz.

İşletmelerde stoklara yapılan yatırımları, üretim hacmi, üretim süresi ve tekniği ile stoklanan malın bozulma olasılığı belirlemektedir. Basın işletmelerinin satın alma olanakları ve sahip olduğu depoların özelliği dikkate alınarak etkin bir stok kontrol sisteminin kurulması gerekir. Stok bulundurma maliyetinin optimum kılınması için stok bulundurmama maliyetleri ile taşıma maliyetleri arasında bir dengenin oluşturulması gerekir. İşletmenin stok düzeyini arz kaynaklarının güvenilirliği, firmanın alıcı ve satıcılarla bütünleşme derecesi, satın almada kullanılan kaynakların maliyeti, stokların fiziksel yapısı, dağıtım kanallarının yapısı, üretimin niteliği ve satış hacmi gibi koşullar etkilemektedir. Ancak bu faktörler, az sayıda değişkene indirgenerek optimum sipariş miktarı hesaplanabilir. Ekonomik sipariş miktarı, her siparişte toplam stok maliyetlerini minimum kılan optimum tutardır. (Mucuk, 1997, s. 48)

Basın işletmelerinde hatalı satın alma yöntemlerinin kullanılması, satın alma konusunda bir kalite kontrol sisteminin kurulmamış olması, etkin bir stok kontrol sisteminin olmaması, hammadde ve malzemenin israf edilmesi, alınan hammadde ve malzemenin aşırı yüksek ya da düşük kaliteli olması risk teşkil etmektedir.

### 1.3.3 Üretim Riski

Basın işletmelerinde iş akışı, önce haber kaynaklarından gelen bilgilerden gazeteye girecek yazı ve resimlerin tespiti ile başlar; sayfa düzenlemesi, montaj sonrası kalıp hazırlama ve baskı ile üretime geçilmesi ile devam eder. Basın işletmelerine haberler, muhabirler, yazarlar, haber ajansları ve foto muhabirleri olmak üzere başlıca 4 kaynaktan sağlanır. Ajanslardan gelen haber ve resimler, telex-uz çektirimi hattı ve resim hattı olmak üzere iki kanaldan elde edilir. Telex-uz çektirimi, birden fazla aboneye aynı anda haber yazdırma olanağı sağlayan bir haberleşme şeklidir. Foto muhabirleri çektikleri resimleri direkt ya da telefon hattı ile gazetenin merkezine ulaştırırlar. Bu resimler scanner cihazı ile sistem ünitesi denilen havuza gönderilir. Sayfa düzenlemesi yapılarak montaj gereken filmler montaj odasına gönderilir. Daha sonra bu filmler lazer yardımıyla alüminyum plakalara pozlanır; her renk için bir kalıp hazırlanır. Daha sonra baskı sürecine geçilir.

Basın işletmeleri kitle üretimi yapan işletmelerdir. Kitle üretiminin özelliği, aynı türden çok miktarda devamlı olarak üretim yapılmasıdır. Basın işletmelerinde üretim, sermaye yoğun üretim teknolojisiyle gerçekleşmektedir. Üretim konusunda talep tahminleri göz önünde bulundurularak planlama yapılması ve temel politikaların belirlenmesi sonrası faaliyetler başlatılır; yürütülür ve kontrol edilir. (İdil, 1999, s. 44)

Basın işletmeleri üretim faaliyetlerini sürdürürken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilir. Örneğin kullanılan kağıdın ya da mürekkebin niteliksiz olması, kalifiye olmayan iş gücünün kullanımı, makine ve cihazların verimlilik düzeyinin düşük olması, yüksek tutarlarda tamir ve bakım giderlerinin ortaya çıkması, üretimi planlayanların yetersizliği gibi nedenler üretim faaliyetlerinde sorunlara neden olabilmektedir. Niteliksiz kağıt ve mürekkep, ürün kalitesini etkileyerek gereksiz iş gücü kaybına, maliyetlerin yükselmesine ve zarara yol açmaktadır. Bu nedenle üretimde kullanılacak olan ilk madde ve malzemenin istenilen özellik ve kalitede olması sağlanmalıdır. Üretim kayıplarında en önemli unsur ise işgücüdür. Üretimde çalışanların yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaması, yoğun mesai nedeniyle dikkatsizlik ve dalgınlığı kayıplara neden olabilmektedir. Basın işletmelerinde genellikle işe göre eleman değil; elemana göre iş yaratılması ilkesi izlendiğinden, gazetecilik mesleğinin akademik sınırlarının çizilmemiş olması nedeniyle düşük performansla çalışan işgücüne rastlanmaktadır. (Pritchard, 1997, s. 209)

Ayrıca ekonomik olmayan üretim yöntemlerinin kullanılması, yetersiz kontrol, genel üretim giderlerinin yüksek olması, iş akışlarının iyi organize edilmemiş olması ve ücret sisteminin tutarsızlığı üretim aşamasındaki riskleri arttırmaktadır. (Fink, 1998, s. 112)

### **1.3.4 Pazar ve Pazarlama Riski**

Pazar riski, pazarın basın işletmeleri üzerindeki olumsuz etkilerini belirtir. Bu riskler alıcı, satıcı ve rekabet çevrelerinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde basın işletmeleri güçlü ve gelişmiş rakiplerle mücadele etmek zorundadır. Bu nedenle müşteri odaklı hizmet stratejisi ve yeni yönetim tekniklerinden habersiz olan bir basın işletmesinin varlığını sürdürmesi oldukça güçtür. En eski yönetim tekniklerini uygulayan dahi gelişen çevresel faktörlerin etkisiyle kendini sınırlı da olsa yenileme gayreti içindedir.

Pazar, belirli bir ihtiyacı ve isteği paylaşan, o ihtiyacı ve isteği doyurmaya istekli olan ve değişimi gerçekleştirmeye yetkisi olan kişiler ve örgütler topluluğudur. Bir işletme gireceği pazarı belirlemek için pazar analizi yapılmalıdır. Pazar analizi yapılarak pazarın büyüklüğü, pazarda faaliyet gösteren diğer işletmeler ve bu işletmelerin özellikleri, pazarın yeri, pazarı oluşturan birimlerin satın alma çabalarını etkileyen özellikleri incelenir. Basın işletmelerinin bulunduğu iş kolunda nüfus etkenleri, ekonomik etkenler ve okuyucu davranışları pazarı etkileyen önemli faktörlerdir. Bu nedenle pazar araştırmalarının bu faktörler üzerinde yoğunlaşacak şekilde yapılması önem taşır. Nüfusun dağılımı, öğrenim düzeyi, aile sayısı ve büyüklüğü, yaş ve meslek grupları iyi analiz edilmelidir. Coğrafi alanlarda bölgeler arası nüfus yoğunluğu farklıdır. Buna bağlı olarak kırsal ve kentsel alanda gazete talebi de farklıdır. En önemli ekonomik etken, genel ekonomik durum ve kişilerin gelir seviyesidir. Enflasyon, ücretlere yapılan zam gibi genel ekonomik olaylar, okuyucunun satın alımını etkiler. Genel olarak gelir düzeyi yüksek olan gruplarda basılı ürün alma

kaynakları geliştirmenin geleneksel eğitim anlayışından temel farkı, örgüt geliştirme ve kariyer geliştirme fonksiyonlarını gelişim sürecine dahil etmesidir. (Durmuş – Arat, 1994, s. 201)

Basın işletmelerinin pazardaki rekabet gücünde temel faktörlerden biri de teknolojidir. Teknoloji, bir işletmenin maliyet yapısı ve farklılaşmasını etkilediği taktirde rekabet avantajı üzerinde belirleyici rol oynar. Zamanlama nedeniyle basın işletmelerinde teknoloji işletmenin rekabet konumunu etkiler. Habere çabuk ve önce ulaşma isteği bu konumda en önemli rekabet konusunu oluşturur. Ayrıca ileri teknoloji sayesinde işletmedeki çeşitli fonksiyonların işlevleri basitleştirilebilir. Yönetim ve çalışanlar arasında artan iletişim sayesinde işletme hedefleri ve amaçları tüm çalışanlara kolaylıkla duyurulabilir. Endüstri kolu ve pazarla ilgili verilere internet yardımıyla kolaylıkla ulaşılabilir. Zaman alan pek çok iş, bilgisayar ve internet sayesinde daha doğru bir şekilde ve kısa zamanda yerine getirilebilir. (Fink, 1998, s. 177)

Basın işletmelerinin finansal yapısı ve gücü rekabet avantajı yaratacak birçok temel kriter için kaynak oluşturur. Finansal güç, işletmenin varlıkları, likiditesi, borçları, borçlarını ödeyebilme gücü, toplam borçlarının sermayesine oranı gibi daha da çoğaltılabilecek pek çok kriterin genel bir sonucunu ifade etmektedir. İşletme için en önemli özelliklerinden biri yatırımlarını öz kaynaklardan mı yoksa borçlarla mı karşıladığıdır. Bu tercih veya kimi zaman da zorunluluk işletmenin maliyetlerini doğrudan etkiler. Finansal açıdan güçlü, nakit varlıkları yüksek basın işletmelerinin, uygun maliyetle borç bulabilme imkanları daha yüksektir. Finansal açıdan bir işletmeyi güçlü kılan bir diğer etken ise hissedarların gücü ve işletmeye olan güvenleridir. Ortaklık yapısı güçlü olan işletmelerin kendi hissedarlarından yeni sermaye edinimi şansı daha yüksek ve bunun sonucu olarak finansman maliyetleri daha düşüktür. Finansal güç, basın işletmelerine, rakiplerine göre daha esnek olma imkanı verir. Bu esneklik sayesinde işletme, tüketici taleplerine daha hızlı cevap vererek elde ettikleri rekabet avantajı sayesinde gelirlerini ve karlarını dolayısıyla da bu döngüyü tamamlayarak finansal güçlerini daha da artırırlar. ( Teker, 1999, s. 108)

### **Sonuç**

İletişim, insanın türsel özelliği olan toplumsallaşılığının bir yansımasıdır. Algılanabilen her şey iletişim sürecini başlatır. Bunun daha ileri düzeyi ise, gazete, radyo, televizyon gibi yayın organları aracılığıyla işleyen kitle iletişimidir. Kitle haberleşme araçları geleneksel toplumda sözlü olarak yapılan haberleşmeyi tamamlamakta, bunun ötesinde toplum yapısını da etkilemektedir. Bu kitle iletişim araçları içinde önemli bir yer teşkil eden ve en eski kitle haberleşme aracı olan yazılı basın günümüzde de halen önemini korumaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte bilgiye olan ihtiyacın artması, insanların kendilerinden kilometrelerce uzaklıkta olan olaylara da ilgi duymalarına neden olmuş ve kitle iletişiminin önemi her geçen gün artmıştır. Bu durum, pazarın yapısını da etkileyerek yoğun rekabet ortamının yaşanmasına neden olmaktadır. Bu rekabet koşullarında basın işletmelerinin ayakta kalma çabaları ile bu işletmeler, günümüzde adeta birer snai kuruluğu haline gelmişlerdir ve halkı bilgilendirme konusunda kıyasıya bir yarış içindedirler. Yoğun rekabet ortamında bilgiye daha hızlı ulaşmak için çaba harcamakta, bu durum pahalı teknoloji ile birlikte yüksek maliyetlere de katlanmalarını gerekli kılmaktadır. Değişken pazar koşullarında faaliyet gösteren bu işletmeler, kamusal

görevlerinin yanında sektördeki rekabete dayanabilmek amacıyla kar elde etme arzusu ile ticari kaygılara düşmektedir. Haber verme ve halkı eğitme gibi kamusal görevi ön planda olan bu işletmelerde kar elde etme olgusu, rekabete dayanabilme ve pazar payını güçlendirme isteği bazen bu kuruluşların asıl görevlerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. (Mucuk, 1997, s. 180)

Diğer işletmelerle kıyaslandığında, basın işletmelerinin kamusal görevleri daha ağır basmaktadır. Bu işletmeler fikri ürün üreten işletmelerdir. Ürettikleri bu ürün, fikri ve bedeni çabalar sonucunda ortaya çıkmakta ve gazete okuma alışkanlığının halen gelişmediği bir ülkede alıcılara sunulmaktadır. Bu durumda en iyiyi sunmak ve reklam gelirlerini en iyi düzeyde tutmak basın işletmeleri için bir zorunluluktur. Bu yüzden sadece maliyet ve üretim hesabı ile yönetilmeleri mümkün değildir. Geniş faaliyet alanı ile toplumsal etkilere ve baskılara açık olan basın işletmelerinin kamusal görevlerini yerine getirmeleri güçlü bir yapıya sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu yapının mevcut risklere karşı korunması ve gerekli önlemlerin alınması bu işletmeleri rekabet ortamında avantajlı duruma getirecektir. Türkiye gibi gelişmekte olan, ekonomik dengelerin sık değişime uğradığı bir ülkede faaliyet gösteren basın işletmelerinin risk yönetimi açısından iyi değerlendirilmesi önemlidir. Çünkü faaliyet alanı nedeniyle işletme içi ve işletme dışı risklere açık olan işletmelerdir. Bu risklerin iyi yönetilmesi bu işletmelere faaliyetlerinde esneklik sağlar. (Mucuk, 1997, s. 185)

Basın işletmeleri de diğer işletmeler gibi belirli işletme faaliyetlerini yürütmekte olup diğer işletmelerin sahip olduğu tüm risklere açıktır. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi bazı risklerin de göze alınmasını gerektirir. Yoğun rekabet ortamında bu işletmeler bazen riski göze almaktadırlar. Ancak bu faaliyetleri sırasında aldıkları risklerin etkisini azaltmaya çalışırlar. Risk kontrolünde iki temel amaç mevcuttur. Bunlardan birincisi riskin derecesini en aza indirmeye, ikincisi ise risk kapsamında meydana gelen hasar ya da kayıpları en düşük maliyetle finanse etmektir. İşletmelerin karşılaştıkları riskler, şekli ne olursa olsun sermaye azalışına sebep olurlar. Ayrıca işletmenin hedeflediği kardan sapmasına ve en tehlikelisi de sermayenin tamamen kaybına yol açabilmektedirler.

Basın işletmelerinin karşı karşıya olduğu risklerin bir kısmı sistemden kaynaklanan ve işletme içi önlem alınarak kontrol edilebilen risklerdir. Bunlar arasında enflasyon, faiz oranı, kur riski, yasal riskler sayılabilir. Bunun yanında işletme içi faaliyetlerden kaynaklanan riskler mevcuttur. Üretim, pazarlama, satın alma riskleri buna örnek olarak verilebilir. Bu riskler de başarılı bir risk yönetimi politikasıyla önlenabilir ya da etkileri azaltılabilir. İyi bir risk yönetim politikası olması basın işletmesini, rekabet ortamında güçlü kılar. Çünkü bu işletmeler için sermaye kaybı yanında prestij kaybı da önemlidir. Basın işletmelerinin okuyucu ve reklam veren olmak üzere iki tür müşterisi vardır. Ayakta kalabilmek için her iki grubu da tatmin etmek durumunda olup bu da ancak güçlü bir yapıyla mümkün olmaktadır. Aksi halde faaliyetleri esnasında ilişki içinde bulunduğu iç ve dış baskılara boyun eğmek ve özgürlüğünden ödün vermek durumunda kalacaktır ki bu da kamusal görevlerini göz ardı etmesi demektir. (Pritchard, 1997, s. 23)

Basın işletmelerinin faaliyetleri nedeniyle maruz kaldıkları riskleri tamamen önlemeleri mümkün olmayabilir. Zaten risk yönetiminin bir amacı da önlenemeyen risklerin zararlarının minimum kılınmasıdır. Risklerin etkilerinin azaltılmasında en sık kullanılan yöntem, risk transferidir. Böylece işletmenin karşılaşma ihtimali olan riskler



nedeniyle uğrayacağı maddi zarar sigorta şirketine devredilmektedir. Önerilen orta ve büyük şiddette risklerin sigorta şirketine devridir. Düşük şiddette riskler için bir risk fonu ayrılması uygundur. Bu tür riskler dışarıdan borçlanma yoluyla da finanse edilebilir. Böylece işletme bu riskler için varlıklarını likit tutmak zorunda kalmaz. (Tevfik, 1997, s. 287)

İşletmelerin sahip olduğu risklerin sadece finansal anlamda değil; tüm faaliyet alanlarında tanımlanması ve tüm personelin bu programa dahil edilmesi önemlidir. Sadece önlem almaktan ziyade geçmiş verilere de dayanarak mevcut durumun ortaya konması, iyileştirme konusunda planlama yapılması ve hedeflerin saptanması gereklidir. Tüm bu çalışmalar kalite iyileştirme faaliyetleri kapsamında sürdürülebilir.

Risklerin tespitinde en önemli kavramlardan biri personelin eğitimi ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Bu anlamda düzenli olarak yapılan eğitimlerle işletmenin sahip olduğu riskler anlatılmalı, bu risklerin izlenme yöntemleri konusunda bilgi verilerek yardım sağlanmalıdır. Bunlara mesleki eğitimler, yangın eğitimi, acil durum eğitimi örnek olarak verilebilir. Bir diğer önemli konu da oluşan hataların düzenli olarak raporlanmasını sağlayan bir sistemin kurulması ve hataların doğru olarak tespitini sağlamak amacıyla personele cezai yaptırımların uygulanmamasıdır. Aksi halde risklere bağlı hataların doğru olarak bildirimini mümkün olmayacaktır. Oluşan hataların cezai yaptırımla değil; eğitimle çözümlenebileceği unutulmamalıdır. (Gönenli, 1998, s. 98)

Yoğun rekabetin hüküm sürdüğü basın sektöründe, rekabet avantajı sağlanması bakımından müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin izlenmesi, analiz edilmesi ve üretime yönlendirilmesi önem taşır. Bu konuda yaşanan güçlük, basın işletmelerinin okuyucu ve reklam verenler olmak üzere 2 ayrı müşteri grubuna hitap etmesidir. Her iki grup da yapı ve beklentiler açısından birbirinden farklıdır ve iki grubun da iyi izlenmesi gerekir. Okuyucular için gazetenin fiyatı, içeriği gibi konular önem taşırken, reklam verenler için gazetenin tirajı önemlidir. Bu nedenle, müşteri beklentilerini tespit ederek bu konuda bir veri tabanı oluşturulmasını sağlayan bir network sisteminin işletmeye yerleştirilmesi ve risk yönetimiyle desteklenmesi işletmeye avantaj sağlayacaktır. (Özkan, 1999, s. 185)

Risk yönetimi konusunda önerilen bir konu da işletme içi denetim sisteminin kurulması ve düzenli aralıklarla iç denetim yapılmasıdır. Bu denetimlerin tüm birimleri kapsamı ve sonuçlarının değerlendirilerek, önlemlerin belirlenmesi ve iyileştirme planının oluşturulması önem taşımaktadır. Tüm bu çalışmalar işletmede kurulan ve düzenli olarak toplanan bir Risk Komitesi ile sürdürülebilir. Bu komite, işletmenin risk politikasının belirlenmesinden, risk yönetimi stratejilerinin uygulanmasından ve Yönetim Kurulu'nun onayına sunulmasından sorumlu olmalıdır.

Sonuç olarak rekabetin yoğun olduğu bir pazarda faaliyet gösteren basın işletmeleri, birçok risk ile karşı karşıya kalmaktadır. En önemli hammaddesi olan kağıtta ithalata olan bağımlılığı, pahalı ve gelişmiş teknoloji ile çalışmaları ve yatırımları, bu işletmeleri temel faaliyetlerinde de dahi kur riski, faiz oranı, enflasyon riski gibi genel risklere açık hale getirmektedir. Bunun yanında işletme faaliyetlerinden kaynaklanan üretim, dağıtım, personel riski gibi risklere maruzdur. Bu riskler iyi yönetilmediği durumda işletme karlılığı başta olmak üzere tüm alanlarda etkisi olacağı açıktır. Bu risklerin öncelikli işletmeye özgü bir şekilde tanımlanması, daha sonra analiz edilmesi, takibi ve oluştuğu anda minimum maliyetle telafisi önem taşır.

## Kaynakça

- Atılğan Semra, **Basın İşletmeciliği**, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999
- Berberoğlu Güneş N., **Basın İşletmeciliği**, I. Baskı, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları: 34, İstanbul: Erdini Basım ve Yayınevi, 1991
- Beaver H. William- Parker George, **Risk Management**, Stanford University, Mc. Graw Hill, Inc. 1995
- Berk Niyazi, **Finansal Yönetim**, 6. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002
- Bolak Mehmet, **İşletme Finansı**, Gözden Geçirilmiş İlaveli Yeni Baskı, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2000
- Cemalcılar İlhan, **Pazarlama**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998
- Çabuk Adem ve Lazol İbrahim, **Mali Tablolar Analizi**, Bursa: VİPAŞ A.Ş., 2000
- Durmuş Ahmet Hayri ve Arat Mehmet Emin, **İşletmelerde Mali Tablolar Tahlili**, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı, İstanbul : Yaylım Matbaası, 1994
- Erlaçin Şükrü, **İşletme Ekonomisi**, İstanbul, 1977
- Erol Cengiz, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, İstanbul: İmge Kitabevi, 1999
- Faigenbaum A.V., **Total Quality Control**, Newyork: Mc. Graw-Hill Book Company, 1961
- Fink C. Conrad, **Strategic Newspaper Management**, Soutern İllionis University Press, Carbondale and Edwardswille, 1988
- Gönenli Atilla, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 6. Baskı, İstanbul: Jön Ajans, 1988
- Günege Uğur, **Financial Accounting**, İstanbul: MÜ Yayınları, Yayın No: 491, 1990
- Güvemli Oktay, **Mali Tablolar Tahlili**, İstanbul : Çağlayan Basımevi, 1981
- Hatipoğlu Zeyyat, **Ayrıntılı İşletme Finansmanı**, Cilt:1, İstanbul: İTÜ İşletme Fakültesi Yayını, 1983
- İdil Orhan, **Yönetimde İstatistik**, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 41, 1979
- Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, 3. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1987
- Özkan Işıl, **Basım ve Basın İşletmeciliği**, İzmir: Bilgehan Basımevi, 1989
- Pritchard Carl I., **Risk Managements**, Virginia: ESI İnternational Arlington, 1997
- Schoenebeck Karen P., **İnterpreting and Analysing Financial Statements**, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River, 1988
- Sorter George H.ve İngbermen M. Maximon, **Financial Accounting**, Mc Graw Hill Publishing Company, 1990
- Ünal Targan, Uzunoğlu Sadi ve Alkin Kerem, **Enflasyonist Ortamda Faiz Politikaları ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 1990-10, 1990
- Teker Suat, **Faiz Oranı ve Döviz Kuru Riski Yönetimi**, Ekonomik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Yayın No: 11, Eylül: 1999
- Tevfik Arman T. , **Risk Analizine Giriş**, I. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 1997
- Tosun Kemal, **İşletme Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: 1986

Üstün Rıfat, **Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi**, Eskişehir: İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, No:242-162, 1982

Williams C. Arthur , Smith Michael ve Young, Peter C., **Risk Management** , Seventh Edition, Mc Graw Hill Inc, 1995