

## FINANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE MİKROEKONOMİK POLİTİKALAR: BASIN İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ayşenur AKYAZI\*

### Özet

Genel anlamda bakıldığında kriz dönemlerinin işletmeler için de bir dönüm noktası oluşturduğu söylenebilir. Sözlük anlamlarında negatif bir anlam taşımasının yanında, kriz dönemleri işletmeler için bir fırsat yaratma periyodu olarak da değerlendirilebilmektedir. Günümüze kadar yaşanan pek çok örnekte de görüldüğü üzere plansız bir süreç olan kriz bazen ani olabildiği gibi bazen de geliş sinyallerini piyasa aktörlerine verebilmektedir. Açık bir sistem olan işletmelerin bu özelliğinden dolayı kendini çevreden soyutlaması mümkün gözükmemektedir. Açık sistemlerin kapalı sistemlere göre en büyük avantajı ve özelliği ise çevresel değişikliklere direnebilme çabasıdır. Ekonomik krizler küreselleşmenin de etkisiyle günümüzde etkilerini giderek daha fazla hissettirmekte, hatta giderek artan bir seyir izlemektedir. Ekonomik krizden farklı olarak işletmelerin iç koşulları ile ilgili olan finansal kriz dönemlerinde işletmelerin finansal açıdan ayakta durabilmesi için finansal kriz yönetimi önem kazanmıştır. Kriz periyodlarının sıklaşması neticesinde işletmelerin finansal yönetim politikaları belirlemeleri ise artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışma kapsamında öncelikle genel anlamda kriz ve finansal kriz kavramları açıklandıktan sonra finansal krize yol açan faktörler irdelenecektir. Basın işletmeleri özelinde ise bu işletmelerin finansal yapıları, finansal sorunları ve finansal kriz göstergeleri özetlendikten sonra finansal krizlerin aşılmasında alınacak önlemler mikro ekonomik çerçevede işlenecektir. Örnek olay kapsamında borsada işlem gören basın DYH'in 2009-2010-2011 yıllarına ait bilanço ve gelir tabloları üzerinden analize yer verilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal Kriz, Finansal Kriz Göstergeleri, Basın İşletmeleri, Mikroekonomik Politikalar

---

\* İstanbul Aydın Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Gazetecilik Bölümü, Öğretim Üyesi, Yrd.Doç.Dr.

## MICROECONOMIC POLICIES IN FINANCIAL CRISIS PERIODS: A RESEARCH ON PRESS COMPANIES

### **Abstract**

Crisis periods creates milestones for press companies. Although the crisis concepts has a negative meaning at the same time crisis periods could be see as an opportunity period. As an unplanned process crisis sometimes could be suddenly and sometimes show indicators to the market players. As an open system companies can not isolate themselves from environment. In contrast to open systems close sytems has advantage of resistance to the environmental changings. Financial crisis does not stop following to companies additionally increases the intensity. Financial crisis management is so important for companies to be left standing in financial crisis periods. Because thickinings of crisis periods to state a financial management policy is a necessity, In this study first of all crisis and financial crisis concepts will be explain briefly then factors that cause to financial crisis will be semtinize. After the summarizing of financial structures of press companies precautions that takes against to the financial crisis will be explain in the frame of microeconomics. In the case study income statement and balance sheet of a media company will be analyse.

**Keywords:** Financial Crisis, Press Companies, Microeconomic Policies

### **I. KRİZ KAVRAMI**

Etimolojik kökeni Yunanca “karar-karar vermek” manasına gelen “krinein”den gelen kriz sözcüğü, Çince’de ise “tehlike” ve “fırsat” sözcüklerinin birleşmesinden oluşan “weiji” olarak ifade edilmektedir. [1] Bu bakış açısıyla krizin tamamen negatif anlam taşıyan bir kavram olmadığı, işletmeler için bir yandan tehlike oluştururken diğer taraftan da yeni fırsatlar yaratabileceği söylenebilir. “Kriz belleklere giydirilen tektip mutlaklığın parçalandığı kesittir. Kriz hali, değişmezlik tarlasının alt üst edilmesidir.[2] Ekonomi biliminde ise kriz bir ekonomik organizmanın eski biçimiyle varlığını sürdürememesi ve yeni değişen şartlara uyum sağlayarak yeniden dengeye geleceği zaman dilimi olarak açıklanmaktadır.

Çeşitli disiplinlerce tanımlanmış olan kriz kavramının ortak noktası ise, plansız ve zorunlu olarak birey, grup ya da toplumun yeni bir denge arayışı içine girmesidir.

#### **a) Krizin Özellikleri:**

Herhangi bir durumu kriz olarak adlandırabilmek için krizin temel özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Kriz durumlarını normal durumlardan ayıran temel özellikler şu şekildedir:[3]

- Krizi olağan durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme zorunluluğudur.

- Krizin bir diğer özelliği ise işletme yönetiminin sınırlı kaynaklarla öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılacak faaliyetleri belirlemede yetersiz kalmasıdır.
- Ayrıca kriz durumu için değişme veya gelişmelerin işletmenin varlığını tehdit etmesi gerekir.
- Meydana gelen değişime ve gelişmeler işletmenin devamlılığını ister olumlu ister olumsuz yönde etkilesin, işletmenin temel değer ve amaçlarının değişmesini gerektirdiği için onun krizi önleme araçlarını yetersiz hale getirecektir.

#### **b) Krize Yol Açan Faktörler:**

Krizi ortaya çıkaran faktörleri işletme içi ve işletme dışı olmak üzere ikiye ayırabiliriz.[4]

- **Çevresel [Dışsal] Faktörler:** Örgütün içinde yer aldığı alandaki tüm işletmeleri etkileyen ekonomik, toplumsal, siyasi koşullar ve doğal çevre koşulları işletmelerin genel dış çevresini oluşturan, işletmenin dışında kalan ve kontrol edilemeyen faktörlerdir.
- **Örgütsel [İçsel] Faktörler:** İşletmenin kendi iç yapısından ve yönetiminden kaynaklanan sorunlardır. Örgütün yapısal ya da işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman yetersizliği, yöneticinin beceriksizliği ve yetersizliği, personelin yeteneksizliği örgütsel kriz faktörlerinden olup işletme tarafından kontrol edilebilirler.

Çevre sürekli değişim göstermekte ve bu değişime ayak uyduramayan işletmeler ise çeşitli tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri bu tehditlerden korunmalarına ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır.

## **2. FİNANSAL KRİZ**

Ekonomik kriz işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullara bağlı olarak tetiklenen ve işletmeyi etkileyen kriz türüdür. Sektörün durumu, ülkenin ekonomik, politik yapısı, faiz ve enflasyon yükselmeleri, kur dalgalanmaları gibi sebepler buna neden olabilir. Finansal kriz ise tamamen işletmenin iç koşulları ile ilgilidir. Maliyet yapısı, stokların eritilememesi, senetlerin dönmesi veya stok devir hızının düşük oluşu, finansman açığı gibi sebepler buna örnek verilebilir. Denilebilir ki ekonomik kriz dış kaynaklı iken finansal krizler iç etkenlere bağlı olarak gelişmektedir.

#### **a) Finansal Krizlerin Nedenleri:**

İşletmelerin krize girmesinde etkili olabilecek sayısız faktörden söz edilebilmektedir. Genel olarak yetersiz yönetim, aşırı borçlanma, yetersiz nakit akışı, yetersiz işletme sermayesi, bütçe kontrolünün olmayışı, maliyet sisteminin olmayışı, işletmelerde kriz nedeni olarak görülür. Bunlardan, yönetim hatasından kaynaklanan ve mali başarısızlığa yol açan en önemli nedenler; işletmenin satışlarının artırılamaması, işletmenin giderlerinin aşırı yükselmesi, alacakların zamanında tahsil edilememesi, duran varlıklara aşırı yatırım yapılması, sermayeden büyük işlere ve yapılamayacak projelere girilmesi olarak sayılabilir.

İşletmenin likidite durumunun bozulması, satışların azalması, maliyetlerin artması ve kar marjlarının daralması, tahsil edilemeyen ve şüpheli alacakların artış göstermesi, karşılıkların artması, fiyatlardaki sürekli değişimler, stokların eritememesi, stok devir hızında yavaşlama, işletme giderlerinin artması, borçlarda artış, borca göre yetersiz öz sermaye, yatırımlar için gerekli kaynak bulunamaması, işletmenin kredi bulmakta zorlanması işletmeler için finansal kriz için uyarı sinyalleri olarak değerlendirilebilir.[5]

### **b)Finansal Krizleri Önlemede Alınabilecek Önlemler**

İşletmelerin kendi içsel süreçlerinden kaynaklanan ve aşılması en zor olan kriz türü finansal krizlerdir. Bu krizler ancak doğru finansal kararların alınmasıyla aşılabılır. Bu krizlere yönelik acil bir kriz yönetim planı hazırlanarak uygulamaya sokulması işletmenin varlığının devamı için zorunludur.

Finansal yapısı bozulmuş, yükümlülüklerini yerine getirme gücü zayıflamış bir firma, mali durumunu güçlendirmek için aşağıdaki önlemlere başvurulabilir.[6]

**Borçların Yönetimi:** “İşletmelerin borç stoku ödeme yükümlülüklerinin aksamasına sebebiyet verir. Şirketlerin faaliyetleri ödemelerini yapamadığı için durur. Faaliyetleri durduğu için gelir yaratamaz. Gelir yaratamadığı için bir sonraki dönem borcunu ödeyememeye başlar. Dolayısıyla sistem mevcut şartların durmasına ve blokaj dediğimiz, sistemin birden bire aşağı çökmesine neden olur.”[7]

Bu gibi sonuçların önüne geçebilmek için özellikle kriz dönemlerinde işletmeler için nakit yaratma potansiyelinin artırılıp, nakit ihtiyacının azaltılması amacıyla borç ödeme süresinin uzatılması ve borçların yeniden yapılandırılması yoluna gidilebilir. Böylece kısa vadeli borçlar orta veya uzun vadeli borçlara dönüştürülmüş olacaktır. Borçların uzun vadeye yayılması borcun yıla düşen maliyetini azaltır. İşletme borçlarının vade yapısı üzerinde değişiklik yapabiliyorsa, daha düşük bir nakit oranı ile de çalışabilir.

Borç veren taraflarla görüşülerek kısa vadeli borçların erken ödenmesinin sağlayacağı avantajlar belirlenebilir, bu borçların vadesinin uzatılması konusunda mutabakat yoluna gidilebilir ya da alternatifler belirlenmelidir. Alacaklı açısından borçlu işletmenin tasfiyesi sonucu kısa ve orta vadede ortaya çıkabilecek kayıplarla karşılaşmak yerine alacağın vadesini uzatmak yerinde bir davranış olacaktır.

**Kar Payı Dağıtım Politikası:** Kar payı dağıtımı firmadan nakit çıkışına neden olur. Bu nedenle kar payı dağıtımı kriz dönemleri için uygun bir politika değildir. Karların dağıtılmadan firmada alıkonması bir kaynak olmanın yanında, öz sermayenin güçlenmesini sağlar.

Enflasyon, işletmenin sermaye gereksinimini arttırır ve amortisman olarak ayrılan fonlar, sabit varlıkların yenilenmesinde yetersiz kalabilir. Bu durumda, işletmenin nakit gücünü koruyabilmesi için, dağıtılmayan karlar önem taşımaktadır.[8]

Belirsizliğin ve nakit sıkıntısının fazla olduğu dönemlerde işletmeler likidite durumlarını yüksek tutmak için ve vadesi gelen borçlarını ödemek için kar payı dağıtmazlar. İşletmelerin kriz dönemlerinde yüksek faiz oranından borçlanma yerine kar dağıtmaması daha anlamlıdır.

**Varlıkların Yönetimi:** Kriz dönemlerinde birçok işletme için en kritik nokta nakit veya nakite çok çabuk dönebilecek kaynaklarının kısa vadeli yükümlülüklerinden fazla olması gerekliliğidir. Ellerinde yeterli miktarda nakit bulundurmayan işletmeler yükümlülüklerini yerine getiremezler ve kriz gibi olağan dışı durumlarda nakit ihtiyaçlarını zamanında karşılayamazlar.

Kriz öncesinde en önemli performans göstergeleri büyüme, karlılık ve pazar payı iken kriz dönemlerinin en önemli performans göstergesi eldeki nakittir. Faaliyet geliri olan satışlardan kriz öncesi daha yüksek kar marjı elde ederken, kriz dönemlerinde stokları nakite çevirebilmek amacıyla daha düşük karla yapılan satışlar akıllıca olacaktır.

Yine son yıllarda alacakların satışlara oranının yükselme eğilimi göstermesi de alacak yönetiminin önemini artırmaktadır. Vadeli satış yapan işletmeler, özellikle kriz dönemlerinde, alacaklarını zamanında ve sorunsuz tahsil edemezler. Bu gibi durumlarda nakit iskontosu gibi tedbirleri gündeme koymaları akıllıca atılmış bir adım olabilir. Alacak tahsil süresi kritik bir göstergedir. Bu süreyi kısaltabildiği ölçüde işletmenin nakit ihtiyacı azalacaktır.

Aslında alacaklara bağlanan sermayenin azaltılarak peşin satışların artırılması özellikle kriz dönemlerinde izlenmesi gereken yoldur. Başarılı bir alacak yönetimi ile işletmenin karşılıksız alacakları minimuma indirilmesi mümkündür.

İşletmenin veresiye satışları arttığında veya belli bir veresiye satış haddi üzerinden işletmenin tahsil süresi uzadığında alacak hesaplarına yapılmış olan yatırım da artar. Alacaklar arttığında işletmenin nakit ihtiyacı, dolayısıyla finans yöneticilerinin sorunları artmaya başlar.

Finans yöneticisi stoklara mümkün olduğunca az sermaye yatırarak fonların bir kısmını başka yerlerde kullanmak ister. Kriz dönemlerinde çok özel durumların dışında yatırımlar durdurulmaktadır. Bu sadece sabit yatırımlar için değil, diğer döner değerlere göre likiditesi daha düşük olan stok yatırımları için de geçerlidir.

“Stokların niceliği, niteliği, talebin özelliği, stokların temin süresi gibi hususlar stok sistemlerinde kullanılacak yöntemi belirleme adına büyük önem arz etmektedir. Ancak işletme ortamında yaşanan belirsizlikler, kullanılmış fonlar, stoklarda aşırı bir biçimde yığılan hammaddeler, işletme açısından büyük tehlikedir ve işletmenin varlığını devam ettirmesini zora sokmaktadır.”[9] Stokların düzeyini satışlar ve stok tüketim süresi belirler. Günümüzde bir işletme mümkün olduğunca stoksuz çalışabilmeyi amaçlamak zorundadır. Amaç, ürettiğini satabilen işletme değil, satabileceğini üreten işletme olmaktır.

Krizlere karşı alınabilecek bir başka önlem de varlıkların yeniden yapılandırılmasıdır. Stratejik önemi olmayan işletme varlıklarının ya da karlılığı düşük, zarar eden işletme biriminin elden çıkarılarak likidite edilmesi, işletmeye para girişi sağlayarak işletme sermayesinin güçlenmesine

olanak sağlar. İşletme söz konusu varlığın ya da işletme biriminin yaptığı işi dış kaynak kullanarak sağlayabilir.

Varlıkların satılıp geri kiralanması, işletmenin söz konusu varlıklara bağladığı fonların serbest kalmasını sağlar. “Finansal sıkıntılı şirketlerde koordinasyon probleminin fazlalığı, borç verenlerin vade uzatma konusundaki isteksizlikleri vb. gibi nedenlerle borçların yeniden yapılandırılmasının zorlaşması durumunda varlık satışı, nakit girişi sağlayacak cazip bir alternatif olabilmektedir.”[10]

### **3. BASIN İŞLETMELERİNDE FİNANSAL KRİZ**

#### **a) Basın ve Basın İşletmeleri:**

Basın geniş anlamıyla; “belirli zamanlarda basılıp, her çeşit haberi ve fikri topluma ulaştıran tüm yayın ürünleridir.”[11]“Basın işletmeleri ise en basit şekliyle haber ve fikir üreten iktisadi kuruluşlar” [12] olarak tanımlanabilir.

Basın işletmelerinde üç olgu basın işletmelerinin işletme olarak tanımlanmasını sağlar. İlki basın işletmelerinin diğer işletmeler gibi kar amacı gütmemesi, ikincisi basın işletmelerinin, çalışanlar, okuyucular ve reklamcılar arasındaki üretim ve tüketim süreci içinde yer alması, üçüncü önemli olgu ise üretim aşamasında, hangi ürünün, kimin için ve ne kadar üretileceğinin planlanmasıdır.[13]

#### **b) Basın İşletmelerinin Finansal Yapısı:**

İşletmelerin finansal yapısı, sahip oldukları sermaye miktarı ve sermayenin oluşma biçimini ifade etmektedir. İşletmecilik açısından sermaye, işletmenin sahip olduğu varlıklardır. Gazete maliyetleri finansal kaynak ihtiyacında etkili olmaktadır.

Basın işletmelerinin maliyet kalemleri arasında tüm işletmelerin katlanmak zorunda olduğu genel yönetim giderleri, sabit giderler, personel giderleri kalemlerinin yanı sıra basın işletmelerine özgü olan kağıt, mürekkep, yoğun teknoloji, pazarlama, baskı, dağıtım maliyetleri gibi farklı maliyet kalemleri gösterilebilir.

Gider kalemleri çok çeşitli olmasına rağmen gelir kalemleri sınırlıdır. Basın işletmelerinin gelir yapıları genel şekliyle esas faaliyet gelirleri ve faaliyet dışı gelirler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Basın işletmelerinin faaliyet dışı gelirlerini temettü gelirleri, faiz gelirleri, komisyon gelirleri, menkul kıymet satış karları vb. sübvansiyonlar, yatırım teşvikleri ve vergi muafiyet ve indirimleri gibi devlet yardımları oluşturmaktadır. Esas faaliyet gelirleri ise iki kısımdan oluşur. Bunlardan birincisi satışlardan elde edilen gelirler diğeri ise reklam ve ilan gelirleridir. İki gelir kaynağı birbirinden bağımsızdır. Birinci grubu okuyucular oluştururken, ikinci grubu ise reklam verenler oluşturmaktadır.

Yazılı basın işletmelerinin sektörün zorlamaları ile ürettikleri ürünü maliyet bedelinin altında satmaları ve bunun neticesinde finansal anlamda gelir-gider dengesinin negatif yönde büyümesi, reklam gelirlerinin devreye girmesinin zorunlu olmasına ortam yaratmaktadır. “Basın işletmelerinin toplam gelirleri içerisinde her ne kadar işletmeden işletmeye farklılık gösterse de yaklaşık olarak % 70'lere yaklaşan bir oran teşkil etmektedir.”[14]

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. “Genel standartlar dikkate alındığında öz sermayenin % 50'nin üzerinde olması güçlü ve dengeli bir mali yapıyı göstermektedir.”[15] Sağlam finansal yapının sağlanması iç kaynaklar ile dış kaynaklar arasında en uygun oranın bulunması ile mümkündür.

Finansal gücü yeterli olmayan basın işletmeleri faaliyetlerini devam ettirebilmek için yabancı kaynak sağladığı kişi, kurum ya da kuruluşların baskısı altında ezilerek editoryal bağımsızlıklarını kaybederler. Örneğin, basın işletmelerinin reklam gelirlerine olan ihtiyacı nedeniyle basın işletmelerinin editoryal bağımsızlığının reklam verenlerin baskısı altında olduğu bilinmektedir. Editoryal bağımsızlığın ortadan kalkmasına neden olan bu yapıda, gazeteci kimi zaman direkt bir baskı altında olmasa bile medya sahibinin çıkarlarını içselleştirerek otosansür uygulamaktadır. Reklam gelirlerine olan bağımlılık azaltılabildiği sürece editoryal bağımsızlık artacak, basın işletmeleri kamuya olan sorumluluklarını yerine getirebilecektir.

### **c] Basın İşletmelerinin Finansal Sorunları:**

İşletmelerin karşılaştıkları finansal yapılarını olumsuz etkileyen nedenler işletme dışından kaynaklanan ve işletmeye bağlı nedenler olarak ikiye ayrılabilir. İşletmeye bağlı nedenler arasında büyümeyi finanse edebilecek tutarda öz kaynağa sahip olamama ve kaldıraçtan aşırı yararlanma, kuruluş yerindeki hatalar, aşırı duran varlık yatırımı vb. sayılabilir. İşletme dışından kaynaklanan nedenler ise yasal, toplumsal ve ekonomik çevredeki değişimler şeklindedir.[16]

Her işletmede olduğu gibi basın işletmelerinin karşılaştığı sorunlar arasında nakit giriş ve çıkışlarının dengelenememesi, alacakların tahsilatında gecikmeler ve bunlara bağlı olarak yapılacak ödemelerin gecikmesi, nakit sıkıntısından dolayı alış iskontolarından yararlanamama, yanlış stok politikaları nedeniyle üretim aksamaları ya da gereğinden fazla stoğun getirdiği yüksek maliyetlere katlanma, yabancı kaynak ve öz kaynak arasında denge sağlanamaması, kısa vadeli borçların duran varlık temininde kullanılması veya duran varlık yatırımlarının gereğinden fazla olması, düzgün işleyen maliyet sisteminin kurulamamış olması nedeniyle yüksek maliyetlerin oluşması sayılabilir.[17]

#### **d) Basın İşletmelerinde Finansal Kriz Göstergeleri:**

Basın işletmelerinin ana gelir kaynakları satışlardan elde edilen tiraj gelirleri ve reklam gelirleridir. Her iki gelir kaynağı da ülkenin içinde bulunduğu genel ekonomik konjonktürden önemli ölçüde etkilenmektedir. Diğer işletmeler gibi ekonomik krizlerde finansal zorluklarla darboğaza sürüklenemedikleri gibi, yine ülkenin içinde bulunduğu ekonomik krizden bağımsız olarak kendi içsel süreçlerinden kaynaklanan finansal bazı risklerle de karşılaşmaktadırlar.

Ticari işletme olma özelliğinin bir sonucu olarak, kar amacı güden ve yüksek tirajı hedefleyen basın işletmeleri, girdi fiyatlarındaki artışlar, teknolojik yenilenme amacıyla pahalı yatırımlar, promosyon ihtiyacının yarattığı ek mali yükler, pazarlama ve dağıtım aşamasında yaşanan sıkıntılar sebebiyle kimi finansal sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedirler.[18]

Basın sektörüne özgü olarak reklam gelirlerinde azalma, sayfa sayısında azalma ve eklerin kapanması, işgünün azaltılması, kağıt fiyatlarında değişim, yatırım kararlarında değişim gibi göstergeler finansal krizin yaşandığına ilişkin olarak mikro ölçekte göstergeler olarak değerlendirilebilir.

*Reklam Gelirlerinde Azalma:* Günümüzde birim maliyetlerin yüksekliği nedeniyle gazeteler maliyetlerinin altında bir ücret ile satılmaktadır. Basın işletmeleri de maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki farkı reklam gelirleri ile karşılamaya çalışırlar.

Basın işletmelerinin esas gelir kaynağı olan reklam gelirleri ekonomide yaşanan durgunluk dönemlerinde önemli miktarlarda azalmakta ve büyük miktarda gelir kaybına neden olmaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin gelirlerindeki azalma nedeniyle reklam harcamalarını kısımları ve mecra olarak daha çok kişiye erişmesi nedeniyle televizyonu tercih etmeleri bu kayıpları ortaya çıkarır. “Türkiye’de halkın %60’ı düzenli olarak gazete okumasa da, %90’ı her gün televizyon seyretmektedir.”[19]

*İşgücünün Azaltılması ve Ücretlerin Düşürülmesi:* Basın sektöründe, yaşanan krizlerin de ivme kazandırmasıyla kadrolar her geçen gün daralmakta, minimum kadro ile maksimum performans sağlama beklentisi içine girilmiştir.

Girdi maliyetlerinin artması buna karşılık satışların azalması tasarruf tedbirlerinin uygulanmasına neden olmaktadır. Yöneticilere göre, tasarruf edilecek en önemli kaynak da insandır. Birçok büyük gazete reklam ve satış gelirlerindeki düşüşü dengeleyebilmek için kadrolarını daraltmayı tercih etmektedir. Medya sektöründe işsiz sayısı artarken tam gün çalışma şansını elde etmiş olanların da iş yüklerinin arttığı ve farklılaştığı, iş garantilerinin zayıfladığı, kendilerine sayfalarda daha az yer ayrıldığı gözlenmektedir.[20]

*Sayfa Sayısında Azalma -Eklerin Kapanması, Digital Medyaya Kayış:* İşletmeye giren gelirin azalması sonucu artan maliyetlere karşın basın işletmeleri, sayfa sayısını azaltmakta ve boyutlarını küçültmektedir. Ayrıca çıkardığı ekleri kapatan gazetelere de rastlanmaktadır.

Örneğin 100 yıllık Christian Science Monitor gazetesi bir yandan haftalığa dönerken, diğer yandan da güncel haberlerin sadece internet platformunda yayınlanacağını açıklamıştır.[21]



İngiltere'nin sol eğilimli ciddi gazetelerinden «The Guardian» düşmekte olan tirajına karşılık, tabletler için hazırladığı «App'ları haftalık 1 sterlinlik abone bedeli ile pazarlama imkânına kavuşmuştur. Tabletler, zarar eden «The New York Times»'ın da kurtarıcısı olmuştur. Gazetenin basılı nüshalarına abone olanlar, dijital gazeteyi de ücretsiz okuma imkanına sahiptirler. Tabletler konusunda, başarılı yayıncılar arasında, Almanya'daki Springer ile Norveç'teki Schibsted grubu da gösterilebilir.[22]

*Kağıt Fiyatlarının Yükselmesi:* Türkiye'de yazılı basın tarafından kullanılan ve maliyetleri etkileyen gazete kağıdı, ithal olarak kullanılmaktadır. Basın işletmelerinin kullandığı gazete kağıdı ortalama giderler içinde önemli bir paya sahip olması nedeniyle, basın işletmeleri açısından sürekli sorun haline gelmiştir.[23]

Ancak ekonomik krizleri fırsat bilen bazı işletmeler ise düşen tirajlar ve artan maliyetler nedeniyle üzerinde 70'li yıllardan beri çalışılan bir teknolojiye yönelmiştir. “e-kağıt” olarak adlandırılan bu teknoloji dünyada yavaş yavaş kullanılmaya başlanmaktadır.[24] “e-gazete” ile ilgili en somut adım, zararı nedeniyle kapanmak üzere olan San Fransisco Chronicle'in da aralarında bulunduğu 16 gazetesi ve 49 haftalık dergisi olan Hearst Grubu'ndan gelmiştir. Grup e- okuyucular için bütün yayınlarına çok düşük bir ücretle ulaşım sağlayacak bir platform oluşturmayı başarmıştır.[25]

*Yatırım Kararlarının İptal Edilmesi:* Kriz döneminde bankalar ya kullandırdıkları kredi miktarını azaltmakta ya kredileri durdurmakta ya da bazen kredileri geri çağırabilmektedir. Ayrıca bu dönemlerde kredinin maliyeti de yükselmektedir. Bu dönemlerde risk almak istemeyen bankalardan kredi almakta zorlanan bazı basın işletmeleri yatırım kararlarını askıya almaktadırlar. Sonuçta yatırımlar finansal krizlerden olumsuz olarak etkilenmektedir.

#### **e) Basın İşletmelerinde Finansal Kriz Dönemlerinde Alınabilecek Önlemler:**

Basın işletmelerinde kağıt yurt dışından ithal edilmekte olup maliyetler içinde önemli bir paya sahiptir. Döviz kurunda meydana gelen değişimler kağıt maliyetlerini direkt olarak etkilemektedir. Döviz riskinden kurunu sabitleyen anlaşmalar yaparak korunmak bu durumda oldukça önemlidir. [26] Avustralyalı medya kuruluşları biraraya gelerek kağıt alımlarında ortak hareket etme yönünde karar almışlardır. Bir pazarlık bloğu oluşturan News Limited, Fairfax Media, APN News ve West Australian grupları dünyanın en büyük gazete kağıdı üreticisi olan Norske Skog ile anlaşma yapmışlardır. Haftada toplam 17 milyon adet gazete basan gruplar, Norveçli Norske Skog ile sabit kurdan kağıt alımı için anlaşmaya varmışlardır. Bu 10 yıllık anlaşmaya göre, kur her yıl yalnızca % 7 aralığında değişim gösterecektir. [26]

Kağıt maliyetlerini azaltmak amacıyla uygulanan diğer bir yol da gazetenin boyutlarını küçültmek ya da sayfa sayısını azaltmaktır. New York Times, 2009 yılında kağıttan tasarruf edebilmek için iki kez ebat küçültmüştür. Akşam Grubu özellikle, ABD gazetelerinin kullandığı bu yolu tercih ederek Gruba bağlı Tercüman ve Güneş Gazeteleri 38 cm olan genişliklerini 1 cm

küçültmüşlerdir. Alınan bu tedbirle kağıt kullanımı azaltılırken maliyet rakamlarında önemli oranda azalma görülmüştür. [27]

İade oranlarının yüksek olması basın işletmelerine artı yük getirmektedir. Bu amaçla iade sayısını en aza indirmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Yoğun rekabetin yaşandığı kriz dönemlerinde basın sektöründe dağıtım aşamasında da yeni teknoloji kullanımı rekabette üstünlük yaratmaktadır. Yeni iletişim teknolojilerini kullanarak fark yaratma gazete dağıtım sektöründe YAYSAT tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu kuruluş 2002 itibarıyla tiraj hesaplamalarını, bayilerle iletişimi, dağıtım kamyonlarının izlenmesini bilgisayar ağları ve mobil iletişim teknolojilerini kullanarak gerçekleştirmekte, bilgiyi dijital veri şeklinde depolamaktadır. Böylece gazeteler için optimum dağıtım, net satış miktarı ve iade oranlarını düşük hata paylarıyla hesaplayabilmek mümkün hale gelmiştir.[28]

Basın işletmelerinde kâğıt tasarrufu için etkin bir stok yönetiminin olması gerekmektedir. Az sayıda stok üretimin durmasına neden olacağından işletmenin imajı olumsuz etkilenir. Çok sayıda stok ise hem sermaye yatırıldığından işletmenin likit durumda bulunmasını engeller hem de daha fazla depoya ihtiyaç duyulduğundan kira giderleri artarken stoklarda değer kaybı (kağıdın sararması vb.) olur.

İnternet ve dijital mecraları kendileri için bir tehdit olarak gören ve bu alandaki faaliyetlerden uzak durmayı tercih eden klasik medya yapılanmaları, ortaya çıkan mali krizlerle beraber bu yaklaşım biçimlerini farklılaştırmakta hatta yayıncılık faaliyetlerini tamamıyla bu alana odaklandırmaktadırlar.[27]

Dolaylı dağıtımı kullanan basın işletmelerinin dağıtım giderleri toplam giderler içerisinde oldukça önemli bir paya sahiptir. Dağıtım maliyetlerini aşağı çekmek için dağıtım ağı kısaltılabilir. Ortak dağıtım ağları ile dağıtım giderlerinde önemli miktarlarda düşüş sağlanabilir. “ABD ve Avrupa kıtasında son 10 yılda gazete tirajları % 15 gerilerken, Japonya’da bu oran % 3 ile sınırlı kalmıştır. Çünkü ülkede, medya kurumları ortak hareket ederek abone dağıtım bloğu oluşturmuştur. Toplam satışların % 95’ini abone satışları oluşturmaktadır.” [26] Japan Newspaper Publishers Association direktörü Megumi Tomita sektörün yapısını şöyle anlatmaktadır: “1 adet gazetenin 1 yıl boyunca baskı dahil okuyucunun kapısına ulaştırılması için 470 ABD Doları harcanmaktadır. Eğer ortak platform olmasıydı bu maliyet 800 doların üzerinde olacaktı. Abonelik sistemi kuramayacak ve bugün tüm gazeteler daha kırılğan olacaktı.” [26]

Basın işletmeleri finansal kriz dönemlerinde alternatif finansman tekniklerinden de yararlanmaktadır. Yabancı kaynak temin etmede ülkemizde büyük ölçekli basın işletmeleri en çok banka kredisini tercih etmektedir. Ancak banka kredilerinin kullanımı bankaların ekonominin istikrarsız olduğu dönemlerde kredi faizlerini yükseltmeleri ya da verdikleri krediyi geri çağırmaları sonucu işletmelerin finansman sorunları daha da çıkmaza girmektedir.

Factoringin basın işletmeleri açısından en önemli özelliği, hammadde alımlarının nakit ödemelerle gerçekleşmesinde ortaya çıkmaktadır. Factoring nedeniyle nakit paraya kavuşan basın

işletmeleri, kâğıt, mürekkep gibi hammaddelerini nakit paraya satın alarak belirli indirimlere kavuşmaktadırlar.

Forward ve future yöntemleri de basın işletmeleri açısından önemli finansman yöntemleridir. En önemli hammaddesi olan kağıdı yurt dışından ithal eden basın işletmeleri kağıt alımlarında döviz cinsinden borçlanmaktadırlar. Dolayısıyla kurlarda meydana gelen yükselmeler basın işletmelerinin borç miktarını arttırır. Bu nedenle önceden yapılan anlaşmalarla döviz kurunun sabitlenmesi işletmeyi kur riskinden koruyacaktır.

Basın işletmelerinin nadiren de olsa kullandığı diğer bir alternatif finansman yöntemi, satın alınan mal ve hizmetin bedelinin üretilen mal ve hizmet ile ödendiği bir finans sistemi barter nakit çıkışı olmadan gerçekleşmektedir. [29]

Basın işletmelerinin daha çok kriz dönemlerinde finansman sağlamak için başvurduğu yöntemlerden biri de satın alma ve birleşmelerdir. “Dev iletişim örgütleri büyük çoğunlukla kapitalist dünyanın zengin kişileri ve aileleri tarafından idare edilirler. Bu örgütler birbirleriyle sürekli rekabet içinde uzlaşıcı iletişim içindedirler. Pazarları paylaşırlar ve kurdukları bu pazar düzeninin korunması üzerinde anlaşılırlar. Gerektiğinde birbirlerini satın alırlar ve birleşirler.”[30] Özellikle uluslararası birleşmelerde büyük medya işletmelerinin içeriklerini yerelleştirme ve daha düşük maliyetle üretim yapma arzuları öne çıkmaktadır. [31]

Varlıkların satılıp, geri kiralanması, işletmenin imajı açısından olumsuz etkilere neden olabilmektedir, ancak öte yandan bu uygulama ile sağlanan nakit girişi borçların ödenmesinde kullanılmakta ve bu şekilde borçlanma oranında düşüş sağlanması mümkün olabilmektedir. ABD'nin saygın gazetelerinden New York Times [NYT], Manhattan'daki merkez binasının 19 katını 225 milyon dolara satmıştır. NYT sattığı bu katları yeniden kiralayıp kullanmaya devam edecektir. 10 yıllık süre sonunda ise NYT, 19 katı geri satın alma hakkına sahip olacaktır. NYT satıştan elde ettiği gelire borçlarını ödeme fırsatı yakalayacaktır.[32]

#### **4. KRİZ TESPİTİNDE BİLANÇO VE GELİR TABLOSU ANALİZİ KULLANIMI**

İşletme analizi iki temel süreçten oluşmaktadır. Bunlardan birincisi işletmenin çevresinin ve stratejilerinin analizidir. Bu süreçte öncelikle işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin yapısı ve endüstride beklenenler incelenmektedir. Strateji analizi ise işletmenin verdiği kararların ve rekabet üstünlüğü yaratmadaki başarısının değerlendirilmesi olarak düşünülebilir. İşletme analizinin ikinci süreci ise finansal tablo analizidir. Bu süreç işletmenin finansal durum ve performansının analiz edilmesidir.

Tablo 1: Doğan Yayın Holding A.Ş. 2009-2010-2011 Bilançoları

DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş. BİLANÇO [TL]			
VARLIKLAR			
	2009/12	2010/12	2011/12
<b>Dönen varlıklar</b>	<b>1.464.596,00</b>	<b>1.284.291,00</b>	<b>2.253.940,00</b>
Nakit ve nakit benzerleri	396.708,00	240.359,00	1.061.644,00
Finansal yatırımlar	108.051,00	99.078,00	102.915,00
Ticari alacaklar	<b>636.804,00</b>	<b>627.243,00</b>	<b>639.305,00</b>
İlişkili taraflardan ticari alacaklar	12.803,00	16.185,00	10.555,00
Diğer ticari alacaklar	624.001,00	611.058,00	628.750,00
Diğer alacaklar	569,00	626,00	34.618,00
Stoklar	116.415,00	138.414,00	172.113,00
Diğer dönen varlıklar	206.049,00	178.571,00	162.658,00
<b>Ara toplam</b>	<b>1.464.596,00</b>	<b>1.284.291,00</b>	<b>2.173.253,00</b>
Satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar			80.687,00
<b>Duran varlıklar</b>	<b>2.734.193,00</b>	<b>2.607.909,00</b>	<b>2.423.263,00</b>
Ticari alacaklar	13.227,00		
Diğer alacaklar	1.632,00	1.705,00	399.322,00
Finansal yatırımlar	630,00	551,00	595,00
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımlar	9.859,00	8.665,00	7.709,00
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	42.465,00	35.812,00	40.253,00
Maddi duran varlıklar	655.961,00	606.507,00	535.126,00
Maddi olmayan duran varlıklar	870.395,00	788.270,00	638.500,00
Şerefiye	973.729,00	951.899,00	595.197,00
Ertelenen vergi varlığı	57.925,00	75.688,00	59.757,00
Diğer duran varlıklar	108.370,00	138.812,00	146.804,00
<b>Toplam varlıklar</b>	<b>4.198.789,00</b>	<b>3.892.200,00</b>	<b>4.677.203,00</b>

<b>KAYNAKLAR</b>			
<b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>	<b>1.647.150,00</b>	<b>1.555.024,00</b>	<b>1.836.145,00</b>
Finansal borçlar	919.583,00	882.596,00	782.056,00
Ticari borçlar			
İlişkili taraflara ticari borçlar	2.877,00	20.186,00	1.147,00
Diğer ticari borçlar	410.410,00	345.231,00	386.632,00
Diğer finansal yükümlülükler	15.123,00	52.481,00	66.438,00
Diğer borçlar			
İlişkili taraflara diğer borçlar			97.435,00
Diğer borçlar	65.336,00	63.209,00	69.203,00
Dönem karı vergi yükümlülüğü	3.158,00	14.981,00	32.931,00
Türev finansal yükümlülükler	1.915,00	8.808,00	3.429,00
Borç karşılıkları	88.460,00	81.242,00	41.412,00
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	140.288,00	86.290,00	355.462,00
<b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>	<b>1.162.816,00</b>	<b>1.082.393,00</b>	<b>1.779.328,00</b>
Finansal borçlar	949.418,00	858.752,00	1.133.036,00
Diğer Finansal borçlar	742,00		
Diğer borçlar	51.595,00	54.817,00	60.969,00
Çalışanlara sağlanan faydalar	26.097,00	42.135,00	42.541,00
Diğer uzun vadeli yükümlülükler			404.983,00
Ertelenen vergi yükümlülüğü	134.964,00	126.689,00	137.799,00
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>	<b>1.388.823,00</b>	<b>1.254.783,00</b>	<b>1.061.730,00</b>
<b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>	<b>916.380,00</b>	<b>790.361,00</b>	<b>640.459,00</b>
Çıkarılmış sermaye	802.000,00	1.000.000,00	2.000.000,00
Sermaye düzeltmesi farkları	95.781,00	95.781,00	95.781,00
Hisse senedi ihraç primleri	162.798,00	162.958,00	163.115,00
Yabancı para çevrim farkları	-5.537,00	-2.475,00	43.081,00
Kardan ayrılan kısıtlanmış yedekler	450.121,00	451.339,00	452.548,00
Geçmiş yıllar zararları	-245.752,00	-680.605,00	-918.350,00
Net dönem zararı	-343.031,00	-236.637,00	-1.195.716,00
<b>Kontrol gücü olmayan paylar</b>	<b>472.443,00</b>	<b>464.422,00</b>	<b>421.271,00</b>
<b>Toplam kaynaklar</b>	<b>4.198.789,00</b>	<b>3.892.200,00</b>	<b>4.677.203,00</b>

Tablo 2: Doğan Yayın Holding A.Ş. 2009-2010-2011 Gelir Tabloları

DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş. GELİR TABLOSU [TL]			
	2009/12	2010/12	2011/12
<b>Sürdürülen faaliyetler</b>			
Satış gelirleri	2.435.151,00	2.288.577,00	2.613.755,00
Satışların maliyeti [-]	-2.009.681,00	-1.597.613,00	-1.812.274,00
<b>Brüt esas faaliyet karı</b>	<b>425.470,00</b>	<b>690.964,00</b>	<b>801.481,00</b>
Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri [-]	-300.212,00	-317.964,00	-376.513,00
Genel yönetim giderleri [-]	-295.658,00	-290.963,00	-330.462,00
Diğer faaliyet gelirleri	28.762,00	13.306,00	69.620,00
Diğer faaliyet giderleri [-]	-155.328,00	-163.367,00	-1.159.271,00
<b>Faaliyet [zararı]/karı</b>	<b>-296.966,00</b>	<b>-68.024,00</b>	<b>-995.145,00</b>
Özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların zararlarındaki paylar	-913,00	-1.194,00	-565,00
Finansal gelirler	101.742,00	91.785,00	262.190,00
Finansal giderler [-]	-172.880,00	-177.043,00	-565.138,00
<b>Vergi öncesi [zarar]/kar</b>	<b>-369.017,00</b>	<b>-154.476,00</b>	<b>-1.298.658,00</b>
<b>Vergi [gideri] / geliri</b>		<b>-49.979,00</b>	<b>-96.518,00</b>
Dönem vergi gideri	-41.724,00	-90.036,00	-74.283,00
Ertelenen vergi [gideri]/geliri	-39.430,00	40.057,00	-22.235,00
<b>Sürdürülen faaliyetler net dönem [zararı]/ karı</b>		<b>-204.455,00</b>	<b>-1.395.176,00</b>
<b>Durdurulan faaliyetler</b>			
<b>Durdurulan faaliyetler vergi sonrası dönem net karı/ [zararı]</b>		-76.380,00	132.278,00
<b>Net dönem [zararı]/ karı</b>	<b>-450.171,00</b>	<b>-280.835,00</b>	<b>-1.262.898,00</b>
Dönem zararının dağılımı:			
Kontrol gücü olmayan paylar	-107.140,00	-44.198,00	-67.182,00
<b>Ana ortaklık payları</b>	<b>-343.031,00</b>	<b>-236.637,00</b>	<b>-1.195.716,00</b>
Ana ortaklık paylara ait hisse başına [kayıp]/ kazanç [TL]	-0,49	-0,25	-0,69
<b>Net dönem zararı</b>	<b>-450.171,00</b>	<b>-280.835,00</b>	<b>-1.262.898,00</b>

Rasyolar veya oranlar, işletmelerin finansal verilerini özetleyen ve performanslarını karşılaştırmak için en uygun araçlardır. Oran analizinin amacı işletmenin borç ödeme yeteneğini, finansal yapısını, faaliyet sonuçlarını, varlıklarını verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı hakkında ilgililere bilgi vermek ve kararların alınmasında yardımcı olacak oranları hesaplamaktır.

İnceleme dönemlerinin Türkiye’de ekonomik krizin yaşandığı dönemler olması önem arz etmektedir. Ekonomik krizin etkileri ülkemizde ağırlıklı olarak 2009 yılında hissedilmiş, tüm makroekonomik göstergeler alt üst olmuştur. GSYH 2008 yılında 742.094 milyar dolar iken 2009 yılında 616.703 milyar dolara gerilemiştir. Aynı şekilde kişi başı milli gelir 10.438 dolardan 8.559 dolara düşmüştür. Bir başka ifade ile satınalma gücü zayıflamıştır. 2009 yılında ülke ekonomisi %4,8 küçülürken, ekonomideki küçülmeye bağlantılı olarak bir önceki yıl 41.947 milyar dolar olan cari açık 13.854 milyar dolara düşmüş ithalat ve ihracat azalmıştır. İşsizlik oranı %14'lere ulaşmıştır. Büyüme pozitif ivme kazanmıştır. Bu da beraberinde artan cari açık oluşturmuştur. Cari açık/ GSYH oranı makul kabul edilen %5 sınırının çok üzerine çıkmıştır. Cari açık artışı ekonominin canlanması ve tüketimin artmasıyla artan ithalattan kaynaklanmaktadır. Ülkemizdeki diğer bir ekonomik sorun da her ne kadar geçmiş yıllara göre azalsa da enflasyondur. Enflasyon 2011 yılında yıllık 10,45 düzeyine ulaşmıştır. 2010 yılından başlayarak ülke toparlanma sürecine girmiş ve ülke ekonomisi istikrar kazanmaya ve makro ekonomik göstergeler toparlanmaya başlamıştır. Bu genel makro ekonomik bilgiler de gözönünde bulundurularak DYH’in finansal tabloları değerlendirilmiştir.

**Tablo 3: Doğan Yayın Holding A.Ş. 2009-2010-2011 Likidite Oranları**

DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş.			
	2009	2010	2011
Cari Oran	%88,9	%82,5	%122,7
Nakit Oran	%30,6	%21,8	%63,4
Likidite Oranı	%81,8	%73,6	%113,3

Cari oran 2’den büyükse işletmenin likiditesinin borçlarını ödeyebilmesine yetecek durumda olduğu düşünülmektedir. Doğan Yayın Holding için cari oran incelendiğinde 2010 yılında 0,82’ye düşmüş, 2011 yılında ise 1,22 değerini yakalamakla beraber normalin altında kalmıştır. Ancak 2011 yılında dönen varlıkların likiditesi yükselmiştir ki bu da borç ödeme gücünü artırmaktadır.

Nakit oran satışların durduğu, alacakların ise tahsil edilemediği durumda işletmenin borç ödeme gücünü gösterir. Bu oranın % 20’nin altına düşmemesi beklenir. Nakit oran, Doğan Yayın Holding’de 0,3-0,2 ve 0,6 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 2010 yılında sınırdan olmakla beraber 2011 yılında yükselmiştir. Bu da herhangi bir kriz durumunda işletmenin elindeki nakit ve nakit benzerleri ile kısa vadeli borçlarını ödeyebilecek durumda olduğunu göstermektedir. Ancak 2011

yılında işletmede nakit fazlası vardır bu da işletmenin para kazanma gücünü azaltarak geliri düşürmektedir. İşletmenin elinde 2011 yılında gereğinden fazla nakit ve benzeri olduğu görülmektedir.

Likidite oranı, olası bir kriz halinde cari orana nazaran daha iyi bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Çünkü satışların azaldığı kriz dönemlerinde stokların artması dönen varlıkları arttıracığından cari oran yanıtıcı olabilmektedir. Bu oranın 1 olması kabul edilir.

Likidite oranı, Doğan Yayın Holding'de 0,8-0,7 ve 1,13 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 2009 ve 2010 yıllarında standardın altında olmakla beraber 2011 yılında yükselmiştir. Bu da herhangi bir kriz durumunda işletmenin stoklar dışındaki dönen varlıkları ile kısa vadeli borçlarını ödeyebilecek durumda olduğunu göstermektedir.

Doğan Yayın Holding A.Ş'nin likidite durumu incelendiğinde 2009 yılında -182.554 TL olan net işletme sermayesinin 2010 yılında -270.733 TL'ye çıkarak yaklaşık %49 oranında artış gösterdiği görülmektedir. 2011 yılında ise 417.795 TL'ye yükselerek yaklaşık %255 gibi büyük bir artış göstermiştir. Bu duruma neden olarak 2009 -2010 yıllarında ülkenin içinde bulunduğu ekonomik krizin etkilerinin daha çok hissedilmesi, 2011 yılında ise ekonomideki olumlu gelişmelerin işletmeye yansımaları olarak düşünülebilir. Net işletme sermayesinin azalması istenmeyen bir durumdur ve borç ödeme yeteneğinde azalma olduğunu gösterir ve buradan da 2009 ve 2010 yıllarında işletmenin tüm kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getirebilecek mali güçte olmadığı görülmektedir. 2011 yılında ise işletme mali açıdan güçlenmiştir.

Sonuç olarak işletmenin likiditesinin 2009 ve de özellikle 2010 yılında iyi olmadığı ancak 2011 yılında makro ekonomik göstergelerde gerçekleşen olumlu sonuçların da etkisiyle işletme toparlanma sürecine girmiştir.

- **Mali Yapının Analizinde Kullanılan Oranlar**

**Tablo 4: Doğan Yayın Holding 2009-2010-2011 Finansal Yapı Oranları**

DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş.			
	2009	2010	2011
Kaldıraç Oranı	%66,9	%66,7	%77,2
Öz sermayenin Varlık Toplamına Oranı	%33	%32,2	%22,7
Toplam Yabancı Kaynakların Öz sermayeye Oranı	%202	%210	%340
Kısa Vadeli Borçların Öz sermayeye Oranı	%118,6	%123,9	%172,9
Kısa Vadeli Borçların Kaynaklar Toplamına Oranı	%39,2	%39,9	%39,2
Uzun Vadeli Borçların Kaynaklar Toplamına Oranı	%27,6	%27,8	%38
Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Borçlara Oranı	%56,4	%56	%30



Genel kabul görmüş finansal kaldıraç oranı %50'dir. Ancak ülkemiz gibi sermaye arzının düşük olduğu ülkelerde bu oranın %60'tan yüksek olması normal karşılanmaktadır. Özellikle yüksek enflasyon dönemlerinde işletmeler yabancı kaynak kullanımını arttırdıklarından bu oran yükselir. Yüksek kaldıraç oranı da risk olarak karlılığı arttırabilir. Burada önemli olan emniyet ve karı dengeleyebilmektir.

Doğan Yayın Holding'in 2009-2010 ve 2011 yıllarındaki finansal kaldıraç oranları yaklaşık %66-%66 ve %77 olarak gerçekleşmiştir. Her üç yılda da normal değer üzerine çıkan bu oran özellikle 2011 yılında yabancı kaynak kullanımının arttığını ve işletmenin risk olarak daha yüksek karlılık yoluna gittiğini göstermektedir. Ancak kredi verenler açısından emniyet marjı düşmüştür ve olumsuz bir gelişmedir.

Öz sermayenin varlık toplamına oranının düşük olması riskli bir finansman şeklini yüksek olması ise iyi bir finansal yönetimi ifade eder. Bu oran, firmanın kaynaklarının yüzde kaçının firmanın sahip veya sahiplerince sağlandığını gösterir. Bu oran, özellikle uzun vadeli kredi verenlere firmanın gücünü gösterir. Oranın yüksek oluşu, firmanın uzun vadeli yükümlülüklerini yerine getirememesi sebebiyle mali yönden zor durumlara düşmesi ihtimalinin az olduğunu belirtir. Bu oran Doğan Yayın Holding'in 2009-2010 ve 2011 yıllarında yaklaşık %33-%32 ve %22 olarak gerçekleşmiştir. Her üç yılda da normalin altında gerçekleşen bu değer işletmenin riskli bir finansal yönetimi tercih ettiğini göstermektedir.

Toplam yabancı kaynakların öz sermayeye oranı işletmenin öz kaynakları ile yabancı kaynakları arasındaki ilişkiyi gösterir. Oranın 1 olması öz kaynak borç dengesi açısından yeterli görülür. Oranın 1'den küçük olması işletme faaliyetlerinde kullanılan iktisadi varlıkların büyük kısmının öz kaynak ile finanse edildiğini gösterir. Buna karşılık oranın 1'in üstüne çıkması, üçüncü kişilerden sağlanan fonların ortaklardan sağlanan fonlardan daha fazla olduğunu gösterir. Doğan Yayın Holding'in toplam borçlar / öz sermaye oranı söz konusu yıllarda giderek artış göstermektedir. Bu artışın temel nedeni olarak her ne kadar ülkede bir kriz ortamı olmasa da şirketin karşı karşıya kaldığı vergi sorunu gösterilebilir. Bu durumun bir sebebi olarak Doğan Yayın Holding'in 2011 yılında ödemek zorunda kaldığı yüklü miktardaki vergi borcu, işletmeyi yabancı kaynak arayışına itmesi gösterilebilir. Hatta şirketin elinde bulundurduğu gazete vb. varlıklarını satma yoluna gitmesi bu eğilimin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Günümüz ekonomilerinde her işletme kısa vadeli borç kullanımına gitmektedir. Bunun nedeni olarak, bazı işletmelerin öz sermaye yetersizliğinden dolayı, uzun vadeli borç bulamamaları gösterilebilmektedir. Bu açıdan kısa vadeli borçlarla öz sermayenin karşılaştırılması anlamlı olmaktadır. Kısa vadeli borçlar / öz sermaye oranının yüksekliği fonlama açısından daha büyük risk göstergesidir. İşletmeyi kısa vadede yüksek faiz ödeme yükümlülüğü altına sokmuş ve finansman giderlerinde artış olmuştur.

Doğan Yayın Holding'in 2009-2010-2011 yılları için kısa vadeli borçlar / öz sermaye oranlarına bakıldığında sırasıyla %118,6, %123,9 ve %172,9 değerlerine ulaşılmaktadır. Şirketin öz sermayesi

yıllar itibariyle azalırken kısa vadeli borçları artış göstermektedir. Kısa vadeli borçlarının bu denli yüksek olması şirketin kriz anlarında zorlanacağına işaret etmektedir.

Kısa vadeli borçların kaynaklar toplamına oranı, varlıkların ne kadarlık bir kısmının kısa vadeli kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. İşletmede bu oranın 1/3 ü aşması riskli olarak kabul edilse de uzun vadeli borç bulmanın zorluğu nedeniyle bu sınır aşılabilmektedir. Ancak Türkiye’de kısa vadeli borç kullanımının yüksekliği, enflasyonist ortam gibi koşullar bu oranın %50 civarına yükselmesini sağlamaktadır. Bu oran Doğan Yayın Holding’in 2009-2010 ve 2011 yıllarında yaklaşık % 39 seviyesinde sabit kalmıştır ve normal olarak değerlendirilebilir.

Uzun vadeli borçların kaynaklar toplamına oranı, varlıkların ne kadarlık bir kısmının uzun vadeli kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir ve özellikle sınıai işletmeler için anlam taşımaktadır. Aşırı uzun süreli yabancı kaynak kullanımı artı faiz yükü getirir, ortakların kar paylarını azaltır ve özellikle ekonomik kriz dönemlerinde borç taksitlerinin ödenmesinde sıkıntı yaratır. Sermaye yoğun işletmelerde bu oranın yüksekliği kabul edilebilir. Bu oran Doğan Yayın Holding’in 2009-2010 ve 2011 yıllarında yaklaşık %27-%27 ve %38 olarak gerçekleşmiştir. Uzun vadeli borç kullanımında ise 2010 yılında bir önceki yıla göre %6,92 azalma olurken, 2011 yılında bir önceki yıla göre %64,39 artış olmuştur. Oranın bu denli yükselmesi vergi borcunun ödenmek için böyle bir yöntemle başvurulduğunu düşündürmektedir. Öz sermayesi ise 2010 yılında bir önceki yıla göre %9.65, 2011 yılında ise bir önceki yıla göre %15,39 erimiştir.

Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara oranı işletmeye borç verenler açısından önemlidir. İşletmenin borçlarını ödeyememe durumuna düşmesi halinde maddi duran varlıklarını satmak suretiyle bu yükümlülüklerini yerine getirip getiremeyeceğini gösterir ve bu oranın 1’den büyük olması beklenir. Bu oran Doğan Yayın Holding’in 2009-2010 ve 2011 yıllarında yaklaşık 0,56-0,56ve 0,30 olarak gerçekleşmiştir ki bir kriz durumunda maddi duran varlıkların satılmasıyla alacaklıların alacaklarını tahsil edemeyeceklerini gösterir.

- **Çalışma [Faaliyet] Durumu Analizinde Kullanılan Oranlar**

**Tablo 5: Doğan Yayın Holding 2009-2010-2011 Faaliyet Oranları**

DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş.			
	2009	2010	2011
Alacak Devir Hızı	3,82	3,65	4,09
Alacakları Tahsil Etme Süresi	95,45	100,05	89,29
Stok Devir Hızı	17,26	11,54	10,53
Öz sermaye Devir Hızı	1,75	1,82	2,46
Aktif devir Hızı	0,58	0,59	0,56
Maddi Duran Varlık Devir Hızı	3,71	3,77	4,88

Alacak devir hızı, şirketlerin ticari alacaklarını tahsil etme kabiliyetini ölçen ve şirketlerin bir yıl süresince alacaklarını satışları ile kaç defa devir ettiklerini gösteren bir orandır. Doğan Yayın Holding'in alacak devir hızları sırasıyla 3,82, 3,65 ve 4,09 olarak gerçekleşmiştir. Bir başka ifadeyle şirket alacaklarını sırasıyla 94, 98 ve 88 günde bir tahsil etmektedir. Oranın 2011 yılı itibariyle azalma eğilimi göstermesi; alacakların tahsilatlarında büyük bir problem yaşanmadığını, alacak politikasının iyi işlediği sonucunu göstermektedir.

Stok devir hızı stokların satışlar yoluyla alacaklara dönüşüm hızı hakkında bilgi verir. Stok devir hızının düşüklüğü stokların yavaş hareket ettiğini ya da işletmenin bazı mallarının modasının geçtiğini göstermektedir. Öte yandan stokların düşük olması firmanın müşteri kaybetmesine yol açabilir.

Doğan Yayın Holding'in stok devir hızlarına bakıldığında sırasıyla 20, 31 ve 34 günde bir stoklarını satışa dönüştürdüğü görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında işletmenin stok yönetiminin zorlandığı söylenebilir. Stok yönetim politikasında aksama ve hataların olduğunu ve dolayısıyla işletmenin gereksiz yere stokların elde edilmesi ve saklaması maliyetlerine katlandığını göstermektedir. Kriz dönemlerinde stokların nakite dönüştürülmesi zor olduğundan stokların gereğinden fazla olması tercih edilmemektedir.

2009 ve 2010 yıllarında stoklar ve kısa vadeli alacakların dönen varlıklar içindeki payı yüksekken, 2011 yılında nakit ve nakit benzerleri kaleminin oranı dönen varlıklar toplamının yaklaşık % 47'si kadardır. Stok ve kısa vadeli alacakların yüksek olması işletmenin nakit ihtiyacı olduğunda sıkıntıya düşeceğini ifade etmektedir. İşletmenin özellikle 2010 yılında stoklarında artış olduğunu göstermektedir. Stoklar bir önceki yıla göre %18,9 artmıştır. Net satışlarda ise 2010 yılında bir önceki yıla göre %6,02 oranında azalma olmuştur. Dolayısıyla stok artışının artan talebi karşılamaya yönelik olduğu söylenemez. Buna göre üretilen malların satılamamasından kaynaklanan stok artışı mevcuttur. Yine makine teçhizat gibi duran varlıklarında azalma olduğundan işletmenin kapasitesini düşürdüğü söylenebilir. 2011 yılında ise bir önceki yıla göre net satışlarında %14,21 oranında artış olurken stoklarındaki artış oranı ise %24,35'tir ki bir önceki yıla göre daha iyi bir performans sergilemekle beraber yine de üretilen malların satılamadığı görülmektedir.

2009 ve 2010 yıllarında işletme, ülkenin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik koşullardan etkilenmiş, dönen varlıklar içinde olan stoklarının payı satışlarında olan azalmaya paralel olarak artış göstermiştir. Kısa vadeli alacaklarının dönen varlıklar içerisindeki payı 2009 yılında yaklaşık %43,5 iken 2010 yılında %49 a yükselmiştir. Bu da işletmenin 2010 yılında daha çok kredili satış yaptığını göstermektedir. 2011 yılında ise kısa vadeli alacakların dönen varlıklar içindeki payı yaklaşık % 28,5'a gerilemiştir. Aynı şekilde net satışlardaki %14,21'lik artışa karşılık ticari alacaklardaki artış %1,92 düzeyinde kalmıştır. Bu da işletmenin peşin satışlara yöneldiğini ve mali açıdan güçlendiğini göstermektedir.

Öz Sermaye devir hızı, şirket yönetiminin öz sermayeyi ne kadar etkin kullandığının bir göstergesidir. Oranın yüksek olmasının sebebi öz sermayenin etkin bir şekilde kullanımı yüzünden olabileceği gibi, öz sermayenin yetersiz [fazla yabancı kaynak kullanımı] oluşundan da kaynaklanabilir. Bir işletmenin öz sermaye devir hızının yüksekliği öz sermaye yetersizliğinden kaynaklanıyorsa işletmenin özellikle dönen varlıklar yönetimine önem veren bir politika izlemesi gerekmektedir. İşletmeler büyüdükçe ve eskidikçe daha fazla öz sermaye kullanma eğilimi içerisinde girmektedir. Bu nedenle büyük ve eski işletmelerin öz sermaye devir hızları küçük işletmelere göre daha yavaştır.

DYH'in öz sermaye devir hızlarına yıllar bazında bakıldığında giderek artan bir eğilim gösterdiği görülmektedir. Bu durum işletmenin öz sermayesinin yetersiz oluşundan kaynaklanmakta bir başka ifadeyle fazla yabancı kaynak kullanımına işaret etmektedir. Doğan Yayın Holding'in öz sermaye devir hızı oranı yıllar bazında bakıldığında 1,75, 1,82 ve 2,46 rakamlarını yakalamıştır. DYH' in 2011 yılı bilançosundaki öz sermayesinde görülen düşme eğilimi işletmeyi daha fazla yabancı kaynak arayışına iterek öz sermaye devir oranının artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu durumda işletmenin öz sermayesini etkin bir şekilde kullandığı söylenemez. Bu durumda likidite oranını artırıcı politikaların izlenmesi gerekmektedir.

Aktif devir hızı bir işletmede aktif kullanımının bir ölçüsüdür. Doğan Yayın Holding'in aktif devir hızlarında çok fazla olmamakla 2011 yılında birlikte bir düşüş eğilimi gözlenmektedir. Maddi duran varlıkların [makina, teçhizat vb.] önemli olduğu basın işletmelerinin de aralarında bulunduğu sektörlerde bu oranın düşük olması normal karşılanabilir. Bununla birlikte 2011 yılında işletmenin aktif devir hızının göreceli düşüş sergilemesi, yeni yatırıma gitmemiş olması ile birleştirildiğinde işletmenin atıl kaynak bulundurduğu şeklinde de yorumlanabilir. Ancak sermaye yoğun işletmelerde ve duran varlıkların aktifler içindeki payı yüksek olan işletmelerde aktif devir hızının düşük çıkması normal karşılanabilir.

Maddi duran varlıklar devir hızı, işletme esnekliği hakkında bilgi verir. 1 liralık duran varlık yatırımına kaç liralık satış geliri düştüğünü belirtir. Maddi duran varlıkların kullanımındaki etkinliği ölçer. Yapılacak karşılaştırmada oranın düşük olması, işletmenin kapasitesinden tam olarak yararlanılmadığını ya da duran varlık yatırımının gereğinden fazla yapıldığını gösterir. Oranın zaman içinde düşme eğilimi göstermesi ise işletmede atıl kapasite bulunduğu konusunda ipucu oluşturabilir.

Doğan Yayın Holding'in yıllar itibariyle maddi duran varlık devir hızına bakıldığında 3,71, 3,77 ve 4,88 gibi artma eğilimi gösteren rakamlarla karşılaşılmaktadır. İşletmenin gelir tablosundan artma eğilimi gösteren satış gelirleri ile bu rakamlar karşılaştırıldığında maddi duran varlıklara aşırı yatırım yapmadığı dolayısıyla atıl durumda maddi duran varlığa sahip olmadığı ve bu varlıkların etkin kullanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

#### • Karlılık Durumu Analizinde Kullanılan Oranlar

**Tablo 6: Doğan Yayın Holding A.Ş. 2009-2010-2011 Karlılık Oranları**

DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş.			
	2009	2010	2011
Net Karın Öz sermayeye Oranı	32,4%-	22,4%-	119%-
Net Karın Aktif Toplamına Oranı	10,7%-	7,1%-	27%-
Net Kar Marjı	18,4%-	12,2%-	48,2%-

Doğan Yayın Holding'in yıllar bazında dalgalı bir seyir izleyen net karın öz sermayeye oranları 2011 yılına gelindiğinde büyük bir düşüş sergilediği görülmektedir. İşletmenin ortakları ve işletmenin hisse senedini almak isteyen yatırımcıların üzerinde durduğu bir konu da işletmenin karlılığıdır. Doğan Yayın Holding'in karlılık oranları incelendiğinde işletmenin her üç yılı özellikle de 2011 yılını zararla kapattığı görülmektedir. Aslında varlık satışının da etkisiyle diğer rasyoları 2011 yılında iyi olan işletmenin vergi borcu nedeniyle diğer faaliyet giderlerindeki %609,61 oranındaki artış dönemi zararla kapatmasına neden olmuştur.

Doğan Yayın Holding'in yıllar bazında aktif karlılık oranlarına bakıldığında işletmenin karda olmadığı görülmektedir. Bu durum işletmenin varlıklarını verimli olarak kullanmadığını göstermektedir. İşletmenin finansman yolu olarak öz kaynaklarından ziyade yabancı kaynaklar müraaet etmiş olması bunun en önemli sebeplerinden birisi olarak görülebilir. 2011 yılında en düşük seviyede olduğu görülmektedir ki bu da riskli bir finansman yönteminin seçilerek fazla yabancı kaynak kullanımının getirdiği yüksek finansman giderleri nedeniyle net karda oluşan azalmadan kaynaklanmaktadır.

Net dönem karı, şirketlerin tüm faaliyetlerinin neticelerini yansıtan bir değerdir. Net kar marjı, hesaplamada şirketlerin diğer gelir ve giderleri dikkate alındığından, şirketlerin tüm faaliyet, yatırım ve finansman politikaları hakkında yargıya varılmasını sağlayan bir orandır.

Doğan Yayın Holding'in net kar marj oranlarına bakıldığında 2011 yılında gözükene yüksek artışın gelir tablosu incelendiğinde diğer faaliyet giderlerinden kaynaklandığı tespit edilmektedir.

Grup varlık satışı yapmış ve yüksek miktarda yabancı kaynak kullanımına gitmiştir. Bazı alanlarda faaliyetler durdurulmuş, iştirak satışı yapılmış ve durdurulan faaliyetlere ilişkin şerefiye değer düşüklüğü gerçekleşmiştir. İşletmenin ihtilaflı vergi borcu bilançonun yapısını değiştirmiştir. İşletme kendini yabancı kaynaklarla finanse eder duruma gelmiştir ki bu da riskli bir finansman şeklidir. 2011 yılında kredi kullanımındaki artışa rağmen likiditesi oldukça olumludur. İşletme karşı karşıya kaldığı olağan dışı gider nedeniyle kar elde edememiştir. Bu olağan üstü durum gözardı edildiğinde işletmede izlenen finansal yönetim politikalarının olumlu olduğu görülmektedir. İşletme krizden çıkış için aldığı önlemlerde başarılı olduğu söylenebilir.

## 5. SONUÇ

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini artık küresel pazarlarda sürdürmekte ve bu pazarlarda rekabet etmektedirler. Faaliyetleri gereği dış çevreye açık olmaları nedeniyle dış çevrede yaşanan değişikliklere karşı oldukça duyarlıdırlar. Bunun bir sonucu olarak da bu pazarlarda yaşanan değişikliklerden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedirler.

Açık bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler zaman zaman finansal ve finansal olmayan tehditlere maruz kalmaktadırlar. Finansal olmayan risklerin işletme tarafından çözüme kavuşturulması daha kolaydır. Ancak gerek işletmenin kendi iç sürecinden kaynaklanan gerekse dış çevrede gerçekleşen değişiklikler karşısında maruz kalınan finansal risklerin yönetilmesi o kadar da kolay değildir.

Küreselleşme ve sanayileşme ile artan kaynak ihtiyacı, dış pazarlarda yaşanan değişiklikler, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşulların değişiklik göstermesi, sektörün içinde bulunduğu durum ya da işletmenin kendi iç yapısından kaynaklanan sorunlar işletmeleri finansal açıdan zor duruma sokabilir. Gerekli olan fonların sağlanamaması, nakit giriş ve çıkışları arasında denge sağlanamaması, alacakların tahsilatında gecikmeler yaşanması, aşırı borçlanma, hatalı stok politikaları nedeniyle katlanılan yüksek maliyetler, yabancı kaynaklarla öz sermaye arasındaki dengenin kurulamaması işletmelerin finansal yapısını bozmaktadır. Finansal güç ise işletmelere hareket rahatlığı sağlamaktadır.

Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde yabancı kaynak ile finansman olanaklarının kısıtlı olması ve özellikle uzun vadeli yabancı kaynak sağlamanın zor olması işletmelerin finansman kararlarını alırken daha dikkatli olmalarını gerektirmektedir.

Basın işletmelerinin ekonomik zorluklarla savaşında rekabet avantajı sağlaması etkin bir finansal yönetim sisteminin kurulması ile sağlanabilir. Şu da bir gerçektir ki bu sistemin sürdürülebilir hale gelmesi, muhasebe uygulama sonuçlarının doğru biçimde analizine bağlıdır. Günümüzde finansal kriz ve risklerin yarattığı tehdit, faaliyet biçimleri göz önüne alındığında basın işletmeleri için de geçerlidir ve yönetilmesi zor bir süreçtir. [15]

Kamu hizmeti veren basın işletmeleri dolaylı ve dolaysız olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullardan etkilenecek bir sanayi ürünü meydana getirmektedir. Basın işletmelerinin kamu hizmeti görevini tarafsızca devam ettirebilmesi içinse mali yönden bağımsız olması gerekmektedir. Finansal gücü yeterli olmayan basın işletmeleri faaliyetlerini devam ettirebilmek için yabancı kaynak sağladığı kişi, kurum ya da kuruluşların baskısı altında ezilerek editoryal bağımsızlıklarını kaybederler. Örneğin, basın işletmelerinin reklam gelirlerine olan ihtiyacı nedeniyle basın işletmelerinin editoryal bağımsızlığının reklam verenlerin baskısı altında olduğu bilinmektedir. Editoryal bağımsızlığın ortadan kalkmasına neden olan bu yapıda, gazeteci kimi zaman direkt bir baskı altında olmasa bile medya sahibinin çıkarlarını içselleştirerek otosansür uygulamaktadır. Reklam gelirlerine olan bağımlılık azaltılabildiği sürece editoryal bağımsızlık artacak, basın işletmeleri kamuya olan sorumluluklarını yerine getirebilecektir.

Özellikle de ekonomik kriz içinde bulunan ülke vatandaşlarının harcama ve gelirlerinde düşme görülmektedir. Bu dönemlerde kişiler daha ihtiyatlı davranarak tasarruf eğiliminde olmaktadır. Bilişim çağının önemli buluşlarından birisi olan internet bir taraftan basın işletmelerine yeni imkanlar yaratırken, diğer taraftan bu sektörde faaliyet göstermek isteyen girişimcilere bulunmaz bir ortam sunmaktadır. Sosyalleşme baskıları altında sosyal medya adı altında farklı bir formda karşımıza çıkan internet insanlara sınırsız enformasyona ulaşma konusunda yepyeni bir ortam sunmaktadır. Bu imkanlar aracılığıyla insanların aralarında gazetelerinde bulunduğu farklı bilgi kaynaklarına özgürce ve ücretsiz bir şekilde ulaşabilmesi, basın işletmelerinin ürünlerine olan talebi azaltmaktadır. Bu ise bir taraftan basın işletmelerin tiraj ve reklam gelirlerinde azalmaya neden olurken, diğer taraftan maliyetlerinde artış yaratmaktadır.

İşte bu nedenle haber ve fikir üretmek kamu hizmeti gören aynı zamanda da bir ticari işletme hüviyetine sahip olan basın işletmeleri için de başarılı bir finansal yönetimin gerekliliği zorunluluk arz etmektedir. Finansal krizlerin yıkıcı etkilerinden korunabilmek için basın işletmelerinin alacağı önlemler rasyonel olarak belirlenmelidir. Bu bağlamda işletmenin yapısı, finansal gücü, mevcut pazar payı gibi noktalar, alınacak önlemler konusunda belirleyici olmaktadır. Basın işletmelerinin verdikleri hizmetin kalitesiyle ticari faaliyetleri arasındaki dengeyi kurabilmeleri istikrarlı bir finansal yapı oluşturmalarına bağlıdır.

Üzerinde durulması gereken bir önemli nokta da her işletme gibi basın işletmelerinin de yaşanabilecek finansal krizlere karşı her zaman hazırlıklı olması ve kriz yönetim sürecinde etkileri en aza indirecek önlemleri zamanında alarak yaşanan krizi en az zararla atlatacak ortamı hazırlamasıdır.

İşletmelerin başarısında ya da başarısızlığında alınan finansal kararların ayrı bir önemi vardır. Finans yöneticisinin aldığı kararlarda kar ile risk arasındaki dengeyi kurması gerekir. Başarılı bir finansal yönetim mali açıdan sıkıntılı günler yaşayan işletmeleri refaha ulaştırabilir. Ancak bunun karşısı olarak mali açıdan çok güzel günler geçiren bir işletmede finansal yönetimin yetersizliği nedeniyle zor günler yaşayabilir.

Finansal kriz dönemlerinin iyi yönetilmesi işletmelerin mali başarısı açısından önemlidir. İşletmelerin kriz yönetme yeteneği yoksa finansal açıdan başarısızlık ortaya çıkar. Bu durum, kısa vadeli borçları ödeyememesinden başlayıp faaliyetlerinin sonlanmasına kadar gidebilecek bir süreçtir. Bu süreç ise kesinlikle istenmeyen bir durumdur.

## Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Callum H., (2000), **Asya Çöküyor: Asya Krizi ve Sonrası** (Çev:Meral GÜNENÇ), Alfa Yayınları, İstanbul.
- [2] Chomsky N.,Demirer T., Orhangazi Ö., Özgür G., Özbudun S., Sarı C., (2010) **Kriz, Kapitalizm, İsyân**, Ütopya Yayınevi, Ankara.
- [3] Bernard R., (1991), **İktisadi Kriz Kavramları**, (Çev.Nurhan YENTÜRK), İletişim Yayınları, İstanbul.
- [4] Çetin H., (2009), “**Kriz Yönetimi ve İşletmeler Açısından Alınacak Önlemler**”, 6.Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, Avcı Ofset Basımevi, İstanbul.
- [5] Titiz İ., (2003), “**Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.8, Isparta.
- [6] Sümer H.- Pernsteiner H., (2009), **Kriz Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- [7] Sayılğan Ş. - Toprak C. - ÜNSALAN Ç., (2011), **Ekonomi Gazetecisinin El Kitabı**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul.
- [8] Pekkaya M.(2006), ”Kar Payı Dağıtımının Şirket Değeri Üzerine Etkisi: İMKB 30 Endeks Hisselerine Bir Analiz”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, İstanbul.
- [9] Yamak O., (2007), **Üretim Yönetimi**, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- [10] Sayılğan G.- Coşkun E., (2009) ”**Finansal Sıkıntılı Şirketlerde Yeniden Yapılandırma Süreçleri ve Yeniden Yapılandırma Süreçlerinin Seçimini Etkileyen Faktörler**”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 64-2, Ankara.
- [11] İnuğur M.N., (1993), **Basın Yayın Tarihi**, Der Yayınları, İstanbul.
- [12] Berberoğlu G.,(1991),**Basın İşletmeciliği**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları:34, İstanbul.
- [13] Sayılğan Ş., (2005), “**Basın İşletmelerinin Ekonomisi**”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:22, İstanbul.
- [14] Bulunmaz B., (2010), ” **Basın İşletmelerinin Finansal Yapısı ve 2001 Krizi Öncesi ve Sonrası Reklam Gelirlerinin Analizi**”, İstanbul Aydın Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:86, Yıl:24, Ocak 2010, s.58-59, ss:49-67
- [15] Dai U., Kara T., (2002), “**Basın İşletmelerinde Finansal Yönetimin Önemi**”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt I, Sayı 12, İstanbul.
- [16] Coşkun E., (2006), **Finansal Sıkıntı Maliyetleri ve Yeniden Yapılandırma Sonrası Şirket Performansı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- [17] Karacan S., Savcı M., (2011), “**Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri**”, Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi (21)
- [18] Kara T., (2006), “**Türkiye’de Basın İşletmelerinde Finansal Yönetim Yaklaşımları ve Alternatif Finansman Tekniklerinden Yararlanma Davranışları Üzerine Bir Araştırma**” Marmara Üniversitesi SBE Doktora Tezi, s. 69, İstanbul.
- [19] Nalçaoğlu H., (2010), “**Türkiye’yi Anlama Kılavuzu: Türkiye’de Yaşam Tarzları ve Eğilimler**”, Ipsos KMG Research Report, İstanbul.
- [20] <http://www.turk.internet.com/portal/yazigoster.php?yaziid=27274> (Erişim 11.05.2010)



- [21] Kara T., (2009), “**Küresel Ekonomik Kriz ve Medya Sektörüne Yansımaları**”, Marmara İletişim Dergisi, Sayı 15, İstanbul.
- [22] Keleşoğlu G., (2011), “**Yazılı basın için yeni umut: Tabletler**”, Dünya Gazetesi, 01 Aralık 2011, İstanbul.
- [23] Mcginn D., (2008), “**Kağıtsız Bir Gazete**”, Newsweek Türkiye, 9.11.2008, İstanbul.
- [24] <http://ihlassondakika.com/haberdetay2.php?id=139800> (Erişim 25.06.2011)
- [25] Ekonomik kriz e-kağıda yaradı <http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalDetayV3&ArticleID=924140&CategoryID=117> (Erişim 02.08.2009)
- [26] Tuna T., (2008), “**Dünya Medyası Nereye Koşuyor?**”, Platin, İstanbul.
- [27] Yurdağül A., Yurdağül Y., (2010), “**Yeni Medya Yapılanmasında Ekonomik Krizlerin Etkisi Medyanın Ekonomik Krizi Aşma Politikaları**”, Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-1 Bildiri Kitabı, Malatya.
- [28] Şeker M.,(2006), “**Yeni Ekonomi ve Gazete Dağıtım Sektörüne Etkileri**”, Yeni İletişim Ortamları ve Etkileşim Uluslararası Konferansı, İstanbul.
- [29] <http://www.alomaliye.com/barter.htm> (Erişim 15.06.2011)
- [30] Sayılğan E.,(2010), **Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım A.Ş.,İstanbul.
- [31] Sözeri C., (2009), **Türkiye’de Medya Sektöründe Uluslararası Şirket Birleşmeleri**, Marmara Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- [32] <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/10844614.asp?gid=254> (Erişim 24 Ocak 2009)



**Ayşenur AKYAZI** – aakyazi@yahoo.com

Akyazı, born in 1973, has completed her undergraduate education in the Radiology Department of Istanbul University, Faculty of Medicine. After completing her bachelor's degree in the Department of Public Administration of Anadolu University, she has completed her master's degree and doctor's degree in the Press Economy and Administration Department of Marmara University Institute of Social Sciences. Her master's degree and doctor's thesis titles are "Digital Division in Information Society and the Effect of the Concept of New Media on Digital Division" and "Financial Crisis Management in Press Businesses and the Example of Turkey" respectively. She began her working life in 1993 within Marmara University with an administrative duty and is currently working within the Department of Journalism of Istanbul Aydın University, Faculty of Communication with an academic duty. Some of the subjects Akyazı has taught are Communication Sociology, Interpersonal Communication, Media and Consumption Society, Popular Culture and Media, Communication Ethic and Research Methods in Communication. Akyazı has national and international publications on the topics of social media, new media, information management and information society.