

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİGORTA ŞİRKETLERİNDE OPERASYONEL RİSK HATALARININ  
MARKA DEĞERİNE ETKİLERİ VE ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Emine ÖLMEZ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ŞAHİN

İSTANBUL-2016



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Emine ÖLMEZ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Sigorta Şirketlerinde Operasyonel Risk Hatalarının Marka Değerine Etkileri ve Alınması Gereken Önlemler
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 20/06/2016
- SAYFA SAYISI** : 96
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ŞAHİN
- DİZİN TERİMLERİ** : Marka Değeri, Sigortacılık, Risk Kavramı, Operasyonel Riskler, Operasyonel Risklerin Marka Değerine Etkisi, Sigortacılıkta İç Kontrol Sistemi.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, sigorta sektöründe karşılaşılan riskleri özellikle operasyonel risk hatalarını ve bu hataların marka değerine etkilerini gösteren bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2. YOK Ulusal Tez Merkezine

Emine ÖLMEZ

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SİGORTA ŞİRKETLERİNDE OPERASYONEL RİSK  
HATALARININ MARKA DEĞERİNE ETKİLERİ VE ALINMASI  
GEREKEN ÖNLEMLER**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Emine ÖLMEZ**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ŞAHİN**

**İSTANBUL-2016**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Emine ÖLMEZ

.... /...../ 2016



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Emine ÖLMEZ'in "Sigorta Şirketlerinde Operasyonel Risk Hatalarının Marka Değerine Etkileri ve Alınması Gereken Önlemler" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu  
onaylıyorum.

... / ... / 2016

*Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Marka kavramı geçmişi çok eskilere dayanan bir olgudur. Geçmişte ilk çıkış noktası ile bugünkü marka kavramı ve algısı arasında ise çok ciddi farklılıklar mevcuttur. Günümüz dünyasında marka kavramı, işletmeler adınapazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için fiziksel faydalar sağlamanın yanı sıra soyut değer ve hislerde verme üzerine odaklanmıştır. Marka somut anlamlarla ifade edilebilecek bir ticari ürün olmasına karşın, çoğunlukla tüketicilere soyut mesajlar vermektedir. Markalar, tüketicinin hem ürün ve hizmete ilişkin algısında hem de firmalara yönelik tutum geliştirmesinde etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, markanın üretici firmalar arasındaki rekabette ön plana çıkan vefarklılık yaratmada önemli rolü olan unsurlardan birisi olduğu görülmektedir. Marka, tüketici nezninde bir değer ve güç göstergesi olarak algılanabilmekte ve tüketicide bir değer olgusu yaratabilmektedir. İşletme için sahip olduğu markanın değerinin korunması bir rekabet stratejisi olup, bu değerinin ölçülmesi ve işletmeler tarafından marka değerinin korunması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler en iyi olmak, tercih edilmek ve başarıyı sürekli kılabilmek için büyük çaba harcamaktadır. İşletmeler için başarı çok çalışmak, hedefe odaklanmak, en çokda tüketicilerin zihninde istedikleri yere ulaşmak demektir. Tüm bu hedeflerin anahtarı marka olmak ve bunu doğru bir pazarlama iletişimi ile duyurmak, kendilerini sürekli doğru anlatabilmektir. Markalar ne zaman tüketicilerin zihninde diğerlerinden farklı ve olumlu bir ışık yakar ve bunu zaman içinde sürdürmeyi başarırorsa o zaman başarıyı yakaladıkları söylenebilir.

Risk kavramı incelendiğinde bireyler ve kuruluşlar için risk paylaşım sistemi olarak ortaya çıkan sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerinde riske maruz kalabildikleri, risklerin çeşitliliğinin çokluğu, operasyonel riskler olarak karşımıza çıkan risk türleri ele alınmıştır. Günümüz pazarlama anlayışı içinde bir marka olarak hizmet sektöründe yer alan sigorta şirketlerinin tüketici temelli pazarlama algısı göz önüne alındığında marka değerlerinin olumlu veya olumsuz etkilenmesine yol açacak etkilere sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmamız içeriğinde sigorta şirketlerinin yaşadığı önemli riskler arasında yer alan operasyonel risklerin genel bir değerlendirilmesi yapılmış ve yaşanan operasyonel risklerin pazarlama karması olarak sigorta şirketlerinin marka değerine etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın bir diğer noktası ise sigorta şirketlerinde oluşabilecek operasyonel risklere karşı alınacak önlemlere ve stratejilere sahip bir yönetim anlayışının ve iç kontrol sistemlerinin uygunluğu incelenmiştir. İç kontrol sisteminin operasyonel risklerin ortaya çıkması durumunda atılacak adımlarda ve öncesinde etkileri tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Marka Değeri, Sigortacılık, Risk Kavramı, Operasyonel Riskler, Operasyonel Risklerin Marka Değerine Etkisi, Sigortacılıkta İç Kontrol Sistemi.





## SUMMARY

The history of the brand concept is a phenomenon based on very old. Comparison between the initial starting point in today's brand concept and perception is very different. Brand concept in today's world, in order to provide a competitive advantage in the market on behalf of businesses, as well as providing physical benefits are intangible values and feelings are focused on making as well. Brand Although it is a commercial product that can be expressed in concrete terms, mostly to abstract messages to consumers. Brands, the consumer as well as the perceptions of both products and services emerges as an effective tool in the development of attitudes towards the company. Therefore, creating the brand of the manufacturer and differences to the fore in the competition between vision is to be one of the factors which plays an important role. The brand may be perceived as a consumer under the roof of the value and power indicator and can create value in the consumer violently. The value of that brand owners protection for business is a competitive strategy, and is also required to measure the value of protecting and managing products as brand value generated by businesses.

Businesses nowadays to be the best, and to be successful in terms of preferred in order to sustain a great effort. Business success to hard work, focus target is to reach consumers wherever they want in the minds of most stands out for me. All the brands to be the key to this goal and to announce that with the right marketing communications is to constantly tell themselves correctly. Brands should have to reflect a different and positive light than the other brands at the minds of consumers over time to sustain successfully as told to be achieved success.

The concept of risk is examined individuals and institutions for risk-sharing system as they could be exposed to risk in companies operating in the insurance sector out, the majority of variety risks, the types of risks we face operational risks are discussed. When today's understanding of marketing in the service sectors' of the insurance company as a brand considering consumer perception based marketing has been shown to have the effect of brand value it will lead to a positive or negative influence.

Our study consists of the effects of a general insurance companies assessments to be made and brand value as a marketing mix of experienced

operational risk and operational risk of the important risks that have been examined in the context of insurance companies.

Another point of the study, as measures to be taken against the insurance company that may occur in operational risks management and internal control systems of the suitability of the approach and strategies that have been investigated. The emergence of the internal control system of the operational risks and the steps to be taken in the event of the prior effects are discussed

**Key Words:** Brand Value, Concept of Risk, Operational Risk, Impact of Operational Risk on Brand Value, Internal Control System in Insurance Sector.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
SUMMARY .....	III
İÇİNDEKİLER .....	V
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ .....	X
ÖNSÖZ .....	XI
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
MARKA KAVRAMI VE MARKA DEĞERİ.....	2
1.1. MARKA KAVRAMI VE DEĞERİ.....	2
1.1.1. Marka Kavramının Ortaya Çıkışı .....	2
1.1.2. Marka Tanımı ve Anlamı .....	6
1.1.3. Markanın Sağladığı Faydalar.....	8
1.1.4. Ürün ve Marka.....	11
1.1.5. Markanın Değer Yaratması .....	12
1.2. MARKA DEĞERİ KAVRAMI.....	14
1.2.1. Marka Değerine Genel Bakış.....	14
1.2.2. Marka Değeri ve Gücü.....	16
1.2.3. Marka Değerlemesinin Yapıldığı Durumlar .....	17
1.2.4. Marka Değerinin Hesaplanmasının Önemi .....	17
1.2.5. Marka Değerleme Modelleri.....	19
1.2.6. Finansal Modeller .....	21
1.2.6.1. Maliyete Dayalı Marka Değerleme.....	21
1.2.6.2. Piyasa Değerine Göre Marka Değerleme Modeli .....	21
1.2.6.3. Sermaye Piyasalarına Dayalı Değerleme Modeli (Simon&Sullivan) .....	21
1.2.6.4. Royaltiden Kurtulma Modeli.....	22
1.2.6.5. Fiyat Primi Modeli .....	22
1.2.6.6. Bileşik (Conjoint) Analiz Modeli .....	22
1.2.6.7. Hedonik Marka Değerleme Modeli.....	23

1.2.7. Davranışsal Modeller .....	23
1.2.7.1. Aaker Modeli .....	24
1.2.7.2. Keller Modeli .....	24
1.2.7.3. Biel Modeli.....	25
1.2.7.4. BrandDynamics™ Modeli .....	25
1.2.7.5. BrandAsset Valuator Modeli .....	26
1.2.8. Karma Modeller .....	26
1.2.8.1. Interbrand Modeli .....	27
1.2.8.2. Brand Finance Modeli.....	27
1.2.8.3. Brand Equity Evaluator® Modeli.....	27
1.2.8.4. Brand Rating Modeli .....	28
1.2.8.5. GFK Marka Gücü Modeli .....	28
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>29</b>
<b>SİGORTA KAVRAMI, RİSK KAVRAMI, SİGORTACILIKLA RİSK VE OPERASYONEL RİSK .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. SİGORTA KAVRAMI, İŞLEMLERİ VE SİGORTACILIK SÜRECİ.....</b>	<b>29</b>
2.1.1. Sigortacılığın Tarihi .....	29
2.1.1.1. Dünyada Sigortacılığın Tarihsel Gelişimi.....	29
2.1.1.2. Türk Sigorta Sektörünün Gelişimi.....	32
2.1.2. Sigorta Kavramı.....	35
2.1.3. Sigorta İşlemleri .....	36
2.1.3.1. Sigortanın Mikro İşlemleri .....	36
2.1.3.2. Sigortanın Makro İşlemleri .....	38
2.1.4. Risk Kavramı ve Sigortacılıkta Risk .....	40
2.1.4.1. Risk ve Belirsizlik .....	42
2.1.4.2. Risk Çeşitleri.....	45
2.1.4.2.1. Gerçekleşmesine Etki Eden Faktörlere Göre Risklerin Sınıflandırılması .....	45
2.1.4.2.2. Etki Alanlarına Göre Risklerin Sınıflandırılması .....	46
2.1.4.2.3. İfade Ettiği Anlam Açısından Risklerin Sınıflandırılması .....	46
2.1.4.2.4. Ekonomik risk – Ekonomik Olmayan Risk.....	47
2.1.4.2.4.1. Sistemik Risk .....	47
2.1.4.2.4.2. Sistemik Olmayan Risk .....	49

2.1.4.2.5.Aktüeryal – Finansal .....	50
2.1.4.2.5.1. Aktüeryal Risk .....	50
2.1.4.2.5.2.Finansal Risk .....	51
2.1.5.Sigortacılıkta Risk Kavramı .....	51
2.1.6.Risk Yönetimi ve Solvency II .....	54
2.1.7.Risk Yönetimi Metodları .....	64
2.2.OPERASYONEL RİSKİN TANIMI VE ÖNEMİ .....	65
2.2.1. Operasyonel Riskin Tanımı .....	65
2.2.2.Operasyonel Riskin Önemi .....	66
2.2.3. Operasyonel Yapılardaki Karmaşıklık .....	67
2.2.4.Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler .....	68
2.2.5.Operasyonel Riskin Ölçümü ve Gerekli Sermayenin Hesaplanması .....	68
2.2.6. Operasyonel Risk Sermayesinin Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımlar .....	69
2.2.6.1.Kantitatif Yaklaşımlar .....	71
2.2.6.2.Kalitatif Yaklaşımlar .....	71
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>73</b>
<b>OPERASYONEL RİSKLERİN MARKA DEĞERİNE ETKİSİ, RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE OPERASYONEL RİSK HATALARI, ETKİLERİ .....</b>	<b>73</b>
3.1.1. Operasyonel Risklerin Marka Değerine Etkisi .....	73
3.1.2.Risk Yönetimi ve İç Kontrol .....	77
3.1.2.1.İç Kontrol .....	79
3.1.3.Sigorta Şirketlerinde İç Kontrol .....	80
3.1.4.Sigorta Şirketlerinde Risk Yönetimi .....	82
3.1.5.Sigorta Şirketlerinde Olası Operasyonel Riskler ve Çözüm Yolları .....	83
<b>SONUÇ .....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>90</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo-1</b> Marka ile Ürünün Arasındaki Farklılıklar .....	12
<b>Tablo-2</b> Risk Kaynakları.....	43
<b>Tablo-3</b> Solvency II: Avrupa Birliği ve Türkiye Karşılaştırması.....	63
<b>Tablo-4</b> Operasyonel Riskin Ölçümüne İlişkin Yaklaşımlar .....	70
<b>Tablo-6</b> Operasyonel Risk – İnsan Faktörü.....	84
<b>Tablo-7</b> Operasyonel Risk – Sistemsel Faktörler.....	85
<b>Tablo-8</b> Operasyonel Risk – Süreçsel Faktörler .....	86
<b>Tablo-9</b> Operasyonel Risk – Dış Etkenler .....	86



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil-1</b> Eski Mısır'da Kullanılan Hiyeroglif Örneği .....	3
<b>Şekil-2</b> Marka .....	7
<b>Şekil-3</b> Marka Değer Zinciri (BVC) .....	13
<b>Şekil-4</b> Marka Gücü Belirleyicileri ve Göstergeleri .....	16
<b>Şekil-5</b> Solvency II'nin Üç Sütunlu Yapısı.....	59
<b>Şekil-6</b> Operasyonel Riske Etki Eden Faktörler .....	68



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri.
<b>AGE</b>	: Adı Geçen Eser
<b>AMA</b>	: Amerikan Pazarlama Birliği- American Marketing Association.
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme.
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu.
<b>BVA</b>	: Marka Varlık Değerlendirme - Brand Asset Valuator.
<b>BVC</b>	: Marka Değer Zinciri - Brand Value Chain.
<b>CAPM</b>	: Sermaye Varlıkları Fiyatlama Model.
<b>COSO</b>	: Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi.
<b>IRM</b>	: Risk Yönetim Enstitüsü - Institute of Risk Management.
<b>ISO</b>	: Kalite Sistem Standartları - International Standards Association.
<b>M.Ö.</b>	: Milattan Önce.
<b>M.S.</b>	: Milattan Sonra.
<b>MCR</b>	: Minimum Sermaye Gereksinimi – Minimum Capital Requirement
<b>ORSA</b>	: Öz Risk ve Sermaye Yeterliliği Değerlendirmesi.
<b>SCR</b>	: Hedef Sermaye Gereksinimi – Solvency Capital Requirement
<b>SCT</b>	: Hedef Sermaye Gereksinimi.
<b>TARSİM</b>	: Tarım Sigorta Havuzu.
<b>TRAMER</b>	: Trafik Sigortaları Bilgi Merkezi.
<b>VD</b>	: Ve Diğerleri
<b>Y.Y</b>	: Yüzyıl.



## ÖNSÖZ

Ürünün üreticisinin kim olduğunun işaretlenmesi olarak ortaya çıkan marka kavramı, zaman içinde geçirdiği değişiklikler sonucunda günümüzdeki anlamına kadar bir çok evreden geçmiştir. Bu evreler sürecinde ise bir çok farklı kavramıda kendisine ekleyerek geniş bir yelpazeye dağılmıştır.

Günümüzde küreselleşmesinde etkisi ile genişleyen pazarlar, artan ürün çeşitlilikleri, ürünlerin satış öncesi, satış aşaması ve satış sonrası üreticiye getirdiği sorumluluklar çerçevesinde marka kavramı giderek önemini artırmış durumdadır.

Ürün kadar, üretilen ürünün imajı, tüketici algısındaki yeri, markanın konumlandırıldığı algı seviyesi, tüketicinin markadan sadece somut değil soyut olarakta faydalandığı bir pazar ortamı oluşturmuştur.

Marka kalitesi, ürünün satış öncesi ve sonrası üretici tarafından desteklenmesi, ürünün tüketiciye verdiği soyut ve somut faydalar, tüketicilerin marka algısını ve beraberinde markanın değerinin marka değerlemesi altında oluşmasına etken olmaktadır. Ürün ve hizmetler tüketici gözündeki marka değerinin çok olması durumlarında piyasa değerlerinden çok daha yüksek fiyatlara satışa sunulabilir olmalarını sağlamaktadır.

Finans sektörü içinde yer alan sigorta şirketlerinin ürettikleri hizmet kalemleride günümüzde birer marka değerine dönüşmekte ve müşteri tarafından güven duyulan güven veren markalar kategorisinde değerlendirilebilmektedir. Sigorta şirketlerinin ürettikleri markalara olan güven aynı zamanda ekonomik dinamiklerinde olumlu şekilde işlemesine destek vermektedir.

Finans sektörü içerisinde yer alan sigorta sektörü, işlevi itibari ile ekonomide özel bir konuma sahiptir. Bu sektör ekonomik aktörlerin tasarruflarını değerlendirebileceği enstrumanlar sunmanın yanısıra istihdam, dayanışma ve toplum içindeki güven duygularının oluşmasında da etkili bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sigorta hizmetler sayesinde ekonomik enstrumanlara aracılık ederken, reel sektöre de kaynak akışı yani finansman sağlamaktadır. Sektörün bu özel konumu sayesinde ekonomik aktörlerin ilgisine maruz kalmaktadır. Elbette kamu otoritesinin ilgisi sadece izleyici olarak kalmaz, düzenleyici rolü ile sektöre müdahil olur.

Günümüz global dünyası, hızlı değişimlere maruz kalmaktadır. Kimi zaman bu hızlı değişimin adı "kriz" olmakta ve globalleşen sermayenin serbest dolaşım kabiliyetinin yan etkisi ile yayılmaktadır. Bu durum kamu otoritelerini ciddi

düzenlemeler yapmaya itmektedir. Bu durumlarda da sigorta şirketlerinin yasal düzenlemelere hızlı uyum sağlayabilme, karşılaşılan riskleri belirlerken, şirket içi risklerden biri olan operasyonel risklerde uyumlu bir süreç içerisinde çalışması gerekmektedir.

Bu uyum sigorta şirketlerinin marka değerini tüketici gözünde etkileyici önemli bir durumu oluşturmaktadır. Günümüz tüketici algısı incelendiğinde, tüketicilerin ürünün yanı sıra ürünün üretildiği ortamın güvenilirliği, erişilebilirliği gibi noktalarda süreç ile de yakından ilgilidir ve algılarında ciddi değişimler yaratabilmektedir.

Ülkemizde, Avrupa Birliği'nde olduğu gibi entegrasyon çalışmaları kapsamında yapılan düzenlemeler takip edilmeli ve operasyonel risklere maruz kalacak alanların tespit edilebilmesi anlamında Solvency kriterlerinin yanı sıra kurumsal yönetim sistemlerinin belirlenerek uygulanması gerekmektedir.

Tezimin hazırlanma sürecinde bana yol gösteren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ŞAHİN' e teşekkürlerimi sunarım.

## GİRİŞ

Başlı başına bir tedbir olarak düşünölebilecek sigorta; yasalara göre organize olmuş sigortacının, belirli bir prim karşılığında bir kimsenin, sigorta ettirenin, sigortalının para ile ölçölebilen meşru bir mefaatinin zarara uğratabilecek bir riskin, tehlikenin gerçekleşmesi halinde sözleşmede öngörölen teminat miktarını aşmamak koşuluyla tazminat ödemeyi taahhüt eden sistemdir.

İnsanoğlu sosyal bir varlık olarak toplum halinde yaşamaya başladığından beri dayanışma olgusunu öğrenmiş ve uygulamıştır. Ortak davranış normlarının sürekli bir şekilde değişim göstermesine rağmen, dayanışma ve yardımlaşma isteği tüm zamanlarda doğru ve geçerli bir davranış biçimi olarak genel kabul görmüştür.

İnsanların, kurum ve kuruluşların gerçek hayatta bazı şartlar altında karşılaşacakları risklerin, tehlikelerin ekonomik sonuçlarından kendilerini, mal varlıklarını korumak için önceden tedbir alma ihtiyacını duymaları hali, sigortanın doğuşuna yol açmıştır.

2000'li yıllarda yaşanan skandallarla ve kurumların itibarlarının bir gecede yerle bir edildiği durumlara karşılaşılmaması, sistemin zarar görmemesi ve şirketin paydaşlarının bu tür yıkımlardan etkilenmemesi / veya en az etkilenmelerle atlatması için, kurumsal yönetime artık bilinen ve istenen bir can simidi niteliği kazanmaya / kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Şirketler toplumun piyasa ile ilişki içinde olduğu kuruluşlardır. Şirketlerin veya ekonominin karşılaştığı herhangi bir sorun doğrudan yatırımcılara veya daha geniş olarak hane halklarına iletilmektedir. Bu nedenle şirketleri şekillendirmek ve emniyetli hale getirmek, istikrarın ve sürdürülebilirliğin teminatı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, sigorta şirketlerinde operasyonel risk hatalarının marka değerine etkilerini analiz etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, marka kavramından, markanın tarihi gelişiminden, marka değeri kavramından ve marka değerlendirme modellerinden bahsedilecektir.

İkinci bölümde, sigorta kavramı, işlevi ve sigortacılık sürecinden bahsedildikten sonra operasyonel riskin tanımı ve önemi ayrıntıları ile açıklanacaktır.

Üçüncü bölümde, operasyonel riskin marka değerine etkisi, risk yönetimi ve iç kontrol ilişkisi analiz edilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MARKA KAVRAMI VE MARKA DEĞERİ

#### 1.1. MARKA KAVRAMI VE DEĞERİ

Marka ve marka kavramı, yıllar içerisinde bir çok farklı aşamalardan geçmiştir. Çalışmamızda Marka kavramı ilk ortaya çıktığı zamanlardan yola çıkılarak bütün süreçlerini ele alacak şekilde incelemeye tabi tutulmuştur. Markanın gelişimi aşamasında, yetersiz kalan faktörler ve önem kazanan unsurlar dönemin faktörleriyle ele alınmıştır.

##### 1.1.1. Marka Kavramının Ortaya Çıkışı

Markanın ne olduğunu net olarak algılayabilmek için onun tarihsel gelişimine de değinmek gerekmektedir. Marka kavramının ilk ortaya çıktığı zamanlarda, marka işlevsel anlamda günümüzde algıladığımız markalardan ve marka tanımlarından çok daha farklı bir yapı sergilediği görülmektedir. İlk dönemlerde markalı ürünü kimin ürettiğini gösteren bir işaret olarak ortaya çıkmıştır<sup>1</sup>.

Marka adları ve markalamayı gündeme getiren gelişmelerden en önemlisi; üreticilerin ticaret ve tüketiciler üzerinde belli bir denetim ve etkinlik sağlama gerekliliğidir. Bu gereklilik sanayi devrimi sonucunda üretici tüketici ilişkisinin farklılaşması, toptancıların hakim olduğu bir pazar yapısıyla doğrudan ilişkilidir.<sup>2</sup>

Markanın gelişim tarihi incelendiğinde, milattan önce 3.200 yıllarına kadar gidilebilir. Eski Mısır'da marka kavramının ilk örneklerinin ortaya çıktığı görülmektedir. O dönemlerde marka olarak kullanılan şeyler bir giysinin ya da şarap testisinin üzerine işlenmiş hiyeroglifler olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu hiyeroglifler ürünlerin nereden geldiğini ve kimin tarafından üretildiğini göstermektedir.<sup>3</sup>

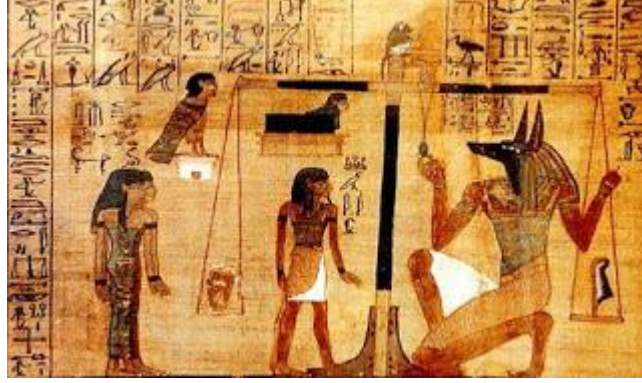
---

<sup>1</sup>Nilson Thorsten, *Customize the Brand*, John Wiley ve Sons, LTD, İngiltere, 2003, s.11.

<sup>2</sup> Leslie.D. Chenatory, Malcolm Mc Donald., *Creating Powerful Brands*, Butterworth Heineman Oxford. sayı .3., İngiltere, 1996, s.75-81.

<sup>3</sup>Thorsten, a.g.e., s.12.

### Şekil-1 Eski Mısır'da Kullanılan Hiyeroglif Örneği<sup>4</sup>



Avrupa'da ilk markanın, Ortaçağ'da viski üreticileri ve esnafları tarafından kullanılmaya başlandığı bilinmektedir. Viski üreticileri, 16. Yüzyılda ürettikleri viskileri tahta fıçılar içinde gemi yolu ile dağıtımlarını yapmaktaydılar. Fıçıların üzerinde ise üreticinin adı veya sadece “branded (markalanmış, damgalanmış)” ibareleri konulmaktaydı. Viski üreticilerinin amacı sadece viskileri üretenin kim olduğunu göstermek değil aynı zamanda taverna sahiplerinin kendi ürünlerini daha ucuz kopyalar ile değiştirmesini engellemektir.<sup>5</sup>

Benzer şekilde ortaçağ esnafları da viski üreticileri gibi kendi ürettikleri el yapımı ürünleri ve düşük kaliteli kopyalardan korumak maksadıyla, ürünlerinin üzerine üreticisinin kim olduğunu gösteren isim ve işaretler kullanmıştır.<sup>6</sup>

Marka ve marklaşma kavramının başladığı bir diğer alan olarak da güzel sanatlar olduğu görülmektedir. Leonardo da Vinci, Rembrandt, Stradivari gibi sanatçıların isimleri marka haline gelmiş ve çalışmalar için aranır olmuşlardır. Marka haline gelmiş sanatçıların ürettikleri müşterilerin tercihiydi ve ürünlerini müşterinin isteğine göre hazırlamaktaydılar. Kendi isteklerine göre hazırlanmış ürünler müşteriye daha fazla tatmin etmekteydi ve bu ürünler için daha fazla ödemeye hazırdılar.<sup>7</sup> Görüldüğü gibi markanın kullanım alanı, başlangıçta üreticinin kim olduğunu belirlemek ve tüketicinin ürünü rakiplerden ayırabilmesini sağlamaktı. Markanın tüketici ile duygusal bir bağ sağlaması gerekliliği başlangıç

<sup>4</sup> <http://marketorous.blogspot.com.tr/2011/12/markann-tarihcesi.html>

<sup>5</sup> Peter H. Farquar, *Managing Brand Equity*, Journal of Advertising Research, Vol:30, No:4, 1990. s.7.

<sup>6</sup> Philip Kotler ve Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12. bs., A.B.D, Pearson Prentice Hall, 2006, s.274.

<sup>7</sup> Nilson., a.g.e , s.12.

aşamasında söz konusu değildi. Ancak geçen yüzyılda üretici ve dolayısıyla rakip sayısının artması sonucu marka kavramına da bakış değişmeye başladı.

19. yüzyılda sanayileşme ile birlikte kitle üretimi ve maliyetlerin etkin kullanımı önem kazandı. Bu süreçte, Procter, Lever, Nestle ve Ford gibi firmalar kitle üretimini geliştirdiler ve modern marka kullanımının da temelleri atılmış oldu. Öncelikli hedef üreticiyi tanımlamaktı, ancak daha sonra daha fazlasının da gerektiğini fark ettiler. Örneğin, sabun üreten ve bunu deniz aşırı bir kıtaya yollayan firmanın sadece ürününe isim vermesi yetmemekteydi, ürünün gözle görülür faydalarının (kaliteli oluşu gibi) yanı sıra görülmeyen faydalarının da (bu ürünü kullanarak doğru şeyi yapıyor olma hissi, bu ürünün kullanılması durumunda daha güzel olunacağı düşüncesi) anlatılması gerekliliği doğdu<sup>8</sup>.

Sanayi devrimiyle birlikte artan nüfus ve şehirleşmeye paralel olarak, talepte bir artış olmuş, talep artışı ve ulaşımın gelişmesi, pazar yapılarını değiştirmiş, genişletmiş ve perakendeci sayısını arttırmıştır. Ancak bu dönemde üreticilerin tüketicilerle doğrudan ilişki kurabilme olanağı yoktur. Üreticiler ve tüketiciler arasındaki iletişimde perakendeciler ve toptancılar önemli bir rol oynamaktadır. Bu dönemlerde toptancı ve perakendeciler üreticilerin elinden ucuza aldıkları malları tüketiciye satmaktadırlar. Toptancı ve perakendecilerin tüketicilerin ellerindeki malları ucuza almaları üretici gruplarının isyanına neden olmuştur. Böylelikle de markalaşma sürecinin ilk adımı atılmıştır. Sanayi devrimi ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması üreticilerin güçlenmesine tüketicilerle direkt buluşmalarını sağlamak amacıyla reklam tanıtım gibi tutundurma faaliyetlerine yönelmelerine neden olmuştur. Ürünlerini pazarda farklılaştırmak isteyen üretici grubu ise markalaşma yolunu seçmiş ve ürünlerine patent almıştır. Böylelikle de hem ürünlerini pazarda farklı bir kategoriye almış hem de reklam tanıtım faaliyetleriyle tüketiciyle direkt ilişki kurmuşlardır. Üretici (toptancı - perakendeci) - tüketici arasındaki ilişkinin evrimi markalaşma kavramında miladıdır<sup>9</sup>.

Bu evrim ve gelişim sürecinde yaratılmış ve günümüzde de varlığını sürdüren ABD kökenli ilk markalara Levi's(1873), Maxwell Hause (1873),

---

<sup>8</sup>Nilson,a.g.e., s.13.

<sup>9</sup> Ferruh Uztuğ, **Markan Kadar Konuş**, 3. Baskı, Kapital Medya Hizmetleri Basım Yayın, İstanbul, 2003, s.14-15.

Budweiser (1876), Coca Cola(1886), Campell's Soup (1893) örnek olarak verilebilir<sup>10</sup>.

Ürün-mal ve marka arasındaki farkın önem kazanmasını rekabet koşullarını ve pazar şartlarını da göz önünde bulundurarak açıklayabiliriz. Ürün kavramında sadece ilgili malın işlevsel ve fiziksel özellikleri fiyatı gibi kavramların tüketici açısından önemi vardır. Bu durum ancak ağır rekabet koşullarının hakim olmadığı ilkel pazarlar döneminde söz konusudur. Rekabet koşulları ağırlaştıkça, teknoloji ilerledikçe ve mal-marka kavramlarının tüketici gözündeki önem dereceleri değiştikçe marka ve markalaşma kavramı daha çok önem kazanmaktadır.

Değişen pazar ve rekabet koşulları altında marka kavramının 1950'lerden 1990'lara kadar olan tarihsel gelişimi aşağıda sıralayacağımız farklılıkları gözönüne alarak açıklayabiliriz:<sup>11</sup>

Teknolojik gelişim açısından 1950'lerde pazara Araştırma ve Geliştirme üstünlüğüne sahip çok az sayıda liderin ardından birçok takipçi yer alırken, 1990'larda hızlı teknoloji transferi sayesinde birçok şirket aynı teknolojiyi paylaşabilmektedir.

1- 1950'lerde büyüme ile rekabetin yönlendirdiği kitlesel pazarlar hakimken, 1990'larda kitlesel pazarlarda durağanlık ve saldırganlık baş göstermiş ve pazarda ağır rekabet koşulları hakim olmuştur.

2- 1950'lerde üretim oldukça durağan ve basitken 1990'larda standartlaşmada karmaşıklık artmış ve esnek üretim yeterliliği yükselmiştir.

3- 1950'lerde tüketiciler bilgisiz ve zayıfken ,üreticiler bağımsız ve güçlüdür. 1990'larda ise üreticiler üzerinde güçlü bir denetim başlamıştır.

4- 1950'lerde üreticiler ve tüketiciler üzerinde medya hakimiyeti zayıfken, 1990'larda bu hakimiyette artış söz konusudur.

5- 1950'lerde kitlesel tatlar ve geleneksel değerler önemliyken 1990'larda bireyselleşen tatlar ,dinamik ve farklılaşan değerler, yaşam biçimleri ön plandadır.

---

<sup>10</sup> Norman Berry, v.d., *Kleppner's Advertising Procedure*, New Jersey:Prentice-Hall Engwood Cliffs, 1993, s.67.

<sup>11</sup>Ferruh, a.g.e. s.14-15.

İletişim teknikleri göz önüne alındığında 1950'lerde ürün yararı odaklı bilgilendirme ve ikna kullanılırken, 1990'larda marka yararı odaklı duygusal anlatım ve vaatler ,eğretilmeler ve semboller kullanılmaktadır.

Yüzyıllar öncesinde var olan marka kavramının asıl önem kazanması 20. yüzyılda gerçekleşmiştir. Günümüzde, üreticiler artmış, tüketicilerin artan alternatifler karşısında seçiciliği artmış ve bunların sonucunda firmaların birbirleri ile rekabeti yoğunlaşmıştır. Bu ortamda, ürünü farklılaştırıp, tüketicilere gözle görülemeyen faydaları da olduğunu düşündürtecek en önemli güç firmanın ve ürünün markası haline gelmiştir. Artık, nasıl başarılı marka oluşturulacağı, sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağı ve iş gelişimini sağlamak için markanın kaldıraç gücünden nasıl yararlanılacağı soruları sorulmaya başlanmıştır.<sup>12</sup>

### 1.1.2. Marka Tanımı ve Anlamı

Küreselleşme ile birlikte teknoloji ve iletişim ağının hızla gelişmesine paralel olarak dünyanın herhangi bir yerindeki işletme, dünyanın bir başka yerindeki işletme ile rakip konuma gelebilmektedir. Bu durumda farklılaştırıcı değer odağında tanımlanan marka kavramı önem kazanmaktadır. Günümüze gelene kadar ise, markanın pek çok tanımı yapılmıştır.<sup>13</sup>

Marka kavramının ana hatlarını belirleyen ve marka gurusu olarak bilinen Aaker markayı, "bir ya da bir grup satıcının, mallarını veya hizmetlerini ayırt etmeye yarayan ve rakiplerden farklı kılan, ayırt edici isim ve/veya sembol (logo, ticari isim veya paket tasarımı gibi)" şeklinde tanımlamıştır.<sup>14</sup>

Yine marka konusunda belirleyici kurum olarak, Amerikan Pazarlama Birliği-AMA (American Marketing Association) tarafından da kullanılan aşağıdaki tanımlamanın, en bilinen ve yaygın olarak benimsenen marka tanımı olduğu söylenebilir. Marka; patent, telif hakkı gibi son kullanma tarihi bulunan değerlerden ayrılmaktadır. Aynı zamanda; altı anlam seviyesini içeren karmaşık bir sembol olarak da nitelendirilebilir. Amerika Pazarlama Derneği'nin yaptığı marka tanımı şöyledir: "Marka, bir satıcı veya satıcı grubunun ürün ve hizmetlerini

<sup>12</sup>Farquar, a.g.e, s.7.

<sup>13</sup>Ebru Demir, *Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World Of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

<sup>14</sup>Farquar, a.g.e, s.7.

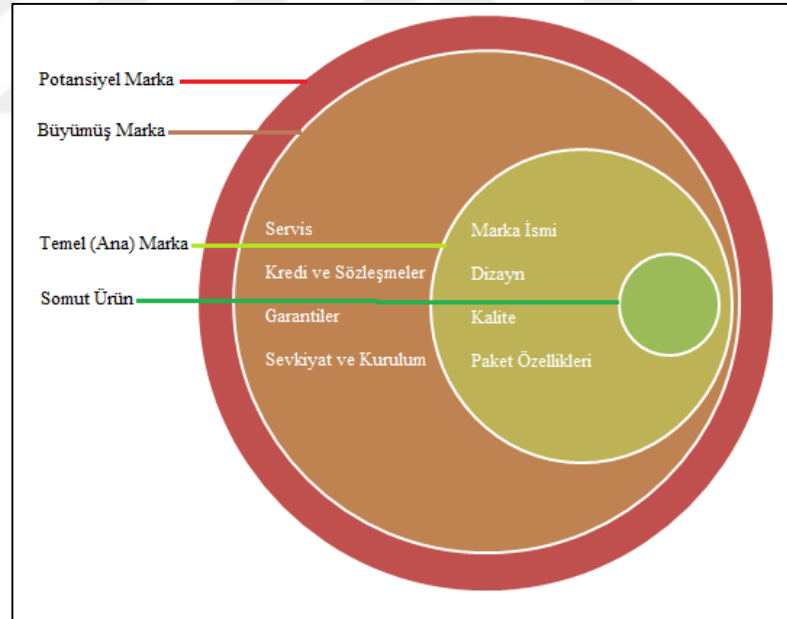


tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı amaçlayan bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır” şeklindedir.<sup>15</sup>

Türk Markalar Kanununun da ise marka şöyle tanımlanmıştır: “Sanayide, küçük sanatlarda tarımda imar ve izhar edilen, üretilen veya ticarete satışa çıkarılan her nevi emtiayı başkalarınınkinden ayırt etmek için bu emtia ve ambalajın üzerine konulan; emtia üzerine konulmadığı takdirde ambalajlarına konulan bir maksada elverişli işaretler marka sayılır.”

Güçlü markalar, katma değeri yüksek ürünleri piyasaya sunabilmekte ve markanın tüketici üzerindeki etkisini kullanarak, istediği sonucu tüketiciye kabul ettirmektedirler. Elbette bu duruma neden olan, şirketlerin markalaşma başarıları ya da başka bir ifade ile başarılı markalar yaratmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Son zamanların en popüler trendlerinden biri olan marka kavramına değişik meslek gruplarından değişik tanımlamalar yapılmıştır.<sup>16</sup>

Şekil-2Marka<sup>17</sup>



Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre marka, “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret” olarak tanımlanmaktadır.<sup>18</sup>

<sup>15</sup>Vural Çakır, *Geleceğe Bir Dokunuş*, Mediacat Yayınları, Ankara, 2001,s.14.

<sup>16</sup>Bülent Elitok, *Hadi Markalaşalım*, 1. Baskı, İstanbul, 2003. s. 96.

<sup>17</sup> Peter Doyle, *Marketing Management and Strategy*, 2001, s.168.

A. Seetherman tarafından yapılan marka tanımına göre ise "Marka; satıcının mallarını veya hizmetlerini diğer rakiplerinden ayırmak için tasarlanan, maddi ve manevi özellikler atfedilmiş, isim veya semboldür."<sup>19</sup>

Yukarıda yer verilen tanımların toplamına bakacak olursak, marka somut ve elle tutulabilir bir biçimde tanımlanmakta ve logo, isim, marka dizaynı gibi bazı özellikleri ile değerlendirilmektedir. Tanımlar, markanın tüketiciye sağlayacağı faydadan bahsedilmeyerek markaya, işletme ve ürün odaklı bakılmaktadır. Halbuki, markanın somut özelliklerine ek olarak tüketiciler nezdinde tüketicilerin duygularına hitap edebilen yönü ile de tanımlama yapabilmek gerekir.

Kotler bu noktada, "marka ürün ve hizmeti farklı boyutlar katmak yoluyla, bir şekilde aynı ihtiyacı karşılayan diğer ürün ve hizmetlerden ayırmaktadır. Bu farklar ürünün performansı ile alakalı olarak işlevsel, akılcı ve gözle görülebilir farklar olabileceği gibi markanın sundukları ile ilişkili olarak daha sembolik, manevi ve gözle görülemeyen farklar da olabilir."<sup>20</sup> demektedir.

### 1.1.3. Markanın Sağladığı Faydalar

Markanın sağladığı faydaları görebilmek amacıyla, bir markaya sahip olma kavramı üzerinden ilerlemekte ve bu yönden düşünmekte fayda vardır. Bu bakış açısı ile, bir markaya sahip olmak demek, şirketin ürün ve hizmetlerine markanın sahip olduğu gücü vererek, tüketici gözünde rakipleri ile aralarında fark olduğunu gösterebilmektir. Bir ürünün markası aynı zamanda tüketiciye ürünün karakteristik özellikleri olan, ürünün "kim" olduğu, "neye" yaradığı ve tüketicinin ürüne "neden" ilgi göstermesi ve ürünü satın alması gerektiğini çok çarpıcı bir şekilde ifade etmektedir. Marka günümüzde şirketler için güçlü ve sürekliliği olan bir varlık, bir değer yaratıcı ve şirket başarısında itici bir kuvvettir.<sup>21</sup>

Günümüzde, şirketlerin marka imajı ve konumlandırması oluşturabilmek için harcadıkları reklam bütçeleri neredeyse ülke bütçelerini bile aşacak boyuta gelmiştir. Harcanan bu tutarların büyük kısmı ürün oluşturmadan çok marka imajına yönelik yatırımlar bile olabilmektedir. Oluşturulacak markanın tanınırlığı

---

<sup>18</sup>Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük,

<sup>19</sup>Aaker. Seetharaman, v.d., *A Conceptual Study On Brand Valuation*, Journal of Product & Brand Management, Vol:10, No:4, 2001, s.243.

<sup>20</sup> Philip Kotler ve Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12. bs., A.B.D, Pearson Prentice Hall, 2006, s.274.

<sup>21</sup>Philip Kotler., Pfoertsch W., *B2B Brand Management*, Almanya, Springer, 2006, s.1

ve tüketici gözündeki güvenilirliği, işletmenin konumunu daha iyiye götürecektir ve bu konumu korumasını sağlayacak önemli bir unsurdur.<sup>22</sup>

Marka sadece üretici veya hizmet sunan taraf için değil, tüketici taraf için de önem arz etmektedir. Kotler tarafından markaya sahip olmanın önemli noktaları aşağıdaki gibi belirtilmiştir;<sup>23</sup>

1. Şirketin, ürünün kendine has özellikleri ve görünümünü yasal olarak korumasını sağlar. Marka adı, üretim süreci ve ambalaj tasarımı, markalama, patentleme ve telif hakları yoluyla korunabilir. Şirket bu haklar sayesinde markaya yatırımını sürdürebilir ve bu değerli varlıktan getiri elde edebilir,

2. Marka sadakati şirkete olan talepte bir güven unsurudur. Diğer şirketlerin pazara girmesini engelleyici bir bariyer görevi görür,

3. Marka sadakati aynı zamanda tüketicinin kendi isteğiyle ürünün fiyatı daha yüksek de olsa satın almasını sağlar,

4. Rakipler kolaylıkla üretim sürecini ve ürün tasarımını taklit edebilirler ancak bireylerin zihninde kalan markayla ilgili izlenimleri kolayca karşılayamazlar,

5. Güçlü markaya sahip şirketlerin geliri ve karı daha yüksek olacaktır,

6. Güçlü markaya sahip bir şirketin satın alma veya birleşme durumunda elde edeceği gelir daha yüksek olacaktır,

7. Marka, kalitenin bir göstergesidir, böylece tatmin olan müşteriler tekrar aynı ürünü seçebilirler,

8. Marka, tüketicinin ürünler veya hizmetleri ile ilgili bilgi birikimlerini düzenlemesine ve kararını daha net almasına olanak sağlar,

9. Tüketicilerin ürün veya hizmet ararken zaman kısıdı olması doğal bir durumdur, marka birçok benzer ürün arasında seçim yapmasını kolaylaştırır,

Kotlerin belirtmiş olduğu ve bir ürünün tüketiciye verdiği somut faydalara ek olarak, markalar, tüketici için statü ve itibar sembolü de olabilmektedir. Araştırmalar sonucunda da görülmektedir ki, tüketiciler ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın aldıkları ürün seçiminde markalı ürünleri markasız ürünlerden daha çok tercih etmektedirler. Bunun altında elbette markanın tüketiciye sağladığı soyut faydalar da mevcuttur. Bu faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Peter Doyle, *Değer Temelli Pazarlama*, Çeviren: Barış Gülfidan, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2003, s.254.

<sup>23</sup>Kotler ve Keller, a.g.e, s.274-276.

<sup>24</sup><http://www.ytukvk.org.tr>

**1. Üretici Açısından Faydaları:** Ürünü markalaştıran üretici, bu markalaştırma eylemi sonrası daha fazla müşteri çekebilmektedir. Markanın tüketici üzerindeki bu etkisi, işletme isminden ve malın teknik niteliklerinden çoğu zaman daha etkili olabilmektedir. Marka imajı ve konumlandırılması yapabilmek amacıyla reklâm edilen marka, hatırlanmada kolaylık yaşamakta ve tüketicinin markaların alımında çok daha fazla olmaktadır. Marka, ürüne bağlılık yaratarak, üreticinin satışlarını düzenli ortaya çıkarır. Satışların düzenli bir seyirde olması, üreticiye pazarı denetleme olanağı sağlayarak, aracılardan satış çabalarını izlemelerine olanak verir.

**2. Aracılar Açısından Faydaları:**Markanın üreticiye sağladığı yararların benzerleri, aracı için de geçerlidir. Bunlara ek olarak, aracılardan ürünü markalamasının özel nedenleri de mevcuttur. Aracı işletmeler olan büyük perakendeciler, pazarlama faaliyetlerini denetleyebilmek adına, ürünlerini markalamayı seçerler. Perakendecinin kendi markasına tüketici bağlılığı, perakendeciyi, üreticinin olumsuz etkisinden kurtarır. Perakendeci, bir mağaza imajı yaratmak isteyebilir. Kendi markasını kullanan aracı, bağımsız üreticilerden daha ucuza alım yapabilir. Üretici uzun süreli bir sözleşmeye bağlanarak fiyat indirimi sağlayabilir. Ayrıca üretici, malının reklâmıyla uğraşmayacağından, daha ucuza malını satabilir. Özellikle, atıl kapasitesi olan üreticiler için bu uygulama yararlıdır.

**3. Tüketiciler Açısından Faydaları:**Markanın tüketici açısından faydaları,markanın tüketicinin kalite garantisi olması, tüketiciye ürünün özelliklerini tanıtmaması, bu konuda güvence sağlaması, tüketicinin aldığı ve sahip olduğu ürünün satış garantisi hizmetlerinin verilmesi, ürüne sahip olduktan sonra da üretici hizmetlerinin devam edeceğini bilmesi gibi faydalar sağlamaktadır.

**4. Toplum Açısından Faydaları:**Toplum açısından markalamanın aleyhine ve lehine fikirler vardır. Aleyhine olanlar, markanın özellikle homojen ürünlerde gereksiz ve gerçek dışı ürün farklılaştırmasına yol açtığını, reklâm, ambalaj vs. gibi maliyetleri artırdığını öne sürmektedirler. Buna karşılık, marka, fiyatlarda kararlılık sağlayabilir, ürünlerin kalitesinin iyileşmesine ve firmaların taklitlerden korunmak için daha çok yenilik yapmalarına yarayabilir. Tüketicilerin korunmasına katkıda bulunur. Ancak çok isim yapmış veya tanınmış

firmaların/markaların bazen fiyatları gereksiz yere artırdıkları ve istemeseler de diğer firmalara bile yol gösterdikleri görülmektedir.

#### 1.1.4. Ürün ve Marka

Şimdiye kadar bahsi edilen markaya ait kavramlarda ürün ve marka kelimeleri çoğu yerde beraber kullanılmıştır. Ancak bu kullanım birbirleri yerine geçebilen anlam beraberliği içermemektedir. Marka ve ürün arasında farklılıkları ortaya koyarak bu iki kavramın anlaşılması amacıyla, ürün ve marka arasındaki farklılıklara değinmek gerekmektedir. Ürün ile marka arasındaki farklılık “eklenen değer” kavramı ile daha net görülecektir.

Özpınar tarafından, eklenen değer, tüketicilerin ifade etmekte güçlük çektiği duygusal değerler olarak açıklanabileceği belirtilmiştir. Eklenen değer açısından bir marka, ürünün kendisini, ambalajını, marka adını içerdiği gibi, reklamcılık ve diğer iletişimlerle bütüncül sunumundan oluşur. Ürünlere eklenen değer aracılığıyla yüklenen anlamlar, ürünleri ve markaları kullanım değerinden sembolik bir değere taşımaktadır<sup>25</sup>.

Kotler'e göre ise, markanın tüketiciler ve piyasadaki işlevini anlayabilmek için; ürün, marka ve başarılı marka kavramlarının benimsenmesi gerekmektedir. Ürün; tüketicilerin herhangi bir fonksiyonel ihtiyacını karşılamaya yarayan herhangi bir şey olarak tanımlanmıştır. Bir değer ifade ile, bir isteği veya bir ihtiyacı karşılayabilen, ilgi, kazanç, kullanım veya tüketim için pazara teklif edilen herşey üründür. Buna göre; mallar, fiziksel objeler, hizmetler, olaylar, kişiler, yerler, kurumlar, fikirler veya bunların bileşimleri de ürün tanımının içine girmektedir.<sup>26</sup>

Marka, ürünün değerini arttıran psikolojik faktörlerin birleşimi olan ve tüketici ile iletişim kurulmasını kolaylaştıran önemli bir pazarlama aracıdır. Ürünün somut, biçimsel ve fiziksel özellikleri olan, fiziksel yarar sağlayan ve beynin sol (rasyonel) kısmına hitap eden bir nesne veya hizmet olduğu; buna karşılık markada ise, Tablo.1.'de görüldüğü üzere tüketici tarafından algılanan, psikolojik tatmin sağlayan, kişiliği olan, statü göstergesi, soyut olan ve beynin sağ

---

<sup>25</sup>Fulya Özpınar Somaklar, *İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslar Arası İşletmecilik Dalı, 2006, s.8

<sup>26</sup>Philip.Kotler, Gary Armstrong., *Principles of Marketing*, 10. Baskı, Pearson Education, U.S.A. 2004, s.276

(duygusal) tarafına hitap eden bir varlık olduğu ifade edilebilir.<sup>27</sup> Ürünler herhangi bir fabrikada üretilebilirken, markalar pazarda müşteri talebi doğrultusunda yaratılmaktadır. Bu sebeple, markanın ömrü ürüne göre sınırsız olabilmektedir.

**Tablo-1**Marka ile Ürünün Arasındaki Farklılıklar<sup>28</sup>

ÜRÜN	MARKA
Ürün fabrikada üretilir.	Marka yaratılır, kalıcıdır
Nesne ya da hizmettir.	Tüketici tarafından algılanır
Biçimi, özellikleri vardır.	Tatmini sağlar
Zaman içerisinde değiştirilebilir, geliştirilebilir.	Statü göstergesi olarak değerlendirilir.
Tüketiciye fiziksel yarar sağlar.	Soyuttur, duygusal bileşenleri vardır
Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır.	Beynin sağ (duygusal) tarafına hitap eder.
Beynin sol (rasyonel) tarafına hitap eder	

### 1.1.5. Markanın Değer Yaratması

Pazarlama alanında yaşanan değişimlerle birlikte markalara eklenen birçok yeni kavramlar da ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan biri olan marka değerinin sadece bir kavram olmaktan öteye geçerek marka veya ürünün finansal kazanımlarında da büyük etkisi olduğu görülmektedir. Tüketici merkezli pazarlama anlayışı ile birlikte markanın tüketici gözündeki değeri maddi ve manevi boyutlar kazanarak pazarın kendisini şekillendirebilecek güce ulaşmıştır. Bu nedenle çalışmamızda temelini oluşturan bir kavram olarak marka değerine değinilecek ve literatürdeki tanımlarına yer verilecektir.

Babcock “değer”i şu şekilde açıklamaktadır: “Zaman içinde mülk karşılığı harcanan veya ödenebilir toptan para yani belirli bir zamanda gelecekteki faydaları edinme hakkı”.<sup>29</sup>

Alkibay, marka değeri kavramının güçlü bir marka isminin ve sembolünün tüketicinin zihninde yarattığı olumlu izlenimlerin ürün ve tüketiciye kattığı ek değer olduğunu vurgulamıştır. Söz konusu değer olumlu izlenimler nedeniyle

<sup>27</sup>Işıl Karpat Aktuğlu, *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004 s.15-16.

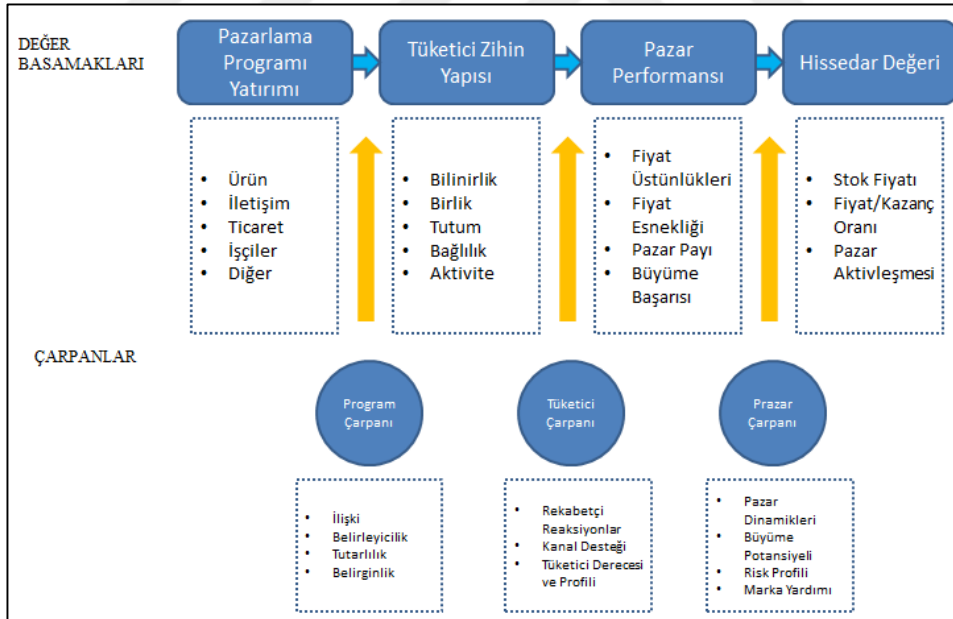
<sup>28</sup>Aktuğlu, a.g.e, s. 15.

<sup>29</sup> Henry Andrews Babcock, *Appraisal Principles and Procedures*, DC, Washington 1980 s.95.

ürünün ve işletmenin pazardaki değerini işletmenin aktiflerinden daha kıymetli bir duruma getirmektedir<sup>30</sup>.

Marka değeri kavramının ortaya çıkmasından sonra, tüketici gözünde markanın elde ettiği değer kökenlerinin araştırılması sonucunda marka değeri zinciri ve sonrasında ise marka değerinin ölçülmesi metodolojileri üretilmiştir. Marka değer zinciri, marka değeri üretebilmek amacıyla bir işletmenin izlemesi gereken temel noktaları vurgulamaktadır. Keller ve Lehmann Şekil.3'te gösterildiği gibi, Marka Değer Zinciri'ni (BVC) tanımlamıştır. Keller ve Lehmann'a göre; BVC değer yaratma sürecinde markaları takip etmek anlamına gelen, marka pazarlama harcamaları ve yatırımlarının finansal etkisini daha iyi anlayabilmek içindir. BVC, bazı ana temellere dayanmaktadır ve bu temeller için tüketicinin perspektifinden yararlanılmaktadır. Tüketici perspektifine dayananan, bu modele göre marka değer yaratma süreci; firmanın aktüel ve potansiyel müşterilerini hedef alarak yaptığı yatırımlarıyla başlamaktadır.

Şekil-3 Marka Değer Zinciri (BVC)<sup>31</sup>



Ambler, tüketicilerin düşünce yapısı, tüketicilerin zihinlerinde marka ile ilgili nelerin bulunduğunu söylediği marka değeri tanımına göre; endişeleri, hisleri, deneyimleri, resimleri, anlayışları, inançları, tutumları marka değerini

<sup>30</sup>Sanem Alkibay, *Marka Değeri (Brand Equity) ve Profesyonel Spor Kulüplerinin Taraftar İlişkileri Yoluyla Marka Değeri Yaratmaları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Profesörlük Tezi, 2002, s.11

<sup>31</sup>Kevin Lane Keller, "Conceptualization, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 1993, s. 7.

içermektedir. Farklı yaklaşımların ve ölçütlerin çoğunluğu, bu aşamada değer yaratabilme konusunda uygundur. Bununla beraber, tüketicilerin düşünce yapısı açısından önemli olan beş anahtar yaklaşım bulunmaktadır:

**Marka bilinirliği:**Tüketicilerin markayı anımsadığı ve tanıma fırsatı verdiği ve ilişkili olduğu ürünleri ve hizmetleri belirlediği derece ve kolaylık

**Marka birlikleri:**Marka için algılanan yararların ve niteliklerin gücü, uygunluğu ve eşsizliği

**Marka nitelikleri:**Markanın kendi kalitesi ve memnuniyeti doğrultusundaki genel gelişmeler

**Marka bağlılığı:**Tüketici markaya karşı ne derece sadık

**Marka aktivitesi ve deneyimi:**Tüketicilerin markayı kullanma derecesi, diğerleriyle markayla ilgili konuşma, marka bilgisini, promosyonlarını ve organizasyonlarını arayıp bulmak vs.

## 1.2. MARKA DEĞERİ KAVRAMI

Garelli “Yeni ekonomik düzende kazanan firmalar tüketicileriyle teklifsiz dostluklar kurabilen, kendilerini yenileyebilen firmalar olacaktır” demiştir<sup>32</sup>.

Bu bölümde, marka değerinin ne olduğu ele alınmakta, marka değerinin dört önemli niteliği olan, "Marka bilinci", "Marka bağlılığı", "Marka çağrışımları" ve "Algılanan kalite" kavramları incelenmektedir. Marka değerinin, marka ile tüketici arasında nasıl duygusal ilişkiler oluşturduğu, ayrıca markanın, marka değerinin niteliklerini ne şekilde kullanarak tüketici ile ilişkiye geçtiği, burada incelenmektedir. Buradaki marka değeri tanımında, markanın dört temel niteliğinden yola çıkılmaktadır<sup>33</sup>.

### 1.2.1. Marka Değerine Genel Bakış

Literatürde, marka değeri kavramı üzerine birden çok tanım yapıldığı görülmektedir.

Marka değeri; markanın satıldığında veya envantere gösterildiğinde ayrıştırılabilir bir varlığı olarak toplam değeridir. Marka değeri, tüketicilerin

<sup>32</sup>Garelli Stephan, *International Competitiveness of Enterprises*, Switzerland, 2000, s.26.

<sup>33</sup>Dilşad Özkaya, *Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi*, İstanbul, 2002, s.53.



markayla bağlantısının gücünü gösteren bir ölçümdür. Tüketicinin marka hakkındaki çağrışım ve inançlarının tanımıdır<sup>34</sup>.

Literatür incelenmesi sonucunda marka değeri üzerine üç farklı bakış açısının olduğu görülmüştür. Bu bakış açıları;<sup>35</sup>

i. Müşteri temelli bakış açısına göre; markanın tüketiciler algısında yarattığı olumlu düşünce ve hisler, markanın pazarlanmasında, tüketicinin marka ile ilgili sahip olmanın yaratacağı farkı bilmesi veya hissetmesi, marka bilinirliği ve anlamının tüketici tepkisinde yarattığı değişiklikler, marka değeri, ürün veya hizmetten sağlanan değeri arttıran isim bilinirliği, müşteri sadakati, algılanan kalite gibi unsurların bütünü şeklinde genel ve uzun bir tanımlamadan oluşmaktadır.

ii. Finansal bakış açısına göre ise marka değeri; markalı bir ürün ya da hizmetten doğan nakit akışlarının hacmi ve zaman içindeki değişimi, markalanmış bir ürünün markalanmamış bir ürüne göre nakit akışında sağladığı farkın büyüklüğü, markanın gelecekte yaratması beklenen gelirlerin günümüz değeri olarak tanımlanmaktadır<sup>36</sup>.

iii. Bu iki yaklaşımın birleşiminde ise marka değeri; ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi, finansal performans, müşteri bağlılığı, müşteri tatmini ve markaya duyulan genel saygının toplamı olarak markanın nasıl algılandığı, veya tüketicinin markaya karşı düşünceleri, hisleri, tutumu ve bunlara ek olarak markanın firmaya kattığı değer, pazar payı ve karlılık olarak tanımlanabilmektedir.<sup>37</sup>

Görüleceği gibi marka değerini parasal bir ölçü ile tanımlamak gerekmektedir. Ancak bu tanım tek başına tüketicinin algısı ve tercihlerini belirleyen adımlar düşünülmeden yapıldığında eksik kalacağı ortadadır. Elbette tanımların çokluğu da tüketici çeşitliliği ve ürün çeşitliliği nedeni ile ihtiyaçtan ortaya çıktığı görülmektedir.

---

<sup>34</sup> Özkaya, a.g.e., s. 54.

<sup>35</sup> Kim Hong-Bumm, v.d., *The Effects of Consumer-Based Brand Equity on Firms Financial Performance*, Journal of Consumer Marketing, Vol:20, No:4, 2003, s.337.

<sup>36</sup> Carol J. Simon ve Mary W. S., *The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach*, Marketing Science, Vol:12, No:1, 1993, s.29.

<sup>37</sup> Peter H.Farquar, v.d., *Brands on The Balance Sheet*, Marketing Management, Vol:1, No:1,1992, s.17.

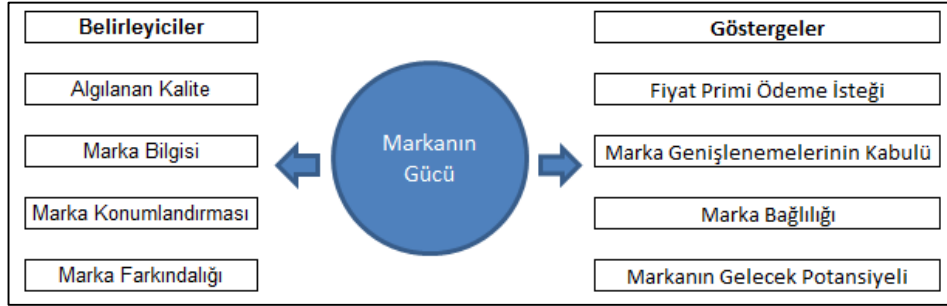
### 1.2.2. Marka Değeri ve Gücü

Markaya güç kazandıran etkenler tüketici üzerinde oluşan veya oluşturulan, algılanan kalite, marka bilgisi, marka konumlandırması, marka farkındalığı v.s. olarak sıralanabilir. Bu etkileyici unsurlar marka gücü yaratmak suretiyle tüketiciler nezninde ürüne ücret ödeme arzusu yaratmaktadır. Tüketici marka genişlemelerini benimsemekte, marka sadakati ve geleceğe dair marka kazanımlarının artması gibi etkilere olumlu cevaplar vermelerine neden olmaktadır.

Tüketici kendisine yakın gördüğü bir markayla karşılaştığında zihninde markayla ilgili olumlu, güçlü çağrışımlar meydana gelmektedir. Elbette oluşan bu çağrışım ve hisler, markanın daha yüksek satış rakamları elde etmesine ve bu şekilde oluşan marka gücü de markanın pazarda daha iyi bir konum elde etmesine ve değerinin yüksek olmasına olanak sağlamaktadır.

Zimmermann, markaya güç katan yukarıda belirttiğimiz kavram ve ifadelere vurgu yaparak Şekil.4'de gösterilen marka gücü belirleyicileri ve göstergeleri şeklinde açıklamaktadır.

**Şekil-4**Marka Gücü Belirleyicileri ve Göstergeleri<sup>38</sup>



Markalı ürünler; isim, tasarım, reklamlar vs. faktörlerle marka gücü elde etmede avantajlı duruma gelirler. Marka gücünün artması ise; yüksek marka bilinirliği, marka sadakati vs. olumlu sonuçlar meydana getirir. Bunun yanında rekabet edilen marka sayısı ve bunların gücü ya da coğrafi dağılımı gibi faktörlerin de marka gücü üzerinde etkisi vardır.

<sup>38</sup>Zimmermann et. al, Brand Equity Review, Brand Equity Excellence Project, Vol.1, 2001, s.26

Özet olarak marka değeri, yüksek bir marka gücünün finansal sonucu olarak tanımlanabilir. Marka değeri, yönetimin mevcut ve gelecekteki kârları arttırıcı, riskleri azaltıcı stratejileri ortaya koymada ve marka gücünü yükseltmedeki becerisinin finansal bir çıktısıdır<sup>39</sup>.

### 1.2.3. Marka Değerlemesinin Yapıldığı Durumlar

Günümüzde marka kavramı ve değeri sadece ürün satışı ile ilgili olmaktan çıkmış, ürünün çeşitliliği ölçüsünde bir çok farklı alanda ihtiyaç duyulan bir noktaya gelmiştir.

Marka değerlemesinin yapıldığı durumlar:

1. Pazarlama performansı ve pazarlama bütçesinin dağıtımı,
  2. Şirket içi yönetim,
  3. Lisans ve franchising işlemleri,
  4. İç ve dış borçlanma,
  5. Mali tablolar,
  6. Ele geçirme ve birleşmeler,
  7. Davalar,
  8. Rekabet incelemeleri
  9. Vergi planlaması,
  10. İflas ve yeniden yapılanma,
  11. Sigorta poliçeleri,
  12. Hedef koyma,
  13. Prim ve ikramiye belirleme,
- şeklinde sıralanabilir.

Görüüleceği gibi marka değerlendirme ürünün finansal kazancı ile oluşmasına rağmen bir çok farklı alanda marka ve piyasayı etkilemektedir.

### 1.2.4. Marka Değerinin Hesaplanmasının Önemi

Amerika Birleşik Devletleri' nde *GEO Prizm* ve *Toyota Corolla* arasındaki rekabet bu duruma örnek olarak verilebilir. Her iki firmanın ürettiği araçlar tamamen benzer nitelikte olmalarına, aynı üretim hattında üretilmelerine, benzer dağıtım ve satış sonrası hizmet özelliklerine sahip olmalarına rağmen daha güçlü bir marka olarak Toyota, %8'lik bir ek prime sahiptir ve satışları da benzerinin iki

---

<sup>39</sup>Kotler ve Keller, a.g.e, s.42.

katı kadar daha fazladır. Yüksek marka değeri, firmaya rakiplerine nazaran satış miktarını arttırmanın yanında fiyat primi uygulama fırsatı da yaratarak satış hâsılatını arttırır.<sup>40</sup>

Üretici açısından marka; algılanan kalitenin yüksek oluşu, satış sonrası hizmetlerle ilgili tüketici tarafından markaya duyulan güven sayesinde ürüne bağlılığı arttırır ve korur. Yüksek hatırlanma ve marka bağlılığı da hem nakit akışları üzerinde olumlu etki yapar, hem de pazarlama maliyetlerini düşürür.

Markanın sağladığı değer, yeni ürün kategorilerine aktarılarak yeni ürünlerin tutundurulmasında ve bu süreçte korunmasında önemli bir rol üstlenir. Talep yaratılmasında markanın etkisi, benzer özelliklerde rakipleri bulunan ürünün kendisinden çok daha etkilidir. Bunun yanında markalar, firmaların müşterileri ile aralarında yaratılan talep ilişkisinin daha istikrarlı hale gelmesini de sağlayarak müşteriler ile firma arasında fonksiyonel ve duygusal yeteneklerin gelişmesine katkıda bulunurlar. Değerli bir markanın, yüksek marka sadakati sonucu tüketicilerin ürün fiyatlarına olan duyarlılığının azalmasını sağlayarak ürün fiyatlarına yönelik talep esnekliğini etkileyerek satış hâsılatını arttırdığı da bilinen bir gerçektir.<sup>41</sup>

Talep ve satışlara olan olumlu etkinin yanında değerli bir markanın, zorlu rekabet ortamında geliştirilen yeni ürünler ve patent konularında da firmaya önemli avantaj sağlayacağı ortadadır. Marka yayma stratejisinde yakalanacak başarı, potansiyel rakipler için giriş engelleri meydana getirilmesi anlamına gelir. Bu durum firma için önemli bir rekabet avantajı sağlar. Bu sayede satış hacminin ve kâr marjlarının yükselmesi ve ardından da belirli bir istikrara kavuşması ise, pazar payının korunmasının yanında üretim hacminin arttırılmasını da firma için olanaklı hale getirir.

Geniş bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde, marka değerlemenin hem finansal hem de stratejik önemi bulunmaktadır. Stratejik açıdan marka değerinin kullanım alanları; pazarlama bütçesinin belirlenmesi, yeni ürün geliştirme, reklam çalışmalarının ve kaynak dağılımının marka yönetimi çalışmalarının başarısının ölçülmesi gibi iç yönetimi ilgilendiren unsurlardır. Finansal açıdan ise; ele

---

<sup>40</sup>www.brandfinance.com, Current Practice in Brand Valuation, A Gee Bulletin, 2000, s.4.

<sup>41</sup> Donald.R.Lehmann, v.d., **A Product-Market-Based Measure of Brand Equity**, Working Paper, 2002, s.102.

geçirmeler ve birleşmeler, bilânço raporları, sağlama alınmış borçlar, vergi planlaması, sermaye piyasalarından borçlanma, lisans ve franchising anlaşmaları, yatırımcılarla ilişkiler ve marka alım-satımı gibi finans departmanının ana çalışma konularını kapsamaktadır. Stratejik amaçlar, firmanın faaliyet alanı ne olursa olsun marka değeri pazarlama stratejilerini belirlemekte en önemli unsurdur. Ürünler, ancak tüketicinin zihninde edindikleri yer kadar değerlidirler ve ürünlerin satış fiyatı tüketicinin zihnindeki değerlerle örtüşürse, istenilen sayıdaki müşteri hedefine ulaşılacaktır.

### **1.2.5. Marka Değerleme Modelleri**

Marka değerinin önem kazanması, çalışmanın ilk bölümünde de belirtildiği gibi 80'li yıllarda başlamıştır. Marka değerinin belirlenmesine dair ilk çalışmalara neden olan, o yıllarda artan şirket satın almaları ve birleşmeleriydi. Bu süreçte, şirketlerin mali değerlerinden çok daha yüksek tutarlar ödenmesi, sahip olunan maddi olmayan duran varlıkların ve özellikle de sahip olunan marka veya markaların önemini göstermişti. Başlangıçta marka değerinin gerçeğe en yakın şekilde hesaplanmasının önem taşıdığı nokta satın alma ve birleşmelerde ödenen tutarların şirketin değerine yakın olmasını sağlamaktı. Seksenli yıllardaki bu süreç marka değerinin belirlenmesinde finansal modelleri ortaya çıkarmıştır. Finansal modeller, marka değerini belirlemeye yönelik ilk modellerdir. Bu modeller, marka değerini parasal olarak ölçmeye dayalıdır ve tüketicilerin marka ile ilgili duygu ve düşüncelerini dikkate almamaktadırlar. Özellikle royaltiden kurtulma modeli en çok kullanılan marka değerlendirme modelleri arasında yer almaktadır.

İlerleyen yıllarda markanın değeri, satın alma ve birleşmeler dışında pek çok alanda önem arz etmeye başlamıştır ve marka, başlı başına en iyi şekilde yönetilmesi gereken bir varlık haline gelmiştir. Marka değeri, satın alma ve birleşmelerin ötesinde, marka ve pazarlama performansını ölçme, franchising ve lisans anlaşmaları, yatırımcılarla olan ilişkiler, kaynakların dağıtımı gibi pek çok alanda kullanılır hale gelmiştir. Bu koşullar altında markanın değerini artık sadece finansal veriler doğrultusunda ölçmek yeterli olmamaktadır. Tüketicilerin markayı nasıl algıladığı, markanın tüketicilere neler hissettirdiği ve çağrıştırdığı gibi sayısal olarak doğru sonuca ulaşılması çok zor olan unsurları da göz önüne almak kaçınılmaz olmuştur. Bunun sonucu olarak, tüketicilerin algıları ve

eğilimlerini belirlemek amacıyla anket, gözlem gibi yollara dayanarak marka değeri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu şekilde marka değerini bulmaya çalışan modeller davranışsal modellerdir ve bu modeller markaya tüketicinin gözüyle bakarak, tüketicinin zihninde markayı nasıl algıladığını bulmaya çalışmaktadır. Bu modeller, markayı parasal değer olarak ölçmeye çalışmamaktadır ve sonuçta ortaya çıkan markanın değerinden ziyade markanın gücü olmaktadır.

Marka değerini belirlemeye yönelik modeller finansal ve davranışsal modellerden ibaret değildir. Marka değerinin öneminin artması ile birlikte marka değerlemesi yapan danışmanlık şirketleri ortaya çıkmıştır. Bu şirketler, hem finansal modellerdeki gibi parasal değerlerden hareket etmekte, hem de davranışsal modellerdeki gibi tüketici bakış açısını da işin içine katmaktadırlar. Kullandıkları modellerin içeriğini kamu ile paylaşmamalarından dolayı şirketlerin modelleri hakkında soru işaretleri bulunsa da bu modeller karma modeller başlığı altında ki bölümde anlatılacaktır.

Yukarıdaki yöntemler kullanılarak bulunmaya çalışıldığı gibi, markanın kuşkusuz gerek parasal, gerekse tüketiciler açısından mutlaka bir değeri mevcuttur. Ancak marka değerinin hesaplanmasının kullanılan teori ne olursa olsun subjektif ve şeffaf olmayan noktaları mevcuttur. Ayrıca, marka bir varlık olarak şirketten ayrı olarak sık sık alınıp satılan bir varlık değildir. Şirket değerlemeye yönelik bir model, şirket alım-satımı çok sık gerçekleştiği için pek çok kez test edilme imkanı bulmuş olabilir, ancak marka değerini belirlemeye yönelik modellerin test edilme imkanı çok daha az olmuştur.

Sonuç olarak marka değerini belirlemeye ilişkin modelleri tarihsel gelişimine göre üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

1. Finansal Modeller
2. Davranışsal Modeller
3. Karma Modeller

## 1.2.6. Finansal Modeller

### 1.2.6.1. Maliyete Dayalı Marka Değerleme

Bu model temel olarak geçmişten günümüze markayla ilişkilendirilebilecek ve markayı geliştirmek için yapılan tüm harcamalardır. Maliyete dayalı marka değerlendirme modeli uzun vadeli verilere ulaşmanın mümkün olduğu koşullarda uygulaması ve hesaplaması uygun olan bir modeldir.

Bu yöntemi kendi içinde ikiye ayırarak inceleyen kaynaklar bulmak mümkündür;

**Tarihi Maliyet Modeli:** Bu model markanın değeri, markayı satın almak veya markayı yaratmak ve markanın sürdürülebilirliğini sağlamak için göze alınan tüm maliyetlerin toplamını içermektedir.<sup>42</sup>

**Değiştirme Maliyeti Modeli:** Bu model ise markanın günümüzdeki ekonomik koşullar altında yeniden yaratılması halinde göze alınacak maliyetlerin toplamını içermektedir.<sup>43</sup>

### 1.2.6.2. Piyasa Değerine Göre Marka Değerleme Modeli

Mevcut piyasa değerine göre marka değerlendirme modelinin dayanak noktası, değeri belirlenmeye çalışılan marka için emsal bir başka markanın piyasa değeri ile kıyaslama yapılmasını içermektedir. Modelin varsayımı, alıcı ve satıcıların olduğu bir marka piyasasının varlığıdır, bu piyasada emsal kabul edilen markaların alımı ve satımı yapılmaktadır.

### 1.2.6.3. Sermaye Piyasalarına Dayalı Değerleme Modeli (Simon&Sullivan)

Sermaye piyasalarına dayalı marka değerlendirme modelinde şirketin sermaye piyasasındaki değerinden hareketle marka değerine ulaşmaya çalışılmaktadır. Modelde sermaye piyasasından hareket edilmesinin nedeni, şirketin işlem gören menkul kıymetlerinin değerinin, firmanın markasının gelecekteki potansiyelini yansıttığının düşünülmesidir. Şirketin piyasa değerinden maddi ve marka dışındaki maddi olmayan varlıklarının düşülmesi sonucu geriye marka değeri kalacaktır.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Farquar, v.d.,a.g.e ,s.20.

<sup>43</sup>Farquar,v.d.,a.g.e ,s.20

<sup>44</sup> Rainer Zimmerman., v.d., *Brand Equity Review, Brand Equity Excellence Project*, Germany, BBDO Group Germany, Vol:1, No:32, 2001, s.32.

#### 1.2.6.4. Royaltiden Kurtulma Modeli

Royaltiden kurtulma modelinde, markaya sahip şirketin bu markaya sahip olmayıp, markayı kullanmak için royalti ödemeleri yaptığı varsayılarak bu ödemelerin bugünkü değerinin hesaplanması şeklindedir. Royalti ödemelerinde çoğunlukla satış tutarları esas alınmaktadır. Başlangıçta royalti ödemesinin ne kadar olacağı, satış tutarının bir çarpanı olarak belirlenir ve markanın ömrü ne kadar tahmin ediliyorsa bu süre boyunca sağlanacak toplam royalti ödemeleri bugünkü değere yani belirlenen bir iskonto oranına getirilir.<sup>45</sup>

Görüldüğü gibi modelin temelini oluşturan nokta royalti ödemeleridir. Ödemelerin tutarın doğru bulunabilmesi için benzer risk ve getiri oranları olan diğer markalara ait royalti anlaşmaları emsal olarak alınabilir

#### 1.2.6.5. Fiyat Primi Modeli

Bu modelde, marka değeri bulunmak istenen markalı bir ürünün gelirlerinden, söz konusu marka ile kıyaslanabilir ancak markasız olan rakip bir ürünün gelirlerinin farkı markanın kattığı değeri göstermektedir.<sup>46</sup> Görüleceği gibi modelin temel noktası, birbiri ile rakip olan aynı özellikte ancak biri markalı diğeri markasız olan iki ürünün fiyatları arasındaki farktır. Ürünlerin fiyatları arasındaki fark oran olarak belirlendikten sonra gelecekte öngörülen satışlarla çarpılır ve bugünkü değere getirildiğinde marka değeri belirlenmiş olur.

Modelin varsayımı, benzer iki ürün arasındaki fiyat farkının markadan kaynaklandığı ve bu farkın marka değerini yansıtacağıdır.

#### 1.2.6.6. Bileşik (Conjoint) Analiz Modeli

Bu modelde amaç, markalı ürün için ödenen tutarın ne kadarının markadan kaynaklandığını oransal olarak bulmaktır. Bu yaklaşım tüketicinin üründen sağladığı faydayı üç bileşene ayırmaktadır. Bu bileşenler;

1. Ürünün fiziksel niteliklerinden türetilen faydalar,
2. Markanın algılanmasından türetilen faydalar ve

---

<sup>45</sup>Chevron Jaques., *Valuing Brands, On Paper and in Truth, Brandweek*, Vol:41, No:3, 2000, s.24-25.

<sup>46</sup>Antony Tollington, *Brand Accounting and The Marketing Interface*, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, Vol:73, No:7, 1995, s.58.



3. Marka ile ürünün niteliklerinin birbiri ile etkileşimi sonucu oluşan faydalardır.<sup>47</sup>

Tüketiciler, bir bütün olarak gördükleri nitelikleri açıklamakta ve yapılan üçlü ayırım sonucu tüketicilerin tercihlerinde hangi niteliklerin daha önemli olduğu ortaya konulmaktadır. Bileşik analiz sonucunda, bir bütün olarak ürün için ödeme isteğinin her bir özellik için olan ödeme isteğine bölünmesine imkan sağlanır. Böylece ürünün özelliklerinin fiyata etkisi belirlenirken markadan doğan etki de belirlenmiş olur. Markalı ürün için, markasından dolayı ödenen fiyatın ne kadar olduğunun bulunmasından sonra bu oran gelecekteki tahmini satışlarla çarpılır ve çıkan sonuç bugünkü değere indirgenir. Bulunan nihai tutar marka değerini ifade etmektedir.

#### **1.2.6.7. Hedonik Marka Değerleme Modeli**

Bileşik analiz modeline benzeyen hedonik marka değerlendirme modelinde amaç, ürünün fiyatının ne kadarının markadan kaynaklandığını bulmaktır. Bu yöntemde müşteri değerlendirmelerinden çok piyasa verileri (fiyat farklılıkları gibi) dikkate alınmakta ve analiz sonucunda fiyat ile ürün özellikleri arasında ilişki kurularak markanın fiyata katkısı hesaplanmaya çalışılmaktadır. Piyasada farklı özellikleri olan ürünler arasındaki fiyat farkından hareketle çoklu regresyon analizi yapılmakta ve regresyon analizi sonucunda ürünün özellikleri ile fiyatı arasında fonksiyonel bir ilişki tanımlanmaktadır. Ürünün fiyatı ve özellikleri hedonik fiyat fonksiyonu olarak tanımlanır ve bu fonksiyon aracılığıyla markanın ürün fiyatı üzerindeki payı hesaplanır.<sup>48</sup>

#### **1.2.7. Davranışsal Modeller**

Finansal marka değerlendirme modelleri, markanın değerini parasal olarak ölçmeye yarayan modellerdi. Dolayısı ile bu modeller markanın gücünü oluşturan tüm unsurları dikkate almadıkları için bu yönleri ile zaman zaman eleştirilmişlerdir. Finansal modellerin tüketici eğilimlerini dikkate almaması sonucu davranışsal modeller ya da tüketici bakış açısından marka değerini belirleyen modeller diyebileceğimiz modeller oluşturulmuştur.

---

<sup>47</sup> Calderon Haydee., v.d., *Brand Assesment: A Key Element of Marketing Strategy*, Journal of Product & Brand Mangement, Vol:6, No:5, 1997, s.298.

<sup>48</sup>Zimmerman., v.d.,a.g.e.,s.37

Davranışsal modeller, anket, test gibi araçlarla tüketicinin marka algısını, markanın değerine katkıda bulunan, marka farkındalığı, markanın imajı, markaya olan bağlılık gibi faktörleri ölçmeyi amaçlamaktadır.

#### 1.2.7.1. Aaker Modeli

Aaker'e göre marka değeri, markanın ismi ve sembolü ile bağı olan ve şirketin ürettiği ürün ya da hizmetler aracılığı ile şirkete ve tüketicilere değer katan varlıklar topluluğudur.

Aaker için başlıca varlık kategorileri;

- ✓ Marka bağlılığı,
- ✓ Marka farkındalığı,
- ✓ Algılanan kalite ve
- ✓ Marka çağrışımıdır.<sup>49</sup>

Aaker, modelini markanın nasıl değer yarattığını ölçme üzerine kurgulamıştır. Aaker için birincil marka varlığı marka bağlılığıdır. Özellikle marka alımı ya da satımı söz konusu olduğunda marka bağlılığı, yüksek müşteri bağlılığı, satış ve kar tutarlarını önceden tahmin edilebilir kıldığından önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri bağlılığı pazarlama maliyetlerini düşürmektedir. Çünkü var olan müşterileri tutmak yeni müşteriler kazanmaktan daha az maliyetli bir iştir.<sup>50</sup>

#### 1.2.7.2. Keller Modeli

Keller'ın modelinde önemli nokta markaya ait bilgi birikimidir. Marka bilgisi, tüketicinin zihninde oluşacağı ve satın alma anında etki göstereceği düşünüldüğünden, marka değeri ile birebir ilişkilidir. Marka bilgisinin yapısını ve içeriğini anlamak önemlidir, çünkü tüketici marka ile ilgili düşündüğünde, düşüncelerine etki edecek olan markaya ait zihninde bulunan bilgi birikimi olacaktır.

Modele göre marka bilgisi,

- ✓ Marka farkındalığı
- ✓ Marka imajı unsurlarından oluşmaktadır.

---

<sup>49</sup>Aaker Seetharaman., v.d., *A Conceptual Study On Brand Valuation*, Journal of Product & Brand Management, Vol:10, No:4, 2001, s.8

<sup>50</sup>Seetharaman.,v.d.,a.g.e, s.21.

Marka farkındalığı, değişik şartlar altında tüketicinin markayı tanıyabilmesi ve markanın tüketici zihninde kapladığı yerin kuvveti ile alakalıdır. Marka farkındalığı, markanın tanınması ve hatırlanmasını amaçlamaktadır.

Markanın tanınması, tüketicinin daha önce görmüş ya da duymuş olduğu markayı diğer markalardan doğru bir şekilde ayırt edebilmesidir. Markanın hatırlanması ise tüketicinin kendi zihninde markayı yaratabilmesidir. Marka farkındalığı başlıca üç nedenden dolayı tüketicinin karar alma sürecinde önemli rol oynadığı düşünülmektedir, bunlar;

1. İlk olarak marka farkındalığı arttıkça, tüketiciler ürün kategorisini düşününce ilgili markayı hatırlama olasılıkları artacaktır,

2. İkinci olarak markayla ilgili hiçbir çağrışım olmasa da marka farkındalığı tüketicinin kararlarını etkileyecektir.

3. Son olarak da marka farkındalığı marka imajı içindeki marka çağrışımlarını kuvvetlendirecek ve tüketicinin karar almasını etkileyecektir<sup>51</sup>.

#### 1.2.7.3. Biel Modeli

Biel'in modelinde markanın değeri, marka imajı ve tüketici konsepti tarafından biçimlendirilmektedir. Biel'e göre başarılı bir markadan doğacak nakit akışları tüketici davranışlarına göre değişiklik göstermektedir.

Biel'in modelinde marka imajı modelin odak noktasıdır ve Biel marka imajını, tüketiciyi markaya bağlamaya yarayan, markayla ilgili çağrışımlar ve markaya atfedilen nitelikler olarak tanımlamaktadır. Bu çağrışımlar ve atfedilen nitelikler, ürünün hızı, fiyat üstünlüğü, kullanım kolaylığı gibi maddi özellikler olabileceği gibi, heyecan yaratma, dürüstlük, yenilikçilik, erkek veya kadınsılık gibi maddi olmayan özellikler de olabilir.<sup>52</sup>

#### 1.2.7.4. BrandDynamics™ Modeli

Danışmanlık ve araştırma şirketi olan Millward Brown tarafından geliştirilmiş olan BrandDynamics™ modelinde öncelikle müşteriler ile olan ilişkinin değeri ölçülmekte ve daha sonra da markanın rakiplerine karşı güçlü ve zayıf olduğu

<sup>51</sup>Kotler ve Keller, a.g.e., s:3.

<sup>52</sup>David Aaker., Biel, A., *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, New Jersey, Lawrence Associates Inc., 1993, s.70.

yönler müşteri algısı ile belirlenmektedir. Model, müşteriler ile yapılan anketler aracılığıyla müşteri gözünde marka değerine ulaşmayı hedeflemektedir<sup>53</sup>.

Modelde marka ile müşterilerin ilişkisi 5 adımda tanımlanmaktadır. Bunlar;

1. Mevcudiyet,
2. İlgili olma,
3. Performans,
4. Avantaj ve
5. Bağlanmadır.

İlk adımda müşterilerin markaya karşı temel bir farkındalığı varken, beşinci adım olan bağlanmada müşterilerin markaya karşı asla kaybolmayacak bir bağlılığı vardır mantığı üzerine inşa edilmiştir.

#### **1.2.7.5. BrandAsset Valuator Modeli**

BrandAsset Valuator Model'i yine bir başka danışmanlık firması olan Young&Rubicam tarafından üretilen bir hizmettir. Firmanın modeline göre markanın sadece farklılaştırılmış olması müşterinin onu mutlaka satın alacağı garantisini vermemektedir. Müşterinin markaya yönelik bir ilgi durumunda olması gereklidir. Benzer şekilde, markanın tüketici tarafından algılanan bir kalitesi mevcuttur ve bu da markanın itibarını oluşturmaktadır. Edinilen bilgi birikimi sayesinde de tüketici kendisini markaya daha yakın hissedeceğini söyleyen bir modeldir. Bu doğrultuda marka değerini oluşturan dört faktör söz konusudur ve bu faktörler, Farklılaştırma, İlgililik, İtibar ve Bilgi birikimidir.<sup>54</sup>

#### **1.2.8. Karma Modeller**

Marka değerinin öneminin gün geçtikçe artması ve şirketlerin marka değerini belirlemeye yönelik çalışmalarına hız vermesi, marka değerlemesi alanında hizmet veren danışmanlık şirketlerinin de kurulmasına ön ayak olmuştur. Finansal yöntemlerin ve tüketici davranış ve eğilimlerini gerektiğinde dikkate almaması, ve bunun yanı sıra da davranışsal yöntemlerin marka değerini parasal olarak ifade etmekte yetersiz kalması sonucu söz konusu danışmanlık şirketleri hem finansal hem de davranışsal yöntemlerin birleşimi ve analizi olan karma

---

<sup>53</sup>Brand DynamicsTM, [www.milwardbrown.com](http://www.milwardbrown.com),

<sup>54</sup>BVA-Brand Asset Valuator,

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_brand\\_asset\\_valuator.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_brand_asset_valuator.html),

modelleri geliştirmişlerdir. Karma modellerle ilgili bilgiler, bu modelleri kullanan danışmanlık firmalarının açıkladığı düzeydedir. Bu nedenle, karma modeller incelenirken bu şirketlerin verdiği bilgiler düzeyinde hareket edilecektir.

#### **1.2.8.1. Interbrand Modeli**

Interbrand danışmanlık şirketi olarak pazarlama ile finansın kesişiminden oluşan bir model geliştirmiştir. Interbrand'ın modeli temelde marka değeri belirlenmeye çalışılan şirketin geçmiş üç yıllık vergi öncesi karlarının bir çarpan aracılığı ile bugünkü değere getirilmesine dayanmaktadır. Interbrand'ın modelini daha önce bahsi geçen finansal modellerden ayıran nokta ise markanın gücü ve markanın rolü gibi sadece finansal verilerle açıklanamayacak unsurları da çarpan katsayısı olarak kullanmış olmalarıdır<sup>55</sup>.

#### **1.2.8.2. Brand Finance Modeli**

İngiliz menşeli bir danışmanlık firması olan Brand Finance'ın ürettiği modele göre marka değeri, markanın gelecekte doğması beklenen faaliyet karlarına bakılarak ortaya konulmaktadır. Gelecekteki karlılığı dikkate almasının altındaki teori; geçmiş verilere göre değerlendirme yapmak doğru olmayacağı, geçmişteki başarılı performans gelecekteki performansın da başarılı olacağına dair bir garanti teşkil etmeyeceği ve yatırımcılar karar alırken gelecekteki beklentileri bugünkü duruma göre daha fazla göz önüne tutmaları olmuştur. Yinede geçmişten gelen veriler, değer belirlemede önem arz edebilmektedir. Geçmiş veriler vasıtasıyla bilgi üretilip, veri ilişkisi kurulduğu zaman geleceğe yönelik hesaplamalarda daha doğru yapılacağını söyleyen bir modeldir.<sup>56</sup>

#### **1.2.8.3. Brand Equity Evaluator® Modeli**

Alman danışmanlık firması olan BBDO Consulting GmbH tarafından üretilmiş bir modeldir. BBDO'nun modeline göre, marka veya şirket satın almaları, marka ve marka portföyünü kontrol etme, marka lisanslaması ve marka haklarının ihlali konuları yer almaktadır. BBDO'nun çok aşamalı modeli, bir faktör modelidir ve diğer modellerden farklı olarak sektörler veya endüstriler arası farklılıkları içeren bir formülizasyona sahip olmasıdır

<sup>55</sup>Interbrand, Interbrands Most Valuable Brands 2001 Methodology, [http://www.brandchannel.com/images/home/ranking\\_methodology.pdf](http://www.brandchannel.com/images/home/ranking_methodology.pdf),

<sup>56</sup> David Haigh, *Current Practice in Brand Valuation*, Brand Finance PLC, İngiltere, 2000, s.8.

#### **1.2.8.4. Brand Rating Modeli**

Brand Rating GmbH Şirket'i tarafından önerilmiş olan Brand Rating Model'ine göre, 3 faktörden oluşan bir değerlendirme söz konusudur. Modeldeki bileşenler şu şekildedir;

Faktör 1. Aysberg (Buz dağı)'dır. Hedef grubun algısından markanın gücünü ölçülmesi amaçlanmıştır.

Faktör 2, markanın piyasada yarattığı fiyat farkının hesaplanmasıdır.

Faktör 3, markanın gelecekteki skorunun hesaplanmasını kapsamaktadır.

#### **1.2.8.5. GFK Marka Gücü Modeli**

GFK araştırma şirketinin önerdiği modele göre marka değeri, markanın gücü olarak tanımlanmakta ve marka gücü, markanın imajının oluşturulması ve tüketici alışkanlıklarının oluşması gibi bir çokdeğişik etkenler sonucu uzun vadede oluşan bir olgudur. Bu nedenle, marka gücünü belirlenebilir ve ölçülebilir yapan, tüketicilerin bu uzun vadede yaptıkları satın alma davranışlarıdır. Satın alma davranışları tüketiciler ile yapılmış saha araştırmaları sonucunda belirlenerek formüle edilmektedir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **SİGORTA KAVRAMI, RİSK KAVRAMI, SİGORTACILIKLA RİSK VE**

#### **OPERASYONEL RİSK**

### **2.1. SİGORTA KAVRAMI, İŞLEMLERİ VE SİGORTACILIK SÜRECİ**

#### **2.1.1. Sigortacılığın Tarihi**

Her canlıda, varlığını koruma içgüdüğü olup, bu içgüdüye özellikle insandaki akıl, şuur, muhakeme ve irade de eklenince korunma his ve ihtiyacının ne kadar önemli ve kuvvetli temellere dayandığı görülecektir. İnsan kendi hayatından başka çeşitli menfaatlerini de korumak ister. Özellikle mücbir (ölüm, iflas, hastalık, tutukluluk ve buna benzer haller) ve umulmadık tehlikelerin doğurabileceği çeşitli zararları karşılamak, gidermek büyük bir ihtiyaç halini almıştır.

Her devrin ve toplumun insanı kısa ve uzun yaşam süresince doğal, teknik, ekonomik ve sosyal nitelikteki çeşitli tehlikelere (rizikolara) muhatap olmuştur. İnsanın sahip olduğu mal varlığı ve hayatı her zaman için sayısız tehlikelerle karşı karşıya bulunmaktadır. Halk dilinde kaza olarak bilinen tehlikeler, sigortacılık dilinde riziko olarak adlandırılmaktadır.

Günümüz sigorta kavramını tam olarak algılayabilmek ve sonraki bölümde yer alacak olan risk kavramını daha net ifade edebilmek amacı ile çalışmamızın bu bölümünde dünya'da ve ülkemizde sigortacılık kavramının tarihsel sürecine değinilecek ve sonrasında ise sigortacılık kavramının genel bir tanımlaması ve risk olgusu üzerinde durulacaktır.

#### **2.1.1.1. Dünyada Sigortacılığın Tarihsel Gelişimi**

Dünyada sigortacılığın tarihsel gelişimi incelendiğinde, ilk uygulamaların 4000 yıl öncelerine, Babiller'e ait olduğu görülmektedir. Döneminin büyük ticaret merkezi durumunda olan Babil'de, kervan tüccarlarına borç veren sermayedarlar, kervanların soyulması veya fidye ödeme durumuyla karşılaşmaları halinde tüccarların borçlarını sildikleri, bunun yanı sıra borcun tüccarlardan geri aldığı durumlarda da, taşıdıkları riskin karşılığı olarak ana borç miktarı üzerinden bir miktar ek para aldıkları görülecektir. Bu ve benzeri durumlar bir süre sonra Kral Hammurabi tarafından da yasallaştırılmıştır. Kral Hammurabi Kanunlarının

özelliği haydutların saldırısına uğrayan kervanların zararlarının, diğer kervanlar arasında paylaşılmasını sağlamaktır. Bu yasa, kara taşımacılığındaki tehlike paylaşmasının ilk örneğidir denilebilir.<sup>57</sup>

M.Ö. 600 yıllarında ise Hindu'ların sigorta özelliği taşıyan anlaşmalar yaptıkları görölmektedir. Temelde basit içeriklere sahip olan bu anlaşmalar, toplumlardaki sigorta düşüncesini geliştirerek sigortacılıkta ilk adımları ortaya koyması bakımından önem içermektedirler. Bu tür kredi anlaşmaları ortaçağda da hızla gelişerek deniz ödöncü ve nakliyat sigortalarının temelini oluşturmuşlardır.

Sigortaya benzer uygulamaların özellikle deniz ve kara ticaretinin geliştiği yerlerde daha yoğun yapıldığı görölmektedir. İlk denizci uluslardan Yunanlılar, Kartacalılar ve Romalılar arasında, geminin taşıdığı yük üzerine borç verip geminin limana varamaması riskini taşıyan ve gemi salimen limana döndüğünde, hem verdiği borç miktarını, hem de taşıdığı riziko karşılığı faiz niteliğinde önemli pay alanlar bulunmaktaydı. Alınan bu faizlerin yüksekliği Kilise tarafından hoş görölmeyip, bir süre sonra da yasaklandı. Büyük olasılıkla bu yasak, olabilecek tehlikelere karşı önceden bir prim alma biçimine, dolayısıyla da sigorta fikrinin doğmasına yol açtı.

İlk prim esaslı sigorta ise M.S. 1250'li yıllarda Floransa, Venedik, ve Cenova gibi şehirlerinde görölmüştür. Buna rağmen bugünkü anlamda sigorta ve sigortacılıktan bahsedilebilmesi için 14. yüzyıla kadar beklemek gerekmiştir. İlk sigorta poliçesi olarak kabul edilen mukavele 23 Ekim 1347 tarihini taşımakta ve İtalya'nın Cenova Limanı'ndan Mayorka'ya "Santa Clara" adlı geminin yükünü temin edebilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Tarihin ilk sigorta şirketi de 1424 yılında, yine Cenova şehrinde kurulmuştur. Sigortacılık konusundaki ilk kanuni mevzuat ise 1435 yılında yayınlanan Barselona Fermanı'dır. İtalya'daki başlangıçtan sonra, deniz sigortalarının özellikle 18. yy'da İngiltere'de geliştiği görölmektedir.

Ticaret taşımacılığı sayesinde yoğunlukla denizde başlayarak yaygınlaşan sigortacılık, bir süre sonra hayat sigortası fikrinin doğmasına aracı olmuştur. Gemi ve yükünün sigorta edilebilmesi, kaptan, yolcular ve tayfaların da sigorta edilebilmesi fikrini getirdi. 17.yy.'da bir İtalyan bankeri olan Tonti'nin getirdiği

---

<sup>57</sup><http://www.tsb.org.tr/sigortanin-tarihi.aspx?pageID=438>



“Tontines” denilen sistemde, belirli kişiler biraraya gelerek, belirlenen bir süre için ortaya belirli bir para koymakta, süre sonunda hayatta kalanlar parayı aralarında paylaşmaktaydı. İnsanların çoğu, kendilerinin başkalarından daha çok yaşayacaklarına inandıklarından epey rağbet gören bu sistemde ölenlerin maddi kayba uğradıkları düşünülerek, öngörülen süreden önce ölenler için de, ölüm rizikosu karşılığı prim ödenmesi öngörüldü ve hayat sigortalarına bir geçiş de bu şekilde başladı.

17. yüzyılın ikinci yarısı sigortacılığın gelişmesine yol açan iki önemli olaya sahne olmuştur. Bunlardan ilki sigortacılıkta istatistik metod ve tekniklerinin uygulanmaya başlaması, ikincisi ise 2 Eylül 1666 tarihinde meydana gelen ve dört gün süren Londra Büyük Yangını (Great Fire of London) olarak adlandırılan felakettir. 13000 civarında ev ve 100'e yakın kilisenin yok olmasıyla sonuçlananbu olay, bu tür felaketlere karşı önceden önlem alınması fikrinin yaygınlaşmasına ve yangın sigorta şirketlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Gelişen bu fikirden hareketle 1667 yılında “Fire Office” (Yangın Bürosu) kurulmasından sonra 1684 yılında buna rakipbir ortaklık şeklinde ortaya çıkan ilk sigorta şirketi “Friendly Society” faaliyete başlamıştır.

1688 yılında İngiltere’de Lloyd’s’un temellerinin atılmasıyla sigortacılıkta yeni bir dönem başlamış oldu.Bu dönemde Lloyd’s’un faaliyetleri sonucunda bir topluluk olarak kurulmuş ve daha sonra da İngiltere Paramentosu’nun çıkardığı kanunla (Lloyd’s Kanunu) Birlik haline gelmiştir. Lloyd’s faaliyetleri sonucunda sigortacılığın organize bir hal almasını ve broker’lar denilen aracı kişi veya kurumların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

İngiltere’de 1710 yılında Londra’da kurulan The Sun Insurance Office Ltd. dünyadaki en eski sigorta şirketi olarak kabul edilmektedir. Amerika’da ise kurumsal anlamda kurulan ilk sigorta şirketi 1735’te faaliyete başlayan Friendly Society’dir. 1752’de ülkedeki en eski sigorta türü olan yangın sigortası 1759’da da hayat sigortası başlamıştır.<sup>58</sup>

18. ve 19. yüzyıllardaki hızlı sanayileşme ve buna bağlı olarak toplumsal yapıda ortaya çıkan hızlı değişimler karşılaşılan risklerin gerek niteliklerinin gerekse sayılarının hızla artmasına yol açmıştır. Özellikle, sanayileşme süreci ile

---

<sup>58</sup>İlhan Erdoğan, *İsteğe Bağlı Sigorta Hizmetlerine Karşı Tutum*, İstanbul, 1968, s.25

birlikte artan iş kazaları ve tazminat talepleri, bir takım zorunlu sigorta uygulamalarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, zorunlu işveren sorumluluk sigortalarının 19. yüzyılın sonundan itibaren yürürlüğe girdiği görülmektedir. Bir diğer zorunlu sigorta uygulaması olan zorunlu trafik sigortası ise, otomobil kullanımının yaygınlaşması ve trafik kazalarının ciddi biçimde artması sonucunda ortaya çıkmıştır. İlk olarak 1918 yılında Danimarka'da uygulanan zorunlu trafik sigortası zamanla diğer ülkelerde de uygulanmaya başlanmış ancak yaygınlaşması 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra gerçekleşmiştir<sup>59</sup>.

### 2.1.1.2. Türk Sigorta Sektörünün Gelişimi

Bir sosyal dayanışma ve risk paylaşımı olarak ele alındığında Türkiye'deki sigortacılığın tarihini Selçuklu ve Osmanlı dönemlerindeki vakıf ve benzeri uygulamalara kadar geri götürmek mümkündür. Ancak, 19. Yüzyılın ikinci yarısına kadar Türkiye'de modern sigortacılık anlamında faaliyetlerden söz etmek pek mümkün değildir.

İlk olarak 1862 yılında Riunione Adriatica di Sigurta adlı İtalyan şirketi İstanbul'da acentelik açmıştır. Yine 1860'lı yıllardan itibaren İngiliz, Fransız ve Alman sigorta şirketlerinin Türkiye'de faaliyet göstermeye başladıkları görülmektedir. 1863 yılında İzmir'de şube açan bir İngiliz şirketi deniz nakliyatı konusu dışında, pamuk depolarını yangın riskine karşı koruyan bir ürün satmaya başlamıştır. Daha sonra 1872 yılında İngiliz sigorta şirketleri açtıkları temsilciliklerle Türkiye'de ilk sigortacılık faaliyetlerini başlatmışlardır.

1870 yılının yaz aylarında, İstanbul'un Beyoğlu semtinin büyük bir kısmını tahrip eden yangından sonra ülkemizde sigortaya karşı ilgi uyanmaya başlamış ve 1872 yılında ise Sun, Northern ve North British adında üç İngiliz şirketi İstanbul'da faaliyet göstermeye başlamıştır.

1878 yılında da Fransız kökenli bir firma bu furyayı takip etmiştir. 1899 yılına gelindiğinde ise ülkemizde 11 sigorta şirketinin acentelik açtığı görülmektedir. Kurulan ilk şirket; Osmanlı Bankası, Tütün Rejisi ve Düyunu Umumiye İdaresi'nden bir sermaye grubunun ortaklığındaki 1893 tarihli Osmanlı

---

<sup>59</sup> Mahir Cipil, *Risk Yönetimi ve Sigorta*, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2008, s.39.

Umum Sigorta'dır. Daha sonra bunu 1923 tarihinde Şark Sigorta (Riunione Adriatica Katılımı) ve diğerleri takip eder.<sup>60</sup>

Bu şirketler duyulan gereksinimi karşılamakla birlikte, o tarihlerde sigorta şirketlerinin kuruluşunu ve sigorta faaliyetlerini düzenleyen devlet denetimini öngören kanunların, hatta bu konuya değinen bir hükmün dahi bulunmayışınedeniyle tamamen denetimsiz bir biçimde çalışıyorlar ve diledikleri gibi hareket edip, merkezlerinden aldıkları talimatlarla, anlaşmazlık durumunda da dava mercii olarak Londra mahkemelerini veya ilgili şirket merkezinin bulunduğu yerel mahkemeleri gösteriyorlardır.

1908 ve 1914 yılında yapılan yasal düzenlemelerle keyfi bir biçimde faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin denetim altına alınması amaçlanmıştır. Söz konusu düzenlemelerle sigorta şirketlerinin teminat göstermeleri ve vergi vermeleri zorunlu hale getirilmiştir. Gerçekleştirilen yasal düzenlemeler sonucunda bazı yabancı sigorta şirketleri yerli sermaye grupları ile ortaklık kurma yoluna gitmiştir. 1916 yılında ise sigorta şirketlerinin kurmuş oldukları sendikanın ismi Türkiye'de Çalışan Sigorta Şirketleri olarak değiştirilmiştir. Söz konusu birlik günümüzde faaliyet gösteren Türkiye Sigorta Reasürans Şirketleri Birliği'nin temelini oluşturmaktadır.

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte sigorta alanında gerek yasal, gerekse kurumlaşma açısından büyük adımlar atılmıştır. 1924 yılında Türkçeyi kullanma zorunluluğu getiren yasa ile poliçelerin yabancı dilde yani İngilizce ve Fransızca düzenlenmesi uygulamasına son verilmiş ve aynı yıl Sigortacılar Kulübü kurulmuştur. 1926 yılında kabul edilen Türk Ticaret Kanunu'nda sigortacılığa bir fasıl ayrılması sigortacılık sektörü ile ilgili düzenlemeler için önemli bir adım olmuştur. 1927 yılında çıkarılan 1160 sayılı Mükerrer Sigorta İhbarı Hakkında Kanun ile reasürans tekeli kurulmuş ve yine aynı yıl çıkarılan 1149 sayılı Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi Hakkında Kanun ile de sigorta şirketlerinin denetlenmesi konusu düzenlenmiştir. 1939 yılında sigorta şirketlerini denetleme yetkisi Ticaret Bakanlığı'nın kontrolüne verilmiştir. 1956 yılında Türk Ticaret Kanunu'nda sigortacılık ile ilgili yeni düzenlemeler yapılmıştır. 1959 yılında yürürlüğe giren 7397 sayılı Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi Hakkında

---

<sup>60</sup>Sigortacılık Eğitim Merkezi, Sigorta Acenteleri Teknik Personel Eğitim Programı, s.9.

Kanun ile sigortacılık sektörünün yeniden düzenlenmesi ve denetlenmesi amaçlanmıştır.<sup>61</sup>

İzleyen yıllarda sigorta şirketlerinin sayısının hızla artmasına karşılık toplanan primlerin aynı ölçüde artmaması nedeniyle sektör uzun bir durgunluk dönemi yaşamıştır. 1987 yılında 7397 sayılı Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi Hakkında Kanun'da önemli değişikliklere gidilerek sigortacılık konusundaki mevzuat gözden geçirilmeye başlanmıştır.

1990 yılının Mayıs ayında Türk Sigortacılık tarihinin en önemli olaylarından biri olan serbest tarife uygulaması başlamıştır. Bu çerçevede, 01-05-1990 tarihinden itibaren kaza sigortaları (zorunlu sigortalar hariç) mühendislik sigortaları ve zirai sigortalarda, 01-10-1990 tarihinden itibaren yangın ve nakliyat sigortalarında serbest tarife sistemine geçilmiştir.<sup>62</sup>

27-08-1999 tarihli ve 4452 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanarak hazırlanan 587 sayılı "Zorunlu Deprem Sigortasına Dair Kanun Kanun Hükmünde Kararname" ile 27-09-2000 tarihinden itibaren kapsamdaki meskenler için zorunlu hal getirilmiş olan zorunlu deprem sigortası uygulamasını yürütmek üzere oluşturulan Doğal Afet Sigortaları Kurumu'nu (DASK) tesis edilerek yönetimi beş yıllık bir süre ile bu konuda deneyimli Milli Reasürans TAŞ'ne verilmiştir.

Yine sigortacılık sektöründe 2000'li yıllarda, Trafik Sigortaları Bilgi Merkezi (TRAMER), Bireysel Emeklilik Sisteminin faaliyete geçmesi ve Tarım Sigorta Havuzu (TARSİM) gibi sigortacılık sektöründe önemli sayılabilecek bir takım yenilikleri hayata geçirilmiştir.

Türkiye ekonomisindeki gelişmeler ve dünya ekonomisi ile entegrasyon politikaları çerçevesinde son yıllarda sigortacılık alanında önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Yabancı sermayenin sektöre olan ilgisi artmış ve yapılan ortaklıklar veya satın almalar sonucu ülkemizde faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirket sayısı giderek artarken bunların pazar paylarında önemli ölçüde yükselmiştir.

---

<sup>61</sup>Cipil, a.g.e., s.39.

<sup>62</sup>Sigortacılık Eğitim Merkezi, Sigorta Acenteleri Teknik Personel Eğitim Programı, s.9.

## 2.1.2. Sigorta Kavramı

Yeni Türk Ticaret Kanununun 1401'inci maddesinde tanımlandığı üzere sigorta sözleşmesiyle sigortacı, bir prim karşılığında kişinin para ile ölçülebilir bir menfaatini zarara uğratan tehlikenin meydana gelmesi halinde bunu tazmin etmeyi ya da bir veya birkaç kişinin hayat süreleri sebebiyle ya da hayatlarında gerçekleşen bazı olaylar dolayısı ile bir para ödemeyi veya diğer edimlerde bulunmayı taahhüt etmektedir<sup>63</sup>

Sigorta, aynı türden tehlikeyle karşı karşıya olan kişilerin, kurumların, prim adı verilen belirli bir miktar para ödemesi yoluyla toplanan fonların, sadece o tehlikenin gerçekleşmesi sonucunda zarara uğrayanların zararını karşılama amacıyla hasar öncesi duruma getirmek için taraflar arasında kullanılan bir ekonomik düzenlemedir.<sup>64</sup>

Başka bir ifadeye göre; "sigortacılık ekonomik kayba neden olan muhtemel risklerle baş edebilme planı" olarak tanımlanmaktadır.<sup>65</sup>

Sigorta, insanların karşılaşmaları muhtemel tehlikelerin (rizikoların, risklerin) ekonomik sonuçlarını ortadan kaldırabilmek ve de onları tehlikeden önceki mali durumlarına getirebilmek için kullanılan bir yöntem, bir sistemdir.<sup>66</sup>

Sigortanın sadece bir tanımı olmadığı gibi konuyla ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Amerikan Riskleri Sigorta Terminolojisi ve Sigorta Birliği Komisyonunun (The Commission on Insurance Terminology of American Risk and Insurance Association) yaptığı genel sigorta tanımına göre; sigorta, sigortalı ve sigortacı arasında sigortalının başına gelebilecek tesadüfi zararların ödenmesi için yapılan bir risk transfer sistemidir.<sup>67</sup>

Tüm yapılan tanımlarda da görüleceği gibi; sigorta kavramını, birbirine benzeyen veya birbirinin aynı olan muhtelif rizikolara uğrayacak olan kişilerin bu işi meslek edinen ve ticari bir faaliyet olarak üstelenen oluşum veya organizasyonlara belirli bir karşılık (prim) ödemek suretiyle taraflar arasında

<sup>63</sup>Yeni Türk Ticaret Kanunu, 6. Kitap (**Sigorta Hukuku**), Madde 1401/1.

<sup>64</sup>Hüseyin Yunak, **Sigortanın Genel Prensipleri**, Ceyme Matbaacılık, Mart 2000, s.14.

<sup>65</sup>Sema Alkan, Sigorta Sektörü, <http://www.vakifbank.com.tr/earstirma/sigorta.doc>, 15, s.3.

<sup>66</sup>Hilmi Acınan, **Sigortaya Giriş**, Can Matbaa, İstanbul, 1998, s.7

<sup>67</sup>George.E.Redja, **Principles of Risk Management and Insurance**, Collins Harper College Publishers, Lincoln, 2007, s.19.

kararlaştırılan sürezarında teminat altına alınan risklerin, gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan zararın giderilmesi için bir talep hakkına sahip olunması şeklinde tanımlamak mümkündür.

### 2.1.3. Sigorta İşlevleri

Ekonominin temel karar birimlerinden olan bireyler, işletmeler ve uluslar için ekonomik ve sosyal hayat bakımından sigortacılık sektöru büyük önem taşımaktadır. Bu önem ise dünyada yaşanan özellikle doğal afetlerin artması, sigortacılık eğitimlerinin artması ve bireylerin sigorta konusunda daha bilinçli hale gelmeleri ile her geçen yıl daha da artmaktadır. Sigortanın işlevlerini iki başlık altında toparlayabiliriz. Bunlardan ilki, sigortanın mikro açıdan yarattığı faydalar ki buna risk yönetimi ve girişimciler açısından işlevler de diyebiliriz. İkinisi ise, sigortanın makro açıdan yarattığı faydalar, buna da ekonomik işlevler diyebiliriz.

#### 2.1.3.1.Sigortanın Mikro İşlevleri

Sigortacılık sektöru, üstlendiği işlevleri sayesinde aynı zamanda ülke ekonomisine önemli katkılarda bulunmaktadır. Günümüzde, ekonomik büyüme modellerine bankacılık ve sigortacılık sektörleri de eklenmiş ve yapılan birçok amprik çalışma, bankaların ve sigorta şirketlerinin ekonomik büyümeye katkı sağladığını göstermiştir.

Bu anlamda sigortanın mikro işlevlerini şöyle özetlemek mümkündür<sup>68</sup>:

Sigorta toplumda bir dayanışma, huzur ve güven sağlar. Sigortanın özellikle yatırımları artırıcı etkisiyle ülke ekonomisine katkıda bulunması, ayrı bir sektör oluşturup yeni iş alanları yaratması ve önemli felaketlerin çalışma yaşamında asgari kesintiyle atlatılmasını sağlaması istihdamı da artırır. Bir bireye ya da kuruluşa ait sigortalanmış değer kayıplarının, aynı riskle karşı karşıya olan diğer kişiler arasında dağıtılarak paylaştırılması işlemlerinin organizasyonu sigorta kuruluşları tarafından gerçekleştirilir.

Sigorta, girişimcinin kararlarını etkiler. Girişimci, kararlarını çeşitli alternatifler içinden yapacağı seçimle belirler. Belirsizliklerin yoğun olduğu ortamlarda, riskin büyüklüğü, girişimcinin karar vermesini güçleştirir. Büyük mali

---

<sup>68</sup>Emin Güre, *Sigorta Denetleme Uzmanı, Sigorta Nedir ve Temel Büyüklükler*, Ders Notları, Ankara, 2006, s.27

risklerle karşı karşıya olan bir girişimci, verimliliğini arttıracak pek çok faktörü en aza indirme yoluna gider. Böylece sigorta küçük ve belli ödemeler karşılığında büyük ve belirsiz hasarlara karşı garanti sağlayan bir kuruluş olarak girişimcinin karar verirken cesur olmasını, yatırımlara girmesini sağlar. Zarar riskinin azaldığını gören girişimci rekabet alanına girmekte tereddüt etmeyerek yeni girişimlere sermaye yatırır. Böylece iş ortamında, güvence altına alınmanın verdiği rahatlıkla dev sanayi ve ticari kuruluşlarının oluşumu gerçekleşir.

Sigorta, girişimcinin daha ucuz fiyatla yatırım sermayesi bulmasını sağlar. Sigorta kuruluşları, biriken tasarruf potansiyeli ile direkt yatırımlarda buldukları gibi, yatırımcıya ikraz yoluyla ya da hisse senedi, tahvil vs. alımı ile katkıda bulunarak piyasadaki para arzını artırırlar. Yatırıma aktarılabilecek tasarruf fonlarının fazlalığı faiz oranlarını düşürdüğünden, girişimcinin ucuz fiyata yatırım sermayesi bulmasını dolayısıyla, daha fazla girişimci ve daha büyük girişimlerin oluşumunu sağlar.

Sigorta, girişimcinin dondurduğu risk karşılığı sermaye miktarını en aza indirir. Sigorta, riski güvence altına aldığı anda, girişimci prim ödemesi dışında elindeki sermayesini rahatlıkla kendi yatırımına yönelterek daha geniş çapta bir yatırıma gidebilecektir.

Sigorta, girişimciye kredi olanakları yaratır. Sigorta ile güvence altına alınan gayrimenkullerin veya menkul değerlerin ipotek ve rehinleri kolaylıkla kredi olanağı sağlamaktadır. Gelişmiş ülkelerde kredi sisteminin temeli sigortadır. Yeterli sigorta güvencesine sahip bir girişimcinin daha iyi bir kredi riski olması doğaldır.

Sigorta, fiyatların daha gerçekçi bir düzeyde oluşmasını sağlar. Eğer sigorta olmasaydı, imalatçı, dağıtımçı gibi aracı kuruluşlar fiyatlarına şüpheli borçlar, yangın, hırsızlık ya da nakliyat ile ilgili tahminlerini sübjektif olarak yansıtacaklardır ki bu durumda fiyatların gerçekçi bir düzeyde oluşmaması ve maliyetlerin çok artması doğaldır. Oysa sigortada her dalda çok miktarda istatistik veriler özenle derlenmiş, birçok uzmanın analizleri sonucunda fiyatlandırma sistemleri geliştirilmiştir. İşletmelerin sigorta maliyetleri belirli ve güvenli olunca, fiyatlar da daha gerçekçi ve düşük düzeyde olmaktadır.

Sigorta kuruluşunun kendisine ait riskleri vardır. Sigorta şirketinin kendisi de hem ticaret hem yatırım faaliyetlerinde bulunan ekonomik bir varlık, bir işletmedir. Bu nedenle diğer hizmet işletmeleri gibi üretimde bulunmak ve kar etmek, büyüyerek hizmet alanını genişletmek temel amaçları arasındadır. Bu amaçlarını gerçekleştirirken de her işletme gibi maruz kalabileceği riskleri kontrol altında tutma çabası içindedir. Reasürans(yani sigorta şirketlerinin yüklenemeyecekleri riskleri başka sigorta ya da reasürans şirketlerine devretmeleri), fiyatlandırma, iş kabulü, risk seçimi, hasar yönetimi gibi teknik işlemlerin araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu elde edilen bilgilerin ışığında yapılması şarttır. Böylelikle sigorta kuruluşları hem kendilerinin, hem de başkalarının riskleri ile ilgili sağlıklı kararlara varabileceklerdir.

### 2.1.3.2.Sigortanın Makro İşlevleri

Bu işlevleri ekonomik işlevler diye adlandırabiliriz. Ekonomi içinde üretkenliği arttıran, gelişme ve büyümeyi destekleyen ekonomik işlevler sigorta işletmelerine mali kurum hüviyeti kazandırmaktadır. Günümüzde dünya ekonomisi içinde sigorta faaliyetlerinin etkilerini ele aldığımız zaman, dünya ekonomisi ile sigorta faaliyetlerinin gelişiminin arasındaki ilişki doğrudandır. Direkt prim üretiminin GSMH içindeki oranı sigorta sektörünün ekonomik gelişmeye etkisini göstermektedir. Sigorta kuruluşlarında biriken prim, teminat sermayeleri gibi potansiyellerin hisse senedi, tahvil, gayrimenkul alımı ve ikraz şeklinde değerlendirilmesi bu önemi giderek arttırmış ve böylelikle gelişmiş sigortacılık faaliyetleri, riskleri yönetme ve güvence satma ile ilgili fonksiyonlarının yanı sıra ülke ekonomisinde üretken faaliyetlere neden olan işlevleri de gerçekleştiren faaliyetler haline gelmişlerdir.<sup>69</sup>

Sigortanın makro işlevlerini şöyle özetlemek mümkündür:

Sigorta, ekonominin önemli tasarruf kaynağıdır. Sigortacılar, kişinin birçok nedenle gelirinden kendi kendine tasarrufa ayıramadığı bölümlerin belli aralıklarla ve düzenli bir şekilde biriktirilmesini sağlarlar. Sigorta ettiren tarafından ödenen prim tutarları tasarruf sayılır. Çünkü sigorta şirketlerinin elde ettikleri primlerin bir kısmı ikraz ya da hisse senedi, tahvil, gayrimenkul satın alma yolu ile yatırımlara kaynak olur. Sigorta faaliyetleri, geniş halk kitlelerine yayılabilme özelliğine sahip

---

<sup>69</sup>Güler Şebnem Uralcan., *Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi*, Beta Basım, İstanbul, 2004b, s.42.



olduklarından, gerek ülke fertlerinin büyük bir kesiminin ve gerekse ülke dışı fertlerin gelirlerinin bir kısmını rezervuarları içinde toplama olanağına sahiptirler. Bu değer birikimleri, yatırım alanlarına aktarıldıklarında milli geliri arttırmaları. Sigorta işlemlerinin uluslar arası alanlara yayılması nedeniyle yurtdışı sigorta işlemlerinden elde edilen kazançlar ülkenin ödemeler dengesini etkiler.

Sigorta, sosyo-ekonomik çöküntü ve kayıpların önleyicisidir. Kişilerin karşılaşılabilecekleri aynı tür risklere karşı birleşmeleri ve tek başlarına taşıyamayacakları ekonomik çöküntüleri çoğunluğa dağıtarak önlemeleri sigorta faaliyetlerinin temelini oluşturur. Sigortanın ekonomik kayıpların önleyicisi olması ise, hasar önleme faaliyetlerinde ortaya çıkmaktadır.

Sigorta, sosyal refah düzeyini yükseltir. Sosyal refah düzeyi açısından ulaşılmaması istenen düzey şüphe yok ki kişi başına gelirin artmakta olduğu bir gelişme düzeyidir. Sigorta işlemleri, hasarları tazmin ederek işyerlerinin kapanmasını, yatırımların azalmasını önlediğinden ekonomide devreden çıkacak yatırımların doğuracağı gelir kaybının önüne geçmiş olur. İşsiz sayısının artmasını önler. Kişiler açısından ise ölüm, yangın, hırsızlık, doğal afetler, sakatlık gibi rizikoların gerçekleşmesinden doğacak sosyo-ekonomik sorunların, kayıpların, yıkımların önüne geçtiğinden aile dağılmalarının, huzursuzlukların, intiharların çoğalmasını engeller. Yeni nesillerin huzurlu ve güvenli bir ortamda yetişmelerini sağlar.

Sigorta, uluslar arası ekonomik ilişkileri ve ticareti geliştirir. Sigortacılık faaliyetleri, gerek yatırıma kaynak olan fonları arttırma, gerek girişimcinin risklerini yüklenme nedeniyle hem üretim güçlerini arttırma, hem de ticareti uluslararası taşıma işlevlerini yüklenmektedir.

Sigorta, önemli bir vergi kaynağıdır. Sigorta işlemlerinin ülke ekonomisi açısından bir başka önemi, tasarruflara kaynak teşkil eden vergilere de büyük oranda katkıda bulunmasıdır.

Sigorta, ekonomide önemli bir sektördür. Sigorta sektörü hizmet üreten sektörler sınıfındadır. Özellikle ödemeler dengesi üzerinde etkileri nedeniyle

önem kazanmaktadır. Mali kurumlar içinde yer almakta ve bu nedenle de ekonomik gelişme açısından önemli katkılarda bulunabilme özelliklerine sahiptir.<sup>70</sup>

#### 2.1.4. Risk Kavramı ve Sigortacılıkta Risk

Risk tanımı konusunda literatürde herkesin üzerinde anlaşma sağladığı bir kavram yoktur. Bu kavram; kişiye ve işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre değişimler göstermesine rağmen genelde risk, işletmeyi ve kişiyi bütünü ile etkileyenolumsuz olayların ortaya çıkmasıdır. Diğer bir ifade ile risk, işletmeyi bütünü ile etkileyebilecek olan finansal kayıplar, etik olmayan davranışlar, işletme imajının zarar görmesini ve yasal düzenlemelere karşı faaliyet gösterme işlevleridir.<sup>71</sup>

Türk Dil Kurumu sözlüğündeki tanıma göre risk; "zarara uğrama tehlikesi" dir.<sup>72</sup> Fransızca'da "risque", İtalyanca'da "risco" olarak adlandırılan risk; tehlikeden kaçınma olarak kullanılmaktadır. "Risk" ve "riziko" kavramları günlük hayatta farklı gibi düşünülse de Türkçe'de eş anlamlı olarak kullanılmakta olup, Fransızca'dan risk, İtalyanca'dan riziko olarak dilimize geçmiştir. Risk, muhtemelen latincedeki *risicum* kelimesinden gelmektedir. Yunanca "rhiza" kelimesi kayalıkların etrafındaki yelkenlilerin karşılaştıkları tehlikeleri anlatmak için kullanılmaktadır.

Günümüz, iş hayatının ayrılmaz bir parçası olan risk, kısaca bir olayın olumsuz sonuçlarına ilişkin belirsizlik olarak tanımlanabilir. 21. Yüzyılın karmaşık ekonomi ortamında faaliyet gösteren şirketler ve hükümetler çok çeşitli risklerle mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Kimileri, yalnız riskler ortaya çıktığı anda geçici ve tepkisel biçimde müdahalede bulunurken, kimileri de üstlenmek istedikleri riskleri ve onları en iyi yönetme yöntemlerini önceden belirleyerek, insiyatifi elde tutan bir görünüm çizmektedirler. Risklerin ihmal edilmeleri halinde, mali açıdan zararlı etkilere neden olacağı, özellikle son dönemlerde büyük ölçüde netlik kazanmış ve bazı deneysel kanıtlar, kurumların zarar karşı yol açabilecek nitelikteki belirsizliklere karşı somutlaştırılmış yöntemleri artan şekilde benimsediğini göstermiştir.

<sup>70</sup>Uralcan.,a.g.e., s.42.

<sup>71</sup>Nazmi Zarifi Gürkan, *İç Denetimin Faaliyet Alanı, Mali Yönetim ve Denetim Dergisi*, Temmuz-Ağustos, 2006, s.39.

<sup>72</sup>Türk Dil Kurumu Online Sözlüğü. <http://www.tdk.gov.tr/>

Ekonomik anlamda ise risk, ekonomik birimlerin performansını etkiler ve bu yüzden kaynakların optimum tahsisine ve bütün ulusların ekonomik gelişimine kısıtlamalar getirirken, makro ve mikro bazda bireyin ve toplumun ekonomik kararlarında belirleyici faktörlerden biri olur.

IRM (Institute of Risk Management – Risk Yönetim Enstitüsü), riski, “bir olayın ve sonuçlarının bileşiminin olasılığı” olarak tanımlar. Sonuçlar olumludan olumsuzu kadar geniş bir perpektifte olabilir. Kurumların çok çeşitli hedefleri vardır ve bu hedeflere ulaşmadaki belirsizlik risktir.<sup>73</sup>

ISO Guide 73’e göre risk; “hedeflerdeki ya da amaçlardaki belirsizliğin etkisi” olarak tanımlanmıştır. Bir etkinin beklenen hedefte yol açtığı sapmanın olumlu veya olumsuz olabileceğini belirtir. Ayrıca risk, bir olay ya da koşullardaki değişim veya bir netice olarak da tanımlanabilir. Bu tanım hedefler ile riski birbirine bağlar.<sup>74</sup>

Outreville, “bir çok kitapta risk, bir tehlikenin belirsizliği olarak tanımlanmıştır” diyerek, bu tanıma destek veren yazarları kaynakçada göstermiştir. Bu tanımın sözlük tanımına benzemediğini, sigortacıların belkide riski sözlük anlamından farklı çok teknik bir anlamda kullandıklarını belirterek, aşağıda bir kısmının verildiği şekliyle bir çok yazardan alıntılar yapmıştır:

- i. Risk, finansal zararın belirsizliğidir.
- ii. Risk zarar uğrama ile ilgili belirsizliktir.
- iii. Risk, bireyin herhangi bir zamanda kendi etkisi olmadan karşılaştığı tehlikeleri ifade eder.
- iv. Sonuçların tahmin edilememesi risk olarak tanımlanır. Risk bu anlamda sonuçların zıt olduğunu değil , baştan bilinmediğini anlatır.
- v. Risk zararların olası olduğu bir durumdur. Sonuçta zarar olmadan riskin hiçbir anlamı yoktur.
- vi. Risk, beklenen veya umulan bir sonuçtan ters bir sapmanın olası olduğu bir durumdur.

Bu tanımlardan sonra Outreville; “Joe College risk ve sigorta için kitaplara ve sözlüklere bakmaya devam etseydi, riskin hasar olasılığı veya tehlikelerin

---

<sup>73</sup><http://theirm.org/about/risk-management/>

<sup>74</sup><http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf>

kombinasyonu olduğunu bulacaktı.” diyerek riskin hem hasar olasılığını hem de tehlikeleri ifade ettiğini belirtmiştir.

Williams, A.J.-Heins, R.M., ikilisinin “Risk Yönetimi ve Sigorta” adlı kitabında “Literatürde, risk farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kesin bir tanım yoktur. Belirli bir zamanda belirli bir durumda gerçekleşebilecek sonuçların değişimidir. Sadece bir sonuç söz konusu ise, değişim ve dolayısıyla risk sıfırdır. Birçok sonuç söz konusu ise risk sıfır değildir, değişim arttıkça risk artar” şeklinde bir tanıma rastlanmaktadır.

Nitekim Pekiner de “Risk zarar ihtimali veya arzu edilmeyen bir olayın meydana gelme ihtimali olarak belirtilebilir” diyerek riskin bir bakıma hasar olasılığı olduğunu söylemektedir.

1966 yılında Amerikan Risk ve Sigorta Birliği'nin tanıma göre ise risk “iki veya daha fazla olasılığın olduğu sonuçlardaki belirsizliği ifade eder” olarak ifade edilmiştir.

Sonuç olarak risk tehlikedir. Risk tüm hayatımızın bir parçasıdır. Toplum olarak büyüme ve gelişme için risk alma durumundayız. Enerjiden altyapıya, tedarik zincirinden havaalanlarına, hastanelerden içinde yaşadığımız konutlara kadar yaşamın her alanında etkin risk yönetimi oluşturulması, toplumların başarılarının artmasına yardımcı olur. Temposu yüksek dünya’da, hızla gelişen ve karışıklaşan riskleri yönetmek zorundayız. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere gündelik hayatlarda ve iş hayatında, risklerin zararlarını en az seviyeye çekildiğinden emin olunan bir risk yönetim sistemine ihtiyaç doğmaktadır.

#### **2.1.4.1. Risk ve Belirsizlik**

Belirsizlik ile ilgili tanımlar ve açıklamalar da risk tanımında olduğu gibi çok çeşitlidir. Risk kavramının, “Bir olayın gerçekleşme olasılığı”, “bireylerin belirsiz bir zaman diliminde karşılaştıkları tehlikeler”, “beklenen veya umulan bir sonuçtan sapmanın olası olduğu durum”, “sonuçların tahmin edilememesi”, , “zarara uğrama ile ilgili belirsizlik” gibi ifadeler ile anlatılabileceğini bir önceki bölümde gördük. Bahsi geçen tanımlamalar sonucunda risk kelimesinin anlamı içerisinde “belirsizlik” ve “tehlike” unsurlarını yer aldığı görülmüştür. Yani bir başka anlamda

risk, kaçınılması ve korkulması gereken tehlikelerdir ve belirsizlik barındırmaktadır. Başka dillerle ilgili sözlüklerde de riskin karşılığı tehlike, zarar, kayıp, dezavantaj, zarar olasılığı, kötü sonuçlar, yıkılma vs. olarak verilmektedir.

Sonuç olarak risk “tehlike”dir ve gerçekleştiğinde acı verir veya zarara neden olmasına rağmen gerçekleşip gerçekleşmeyeceği noktasında “belirsizlik” içermektedir. Belirsizlik kavramı ile ilgili yapılan bir tanımlamaya göre belirsizlik “olası birçok sonucun gerçekleşebileceği durumlarda tahmin yeteneği ile ilgili olarak kişinin duyduğu kuşku ve belirsizlik kişinin riskin farkında olmasıdır”.<sup>75</sup> Yani belirsizlik aynı zamanda bir olasılıktır ve olasılık kavramı 0 ile 1 aralığında bir değer alır. Bir olayın meydana gelme şansı sıfır olduğunda belirsizlik yoktur. Olayın meydana gelme olasılığı arttığında belirsizlik de artar. Belirsizlik, olayın meydana gelme olasılığının, meydana gelmeme olasılığına eşit olduğu yani olasılığın ½ olduğu durumda en çok olacaktır. Eşit olasılıktan daha büyük veya küçük olasılıklara doğru ilerledikçe belirsizlik azalır. Belirsizlik arttıkça ise uğranılabilecek kaybı yansıtan risk büyür. Risk, belirsizlikten ayrı olarak tanımlanamayacak bir kavramdır.

D. Kent Miller “A Framework For Integrated Risk Management In International Business” adlı çalışmasında riskin kaynaklarını aşağıdaki gibi genel bir şemada toplamıştır;<sup>76</sup>

**Tablo-2**Risk Kaynakları<sup>77</sup>

Genel Çevresel Belirsizlikler	Sektöre İlişkin Belirsizlikler	İşletmeye Özel Belirsizlikler
- Politik Belirsizlikler	- Girdi piyasası Belirsizlikleri	- Faaliyetle İlgili Belirsizlikler
- Hükümet	- Mamul Piyasası Belirsizlikleri	- Yasal Sorumluluk Belirsizlikleri
- Politika Belirsizlikleri	- Rekabet Belirsizlikleri	- Araştırma Geliştirme Belirsizlikleri
- Makro Ekonomik Belirsizlikler		- Kredi Belirsizlikleri
- Sosyal Belirsizlikler		- Davranışsal Belirsizlikler
- Doğal Belirsizlikler		

<sup>75</sup>C.Arthur Williams.Jr. ve Richard M.Heins, *Risk Management and Insurance*, Mc Graw Hill Book Company, USA, 1981, s.8

<sup>76</sup>Kent D.Miller, *A Framework For Integrated Risk Management In international Business*, Journal of International Studies, Second Quarter, Vol 23, No.2, 1993, s.313

<sup>77</sup>Kent D.Miller “A Framework For Integrated Risk Management In international Business”,Journal of International Studies, Second Quarter, Vol 23, No.2, y.y., 1993, s. 313.

Herne kadar belirsizlik bilinemeyen bir kavram olsa da yaşanan deneyimler sonucunda aşağıdaki gibi belirsizliğin genel çerçevesini oluşturan kavramlardan bahsedilebilir. Konumuz kapsamına girecek şekilde çevresel, sektörel ve işletme bazlı belirsizliklerden bahsetmekte fayda vardır;

#### Çevresel belirsizlikler:

Politik belirsizlik; Darbe, savaş ve hükümet değişimi gibi politik arenada yaşanan ve istikrarsızlığa sebep olabilecek mevcut veya potansiyel değişimler politik belirsizlikler kategorisinde yer almaktadır,

Hükümet politikalarındaki belirsizlikler; Ülke hükümetleri tarafından gerçekleştirilen millileştirme hareketleri, mali ve parasal reformlar, ticari kısıtlamalar, fiyat kontrolleri, devlet tarafından sağlanan kamu hizmetlerinde yetersizlik vs,<sup>78</sup>

Makroekonomik belirsizlikler; Ekonomik alanda krizlere neden olabilecek pekçok unsurlardan bu başlık altında bahsedilebilir. Enflasyon, nispi fiyat değişimleri, döviz kurları, faiz oranları ve ticari şartlardaki değişimler vs,

Sosyal belirsizlikler; Sosyal hayat içinde toplulukların ilgilerinin değişimi, sosyal huzursuzluklar, gösteriler, hırsızlık, terör vs,<sup>79</sup>

Doğal belirsizlikler; Ülke genelinde ekonomik , sosyal kayıpların ortaya çıkmasına sebep kasırgalar, deprem, sel felaketi vs.

#### Sektörel Belirsizlikler:<sup>80</sup>

Girdi piyasasında görülen belirsizlikler; Üretimde kullanılan girdilerin yeterli miktar ve kalitede elde edilmesiyle ilgilidir. Özellikle, girdi piyasasına çok az sayıda üreticinin hakim olduğu durumlarda, girdilerin istenilen zaman, kalite ve fiyatta temini oldukça güç olabilir.

Mamul piyasası belirsizlikleri; Taleple ilgilidir. Müşteri zevklerindeki değişimlerden kaynaklanabilir. Ayrıca, ikame mallarının varlığı ve tamamlayıcı mallarının kıtlığı da önemli ölçüde etkili olur.

Rekabet belirsizliği; Endüstrideki mevcut işletmeler ile yeni girenler arasındaki rekabetle ilgilidir. Yeni bir iş kurmak yada mevcut işlerine ilişkin

---

<sup>78</sup>Syed H.Akhter ve Yusuf A.Choudhry, *Forced withdrawal from A Country Market: Managing Political Risk*, Business Horizons, Vol 36, No 3, 1993., s.47

<sup>79</sup>Yaşar Karayalçın, *Risk-Sigorta, Risk Yönetimi*, İş Bankası Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1984, s.5.

<sup>80</sup>Zeyyat Hatipoğlu, *İşletme Finansı*, Met/Er Matbası, İstanbul, 1986, s.140.

stratejik kararlar vermek durumunda olan işletmeler, rakiplerinin durumlarını da dikkate almak zorundadırlar.

#### **İşletmeye Özel Belirsizlikler:**

Faaliyetle ilgili belirsizlikler; İşgücü belirsizlikleri, kalifiye işgücü bulma zorluğu, işgücü huzursuzlukları, üretim belirsizlikleri vs,

Yasal sorumluluk belirsizlikleri; Bir şirketin mamulünün üretimi veya tüketiminden dolayı meydana gelen zararlı etkiler vs,

Ar-Ge belirsizlikleri; Araştırma faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda şirketin rekabet yeteneğini etkileyici ölçüde kaybetmesi, yüksek ar-ge maliyetinin karşılanamaması sonucu finansal zorluk yaşanması vs,

Kredi belirsizlikleri; Şirketin alacaklarını tahsil edememesi gibi firmaya özel çeşitli sıkıntılar sebebi ile nakit akışlarında olumsuzluklar sonucu kredi borçlarının ödenememesi vs,

Davranışsal belirsizlikler; Şirket amaçlarının çalışanlara benimsetilememesi durumunda ortaya çıkabilecek verim azalışı vs.

#### **2.1.4.2. Risk Çeşitleri**

Risk türlerini sınıflandırmak oldukça zordur. Risk evrenin her yerinde ve oldukça değişken yapılarda karşımıza çıkmaktadır. Geçen zaman, risklerin yönetilmeleri açısından bir çok sistem ve yönetimin geliştirilmesine olanak sağlasa da özellikle iş hayatının ve teknolojinin giderek karmaşıklaşması ve pahalılaşması risk türlerini önü alınamaz bir şekilde çeşitlendirmektedir. İnsanların korunma kültürünün gelişmesi de riskin çeşitliliğini artırmaktadır.

Risk sigortanın esasıdır. Risklerin sınıflandırılmasındaki temel amaç, risklerin daha iyi tanımlanabilmesi, ölçülebilmesi, değerlendirilebilmesi ve yönetilebilmesi, başka bir deyişle kontrol altına alınabilmesidir. Bu amaca yönelik olarak literatürde yer alan bir çok farklı ve çeşitli sınıflandırmada söz konusudur.

#### **2.1.4.2.1. Gerçekleşmesine Etki Eden Faktörlere Göre Risklerin Sınıflandırılması**

Gerçekleşmesine etki eden faktörlere göre riskler 3 grupta incelenebilir;<sup>81</sup>

Fiziksel rizikolar; Çeşitli tehlikelerden oluşabilen ve bir kayıp olma olasılığını arttırabilen fiziksel özellikleri içermektedir. Örnek olarak yangın tehlikesinden

---

<sup>81</sup>Yunak, a.g.e., s. 8

dolayı ortaya çıkabilecek kaybı arttıracı fiziksel özellikler; bina inşaatının özelliği, taşınmazın bulunduğu yer ve binanın konumu verilebilir.

Ahlaki rizikolar (Moral Hazard); Sigortalının ahlaki etiğe aykırı davranışları sonucu kayıp olasılığını arttıran rizikolardır. Örnek olarak, sigortalının dürüst olmayan eğilimleri sonucu sigorta şirketinden fazla para talep edebilmek için kasten hasarı arttırması veya yanılıcı beyanda bulunmasını verebiliriz.

Manevi rizikolar; Sigortalıların dikkatsiz davranışlarının kaybı arttırmasıdır. Örnek olarak, sigortalının sigorta şirketinin zararı ödeyeceği gerekçesiyle zararı kendi karşılayacağı durumdan daha az özen göstermesidir.

#### **2.1.4.2.2.Etki Alanlarına Göre Risklerin Sınıflandırılması**

Etki alanına göre riskler bireyi ya da kitleleri etkilemeleri bakımından “Temel” ve “Özel” risk olarak ayrılır.

Temel risk; Kaynakları ve sonuçları bakımından bireysel değildir. Rizikodan doğan kayıplara bireysel eylemler değil savaş, enflasyon, işsizlik gibi politik, sosyal ve ekonomik bunalımlar yol açar. Bu riskler sonuçları itibariyle tüm toplumu etkiler.

Özel risk; Kaynakları ve sonuçları bakımından bireyseldir. Bireysel eylemler sonucunda doğar ve bireyleri etkiler.

#### **2.1.4.2.3. İfade Ettiği Anlam Açısından Risklerin Sınıflandırılması**

İfade ettiği anlam açısından riskler “Spekülatif” ve “Saf (gerçek)” risk olarak ayrılır.

Spekülatif risk; Hem kazanma hem de kaybetme olasılığı bulunan risktir. Olasılık oranları farklı olabilmekle beraber, sonuçta kar ya da zarardan biri muhakkak gerçekleşir. Kaybetme riskine karşılık zenginleşme beklentisi vardır.<sup>82</sup> Kumar, at yarışı vs. deki risk bu tip bir riskdir. Ekonomik faaliyetler ile ilgili kararlar da spekülatif risk kapsamındadır.

Saf (gerçek) risk; Kazanma olasılığı bulunmayan, sadece kaybetme ya da kaybetmeme olasılığı bulunan riskdir. Kar olasılığı yoktur. Gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ya da ne zaman gerçekleşeceği belli değildir. Ancak

---

<sup>82</sup> Frank.Joseph Angell., *Insurance Principles and Practices*, The Ronald Press Comp., New York, 1959, s.8



gerçekleştğinde kesin zarar doğurur ve bu zarar kişinin ekonomik gücünü azaltır.<sup>83</sup> Sigortacılığın karşı karşıya olduğu riskler de genellikle bu niteliktedir.

#### 2.1.4.2.4.Ekonomik risk – Ekonomik Olmayan Risk

Kişi, hayatının her alanında riskler ile karşı karşıyadır. Bu riskler kişinin/toplumun ekonomik yaşamıyla ilgili olabildiği gibi, ekonomik yönü olmayabilir.

##### 2.1.4.2.4.1.Sistemik Risk

Tüm ekonomiyi etkileyen risklerdir. Yani makro ekonomi kaynaklıdır.<sup>84</sup> “Pazar riski” de denir. Ekonomik, sosyal, politik, psikolojik koşullar veya savaşlar ve spekülasyon dalgaları tüm ekonomiyi etkileyerek bu tip risklerin kaynağını oluşturur.<sup>85</sup> Portföy çeşitlendirmesi gibi tedbirler ile önüne geçilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla “bertaraf edilemeyen” veya “farklılaştırılmayan” risktir.

Enflasyon riski; Fiyatlar genel düzeyindeki yükselmeden dolayı, paranın satın alma gücündeki düşüş, yatırımların verimliliğini etkiler. Ayrıca gelecek dönemlerdeki enflasyon oranları hakkındaki belirsizlikler de bir risk unsurudur.

Faiz oranı riski; Ekonomideki enflasyonist sorunlar ile yakından ilişkilidir. Özü, faiz haddindeki değişme nedeni ile yatırımcının zarara uğrama olasılığıdır. Faiz haddindeki değişme ise enflasyon oranına ve enflasyon ile ilgili beklentilere bağlıdır. Faiz hadlerinin yükselmesi, özellikle sabit gelir sağlayan menkul değerlerin fiyatlarını düşürür. faiz hadlerindeki düşme ise menkul değerlerin fiyatını arttırır.<sup>86</sup> Bireysel yatırımcılar gibi finansal kurumlar da faiz oranı riski ile karşı karşıyadır. Örneğin bankalar için bu risk, fonlama maliyetinin kredilendirme ile elde edilecek gelirden daha hızlı artmasıdır. Faiz oranları dalgalandığı zaman, finansal kurumların tüm aktif, pasif ve bilanço dışı kalemleri ile birlikte gelir ve giderleri değişmektedir. Bu değişmelerin net etkisi şirketlerin kar ve sermayesine

---

<sup>83</sup>Angell.,a.g.e.,s.8

<sup>84</sup> Osman Gürbüz, *Geleneksel Portföy Yönetimi*, Ders Notları, 1993, s.119

<sup>85</sup> Ali Ceylan, ve Turhan Korkmaz, *Sermaye Piyasası ve Menkul Değerler Analizi*, Ekin Kitapevi, Bursa, 2004., s.67-72

<sup>86</sup>Shiu S.Elias, *Asset Liability Management*, Kluwer Academic publishers, USA,1993, s.152-153

yansır. Faiz oranı riski doğası itibariyle spekülâtif bir risktir, çünkü faiz oranı değişimleri kar ya da zarara sebep olabilmektedir.<sup>87</sup>

Stratejik risk; Yatırım stratejisinin yanlış kurularak yatırımların yanlış alanlara yönlendirilmesi riskidir.

Kur riski;Döviz kurundaki değişmelerin döviz cinsinden gelir ve giderlerin değerini etkilemesi sonucu ortaya çıkar. Bu riskin ortaya çıkabilmesi için, öncelikle döviz kuru riskine açık olunması gerekir.<sup>88</sup> Bir yatırımcı (kurum veya kişi) döviz pozisyonu açık olduğu zaman yani döviz alacak ve borçlarının bakiyesi sıfır değilse kur değişmelerinden etkilenir. Eğer döviz alacakları büyük döviz borçları ise uzun pozisyonda olup dövizin değer kazanması halinde bundan kazançlı çıkar. Eğer döviz borçları döviz döviz alacaklarından fazla ise kısa pozisyonda olacaktır. Dövizin değer kazanması halinde borç miktarı artacak, zarar sözkonusu olacaktır.

Likidite riski;Kısa vadeli nakit çıkışlarını koordine edebilmek, karşılayabilmek amacı ile kurumlar ellerinde yeteri kadar nakit tutmak durumundadır. Aslında tıpkı kurumlar gibi kişiler de kendi ödemeleri için bir miktar likiditeye ihtiyaç duyar. Likiditede yaşanacak bir sıkıntı, ödemelerin zamanında yapılamamasına yol açar. Likidite krizi kısaca kısa vadeli nakdi mal varlığının değerinin kısa vadeli borçları karşılayamaması durumudur. Likidite krizi “Fonlama Krizi” olarak da tanımlanır. Örneğin bankalar için, kısa vadeli fon bulup uzun vadeli borç verme halinde varlıklar ve borçlar arasında bir vade boşluğu oluşur. Bunun sonucunda da likidite riski doğar. Sigorta şirketleri için de, sigortalılara olan nakit yükümlülüklerinin yerine getirilebilmesi için likidite yeterliliği gerekir.

Ülke riski;Ülke riski dendiğinde ağırlıklı olarak politik ve ekonomik risk akla gelir. Yaşanabilecek kamu açıklarının ekonomiye etkileri, döviz kuru sisteminde yapılabilecek değişiklikler, yabancı sermayeye dair düzenlemeler, üretken olmayan devlet harcamaları, dış borca bağlı büyüyen ekonomide alınan borçlar ile tüketimin sübvansede edilmesi vs. burada bahsi geçen ekonomik riskin açılımında yer alabilir. Politik risk ise siyasi bunalımlar, savaşlar, uluslararası ilişkilerden kaynaklanan ambargo ve kotalar vs şeklinde açıklanabilir.

---

<sup>87</sup>Hennie van Greuning ve Sonja B.Brotanovic, *Analyzing Banking Risk*, The World Bank, Washington, 2000, s.177

<sup>88</sup>İnsan Uğur Delikanlı, *Döviz Kuru Riski ve Sermaye Yeterliliği*, Active Bankacılık ve Finans Makaleleri III, Alkım Yayın Ltd., İstanbul, 2001, s.7

Yasal Risk;Getirilebilecek aleyhte yasal düzenlemeler de yatırımcı için risk oluşturabilir.

İtibar Riski;Özellikle finans piyasalarında yaşanan krizlerde, kamuoyunda finansal kurumlara olan güvenin sarsılması riskidir.

Kredi Riski;Karşı tarafın finansal yükümlülüklerini yerine getirememe durumu ile karşı karşıya kalması riskidir. Bu riske karşı potansiyel zarar, karşı tarafın borçlarını ödeyememe olasılıkları hesaplanarak bulunur. Borç ödeyememe olasılıkları durgunluk faktörleri ile yakından ilgilidir ve her kredi yeterliliği kategorisi için ayrı hesaplanır.

#### **2.1.4.2.4.2.Sistemik Olmayan Risk**

Menkul değer ihraç etmiş firmanın kendi dinamiklerinden veya faaliyette bulunduğu endüstri koluna özgü faktörlerden kaynaklanır.<sup>89</sup> Belirli bir firma veya endüstriye ait koşulların ortaya çıkardığı risk olduğu için kontrol edilebilir, çeşitlendirme yolu ile yatırımcı kendini bu tür riske karşı koruyabilir. Dolayısı ile bu tür risk “farklılaştırılabilir risk” olarak da adlandırılır.

Finansal Risk; İşletmelerin finansal yapısı içerisinde banka kredisi, tahvil gibi borç türleri ve bu borçlara ilişkin faiz anapara ödemesi gibi yükümlülükler vardır. İşte finansal riski işletmenin bu yükümlülükleri yerine getiremeyerek tasfiye ve iflasa dek varabilmesidir. Bu da yatırımcılara zarar verir. Finansal risk borç miktarı, satışlardaki istikrar, grevler, mamullerin demode olması, şiddetli rekabet, likidite ihtiyacı, işletme yöneticilerinin kapasitesi gibi faktörler ile ilintilidir. Zira bu faktörler, firmanın kazanç düzeyini dolayısı ile yükümlülüklerini yerine getirebilme gücünü etkiler. Bu risk, firmaya özel bir risktir. Dolayısı ile, yatırımcılar ilgili firma tarafından ihraç edilen menkul değerleri portfolyelerinden çıkararak, kendilerini bu riskten koruyabilirler.

Yönetim Riski;Yöneticilerin hata veya başarıları işletme performansındaki önemli belirleyicilerdendir. Yani bu tip risk, insan hatalarından ve teknik hatalardan doğar . Sahtekarlık ve kasıtlı hareketler bu kategoriye dahil değildir.

---

<sup>89</sup> Harold.D.Skipper, *International Risk and Insurance*, Irwin Mc Graw-Hill P.,Boston, 1998, s.708.

İş ve Endüstri Riski;Tüketici zevklerindeki değişimler, rekabet ortamı, iş kolundaki grevler, hammadde sorunları gibi faktörler belirli bir iş kolundaki işletmelerin satış veya karlarını etkiler. Bu da elbette, işletmelerce ihraç edilen menkul değerlerin fiyat ve getirilerini etkiler.

#### **2.1.4.2.5.Aktüeryal – Finansal**

##### **2.1.4.2.5.1. Aktüeryal Risk**

Gelirin şirketin topladığı fonlara beklenen ödemelerden ya da alternatif olarak kabul edebileceği risklerden daha düşük olarak gerçekleşme riskidir.<sup>90</sup> Aktüerler Derneği tarafından bu riskler dört grupta toplanmıştır;<sup>91</sup>

· C-1 riskleri (Aktif riskleri): Sigorta şirketlerinin fonlarından ödünç alanların şirkete borçlarını ödeyememe olasılığından veya sigorta şirketinin yatırım aktiflerinin pazar değerinin azalmasından ortaya çıkan risktir. Bu tür risk faiz oranı riskini, kredi riskini, pazar riskini ve kur riskini içerir.

· C-2 riskleri (Fiyatlandırma riski): Yatırım geliri, ölüm ve hastalık, hasar ve kayıpların sıklığı ve ciddiyeti, idari masraflar, satışlar ve hatalardan ortaya çıkar. Eğer sigorta şirketinin fiyatlandırması yetersiz tahminlere göre yapılmış ise poliçe sahiplerine olan yükümlülüklerini yerine getiremez.

· C-3 riskleri (Aktif-pasif Denkliği riski): Dalgalanan faiz ve enflasyon oranlarının aktif ve pasifteki değerlere etkisinden ortaya çıkar. Eğer aktifteki kıymetlerin dalgalanan oranları, pasiftekilerden farklı ise; aktif ve pasifteki değer değişimleri farklı yani uyumsuz olacaktır. Bu da şirketin mali durumunu bozarak iflasa kadar götürebilir.

· C-4 riskleri (Çeşitli riskler): Şirketin önsezi ve idare yeteneğinin ötesindeki risklerdir. Vergi yasaları ve düzenleyici yasalardaki değişiklikler, eski ürünler, iyi eğitilmemiş çalışan/acentalar, idareci/çalışanların görevi kötüye kullanması veya kötü davranışlarını içerir. Bir başka ihtimal kazançların beklenmeyen bir şekilde değerinden düşüp sigorta şirketinin aktifleri üzerinde bir harekete yol açmasıdır.

---

<sup>90</sup>Richard Jones, *Applying Science to the Art of Risk Management-Global Reinsurance Risk Supplement*, 1995, s.39

<sup>91</sup>George.S.Oldfield ve Anthony M.Santomero, *The Place of Risk Management In Financial Institutions*, The Wharton School University of Pennsylvania Pub. , U.S.A., 1995, s.4

#### 2.1.4.2.5.2.Finansal Risk

Sigorta sektörü ile akla gelen aktüeryal risklerin bir alternatifi olarak finansal riskler düşünülebilir. Bu riskler makro ekonomiden kaynaklanabileceği gibi, mikro bazda sektörden ve/veya firmadan kaynaklanabilir. Esasında yukarıda detayları verilen “sistemik-sistemik olmayan riskler”, finansal risklerin alt açılımı olarak kabul edilebilir.

#### 2.1.5.Sigortacılıkta Risk Kavramı

Konusunu risk ve belirsizlikten alan sigortacılık, doğası gereği risk, olasılık ve belirsizlik kavramları ile yakın ilişki içindedir. Sigortacılıkta üretilen ve sunulan sigortacılık hizmetinin konusu risk unsuruna dayalıdır. Sigortacı müşterisine muhtemel riskler karşısında bir güven ve telafi olanağı olma sözü verir. Sigortacı için sözkonusu olabilecek riskler hasar maliyetindeki belirsizlik, aktiflerin ekonomik değerindeki değişme, borçluların kredibiliteleri, gelecekte karşılaşılabilecek masraf tutarının belirsizliği vs. olarak sıralanabilir.

Sigortacılık sektöründe risklerin sigortaya konu olabilmesi için riskin taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibi verilmiştir<sup>92</sup>;

- Riskin gerçekleşmesinin rastlantısal olması ve risk ile maddi veya manevi kayıp olması,
- Aynı özelliklere sahip riskle karşı karşıya olan çok sayıda birim olması,
- Riskin yasal olması ve kamu düzenine aykırılık taşımaması,
- Riskin gerçekleşmesindeki sıklık derecesinin uygun olması,
- Riskin gerçekleşme zamanının belli olması,
- Riskin gerçekleşme olasılığının bulunması,
- Hasarın belirlenebilir ve ölçülebilir olması,

Sigortacılık sektöründe risklerin kaynakları veya çeşitleri çok farklı kategorilerde incelenebilir. Aşağıda sigorta şirketlerinin maruz kaldığı riskler özet halinde sunulmuştur.

Sigortalama Riski: sigorta şirketlerinin sattığı ürünlerin türleri ile ilgili olup, sigortaya konu olan olayın oluşma olasılığı ve ortaya çıkabilecek hasarın tutarındaki belirsizliktir. Bazı ürünler diğerlerine oranla çok daha az veya çok

---

<sup>92</sup> Beyhan Yaşlıdağ, *Sigortacılık, Sigorta Aracıları-Sigorta İşlemleri*, 2.b., Seçkin, Ankara, 2014, s.54.

daha fazla sigorta riskine sahiptir. Örneğin, ev sigortası sistematik olaylar haricinde ticari yapılar ve ürünlere oranla çok daha az riske sahiplerdir.<sup>93</sup>

**Operasyonel Riskler:** BDDK, operasyonel risk kavramını, yetersiz ve başarısız olan şirket içi süreçlerden, insanlardan, sistemlerden veya dış olaylardan kaynaklandığını belirtmiştir. Bu durumda operasyonel risk, yasal riski de kapsayarak yukarıda söz edilen unsurların yol açtığı zarar etme olasılığıdır denilebilir.<sup>94</sup> Sigortacılık yönünden operasyonel risk, sigorta şirketinin riziko kabul (underwriting), hasar ve yatırım departmanları gibi işlemsel birimleri ile ilgili olan faaliyetler nedeniyle yaşanabilecek tüm riskleri kapsamaktadır. İnsan, sistem, dış olaylar, yasal risk unsurlarının sebep olabileceği operasyonel riskler çalışmamızın ana konu başlıklarından biri olması dolayısı ile ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı bir şekilde işlenecektir.

**Likidite Riski:** Şirketlerin tam olarak ve zamanında nakit çıkışlarını karşılayacak düzeyde nakte sahip olmaması nedeniyle maruz kaldıkları zarar ihtimalidir. Şirket esasen poliçe sahiplerinin zararlarını karşılamak ve onlara yapacağı ödemeleri yerine getirmek için yeterli nakit mevcudunun garantisini vermek zorundadır.

**Piyasa Riski:** Piyasa riski; faiz oranı riski, kur riski olarak sayılabilir.

**Kredi Riski:** Karşı tarafın sözleşmenin şartlarını yerine getirmemesi veya getirememesi durumunda yaşanabilecek risktir. Sigorta şirketlerinin kredi riskine maruz kaldığı başlıca bilanço kalemleri; bankalar, diğer nakit v.s. varlıklar, satılmayan hazır finansal varlıklar (pay senetleri hariç), alım satım amaçlı finansal varlıklar, vadeye kadar elde tutulacak finansal varlıklar, sigortalılardan prim alacakları, acentelerde alacaklar, reasürörlerden komisyon ve ödenen hasarlarla ilgili alacaklar, sigorta yükümlülüklerinden kaynaklanan reasürans payları, ilişkili taraflardan alacaklar ve diğer alacaklardır.<sup>95</sup>

<sup>93</sup>Ray Sigorta 2013 Faaliyet Raporu, s.48

<sup>94</sup>Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik, RG Sayı: 28337.

<sup>95</sup>Anadolu Sigorta,

[http://www.anadolusigorta.com.tr/Files/pdf/site/yatirimci/finansal\\_bilgiler/mali\\_raporlar/konsolide\\_olmayan/Mali\\_Tablo\\_Dipnotlari\\_31.12.2014.pdf](http://www.anadolusigorta.com.tr/Files/pdf/site/yatirimci/finansal_bilgiler/mali_raporlar/konsolide_olmayan/Mali_Tablo_Dipnotlari_31.12.2014.pdf), s.43.

Stratejik Risk: Her stratejik teşebbüs, tanımlanmış ve sayısallaştırılmış riskler taşımaktadır. Şirket stratejileri, düşük risk seviyelerinin yanı sıra yüksek risk öğelerini de içerebilir.<sup>96</sup>

Bulaşma ve Dahil Olunmayan Taraf Riski: bir sigorta şirketibüyük bir şirketler grubu ya da holding üyesi olduğunda tüm gruba ait risklerin bir kısmına maruz kalır.

Yasal ve Düzenleyici Otorite Riski: Sigorta şirketleri bir hasarı ödemeyi red ettiklerinde yasal olarak dava edilme riskini taşımaktadırlar. Hasar ödemeleri konusunda düşük hasar ödemesine ve buna itiraz sonucunda yüksek mahkeme masraflarına neden olacak şekilde bir tutum sergileyebilirler.

Yukarıda bahsi geçen riskler toplu olarak düşünüldüğünde, hasar maliyetlerindeki belirsizlikler, hem sigortacının poliçe üretimi üzerinden ayrılan hasar rezervlerini hem de oluşacak kar veya zararı belirleyen önemli etkenler oldukları görülecektir.

Bir sigorta şirketinin, aktifindeki kıymetlerin değerliliğini etkileyen risklerin hesaplanması ve kontrol altında tutulması bir diğer hayati noktadır. Aktif riski esas itibariyle, aktifteki kıymetlerin kayıtlı defter değerinin altında işlem görmeleri riskini içerir. Aktifin bünyesinde bulunan enstrümanların türleri ve çeşitliliği , aktifin riskini belirleyici olur. Şüphesiz, portföyün çeşitlendirilmesi riski azaltıcı bir etki sağlar. Portföy yönetiminin temeli olan “sepet” mantığı, sigorta şirketinin risk yönetiminde de karşımızdadır.<sup>97</sup>

Sigortacılıkta risk kavramından bahsederken, felaketsel kayıp, kabul edilemez kayıp olarak tanımlanan katastrofik risklere değinmek gerekir. Bu risklerin genellikle ortaya çıkma olasılığı oldukça düşük olmasına rağmen, kapsanmamış ve sigortalanmamış bir zarar olduğundan, gerçekleşmesi durumunda çok büyük kayba neden olmaktadır. Bu riskler, sigorta şirketlerinin önde gelen sorunlarından. Doğası gereği, sigorta şirketine büyük yükler getirirler. Bu nedenle de kimi şirketlerce “sigortalanmayan riskler” olarak kabul edilebilmektedir.

---

<sup>96</sup>Ray Sigorta 2013 Faaliyet Raporu, s.49

<sup>97</sup> Orhan Akgünel, **Sigortacılıkta Risk**, Ulus Matbaası, Ankara, 2008, s.12

Sigorta sektörünün geçmişten bu güne yaşanmış ve yaşanmakta olan katastrofik olaylar karşısında derinden etkilenebildiği ve hatta bu türden olayların kimi şirketlerin sektörden çekilmesine yol açabildiği görülmüştür. Burada rastlanan başlıca sorun, büyük hasarın beklendiği durumlarda bile, bu hasarı karşılayabilecek önceden tanımlanmış sermaye havuzunun oluşturulmamasıdır. Özellikle ülkemiz gibi, sermaye birikimi yetersizliği sorununun öne çıktığı ülkelerde, bu risklerin karşılanması daha güç olmaktadır. Örneğin, olasılığının yüksekliği ilgili bilim adamlarınca tekrarlanan ve vurgulanan olası bir İstanbul depreminde, karşılaşılabilecek felaketin büyüklüğü ve ülkemiz ekonomisine verebileceği derin ve geniş hasarın, mevcut sigorta şirketlerinin sermaye mevcutlarıncı karşılanamayacağı açıktır. Burada önerilebilecek en basit ve ivedi çözüm, riskin reasürans mekanizması ile dış kaynaklı, sermaye gücü yüksek reasürans havuzlarına aktarılmasıdır.<sup>98</sup>

#### **2.1.6.Risk Yönetimi ve Solvency II**

Sigortacılık sektöründe öngörülemeyen risklerin oluşması durumunda, sigorta şirketlerinin, varlıkları ile yükümlülüklerini karşılama güçlüğü yaşayabilecekleri açıktır. Bunu engellemek için, sigorta şirketlerinin varlıklarının yükümlülüklerini her zaman karşılayabilir olmasına dair sistemler geliştirilmiştir. Bankalarda olduğu gibi sigortacılık sektöründe de bu konu “sermaye yeterliliği” kavramı ile ifade edilmektedir.

Sermaye yeterliliğine ilişkin düzenlemelerin esas amacı, poliçe sahibi ve lehdarları korumak ve finansal piyasaların istikrarını sağlamaktır.<sup>99</sup> Finansal sistem son 100 yılda oldukça değişmiş, ekonomik enstrümanlar çeşitlenmesi gibi, riski dağıtma olanağı sağlayan olumlu gelişmeler kadar, riski arttıran pek çok gelişme de yaşanmıştır. Özellikle küreselleşen sermayenin giderek daha karmaşık ve kaotik bir görüntü verdiği finansal dünya, kendini korumak adına yeni araçlar, sistemler, enstrümanlar keşfetsede, risk unsurundaki artışın önüne geçilememektedir. Bir taraftan performansı artırma beklentilerini karşılamaya çalışırken diğer yandan da riski minimize etme çabaları “Risk Yönetimi” olgusunu öne çıkarmıştır.

<sup>98</sup><http://www.sigortacigazetesi.com.tr/modules/news/article.php?storyid=817>, 01 Temmuz 2008

<sup>99</sup>Emine Öner Kaya., v.d, *Sigorta Sektöründe Sermaye Yeterliliği ve Türk Sigort Sektörünün Solvency II Kapsamında Değerlendirilmesi*, Muhasebe ve Finansman, Temmuz 2014, s.110.



Risk Yönetimi işletmelerin risklerini en optimum ve en ekonomik seviyede değerlendirip, risklerden en az derecede etkilenmeyi sağlayan yöntemler topluluğudur.<sup>100</sup> Etkili bir risk yönetimi tehlikeye maruz kalma olasılığını azaltır ve istikrar içinde faaliyetin sürekliliğini sağlar.<sup>101</sup>

Sermaye yeterliliğine dair ilk düzenlemeler Avrupa Birliğinde 1970'lerde yapılmasına rağmen, 2002 yılında güncellenerek "Solvency I" adı altında yürürlüğe girmiştir. "Solvency I" sistemi kullanılırken bazı eksikleri nedeni ile 2009 yılında "Solvency II" olarak yeni düzenleme yapılmış ve Avrupa Konseyi tarafından kabul edilmiştir. Bir takım ertelemelerden sonra nihayet 2016 yılında AB'de Solvency II'in uygulanması planlanmıştır.

Avrupa Birliği'ne üye devletlerin bütünsel ve entegre bir yaklaşım ihtiyacı aynı zamanda sigorta sektörü için de geçerli olup sigortacılık faaliyetlerine ilişkin yasaların uyumlu hale getirilmesine yönelik çok sayıda çalışma halen birçok ülke tarafından sürdürülmektedir.

Solvency sisteminin amacı sigorta reasürans, emeklilik şirketlerinin finansal açıdan güçlü olmasını sağlayarak, belli dönemlerde yaşanacak olumsuz ekonomik olaylarda büyük kayıplar oluşmadan şirketlerin faaliyetlerine devam edebilmesini sağlamaktır. Böylece hem tüketiciler hemde şirketler korunacak ve finansal sistem her kriz döneminde yıpranmayacaktır.<sup>102</sup>

Solvency II'nin özellikleri şöyle sıralanabilir:<sup>103</sup>

Piyasa esaslı değerlendirme yaklaşımı ile varlık ve yükümlülüklerin değerlendirilmesi,

Sermaye gereksinimlerine risk bazlı yaklaşım,

Gerekli sermaye hesabında Standart Yöntem ve İç Model kullanımı,

Risk çeşitlendirilmesi ve risk azaltım tekniklerinin modele dahil edilmesi,

Çok amaçlı ve geniş kapsamlı risk yönetim taslaklarına sahip olması,

Tek Sigorta Piyasası için daha kapsamlı yaklaşım,

Denetim müdahaleleri seviyelerine hiyerarşik yaklaşım,

Sigorta ve reasürans gruplarının denetim yapılarını iyileştirmek.

---

<sup>100</sup> Redja, a.g.e, s.47

<sup>101</sup>George.L.Head ve Stephen Horn, *Essentials of the Risk Management Process*, Insurance Institute of America, The Journal Of the Risk Insurance, Vol 65, No.3., 1998, s.533-535

<sup>102</sup>Onur Acar, *Avrupa Birliği Solvency II Projesi*, TSRB, 2007, s.6.

<sup>103</sup>Şule Avcıoğlu, <http://tsb.org.tr/solvency-ii-semineri.aspx?pageID=822>.

İşletmelerin faaliyet alanlarında karşılayabilecekleri riskleri görmelerini ve bu riskleri hesaplayabilmelerini amaçlayan bir karar destek sistemidir. Prensip olarak risk yönetimi, kayıpların önlenmesi amacını taşımakla birlikte, eldeki diğer fırsatların analizini de hedefler.

Risk yönetimi ile çeşitli üstünlükler elde edilebilir ;<sup>104</sup>

Verimli stratejik planlama

Daha iyi maliyet kontrolü

Risk ve etkileri konusunda daha iyi bilgi ve öngörü

Sistematik ve güçlendirilmiş karar mekanizmaları

Dış denetimlere daha hazır bir yapı

Kaynakların verimli kullanımı

Teknolojik gelişmelerin daha hızlı adaptasyonu

Daha kaliteli ve deneyimli bir organizasyon

İşleri risk almak ve bu riskleri yönetmek olan sigorta şirketlerinin günlük işlemleri aktiflerin alınması ve satılması, poliçe düzenlenmesi, primlerin toplanması, sigorta işi ile ilgili katlanılan maliyetler, hasar tespitleri ve ödemeleridir. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken sigorta şirketleri bir takım riskler ile karşılaşmakta ve varlığının devamı için finansal, politik ve sosyal senaryolar üretmektedir.<sup>105</sup> Sigortacılığın doğasından gelen bu riskler yanında yoğun olarak faiz oranları, döviz kurları, hisse senedi fiyatları ve mal fiyatlarında oluşan belirsizlikler ve bu belirsizliklerin getirdiği mali risklerle de karşı karşıyadırlar. Emeklilik şirketleri de Emeklilik Yatırım Fonları dolayısıyla bu tür risklere açıktırlar. Bu risklere karşı etkin ve verimli bir risk yönetimine ihtiyaç duyarlar.

Sigorta şirketleri birbirinden çok farklı ve karmaşık risk gruplarına teminat sunan ve faaliyetlerinden dolayı birçok riski ve sorumluluğu üstelenen işletmelerdir. Sigorta şirketlerinin riskleri iyi yönetememesi yükümlülüklerini yerine getirememelerine yol açabileceğinden, şirketlerin üstlendikleri riskleri doğru yönetmeleri büyük önem taşımaktadır. Sigorta şirketlerinin hasar veya kayıpları telafi etmede yaşayacağı sorunlar, tüm sektörün bu olumsuz durumdan etkilenmesine yol açacaktır. Risklerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıpları azaltma maksadıyla kurulan sigorta işletmeleri, bu anlamda sektörün güven ve istikrar içinde çalışmasını sağlamaktadır.

<sup>104</sup><http://www.interasystems.com/risk.asp> , 08.05.2016

<sup>105</sup>Serhat Yanık, **Sigorta Şirketlerinde Mali Yeterlilik Analizi**, Gökhan Matbaası, İstanbul, 2001, s.181

Dünyada sigorta şirketlerinde yaşanan başarısızlıkların en önemli sebeplerinden biri mali yetersizliktir. Devletlerin en temel beklentisi, sigorta şirketlerinin mali yapılarının yeterli nitelikte olmasını zorunlu kılmaktadır. Mali yapının otoriteler tarafından denetlenmesi ve gerektiğinde tedbirler alınması bu anlamda önem kazanmaktadır. Bu kapsamda mevcut sistemde mali yeterlilik hesaplamalarının yetersizliği, şirketlerin tüm risklerini yeterli düzeyde yönetememesi ve gerçekleşen şirket başarısızlıkları gibi nedenler ile Avrupa Birliği tarafından Solvency II adı verilen yeni bir standartlar bütünü oluşturulmasını sağlamıştır.

Solvency II sistemi, AB'ye aday tüm sigorta piyasaları için önemli bir kurumsal değişim örneğidir. Sistemin çok ayaklı yapısı yalnızca ekonomik ve mali değişiklikleri değil aynı zamanda yönetsel ve idari yaptırımları da zorunlu tutmaktadır. Her seviyedeki riskin yönetilmesi için gerek bireylerin gerekse kuruluşların başvurduğu temel araç olan sigortanın, risk yönetimi yoluyla; sosyo-ekonomik yıkımların önlenmesi, verimliliğin artırılması, tahsil edilen primler yoluyla; ekonomik kalkınma için gerekli olan sermaye birikiminin sağlanması, sermaye piyasalarının geliştirilmesi, istihdam imkânı yaratılması yoluyla; sosyal refahın yükselmesine katkıda bulunması, üretilen primler üzerinden ödenen vergilerle ülke ekonomisinde vergi kaynağı olması, uluslararası ekonomik ve ticari ilişkilerin geliştirilmesi, sosyal güvenlik sistemini tamamlayarak sistemin yükünü hafifletmesi gibi sosyal ve ekonomik işlevleri bulunmaktadır. Bu denli önemli işlevleri bulunan sigorta sektörü ekonomik ve sosyal açıdan ülkelerin hayatında önemli bir rol oynamaktadır.<sup>106</sup>

Sigortacılık sektöründe sık sık yaşanan şirket başarısızlıkları sadece şirketleri değil aynı zamanda finans ve ekonomi açısından ülke genelinde önemli yıkımlar oluşturabilmektedir. Bu sebeple sigorta şirketlerinin finansal açıdan başarısızlıklarını ve iflaslarını önleyebilmek adına bir çok çalışma ve inceleme yapılmış ve halen yapılmaktadır. Çalışmaların genel içeriği, sigorta şirketlerinin mali yapılarının yeterli düzeyde olması üzerine odaklanmaktadır. Yine de yapılan düzenlemelere rağmen, sigorta sektöründe çeşitli finansal başarısızlıkların yaşanmaya devam ettiği görülmektedir.

---

<sup>106</sup> Emine Öner Kaya, v.d., *Sigorta Sektöründe Sermaye Yeterliliği ve Türk Sigorta Sektörünün Solvency II Kapsamında Değerlendirilmesi* Temmuz 2014, s.24

Sigorta şirketlerinin iflas nedenleri incelendiğinde tek nedenin mali yetersizlik olmadığı ortaya çıkmaktadır. Temel neden olarak, kötü yönetim ve uygun olmayan risk kararları olduğu görülmektedir. Sigorta sektöründeki yaşanan şirket başarısızlıkları, iflaslar, krizler, teknolojik altyapının, finansal araçların ve risk yönetim tekniklerinin gelişmesi, standardizasyon ihtiyacı vs. faktörler Solvency II sisteminin ortaya çıkmasındaki nedenler arasındadır<sup>107</sup>

Solvency II sistemi şirketlerin finansal olarak güçlü olmasını sağlayarak kriz dönemlerine veya katastrofik risklere karşı faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlamayı hedefler. Böylelikle şirketler ve sigortalılar korunarak finansal sistemin istikrarlı olması sağlanacaktır.<sup>108</sup>

Solvency kelimesi anlam olarak maddi anlamda yeterli olma durumunu ifade etmektedir. Mali yeterlilik, şirketin vaat ettikleri tüm yükümlülüklerini yerine getirebilecek seviyede maddi varlıklarının olması gerekliliğini ifade etmektedir. Bu kavram aynı zamanda sigorta şirketlerini tehdit eden veya edebilecek olan hasar ödeyememe riskine karşı oluşturulmuştur. Sigorta şirketleri için mali yetersizlik şirket aktiflerinin yükümlülüklerini karşılayamaması olarak tanımlanabilir. Mali yetersizlik riski tamamen yok edilemez ancak denetim otoriteleri bu riski azaltabilmek için düzenlemeler geliştirmektedir. Solvency II, Avrupa Birliği'nin sigortacılık sektöründeki ihtiyati düzenlemelerde reform yapılması, poliçe hamilleri için güvenli bir ağ oluşturulması ve pazarda istikrarın sağlanması amacıyla yönelik olarak hayata geçirdiği bir sistemdir.

Solvency düzenlemelerinde tüketicilerin korunması hedeflenmiştir. Şirketlere getirilen finansal standartlar ile şirketlerin uygunlukları ve finansal durumları denetlenmekte ve böylece poliçe sahiplerinin menfaatleri korunması amaçlanmaktadır. Düzenlemelerde şirketlerin sermaye yapısı, fiyat, ürün, reasürans, yatırım, karşılıklar vs. gibi konular ele alınmaktadır. Sermaye düzenlemesinde sigorta şirketlerinin kuruluş aşamasında aranan sermaye miktarı ile birlikte şirketlerin faaliyetlerine devam ederken mevcut sermayeleri ve fonları da değerlendirilmektedir.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup>Kaya, v.d., a.g.e, s.93-94

<sup>108</sup>Açar , a.g.e, s.6.

<sup>109</sup> Neşe Çoban, **Sigorta Şirketlerinde Mali Yeterlilik Avrupa Birliği Sigorta Uygulaması Solvency II ve Türkiye Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi Marmara Üni. S.B.E İstanbul 2008,s.90.

Son on yıl içinde mali yeterlilik, sigortacılık düzenleme kurumlarının temel hedeflerinden bir tanesi haline gelmiştir. Risk sermayesi yeterliliği hakkında çok sayıda tartışmalar yaşanmakta ve şirketler zarar yönetimi ve mali yetersizlikle mücadele konusunda yeni teknikler ve stratejiler geliştirmeye devam etmektedir. Solvency II sistemi ile birlikte bir dizi yeni sermaye gereksinimleri, değerlendirme teknikleri, raporlama ve yönetim standartları getirilmiştir. Bu gereksinimlerin yerine getirilmesi kolay olmayıp sigorta şirketleri ve uygulama süreci hakkında Avrupa Komisyonu'na bilgilendirme yapmak amacıyla özel olarak kurulmuş kurumları da kapsamaktadır. Bu kurumlar ilgili taraflar arasında işbirliği ve devamlı geribildirimi yerine getirmektedir. Solvency II süreklilik temeline dayalı bir süreçtir. Üç ana sütundan oluşan bu yeni sistem kademeli olarak uygulamaya geçirilecektir. Solvency II'nin üç sütunlu yapısı Şekil.6'daki gibi özetlenebilir.

**Şekil-5**Solvency II'nin Üç Sütunlu Yapısı<sup>110</sup>



Birinci sütun sigorta şirketlerinin, mali kaynakları ile ilgili (ör, teknik karşılıklar, yatırımlar) sayısal değerlerinin düzenlemelerinin yanı sıra yükümlülüklerini karşılamada kullanılacak risk bazlı sermayeye ilişkin hesaplamalar içermektedir.

Riske yönelik sermaye hesaplamalarında iki tür sermaye yeterlilik seviyesi vardır. Bunlardan biri minimum sermaye gereksinimi (MCR) bir diğeri ise hedef sermaye gereksinimi (SCR) dir.<sup>111</sup>

İkinci sütun ise şirketlerin kurumsal yönetiminin, risk yönetim süreçlerinin ve iç kontrolünün yeterliliğinin denetimi ile ilgilidir. Bu sütun altında risk yönetimini

<sup>110</sup>Acar , a.g.e, s.18.

<sup>111</sup>Acar, a.g.e.,s.13-14

içeren prosedürler, denetleme firmalarında yapılacak olan denetimlerde dikkat edilecek noktalar, geliştirilmesi gereken alanlara yönelik düzenlemeler mevcuttur.

Solvency II, ikinci sütun kapsamında, iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi ve aktüerya fonksiyonlarını içeren kurumsal yönetim sisteminin kurulmasını ve şirketler tarafından Öz Risk ve Sermaye Yeterliliği Değerlendirmesi (ORSA) süreçlerinin geliştirilmesini öngören ilkeler sunmaktadır<sup>112</sup>.

Üçüncü sütun ise sigorta piyasasında disiplini artırmaya odaklanmıştır. Piyasa disiplininin potansiyel etkileri belirli olup, etkin ve verimli sigorta pazarının yaratılmasında en önemli etkidir. Sigortacıya ait finansal bilginin ulaşılabilirliğini daha fazla mümkün kılan şeffaflığın artırılması teşvik edilir.

Şeffaflık ve açıklama gerekliliği üçüncü sütunun temelini oluşturur. Üçüncü sütun poliçe sahipleri, yatırımcılar, derecelendirme kuruluşları gibi hem denetim otoritelerine hem de kamuya açık diğer paydaşlara şirketin maruz kaldığı riskleri açıklama amacı taşımaktadır.<sup>113</sup>

Üçüncü sütunun gerekliliği olarak sigorta ve reasürans şirketleri denetim kurumlarına ve kamuoyuna Solvency ve finansal durumları ile ilgili yıllık bazda açıklamalar yapılmalıdır. Şirketlerin sunacakları yıllık rapor, yasal ve düzenleyici gereklilikler altında kamuya açıklanmış bilgilerin tümünü ya da referansların yol göstericiliğinde eş bilgiyi içermelidir. Bu bilgiler, işin performansı ve yapılan işlerin tanımı, şirketlerin risk profillerini değerlendirmedeki yeterliliği ve yönetim sisteminin tanımlanmasını riskin herbir kategorisi için ayrı ayrı olarak, risk yoğunlaşma, risk azaltma ve riske duyarlılığın tanımlanmasını, finansal tablolarında değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ve dayanaklardaki temel farklılıkların açıklamalarıyla birlikte, varlıklar, teknik karşılıklar ve diğer yükümlülüklerin değerlemesinde kullanılan yöntemlerin ve dayanakların tanımlanmasını, ayrıca sermaye yönetimi için, en azından öz sermaye, kullanılan iç modellerin standart formülden farklılıkları, SCR (Hedef Sermaye Gereksinimi – Solvency Capital Requirement) ve MCR (Asgari Sermaye Gereksinimi – Minimum Capital Requirement)'lerin miktarı, bu miktara uyulmaması durumunda bu uyumsuzluğun miktarı, nedenleri ve alınan tedbirlerin tanımlanmasını içerir.

---

<sup>112</sup>Pınar Cangir Üstün, **Solvency II'ye Uyum Yolunda Kurumsal Yönetim Yapısı ve İç Denetimin Rolü**, İç Denetim Dergisi sayı 31 Kış 2012, s.44-46

<sup>113</sup>Kaya.,a.g.e , s.132.

Sonuç olarak,sütun II ve III'ün, sütun I'deki bazı problemlerin yardımcı olmak için tasarlanmış olduğu söylenebilir.

Türkiye'de sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinin sermaye yeterliliği uygulamalarına Hazine Müsteşarlığı tarafından oluşturulan yönetmelik esastır. Söz konusu yönetmeliğe göre gerekli sermaye tutarının hesaplanmasında iki yöntem kullanılmaktadır.

Birinci yöntem, AB Solvency I düzenlemeleri ile aynıdır. İkinci yöntem ise ABD'de uygulanan ve riske dayalı sermaye yaklaşımına benzerlik içermektedir. Her iki yönetime göre hesaplanan rakamlardan hangisi büyükse olması gereken sermaye olarak kabul edilir. Ayrıca söz konusu yönetmelik ile getirilen düzenlemeler, Solvency II'nin ikinci sütun gereklilikleri ile uyumlu durumdadır.

Solvency II'ye uyum sürecinde hazine Müsteşarlığı, Solvency II'nin Türk Sigorta Sektörü üzerinde muhtemel etkilerini ortaya çıkarmak ve sayısal etki çalışması yapmak için 2009 yılında "SolvencyII İhtisas Komitesi" oluşturmuştur. AB'de dördüncü sayısal etki çalışmasının Türk sigorta sektöründe uygulanmasına karar verilmiştir. 2010 yılında tamamlanan bu çalışma sonucunda 10 şirketin katılımı ile (Allianz Sigorta, Allianz Hayat ve Emeklilik, Milli Reasürans, Yapı Kredi Sigorta, Ergo Sigorta, Anadolu Hayat Emeklilik, Avivasa Emeklilik ve Hayat, Axa Sigorta, Axa Hayat ve Emeklilik, Yapı Kredi Emeklilik), şirketlerin mevcut sermaye yeterliliği mevzuatı kapsamında hesaplanan gerekli özsermaye gereksinimi (SCR) ile asgari sermaye gereksinimi (MCR)arasında gerçekleştiği tespit edilmiştir.

AB'de yapılan beşinci sayısal etki çalışması, Türkiye'de de Aralık 2010-Mayıs 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya göre, Türk sigorta sektörünün ortalama sermaye yeterliliği rasyosu AB ortalama sermaye yeterliliği rasyosu olan %165'e yakın olarak %159 bulunmuştur. Sigorta şirketlerinin %17'sinin asgari sermaye gereksinimi (MCR), %46'sının da hedef sermaye gereksinimi (SCR) karşılayamadığı tespit edilmiştir. Oysaki AB'de asgari sermaye gereksinimini karşılayamama oranı %4,7 ve hedef sermaye gereksinimini karşılayamama oranı ise %15 olarak bulunmuştur.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup>Kaya, a.g.e, s.132..

Türkiye’de 23.8.2015 tarihinde yayınlanan 29454 nolu resmi gazetede belirtildiği gibi yönetmeliğin 3/6/2007 tarihli ve 5684 sayılı Sigortacılık Kanununun 17’nci maddesi ile 28/3/2001 tarihli ve 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanununun 26 ncı maddesi hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır. “Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin Sermaye Yeterliliklerinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” adı altında yayınlanan yönetmelikte amaç olarak sigorta ve reasürans şirketleri ile emeklilik şirketlerinin mevcut yükümlülükleri ile potansiyel riskleri nedeniyle oluşabilecek zararlarına karşı yeterli miktarda özsermaye bulundurmalarının sağlanması olarak belirlenmiştir (Madde 1).

Yönetmeliğe göre gerekli özsermaye iki yönetime göre hesaplanmaktadır ve iki yöntemden elde edilen sonuçlardan yüksek olanı olarak belirlenmektedir. Birinci yönetime göre gerekli özsermaye; hayat dışı, hayat ve emeklilik branşları için hesaplanan sonuçların toplamıdır. Hayat dışı branşlar için gerekli özsermaye prim ve hasar esasına göre bulunan tutarlardan büyük olanına eşittir (Madde 7). İkinci yönetime göre gerekli özsermaye; aktif riski, reasürans riski, aşırı prim artışı riski, muallak tazminat karşılığı riski, yazım riski ve kur riski hesabı sonucunda bulunan tutarların toplamı olarak ifade edilmektedir (Madde 8). Özsermaye, gerekli özsermayeden düşük olmamalıdır (Madde 9).



**Tablo-3**Solvency II: Avrupa Birliği ve Türkiye Karşılaştırması<sup>115</sup>

	AVRUPA BİRLİĞİ	TÜRKİYE
SÜTUN I	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bütünsel bilanço yaklaşımı, sermaye hesabında varlık ve yükümlülükler ve aralarındaki etkileşimi dikkate alınır.</li><li>• Varlık ve yükümlülükler piyasa değeri ile değeri. Teknik karşılıklar; En iyi tahminci+Risk Marjı ile hesaplanır.</li><li>• SCR ve MCR olmak üzere iki farklı mali yeterlilik düzeyi belirlenmiştir.</li><li>• Sermaye hesaplamaları için standart formül, tam ve kısmi içsel modeller.</li><li>• Basiretli Tacir ilkesi, Yatırım Serbestisi getirilmiştir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sadece yükümlülükleri dikkate alır.</li><li>• Varlıklar defter değeri ile, teknik karşılıklar ise Muallak Tazminat Karşılığı için En İyi Tahmin'e benzer "Aktüeryal Zincirleme Merdiven Metodu" adı verilen bir hesaplama kullanılmaktadır.</li><li>• Bir sermaye düzeyi vardır, hesaplaması için iki yöntem vardır.</li><li>• Hangi varlıklara hangi oranda yatırım yapılacağı belirlenmiştir.</li></ul>
SÜTUN II	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetişim Sistemi-risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim.</li><li>• Risk yönetimi içinde ORSA (risk ve mali yeterlilik değerlendirilmesi)</li><li>• Grup denetimi düzenlemeleri yapılmıştır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2008 yılında çıkarılan yönetmelikle AB düzenlemesi ile aynı ancak "İç Sistemler" olarak isimlendirilen ve risk yönetimi-iç kontrol-iç denetimden oluşan sistem geliştirilmiştir</li><li>• ORSA benzeri bir değerlendirme sistemi yoktur.</li><li>• Grup denetimi dile ilgili düzenleme yoktur.</li></ul>
SÜTUN III	<ul style="list-style-type: none"><li>• Açıklama gereklilikleri ile şeffaflık (UFRS 4) ,raporlama gerekleri çok daha sıkı kurallara bağlıdır ve detaylıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Açıklama gereklilikleri ile şeffaflık (UFRS4), raporlamaların kapsamında farklılıklar vardır.</li></ul>

Türkiye'deki sigortacılık düzenlemeleri, Avrupa Birliği'nde düzenlemelerden çokda uzak olmamasına rağmen daha çok mevcut Solvency I ile uyumlu haldedir. Türkiye'deki var olan mevcut düzenleme ve Solvency II düzenlemesini sütunlar bazında incelediğimizde ortak ve farklı noktalar daha net olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin AB Solvency II düzenlemesine uyumunda belirgin sorunların, teknik düzenlemelerden ziyade, sermaye üzerine yoğunlaşmaktadır. AB üyesi ülkelerin güçlüfinansal duruma sahip büyük sigorta şirketleri ile aynı düzenlemenin uygulanması aşamasında yaşanacak muhtemel rekabet edebilme sorununun ve birebir aynı bir düzenlemenin Türk sigorta şirketlerinde yaratacağı zorlayıcı etki olacağı görülmektedir.

5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'nun 33. maddesine dayanarak Hazine Müsteşarlığı bünyesinde "Solvency II İhtisas Komitesi" adı ile Mart 2009 tarihinde bir komite kurulmuştur. Komite'nin görevleri; Türkiye sigorta sektörünün AB'de yürütülmekte olan Solvency II projesine uyumu kapsamında gelişmelerin takip edilmesi, yeni düzenlemelerin Türk sigorta sektörüne etkilerinin tespit edilmesi ve Türkiye'nin Solvency II ile ilgili olarak izlemesi gereken yol haritasının belirlenmesidir. Komitenin çalışmada asli amacı, şirketler nezdinde Solvency II konusunda farkındalık yaratmak ve bu hesaplamalar sırasında çıkabilecek

<sup>115</sup> Neşe Çoban, "Sigortacılık Sektöründe Solvency II ve Yönetim Sistemi", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2,1309-8020, s. 1356.

problemleri tespit etmektir. Böylece yapılacak düzenlemelerde esas alınacak Türkiye'nin kendi iç dinamiklerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak mümkün olacaktır.

### 2.1.7.Risk Yönetimi Metodları

Sigortacılık anlamındaki riskin yönetim metodları “riskten kaçınma”, “riski yönetme”, “riski transfer etme”, “riski paylaşma” ve “riski azaltma” gibi başlıklarda toplanabilir.<sup>116</sup>

· Riskten kaçınma; Eğer risk çok kısa bir süre için bile kabul edilemez ise riskten kaçınılır, riske yol açan eyleme girilmez. Bundan dolayı riski ele almak için tatmin edici bir yaklaşım değildir.

· Riski transfer etme; Riskin transferindeki en önemli unsur riskin bir kişiden riski taşımaya daha istekli olan bir başka kişiye transfer edilebilir olmasıdır. Örneğin satıcıların ve üreticilerin bir ürünü satın almak ve satmak arasında geçen sürede inen ve çıkan pazar fiyatlarına karşı kendilerini korumak için satın aldıkları sözleşmeler verilebilir.

· Riski paylaşma; Sigortacılığın temel prensibi olan “büyük sayılar kanunu”na dayanarak riskin paylaşılmasıdır. Günümüzde şirketlerin riski paylaşmak adına diğer sigorta şirketleri ile çalıştıkları görülmektedir. Örneğin katastrofik risklere karşı çeşitli sigorta şirketlerinin oluşturacağı bir havuza başvurmak veya reasürans mekanizmasına başvurmak gibi. Risk paylaşma stratejileri kısaca “riskin sadece bir kısmının şirketçe üstlenilmesi”, “riskin bir kısmının diğer sigorta şirketleri veya reasüröre transferi”, “riski azaltma ve kontrol altına almada diğer sigorta şirketlerinin deneyimlerinden faydalanma” olarak sıralanabilir.

· Riski azaltma; Risk, “olası kaybın önlenmesi ve kontrolü” ile azaltılabilmektedir. Bu noktada koruyucu önlemler devreye girer. Bu önlemler ile kaybın meydana gelmesi veya meydana gelen zararın azaltılması mümkün olabilmektedir.(hırsız alarmları, sağlık kontrolleri, gece bekçileri vs.)

---

<sup>116</sup> David.Granville.Hart., v.d., *Actuarial Practice of General Insurance*, Institute of Actuaries of Australia Pub., Sydney, 1996, s.5-8

Elbette sigorta şirketlerinin karşı karşıya olduğu bir diğer grup risk de, aktiflerini yatırmış oldukları finansal varlıkların karşı karşıya olduğu ülke ve dünya ekonomisinden kaynaklanan risklerdir. Faizlerdeki değişimler, enflasyon, hisse senedi borsalarında yaşanan iniş çıkışlar gibi. Bu risklere karşı başvurulabilecek en temel ve ilk akla gelen korunma yolu yatırım enstrümanlarını çeşitlendirmektir. Geleneksel portföy kuramına göre tüm yumurtaları aynı sepete koymamaktır. Bir diğer araç, türev piyasaları olabilir. Türev piyasa olarak adlandırılan vadeli işlemler, takas ve opsiyon piyasaları, gelişmiş ülke mali piyasalarının ortaya çıkardığı bir yeniliktir. Bu piyasalarda, işlem yapan taraflar portföylerin gelecekte yapılacak nakit ve cari hesap ödemeleri ile yine gelecekte gereksinim duyulmayacağı düşünülen nakit ve cari hesap fazlalıklarını alıp satmaktadırlar. Yine bu piyasalarda ürüne bağlı olarak yapılan gelecek alışverişleri ile risk almak istemeyen taraf ve risk almak isteyen taraf arasında subjektif risk algılarına dayalı işlemler yapıldığı bilinmektedir.<sup>117</sup> Gerek türev piyasalar, gerek portföy çeşitlendirmesi ve diğer uygulamalarla yapılmak istenen, riski minimize etmek, uğranabilecek zararlardan korunmaktır.

## **2.2.OPERASYONEL RİSKİN TANIMI VE ÖNEMİ**

### **2.2.1. Operasyonel Riskin Tanımı**

Bazı sektörler işlem süreçleriyle ilgili risklere odaklanarak, operasyonel risk için dar bir tanım kullanmaktadırlar. Diğerleri ise piyasa ve kredi risklerinin dışında kalan tüm riskleri operasyonel risk olarak tanımlamaktadırlar. Bu geniş tanım, insan hataları, teknoloji arızaları, yetersiz kontroller ve dış etkenlerin yanında rakiplere ve değişen ekonomik koşullara tepki vermedeki başarısızlık gibi stratejik ve işletme risklerini de kapsamaktadır<sup>118</sup>.

Operasyonel risklerin ölçümünün nasıl yapılacağı ile ilgili tartışmaların en önemli nedeni, operasyonel risk için halihazırda ortak bir tanımın bulunmamasıdır. Ayrıca operasyonel risklerin sektör ve şirket bazında bile göstermiş olduğu çeşitlilikte diğer bir önemli sorundur.

Operasyonel risk, Basel Yönlendirici dökümanında ise; “Yetersiz veya yanlış içsel yöntem, kişi ve sistemler veya dışsal olaylar nedeniyle meydana

<sup>117</sup><http://www.tcmb.gov.tr/research/discus/dpaper54.pdf> , 10.06.2016

<sup>118</sup>Kaan H.Aksel, *Finansal Kurumlarda Operasyonel Riskin Ölçümü*, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı 21, 2001, s.1

gelebilecek doğrudan veya dolaylı zarara uğrayabilme riski”, olarak tanımlanmaktadır. Başlangıçta kredi ve piyasa riski dışındaki tüm riskler bu tanıma dahil edilirken, gelişmiş ülkelerdeki düzenleyiciler “Stratejik ve İtibar Riski” ‘ni bu tanımdan çıkarmıştır<sup>119</sup>.

2004 yılında yayınlanan Basel dökümanında da benzer şekilde Stratejik ve İtibar Riski operasyonel risk tanımından çıkartılmıştır. Ülkemizde ise BDDK’nın 8 Subat 2001 tarih 24312 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Hakkında Yönetmelik”te operasyonel risk; “Banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, banka yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilememesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıplara ya da zarara uğrama ihtimali” olarak tanımlanmaktadır<sup>120</sup>

Yukarıda belirtilenler ışığında “Operasyonel Risk”in kısaca yetersiz veya başarısız şirket içi iş prosedürleri, çalışanlar ya da sistemsizlikten kaynaklı riskler ve şirket dışında meydana gelebilecek olayların oluşturduğu riskler olduğu vurgulanabilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken alan, şirketlerin kendi iç yapılarından kaynaklanan problemlerin dışarıda gerçekleşen olaylara istenilen şekilde cevap verememesinin yarattığı risklerdir.

### 2.2.2. Operasyonel Riskin Önemi

Bütün diğer sektörlerde olduğu gibi sigortacılık sektöründe de şirketler bir çok riskle karşı karşıya kalmaktadır. Zamanla yarışılmakta ve pazarda diğer rakiplerini geride bırakarak karlılıklarını yükseltmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle uygulanan faaliyetler, şirketlerin faaliyet hacimlerine ve karlılıklarını artırıyor gibi görünmesine rağmen gerçekte çok ciddi tehlikeleri de şirketlerin omuzlarına yüklemektedir.

---

<sup>119</sup> Nurgül Chambers. ve Atilla Çifter., *Operasyonel Risk Yönetimi’nde Zarar Dağılımları ile Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımları Uygulaması*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2007, s.143-144.

<sup>120</sup>, Melek Acar Boyacıoğlu, *Operasyonel Risk ve Yönetimi*, Bankacılar Dergisi, sayı.43, 2002, s.52.

Sorumluluklarını bilince bir şekilde, oluşabilecek tehlikelerden haberdar olmayan şirket yönetimleri ve organizasyon yapıları tarafından verilen kararlar şirket faaliyetleri içerisinde beklenmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Sonuç, etkin olmayan risk yönetim fonksiyonu nedeniyle önceden tespit edilemeyen riskler nedeniyle finansal kayıpların ortaya çıkması ve şirket ortakları, şirket menfaatçileri ve şirket çalışanları gibi birçok fayda sağlayıcı grubun zarar görmesidir. Bu zararın önlenmesi şirket yönetiminin almayı planladığı yönetsel veya operasyonel kararı almadan önce kararın getireceği riskler ve faydalar konusunda yeterli şekilde bilgilendirilmesi ile gerçekleşebilmektedir ki bu görev şirket içerisinde faaliyet gösteren risk yönetimi departmanının sorumluluğundadır.

### **2.2.3. Operasyonel Yapılardaki Karmaşıklık**

Daha karmaşık ve her zamankinden daha farklı olan bugünkü banka operasyonlarının yeni yüzü sonucunda operasyonel riskler de hızlı bir şekilde artmıştır. Finansal sektörde yaşanan teknolojik gelişmeler, piyasadaki dalgalanmalar, bankaların sundukları ürün ve hizmetlerdeki değişimler bankaların operasyonlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bankaların karşılaştığı bu yeni ve büyüyen risklere bazı örnekler verebiliriz;

- Elektronik ticaretin dünya çapında küresel bir uygulama olması ile birlikte gelen, dışsahtekarlık vesistem güvenlik konularının henüz tam olarak anlaşılabilmesi,
- Büyük ölçekli şirket birleşmeleri, yeni veya yenilenen entegre sistemlerle canlılık konsolidasyonları,
- Entegre sistemlere daha fazla güven duyulması ile, potansiyel riskin,manuel işlem hataları riskinden sistem hataları riskine dönüşümündedaha yüksek otomasyonlu teknoloji kullanımının düzgün ve kontrollü yapılmaması;
- Bankaların, maruz kaldıkları kredi ve piyasa risklerini, teminat, türev ürünler ve varlık güvencesi gibi risk azaltma teknikleri ile optimize etmek ile meşgul olması sonucunda riskin diğer şekilleri ile karşı karşıya kalınması.

## 2.2.4. Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler

Operasyonel riske etki eden faktörler; müşteri ilişkileri, iş sistemleri, personel, gider dalgalanması, faaliyet değişikliği, güvenlik ve çekirdek faaliyet kapasitesi başlıkları altında Şekil.6' da gösterilmiştir.

Temelde 7 ana başlık altında toplanan operasyonel riske neden olan faktörler incelendiğinde esas faaliyet kapasitesinin ölçülmediği durumların, güvenlik önlemlerinin yeterince alınmadığı durumların, faaliyet değişikliğinden meydana gelen değişimlerin öngörülememesinden, Müşteri ilişkilerine yeterince önem verilmemesinden, gider dalgalanmaları altında oluşacak öngörülmeyen değişimlerin meydana gelmesi durumlarında, faaliyetler arası sistemlerin yeterince aktif kullanılması durumlarında ve özelliklede personel kaynaklı oluşabilecek sorunlara odaklanılmamasından kaynaklandığı görülmektedir.

Şekil-6 Operasyonel Riske Etki Eden Faktörler<sup>121</sup>



## 2.2.5. Operasyonel Riskin Ölçümü ve Gerekli Sermayenin Hesaplanması

Operasyonel riskin tanımlanmasından sonra yönetim sürecinin ikinci aşaması bu risk türünün ölçülmesidir. Operasyonel riskin ölçümü her zaman için zor bir uğraş olmuştur. Bir çok farklı riskin mevcudiyeti, oluşturdukları etkilerin ve zaman çevrelerinin farklılığı, nedensel faktörlerin belirlenmesindeki zorluk, imaj

<sup>121</sup> Jovic Keck, 1999: 965.

zedelenmesi ve en önemlisi operasyonel zararlarla ilgili verilerin kısıtlılığı buna neden olmaktadır<sup>122</sup>.

Operasyonel Risklerin ölçülmesinde, ihtiyacıolanekonomik ve düzenleyici/denetleyici sermaye birikimin hesaplanmasında önemli koşullardan biri, risklerin sayısallaştırılabilir yani ölçülebilir olmasıdır. Risklerin sayısallaştırılması, zarar potansiyelinin tahminine ve zarar olayının gerçekleşme olasılığının belirlenmesine bağlıdır. Yine de bu koşullar operasyonel riskin belirli bir oranı için geçerli olabilmektedir. Bu sebeple, teknik olarak operasyonel riskin % 100'nün sayısallaştırılabilmesi mümkün olmayabilmektedir.

Sayısallaştırma çerçevesinde operasyonel riskten kaynaklanan zararın büyüklüğü ve sıklığına ilişkin bilgiler ile yeterli miktar ve kalitede bir veri bankasıoluşturmak da oldukça zordur. Bununla birlikte yüksek kalitede yeterli bilgi varsa, zarar dağılımını tahmin ederek operasyonel riskin sayısallaştırılması mümkün olabilir.<sup>123</sup>

#### **2.2.6. Operasyonel Risk Sermayesinin Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımlar**

Sigorta şirketleri tarafından operasyonel risk sermayesinin ölçümünde uygulanan yaklaşımlar iki grupta toplanmaktadır; “Kantitatif–Kalitatif Yaklaşımlar” ve “Aşağı Yönlü - Yukarı Yönlü- (Top Down- Bottom Up) Yaklaşımlar”. Finansal hizmet sektöründe her iki gruptan teknikler de kullanılmaktadır. Tablo 4’de bu yaklaşımlar tasnif edilmiştir.

---

<sup>122</sup>Kaan H.Aksel, *Finansal Kurumlarda Operasyonel Riskin Ölçümü*, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı 21, 2001,

<sup>123</sup> Dean Jovic, Jean.Marc Piaç., *Operational Risk Management als kritischer Erfolgsfaktor für Banken*, Der Schweizer Treuhaender, 2001, s.926

**Tablo-4** Operasyonel Riskin Ölçümüne İlişkin Yaklaşımlar<sup>124</sup>

Yaklaşımlar	Kantitatif	Kalitatif
<b>Aşağı yönlü</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maliyet/Kar Odaklı Yaklaşım</li><li>- Ekonomik Fiyatlama Modelleri Tesadüfi Dağılımlar</li><li>- Uç Değer Teorisi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anahtar Performans Göstergesi</li><li>- Anahtar Kontrol Göstergesi</li><li>- Anahtar Risk Göstergesi</li><li>- Fayda Değer Analizi</li></ul>
<b>Yukarı yönlü</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Güvenirlik Teorisi Yaklaşımı</li><li>- Simülasyon Modeli</li><li>- Senaryo Analizi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Karar Ağacı Analizi</li><li>- Senaryo Analizi (Subjektif Yaklaşım)</li><li>- Süreç Riski Analizi</li><li>-Uzmanla Danışma/Görüşme</li></ul>

Yukarı yönlü yaklaşımlarda öncelikle operasyonel riskin nedenleri araştırılarak, bunun işletme için muhtemel sonuçlarının ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu aşamada süreçler ve süreçler arasındaki bağlantıların ayrıntılı olarak analiz edilmesi zorunludur. Burada özellikle karşılaşılan problem; toplam risk yönetimi ile değerlendirme başarısının personelin inisiyatifine ve maliyetin yoğunluğuna bağlı olması hususları arasında bir ilişki bulunmamasıdır.

Aşağı yönlü yaklaşımlarının uygulanması açısından ise, bir finansal kurum için operasyonel riskin bilinen sonuçlarının ön plana alınması önem taşımaktadır. Bundan iç ve dış geçmiş veriler yardımıyla toplam operasyonel riske ilişkin bir tahmine ulaşılır. Bu yaklaşımların sağladığı avantaj, farklı işletmelerin operasyonel risklerinin birbiriyle karşılaştırılabilmesi, dezavantajları ise kesin bir hesaplama sunulmaması ve nedenlerin dikkate alınmamasıdır.

Genel olarak aşağı yönlü yaklaşımlar basit, kullanımı kolay ve düşük kaynak gereksiniminden dolayı ucuzdur. Yukarı yönlü yaklaşımlar ise, daha doğru sonuçlar verebilir ve faaliyet yöneticilerinin ihtiyaçlarına uygundur.<sup>125</sup>

<sup>124</sup>Jovic and Piaz, 2001, s. 926.

<sup>125</sup>Christopher.Lee Marshall, *Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions, Tools, Techniques and Other Resources*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001, s.244.



### **2.2.6.1.Kantitatif Yaklaşımlar**

Operasyonel risklerin belirlenmesindeki ilk yaklaşım olan kantitatif yaklaşımlar içerisinde “Maliyet/Kar Odaklı Yaklaşımlar” gibi basit tekniklerin yanı sıra kadar, “Simülasyon Modeli” gibi karmaşık teknik ve modellemeler de kullanılabilmektedir. Daha çok muhasebe içerikli “Maliyet/Kar Odaklı Yaklaşım” gibi yaklaşımlarda; temel gösterge olarak maliyet, karda değişkenlik veya aktif değerler gibi veriler kullanılmaktadır.

Piyasa ve kredi riski bileşenlerinden arındırılmış söz konusu temel gösterge değerinin sabit bir yüzdesi, daha sonra operasyonel riske maruz kalma açısından değerlendirmeye alınmaktadır. “Ekonomik Fiyatlama Modeli”nde (Sermaye Varlıkları Fiyatlama Modeli-CAPM yardımıyla) operasyonel riskin ölçümü için risk ve getiri arasındaki sabit ilişki bulunmaya çalışılır. Burada Beta faktörü- $\beta$  risk oranının ölçüsüne karşılık olarak değerlendirmelerin merkezinde yer almakta ve yatırımın piyasa getirisinden sapan sistematik dalgalanmasını göstermektedir. Diğer ölçülebilir risk bileşenlerinin (örneğin finansal riskler) ve risk sermayesinin hesaba katılması durumunda operasyonel riskin büyüklüğü ortaya çıkarılabilir. Bu yöntem görünürdeki kesinliğine rağmen, modelin çok sayıda varsayım içermesi ve büyük ölçüde piyasaya bağımlı olması nedeniyle eleştirilmektedir. Her iki model de operasyonel riskin kesin olarak değerlendirilmesi için pek elverişli değildir (Jovic, Piaz, 2001: 926).

### **2.2.6.2.Kalitatif Yaklaşımlar**

Operasyonel riskin değerlendirilmesinin ikinci önemli boyutu olan kalitatif yaklaşımlar, risk durumunun sistematik veya sistematik olmayan şekilde yansıtılmasını sağlayan subjektif tecrübelerle bağlı değer tahminlerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımlar, anahtar göstergelerin belirlenmesi veya sistematik hale getirilmesiyle (örneğin fayda değer analizi yardımıyla) şekillenmektedir. Riskin olası sonucuna ilişkin bir uyarı sinyali olarak görev yapan “Anahtar Risk Göstergeleri”nin tespit edilmesiyle operasyonel riskin nedenlerinin ortaya çıkarılmasına çalışılır. Nedenler ortaya çıkarılarak gelecekte operasyonel riske maruz kalma olasılığı tahmin edilir. Anahtar faktörlerin tespiti çok esnek ve işletmeye has bir şekilde (örneğin performans ve kontrollere odaklanma yoluyla) gerçekleştirilebilir. Risk göstergelerinin amaca uygun olarak seçimi ve kombinasyonu ile daha kesin bir değerlendirme sistematiğine ulaşılabilir. Bu göstergeler karar alıcıların önceliklerine göre ağırlıklandırılarak sıralanırsa,

Fayda-Değer Analizi olarak adlandırılan işletmenin özelliklerine uygun bir değerlendirme şeması ortaya çıkar. Bir risk değerlendirmesi, ancak farklı işletme alanlarının karşılaştırılarak, belirli kriterlerin yerine getirilmesine göre yapılacak sınıflandırmayla gerçekleştirilir. Bu şekilde her bir faaliyet kolunun bir içsel risk rakamı ile ifade edilmesi sağlanabilir. Fayda değer analizi ve anahtar göstergeler, operasyonel riskin değerlendirilmesinde çok faydalı olabilecek yöntemlerdir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OPERASYONEL RİSKLERİN MARKA DEĞERİNE ETKİSİ, RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL

#### 3.1. SİGORTA ŞİRKETLERİNDE OPERASYONEL RİSK HATALARI, ETKİLERİ

##### 3.1.1. Operasyonel Risklerin Marka Değerine Etkisi

Günümüzde işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak için fiziksel faydalardan soyut değerlere doğru yönelmektedirler. Marka somut anlamlar da ifade etmesine karşın, çoğunlukla tüketicilere soyut mesajlar vermektedir. Markalar, tüketicinin hem ürün ve hizmete ilişkin düşüncesinde hem de firmalara yönelik tutum geliştirmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, firmalar arasındaki rekabette ön plana çıkan, önemli rolü olan unsurlardan birisi markadır. Marka, değer ve güç göstergesi anlamına gelmektedir<sup>126</sup>. İşletme için sahip olduğu markanın değerinin korunması bir rekabet stratejisi olup, bu değer ölçülmesi de oldukça önemlidir<sup>127</sup>. Marka değeri ölçümü üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmalar yalnızca fiziksel ürünlerde değil, hizmet sektöründe de gittikçe önem kazanmaktadır.<sup>128</sup>

Finansal hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan sigortacılıktaki yoğun rekabet, marka değeri yaratmayı rakiplerden farklılaşmak açısından önemli hale getirmiştir.

Hizmet sektöründe üretici hizmetler kategorisinde yer alan sigorta sektöründe pazarlama; tatmin edilmemiş müşteri istek ve ihtiyaçlarının bulunup belirlenmesi, bu istek ve ihtiyaçların ölçülerek değerlendirilmesi, hangilerinin sigorta şirketleri tarafından tatmin edilebileceğinin kararlaştırılması, hedef pazarların seçilmesi, seçilen hedef pazara hangi sigorta hizmetlerinin sunulabileceğinin belirlenmesi ve bütün bunlara uygun yasal pazarlama programının geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup>Cevdet Kayalı., v.d , *Marka Değerinin Firmaların Piyasa Değeri ve Finansal Performansları Üzerindeki Etkileri*, VIII. Ulusal Finans Sempozyumu, 2004, s.181.

<sup>127</sup> Catharina Kriegbaum., *Valuation of Brands - A Critical Com Parison Of Different Methods*. Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, 1998, s.1–26.

<sup>128</sup>Cahty.J. Cobb-Walgren,, v.d. *Brand Equity, Brand Preference and Purchase Intent*, Journal of Advertising, Vol. 24, Fall, 1995. s.25-40.

<sup>129</sup>Cengiz Sarıka., *Sigortacılıkta Satış ve Pazarlama Semineri*, Birlikten Dergisi, Yıl:1, Sayı.6., 2000.

Armstrong ve Kotler hizmet işletmelerinin üç pazarlama görevinden bahsetmektedir. Bunlar;<sup>130</sup>

**Rekabetçi Farklılaşma:** İşletmelerin fiyat rekabetinden korunmak amacıyla farklı, ayırt edici, yenilikçi başka bir değer sunmaları konusunu içermektedir.

**Hizmet Kalitesi:** Müşterilerin beklentilerini hatta ek değer sunarak beklenilenin de üstünde olma amacı kalite algısı yaratmak farklılaşma için önemlidir. Hizmet kalitesi, sunulan değer, fiziksel ortam, hizmet sağlayıcılar ve çevredeki diğer müşteriler, hizmetin tüm süreci, hizmet kalitesinin algısını ve karşılığında tüketicinin zihninde bir eder yargısı yaratmasıdır.

**Verimlilik Artışı:** Maliyetlerin hızlı yükselişine karşın verimliliğin artırılması gerekliliğidir.

Geleneksel pazarlama karması olarak bilinen 4P,

1. Ürün (Product)
2. Fiyat (Price)
3. Yer (Place)
4. Tutundurma (Promotion)

hizmet sektörü için artı 3P

5. İnsan (People)
6. Fiziksel Ortam (Physical Evidence)
7. Süreç (Process)

de eklenerek genişletilmesini öngörmüştür. Hiç kuşkusuz bu bileşenlerin önem derecesi farklı hizmetler için farklılık göstermektedir. Hizmetler aynı zamanda üretilip tüketildiği için genellikle hizmet bulunan ortamı, hizmet sunan kişileri ve hizmetin kendisine nasıl ulaştırıldığı konusunu içeren ilave 3 karma unsuru müşteri tatmini ve marka değerini ön plana çıkartmamaktadır.<sup>131</sup>

İlave 3 karma unsurunu oluşturan insan, fiziksel kanıtlar ve süreç aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.<sup>132</sup>

**İnsan (People):** Hizmetin ulaştırılmasında yer alan ve hizmet alıcısının algılamalarını etkileyen tüm bireyler hizmet pazarlama karmasının insan ögesini

<sup>130</sup>Kotler ve Armstrong, a.g.e , s.232

<sup>131</sup> Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması-Kuram, Uygulama ve Örnekler**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 10. Baskı, Bursa, 2010, s.25.

<sup>132</sup> Adrian.J. Magrath, **When Marketing Services, 4Ps are not Enough. Business Horizons**, May-June, 1986, s.44-50.

oluşturmaktadır. Söz konusu bireyler işletmenin personeli, müşteriler ve hizmetten yararlanabilecek diğer müşterilerdir<sup>133</sup>. Nitelikli hizmet verebilmek için hem hizmeti sağlayan hem de alan kişilerin tatminlerinin sağlanması çok önemlidir. Dikkatli seçilmiş, iyi yetiştirilmiş, yetenekli ve tatminkar ücretle çalışan hizmet personeli daha iyi hizmet üretmektedir. Bu tür çalışanlar hem daha düşük düzeyde kontrol gerektirmekte, hem de işlerinde daha uzun süre kalma eğiliminde olmaktadır.<sup>134</sup>

Fiziksel ortam-çevre (Physical Evidence): Söz konusu pazarlama karması elemanı, hizmetin sunulduğu işletme ile müşterinin etkileşimde bulunduğu çevre ve koşulları ifade etmektedir. Bu durumda fiziksel olanaklar dahilinde hem hizmetin verildiği yerin yerleşim düzeni gibi hizmetin bütününe içine alan nesnelere hem de verilen hizmete yönelik hazırlanmış el kitapları gibi hizmeti temsil eden nesnelere yer alabilmektedir. Fiziksel olanakların hizmet işletmelerine yönelik önemi, tüketicinin satın alma kararına ulaşmasında, satın aldığı hizmetten tatmin olmasında ve hizmeti tekrar satın almasında oynadığı rolden kaynaklanmaktadır.<sup>135</sup> Tüketicinin hizmeti tekrar talep etmesinde fiziksel ortam önemli bir unsur olduğundan işletmeler imkanları oranında hizmet verdikleri ortamı sıcak hale getirmeye çalışmaktadırlar. Hizmeti veren işletmenin fiziki koşulları, müşterilerin tatmini ve olumlu imaj yaratılması yanında işletme çalışanlarının başarısında ve iş tatmininde de etkili olmaktadır. Bu yüzden müşteri ve personelin bir arada bulunduğu ortam hem kurumsal amaçlar hem de pazarlama amaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir.

Süreç (Process): İşlem yönetimi, hizmetin tüketicinin gereksinim duyduğu zamanda hazır bulundurulmasını ve belli bir kalitede sunulmasını içermektedir. İyi bir işlem yönetimine sahip olmanın bir işletmeye sağlayacağı en önemli fayda, hizmet arzının ve talebinin dengede tutulmasıdır. İşlem yönetiminin uğraştığı konular; hizmet için talebin en üst düzeyde olduğu dönemleri yönetmek ve hizmet kurumundaki uzmanlık düzeyleriyle farklı müşteri gereksinimlerini karşılamaktır.<sup>136</sup> İşletme yönetimindeki temel kavramlardan biri taleptir. İşletmeler taleplere göre stratejilerini belirlemek durumundadır. Talebin yüksek olduğu

---

<sup>133</sup>Öztürk, a.g.e., s.21.

<sup>134</sup>Leonard A. Schlesinger, ve, James L. Heskett., *The Service-Driven Company*. Harvard Business Review, 69(5), 71-81. 1991, s.71-81.

<sup>135</sup>M.Mithat Üner, *Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir Mi?*, Pazarlama Dünyası, 8(43), 1994, s.2-11.

<sup>136</sup>Magrath, a.g.e., s. 48.

dönemlerdeki uygulamalar ile düşük olduğu dönemlerdeki uygulamalar farklılık gösterir. Talebin karşılanmasının personel sayısına bağlı olduğu durumlarda ek personel (geçici de olabilir) istihdamının sağlanması mantıklı bir yaklaşımdır. Kimi zaman da kurum içindeki bazı hizmetlerde karşılanamayacak düzeyde talep artışının olduğu gözlenmektedir. Bu problem kurum içinde gerekli olan personel kaydırmasının yapılması ile çözülebilmektedir. Bunun için kurum içindeki personelin çalıştığı birim dışındaki birimlerde yapılan işlere aşinalığının olması gerekmektedir. Talebin düşük olduğu dönemlerde ise tanıtım çabalarının artırılması ile talebin istenilen düzeye çıkarılması sağlanmaktadır.<sup>137</sup>

Ürün odaklı anlayış değişerek yerini müşteri odaklı pazarlama yönetimine dönüştürmekte geleneksel pazarlama karması 4P, 4C ile hizmet sektöründe 7P, 7C ile yer değiştirmektedir.

Ürün yerine müşteriye sunulan değer (customer's value; fiyat yerine parasal maliyetlerin dışında sosyal, psikolojik, zaman ve fiziksel çaba gibi müşteriye olan tüm bedeller (cost to the customer); tutundurma yerine müşteri ile iletişim (communication), her yere kolay ulaşılabilir (convenience) olma söz konusudur. Hizmet sektörü için ilave edilen 3P ise insanlar, yeterlilik ve nezaket, fiziksel ortam, konfor ve temizlik, süreçler koordinasyon ve bütünlük olarak değiştirilmiştir.<sup>138</sup>

İşletmelerin rakabet ettiği tek unsur fiyat olarak algılanması yerini müşterilere ek değer sunarak farklılaşmanın yollarını arayan ve bunu alternatif iletişim mecraları ile duyurmayı amaçlayan markalar günümüzde rekabet avantajına sahiptirler. Marka somut anlamlar vermesine karşın çoğunlukla tüketicilere soyut mesajlar vermekte ve algılamalarını etkilemektedir. Marka değeri, güç göstergesi anlamında değerlendirilmektedir<sup>139</sup>.

İşletmelerin markaya nasıl bir anlam yüklemek istediği ile (marka konumlandırması) müşterilerin bu anlamı nasıl algılayıp, zihinlerinde nasıl bir yere oturttukları (marka imajı) önemli bir ayrımdır.

---

<sup>137</sup>Üner, a.g.e., s.10.

<sup>138</sup>Dilaver Tengillimoğlu, **Sağlık Hizmetleri Pazarlaması**, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2012, s.28.

<sup>139</sup>Bilsen Bilgili., v.d., **Sigorta Hizmetlerinde Tüketici Temelli Marka Değeri Yaratılması**, Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Haziran 2008, Cilt 1, Sayı:2 s.19-52.

Türkiye’de sigorta işletmeleri, kendileri oldukça gerekli ve önemli bilgi kaynakları olan istatistikî verilere çoğunlukla sahip olmadıklarından, doğru risk analizleri yapılamamakta, riskli müşterileri farklılaştıramadıklarından ve maliyet kavramını dikkate almayarak sadece yüksek sayıda poliçe satarak kar elde etme düşüncelerinden dolayı fiyatlandırma sürecinde ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Sigorta ürünlerinin fiyatlandırma çalışmaları, daha çok poliçe satmak veya sektörden ne pahasına olursa olsun pay almak gibi kısa vadeli düşüncelerle yönlendirilmemelidir.<sup>140</sup>

Rekabete dayalı fiyatlandırma için Türkiye’de sigortacılık sektörü değerlendirildiğinde, işletmelerin çoğunlukla fiyata dayalı bir rekabet stratejisi oluşturdukları görülmektedir. Bu yöntem, başlangıçta Pazar payını artırma ve buna dayalı büyümede çok etkili gibi görünse de gerekli dengelemeler yapılmadığı takdirde işletmeler ve sektör için zararlar ortaya çıkarabilmektedir.

Hizmet pazarlama karması bileşenleri olarak eklenen 3P’ye bakıldığında sigorta işletmeleri fark yaratmak için ek pazarlama bileşenlerini kullanmaktadır. Katılımcılar diye adlandırılan insan (hizmet üretenler, müşteriler) özellikle son dönemde daha da öncelik verilen müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerine ışık tutmaktadır. Hem iç hem de esas müşteri de yaratılan algı daha sonraki stratejilerinde başarısını belirlemektedir. Fiziksel kanıtlar işletmenin fiziksel tesislerinin tüm yönlerinin yanı sıra diğer somut iletişim biçimlerini de içermektedir. Sigorta işletmelerinde fiziksel kanıtlar sınırlıdır. Birçok sigorta hizmeti günümüzde telefon, mail, gibi araçlarla müşteriye sunulmaktadır. Müşteri sigorta işletmesini görmeden ve hatta personel ile bir kez olsun karşı karşıya gelmeden esas hizmet çıktısına göre değerlendirme yapmaktadır.<sup>141</sup>

### 3.1.2.Risk Yönetimi ve İç Kontrol

Risk yönetimi kurumların hedeflediği risk/kazanç dengesine ulaşmasında kullanılan bir yöntem aracıdır. Risk yönetimi bir ürünün düşünce aşamasından başlayarak müşteriye sunulması ve sonraki müşteri ilişkileri yönetimi aşamasına kadar tüm aşamaları ve bunlarla ilgili fonksiyonları kapsar. Böylece bir şirkette

---

<sup>140</sup> Sefer Gümüş. ve Muhammet Suat Uzun, *Türk Sigorta Sektörünün Analizi ve Banka Kaynaklı Sigorta Pazarlaması*, 1. Baskı, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012, s.54.

<sup>141</sup> Christopher L. Lovelock ve Jochen Wirtz., *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 7. Baskı, Pearson Education, 2011, s.135.

veya organizasyonda çalışanın görev ve sorumluluğuna olursa olsun, az yada çok risk yönetimi ile ilgisi bulunur<sup>142</sup>.

Kısacası risk yönetimi gelecekte belirsizlik yaratacak muhtemel olaylar ile etkin bir şekilde ilgilenmesine ve bu olayların sonuçlarının olumsuz olma olasılığını azaltmaya yönelik tepki vermesine yardımcı olan değer yaratma sürecidir. Risk yönetimi birimi veya sistemi/uygulamaları, şirketin sağlıklı büyümesi ve sürdürülebilir olması için hesaplanmış ve kurumun risk iştahı ile uyumlaştırılmış riskleri almayı amaçlar.<sup>143</sup>

Başka bir deyişle, arzu edilen kar miktarlarına ulaşabilmek için hangi risklerin ne ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu sürecin planlandığı şekilde gerçekleşmesini güvence altına almayı hedefleyen bir sistemdir.

Aynı zamanda risk yönetimi işletmelere yeni olanaklardan haberdar olmasını sağlayarak, belirsizliğin getirdiği fırsatlardan yararlanma imkanı da sağlar. Risk yönetimi, işletmeyi çok şiddetli bir şekilde etkileyebilecek tehditleri veya tehlikeleri belirlemeyi ve sonra da onları yönetmeyi hedef olarak koyar.

Gelişen dünyada şirketin karşı karşıya kaldığı tüm risklere bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşmakta (ya da yaklaşılması gerekmekte), risklerin birbirleri ile etkileşimleri de dikkate alınmakta ve sadece kayıpları azaltmaya değil aynı zamanda stratejik hedeflere ulaşılmasını engelleyen durumlar proaktif olarak yönetilmeye ve ortaya çıkan fırsatlar yakalanmaya çalışılmaktadır.

İşte risk yönetimi, yukarıdaki hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Risk yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>144</sup>

Kurumun varlığının sürekliliği,  
Süprizlerin en aza indirgenmesi,  
Kayıpların maliyetlerinin azaltılması,  
Gelir istikrarı,  
Sürdürülebilir büyüme,  
Sosyal sorumluluk,

<sup>142</sup>Tüsiad, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Yayın no.TÜSÜAD-t/2008-02/452, İstanbul, 2008, s.17.

<sup>143</sup> Mehmet Tahir Özsoy, *Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi*, Mali Çözüm, ISMMMO, Sayı: Mart-Nisan, 2012, s.166.

<sup>144</sup>Tüsiad, 2008, s.18.



Yasal düzenlemelere uyum.

Dünyada genellikle risk yönetimi standartları oluşturulmuştur. Bu standartlar kurumlara risk yönetimini etkin ve sistematik bir şekilde uygulamalarına yardımcı olur. Ayrıca söz konusu standartlar, süreçler, uygulamalar ve çerçeve olarak standart bir görünüm ortaya koymayı hedeflemiştir. Standartlar genelde yetkin kurumlar veya sektör grupları tarafından ortaya konmuştur ve uygulama zorunluluğu yoktur.

### 3.1.2.1.İç Kontrol

İç kontrol tanımı, COSO'nun (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 1992 yılında yayımladığı İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve (İnternal Control-Integrated Framework) isimli raporundan yararlanılarak yapılacak olursa; “bir kurumun yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer tüm personeli tarafından;

Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği,  
Finansal raporların güvenilirliği,  
Yasal düzenlemelere ve mevzuata uyum

olarak sayılabilecek hedeflerini gerçekleştirmesinin sağlanması konusunda makul bir güvence oluşturmak amacıyla, düzenlenen ve yürütülen bir süreç” olarak tanımlanabilir.<sup>145</sup>

Tanımdaki “faaliyetlerin etkinliği” ile işaret edilen işletmenin esas faaliyet alanındaki performansı, karlılığın ve kaynakların korunması gibi konular anlatılmak istenmektedir. “Finansal raporlama” ile dönemsel olarak işletmenin yayınladığı finansal tablolar ve her türlü finansal bilginin güvenilirliği kastedilmektedir.

Raporda özellikle iç kontrol hakkında vurgulanmak istenenler;<sup>146</sup>

İç kontrolün kendi içinde bir son olmadığı, ama sona gitmek için kullanılan bir araç ve bir süreç olduğudur.

İç kontrol sadece bir çok politika bildirimleri, talimatnameler, formlarda ibaret olmayıp, insanların etkisine açık olduğudur.

İç kontrolün önemli derecede bir teminat sağlayabileceği, fakat hiçbir zaman bir garanti teşkil etmeyeceğidir.

<sup>145</sup>www.coso.org, COSO, International-Integrated Framework, 1992.

<sup>146</sup>Salih Tanju Yavuz., *İç Kontrol Fonksiyonu'nun Bileşenleri İç Kontrol Merkezi Teftiş'ten Farklı Bir Mekanizma mıdır?*, Bankacılar Dergisi, Sayı.42, 2002, s.40.

İç kontrolün amacı, birbirleriyle örtüşen alanlarda hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Böylece iç kontrol, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için yönetimin oluşturacağı her türlü kontrol faaliyetleridir.

Ülkemizde faaliyet gösteren sigorta ve reasürans şirketleri, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması amacıyla, faaliyetlerinin kapsamı yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm bölge müdürlükleri ve birimleri ile yürürlüğe konulan düzenlemelerde öngörülen usul ve esaslar çerçevesinde ve etkin iç sistemler kurmak, işletmek ve geliştirmekle yükümlüdürler.

Sigorta ve reasürans şirketlerinde iç kontrol sisteminin kurulmasının amacı, üst yönetime şirket faaliyetlerinin kanun ve ilgili diğer mevzuat ile şirket içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususunda güvence sağlamaktır.

İç kontrol sisteminden beklenen amacın sağlanabilmesi için şirketin tüm yurt içi ve yurt dışı şube, bölge müdürlüğü, acenta ve genel müdürlük birimleri ile tam bir konsolidasyona tabi ortaklıkları nezninde yapılan dönemsel ve riske dayalı kontrollerde;<sup>147</sup>

İç kontrol ve risk yönetimi birimlerinin uygulamaları ile yeterlilik ve etkinlikleri değerlendirilmelidir. Muhasebe kayıtları ile finansal raporların doğruluğu ve güvenilirliği incelenmelidir.

Operasyonel faaliyetlerin, belirlenmiş olan usüllere uygunluğu ile bunlara ilişkin iç kontrol uygulama usullerinin işleyişi test edilmelidir.

Elektronik bilgi sistemi güvenilirliği gözden geçirilmelidir.

İşlemlerin, kanuna ve ilgili diğer mevzuatlara, şirket içi strateji, politika ve uygulama usulleri ile diğer iç düzenlemelere uygunluğu kontrol edilmelidir.

Şirket içi düzenlemeler çerçevesinde yönetim kuruluna yapılan raporlamalar ile Müşteşarlığa yapılan raporlamaların doğruluğu, güvenilirliği ve zaman kısıtlamalarına uygunluğu kontrol edilmelidir.

Eksiklik, hata ve suistimler ortaya çıkarılmalı, bunların yeniden ortaya çıkmasının önlenmesine ve şirket kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılmasına yönelik görüş ve önerilerde bulunulmalıdır.

### **3.1.3. Sigorta Şirketlerinde İç Kontrol**

Sigorta sektörü için iç kontrol sisteminin amacı; "şirket varlıklarının korunmasını, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde kanuna ve ilgili mevzuata,

---

<sup>147</sup>Suna Oksay. ve Onur Acar, **AB ve Türk Sigorta Sektöründe Denetim**, TSRŞB Yayın No:9, 2007, s.23-25.

şirket içi politikalara, kurallara ve sigortacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamak olarak ortaya konulabilir.

Ayrıca iç kontrol sistemi sayesinde şirket içi operasyonlarda ortaya çıkabilecek risk faktörleri belirlenerek bu operasyonel risklere karşı alınabilecek eylemlerin de gözden geçirilmesi ve eylem planlarının oluşturulmasını, operasyonel risk veri bankasının oluşturulmasını, raporlamasını ve önlem alınmasını sağlaması açısından önemlidir.

Sigorta şirketlerinin iç kontrolden bekledikleri amaçların gerçekleşebilmesi için;

Şirket bünyesinde fonksiyonel görev ayrımının yapılmış ve sorumlulukların paylaştırılmış olması gerekir; şirkette hata ve usulsüzlüklerin, menfaat çatışmalarının, bilgi manipülasyonlarının ve kaynakların kötüye kullanımının önlenmesi amacıyla aynı konudaki faaliyetlere ilişkin görevler ayrıştırılarak, şirketteki tüm birimlerin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça ve yazılı olarak belirlenmelidir.

Bilgi sistemlerinin etkin çalışacak şekilde oluşturulması gerekir; şirket ile ilgili tüm bilgilerin elektronik güvenli ortamda saklanabileceği, kullanılabilmesi ve yedeklenebileceği bir yapı kurulmalıdır. Sunulan ürünlerin, faaliyet türlerinin coğrafya ve risk doğuran gruplar bazında veri toplulaştırılmasına uygun yapılar kurulmalıdır. Yıllık bütçe ve hedeflerden sapmaların tespitine olanak veren bir yapı oluşturulmalıdır. Risk ölçüm yöntemleri kullanılarak, riskler ölçülebilmeli ve daha önceden belirlenen risk sınırlarına gelindiğinde, zamanında uyarı veren sistemler oluşturulmalıdır. Şirketler bilgi sistemlerinin güvenilirliklerini sağlamalı ve sürekli güncellemeli, kesintisiz bilgi sistemleri üzerinde çalışmalıdır.

İletişim yapısı ve etkin kanalların oluşturulması gerekir; Sigorta şirketi bilgiyi ilgili kişi ve birimlere ulaştırmaktan sorumludur. Ayrıca şirket çalışanlarının, işleyiş sırasında karşılaştıkları problemleri, şüpheli durumları üst yönetimi bilgilendirmeleri için gerekli kanalların oluşturulması ve açık tutulması önemlidir.

Tüm bunlara ek olarak sigorta şirketlerinde operasyonel risklere maruz kalmayı önleyici iç kontrol mekanizmasında; risklerle ilgili limit ve standartların belirlenmesi ve şirketlerin iş süreçleri üzerindeki kontrollerin ve iş adamlarının gösterdiği iş akım şemalarının oluşturulması önemli bir gerekliliktir.

#### 3.1.4.Sigorta Şirketlerinde Risk Yönetimi

Sigorta şirketlerinde başarılı bir kurumsal yönetim için, aşağıdaki 3 hedefi gerçekleyen bir risk yönetim yapısının bulunması gerekir;

Kurumla ilgili tüm riskleri sistemli bir şekilde belirleyen,

Risk azaltma stratejileri geliştiren ve

Riskleri süregelen bir şekilde yöneten.

Sigorta sektöründe uygulanacak risk yönetiminin amaçları da kısaca şu şekilde sıralanabilir;<sup>148</sup>

Gelecekteki nakit akımlarının taşıdığı risk ve getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemek,

Kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla maruz kalınan riskleri tanımak

Söz konusu riskleri ölçmek, izlemek ve kontrol etmek.

Bu durumda sigorta şirketlerinin kurumsal yönetimde başarı elde edebilmeleri ve yukarıda sayılan risk yönetim amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çeşitli çalışmalar yapmaları gerekecektir. Bunlardan asgari olarak yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır<sup>149</sup>.

Risk yönetim sisteminin tasarlanması ve uygulanması,

Risk yönetim stratejileri esas alınarak risk yönetim politikaları ve uygulama usullerinin belirlenmesi,

Risk yönetim politika ve usullerinin uygulanması ve bunlara uyulmasının sağlanması,

Bir işleme girilmeden önce risklerin anlaşılması ve yeterli değerlendirmenin yapılması,

---

<sup>148</sup>Hazine Müsteşarlığı, **Sigorta ve reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlere İlişkin Yönetmelik**, 21,06,2008, sayı: 26913, md.20.

<sup>149</sup>Hazine müsteşarlığı, a.g.e., md. 23.

Risk ölçüm modellerinin tasarımı, seçilmesi, uygulamaya konulması ve ön onay verilmesi sürecine katılımın sağlanması, modellerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması,

Şirketin risk ölçüm modellerinden günlük raporların üretilmesi ve raporların analizi,

Sayısallaştırılabilen limitler dahilinde kalmasının sağlanması ve bu limitlerin kullanımının izlenmesi,

Risk ölçümü ve risk izleme sonuçlarının yönetim kuruluna veya ilgili iç sistemler sorumlusunun yönetim kuruluna veya ilgili iç sistemler sorumlusuna ve genel müdüre düzenli ve zamanında raporlanması.

Yukarıdaki çalışmaların detaylarına girildiğinde sigorta şirketlerinin etkili bir risk yönetim uygulayabilmesi için öncelikle faaliyetlerinden ve iştirakler ile bağlı ortaklıklarından kaynaklanan tüm risklerin yönetilebilmesinde yazılı olarak politikalar ve uygulama usullerini oluşturması gerekecektir. Sigorta şirketleri söz konusu politika ve uygulama usullerini belirlerken;

Şirketlerin faaliyetlerine ilişkin stratejileri, politikaları ve uygulama usullerini,

Şirketin hacmini, niteliğini ve karmaşıklığını,

Alabileceği risk düzeyini,

Şirketin risk izleme ve yönetme kapasitesini,

Şirketin geçmiş deneyim ve performansını,

Faaliyetleri yürüten birimlerin yöneticilerinin uzmanlık düzeyini,

Kanunda öngörülen yükümlülükleri dikkate alması gerekir.

### **3.1.5. Sigorta Şirketlerinde Olası Operasyonel Riskler ve Çözüm Yolları**

Sigorta şirketlerinde operasyonel eylemler sırasında ortaya çıkabilecek riskleri 4 ana başlık altında toplayabiliriz.

1. İnsan (People)
2. Sistemsel (System)
3. Süreç (Process)
4. Dış etkenler (External Causes)

İnsan (people) işleyişinden kaynaklı olarak oluşabilecek riskler;

Çalışanın yeterlilikleri, teknik becerileri, yeterlilikleri altında toplanabilecek bu risk faktöründe alınması gereken önlem olarak çalışanın kuruluş içinde yeterliliklerine uygun rolün belirlenmesini sağlanarak önlenabilir. Görüldüğü bu risk faktörü altında toplanan risklerin büyük bir oranda kurum tarafından

oluşturulacak daha organize bir sistemin oluşturulması durumunda aşılacağı düşünülebilir.

Tablo-5 Operasyonel Risk – İnsan Faktörü

Seviye 1	Seviye 2	Açıklama ve Örnekler
İnsan	Çalışanın yeterlilikleri, teknik becerileri, yeterlilikleri	Kuruluş içinde çalışanın yeterliliklerine uygun rolün verilmemiş olması
		Çalışanların teknik yeterliliklerinin yanlış değerlendirilmesi
		Yetersiz istihdam ve personel ihtiyacının karşılanmaması
		Çalışan eğitime yeterince önem verilmemesi
	Çalışan kullanılabilirliği (takım çalışması, fazla çalışma, hastalıklar)	Kapasite problemleri
		Yetersiz çalışma planları
	Personel davranışları (motivasyon eksikliği, dürüst olmayan davranışlar)	Elverişsiz eylem ve vardiya planları,
		Kilit personelin elverişsiz tanımlanması
		Çalışan performanslarının yetersiz değerlendirilmesi
		Yetersiz teşvik ve tazminat sistemi

Sistemsel durumlardan kaynaklanacak risk faktörleri genellikle bilgi teknolojilerinin yetersiz ve eksik kullanımından kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar geri dönüşü zor ve maliyetli bir çok soruna yol açabilecek türde olan ciddi riskleri barındırmaktadır. Kurumların yazılımsal ve donanım olarak güncel ve güvenilir bir alt yapı oluşturmaları, iş yapma sırasında oluşan hataların uygun bir şekilde muhafaza edilmesi ve bu bilgilerin kaybına yol açabilecek herhangi risk durumunda da bu bilgileri en hızlı biçimde geri getirebilecek ve hizmetin kesintiye uğramayacağı bir sistemin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

**Tablo-6**Operasyonel Risk – Sistemsel Faktörler

Seviye 1	Seviye 2	Açıklama ve Örnekler
Sistemsel	Yetersiz Bilgi Teknolojileri kullanımı, donanım ve yazılım eksiklikleri	Yazılımsal ve programsal hataları içerir
		Yazılım ve donanımın güncellenmemesi
		Yetersiz teknik destek alınması
		Bilgi depolama ve saklama eksiklikleri
		Yazılım lisanslamalarının eksik olması
	Güvenlik eksiklikleri	Virüs saldırılarına karşı yeterince korunma alınması
		Operasyonlar arası çalışma uygunluğunda sistemin oluşturulmaması
		Sistem içerisinde olumsuzluklara arşı teknik alt yapının oluşturulmaması (oluşacak bilgi kayıplarını geri getirilebilmesi vs. durumlar için)
	İletişim, elektrik ve enerji ihtayçaları gibi desteklerin eksiklikleri	Departmanlar arası iletişimin uygun teknolojilerle kurulmamış olması
		Elektrik vs. kesintiler sırasında oluşacak teknik sıkıntılara karşı önlem alınmaması
		İletişim ve teknoloji sıkıntılarında hizmet dışı kalma

Süreç ve çalışma mekanizmasından kaynaklı riskler genellikle sürecin dizayn edilmemesi ve iş akış diyagramlarının eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Operasyonlar içindeki görev ve sorumlulukların yeterince belirgin olmaması, yönetsel eksiklikler, departman ve birimlerin belirgin bir biçimde oluşturulmaması, yetki ve vekaletlerdeki bilgi ve açıklamaların eksikliği risk yönetim sisteminin oluşturulmaması veya etkin bir biçimde kullanılmaması, dış kaynaklardan kaynaklanabilecek risklerin belirlenmemiş olması ve bu risklere karşı alınacak anlaşmaların uygun bir biçimde yapılmamış olması veri kalitesindeki yetersizlikler, ve otomasyon yetersizlikleri genel olarak süreçsel risklerin kaynağını oluşturmaktadır.

**Tablo-7Operasyonel Risk – Süreçsel Faktörler**

Seviye 1	Seviye 2	Açıklama ve Örnekler
Süreç	Yetersiz süreç disayn edilmesi iş akış diyagramlarının eksikliği	Operasyonlar içindeki rol ve sorumlulukların yeterince belirgin olmaması,
		Yönetim eksiklikleri
		Depatman ve birimlerin yeterince belirgin olarak oluşturulmaması
		Yetki ve vekaletlerin açıklama ve tanımlama yetersizlikleri
	Süreç kontrol dökümanları, prosedürleri ve ilkelerinin eksikliği	Fiyat artışları, belirsiz görevlendirmeler ve sorumluluk dağıtımını içerir
		Etkin olmayan performans ölçümleri ve raporlama sisteminin olması
	Risk yönetim eksikliği	Aolsı risklere karşı alınabilecek tedbirleri içeren bir yönetim sisteminin yapılmamış olması
	Satıcı, dış kaynak kullanımı anlaşma ve yönetimdeki eksiklikler	
Data kalitesindeki yetersizlikler		
Otomasyon yetersizliği		

Son olarak incelenek şirket dışından kaynaklı olabilecek risklerinde tespit edilmesi ve alınabilecek önlemler üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. 3. Parti firma veya acentalarla çalışma, bu 3. Parti kurum veya kişilerin yaşayabilecekleri risklerden kaynaklı olarak sigorta şirketlerine yansımaları, salgınlar ve hastalıklar, doğal afetler, siyasi ortamdan kaynaklı değişimler, ve yasal mevzuattaki değişimlerin takip edilmemesi veya hızlı adaptasyon olunmaması gibi sorunlar ciddi tehlikeler ortaya çıkarabilecektir.

**Tablo-8Operasyonel Risk – Dış Etkenler**

Seviye 1	Seviye 2	Açıklama ve Örnekler
Dış Etkenler	Doğal afetler	Sel, yangın, fırtına ve deprem gibi etkenler
	Salgınlar/Hastalıklar	Salgın hastalıklar
	3. şahıslardan kaynaklı yanlış ve hatalı davranışlar	Sahtekarlık, destekçilerin veya 3. kişilerin iflası,
	İnsan kaynaklı felaketler	Terörizm, vandallık, cezai suçlar v.b.
	Politik durumlarda değişiklikler	Grevler, iç savaşlar
	Yasalardaki değişimler	Yasaların değişimine adaptasyon olamama



## SONUÇ

Operasyonel riskleri içeren bir çok çalışma sonucunda yukarıda bahsi geçen operasyonel riskler ile marka değer ve müşteri üzerine etkilerinin ilişki içinde olduğu görülecektir. Weir'in 2000 yılında İngiltere'de 200 şirket ile yaptığı çalışması sonucunda, atama komitesi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu, yönetim kurullarında yer alan dışarıdan üyelerin firma performansını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Vopin 2002 yılındaki çalışmasında yönetici değişim hızı ile şirket değer arasında ilişki, sahiplik ve kontrol yapısının bir fonksiyonu olarak incelenmiştir. Kontrol gücünü elinde bulunduran pay sahiplerinin yönetici olduğu, kontrolün bir pay sahibinin elinde bulunduu, kontrol gücünün elinde tutan pay sahibinin şirketin nakit akımlarının % 50'sinden azına sahip oldu durumlarda performansla yönetici değişimi arasındaki ilişkinin azaldığını tespit etmiştir. Carter, Simkins ve Simpson 'un Fortune 1000 şirketi üzerinde yaptıkları çalışmada, yönetim kurulundaki çeşitlilik ile firma değeri arasındaki ilişki incelenmiş ve kadın üye ve azınlıkları arasında pozitif bir anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Hiraki, Inoue, Ito ve Kuroki 2003 yılında Tokyo'da yaptıkları çalışmada ise yönetsel sahipliğin şirket değeriyle pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Gürbüz ve Ergincan'ın 2004 yılında Türkiye'de yaptıkları çalışma sonrasında ise kurumsal yönetim ilkelerini daha iyi uygulayan şirketlerin borsa performansları ve özsermaye karlılıklarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Beiner, Drobotz, Schmid ve Zimmerman'ın 2006 yılında İsviçre Borsasındaki şirketler üzerine yaptıkları çalışma sonucunda ise, Kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuş ve kurumsal yönetim ile firma değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Major ve Marquesi'nin 2009 yılında 80 şirket üzerine yaptıkları çalışma sonrasında ise kurumsal yönetim ilkelerine uyumun sonucu olarak şirket performansının arttığı tespit edilmiştir.

Risk yönetim metodlarının sigorta şirketleri içerisinde oluşabilecek operasyonel risklere karşı olumlu ve pozitif bir etkisi olacağı, süreçlerin iyileştirilmesi noktasında insan faktörü, işleyiş, sistemsel ve dış kaynaklı operasyonel riskleri önlemede etkin bir araç olacağı görülmektedir.

Finansal kurumların geçmiş yaşam süreçlerinde operasyonel risklerin önemli mali sonuçları ile karşı karşıya kaldıkları ve bu operasyonel risklere karşı milyarlarca dolar finansal harcamaları yapmak zorunda kaldıkları veya bu durumlarla karşı karşıya kalacakları görülmüştür.

Finansal kurumların ve sigorta şirketlerinin risk algılamasında kredi riski ve pazar riski öncelikle yönetilmesi gerekli risk olarak algılanmakta ve bu kurumlar kredi ve pazar riskini yönetebilmek için ciddi altyapılar oluşturmaktadır. Bilgi ve teknolojiye önemli yatırımlar yapmakta insan kaynağı konusuna olabildiğince önem vermekte, eğitim konusunda gerekli hassasiyeti göstermekte ve netice olarak bu risklere karşı kendilerini korumak için gerekli tedbirleri olabildiğince almaya çalışmaktadırlar. Hal böyleyken operasyonel riskler ikincil öncelikli risk olarak algılanmakta ve risk yönetiminde sonraki sıralara bırakılmaktadır.

Operasyonel risk kavramı pazar ve kredi riski dışında bütün riskleri içine kapsayan, bilgi teknolojileri riskleri, personelin mevzuat ve uygulama yönetmeliklerine uygun olmayan faaliyetlerde bulunma riski, yönetsel hatalar gibi çok geniş risk unsurlarını içinde barındıran, özellikle sigorta şirketlerinin bu sözkonusu risklere karşı gerekli kontrol birimlerini aktif hale getirmeleri ve bu risklere karşı, riskler doğmadan önce gerekli tedbirlerin alınması sağlanmalıdır. Böylece şirketleri büyük ölçekli mali zararlara sokabilecek sorunların yaratılmasının önüne geçilebilmesi mümkün olabilecektir.

Operasyonel riskler geniş tabanlı kamuoyunu ve müşteri kitlesini etkileyebileceğinden operasyonel riskten olumsuz etkilenen sözkonusu müşterilerin kuruma olan itibarında önemli azalmalara ve bu kurumlardan hizmet almaya devam etmeyerek, kendilerine yeni itibarlı alternatif kurumlar aramaya yöneleceklerdir.

Bu durum sigorta şirketlerinin marka değerini çok yakından etkileyecektir. Çünkü marka değerini etkileyen faktörlerin başında müşteri hacmi, bu müşterilerin o kuruma olan sadakati ve devamlılığı gelmektedir.

Operasyonel riskler nedeniyle müşterisini kaybeden bir sigorta şirketinin kaybı oranında satış hasılatında azalmalar olacağı açıktır. Dolayısıyla bu azalışlar şirketin nakit akışlarını ve yaratacağı fonları olumsuz etkileyecektir. Böylece sigorta şirketlerinin gelecekte yaratacakları nakit akışları ve sözkonusu nakit akışlarının şimdiki değerleri de azalacaktır.

Operasyonel risk hataları, sigorta şirketlerine yatırım yapmak isteyen yatırımcı kararlarını olumsuz etkileyeceği gibi, sigorta şirketlerinin fon ihtiyaçlarını karşılamada başvuracakları fon sahiplerinin şirketlere yeni kaynak verme konusunda daha isteksiz davranmalarına veya konulacak yabancı kaynağın daha maliyetli olarak konulabilmesine sebep olabilecektir.

Toplum gözünde hem ekonomik istikrar hemde güven ortamı oluşturabilme noktasında güçlü bir itibar müessesesi olan sigorta şirketlerinin itibarlarını sarsıcı

operasyonel hatalar, kamuoyunda hızlı iletişimin olduğu günümüz ortamında geniş müşteri tabanına yayılacağı gibi rakip sigorta şirketlerinde konudan çok rahatlıkla haberdar olmalarına ve bu durumun geniş müşteri nezdinde daha hızlı yayılmasına etken olacaktır.

Böylece itibar sorunu yaşayan sigorta şirketinin kaybettiğı sözkonusu itibarını telafi edebilmek için çok önemli mali kayıpların yanısıra müşteri neznindeki itibar hasarını telafi etmesi de o kadar kolay olmayacaktır.



## KAYNAKÇA

### KİTAP VE TEZLER

- AAKER D., BIEL A., Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands, New Jersey, Lawrence Associates Inc., 1993
- ACAR Onur, "Avrupa Birliği Solvency II Projesi", TSRB, 2007.
- ACINAN Hilmi, Sigortaya Giriş, Can Matbaa, İstanbul, 1998.
- AKGÜNSEL Orhan, "Sigortacılıkta Risk", Ulus Matbaası, Ankara, 2008.
- AKSOY S., ACAR, O., "AB ve Türk Sigorta Sektöründe Denetim", TSRŞB Yayın No:9, 2007.
- AKTUĞLU, I. K., "Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler." İletişim Yayınları, İstanbul, 2004.
- ANGEL, F.J., "Insurance Principles and Practices", The Ronald Press Comp., New York, 1959.
- ASLAN Işıl, "Kurumsal Risk Yönetimi", Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2008.
- BABACOCK, H. A., "Appraisal Principles and Procedures", DC, Washington 1980.
- BERRY N., RUSSEL T. J., LANE R. W., "Klepner's Advertising Procedure", New Jersey:Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1993.
- CEYLAN, A., KORKMAZ, T., "Sermaye Piyasası ve Menkul Değerler Analizi", Ekin Kitapevi, Bursa, 2004.
- CİPİL, Mahir, "Risk Yönetimi ve Sigorta", Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2008.
- ÇAKIR, Vural, "Geleceğe Bir Dokunuş", Mediacat Yayınları, Ankara, 2001.
- ÇOBAN, Neşe, Sigorta Şirketlerinde Mali Yeterlilik, Avrupa Birliği Sigorta Uygulaması (Solvency II) ve Türkiye Değerlendirmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- DAVİD A.A., "Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name", New York: The Free Press, 1991.
- DAVİD A.A., BIEL A., "Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands", Lawrence Associates Inc., New Jersey, 1993.
- DELİKANLI, İhsan Uğur, "Döviz Kuru Riski ve Sermaye Yeterliliği", Active Bankacılık ve Finans Makaleleri III, Alkım Yayın Ltd., İstanbul, 2001.
- DEMİR Ebru, "Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World Of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- DOYLE Peter, "Değer Temelli Pazarlama", Çeviren: Barış Gülfidan, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003.
- ELIAS, S., SHIU, W., "Asset Liability Management", Kluwer Academic publishers, USA, 1993.
- ELİTOK, Bülent, "Hadi Markalaşalım", 1. Baskı, İstanbul, 2003.

- ERDOĞAN İlhan, "İsteğe Bağlı Sigorta Hizmetlerine Karşı Tutum", İstanbul, 1968.
- GARELLİ Stephan, "International Competitiveness of Enterprises", Switzerland, 2000.
- GORDON Smith V., "Trademark Valuation", US, 1997.
- GREUNG, H. V., BROTONOVIZ, S. B., "Analyzing Banking Risk", The World Bank, Washington, 2000.
- GÜMÜŞ. S., UZUN M.S., "Türk Sigorta Sektörünün Analizi ve Banka Kaynaklı Sigorta Pazarlaması", 1. Baskı, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012.
- GÜRBÜZ, Osman, "Geleneksel Portföy Yönetimi", Ders Notları, 1993.
- GÜRE Emin, "Sigorta Denetleme Uzmanı, Sigorta Nedir ve Temel Büyüklükler", Ders Notları, Ankara, 2006.
- HAIGH David, "Current Practice in Brand Valuation", Brand Finance PLC, İngiltere, 2000.
- HART, D.G., BUCHANAN, R.A., HOWE , B.A., "Actuarial Practice of General Insurance", Institute of Actuaries of Australia Pub., Sydney, 1996.
- HATİPOĞLU, Zeyyat, "İşletme Finansı", Met/Er Matbası, İstanbul, 1986.
- JACQUES C., "Valuing Brands, On Paper and in Truth", Brandweek, Vol:41, No:3, 2000.
- JONES, Richard, "Applying Science to the Art of Risk Management-Global Reinsurance Risk Supplement", 1995.
- JOVIC, D., PIAZ, J.M., "Operational Risk Management als kritischer Erfolgsfaktor für Banken", Der Schweizer Treuhaender, 2001.
- KAHYA, Mehmet, "Sigorta Sektörünün Ekonomik Kalkınmadaki Yeri ve Önemi ile Fon Yaratma İşlevi ve Sermaye Piyasalarındaki Etkinliği", Reasürör Dergisi, (37), 2000.
- KARAYALÇIN Yaşar, "Risk-Sigorta, Risk Yönetimi", İş Bankası Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1984.
- KOTLER P., ARMSTRONG, A., "Principles of Marketing", New Jersey: Pearson Education, 2004.
- KOTLER P., KELLER K.L., "Marketing Management", 12.Baskı, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2006.
- KOTLER, P., AMSTRONG, G., "Principles of Marketing", 10. Baskı, Pearson Education, U.S.A. 2004.
- KOTLER, P., PFOERTSCH W., "B2B Brand Management", Springer, Almanya, 2006.
- KRIEGBAUM, C., "Valuation of Brands - A Critical Comparison Of Different Methods". Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, 1998.
- LOVELOCK, C., WIRTZ J., "Services marketing: People, technology, Strategy", 7. Baskı, Pearson Education, 2011.
- MARSHALLI, C.L., "Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions, Tools, Techniques and Other Resources", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001.

- OLDFIELD, G.S., SANTOMERO, A.M., "The Place of Risk Management In Financial Institutions", The Wharton School University of Pennsylvania Pub. , U.S.A., 1995.
- ÖZKAYA, Dilşad, "Marka Değeri Planlamasında Tüketici Algısının Yönlendirilmesi", İstanbul, 2002.
- ÖZPINAR Somaklar Fulya, "İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslar Arası İşletmecilik Dalı, 2006.
- ÖZTÜRK, S.A., "Hizmet Pazarlaması-Kuram, Uygulama ve Örnekler", Ekin Basım Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 10. Baskı, Bursa, 2010.
- REDJA, G.E., "Principles of Risk Management and Insurance", Harper Collins College Publishers, Lincoln, 2007.
- SHAW R., MERRICK D., "Brand Optimization", 2009.
- SKIPPER, H.D., "International Risk and Insurance", Irwin Mc Graw-Hill P., Boston, 1998.
- TENGİLLİMOĞLU, Dilaver, "Sağlık Hizmetleri Pazarlaması", Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2012.
- THORSTEN Nilson, "Customize the Brand", John Wiley ve Sons, LTD, İngiltere, 2003.
- TÜRK, Z., "Tüketici Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler ve Perakendeci Markası Üzerine Bir Alan Araştırması" Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Muğla, 2004.
- URALCAN, G.Ş., "Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi", Beta Basım, İstanbul, 2004b.
- UZTUĞ, Ferruh, "Markan Kadar Konuş" 3. Baskı, Kapital Medya Hizmetleri Basım Yayın, İstanbul, 2003.
- WILLIAMS, C.A.Jr., HEINS, R.M., "Risk Management and Insurance", Mc Graw Hill Book Company, USA, 1981.
- YANIK, Serhat, "Sigorta Şirketlerinde Mali Yeterlilik Analizi", Gökhan Matbaası, İstanbul, 2001.
- YASLIDAĞ Beyhan, "Sigortacılık, Sigorta Aracıları-Sigorta İşlemleri", 2.b., Seçkin, Ankara, 2014.
- YUNAK Hüseyin, "Sigortanın Genel Prensipleri", Ceyme Matbaacılık, Mart 2000.

## **MAKALELER**

- AAKER, S., Nadziri Z.A.B.M., GUNALAN. S., "A Conceptual Study On Brand Valuation", Journal of Product & Brand Management, Vol:10, No:4, 2001.
- AKHTER Syed H., CHOONDHRY Yusuf A., "Forced withdrawal from A Country Market: Managing Political Risk", Business Horizons, Vol 36, No 3, 1993
- AKSEL, K. H., "Finansal Kurumlarda Operasyonel Riskin Ölçümü", Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı 21, 2001.

- ANTHONY Tollington, "Brand Accounting and The Marketing Interface", Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, Vol:73, No:7, 1995.
- BİLGİLİ B., GÜLLÜLÜ U., ÜNAL, S., GÖDEKMERDAN L., "Sigorta Hizmetlerinde Tüketici Temelli Marka Değeri Yaratılması", Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Haziran 2008, Cilt 1, Sayı:2.
- BOYACIOĞLU, Melek Acar, "Operasyonel Risk ve Yönetimi", Bankacılar Dergisi, sayı.43, 2002.
- CAROL J. SİMON, MARY W. S., "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", Marketing Science, Vol:12, No:1, 1993.
- CHAMBERS, N., ÇİFTER, A., "Operasyonel Risk Yönetimi'nde Zarar Dağılımları ile Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımları Uygulaması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:8, Sayı.2, 2007.
- CHENATORY, L. D., Mc DONALD M.H.B., "Creating Powerful Brands Buttreworth Heineman Oxford". sayı .3., İngiltere, 1996.
- COBB-WALGREN, C.J., RUBLE, C.A. and DONTU, N., "Brand Equity, Brand Preference and Purchase Intent", Journal of Advertising, Vol. 24, Fall, 1995.
- FARQUAR, P. H., HAN J. Y., LJIRI, Y., "Brands on The Balance Sheet", Marketing Management, Vol:1, No:1,1992.
- FARQUAR, Peter H.; "Managing Brand Equity", Journal of Advertising Research, Vol:30, No:4, 1990
- GEIGER, H., "Regulating and Supervising Operational Risk for Banks", Institut für schweizerisches Bankenwesen, Working Paper, No. 25, Zurich, 2000.
- Gösterir Mi?", Pazarlama Dünyası, 8(43),1994.
- GÜRKAN, N.Z., "İç Denetimin Faaliyet Alanı", Mali Yönetim ve Denetim Dergisi, Temmuz-Ağustos, 2006.
- HAYDEE, C., AMPARO, C., ALEJANDRO, M., "Brand Assesment: A Key Element of Marketing Strategy", Journal of Product & Brand Mangement, Vol:6, No:5, 1997.
- HEAD, G.L., HORN, S., "Essentials of the Risk Management Process", Insurance Institute of America, The Journal Of the Risk Insurance, Vol 65, No.3., 1998.
- HONG-BUMM, K., WOO G. K., JEONG A. A, "The Effects of Consumer-Based Brand Equity on Firms Financial Performance", Journal of Consumer Marketing, Vol:20, No:4, 2003.
- KAYA, Emine Ö., TOKAY Semih.H., KAYA B., "Sigorta Sektöründe Sermaye Yeterliliği ve Türk Sigort Sektörünün Solvency II Kapsamında Değerlendirilmesi", Muhasebe ve Finansman, Temmuz 2014.
- KAYALI, A.C., YERELİ A., SOYSAL, M.,TERİM, B., "Marka Değerinin Firmaların Piyasa Değeri ve Finansal Performansları Üzerindeki Etkileri", VIII. Ulusal Finans Sempozyumu, 2004.
- LEHMANN, D.R., SCOTT A. N., KUSUM L. A., "A Product-Market-Based Measure of Brand Equity", Working Paper, 2002.

- MAGRATH, A.J., "When marketing services, 4Ps are not enough". Business Horizons, May-June, 1986.
- MILLER, D. Kent, "A Framework For Integrated Risk Management In international Business", Journal of International Studies, Second Quarter, Vol 23, No.2, 1993.
- ÖZSOY, Mehmet Tahir, "Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi", Mali Çözüm, ISMMMO, Sayı: Mart-Nisan, 2012.
- PEZIER Jacques, "Operasyonel Risk: Basel II ve Sonrası", Activeline Gazetesi, No: Activeline Activity / SAS / Basel II' nin Finansal Kurumlar Üzerindeki Etkileri, Ekim 2002.
- SAKA, T., "Operasyonel Risk Ölçüm Tekniklerine Genel Bir Bakış", Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı 25, 2002.
- SARIKAYALI C., "Sigortacılıkta Satış ve Pazarlama Semineri", Birlikten Dergisi, Yıl:1, Sayı:6., 2000.
- SCHLESINGER, L.A., HESKETT, J., "The Service-Driven Company". Harvard Business Review, 69(5),1991.
- ÜNER, M., Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir Mi?, Pazarlama Dünyası, 8(43), 1994.
- ÜSTÜN, Pınar Cangir Solvency II'ye Uyum Yolunda Kurumsal Yönetim Yapısı ve İç Denetimin Rolü, İç Denetim Dergisi, Sayı:31, Kış 2012.
- YAVUZ Salih T., "İç Kontrol Fonksiyonu'nun Bileşenleri İç Kontrol Merkezi Teftiş'ten Farklı Bir Mekanizma mıdır?", Bankacılar Dergisi, Sayı:42, 2002.
- ZIMMERMANN R., Udo K.B., SANDER, B., THAREK M., "Brand Equity Review, Brand Equity Excellence Project", Germany, BBDO Group Germany, Vol:1, No:32, 2001.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- ANADOLU Sigorta,  
[http://www.anadolusigorta.com.tr/Files/pdf/site/yatirimci/finansal\\_bilgiler/mali\\_raporlar/konsolide\\_olmayan/Mali\\_Tablo\\_Dipnotlari\\_31.12.2014.pdf](http://www.anadolusigorta.com.tr/Files/pdf/site/yatirimci/finansal_bilgiler/mali_raporlar/konsolide_olmayan/Mali_Tablo_Dipnotlari_31.12.2014.pdf)  
(Erişim tarihi: 12.05.2016)
- Current Practice in Brand Valuation, A Gee Bulletin, 2000,  
[www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)
- <http://theirm.org/about/risk-management/> (Erişim tarihi: 17.05.2016)
- [http://www.brandchannel.com/images/home/ranking\\_methodology.pdf](http://www.brandchannel.com/images/home/ranking_methodology.pdf), (Erişim tarihi: 18.02.2016)
- [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)
- <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/10/a-structured-approach-to-erm.pdf>  
(Erişim tarihi: 17.05.2016)



<http://www.interasystems.com/risk.asp> , (Erişim tarihi: 08.05.2016)

<http://www.sigortacigazetesi.com.tr/modules/news/article.php?storyid=817>,  
(Erişim tarihi: 01.06.2016)

<http://www.tcmb.gov.tr/research/discus/dpaper54.pdf> , (Erişim tarihi: 10.06.2016)

<http://www.tsb.org.tr/sigortanın-tarihi.aspx?pageID=438>

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_brand\\_asset\\_valuator.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_brand_asset_valuator.html),  
(Erişim tarihi: 16.04.2016)

<http://www.ytukvk.org.tr> (Erişim tarihi: 11.05.2016)

BrandDynamicsTM, [www.milwardbrown.com](http://www.milwardbrown.com), (Erişim tarihi: 16.04.2016)

BVA – Brand Asset Valuator, (Erişim tarihi : 16.04.2016),

Interbrand, Interbrands Most Valuable Brands 2001 Methodology,

ALKAN Sema, “Sigorta Sektörü,  
<http://www.vakifbank.com.tr/earstirma/sigorta.doc>, 15

Şule Avcioğlu, <http://tsb.org.tr/solvency-ii-semineri.aspx?pageID=822>. (Erişim  
tarihi: 12.04.2016)

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük

## **YÖNETMELİKLER ve RAPORLAR**

Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik, RG Sayı: 28337.

Hazine Müşteşarlığı, Sigorta ve reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlere İlişkin Yönetmelik, 21,06,2008, sayı: 26913, md.20.

Ray Sigorta 2013 Faaliyet Raporu

Sigortacılık Eğitim Merkezi, Sigorta Acenteleri Teknik Personel Eğitim Programı

Yeni Türk Ticaret Kanunu, 6. Kitap (Sigorta Hukuku), Madde 1401/1.