

## Küreselleşmenin medya işletmelerine etkileri

### *Impacts of globalisation on media companies*

Özlem Sezer<sup>1</sup>

Received Date: 02 / 02 / 2017

Accepted Date: 10 / 07 / 2017

#### **Öz**

*Küreselleşme, hatın her alanında olduğu gibi medya işletmelerini de etkisi altına almıştır. Çalışmada küresel medya ile Türk medya işletmelerinin ilişkisi incelenerek, konu ile ilgili medya işletmelerinin yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Bu kapsamda Türkiye’de ki medya işletmelerinden küresel medya ile işbirliği kuran medya işletmelerinden 1 yayıncı, biri yurt dışı yatırımı olmak üzere 2 televizyon yöneticileri ile yüz yüze ve elektronik posta aracılığıyla derinlemesine mülakat yapılmıştır. Çalışmada, küresel medya ile Türk medya işletmelerinin genellikle lisans anlaşmasına dayalı bir anlaşma kurduğu ve bu anlaşmalarda asıl amacın küresel medyanın teknolojik alt yapısını kullanmak olduğu görülmüştür. Türk medya sermayedarlarının yurt dışında yatırım yapma planı olmadığı ve Türk medya işletmesi yatırımı olarak yurt dışında bir televizyon kanalı olduğu görülmektedir.*

**Anahtar sözcükler:** Küreselleşme, Medya, Medya İşletmeleri

#### **Abstract**

*This research aiming to reveal the effect of globalisation on media managements, the researcher interviewed with media managers on this point. In this scope interviews with 2 television managers of 1 broadcaster and one foreign investor from Turkey that built cooperation with global media management. This research has revealed that Turkish media managements cooperate with global media based generally on a licence agreement, and that the main reason of such agreements is to take the advantage of technological infrastructure of global media companies. It is one of the outcomes of this research that Turkish media investors are not planning to invest a foreign country and that there is only one Turkish television channel abroad.*

**Keywords:** Globalisation, Media, Media Managements

### **1. Giriş**

Küreselleşme ile birlikte bilgi ve görüntü mekânsızlaşarak, yeni bir “iletişim coğrafyası” oluşmaktadır. İletişim kurmanın temel aracı olan medya işletmeleri de küreselleşme sürecinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Küreselleşme süreci, siyasal ve ekonomik alanlarda olduğu gibi medya işletmeleri üzerinde de ciddi değişimlere neden olmaktadır. Teknolojik gelişmeler yeni küresel medya endüstrisinin doğmasına da yol açmış, üretim belirli bir mekâna hapsedilmekten çıkarak mekânsızlaşmıştır. Küresel medya işletmeleri artık bütün dünyayı hedef kitlesi olarak görmektedir. Bu çalışmada küreselleşmenin medya işletmelerine etkileri ele alınmış ve bu amaçla medya işletmelerinin yöneticilerinin bu konuda ki görüşleri alınarak konu değerlendirilmiştir.

<sup>1</sup> Uzman, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Balıkesir/TÜRKİYE, ozlemsezer@bandirma.edu.tr

## 2. Küreselleşme kavramı ve gelişimi

### 2.1. Küreselleme kavramı

Kavramsal yaklaşım çokluğu ve çelişkilerine bakıldığında, küreselleşme olgusu ve karmaşık ilişkiler ağının herkesçe kabul edilen, basitçe açıklanabilecek tekdüze teorik hâkimiyetinin olmadığı ve birbiriyle çelişen pek çok farklı yaklaşımın var olduğu görülmektedir (McLuhan & Power, 2001, s. 22). Köken bilimsel olarak “küresel” terimi, dünya teriminin dünyevi, dünyevi olmayan, bu dünya, öteki dünya gibi tarihsel açıdan daha zengin yan anlamlar taşımaya bezer bir şekilde kültürel, dinsel, tarihsel bir anlam taşımaktadır (King, 1998, s. 42).

Marshall McLuhan'ın ilk defa kullandığı “global köy” kavramı ise global köy içerisinde dünya toplumlarının artık ekonomik, politik ve kültürel boyutta iç içe geçerek bir dünya toplumu, yani küresel toplumu meydana getirdiği ve bireylerin içinde bulunduğu toplumun coğrafi mekânı, dünyanın neresinde olursa olsun küresel değişim dinamiklerinden giderek daha çok etkilenebilir hale geldiği belirtilmektedir (Aydeniz, Silinir, & Karhan, 2012, s. 3).

## 3. Medya işletmeleri ve küresel medyanın oluşumu

Küreselleşme, ekonomik yapı içindeki tüm sektörleri etkilediği gibi medya sektörünü de etkilemiş ve medyada birtakım yapısal değişimlerin gerçekleşmesine neden olmuştur. Sözü edilen dönemde dünya genelinde medya sektöründe faaliyet gösteren işletmeler küreselleşme sürecinde oluşan rekabet koşullarına uyum sağlayıp ayakta kalmak ve ölçek ekonomisinin etkilerinden yararlanmak için gerek şirket evlilikleri gerekse ortaklık, lisans anlaşmaları gibi sinerji yaratacaklarına inandıkları oluşumlara imza atmışlardır.

### 3.1. Medya işletmeleri kavramı

Bir işletmenin amacı, mal ve hizmet üretmek ya da var olan üretimi artırmaktır. Kısaca işletme, pazarın taleplerini karşılamak veya artırmak amacıyla mal veya hizmet üreten veya pazarlayan ve kâr amacı güden ekonomik bir birimdir (Atılğan, 1999, s. 17).

İşletmenin ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluş olduğundan hareket ederek, basın işletmesini haber ve fikir üreten iktisadi kuruluş olarak tanımlayabiliriz. Medya işletmesi, kamuoyu yaratma ve şekillendirmede önemli rol oynadığından aynı zamanda sosyal bir kuruluş olarak da değerlendirilebilir (Binatlı, 2002, s. 17).

#### 3.1.1. Medya işletmelerinin temel özellikleri

Medya işletmeleri, ticari birer işletme olmaları sebebiyle medya işletmeleri ve diğer işletmeler ile benzer özellikler gösterir (Binatlı, 2002, s. 3). Medya işletmeleri insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan ekonomik bir varlıktır. Bu ihtiyaçlar; haber alma, bilgi edinme, çeşitli dünya görüşüne sahip olma, oyalanma, eğlenme, kişiler arası iletişim olarak sıralanabilir (Dalbudak, 2016, s. 25).

Medya işletmeleri genellikle üretimlerini liberal piyasa mekanizmasının ilke ve kurallarına bağlı olarak yapmaktadır. İşletme yönetimi, mevcut rekabete dayanmak ve işletmenin amaçlarına ulaşmak için işletmenin mevcut olanaklarına bağlı olarak değişik yatırım ve finansal kararlar alarak kimi risklere girebilmektedir. Kar ve risk dengesini en uygun düzeyde tutmak için teknolojik olanaklar ölçüsünde örgütsel değişiklikler, üretim, dağıtım ve tüketim süreçlerine ilişkin karar ve stratejiler geliştiren işletme yönetimi; verimlilik, yüksek kar ve düşük maliyetle rekabet olanaklarını geliştirme arayışına girmektedir. (Baytar, 2006, s. 25).

### 3.1.2. Türk medya işletmeleri

1727'de İstanbul'da küçük bir matbaada başlayan Türk medyasının serüveni, bugüne kadar yaşanan pek çok inişli çıkışlı gelişmeye rağmen baş döndürücü bir hızla yoluna devam etmektedir. Osmanlı'da demokratikleşme hareketini başlatan, Milli Mücadele döneminde halkın sesi olan gazete ve dergiler Cumhuriyetin kuruluşuyla daha serbest bir ortama kavuşmuştur. Bugün Türkiye'de yaklaşık 6.800 ulusal ve bölgesel düzeyde yayın yapan gazete ve dergi bulunuyor. 24'ü ulusal, 15'i bölgesel, 209'u yerel, 78'si kablolu, 154'ü uydu olmak üzere toplam 263 televizyon ve 1.058 radyo kanalıyla çok canlı ve dinamik ve büyüyen bir medya ortamı bulunuyor (Karakaya, 2013, s. 15).

### 3.1.3. Türk medya sektörünün gelişimi

Günümüz Türk medyası esas itibarıyla 1940'lı yılların sonlarında temelleri atılmış olan Türk basınının bir ölçüde devamı niteliğindedir. Hâkim Türk basınının öncüleri 2. Dünya Savaşı sonrasında Türkiye kapitalizminin içine girdiği yeni evrede, Demokrat Parti iktidarı ile pekişen bir stratejik ittifak zemininde yeni bir dinamik kazanmıştır Adaklı, G. (3, 12, 2016).

Özellikle 12 Eylül askeri darbesinden sonra basın dışından gelen büyük sermaye kısa sürede basın içinde büyüyerek sektörün sanayileşmesine neden olmuştur. Bu döneme kadar baba mesleği olan gazeteciliği aile işletmeciliği aracılığıyla devam ettiren aileler, 1980 sonrası dönemde holdingleşme yönünde önemli adımlar atmışlardır. Bu dönemde sektöre ayrıca medya dışı kaynaklı sermayenin de girmeye başladığı gözlenmektedir.

### 3.2. Küresel medyanın gelişimi

Uluslararası alanda faaliyet gösteren yazılı, görsel ve işitsel kitle iletişim araçları küresel medya olgusunu oluşturmaktadır. Küresel medyanın en önemli özelliklerinden biri, ticari olmasıdır. Teknolojinin küreselleşmesiyle birlikte sürekli yenilenen iletişim araçları bilginin ve haberin uluslararası alanda dolaşımını hızlandırmaktadır. İlk olarak uluslararası haber ajansları ile birlikte kendini gösteren küresel medya, önceleri daha çok haber toplama ve yayma işlevi üzerinde yoğunlaşmıştır. İlerleyen süreçte haber ajanslarının yanı sıra küresel medya kuruluşları ortaya çıkmaya başlamıştır. Gelişen iletişim teknolojileri ve özellikle internet sayesinde görüntüler ve fikirler dünyanın bir yerinden diğerine son derece kolay ve hızlı bir biçimde ulaştırılabilir hale gelmiştir. 1980'lerde video, uydu ve kablo iletişiminin yaygınlaşması, medyanın küresel dağılımını çok daha hızlı hale getirmiştir (Tunstall, 1987, s. 32).

Türk medyası küreselleşme süresinde başlarda büyük sermaye girişleri ve birleşmeler yaşamamış, ancak küresel medyanın Türk medya sektörüne ilgisi son dönemlerde giderek artmaktadır. Önceleri lisans anlaşmasıyla başlayan ilişkilerin daha sonra satın alma ya da ortaklık anlaşmalarına kadar ilerlediği görülmektedir.

Türk medyası ağırlıklı olarak 1990'lı yıllarda yabancı sermayeyi çekebilmek için çeşitli çabalara girmiştir ancak bu çaba başarılı olmamıştır.

Türk medyasının uzun yıllar yabancı ülkelerde önemli noktalarda muhabir bulundurarak ya da tercüme yaparak dünya medyasıyla ilişki içine girdiği gözlenmektedir. Ancak Doğan Medya Grubu, Doğan Medya International adı altında kurduğu şirketle Avrupa pazarına açılmasıyla birlikte Avrupa'ya adım atmıştır. DMG International 1999 yılında kurulmuştur. Merkezi Almanya'nın Frankfurt şehri yakınlarındaki Mörfelden- Walldorf'ta olan şirket, Avrupa'nın önde gelen medya kuruluşlarıyla ilişki kurmuştur.

## 4. Araştırma

### 4.1. Araştırmanın amacı

Küreselleşmeyle birlikte tüm işletmelerde olduğu gibi medya işletmelerinde de değişimler yaşanmıştır. Özellikle küresel medya şirketlerinin Türk medya sektörüne ilgi duymaya ve bu sektöre yatırım yapmaya başlamasıyla birlikte medya sektörünün yapısında değişimler olmuştur. Küresel medyanın Türk medyasında kurduğu işbirliklerinin sektör üzerinde yarattığı değişimleri ortaya koyma amacı taşıyan bu çalışmada, küreselleşmenin medya işletmelerine etkisini ölçmek için kalitatif bir yöntem benimsenmiştir.

### 4.2. Araştırmanın metodolojisi

Araştırmada, kalitatif araştırma metotlarına bağlı kalınarak derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Küreselleşmenin medya işletmeleri üzerine etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada, küresel yatırım işbirliği olan Türk medya sektöründeki işletmelerin ilgili yöneticileriyle derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bu işletmelerin küresel işbirliği rekabetlerindeki durumunu öğrenmek amacıyla mülakat soruları SWOT analizine göre oluşturulmuştur.

Görüşülen ilgili işletmelerin yetkilileri arasında Doğan Egmont Yayıncılık Finans Koordinatörü, Bloomberg HT Haber Koordinatörü ve Kanal D Kurumsal İletişim Direktörü yer almaktadır. Örnekleme yer alan işletmelere ilişkin gerekli bilgiler verildikten sonra SWOT analiziyle değerlendirilmiştir.

Bu kurumların tercih edilmesinin çeşitli sebepleri vardır.

#### *Doğan Egmont Yayıncılık*

Doğan Yayın Holding'in ilk yabancı ortaklığı 1996 yılında merkezi Danimarka'da bulunan 1878'den günümüze kadar faaliyet gösteren Egmont International Holding ile gerçekleşmiştir. Doğan Egmont Yayıncılık, 1996 yılında Egmont ile yüzde 50 ortaklıkla kurulmuştur. İskandinav'da yayıncılıkta eğlence sektörünün önde gelen kuruluşlarından biri olan Egmont International, çocuk ve gençlere yönelik kitap ve dergiler alanında Avrupa ve Asya'nın lider yayın gruplarından (doganegmont.com.tr, 2016).

#### *Bloomberg HT*

Bloomberg HT kablolu yayın ve uydu üzerinden Türkiye ile Türk Cumhuriyetlerine 7 gün 24 saat iş ve finans dünyası ile ilgili güncel haber taşımaktadır. Ciner Medya Grubu, Bloomberg Television'ın New York, Londra ve Hong Kong'da bulunan son teknolojiye sahip stüdyolarını, üretim hizmetlerini ve haber toplama çalışmalarını Türkiye'ye taşımıştır. Ayrıca, dünya üzerindeki 145 temsilciliği de içeren Bloomberg News hizmetlerine erişim olanağı sağlamaktadır. Bireysel portföy danışmanlığından emtia fiyatlarının geleceğine kadar geniş bir yayın yelpazesi bulunan Bloomberg HT Türkiye'deki piyasalar kapandıktan sonra da yayında kalarak, New York'a canlı bağlanıp dünya piyasalarının nabzını tutmayı amaçlamaktadır (cinergroup.com.tr, 2016).

#### *Kanal D Romanya*

Kanal D Romanya Doğan Yayın Holding tarafından 18 Şubat 2007 tarihinde kurulan ilk yurt dışı Türk medya işletmesi örneğidir. Doğan Yayın Holding'in yüzde 75, İsviçreli Ringier Grubu'nun yüzde 25 ortaklığıyla kurulan kanal, Kanal D Türkiye'de yayınlanan dizileri yayınlamaktadır. Türk dizileri Rumence'ye çevrilerek yayına girmektedir.

Kanal D Romanya ayrıca Romanya Liga 1 maçlarının yayın haklarına sahip kanaldır. Kanal D Romanya'nın kuruluşu mevcut kanalların için istenen bedellerin çok yüksek olması nedeniyle, greenfield investment yani herhangi mevcut bir televizyon varlığı satın alınmadan sıfırdan, öz kaynakla kurulmuştur (wikipedia.org.tr, 2016).

#### 4.3. Kalitatif bulgular

Bu başlık altında medya işletmelerinin yöneticilerinin görüşleri ve küreselleşmenin medya işletmelerine etkilerini belirten sorulara verdikleri cevaplar incelenerek, küresel medyanın Türk medya işletmeleri üzerinde ne gibi etkiler yarattığı SWOT analizi yöntemiyle üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

##### 4.3.1. Doğan Egmont SWOT Analizi

Yayıncılık alanında yabancı sermaye ortaklığına örnek oluşturan Doğan Egmont'un SWOT analizi şu şekildedir:

##### Üstünlükler

- İskandinavya'nın 1878'den günümüze faaliyet gösteren köklü bir yayıncısı Egmont ile ortak olması
- Sistematik, titiz çalışma şeklinin Egmont ortaklığıyla pekişmiş olması
- Zaman yönetiminin iyi yapılması
- Donanımlı iş gücü oluşturulmasına katkı sağlaması
- Egmont ortaklığının diğer anlaşmalarda referans oluşturması
- Egmont'un 1878 yılından bu yana faaliyet gösteren köklü bir yayıncı olmasının getirdiği geçmiş deneyimlerin kullanılması
- Egmont'un kullandığı teknolojik alt yapının kullanılması
- Egmont'un Avrupa'daki Disney ve Mattel gibi iki önemli lisansörün "business partner"i konumunda olması
- Doğan Yayın Holding'in Egmont'un know-how'dan faydalanılması

##### Zayıflıklar

- Yönetim sürecinde çifte raporlama yapılması
- Alınan kararların her iki tarafa imzalatılması aşamasında yaşanan zaman kaybı

##### Fırsatlar

- Üretim aşamasında ortak materyal alımlarının yapılmasıyla üretim sürecinin hızlı ilerlemesi
- İngilizce bilme zorunluluğunun getirilmesiyle İngilizce bilen çalışan sayısını artırması
- Ölçme ve değerlendirme sisteminin iyi olması, karara yönelik uygulamalarda kolaylık sağlaması
- Güncel teknolojilerin kullanılması, rekabet etme konusunda fark oluşturması
- Kurumsal bir şirket olması, rekabet açısından olumlu katkılar sağlaması
- Şemsiye kontratların imzalanması ve daha iyi telif oranlarının alınması

##### Tehditler

- İkili raporlama tekniğinin yaşattığı zaman kaybı (Karakaya, 12 Mayıs 2014).

Doğan ve Egmont ortaklığı, yarı yarıya ortaklık olup müşterek yönetime tabidir. Yönetim yapısında her iki taraftan da yönetim kurulu oluşturulmuştur. Şirketin yönetim kurulu 6 üyeden oluşmaktadır. Kurulun 3 üyesi Doğan Yayın Holding tarafından, 3 üyesi ise Egmont International Holding tarafından önerilen kişiler arasından seçilmektedir. Bu kapsamda şirket Doğan Yayın Holding A.Ş. ve Egmont International Holding A/S Danimarka tarafından birlikte yönetilmektedir.

Doğan Egmont'un üstünlüklerine baktığımızda ise; köklü bir yayıncı olan Egmont International ile yarı yarıya ortaklık kurması yer almaktadır. 1878'den bu yana faaliyet gösteren bir kurumla ortaklık kurmak Doğan Yayın Holding'in marka değerini artırmıştır. Egmont International'ın köklü bir yayıncı olması beraberinde iş deneyimlerinden yararlanma fırsatı getirmiştir. Ayrıca yapılan sonraki anlaşmalarda Egmont ortaklığı referans oluşturmuş ve Doğan Yayın Holding olarak anlaşma yapılması zor olan markalarla anlaşma yapmayı kolaylaştırmıştır. Ayrıca sistematik, titiz çalışma şekli Egmont ortaklığıyla pekiştirilmiştir. Egmont ortaklığıyla pazarlama konusunda bir değişiklik olmazken, ortaklık sonrası çalışanlara İngilizce bilme zorunluluğunun getirilmesi, donanımlı iş gücü oluşturulmasına katkıda bulunmuştur. Kurumsal yaklaşımın benimsenmiş olması, kurum kültürünü geliştirmiştir. En son teknolojilerin kullanılması ise rekabet gücünü artırmıştır. Yönetim sürecinde çifte raporlama yapılması ve alınan kararların her iki tarafa imzalatılması aşamasında yaşanan zaman kaybı zayıf yönleri arasında yer almaktadır.

Ortak materyal alımlarının yapılması üretim açısından hızlı ilerlenme fırsatı sağlamış, zaman kaybını önlenmiştir. Ölçme ve değerlendirme sisteminin iyi olması karara yönelik uygulamalarda kolaylık sağlamıştır. En güncel teknolojilerin kullanılması rekabet konusunda fırsat oluşturmuştur. Şemsiye kontratlar imzalandığı için daha iyi telif oranlarının alınmasına fırsat tanımıştır.

#### 4.3.2. Bloomberg HT SWOT Analizi

Ocak 2011 yılında yayın hayatına başlayan Bloomberg HT'nin SWOT analizi şu şekildedir:

##### Üstünlükler

- Ciner Yayın Grubu olarak hizmet çeşitliliğinin artırması
- Teknik alt yapısının son derece gelişmiş olması
- Bloomberg'ün data havuzundan yararlanmak
- Küresel bir iş birliğinin oluşturduğu rekabet gücü

##### Zayıflıklar

- Kanalın kurulduğu ilk dönemde algı konusunda yaşanan karmaşa
- Bloomberg HT'nin isminin yabancı olması
- Kanal isminin okunmasının zor olması

##### Fırsatlar

- Teknolojik alt yapının Bloomberg International'dan alınmasının getirdiği zaman tasarrufu
- Kanalın kurulum aşamasında hızlı yol alınması
- Norm kadro uygulaması ile gereğinden fazla çalışana ihtiyaç duyulmaması
- Fazla iş gücünün kullanımının önlenmesiyle birlikte maliyetlerin artmaması
- Çalışanların İngilizce bilme zorunluluğu
- Bilinen bir medya işbirliğinin oluşturduğu marka bilinirliği

- Bloomberg ile yapılan sözleşmenin iki yılda bir update edilerek zaman içinde gerekli olan düzenlemelere olanak sağlaması
- Küresel medya işletmesi ile anlaşma yapmanın kurumsal normatik normlara dayalı bir metinle yürüme imkânı sağlaması

#### Tehditler

- İsmi yabancı olması nedeniyle yabancıların hizmetinde çalışan bir kanal olarak algılanması
- İçerik konusunda kullanılan Bloomberg HT'nin dataları zaman içinde benzer bilgi akışına ve içerikte diğer kullanıcılara benzemesi (Çağatay, 21 Mayıs 2014).

Bloomberg HT, Bloomberg International ile lisans anlaşması yerli bir medya kuruluşunun ve yabancı bir medya kuruluşunun karşılıklı know how değişimini öngören bir arayıştan çıkmıştır. Türkiye'de yerli imkânlarla ekonomi kanalı kurmanın zor olması nedeniyle böyle bir yola girilmiştir. Küresel medya sermayesinin teknik alt yapısını kullanmak üzere yola çıkıldığından, Bloomberg International kanalın kurulum aşamasında sermaye koymamış, buna gerekte duyulmamıştır. Ayrıca kanala Bloomberg International'dan insan kaynağı transferi yapılmamıştır. İş birliği süreci sıfırdan başladığı için yönetim yapısında, üretimde, pazarlamada, maliyette ve rekabette bir farklılık yaşanmamıştır (Çağatay, 2014).

Bloomberg HT ile birlikte Ciner Yayın Grubu olarak hizmet çeşitliliğini artmış ve kurum olarak daha geniş hedef kitesine ulaşma imkânı sağlaması üstünlükler içerisinde yer almaktadır. Ayrıca kullanılan teknik alt yapının son derece gelişmiş olması rekabet gücünü artırmıştır. Bloomberg'in tüm dünyadan haberlerin toplandığı data havuzundan yararlanmak kanal için devamlı güncel veri oluşturmuştur. Medya işletmeleri alanında ki küresel ayağı, beraberinde rekabet gücü getirmiştir.

Kanalın kurulduğu ilk dönemde algı konusunda yaşanan karmaşa nedeniyle yabancı merkezli bir kanal olarak algılanmıştır. Bloomberg isminin yabancı olması ve okunmasının zor olması zayıf yönleri arasında yer almaktadır.

Kanalın kurulum aşamasında teknolojik alt yapısının Bloomberg International'dan alınmasının getirdiği zaman tasarrufu kurulum sürecini hızlandırmış ve bir an evvel yayına başlamaya fırsat oluşturmuştur. Norm kadro uygulaması ile gereğinden fazla çalışana ihtiyaç duyulmaması maliyetlerin artmamasını sağlamıştır. Normal şartlarda Türkiye'de benzer bir televizyonu bir Türk patron tek başına kurmuş olsaydı çalışan sayısı minimum 150 kişi olacakken norm kadro ile Bloomberg HT 63 kişi ile yayın yapmaktadır (Çağatay, 2014). Norm kadro uygulamasında çalışanların görev tanımı yapılmakta, her kadro için kaç tane çalışana ihtiyaç duyulduğu belirlenerek çalışanların görev tanımı dışına çıkması önlenmiştir. Bu sayede gereğinden fazla çalışana gerek duyulmamıştır. Kanalda 6 tane editör bulunmakta ve bu uygulama sayesinde dört yıldır da bu sayı değişmemiştir. Çalışanların İngilizce bilme zorunluluğu yetkin iş gücü oluşturulmasını sağlamıştır. Bilinen bir medya işletmesi ile anlaşma yapmanın marka değerini artırması da fırsatlar arasında yer almaktadır. Marka değerinin yükselmesiyle birlikte reklam verenlerin ilgisi de artmaktadır. Bloomberg ile yapılan sözleşmenin iki yılda bir update edilmesi zaman içinde gerek duyulan düzenlemelere olanak sağlamıştır.

Yayın içeriğinde Bloomberg'ün data setleri kullanılmaktadır. Zaman içinde benzer bilgi akışı ve içerikte diğer kullanıcılarla benzeşme kanal için tehdit oluşturabilir.

#### 4.3.3. Kanal D Romanya SWOT Analizi

Kanal D Romanya'nın SWOT analizi ise şu şekildedir:

##### Üstünlükler

- Kanal D' de elde edilen tecrübelerin kullanılması
- Yönetimde yer alan çalışanların farklı milletlerden olmasının getirdiği yeni ve farklı yönetim kültürü
- Kanal bünyesinde yayınlanan Türkçe dizilerin rekabet konusunda önemli bir unsur olması
- Romanya tecrübesi kurum olarak, daha geniş bir perspektif ile mevcut stratejilerin gözden geçirme ve yeni deneyimler kazanma fırsatı vermesi

##### Zayıflıklar

- Yatırım finansmanının getirdiği yük

##### Fırsatlar

- Yurtdışındaki fırsat ve gelişmelere olanak sağlayan bir yatırım olması
- Sıfırdan bir şirket kurmanın verdiği fırsat ile radikal çözümler ve ters köşe kararlarla daha cesur ve dinamik davranılması
- Televizyon içerik üretme kapasitesini ve yeteneklerini, yurtdışında gerçekleştirme ve geliştirme fırsatı sunması
- Türkiye'de özellikle reklam ve yayın planlama konusunda edinilen olumlu ve olumsuz deneyimler göz önünde bulundurulması

##### Tehditler

- Mali olarak sıfırdan bir şirket kurmanın getirdiği mali yük
- Hedef kitlesi Türkiye'ye oranla daha az bilinen Romanya'nın içerik üretiminde yaşanan belirsizlik (Algün, 25 Mayıs 2014).

Türkiye'de televizyon alanında büyüme imkânlarının daralmış olması ve satın alma bedellerinin yükselmesi nedeniyle Doğan Yayın Holding yurtdışındaki büyüme fırsatlarını değerlendirmek amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda greenfield investment, yani herhangi mevcut bir televizyon varlığı satın alınmadan sıfırdan kurulmuştur. Üstünlüklerine baktığımızda, Kanal D Romanya tecrübesi daha geniş bir perspektif ile mevcut stratejileri gözden geçirme ve yeni deneyimler kazanma fırsatı vermiştir. Ayrıca Kanal D'de elde edilen tecrübelerin kullanılmasına olanak tanımıştır. Yönetimde yer alan çalışanların Romen, Türk, Bulgar, Amerikan, Rus gibi farklı milletlerden olmasının getirdiği çeşitlilik yeni ve farklı yönetim kültürü oluşmasını sağlamıştır. Kanal bünyesinde yayınlanan Türkçe diziler rekabet konusunda önemli bir etken olmuştur.

Sıradan bir kanal kurmanın yatırım finansmanının getirdiği yük ise zayıf yönleri içerisinde yer almaktadır.

Yurt dışında medya işletmeleri konusunda fırsat ve gelişmelere olanak sağlayan bir yatırım olması fırsatlar içinde yer almaktadır. Ayrıca sıfırdan bir şirket kurmanın verdiği fırsat ile radikal çözümler ve ters köşe kararlarla daha cesur ve dinamik davranılmıştır. Türkiye'deki acımasız medya rekabeti sektörüne yurtdışındaki fırsat ve gelişmelere kulaklarını tıkayan, sadece İstanbul odaklı bir bakış açısı getirmektedir. Televizyon içerik üretme kapasitesini ve yeteneklerini, yurtdışında gerçekleştirme ve geliştirme olanağı sağlamıştır. Türkiye'de özellikle reklam ve yayın



planlama konusunda edinilen olumlu ve olumsuz deneyimler göz önünde bulundurularak yeni kararlar almada referans olmuştur.

Sıfırdan bir şirket kurmanın getirdiği mali yük tehdit oluşturmaktadır. Ayrıca hedef kitlesi Türkiye'ye oranla daha az bilinen Romanya'nın içerik üretiminde yaşanan belirsizlik de buna eklenmektedir.

## 5. Sonuç

Medya, her türden sözlü, yazılı, basılı, görsel metin, görüntü ve imgeleri içeren çok geniş iletişim araçlarını kapsayan bir kavramdır. İşletme ise üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik mal ve hizmetler üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla faaliyette bulunan ekonomik birime denir.

İşletmenin ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluş olduğundan hareket ederek, medya işletmesini haber ve düşünce üreten ve ürettiği haber ve düşünce ile tüm toplumu etkileyen ekonomik kuruluş olarak tanımlayabiliriz.

Küreselleşme sürecinde küreselleşmenin medya işletmelerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, öncelikli olarak çalışmanın çatısını oluşturan küreselleşme kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışmada kavrama dair, farklı yaklaşımların bakış açılarına yer verilmiştir.

Küresel medyanın Türkiye'de görsel, elektronik, yazılı medyada yatırımları bulunmaktadır. Bu çalışmada küreselleşmenin medya işletmelerine etkileri, Türk medya işletmeleri ile küresel çapta faaliyette bulunan medya işletmelerinin anlaşmaları SWOT analizi yöntemiyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Küresel medya işletmeleri ile anlaşma yapan 1 yayıncı, biri yurtdışı yatırımı olmak üzere 2 televizyon yöneticileri ile yüz yüze ve mail yolu ile görüşülerek, küreselleşmenin medya işletmelerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkelerde doyumluğa ulaşan medya sektöründe ki pazar, gelişmekte olan ülkelerde yabancı medya işletmelerinin iştahını kabartmaktadır. Bunun yanı sıra ülkelerin ekonomik ve siyasi istikrarı, medya işletmelerinin bu ülkelere yatırım yapmasında önemli rol oynamıştır. Türkiye'de yabancı sermayenin medya sektöründeki yatırımlarına bakıldığında çok cazip olmadığı görülmektedir, çünkü küresel sermaye riski sevmemektedir. Türkiye'de gerek ekonomik yapılanmadaki dalgalanmalar, gerekse siyasi dalgalanmalar küresel sermayeyi tüm alanlarda olduğu gibi medya sektöründen de uzaklaştırmakta, küresel medya sermayesinin giderek Türk medya işletmelerine olan ilgisini azaltmaktadır.

Bugün Türkiye'de henüz dünya tarafından bilinen bir medya devi yoktur. Türk medya işletmelerinin yurtdışındaki yatırımları ise yok denecek kadar azdır. Sadece 2007 yılında Doğan Grubu'nun Romanya'da bir televizyon kurmasıyla birlikte Türk medyası tarihindeki ilk yurtdışı yatırımı gerçekleştirilmiştir.

Dünyadaki büyük sermayeye sahip medya devlerinin Türkiye'deki medya işletmeleri ile kurduğu anlaşmalara bakacak olursak ortaklık şeklinde yatırım yapan küresel medya işletmeleri bulunmakla birlikte, daha çok lisans bazında anlaşmalar yapılmıştır.

Küresel medya işletmelerinin organizasyon yapısı ve haber alma ağının Türk medya işletmelerinden daha ileri olması Türk medya işletmeleri açısından da yapılan anlaşmaları cazip hale getirmiştir. Küresel medya işletmeleri ile yapılan anlaşmaların Türk medya işletmeleri açısından

önemli getirileri bulunmaktadır. Bunlara; teknolojik alt yapı yatırımı, know how paylaşımı, gelişmiş kurum kültürü ve gelecek için referans olması gibi örnekler verilebilir.

Özellikle teknolojinin pahalı olması ve bu alt yapının kurulum sürecinin uzun olması, Türk medya işletmelerinin yabancı yatırım almalarındaki nedenlerinden biridir. Yapılan anlaşmalarla birlikte, kullanılan geniş haber ağı ve teknolojik alt yapının getirdiği kolaylık, medya işletmeleri için rakipleri ile rekabet konusunda önemli bir faktör olmuştur.

Türk medya sektöründeki işletmelerin yabancı sermaye ile bir araya gelmelerinin nedenlerinden bir diğerinin de know-how paylaşımı olduğu görülmektedir. Bu sayede Türk medya işletmeleri yabancı sermayeli kuruluşun marka imajından ve kurum kültürlerinden yararlanmaktadır.

Küresel medya ile bir araya gelmenin Türk medya işletmelerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yurtdışında bağlantıları olan güçlü bir medya şirketi ile ilişki içinde olmanın yeni bağlantılar kurmada kendilerine referans olduğunu belirten kurum yetkilileri, işlerin böylece daha rahat ve kolay yürütüldüğünü ifade etmiştir.

Küresel medya ile anlaşma yapmanın medya işletmelerine sağladığı diğer bir avantajı ise, kurumsal bir şirketle çalışmanın getirdiği disiplin ve kurum kültürünün benimsenerek geliştirilmesi olmuştur.

Anlaşma yapan medya işletmelerinin Türkçe yayın yapmasından dolayı çalışanların Türk vatandaşı olduğu ve yabancı çalışana ihtiyaç duyulmadığı görülmüştür. Ancak yurt dışı medya yatırımı olan Kanal D Romanya'nın ise çalışan kadrosu oldukça geniştir. Kanalın çalışanları arasında Türk, Romen, Rus ve Amerikan kökenli birçok farklı ülke vatandaşı bulunmaktadır. Bu da yönetimde farklı bakış açılarını geliştirmiştir.

Küresel anlaşmalar, ayrıca bu medya işletmelerinde çalışanların daha yetkin olmasına zemin hazırlamıştır. İngilizce bilme, küresel medya anlaşmalarıyla birlikte zorunlu hale gelmiş, bu durum medya işletmeleri açısından daha donanımlı insan kaynağı oluşturmasını sağlamıştır. Yapılan anlaşmalar bu işletme çalışanlarına bazı standartlar getirmiştir. Örneğin Bloomberg International'ın Bloomberg HT'ye norm kadro uygulamasını zorunlu hale getirmesi, kanalda yaşanacak gereksiz insan kaynağını önlemiştir. Normal şartlarda kurulmuş bir kanal olması durumunda çalışacak insan kaynağından bir buçuk kat daha az çalışanla kanalın yayın yaptığı ve bu durumun maliyeti düşürdüğü ifade edilmiştir.

Küresel medya işletmelerinde zaman yönetiminin iyi yapılması, ölçme-değerlendirme sisteminin gelişmiş olması ve kurumsal yaklaşım, medya işletmeleri için kâra dönük kararların alınmasında etkili olmuştur.

Küresel medya ile anlaşma yapmanın eksilerinin olup olmadığı konusunda ise cevap veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğu önemli bir dezavantaj yaşamadıklarını ifade ederken, kurum isimlerinin yabancı olması nedeniyle başlarda algı karmaşasının yaşandığı ve yabancı orijinli bir kurum olarak algılanmasına neden olduğu belirtilmiştir. Aynı şekilde kurum isimlerinin İngilizce ve uzun olması nedeniyle telaffuz konusunda ve benimsenme konusunda hedef kitesinde soruna neden olduğu da belirtilmiştir. Bir başka dezavantajı olarak içerik yönetim sisteminin Amerikan tarzında hazırlanmış olması ve bunun Türkiye'ye uymaması gösterilebilir. Bunun içerik yönetim sistemine müdahale eden küresel medya işletmeleri ile yaşanan genel bir sorun olduğu görülmektedir.

Buna karşın, bilinen güçlü bir markayla tüketiciyle buluşmak, medya işletmelerinin kurum imajına olumlu etki yapmıştır. Bu etki, reklam gelirlerinin artışı şeklinde medya işletmelerinde kendini göstermiştir. Medya işletmeleri açısından reklamın, işletmenin ayakta kalması açısından küresel medya şirketleriyle Türk medya işletmeleri anlaşmaları; her iki tarafa da işletme gelirleri açısından katkı sağlamıştır. Ancak gerek lisans anlaşmaları, gerekse ortaklık nedeniyle gelirlerin bir kısmının yabancı ülkelere gönderilmesi, Türk ekonomisi açısından bir kayıp olarak değerlendirilebilir. Çünkü kâr transferleri ve reklam gelirlerinden elde edilen paylar, anlaşma yapılan yabancı medya işletmeleri ile paylaşılmaktadır.

2011 yılında kabul edilen yeni RTÜK yasasına göre Türk mediasındaki yabancı sermaye oranının % 25'ten % 50'ye çıkarılmasıyla ilgili olarak ortak görüş ise olumlu olarak değerlendirilmekte, ancak yabancı sermayenin azalan ilgisini bu tür düzenlemeler ile kazanmanın güç olduğu, Türk mediasında karlı yatırım olduğu takdirde yabancı medya işletmelerinin ilgisinin yeniden kazanılacağı görülmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar, 8 başlık altında toplanabilir:

1. Türk medya işletmelerinin yabancı sermaye ile bir araya gelmelerinin ana nedeninin know-how ve sinerji yaratmak olduğu görülmektedir.
2. Sermaye ortaklığına dayanan örnekler olmasına karşın, çoğunlukla yabancı-Türk medya işbirliği lisans anlaşmasına dayanmaktadır.
3. Küresel medya işletmelerinin sistematik çalışma biçimleri, medya işletmelerinde daha profesyonel çalışma koşulları oluşturmuştur.
4. Küresel medya anlaşmaları, daha donanımlı insan kaynağı oluşturulmasına zemin hazırlamıştır.
5. Küresel medya işletmeleri ile yapılan anlaşmalar, Türk medya işletmelerinin imajına olumlu katkı sağlayarak hedef kitlesinde bilinirliğini artırmıştır.
6. Bilinirliği artan medya işletmelerinin marka değerinin yükselmesiyle birlikte reklam gelirinde artış yaşandığı ifade edilmiştir.
7. Küresel medya işletmelerinin kurulan bu anlaşmalardan sağladığı fayda ise lisans ücreti, reklam gelirlerinden pay ve kâr transferi şeklinde olmaktadır.
8. Türk medya işletmeleri küresel medya ile kurduğu ilişkide, genellikle etkilenen taraf olmuştur. Çünkü anlaşmalar yönü incelendiğinde genellikle yatırım alan taraf olmuştur. Yurt dışında sadece bir tane medya yatırımı bulunmaktadır.

Türkiye'nin 2012 yılına kadar olan dönemde sergilediği ekonomik gelişmeler ve kredi notunun yatırım yapılabilir seviyeye çıkmasıyla birlikte küresel medya, Türk medya işletmeleri ile daha yakından ilgilenmiştir. Bu döneme kadar olan süreçte Türk medya sektörünün yeniliklere açık olması, genç iş gücü, büyüyen bir ekonomi ve reklam pastası gibi önemli nedenlerden ötürü, küresel medya işletmeleri için cazip hale gelmiştir. Ancak bundan sonraki süreçte yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak ve medya sektörünün kontrolsüzce büyümesi, kâr eden medya işletmelerinin sayısının giderek azalması, reklam pastasının daralması gibi nedenlerle birlikte küresel medyanın Türk medya işletmelerine olan ilgisi azalmıştır. Bundan sonraki süreçte ise, şartlarda olumlu yönde değişiklik olmadığı takdirde ilgisinin azalacağı görülmektedir.

### Kaynakça

Adaklı, G. (2016, 12 3). *Türk Basınından Türk Medyasına: Hakim Medya Gruplarının Kısa Tarihi*. bianet.org: <http://bianet.org/bianet/medya/27919-hakim-medya- adresinden alındı>

Sezer, Ö. (2017). Impacts of globalisation on media companies. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3 (4), 1418-1431.

- Algün, İ. (2014, Mayıs 25). Küreselleşmenin Medya İşletmelerine Etkileri Üzerine Derinlemesine Mülakat. (Ö. Sezer, Röportaj Yapan)
- Anderson, B. (2013). *Hayali Cemaatler Milliyetçiliğin Kökenleri ve Yayılması*. (İ. Savaşır, Çev.) İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Atılğan, S. (1999). *Basın İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydeniz, N., Silinir, M., & Karhan, G. (2012). Küreselleşme Olgusuna Temel Yaklaşımlar. *Yaşam Bilimleri Dergisi*, 3.
- Aziz, A. (1982). *Toplumsallaşma ve Kitleli İletişim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yüksek Okulu Yayınları No:2.
- Baytar, O. (2006). 1992-2002 Yılları Arasında Türkiye'de Basın İşletmelerinin Maliyet ve Gelir Yapısının Faliyet Sonuçları Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 6.
- Benjamin, W. (2002). *Pasajlar*. (A. Cemal, Çev.) İstanbul: YKY Yayınları.
- Binatlı, C. (2002). Türkiye'de Gazete ve Dergilerin Dağıtım Yapısındaki Gelişmeler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 73. *cinergroup.com.tr*. (2016, 12). *cinergroup.com.tr*. adresinden alındı
- Çağatay, A. (2014, Mayıs 21). Küreselleşmenin Medya İşletmelerine Etkileri Üzerine Derinlemesine Mülakat. (Ö. Sezer, Röportaj Yapan) Bloomberg HT.
- Çoştı, Y. (2009). Toplumsallaşma Kavramı Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme. *Dinbilimleri Journal*, 117-140.
- Dalbudak, Ş. (2016, 12 25). *Türkiye'de Basın İşletmeleri*. *dorduncukuvvetmedya*: <http://www.dorduncukuvvetmedya.com/arsiv/sule.html> adresinden alındı
- doganegmont.com.tr*. (2016, 12). *doganegmont.com.tr*. adresinden alındı
- Karakaya, E. (2014, Mayıs 12). Küreselleşmenin Medya İşletmelerine Etkileri Üzerine Derinlemesine Mülakat. (Ö. Sezer, Röportaj Yapan)
- Karakaya, M. (2013). *Bir Bakışta Türk Medyası*. Ankara: T.C. Başbakanlık Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü.
- King, A. D. (1998). *Kültür Mekanları, Bilgi Mekanları, Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi*. Ankara: Bilim ve sanat Yayınları.
- McLuhan, M., & Power, B. (2001). *Global Köy*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Ritzer, G., & Stephisky, J. (1992). *Sociological Theory*. (Ü. Tatlıcan, Çev.) McGraw-Hill, Inc.
- Tunstall, J. (1987). *The Media Are American*. Colombia University Press.
- Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları. (1992). Türk Futbol Tarihi. *Türk Futbol Tarihi Cilt-1*. İstanbul: Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları.
- wikipedia.org.tr*. (2016, 12). *wikipedia.org.tr*. adresinden alındı

### **Extended abstract in English**

It is obvious that there is not a generally accepted approach to the concept of globalization and there are different approaches. As a trigger for the globalization process, media is an important tool for globalization. With the widespread globalization process, the world has turned into a "global village" with the words of McLuhan. Geographical boundaries are lifted thanks to unlimited communication and human beings are more easily informed about each other. In this process, globalization has caused significant changes in media businesses as well as in all areas of life.

Globalization and the intertwined structure of the media reveal a cause-effect relationship with the mutual interaction. The two-pole struggle that the United States and the Union of Soviet Socialist Republics pioneered has laid the groundwork for unlimited communication technology initiatives that are not only at an ideological level. The developments experienced in this period, which is described as the Cold War, are not limited to the world, but they are splashed into space. The technological initiatives made during this period created important milestones for the media in the following years.

After 1980s, with the development of satellite broadcasting, televisions that can broadcast all over the world have removed the geographical and political boundaries. It is seen that these developments are experiencing an age of communication on a global scale, now that we have personal computers and internet networks that developed and spread rapidly towards the end of the century.

It is stated that at a global level, all societies created a World Society by intertwining in the economic, political and cultural dimension and people, regardless of the location they live, have been increasingly influenced by the global dynamics of the global geography of the society.

When we look at the historical development of globalization, the media has become the driving force of globalization. While globalization leaves deep traces at every stage of life from everyday life to economics, from politics to sports; media operations have also been significantly affected by this process. Technological developments have also led to the emergence of the new global media industry, where production has turned from being trapped in a particular space into being placeless.

With the contribution of the situation resulting from the media, it has been described as the end of history. Sowing of seeds of the process were thrown into institutions created after the Second World War.

In this process, the IMF and the World Bank were established and these institutions were made available to the capital. In particular, various studies have been carried out to ensure that the capital reaches the cross-border markets. The situation also draws attention to the globalization of the media. As the global village concept that Marshall McLuhan used for the first time indicates, at a global level, all societies create a World Society by intertwining in the economic, political and cultural dimension and people, regardless of the location they live, have been increasingly influenced by the global dynamics of the global geography of the society.

In this process, media enterprises have been in search of growth. Thus, the media spread from the national media to the global scene. Now the media has left a significant part of its public duties in order to become producers for the global market.

Sezer, Ö. (2017). Impacts of globalisation on media companies. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3 (4), 1418-1431.

---

The media accelerated the globalization of capitalism, and the globalization of capitalism encouraged media cross-border investments. In this process, important changes have taken place in the structure of the media, just as in other sectors of business. As multinational corporations find new markets and operate in these markets, global media businesses find new markets. In this process, global media enterprises have gone to growth through partnerships, licensing agreements, and purchases, especially with other media companies in developing countries.

Due to the difficult competition conditions, the world media industry has created media giants within itself. These media companies, which we can characterize as the media giant, are struggling to thin on the ground due to competition at the global level.

Global media enterprises now see the whole world as their target mass. The technological developments in the media sector and the global media market that has reached saturation in the developed countries have put media investors in search for new markets and made them make investments in developing countries. Turkey is one of the countries that give importance to political and economical stability in investing preference. Global media capital has been closely involved with media operations in Turkey.

In this process, global collaborative acquisitions, partnerships, mergers and licensing agreements are widespread in media businesses as well as in other sectors.