

HÜRRİYET A.Ş. ÖRNEĞİNDE YENİ MEDYA SEKTÖRÜ VE ÇOKULUSLAŞMA PRATİKLERİNİN TEMEL EĞİLİMLERİ*

Emre Canpolat**

ÖZET

Yeni medya araçları ve ortamının yarattığı olanaklar, sermaye faaliyetlerinin zaman ve mekâna yönelik sınırlılıkları aşmasına olanak sağlamış ve esnek birikim pratiklerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, kitlesel üretim/tüketimden çok esnek üretim/tüketim süreçleri ve ulusal ölçekte beraber bölgesel ve küresel faaliyet ölçekleri daha da ön plana çıkmıştır. Yaşanan dönüşüm, kapitalizmin tarihinde gözlemlenen farklı birikim rejimlerinin ve düzenleyici kuruluşların dönüşümü açısından ele alınmıştır. Geleneksel medya kuruluşları, söz konusu dönüşümle beraber, artan yoğunlaşma pratikleriyle faaliyet alanlarını geliştirerek yeni medya sektörünün başat aktörleri arasında yer almışlardır. Çalışmada, bir aile şirketi olarak yayın hayatına başlayan Hürriyet gazetesinin, birikim rejimlerinde yaşanan dönüşüm çerçevesinde yeni medya sektöründe üstlendiği rolü ve bu kapsamda geliştirdiği çokuluslaşma pratikleri incelenmiştir.

Anahtar sözcükler: Yeni medya, iletişim teknolojileri, çokuluslaşma, birikim rejimleri, Hürriyet, TME.

NEW MEDIA SECTOR AND PRIMARY TRENDS OF PRACTICES OF MULTINATIONALIZATION IN THE CASE OF HÜRRİYET INC.

ABSTRACT

New media tools and the possibilities that are created by the context, helped capital activities overcome the limits regarding the time and space and gave way to the proliferation of flexible accumulation practices. In this context, rather than mass production/mass consumption processes, flexible production/flexible consumption processes and as well as national, regional and global activity scales comes into prominence. This transformation is held in terms of the different accumulation regimes observed through the history of capitalism and the transformation of organising institutions is regarded too. Traditional media institutions have enlarged their activity realms due to the abovementioned transformation with increasing condensation practises and they have become the major actor in the new media sector. In this study, the role of Hurriyet newspaper, which started to publish as a family company, and then with all those transformations, began to enhance multinationalization practises in new media sector is analysed.

Keywords: New media, communication technologies, multinationalization, accumulation regimes, Hürriyet, TME.

GİRİŞ

İçinde yaşadığımız günler, iletişim alanında özellikle 1970'lerde ortaya çıkan önemli değişimlerin derin etkilerini taşımaktadır. Teknolojik alanda yaşanan bir dizi değişimle beraber, iletişim teknolojileri tarihin daha önceki dönemlerinde hiç olmadığı kadar hayatın merkezine dahil olmuşlardır. Yeni medya teknolojile-

rinin sağladığı yeni olanaklar, sermaye faaliyetlerinin ölçeğini hızla değiştirmiştir. Bu sürece verilen en önemli örneklerden biri de sermayenin ulusal sınırlardan daha kolay kurtularak uluslararası alana daha güçlü çıkabilmesi olmuştur.

Bu dönüşüm imalat sektöründe olduğu kadar medya faaliyetlerini içine alan hizmetler sektö-

* Bu çalışma, 7-8 Mayıs 2012 tarihinde yapılan Uluslararası İşçi ve İletişim Konferansı, LaborComm 2012'de sunulmuş bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

** Arş. Gör., Hacettepe Üniversitesi İletişim Fakültesi

ründe de rahatlıkla gözlemlenebilmektedir. Hizmetler sektörünün ekonomideki güncel eğilimlerle beraber 1980'li yıllardan itibaren uluslararası sermaye birikimine dahil edilmesi, bu faaliyet alanının oligopol bir piyasada başlı başına bir endüstri haline gelmesine ve çokuluslu yatırımlara açılmasına neden olmuştur. Özetlenen bu süreç, küresel ölçekte geçerli olduğu kadar Türkiye ölçeğinde de geçerlidir. Türkiye'de değişen birikim rejimi bağlamında dönüşen medya faaliyetleri, yeni medya araçları ve ortamının sağladığı olanaklarla yeniden şekillenmiş ve oligopolleşme, endüstrileşme ve çokuluslaşma gibi süreçlere önceki dönemlerde olmadığı kadar daha çok eklenmiştir.

Çalışmanın kuramsal çerçevesi kapsamında, kapitalizm ve çokuluslaşma süreci bağlamında yeni medya ortamı ve değişen birikim rejimleri üzerine odaklanılmış ve literatür taraması yapılmıştır. Araştırma sorularına yanıt aranırken, Türkiye'de ve dünyada ekonomi ve medya alanında sözü edilen değişim çerçevesinde ne gibi dönüşümlerin yaşandığına değinilerek, yeni bir birikim rejiminin inşa edilmesinin altında yatan nedenlere, birikim rejiminde yaşanan dönüşümlerin hangi aktörler tarafından uygulamaya konulduğuna ve sonuçlarının neler olduğuna yönelik bir tartışma yürütülmüştür. Araştırma sorularının yön verdiği çalışma boyunca, birikim rejiminin dönüşümündeki temel parametreler, yeni medya sektörünün çokuluslaşma eğilimlerine uygun kategoriler altında değerlendirilmiştir.

Doğan Yayın Holding'in aynı zamanda online hizmetler de ürettiği Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. aracılığıyla Doğu Avrupa'nın lider reklam şirketi TME'nin yüzde 67.3 hissesini satın alması araştırmanın sorunsal çerçevesinde ele alınacak örnek olayı oluşturmaktadır. Ancak, daha önceki yıllardan itibaren, Türkiye'de medyanın değişen sahiplik yapısı incelenmiş, yeni medya ortamının buna neden ve nasıl olanak sağladığı üzerinde de durulmuştur. Söz konusu izlek, esnek birikim rejiminin temel özellikleri ve sermayenin çokuluslaşma süreci bağlamında ele alınmıştır.

Çalışmada kullanılan yöntem literatür taraması ve mülakat tekniğidir. Literatür taraması kapsamında, özellikle eleştirel ekonomi politik yaklaşımın enformasyon ve iletişim teknoloji-

lerine odaklanan teorik açıklamalarına odaklanılmış ve yine Marksist eleştirel ekonomi politik gelenek içinde kabul gören Fransız Düzenleme Okulu'nun yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Bunun yanında sık sık, Ernest Mandel'in temsil ettiği klasik Marksist literatüre de başvurulmuştur. Literatür taramasının Türkiye ayağında, öncelikle birikim rejimindeki küresel eğilimleri takip eden Türkiye ekonomisinin değişen yönelimleri bağlamında bir tartışma yürütülmüştür. Bu bağlamda ele alınan Türkiye medyasının dönüşümü ise esas olarak oligopolleşme, endüstrileşme ve çokuluslaşma gibi tartışma konuları takip edilerek ele alınmıştır.

Araştırmanın konusu ve belirlenen örnek olay gereğince, Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü Suzi Apalaçi Dayan'la iki kez ve Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı Ahmet Özer'le bir kez olmak üzere, yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, esnek birikim rejiminin temel parametrelerinin Hürriyet'in çokuluslaşma sürecindeki izini sürmeyi amaçlamıştır. Aynı zamanda çalışmanın örnek olayını kapsamında, Hürriyet'in TME'nin % 67.3'ünü satın alınmasındaki süreçle yönelik sorular sorulmuş ve yayın hayatına geleneksel bir medya kuruluşu ve bir aile şirketi olarak başlayan Hürriyet'in, yıllar içinde sektördeki değişen konumuna ve çokuluslu, bölgesel bir aktör olmasının arkasında yatan dinamiklere odaklanılmıştır.

Ayrıca, araştırmanın konusu gereği esnek birikim rejiminin siyasal aktörlerine ve uluslararası düzenleyici kuruluşların yönlendiriciliğine yönelik önemli bir tartışma yürütüldüğünden, söz konusu uluslararası düzenleyici kuruluşların Türkiye'de telekomünikasyon sektörüne yönelik taleplerini hayata geçirmek için kurulan Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nda (BTK) uzman düzeyindeki bir yetkiliyle de yarı yapılandırılmış sorular aracılığıyla bir görüşme yapılmıştır.

1. EKONOMİNİN GÜNCEL YÖNELİMLERİNE BAKIŞ

1.1. Enformasyonel, Küresel ve Ağ Örgütlenmesine Dayalı Ekonomi

Castells (2008: 99) 20. yy.'ın son çeyreğinde dünyaya hâkim olan yeni ekonomik yönelimle-

ri, önceki pratiklerden ayırt etmek için, “enformasyonel, küresel ve ağ örgütlenmesine dayalı” şeklinde nitelmiştir. Bunu daha geniş bir çerçevede aynı yerde şöyle ifade etmektedir:

“Enformasyoneldir, çünkü bu ekonomide birimlerin ya da ajanların (şirketler olsun, bölgeler olsun, ülkeler olsun) üretkenliği, rekabet gücü, temelde verimli bir biçimde bilgiye dayalı enformasyon üretme, işletme ve uygulama kapasitelerine dayalıdır. Küreseldir, çünkü üretimin, tüketimin ve dolaşımın bileşenleri (sermaye, emek, hammadde, yönetim, enformasyon, teknoloji, piyasalar) kadar kilit faaliyetleri de ya doğrudan ya da ekonomik ajanlar arasındaki bir bağlantılar ağı üzerinden küresel bir ölçekte örgütlenmiştir. Ağ örgütlenmesine dayalıdır, çünkü yeni tarihsel koşullarda, üretim küresel bir girişim ağları arasındaki etkileşim ağı üzerinden gerçekleşir, rekabet burada yaşanır.”

Yeni ekonomiye yöne veren bu üç temel özellik, ekonomik alana bağımlı ya da onla oldukça yakın ilişkilere sahip tüm diğer toplumsal alanları derinden etkilemiştir. Küresel birikim rejimini derinden sarsan bu dönüşümler, sermayenin değerlendirilme süreci, şirketlerin ve devletlerin örgütlenmesi gibi daha pek çok alanda belirgin dönüşümlere neden olmuştur.

Yine Castells’e göre (2008: 99-100) bu dönüşümlerin merkezinde enformasyon teknolojilerinin gelişimi vardır. Yeni medya araçlarıyla donanmış sermaye faaliyetleri, en yüksek verimliliği sağlayacak enformasyon girdisini yeni medya araçları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Enformasyonun elde edilmesi ve iletilmesi, yeni ekonominin en temel bileşenlerinden biridir. Yeni medyanın özellikle mekâna yönelik iletişimde büyük olanaklar sağlaması, sermaye faaliyetlerinin ulusal sınırlara ve pazarlara bağımlılığını kırmış, küresel ölçekte hiç olmadığı kadar sermaye faaliyetlerine açılmıştır. Ağ örgütlenmesi ise yine doğrudan yeni medya araçlarının sağladığı olanaklarla (etkileşime dayalı, kitlesizleştirilen ve eşzamansız iletişim biçimlerine olanak tanıması) mümkün olmaktadır (Geray 1994: 7-8). Bu bağlamda ağ örgütlenmesi, şirketlerin yapısından devletlerin yapısına dek çok geniş bir alanda örgütlülüklerin dönüşümü anlamına gelmektedir.

Çınar (1993) devlet ve ekonomik alan arasındaki ilişkinin tartışmalı olmasına rağmen, devletin hangi düzeyde olursa olsun kapitalist bir devlet olduğunu ve ekonomik alanda yaşanan değişimlerin merkezinde bulunduğunu ifade etmektedir. Ona göre, “devlet sınıf mücadelesinin bir arenasıdır” ve sınıf mücadelesinin gidişatına yönelik rolleri içerir (Çınar 1993: 79). Böylelikle, üretim ve şirket yapılarında yaşanan köklü değişimlere uygun olarak devlet mekanizmasının da belirli dönüşümler geçireceği öngörülebilir.

Jessop da (2005b: 304-305) 1970’li yılların ortalarından itibaren, “Keynesci ulusal refah devleti” olarak nitelendirdiği teknelci birikim rejiminin belirleyici unsurlarının dönüşmeye başladığını belirtmektedir. Sözü edilen değişim, “ulusal vasfın yitirilmesi”, “devletsizleştirme” ve “uluslararasılaşma” gibi üç temel eğilime dayanmaktadır. Jessop aynı yerde (2005b: 310) esas olarak “ulusal üretim ve tüketimin birbirini tamamlayarak genişletilmesi temeli”nde ortaya çıkan stratejinin, “ulus-altı ve ulus üstü ölçeklerde” bölgesel ve küresel oluşumlara eklemlendiğini de ifade etmektedir.

Bu noktada ara bir not düşmek gerekirse, *Düzenleme Okuluna* göre kapitalist ekonomiler “sermaye çevirimindeki asli işlevine (banka, sanayi, ticari), birikim tarzlarına (rekabetçi, teknelci, devlet teknelci) ve uluslararası ekonomideki konumuna bağlı olarak (ulusal, komprador, uluslararası ve dahili) farklılaşabilir” (Jessop 2005a: 159). Bu anlamda birikim rejimleri üçe ayrılır. Birincisi, 19. yüzyılın ilk çeyreğinden Birinci Dünya Savaşı’na kadarki dönemde hâkim birikim düzeni olarak belirginleşen *rekabetçi birikim modelidir*. İkincisi ise İkinci Dünya Savaşı’ndan 1970’lere kadar süren *teknelci birikim modelidir*. İçinde bulunduğumuz ve ilk örneklerini 1970’lerde göstermeye başlayan, pek çok özgün unsurla beraber, teknelci birikim modelinin rekabetçi birikim modeline göre yeniden düzenlenmesini içeren *güncel birikim rejimi* veya *neo liberal birikim rejimi* olarak da ifade edilen yeni bir tür birikim modelinin varlığı da kuvvetle belirtilmelidir (Gökalp 1984, Şeni 1981).

Jessop (2005b: 315-319), “devletin ulusal vasfını yitirmesi” başlığı kapsamında, bir önceki döneme göre “devletin, mali, eğitsel, teknolojik,

çevresel ve sosyal güvenlik sağlayıcı organlarının nispi ağırlığında görülen kaymaları” değerlendirilmektedir. Buna göre, sözü edilen alanlarda yaşanan politika değişimleri ve uygulamaların niteliğinde görülen farklılıklar çoğu kez “devletin içinin boşalması” olarak nitelenen eleştiriler kapsamındadır. Ancak Jessop’un burada önemle vurguladığı nokta, devletin ulusal vasfının ortadan kalkmasının devletin “basitçe sönmülmesi” anlamına gelmediği ve “iktidar deposu” olarak ortadan kalkmadığıdır. Dolayısıyla devlet mekanizması, bir önceki döneme göre önemli değişimler arz etse de düzenleyici bir kuruluş ya da iktidar olarak konumunda bir değişiklik gözlemlenmemektedir. Devletin ulusal vasfının yitirilmesi süreci, “ulus-üstü rejimlerin küresel çapta büyümesi”ni ve ulus devletlerin bu yeni sürece eklenmesini içermektedir (2005b: 317).

1.1. Yeni Birikim Alanları ve Coğrafyaları

Jessop’a göre (2005c: 276), kapitalizmin işleyişinde görülen ve yukarıda ifade edilen dönüşümler, kaotik bir kavram olan küreselleşme süreciyle doğrudan ilişkilidir. Jessop (2005c: 276-280), küreselleşmenin sözü edilen bu yapısını, kapitalist faaliyetlerde ölçek anlayışının farklılaşmasıyla ilişkilendirmektedir. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından hâkim olan ulusal örgütlenme ölçeği, yerini uluslararası, yerel ve bölgesel örgütlenme ölçeklerine bırakmıştır. Jessop (2005c: 277) sözü edilen gelişmeyi *ölçeğin görelileşmesi* olarak adlandırmaktadır.

Castells (2008: 128), Jessop’un ekonomide ölçeğin görelileşmesine dayandığı ve enformasyon teknolojileri merkezli küreselleşme olgusunun, tarihsel süreçte formülize edilmiş diğer küreselleşme teorilerinden ve “dünya ekonomisi” gibi yaklaşımlardan farklı olduğunu belirtmiştir. Bu farklılık, “enformasyon ve iletişim teknolojilerinin sağladığı yeni altyapıya bağlı olarak, hükümetlerin ve uluslararası kurumların oynadığı yasal düzenlemelerden, muaf tutma ve liberalleştirme politikaları sayesinde gerçekten küresel hale gelmiştir”.

Kapitalist faaliyetlerde ölçeğin görelileşmesinin ortaya çıkardığı yeni düzenlemeler ise neo liberalizmin hegemonik stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Jessop 2005c: 283). Bu hegemonik strateji, küresel örgütler tarafından

“genel çıkarı temsil etme” iddiasıyla çeşitli uygulamaları meşrulaştırarak gerçekleştirilmektedir. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren, çokuluslu şirketlerde gözlemlenen büyük faaliyet artışları, doğal olarak küresel piyasaların çeşitli biçimlerde düzenlenmesi ve Cohn’un ifadesiyle doğrudan yabancı yatırım için yeni bir rejiminin inşa edilmesinin ürünleridir (2005: 342). Sözü edilen yeni düzenlemeler ve rejimin esasları, Jessop’un da belirttiği gibi ikili yatırım anlaşmaları, BM, GATT/GATS/DTÖ, TRIPS, AB, NAFTA ve OECD gibi küresel ve bölgesel kuruluşlar tarafından belirlenmiştir (Castells 2008: 139-155, 172, 177, Cohn 2005: 342-351).

Geray (2005b: 40), bu yeni birikim rejimiyle beraber, 1970’lere kadar uluslararası ticaret alanına dahil edilmeyen bazı sektörlerin bu alana dahil edildiğini ve uluslararası ticaretin kapsamlı biçimde yeniden düzenlendiğini belirtmektedir. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından 1970’lerin başına kadar geçen süre içinde, “firmaların büyük çoğunluğunun bakış açısı küresel değildir” ve de uluslararası ticaret “ulusal pazarlarda ölçek ekonomilerini sağlayan malların dünya çapında ticarete konu olmasından söz edilmektedir” (Geray 2005b: 38).

İlk olarak GATT çerçevesinde, 1973 ve 1979 tarihleri arasında yapılan Tokyo Yuvarlak masa toplantılarında, gümrük duvarlarının küresel çapta düşürülmesi kararı alınmıştır. Yeni birikim rejiminin oluşturulmasında belirginleşen en önemli süreç ise Uruguay Yuvarlak Masa Toplantıları’nda alınan kararlarla başlamıştır. 1986 yılından 1993 yılına kadar süren bir dizi toplantı ile GATT aracılığıyla yapılan düzenlemelerin *hizmetler sektörünü* de içereceği açıklanmış ve pek çok gelişmekte olan ülkenin direnişi kırılarak bu karar uygulamaya konulmuştur. Böylece, İkinci Dünya Savaşı sonrasında uluslararası ticaret kapsamında değerlendirilmeyen hizmetler sektörü bu kapsamda değerlendirilmeye başlanmıştır. Yeni birikim rejimiyle beraber “uluslararası kapitalizm, artık, mallar ve hizmetler arasında bir ayrıma gitmek istememektedir” (Geray 2005c: 40-41).

Hizmetler sektörü, tarım ve sanayi sektörü yanında ekonominin diğer ana bir ayağı olarak tanımlanmaktadır. “Somut bir mal üretimi olmaksızın, bir ihtiyacın karşılanmasına yönelik üretimi ifade etmektedir”. Bu kapsamda, “toptan ve perakende ticaret, otel lokanta hiz-

metleri, ulaştırma ve haberleşme, mali kuruluşlar, konut, serbest meslek ve hizmetleri, kamu hizmetleri gibi alt sektörleri içermektedir” (Emiroğlu ve ark. 2006: 350-351). (1)

Geray (2005b: 45), hizmetler sektörünü temel alan dış ticaret rejiminin, sermayenin uluslararasılaşma sürecinin en önemli dinamiklerinden birini oluşturduğunu ifade etmektedir:

“Dünya çapında hizmetler sektörünün dış satımı 1980 yılında 370 milyar doları bulmuştur. 1990'lara geldiğinde bu rakamın 900 milyar dolara yükseldiği görülmektedir. Ayrıca, dünyadaki toplam doğrudan yabancı sermaye yatırım stoğunun yarısından fazlası, hizmetler sektöründeki yatırımlardan oluşmaktadır. Toplam stoğun yaklaşık 1000 milyar dolar (1 trilyon dolar) olduğu düşünülürse, hizmetler sektörü yatırımlarının yaklaşık 600 milyar dolay olduğu tahmin edilebilir (UNCTC: 2). Yıllık yabancı sermaye yatırımlarında da, aynı eğilim gözlenmektedir. 1980-85 yılları arasında, dünyada her yıl ortalama olarak 25 milyar dolarlık yabancı sermaye yatırımının yarısı hizmetler sektörüne yapılmıştır” (Geray, 2005b: 45).

Cohn (2005: 313) ise, küreselleşme sürecinin esas unsurunun, çok açık biçimde, çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinde ve niceliğinde görülen artış olduğunu belirtmektedir. Çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisindeki artan ağırlıklarının bunu kanıtladığı belirtilmiştir. Cohn, aynı yerde, 2002 yılında, çokuluslu şirketlerin yatırımlarının dünya ekonomisindeki payının 1980 yılına göre 10 kat arttığını, yine 1982 yılından 2002 yılına kadar çokuluslu şirketlerde çalışanların sayısının 2,5 kat arttığını vurgulamıştır.

Yeni neo liberal birikim rejimiyle beraber, ekonomi içinde çokuluslu şirketlerin ağırlığı hızla artarken, faaliyet alanlarında hizmetler sektörünün payında da hızlı bir artış gözlemlenmiştir. Sözü edilen bu gelişmeler, güncel birikim rejiminin en önemli niteliğini de özetlemektedir: Ulusal ekonomik ölçeğin, yerel, bölgesel ve küresel ölçeklere eklenmesi ve hizmetler sektörünün uluslararası nitelikteki birikim rejimi kapsamında değerlendirilmesidir.

Uluslararasılaşmaya eşlik eden bir diğer süreç ise *yoğunlaşma* pratikleridir. Şirketlerin çokuluslu şirketlere dönüşmesi yoğunlaşma eğilimleriyle yakından ilişkilidir. Cohn (2005: 316-317), iletişim ve taşımacılık teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin, şirketlerin uluslararasına yönelik davranışlarını kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Şirketlerin artık, “küresel düşün, yerel davran” ilkesiyle faaliyet göstererek, güçlü birikimler elde ettiğini vurgulamaktadır. Ona göre, mevcut pazar içindeki paylarını korumak ya da arttırmak isteyen şirketler, kendi ülkelerinde faaliyette oldukları aynı üretim düzeyini dış pazarlarda sürdürmek ve/veya aynı ürünü dış pazarlarda da üretmek durumunda kalmaktadır. Sözü edilen durum *yata* *yoğunlaşma* olarak açıklanmaktadır. Bunun yanında ikinci yoğunlaşma pratiği, şirketlerin faaliyette oldukları üretim sürecinin farklı aşamalarındaki servis ve malların üretimine yönelmesini içeren *dikey yoğunlaşma*dır. Cohn'a göre dikey yoğunlaşma sürecine giren şirketler, pazardaki belirsizliği ve işlem maliyetlerini düşürmek istemektedirler. Ayrıca, her iki yoğunlaşma pratiğinin bir amacı da rekabeti sınırlamaktır (2005: 316-317). Ayrıca, bu iki yoğunlaşma türü dışında, her iki alanı da kapsayan *çapraz yoğunlaşma* örneklerinin de görüldüğü de bilinmektedir. Bu yoğunlaşma türünün amacı ise, pazardaki belirsizliği ve işlem masraflarını azaltarak, servis ve malların kalitesini arttırarak müşterilere daha kolay ulaşmaktır (Cohn 2005: 317).

1.2. Çokuluslaşmanın Tanımı

Cohn (2005: 315) bir şirketin çokuluslu şirket kategorisinde değerlendirilebilmesi için en az iki ülkede faaliyet göstermesinin yeterli olmayacağını belirtir. Bir şirketin çokuluslu olarak nitelenmesi için, yatırım yaptığı ülkede “gelişmiş, bakir sektörler ve alanlara yönelmesi” ve “şirket evliliği” ya da doğrudan satın almalarla yönelerek başka şirketlere ortak olma ya da sahip olma stratejisiyle hareket etmesi gerekmektedir. Cohn (2005: 315), istatistiklere göre şirket evliliği ve doğrudan satın almanın çok daha yaygın bir strateji olduğunu söylemektedir. Castells'e göre ise (2008: 150-153) çokuluslu şirketleri tanımlamak daha zordur. Çokuluslu şirketlerin merkezlerinin (her ne kadar çokuluslu şirketler geliştirmekte olan ülkelerde de yükselen bir eğilim gösterebilir de)

ezici çoğunlukla OECD ülkelerinde bulunmasından hareketle onların gerçekten çokuluslu oldukları noktasında şüpheler bulunmaktadır. Ayrıca Castells, aynı yerde, çokuluslu şirketlerin “üst düzey personeline, şirket kültürüne, doğduğu ülkenin hükümetiyle ilişkilerine ulusal niteliklerin damga vurduğunu” belirtmektedir. Bu nedenle söz konusu şirketler, “ulusüstü” değil, çokuluslu şirketlerdir. Yani, “ulusal tabiiyete ve ulusal bağlama kayıtsız olmaktan çok, ulusal düzeyde birçok bağlantıları vardır” (Castells 2008: 153).

Mevcut durum, küreselleşen dünyada, tüm uluslardan bağımsız ve ulusüstü şirket ve faaliyet yapısına işaret etmemektedir. Aksine birçok ulusla girilen eşit olmayan bir takım ilişkiler zincirinin varlığına vurgu yapmaktadır. Bu eşit olmayan ilişkiler, kendiliğinden değil fakat son derece organize bir çabayla neo-liberal piyasa koşullarında ortaya çıkmıştır.

1.3. Yeni Medya, Neo Liberal Düzenlemeler ve Çokuluslaşma

1970’li yıllardan itibaren medyanın geçirdiği değişimin sadece teknolojik olmadığını, teknolojik gelişimin ekonomik ve siyasal dönüşümle iç içe bir görünüm sergilediğini Ozanich ve Wirth (2004) gibi pek çok bilim insanı (Başaran 2005, Castells 2008, Geray 2002, 2005a, 2005b, Low 2002, Törenli 2003, 2005, Taş 2006) belirtmiştir. Öncelikle, sayısal teknolojiye ortaya çıkan büyük ilerlemeler sayesinde, geleneksel iletişim araçlarının birbirinden farklı iletişim ortam ve araçlarına bağlı yapısı sarsılmış, farklı iletişim araç ve ortamlarını aynı iletişim aracı ve ortamına taşımak olanaklı hale gelmiştir. Bu şekilde kısaca ifade ettiğimiz gelişimin *yöndeşme* kavramının teknoloji ayağını oluşturduğu bilinmektedir. (2)

Teknolojik yöndeşmeyle beraber gelişen *ekonomik yöndeşme* olgusu ve neo liberal düzenlemeler, telekomünikasyon alanının serbestleşme (deregülasyon) politikalarıyla yeniden düzenlenmesi, sözü edilen dönüşümde kilit bir rol oynamıştır (Geray 2005c: 80). Bunun nedeni, teknolojik alanda gerçekleşen yöndeşmenin, daha çok ülkelerin telekomünikasyon alt yapılarında gerçekleşmesidir. Uydu ve kablo şebekeleri üzerinden gönderilmeye başlanan sayısal sinyaller, telekomünikasyon şebekeleri aracılı-

ğıyla yayıncılık, alışveriş ve bankacılık gibi ticari faaliyetlerin yapılmasını hem mümkün hale getirmiştir hem de telekomünikasyona özgü olan daha önce belirttiğimiz karşılıklı iletişim olanağının sözünü ettiğimiz alanlarda kullanılmasına olanak tanımıştır. Bu nedenle telekomünikasyon alt yapısını, yeni birikim rejimine göre, ticari bir biçimde düzenlemek ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Törenli 2003: 211-214).

Bu çerçevede, telekomünikasyon sektörünün geçirdiği dönüşüm kapitalizmin dönemsel birikim stratejileriyle yakından ilişkilidir. Geray’a göre (2005c: 75-80) 1970’lere kadar, ülkelerin sahip olduğu telekomünikasyon hizmetlerinin mülkiyeti % 100 devlete ya da özel bir kuruluşa ait olmuştur. Çünkü telekomünikasyon hizmetlerinin faaliyeti ölçek ekonomisi içinde anlamlı olmaktadır. Bir başka ifadeyle, bir telekomünikasyon hizmetinin birim maliyeti, pazarı % 100 kontrol eden bir kuruluş tarafından en ucuz biçimde sağlanabilmektedir. Hizmet ne kadar çok kişiye ulaşırsa o oranda bir ucuzlama görülmektedir. Bu durum, telekomünikasyon sektörünün rekabete uygun olmayan yapısıyla da desteklenmiştir. Aksi takdirde, rekabet koşullarında, her şirket kendi şebeke alt yapısını kurmak yükümlülüğünde olacaktır veya pazar küçük, yerel şirketlerin standartlaşmamış ve pahalı hizmetlerine tabi olacaktır. Bu nedenle telekomünikasyon hizmetleri 1970’lere kadar *doğal tekel* olarak görülmüştür. Sözü edilen durum, kamusal telekomünikasyon sektörünün kendine özgü durumuyla bağlantılandırılmıştır (Low 2002: 55, 74-75).

Low (2002: 74-78) ve Geray (2005: 80-81), telekomünikasyon sektörünün neo liberal birikim rejimi ekseninde yeniden düzenlenmesinde kırılma noktasının, 1982 yılında AT&T’nin (American Telegraph and Telephone Company) yediye ayrılarak özelleştirilmesi ve pazardaki tekel konumuna son verilmesi olduğunu belirtmiştir. İlerleyen dönem, dünyanın diğer bölgelerinde çoğunlukla PTT adıyla örgütlenmiş telekomünikasyon hizmetlerinin rekabete açılmasına ve özelleştirilmesine sahne olmuştur. Bu çerçevede Geray, aynı yerde, GATT anlaşmalarının karara bağlandığı Uruguay Yuvarlak Masa Toplantıları neticesinde GATS (Hizmetler Ticareti Genel Anlaşması) kapsamında

“iletişim ağlarının işletilmesi, veri akışı ve diğer telekomünikasyon hizmetlerinin düzenlenmesi” kararının alındığını vurgulamıştır. Ancak telekomünikasyon hizmetlerinin sermaye girişine açılması yönündeki düzenlemeler, DTÖ’nün kurulmasından sonra Şubat 1997’de yapılan Telekomünikasyon Anlaşması’yla belirlenmiştir. Bu anlaşmayla beraber oluşturulan Düzenleyici Referans Belgesi (3) ile içinde Türkiye’nin de bulunduğu üye ülkelerin aşağıdaki kararları uygulaması kabul edilmiştir:

“(1) Telekomünikasyon sektöründe yerleşik işleticilerin anti-rekabetçi tutumlarının engellenmesi, (2) piyasaya girecek firmaların yeni ağlar kurmasına gerek kalmaması için mevcut ağlardan yararlanabilmesinin sağlanması, (3) sektöre yeni giren şirketlerin telekomünikasyon hizmetlerini ‘evrensel hizmet’ anlayışıyla vermesi, (4) telekomünikasyon hizmetlerinin verilmesi kriterlerinin kamuoyuna açık bir lisansa bağlanması, (5) telekomünikasyon sektörünün düzenleyecek ‘bağımsız ve tarafsız düzenleyici kuruluşlar’ın kurulması” (Geray 2005: 81-83). (4)

Görüldüğü gibi telekomünikasyon sektörüne yönelik düzenlemeler, devletin elini bu alanda faaliyet gösteren ticari bir aktör olarak çekmesi, yeni aktörlerin sektöre girişinin kolaylaştırılması ve bu entegrasyon kurallarının belirlenmesi yönünde gelişmiştir. Kısaca söz konusu olan durum, dünyada, daha önce çoğunlukla devlet tekelinde olan telekomünikasyon sektörünün rekabete açılmasıdır.

Sözü edilen çerçevede, Türkiye’de de telekomünikasyon alanını düzenleyen özerk bir kuruluşun da kurulması öngörülmüştür. 2001 yılında IMF’nin baskısıyla telekomünikasyon sektörüne özel ve yabancı yatırımların girişini kolaylaştırılması/düzenlenmesi yetkisi Ulaştırma Bakanlığı’ndan alınarak “özerk” bir kurum olan Telekomünikasyon Kurumu’na (kurumun adı 2008 Kasım’ında çıkan Elektronik Haberleşme Kanunu ile Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) olarak değiştirilmiştir) devredilmiştir (Geray 2005: 160). BTK ise, “özerk” bir kuruluş olarak, kendi amacını “piyasanın rekabete açılması (serbestleşme) ve özelleştirme nedeniyle ortaya çıkabilecek problemlerin veya oyun kurallarındaki belirsizliklerin, tarafsız ve konusunda uzman olan bir kuru-

luşça giderilmesi” olarak açıklamaktadır (Yunus Kibar’la Yapılan Görüşme 2011).

20. yy.’ın sonlarında telekomünikasyon sektörünün altyapısına ve aktörlerine yönelik düzenlemeler devam ederken, bir bütün olarak medya faaliyetlerinin dönüşümü, ekonomik yöndeşmenin getirdiği sonuçlar üzerine temellenmiştir. (Törenli 2005: 124). Daha önce de belirttiğimiz gibi, farklı iletişim türlerinin aynı iletişim ortamına taşınabilmesiyle, bir başka ifadeyle, geleneksel medyanın içerik/araç ikiliğinin kırılmasıyla, daha önceleri iletişim sektörünün farklı mecraları olarak belirginleşen faaliyet alanları arasındaki makas kapanmaya başlamıştır. Ozanich ve Wirth (2004: 76-77), sözünü ettiğimiz bu durumu güncel medya endüstrisinin oluşumdaki birinci etken olarak görmektedirler. Böylelikle, daha önceleri farklı ticari alanlarda faaliyet gösteren şirketler çeşitli kaygılardan dolayı diğer faaliyet alanlarına yatırım yaparak ekonomik yöndeşme ve yoğunlaşma pratiklerine dahil olmuşlardır.

Bu noktada van Dijk (1999: 61-62), medya kuruluşlarının yapısında ve faaliyet alanlarında belirginleşen yöndeşmenin üç ayrı alanda yaşandığını belirtmektedir. Bunlar, yeni medya sektörünün bileşenleri olarak ifade edilen *telefon* (telefon ve bilgisayar gereçleri, telefon şirketleri, telefon ve internet servis sağlayıcıları gibi), *bilgisayar* (kablo, decoder ve switchboxes üreticileri, kablo şirketleri, program yapımcıları gibi) ve *yayıncılık* (yayın şirketleri, yayın kanalları, yayın operatörleri gibi) kategorileridir.

Ekonomik yöndeşme *sektörel yöndeşme* olarak da anılmaktadır. Aydoğan’a göre (2005: 264) sektörel yöndeşmenin ana gövdesi *donanım* (enformasyon teknolojisi veren firmaların telekomünikasyon araçları da üretmesi), *hizmet* (telekomünikasyon operatörlerinin internet hizmeti vermesi, yayın kuruluşlarının internet üzerinden yayın yapması ve kablolu TV operatörlerinin telekomünikasyon hizmeti vermesi) ve *içerik* (geleneksel medya için içerik üretmelerin yeni medya için de içerik üretmesi, iletişim sektöründe olan ancak içerik üretmeyen firmaların içerik yatırımı yapması ve iletişim sektöründe olmayanların içerik yatırımı yapması) alanları arasındaki yakınlaşmaya dayanmaktadır.

Van Dijk (1999: 62-63) sözü edilen aşamada, Cohn'un (2005: 316-317) ileri sürdüğü çokuluslu şirketlerin yöneldiği yoğunlaşma biçimlerine benzer olarak, iki tür yoğunlaşma örneğinden bahsetmektedir. Buna göre, 1970'li ve daha güçlü bir ivmeyle 1980'li yıllardan itibaren yeni medya sektöründe, üretim zincirinin aynı düzeyini (örneğin yayın, kablo ve telefon şirketleri) kapsayacak biçimde gerçekleşen *yatay yoğunlaşma* ve üretim zincirinin farklı düzeylerini (örneğin internet ve telefon servis sağlayıcıları, telefon operatörlüğü ve şirketi) kapsayacak biçimde gerçekleşen *dikey yoğunlaşma* olgularıyla karşılaşılmıştır. Ozanich ve Wirth (2004: 71) ise, sıralanan yoğunlaşma biçimlerine ek olarak, sektör dışı kuruluşların medya alanına dahil olmasıyla ortaya çıkan "holdingleşme" (conglomerate) tipinde üçüncü bir yoğunlaşma biçiminden önemle bahsetmektedir. Sektör dışı büyük ticari aktörlerin yeni medya alanına el atmasını vurgulayan sözü edilen yoğunlaşma biçimi de en az öteki yoğunlaşma biçimleri kadar yaygın ve etkili bir görünüm çizmektedir.

Aydoğan (2005), kitle iletişiminde yaşanan yöndeşme süreciyle beraber yukarıda sıralanan gelişmeler ortaya çıkarken, geleneksel medya kuruluşları açısından da yeni kullanım olanaklarının ortaya çıktığını belirtmektedir. Bunlar, geleneksel medya kuruluşlarının internet üzerindeki yatırımlarını kapsamaktadır. Aydoğan (2005: 269), hem van Dijk (1999) hem de Ozanich ve Wirth'in (2004) söylediklerine benzer olarak, geleneksel medya kuruluşlarının "kendi pozisyonlarını güçlendirme ve yeni aktörlerin alana girme çabaları" etkisiyle internet alanına etkili biçimde yatırım yaptıklarını belirtmektedir. Geleneksel medya kuruluşlarının internet alanındaki faaliyetlerinin itici gücünün ise telekomünikasyon ve bilgisayar şirketlerinin içerik odaklı (5) internet yatırımlarına karşı, geleneksel medya kuruluşlarının kendilerini içerik açısından güçlü hissetmeleri ve bu pazarda etkili birer oyuncu olmak istemelerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Aydoğan 2005: 268-269).

Bu anlamda, teknolojik yöndeşmenin hayat verdiği sektörel yöndeşme, yeni medya sektörünün şekillenmesindeki en kritik aşamayı oluşturmuştur. Telefon, bilgisayar ve yayıncılık sektörleri arasındaki sınırların belirsizleşmesi,

tüm bu alanlar arasında görülen ve hatta yeni medya dışı sektörleri de içine katarak gelişen büyük bir dönüşümün kapılarını aralamıştır. Bu dönüşüm, ulusal çapta olduğu kadar, uluslararası düzenleyici kuruluşların etkisiyle küresel çapta da gelişmiştir. Hizmetler sektörü uluslararası ticarete konu edilmiş ve ülkelerin, daha önceleri % 100 devlete ya da özel kuruluşlara ait olan telekomünikasyon altyapıları özelleştirilmiş ya da parçalanmıştır. Tüm bu gelişmeler çerçevesinde, yeni medya sektörünün en temel özelliği, farklı alanları kesen yoğunlaşma pratikleri ve çokuluslu faaliyetler çerçevesinde gelişmiştir. Medya kuruluşları, içinde buldukları sektörün yapısına uygun olarak, kendilerini en güçlü hissettikleri alanlarda ticari hayatlarına devam etmeye çalışmışlardır.

2. AİLE ŞİRKETİNDEN ÇOKULUSLU "MARKA"YA: HÜRRİYET A.Ş.

Hürriyet gazetesi, 1948 yılında ortaya çıktığından beridir, Türkiye'de medya sektörünün yaşadığı dönüşümü kesintisiz bir biçimde deneyimleyen ender medya kuruluşlarından biri olmuştur. Gülseren Adaklı, *Türkiye'de Medya Endüstrisi* (2006) isimli çalışmasında Türk basınının 20. yy.'daki dönüşümünü ekonominin genel dönüşümüyle paralel olarak, sırasıyla *zanaat benzeri* ve *fabrika benzeri* pratikler, *basının medya oluşu* ve *endüstrileşme* süreçleri olarak okumuş ve hatta bunların devamında yeni bir güncel eğilim olarak *çokuluslaşma pratiklerinin* düşünülmesi gerektiğini not etmiştir. Tüm bu dönüşüm, İkinci Dünya Savaşı sonrasında kapitalist üretim ilişkilerinin yaygınlaşmasının ve bu ilişkilerin 1980 sonrası güncel birikim rejiminin temel eğilimleriyle yeniden düzenlenmesinin doğrudan bir sonucudur. Bu anlamda 1960'lara kadar "zanaat benzeri" pratikler düşük tirajlı gazetelerin meslekten gazeteci aile sahipliğine vurgu yapar. "Fabrika benzeri" pratikler ise iş bölümü ve profesyonelleşmenin yaygınlaştığı, tirajların ve ticarileşmenin gittikçe arttığı kabaca 1960-1980 yılları arasını kapsar. "Basının medya oluşu" ve endüstrileşme ise yoğunlaşma pratikleriyle beraber faaliyet çeşitliliğinin arttığı, holdingleşmenin temel eğilim haline geldiği 1980'li yıllardan günümüze kadar olan dönemi kapsar.

Bu bağlamda, meslekten gazeteci sahiplik yapısıyla, İkinci Dünya Savaşı'nın akabinde

yayın hayatına başlayan gazete, dönemin birikim rejimiyle uyumlu olarak, Türkiye’de basının *penny press*leşme ya da *yığın gazeteciliği* döneminin öncüsü konumunda olmuştur. Bir başka ifadeyle, söz konusu değişimle beraber Hürriyet gazetesi, medyada “zanaat benzeri” pratiklerden “fabrika benzeri” pratiklere geçişin simgesel kurumlarından biri olagelmıştır (Adaklı 2006: 119-122).

2.1. İlk Yatay Bütünleşme ve Ticarileşmede Öncü Kuruluş

Hürriyet gazetesi, kapitalist üretimin ve dolayısıyla tüketimin boyutlanarak arttığı 1960 sonrası dönemin yükselen gazete tirajlarında öncü konumda olmuş, kendi bağımsız dağıtım şirketini kurarak ilk yatay bütünleşme pratiğini gösteren basın kuruluşu olmuştur (Koloğlu 2006: 133). Yine 1960 yılında Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.’ye dönüşmüştür. Ayrıca, Hürriyet’in yönetimini kardeşi Erol Simavi’ye bırakan Haldun Simavi de 1968 yılında Veb Ofset AŞ’yi (Günaydın, Tan, Fotospor vb.) kurarak basındaki bir diğer anonim ortaklığın kurucusu olmuştur (Bulut 2009: 71). Gazetenin bu anlamda, medyadaki anonim ortaklıkların yaygınlaşmasında önemli bir yeri vardır. Bununla beraber gazete, basın alanında yenilikçiliğin de önde gelen temsilcilerinden biri olmuştur. Hürriyet gazetesi, haber alma sisteminde ilk defa fax makinası kullanarak en güncel haberleri hızla basım olanağına erişmiş ve Günaydın gazetesiyle beraber basım tekniğinde yaptığı yenilikçi atılımlarla baskı kalitesini arttırarak yığın gazeteciliği sürecindeki belirleyici katkısını sürdürmüştür (Koloğlu 2006: 134).

Basında gözlemlenen “fabrika benzeri” pratikler ve giderek gelişen baskı kalitesi tirajın artmasını sağlarken beraberinde ekonomik sorunların çözümünü getirmemiş ve basının ticarileşmesi sürecini arttıran bir etken olarak görülmüştür. Başta Hürriyet, Milliyet ve Cumhuriyet gibi dönemin büyük basın kuruluşları, karşılaştıkları ekonomik sıkıntıların üstesinden gelmek için resmi ilan, seri ilan ve reklamlara daha çok ihtiyaç duymuş, bunun yanında basın dışı sermayenin yakından ilgilendiği kuruluşlar olarak belirginleşmeye başlamıştır (Koloğlu 2006: 134-135). Kısacası, sözü edilen “fabrikalaşma” süreci, Hürriyet’in daha çok ticarileşmesinin, reklam ve ilan bağımlılığının artması-

nın ve gelecekte yaşanacak endüstrileşme sürecinde üstlendiği belirgin rollerin nesnel zeminini hazırlamıştır.

“Hürriyet gazetesi, kurulduğu günden itibaren basın sektörünün bir endüstriyel yapı olarak yükselmesinde etkili olmuştur” (Adaklı 2006: 124). Bu bağlamda, sadece bir basın kuruluşu olarak değil fakat aynı zamanda 1960 yılından itibaren bir anonim şirket olarak Hürriyet, Milliyet gazetesiyle beraber Türk medya sektöründe, kapitalist bir şirketin gelişme stratejilerini takip eden yegâne kuruluşlarından biridir. Her iki gazete de ilerleyen yıllarda farklı zamanlarda da olsa, medya sektörünün en büyük gruplarından biri olan DYH’nin iştirakleri arasına katılmıştır (Adaklı 2006: 124).

Bu anlamda Hürriyet, yayın hayatına başladığından beridir, gerek yatırımlarıyla gerek yayın politikasıyla olsun, birikim rejimlerinin getirdiği ekonomik dönüşümlerin önemli bir eyleyeni konumunda olmuştur. Bugün dahi Hürriyet’in önde gelen yöneticileri, gelecekteki yatırımları açısından küresel medya şirketlerinin davranışlarını dikkatlice incelediklerini, onların ticari deneyimlerinin kendilerinin yatırım stratejilerini oluştururken iyi bir örnek oluşturduğunu belirtmektedirler (Suzi Apalaçi Dayan ile Yapılan Görüşme 2011).

2.2. Promosyon Savaşlarından Medya Dışı Sahipliğe

Hürriyet gazetesinin kapitalist ekonomik koşullar içinde sözü edilen bu konumu, Türk basınında 1980’li yıllardan sonra görülen “promosyon savaşları” dönemine, gazetenin 1994 yılına kadarki sahibi, meslekten gazeteci Erol Simavi’nin iş adamı Aydın Doğan’a satışına dek sürmüştür. Tirajı ve dolayısıyla gazetenin gelirini arttırmaya dönük bir pazarlama stratejisi olarak yaygınlaşan promosyon kampanyaları, gün geçtikçe daha da çok boyutlanarak basın kuruluşlarını derin bir bunalıma sokmuştur. Sonuç olarak, gazetenin sahibi Erol Simavi, sonu gelmez promosyon kampanyaları nedeniyle ekonomik bunalıma sürüklenen Hürriyet’i Aydın Doğan’a satmak zorunda kalmıştır (Dağtaş ve Yıldızgörür 2008: 236).

Geleneksel medyanın ve bu medya ortamıyla mümkün olan ticari pratiklerin içine düştüğü kriz, medya dışı sermayenin medya alanına el atmasının nesnel zeminini oluşturmuştur. Bu

zemin, ilerleyen yıllarda, geleneksel medya kuruluşlarının faaliyet alanlarında görülen çeşitlenmenin bir parçası olarak, yeni medya alanına el atmasındaki büyük sermaye ihtiyacını da karşılayan esas dönüşüm olarak okunmalıdır.

Hürriyet'in, Doğan grubunun bir parçası olmasından sonra, geleneksel gazeteciliğin bilinen mekânı olan Babıali'den, holding medyasının simgeleşmiş semti İkitelli-Güneşli'de bir plazaya taşınması da bu dönüşümün sembolik göstergelerinden biri olmuştur (Dağtaş ve Yıldızgörü 2008: 226). Dönemin medya yöneticiliğiyle özdeşleşmiş, gazetesinin Genel Yayın Yönetmeni Ertuğrul Özkök, söz konusu değişimi gazetesinin çalışanları açısından şu şekilde değerlendirmiştir: "...ve bu teknolojiyi kullanan genç insanlar. Genç, hırslı, değiştirmek tutkusuyla ateşlenmiş, kafaları dijital mantığa ayarlanmış yeni insanlar. Hiçbir şeyin aynı kalmayacağına inanmış, kalmaması için neredeyse ant içmiş yeni bir kuşak" (Özkök "Artık Babıali'den Taşınıyoruz"...aktaran Dağtaş ve Yıldızgörü 2008: 227).

Özkök'ün bu sözleri, her ne kadar bir basın kuruluşu olarak Hürriyet çalışanlarını kapsıyor olsa da, dönemin ruhunu ve Hürriyet'in yönetimini anlamak açısından önemlidir. Yukarıda alıntılanan bu sözler, "değişim", "genç" ve "dijital mantık" gibi 1980 sonrasının neoliberal "özgürlükçü" söylemini, bir başka ifadeyle güncel birikim rejiminin kültürel alandaki yansımalarını güçlü bir biçimde hatırlatmaktadır. İfade edilen değişim söyleminin, iç pazara dönük ve ulusal kalkınmayı hedefleyen birikim rejiminden sıyrılan Türkiye'nin, küresel dönüşümlerle uyumlu olarak esnek birikim rejimine geçişini içsel olarak kutsadığını söyleyebiliriz. Ayrıca, kuramsal çerçevede vurgulanan, 1980'li yıllarla beraber hâkim olan neoliberal söylemin "alternatifsizliğini" de taşıdığı belirtilmelidir.

Nitekim Hürriyet gazetesinin Genel Yayın Yönetmeni olan Ertuğrul Özkök'ün, 1980'li yıllarla beraber yeniden düzenlenen piyasaların tutkulu bir savunucusu olarak ünlendiği aşikârdır: Ona göre medya yöneticiliği bir gazetecilik faaliyetinden çok "businnes" faaliyetidir (Dağtaş ve Yıldızgörü 2008: 238). "...Özkök, 1980'li yıllarla beraber gelişen teknoloji, ticari-

leşme, tekelleşme ve holdingleşme süreçleri sonucu, zamanla dönüşen medyanın yeni yapılanmasının başarılı bir sembolik seçkinidir" (Dağtaş ve Yıldızgörü 2008: 264).

Yaşanan ticarileşme, yoğunlaşma ve holdingleşme süreçlerinin sonucunda Hürriyet gazetesinin bir anonim şirket olarak DYH içinde geçirdiği evrim de sözü edilen "bussiness" kavrayışına ışık tutmaktadır. Örneğin, Hürriyet gazetesinin Yatırımcı İlişkileri Koordinatörü'yle yapılan görüşme esnasında, neden Hürriyet'ten bir basın/medya kuruluşu olarak değil de bir şirket olarak bahsettiği yönündeki soruya şu şekilde cevap verilmiştir:

"Şirket tanımlamasını bilinçli bir şekilde, özellikle vurgulamak için kullanmadım. Kusura bakmayın, sık sık yabancı yatırımcılarla konuştuğum için, İngilizce söylemeye çok alışık olduğum için, çok bilinçli bir tercih değildi. Hürriyet'i çok farklı şekillerde tanımlayabiliriz, en önemlisi Hürriyet bir markadır...Mesela Hürriyet markasını bir emlak sitesine veriyorsunuz, en büyük en güvenilir emlak sitesi oluyor. Burada güvenilir olmak çok önemli" (Suzi Apalaçı Dayan ile Yapılan Görüşme 2011).

Hürriyet'in bir diğer önde gelen yöneticisi olan Özer ise mevcut durumu şu şekilde özetlemektedir:

"Gazete çıkarmak başlı başına ticari bir iştir. Kârlılık, yönetim, strateji çok önemli şeylerdir. Yani bugün Hürriyet'te çalışanlar açısından size birkaç rakam söyleyeyim. Hürriyet'te 800 personel editoryal aşamada, 1200 personel kadarı da diğer yönetim aşamalarında çalışıyor" (Ahmet Özer'le Yapılan Görüşme 2009).

Görüldüğü gibi, Hürriyet'in neden bir basın/medya kuruluşu değil de bir şirket olarak anıldığı şeklindeki soruya verilen cevap, Hürriyet'in pek çok alandaki faaliyetleri, yurt dışı bağlantıları ve pazardaki daimi konumundan kaynaklı kesin bir ön kabule işaret ederek, onun aslında bir şirketten de öte bir marka olarak tanımlanması gerektiğine varmaktadır. Hürriyet'in DYH'nin iştiraklerinden biri olarak, çokuluslu ilişkilerinin olması ve pek çok farklı

alandaki faaliyet gösteriyor oluşu, haklı olarak, öncelikle bir basın/medya kuruluşu olarak değil de çokuluslu bir “marka” olarak tanımlanması-na neden olmaktadır.

Hürriyet’in aile sahipliğinden çokuluslu bir “marka” olmasına varan süreçte DYH’nin iştirakleri arasına girmesinin önemi büyüktür. 1970’li yıllarda holdingleşen Hürriyet, 1994’ün Temmuz ayında Aydın Doğan tarafından satın alınırken, Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Hürriyet Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş. (Gösteri, Tempo, Detaline Turkey); Hergün Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. (Haftasonu, TV’de 7 Gün, Elele, Çarşaf); İdeal Yayıncılık A.Ş. (Playmen, Blue Jeans); Hürriyet Haber Ajansı, Hürgüç Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Süper Kanal TV, Video, Radyo ve Haber Hizmetleri A.Ş., Hür-Yay A.Ş gibi kuruluşlarla medya alanında, Hür Sigorta, Tam Sigorta, Hür-Pa gibi kuruluşlar aracılığıyla da medya dışı alanlarda faaliyet yürütmektedir (Topuz 2003: 335-336).

Ancak Hürriyet, tüm bu yayılma pratiklerine rağmen, daha önce de belirttiğimiz gibi, promosyon rekabetinden dolayı zarar etmesi nedeniyle Doğan grubuna satılmıştır. Diğer örneklerde de görüldüğü gibi, geleneksel ticari faaliyetlerin, tüm yayılma pratiklerine rağmen kârlılık noktasında önemli sorunlar yaşadığı ve bu sorunları ortadan kaldırmanın bir yolu olarak büyük sermayenin organik bir bileşeni olma yolunun seçilmesi 1990’lı yılların başında hâkim bir eğilim haline gelmiştir.

Aydın Doğan ise, 2002 yılında yaptığı bir açıklamada, pek çok medya grubunun ellerindeki medya kuruluşlarını zarar etmesine rağmen “bir gün lazım olur” düşüncesiyle mevcut gidişata müdahale etmeden ellerinde tutmaya devam ettiklerinden bahsetmektedir. Doğan, kendisinin bu yolu izlemediğini, siyasal güçlere karşı medyayı bir “silah olarak kullanmadığını” belirtmiştir (Topuz 2003: 338-339). Topuz, aynı yerde, Doğan grubunun bu stratejiyle “bütün bu dallardaki ciroları ve kazançlarıyla son yıllarda Türkiye’nin en çok vergi ödeyen holdingi durumuna gelmiştir” yorumunu yapmaktadır.

Aydın Doğan’ın, Hürriyet’in de içinde bulunduğu DYH’yi, “siyasi bir silah” olarak kullan-

madığını söylemesi, DYH’nin iştiraklerinin ticari kaygılarına birinci derecede önem verdiğine işaret etmektedir. Böylelikle Hürriyet’in ticari anlamının politik anlamının gerisinde kalmadığını ve yoğunlaşma pratiklerini yaygınlaştırma noktasında ihtiyaç duyulan “şirket duyarlılığının” gösterildiğini söyleyebiliriz.

2.3. Oligopol Üstünlüğün Aktarılması

Bu bağlamda DYH’nin bir parçası olarak faaliyetlerini sürdüren Hürriyet’te, özellikle 2000’li yıllardan sonra önemli dönüşümler göze çarpmaktadır. Hürriyet’in yatırım stratejilerini online alanlara doğru genişletmesi, geçmişten gelen seri ilan ve reklam deneyimini yeni medya alanına da taşımasıyla çokuluslu bir “marka” olma yönündeki sürecin kapılarını aralamıştır.

Hürriyet yöneticilerine göre, kuruluşlarının Türkiye’de özellikle seri ilan ve reklam pazarında oldukça güçlü ve deneyimli olması, sektördeki güçlü pozisyonlarını yeni bir mecra olan internette de devam ettirmelerinde istekli olmalarına neden olmuştur. Dahası Hürriyet yöneticileri, seri ilan ve reklam sektörünün geleceğinin internette olduğunu pek çok kere belirtmişlerdir (Suzi Apalaçi Dayan’la Yapılan Görüşme 2009 ve 2011, Ahmet Özer’le Yapılan Görüşme 2009).

Nitekim daha önce de vurguladığımız gibi, geleneksel medya kuruluşlarının internet yatırımlarını inceleyen Aydoğan (2005: 264), sektörel yöndeşmenin donanım ve hizmet alanlarıyla beraber ana gövdesini oluşturan *içerik* alanında, içerik üreten geleneksel medya kuruluşlarının yeni medya için de içerik üretmeye devam etmesinin yaygın bir yönelim olduğunu belirtmiştir. Hem küresel hem de Türkiye ölçeğinde gözlemlenen bu eğilim, Hürriyet’in seri ilan ve reklam pazarında yığın gazeteciliği döneminde elde ettiği önemli payın yeni medya alanında da devam ettirmesiyle doğrulanmaktadır. Online hizmetler alanında iddialı olan Hürriyet’in Mayıs 2011 itibarıyla, Hürriyet İnternet Grubu bünyesinde çoğunluğu seri ilan ve reklam alanında 8 internet sitesi (hurriyet.com.tr, hurriyetemlak.com, hurriyetoto.com, yenibiris.com, hurriyetaile.com, hurriyetkiyasla.com, tipeez.com, yakala.com) bulunmaktadır. Bunlardan hurriyet.com.tr günlük 2 milyonu

aşkın tekil ziyaretçisiyle alanında lider konumdadır. Ayrıca yine Hürriyet İnternet Grubu bünyesinde faaliyete sunulan WEB TV aracılığıyla görüntülü yayıncılık hizmeti verilmektedir ve Hürriyet İnternet Grubu'nun aylık 23 milyon kullanıcısı bulunmaktadır. (6) Bunların yanında Hürriyet Seri İlanlar hem basılı hem de online alanda faaliyetini alanında lider olarak sürdürmektedir.

Kuruluşlarının yatırım ve büyüme stratejilerini açıklayan Hürriyet yöneticilerinin, yukarıda sözünü ettiğimiz, yeni medyada geleneksel olarak güçlü oldukları alanlarda yatırım yapma eğilimini özellikle vurguladıkları görülmektedir. Hatta Hürriyet'in, geçmişten gelen deneyimleri nedeniyle, DYH içinde özellikle bu misyonu üstlendiği de belirtilmiştir:

“Hürriyet'in izlediği yatırım stratejileri ve politikalarına baktığımız zaman, Türkiye'de Hürriyet'in yazılı basında en güçlü şirket olduğunu söyleyebiliriz ve reklam pazarında oldukça büyük pazar payına sahiptir. Dolayısıyla Hürriyet'in Türkiye'deki yatırımları ancak internet, yeni medya, daha genel olarak da dijital medya alanında olduğu söylenebilir” (Suzi Apalaçi Dayan'la Yapılan Görüşme 2011).

Bu aşamada belirginleşen bir diğer önemli nokta da, Hürriyet yöneticilerinin, seri ilan ve reklam sektöründeki geleneksel pazarda doğal sınırlarına ulaştıklarını düşünüp, bunun üzerine online alana el atmayı düşünmeleridir. Böylece, geleneksel medyada içerik üretkenlerin yeni medyada da içerik üretme eğilimlerinde öncelikle geleneksel mecralarda yeterince büyük bir oyuncu olmanın gerektiğini düşündürmektedir.

Hürriyet, 2007 Nisan ayında, bu tarih itibarıyla 4 bin 900 civarında çalışanı olan ve Rusya, Polonya, Macaristan, Hırvatistan, Ukrayna, Kazakistan, Beyaz Rusya, Bosna Hersek, Sırbistan, Slovenya ve Litvanya'da başta emlak, otomotiv, insan kaynakları alanlarında seri ilan ve reklamcılık faaliyeti gösteren Trader Media East'in (TME) % 67,3 hissesi için 336,5 milyon dolar ödeyerek tarihindeki en büyük yatırımı gerçekleştirmiştir. (7) Şirket Mayıs 2011 itibarıyla, haftalık 3,2 milyon okuyucuya sahip 181 basılı yayını ve 28 web sitesini bünyesinde bulundurmaktadır. Hürriyet bu ortaklıkla bera-

ber, bölgesel bir medya gücü haline gelerek deneyim sahibi olduğu seri ilan ve reklam sektöründe çokuluslu bir aktör konumuna gelmiştir. (8)

Kuramsal çerçevede, bir şirketin çokuluslu şirket kategorisinde değerlendirilebilmesi için en az iki ülkede faaliyet göstermesinin yeterli olmayacağını belirtmiştik. Bir şirketin çokuluslu olarak nitelenmesi için, yatırım yaptığı ülkede “gelişmemiş, bakir sektörler ve alanlara yönelmesi” ve “şirket evliliği” ya da doğrudan satın almalara yönelerek başka şirketlere ortak olma ya da sahip olma stratejisiyle hareket etmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, istatistiklere göre şirket evliliği ve doğrudan satın almanın çok daha yaygın bir strateji olduğu bilinmektedir. Ayrıca çokuluslu şirketlerin merkezlerinin (her ne kadar çokuluslu şirketler gelişmekte olan ülkelerde de yükselen bir eğilim gösterebilir de) ezici çoğunlukla OECD ülkelerinde bulunmasından hareketle onların gerçekten “çokuluslu” oldukları noktasında şüpheler bulunduğu ve “üst düzey personeline, şirket kültürüne, doğduğu ülkenin hükümetiyle ilişkilerine ulusal niteliklerin damga vurduğu” belirtilmiştir. Bu nedenle söz konusu çokuluslu şirketler, “ulusüstü” değillerdir.

Hürriyet de buna benzer olarak TME'nin % 67,3 hissesini satın alarak, faaliyet gösterdiği coğrafyada seri ilan ve reklam sektörünün yeni yeni gelişmeye başladığı düşünülür ve üst düzey personelinin konumu ile şirket kültürünün ulusal nitelikleri göz önünde bulundurulursa, ulusüstü değil ama çokuluslu bir şirket olarak nitelenebilir. 1980'li yıllarla beraber yaygınlaşan (eski Doğu Bloku ülkelerinde 1990'larla beraber) serbestleşme politikalarının yarattığı olanaklar aracılığıyla görece bakir bir coğrafyaya giren Hürriyet, kontrol ve stratejik karar alma mekanizmasıyla ulusüstü değil ama faaliyet gösterdiği alan açısından çokuluslu bir şirket olarak rahatlıkla görülebilir.

Özer, Hürriyet'in yatırım stratejisiyle ilişkili olarak, Doğu Avrupa ve Rusya pazarının, dünyanın diğer bölgeleriyle karşılaştırıldığında kapitalizmin yeni geliştiği coğrafyalar olarak görülmesi gerektiğini belirtmiş ve bu nedenle Türkiye'dekinden daha büyük bir reklam ve seri ilan sektörünün gelişmekte olduğunu vur-

gulamıştır. Bu bağlamda Hürriyet'in bu büyük yatırımı gerçekleştirmesinin arka planında, TME'nin hem Türkiye'den daha büyük ve gittikçe gelişen hem de yeni yeni oluşmaya başlayan bir reklam pazarında güçlü bir aktör olması yatmaktadır (Ahmet Özer'le Yapılan Görüşme 2009).

Hürriyet'in neden böylesine büyük bir yatırıma gittiğini açıklayan Özer, daha önce de değindiğimiz gibi, hâlihazırda Türkiye'de seri ilan ve reklam sektöründe yeterince deneyimli olan kuruluşlarını daha fazla büyütmenin yolunun yurtdışı yatırımlarından geçtiğini vurgulamıştır. Buna ek olarak da, bir hedef olarak toplam cirolarının % 50'sinden fazlasının yurtdışından gelmesini istediklerini belirtmektedir. Bu yolla Hürriyet, seri ilan ve reklam sektöründeki güçlü konumlarını daha da boyutlandırmak istemektedir (Ahmet Özer'le Yapılan Görüşme 2009). Özer'in burada vurgulamak istediği durum, Hürriyet'in Türkiye pazarında hâlihazırda lider olduğu ve doğal sınırlarına ulaştığıdır. Bu nedenle, daha çok büyümenin yegâne yolunun, yurtdışındaki pazarlara açılmaktan ve buralarda büyümekten geçtiğini vurgulamaktadır.

Bu noktada, medya alanında çokuluslu yatırımlar yapmanın önemli bir koşulunun, iç pazarda yeterli büyüme oranına ulaşmaktan geçtiğini söyleyebiliriz. Daha önce de söylediğimiz gibi, Hürriyet, TME'nin faaliyet alanı olan seri ilan ve reklam sektöründe Türkiye pazarını, hem yeni hem geleneksel mecraada, büyük ölçüde elinde tutmaktadır. Ulusal ölçekte sınırlarına ulaşan Hürriyet, ancak bu güveni ve deneyimi kazandıktan sonra çokuluslu bir yatırım yapmaya niyetlenmiştir.

Dayan'a göre, Türkiye ise seri ilan ve reklam sektöründe geleneksel pazar koşulları itibarıyla Rusya ve Doğu Avrupa ülkelerinin gerisinde bir görünüm sergilemektedir, çünkü Türkiye'de seri ilan sayfalarının gazetesinin bir eki olarak ortaya çıktığını ve ulusal ölçekte tüketicilerin bir seri ilan gazetesine para verip satın almak istemesi alışlagelmiş bir tüketici davranışı değildir. Dayan, Türkiye'de seri ilan ve reklamların ulusal gazeteler aracılığıyla tüketildiğini, bu alanda da zaten lider olduklarını ifade etmiş, Rusya ve Doğu Avrupa'da ise tam tersine bir görünüm olduğunu, seri ilan ve reklam-

ların, yerel yayınlar ve internet siteleri aracılığıyla tüketilmesinin yaygın olduğunu belirtmiştir (Suzi Apalaçi Dayan'la Yapılan Görüşme 2009 ve 2011).

2.4. Yerelde Farklılaşan Küresel Aktör

TME'nin faaliyet ölçeği, yerel ama bölgesinde önde gelen yayınları ve yine yerel kitlelere dönük internet sitelerini kapsamaktadır. Sözü edilen coğrafya içine serpilmiş yüzlerce yayın ve internet sitesi, hedefledikleri müşteriler ve almak istedikleri hizmet veya ürün açısından farklılaşmış, homojen olmayan bir kitleye yönelik seri ilan ve reklam hizmeti sunmaktadır. Özer, Hürriyet açısından sözü edilen bu durumu, toplumun "farklı segmentleri arasındaki çok geniş ekonomik alana odaklanmak" olarak tanımlamaktadır. Yani Hürriyet, toplumun hemen her kesiminin ihtiyacına dönük seri ilan ve reklam hizmeti sunarken, sektörün ekonominin genel gidişatına ya da örneğin petrol fiyatlarındaki ani yükselişlere oldukça duyarlı olmasından dolayı, makro planda da ekonominin gidişatını yakından takip etmek ve hızlı, merkezi önlemler almak durumundadır (Ahmet Özer'le Yapılan Görüşme 2009).

Hürriyet yöneticilerinin seri ilan ve reklam sektörünün geleceğinin internette olduğunu belirtmesiyle TME'nin "farklı segmentleri arasındaki çok geniş ekonomik alana odaklanması" arasında vurgulanması gereken önemli bir bağ vardır. Yeni medya araçlarıyla kıyaslandığı zaman basılı medyanın ya da bir başka ifadeyle geleneksel medyanın, zaman ve mekân açısından belirgin bir esneklik problemi yaşadığını belirtilmiştir. Yeni medya araçları, sahip olduğu teknik olanaklarla zaman ve mekân dönük sıkıntıları aşma noktasında önemli olanaklar sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, TME'nin "farklı segmentler arasındaki çok geniş ekonomik alana odaklanması" en etkin biçimde yeni medya teknolojilerine daha çok adapte edilmesiyle, yani online hizmetler alanını daha çok geliştirmesiyle mümkün olmaktadır. Hürriyet yöneticilerinin kendi stratejik hedefleri açısından esasında vurguladıkları durum, iletişim teknolojilerinin yapısı açısından düşünüldüğünde, yeni medya araçlarının sağladığı yeni olanakların ticari rolüdür. Online hizmetlerin gelişmesi, çok geniş bir coğrafyada, toplumun çok farklı kesimlerine dönük seri ilan

ve reklam olanaklarını daha etkin bir biçimde sürdürülmesine olanak verecektir.

Hürriyet gazetesinin TME aracılığıyla girdiği bu durum, güncel birikim rejiminin ulusal sınırları sarsan, uluslararası ve bölgesel faaliyet pratiklerine dolaysız bir biçimde dahil olması anlamına gelmektedir. Böylece Hürriyet, toplamda oldukça büyük bir ölçekte, kendi içindeki farklılıkları gözetken çok büyük bir hedef kitlesine dönük, tümüyle yerel pazarlar gözetilerek bölünmüş ama kontrol ve karar alma mekanizmaları açısından tek bir yerden yönetilen bir faaliyeti sürdürmektedir.

Hürriyet yöneticileri, TME gibi bir seri ilan ve reklam şirketinin, bilmedikleri ve siyasi açıdan çoğunlukla sorunlu coğrafyalarda politikaya bulaşma riski taşımayan ve dolayısıyla bölgedeki siyasi dengelerden azade bir ticari faaliyet olanağı sunmasından dolayı da tercih edildiğini belirtmişlerdir (Suzi Apalaçi Dayan'la Yapılan Görüşme 2009 ve 2011, Ahmet Özer'le Yapılan Görüşme 2009). Bu aşamada vurgulanması gereken nokta, Hürriyet'in TME'yle birlikte, petrol ve hammaddeye bağımlı bir pazarda faaliyet göstermesidir. En nihayetinde bunun bir getirisi olarak, insanların doğrudan alım gücünü etkileyen hammaddeye bağımlı bir ekonomide, ekonomik ilişkilere odaklanmayı tercih etmişlerdir. Bu nedenle, sözü edilen bu geniş coğrafyada haberciliğe değil, ekonomik ilişkilere odaklanan seri ilan ve reklam pazarına el atmışlardır.

Hürriyet'in neden gazete ya da televizyon gibi geleneksel yatırımlar yapmaktan kaçındığı sorusunun bir diğer önemli cevabı da, kuruluşun, neredeyse bir ilke olarak, geleneksel iletişim araçlarına yatırım yapmaktan uzak durmayı gerekli görmesiyle ortaya çıkmaktadır. Görüşme yapılan her iki Hürriyet yöneticisinin de ısrarla vurguladıkları nokta, Hürriyet'in artık geleneksel alanlara yatırım yapmak istemediği olmuştur. Bunun en birincil nedeni, bir büyüme stratejisi olarak hâlihazırda güçlü olduğu seri ilan ve reklam pazarında yeni medya yatırımlarıyla devam etmek istemesi gelmektedir. Bu noktada hatırlanması gereken bir diğer gelişme ise yakın zamanda Hürriyet'in Radikal gazetesini kendi bünyesine dahil etmesidir. Daha önce Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. bünyesinde çıkan ekonomi gazetesi Referans,

DYH bünyesinde yer alan sol, liberal ve görece genç bir kitleye hitap eden Radikal gazetesiyle birleştirilerek Hürriyet'in çatısı altına alınmıştır. Dayan ise sözü edilen bu durumu, geleneksel mecralara yapılan yeni bir yatırım olarak görmekten çok 2009 krizinin getirdiği olumsuz koşullarda, DYH ölçeğinde düşünülürse, bir kriz tedbiri olarak görmektedir. Dayan'a göre, bir kriz tedbiri olarak Referans ve Radikal'in Hürriyet çatısı altında birleştirilmesi geleneksel mecralarda daha fazla büyümek istedikleri anlamına gelmemektedir. Bu birleşmenin, geleneksel alana dönük yeni bir yatırımdan çok bir daralmaya işaret ettiği dahi söylenebilir (Suzi Apalaçi Dayan'la Yapılan Görüşme 2011).

Hürriyet'in yatırım stratejilerinde gözettiği bir diğer önemli nokta da özellikle seri ilan ve reklam alanında girdikleri pazarda monopol, bunun mümkün olmadığı durumlarda ise oligopol bir aktör olmayı hedeflemesidir. Hürriyet yöneticilerine göre, seri ilan ve reklam sektöründe kârlılığı sağlayabilmenin en birinci şartı pazarın büyük çoğunluğunu elinde bulundurmasıdır. Türkiye'de halihazırda bunu başarmış olan Hürriyet, TME aracılığıyla buldukları pazar ölçeğinde monopol ya da oligopol bir şirket olmadıkları noktada pazarı terk etme yolunu izlemektedir. Nitekim bu nedenle TME aracılığıyla Hürriyet, 2008 yılında oligopol bir üstünlük elde edemediği Polonya pazarından çekilmiştir (Suzi Apalaçi Dayan'la Yapılan Görüşme 2009 ve 2011, Ahmet Özer'le Yapılan Görüşme 2009).

Hürriyet'in çokuluslu ve bölgesel bir medya aktörü olmasını sağlayan TME ortaklığı, bünyesinde sürdürülen seri ilan ve reklam araçlarına bakıldığında, büyük ölçüde (% 88-89 geleneksel % 11-12 yeni medya) geleneksel medya araçlarından oluşan bir bileşimi ifade etmektedir. Fakat her fırsatta seri ilan ve reklam işinin geleceğinin internette olduğunu vurgulayan Hürriyet yöneticileri, 2009 krizinin ülkemize nazaran daha güçlü hissedildiği Rusya ve Doğu Avrupa ülkelerinde, geleneksel faaliyetlerde frene bastıklarını ancak online hizmetlerde bunu bilinçli olarak yapmadıklarını vurgulamışlardır:

“...her yerde frene basarken internette kesinlikle frene basmadık çünkü bu işin geleceği internettir. Dolayısıyla hem interne-

tin 2010 yılında büyümesi hem de bizim internet alanını genişletmemiz yüzünden internetin payı arttı. Bunun artmasını da zaten bekliyoruz önümüzdeki yıllarda. Kriz olmasa bile, 3 yıl önce 3 yıl sonra internetteki pazar payı ne olur diye sorsaydınız, biz size zaten bu yıl için yüzde 12-13 derdik, öyle bir öngöründe bulunabildik” (Suzi Apalaçi Dayan’la Yapılan Görüşme 2011).

Kısacası Hürriyet, büyük çoğunluğu geleneksel yayınlardan oluşan TME’i satın alarak seri ilan ve reklam sektörünün hızla geliştiği çok büyük bir coğrafyada güçlü bir aktör olmayı hedeflemiştir. İnternetin payının, pazardaki geleneksel yayınların payıyla karşılaştırıldığında, gelecek yıllarda gittikçe büyüyeceğini öngören Hürriyet, internetteki bu hızlı gelişmeye ayak uydurmanın bir yolunun da mevcut pazarda güçlü bir aktör olmaktan geçtiğini düşünmektedir.

Burada eklenmesi ve hatırlanması gereken bir diğer önemli unsur da, Hürriyet bir yandan internet üzerinden sağladığı hizmetleri geliştirirken, interneti geleneksel mecradaki üstünlüğe tercih etmemesidir. Bir başka ifadeyle Hürriyet, hem Türkiye hem de TME’nin faaliyet gösterdiği pazarlarda, internetteki büyümeyi geleneksel mecralardaki büyümeye alternatif olarak görmemektedir. Her iki mecrayı da aynı derecede önemsemektedir (Suzi Apalaçi Dayan’la Yapılan Görüşme 2011). Bir başka ifadeyle, yeni medyada büyümenin koşulu geleneksel medyadan uzaklaşmak değildir.

SONUÇ

Bir aile ortaklığında ve meslekten gazetecilerin sahipliğinde yayın hayatına başlayan Hürriyet gazetesi, sahiplik yapısı ve sürdürdüğü faaliyetler açısından günümüze dek çok köklü değişimler geçirmiştir. Küresel ölçekteki dönüşümlerle paralel olarak değişen Türkiye’deki birikim rejimi olgusu, Hürriyet gazetesinin önceleri bir aile gazetesi, daha sonra holdingleşen bir aile şirketi ve en nihayetinde medya dışı büyük sermayenin bünyesine katılmış büyük bir medya kuruluşu olmasında belirleyici etkilere sahip olmuştur. Gazetenin pek çok alanda yatay yoğunlaşma pratiklerine girmesiyle bir medya kompleksine dönüşme eğilimi, 1994 yılında Doğan Grubu’nun bünyesine katılmasıyla daha da boyutlanmıştır.

Hürriyet’in DYH’nin bir iştiraki olmasının önemi ise yeni mecralarda göstereceği faaliyetlerin çeşitlenmesinde ve boyutlanmasında gerek duyduğu sermaye gücü açısından değerlendirilmelidir. Ana faaliyet alanı olarak “yığın gazeteciliğinin” artık ekonomik problemlere çözüm sağlamadığı, hatta promosyon faaliyetlerinin çıkışsızlığı nedeniyle daha büyük sorunlara yol açmaya başladığı düşünüldüğünde, farklı mecralardaki yatırımların finansmanı açısından büyük bir holdingin yarattığı olanaklar oldukça önemlidir.

1990’lı yıllarda telekomünikasyon alanında verilen hizmetler açısından devlet tekelinin kaldırılması ve telekomünikasyon altyapısı üzerinden sağlanan online hizmetlerin başlaması, Hürriyet’in yayıncılık faaliyetlerinde yeni bir mecraya girmesine vesile olmuştur. Online hizmetler kapsamında internet yayıncılığının başlamasıyla beraber, kuruluşun seri ilan ve reklam pazarında “yığın gazeteciliği” döneminden beri sahip olduğu üstünlüğü internet alanına da sürdürmesi olanaklı hale gelmiştir. Hürriyet, internetin ülkede yaygınlaşmasıyla beraber, seri ilan ve reklam sektöründe geleneksel mecrada yürüttüğü faaliyeti yeni medya alanına da taşıyarak ulusal çaptaki liderliğini yeni medyada da korumuştur.

En başından beri kapitalist bir kuruluş olarak Hürriyet, yöneticilerinin deyimiyle “işin gereğinden dolayı” hep daha çok büyümeyi ve ticari faaliyetlerini daha verimli sürdürmeyi hedeflemiştir. Kapitalist pazar koşullarında, seri ilan ve reklam sektöründe en büyük olmayı hedefleyen kuruluş, hem yeni medya hem de geleneksel medya sektöründe Türkiye ölçeğinde bunu önemli ölçüde başarmıştır. Şirketin hedefleri açısından büyümenin sürdürülmesi için, ulusal çapta sürekli hale getirilen oligopol rolün yurtdışına da taşınması planlanmıştır.

Bu koşullar altında uluslararası alana açılmayı hedefleyen Hürriyet, yine geleneksel olarak deneyimli olduğu seri ilan ve reklam sektöründe, kapitalist rekabet koşullarının dünyanın pek çok yeriyle karşılaştırıldığında yeni olduğu söylenebilecek eski Doğu Bloku ülkelerinde faaliyet gösteren TME’yi satın almıştır. Büyük çoğunluğu henüz geleneksel yayınlardan oluşan ama yeni medya alanında her geçen yıl daha da güçlenen TME’yle birlikte Hürriyet,

çokuluslu bir şirket olarak bölgesel bir aktör konumuna yükselmiştir.

Hürriyet'in 1948 yılından beri geçirdiği dönüşüm, birikim rejimlerinde yaşanan dönüşümle paralel olarak ilerlemiş ve meslekten gazetecilerin "zanaat benzeri" pratiklerle çıkardığı gazete, medya dışı büyük sermayenin bünyesinde, profesyonel yöneticilerinin "marka" olarak adlandırdığı, çokuluslu, bölgesel bir "medya devine" dönüşmüştür. Esnek birikim rejiminin belirlediği çerçeve içinde sözünü ettiğimiz bu "medya devi", geleneksel pratiklerden kazandığı deneyimi yeni medya alanına da aktararak, güçlü olduğu seri ilan ve reklam sektöründe hem ulusal hem de bölgesel ölçekte oligopol bir oyuncu olma iddiasını sürdürmektedir.

Bu açıdan vurgulanması gereken en önemli nokta, geleneksel medya ilişkileriyle ilk nüvelerini veren ticarileşme, endüstrileşme, piyasalarda oligopolleşme, medya dışı sermayenin medyaya olan ilgisi ve en nihayetinde çokuluslaşma sürecinin, yeni medya araç ve ortamlarının yaygınlaşmasıyla önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar artmış olmasıdır. Söz konusu gelişmeler, akçalı ilişkilerin yeni medyanın sağladığı yeni olanaklar aracılığıyla giderek boyutlanmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Kapitalist faaliyetlerin dönüşen birikim rejimiyle beraber yeni birikim alanları ve coğrafyalarına kavuşmasının nesnel zeminini yaratan en önemli gelişme yeni medya araçları ve ortamının yarattığı yeni olanaklardır. Medya endüstrilerinin giderek artan yoğunlaşmaları, giderek genişleyen çeşitlenmeleri, artan küreselleşmeleri ve yayıncılık alanında kuralların kaldırılması, birikim rejiminde yaşanan ve somut zeminini söz konusu bağlamdan alan dönüşümlerin bir sonucudur.

Yayın hayatına meslekten gazetecilerin aile sahipliğiyle başlayan Hürriyet gazetesinin uzun yıllar boyunca Türkiye'de medyanın dönüşümünde üstlendiği öncü rol, seri ilan ve reklam alanında geleneksel faaliyetlerden edindiği önemli bir deneyime kaynaklık etmiştir. Hürriyet'in bahsi geçen alanda sahip olduğu ticari deneyim, ilerleyen yıllarda yeni medya araç ve ortamları aracılığıyla ortaya çıkan yeni ticari mecralarda da önde gelen bir kuruluş olmasına

ve dahası bu gücünün pekişmesine neden olmuştur.

Bir başka ifadeyle, yeni medya sektörünün geçmişten devralınan kapitalist ilişkilerin sürdürülmesine yeni olanaklar sağladığı görülmüştür. Hâlihazırda, geçmişte tekelci birikim rejiminin yarattığı olanaklarla ticarileşme noktasında önemli bir yol almış olan Hürriyet, esnek birikim rejiminin temel parametrelerine yaslanarak, yeni birikim alanları ve coğrafyalarına yönelmiştir. Bu yönelimin en önemli dayanağı ise önde gelen bir aktörü olduğu medya alanında geçmişten beri sahip olduğu oligopol hakimiyettir. Sonuç olarak, yeni medyanın yeni olanakları, Hürriyet'in geçmişten gelen oligopol üstünlüğünün daha da artmasına ve ulusal sınırları aşarak, çokuluslu bir karakter kazanmasına neden olmuştur.

SONNOTLAR

(1) Son zamanlarda enformasyon ve bilgi teknolojilerine dayalı ve enformasyonun temel bir girdi olarak üretim sistemine dahil olmasıyla kârlılığın sağlandığı dördüncü bir sektörel ayırımdan da bahsedilmiştir. Bu sektörel ayırım *enformasyon sektörü* olarak isimlendirilmiştir. Bu sektör, eğitimden eğlenceye kadar çok geniş bir alanı kapsar ve temel girdisi enformasyondur (Low 2000: 13-14). Ancak çalışmanın hem kapsamı gereği hem de kolaylık sağlaması açısından enformasyon sektörü olarak yapılan ayırım hizmetler sektörü kapsamında değerlendirilmiştir.

(2) Taş (2006) bu değişimi, sayısal teknolojilerin kullanılmasıyla içerik/araç ikiliğinin kırılması olarak tanımlamaktadır. İçerik/araç ilişkisinden kasıt ise her bir iletişim türü için o alana özgü araçların kullanılmasının zorunlu olmasıdır. Örneği radyo için, radyo vericisi aracılığıyla yapılan radyo dalgaları yayımı yine bir radyo alıcısını gerekli kılmaktadır. Ona göre, "iletişim içeriğinin belirli altyapılar üzerinden iletimi ve belirli araçlar dolayısıyla erişimi zorunluluğunun ortadan kalkması, geleneksel medya ortamına özgü 'içerik/araç ikiliği'nin kırılması anlamına gelmektedir" (Taş 2006: 39).

(3) "DTÖ çerçevesindeki Telekomünikasyon Anlaşması'na katılan Türkiye, önce 2003 yılında sonra da 2005 yılında temel telekomünikas-

yon hizmetlerinde dış oyuncuların da pazara girmesine izin vermiştir” (Geray 2002: 149).

(4) Evrensel hizmet kavramı, telekomünikasyon hizmetlerinin toplumun her kesimine ve ülkenin her bölgesine götürülmesidir.

(5) İçerik kavramıyla, geleneksel medya kuruluşlarının sahip olduğu enformasyonun yeni medya ortamında kullanılması ifade edilmiştir. OECD'nin 1998 tarihli “Büyüyen Yeni Bir Endüstri Olarak İçerik” raporuyla yeni medya içeriğinin istihdam ve ekonomik büyüme üzerindeki olumlu etkisi belirtilmiştir (Aydoğan 2005: 267).

(6) “Hürriyet İnternet Grubu Hakkında” <http://www.hurriyetinternetgrubu.com/hakkinda>, erişim tarihi: 10.05.2011.

(7) “Hürriyet Seri İlanda Bölgesel Dev Oluyor” <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=209148> ve “Hürriyet Trader Media East'in %67.3'ünü Satın Aldı” <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=6252783&tarih=2007-04-02>, erişim tarihi: 10.05.2011.

(8) http://www.tmeast.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2:about-us&catid=1:company-profile&Itemid=14, erişim tarihi: 10.05.2011.

KAYNAKÇA

Adaklı G (2006) Türkiye’de Medya Endüstrisi, Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri, Ütopya Yayınları, Ankara.

Aydoğan A (2005) İnternette Geleneksel Medya, F Başaran ve H Geray (der), İletişim Ağlarının Ekonomisi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 259-285.

Başaran F (2005) Uzun Dalgalar ve Bilgi, İletişim Teknolojileri Paradigması, F Başaran ve H Geray (der), İletişim Ağlarının Ekonomisi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 59-72.

Bulut S (2009) Osmanlı’dan 1980’li Yıllara Basının Mülkiyet Yapısı, S Bulut (der), Sermayenin Medyası Medyanın Sermayesi, Ütopya Yayınları, Ankara, 61-74.

Castells M (2008) Ağ Toplumunun Yükselişi, Enformasyon Çağı: Ekonomi Toplum ve Kültür, Ebru Kılıç (çev), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Cohn H T (2005) Global Political Economy, Pearson Longman, USA.

Çınar M (1993) Küresel Sermaye ve Ulus-Devlet Üzerine Etkileri, Toplum ve Bilim Derg, 62, 78-92.

Dağtaş E ve Yıldızgörür M (2008) Sembolik Bir Seçkin Olarak Ertuğrul Özkök’ün Düşüncelerindeki Kırılmaların Dönemin Popüler Kültürü Çerçevesinde Değerlendirilmesi, Levent Yaylagül ve Nilüfer Korkmaz (der), Medya, Popüler Kültür ve İdeoloji, Dipnot Yayınevi, Ankara, 213-264.

Emiroğlu K, Danişoğlu B ve Berberoğlu B (2006) Ekonomi Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

Geray H (1994) Yeni İletişim Teknolojileri, Kılıçaslan Yayınları, Ankara.

Geray H (2002) İletişim ve Teknoloji Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları, Ütopya Yayınları, Ankara.

Geray H (2005a) İktisat ve İletişim İlişkisi Üzerine, F Başaran ve H Geray (der), İletişim Ağlarının Ekonomisi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 9-33.

Geray H (2005b) Birikim Düzenleri, Yeniden Yapılanma ve Küreselleşme, Funda B ve Haluk G (der.). İletişim Ağlarının Ekonomisi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 35-57.

Geray H (2005c) Telekomünikasyon Ekonomisi, Funda B ve H Geray (der), İletişim Ağlarının Ekonomisi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 75-106.

Gökalp İ (1984) Ekonomide Düzenleme Kavramı?, Yapıt Derg, 49, 5-19.

Jessop B (2005a) Birikim Stratejileri, Devlet Biçimleri ve Hegemonik Projeler, Betül Y ve Alev Ö (der), Y Karahanoğulları (çev), Hegemonya, Post-Fordizm ve Küreselleşme Eksekinde Kapitalist Devlet, İletişim Yayınları, İstanbul, 153-187.

Jessop B (2005b) Ulusal Ekonomi ve Ulusal Devletin Geleceğini Anlatılmak? Düzenlenmenin Yeniden Haritalandırılması ve Yönetişimin Yeniden İcadı Üzerine Düşünceler, Betül Y ve Alev Ö (der), Y Karahanoğulları (çev), Hegemonya, Post-Fordizm ve Küresel

leşme Ekseninde Kapitalist Devlet, İletişim Yayınları, İstanbul, 301-342.

Jessop B (2005c) Küreselleşme ve Mantık(sızlık)ları Üzerine Düşünceler, B Yarar ve A Özkazanç (der), Y Karahanoğulları (çev), Hegemonya, Post-Fordizm ve Küreselleşme Ekseninde Kapitalist Devlet. İletişim Yayınları, İstanbul, 267-299.

Low L (2002) Economics of Information Technology and The Media Singapore University Press, Singapore.

Koloğlu O (2006) Osmanlı'dan 21. Yüzyıla Basın Tarihi, Pozitif Yayıncılık, İstanbul.

Ozanich G ve Wirth M O (2006) Structure and Change: A Communication Industry Overview, A F Alexander, ve ark (ed), Media Economics: Theory and Practice. Mahwah, Lawrence Erlbaum, New York, 69-84.

Şeni N (1981) Ekonomik Kriz ve Yeni Birikim Modeli Senaryosu Üzerine, Toplum ve Bilim Derg, 14, 44-63.

Taş O (2006) İletişim Alanında Yöndeşme Eğilimleri Teknoloji, Pazar ve Düzenleme, Kültür ve İletişim Derg, 9, 33-62.

Topuz H (2003) Türk Basın Tarihi, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Törenli N (2003) EİT Dolayımında Kapitalist Üretim İlişkilerinin Yeniden Yapılandırılması: Enformasyon Toplumu ve Düşündükleri, SBF Derg, 58, 191-219.

Törenli N (2005) Yeni Medya Yeni İletişim Ortamı Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

Van Dijk J (1999) The Network Society, Sage Publications, London.

GÖRÜŞMELER

Dayan S A (2009) Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Yatırım İlişkileri Koordinatörü.

Dayan S A (2011) Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Yatırım İlişkileri Koordinatörü.

Kıbar Y Ş (2011) Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Sektörel Araştırma ve Stratejiler Dairesi Başkanlığı.

Özer A (2009) Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş., Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı.