

KÜRESEL MEDYA İŞLETMECİLİĞİ: KÜRESEL MEDYA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

(Global Media Management: Management Problems of Global Media)

Mihalis KUYUCU*

ÖZET

Soğuk savaşın bitmesi ile beraber gündeme gelen küreselleşme pek çok sektörde olduğu gibi medya endüstrisinde de kendisini göstermiştir. Yaşanan teknolojik gelişmeler ışığında küresel sermayeli medya holdingleri özellikle son yirmi beş yılda gerek kâr amaçlı gerekse ideolojik amaçlı yatırımlar yaparak yeni ulusal pazarlara girmeye başlamıştır. Küresel medya sermayesi daha çok gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkeler ile siyasi rejim değişikliği yaşayan ülkelerin piyasalarına girerek bu pazarlarda yaşanan hukuki boşlukları da kullanarak gelişme göstermişlerdir. Küresel medya işletmeleri ulusal pazarlara yönelik bu yatırımları yaparken farklı sorunlarla da karşılaşmaktadır. Bu sorunlar genellikle işletme tabanlı sorunlar olmaktadır. İletişim fakültelerinde öğrenim gören geleceğin medya profesyonellerinin küresel medya işletmelerinde yaşanan yönetsel sorunları iyi analiz etmesi ve bu sorunlara yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı küresel yatırım yapan medya işletmelerinin yerel pazarlara yatırım yaparken yaşadıkları kültürel ve ekonomik sorunları belirtmek ve küresel medya işletmelerinin işletme stratejilerini analiz etmektir.

Anahtar Kelimeler: Basın İşletmeciliği, Medya Ekonomisi, Medya Araştırmaları.

ABSTRACT

Globalization which had come into question after the cold war has shown itself in media industry as well as the other industries. Especially in the last twenty five years, in the light of the development of new technologies, the global media groups have entered to local media markets for profit or ideologic purposes. The global media groups had expended by entering in to the markets of developing countries, under developed countries and countries who faced political problems and by using the loopholes in their laws. The global media groups face some problems while the yenter to new local markets. These problems are often management based problems. The scholars of communication faculties who will be the future professional role players of media should examine these problems and develop strategies towards them. The aim of this article is to underline the cultural and economic problems of global media companies on their investmants to local markets and analyse the strategies of global media companies.

Keywords: Media Managemant, Media Economics, Media Research.

*Yrd.Doç.Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, GBTIMES Türkiye G.M., Radyo & TV Programcısı mail:
michael@michaelshow.net , michaelkuyucu@gmail.com

1.Giriş

Medya, önemi hızla büyüyen küresel bir endüstri haline gelmiştir. Geçtiğimiz 25 yıl içinde medya endüstrisinde yaşanan en önemli değişimlerden biri, medya şirketlerinin küresel pazarlara açılması olmuştur. Bugün, iletişim fakültelerinde eğitim alan geleceğin potansiyel medya profesyonelleri mezuniyetlerinden sonra ilk işlerinde kendilerini küresel medya şirketlerinden birinde çalışırken bulabilir ve kariyerlerinin sonraki adımlarında kendilerini küresel şirketlerin birer parçası olarak görebilir.

Küresel bir medya şirketini yönetmenin kendine has zorlukları vardır. Uluslararası çalışan medya işletmeleri, izleyicilerin ve reklamcılarının değişik program içerik taleplerine hitap etmek zorundadır. Medya şirketleri deniz aşırı sınırları aştığında, organizasyon yapıları daha karmaşık hale gelir. İşgücü dil ve kültür farklılıkları, karmaşık uluslararası politikalar, ekonomiler ve iş süreçlerine karşı hassas olma gerekliliğini doğurur.

Küresel medya işletmelerinde, yönetimin durumu klasik işletmelere göre çok daha karmaşıktır. News Corp, Viacom, Bertlesmann ve Disney gibi büyük sermayeli küresel medya şirketleri, gelirlerinin büyük bir kısmını yurtdışı pazarlardan elde etmektedir. Hepsinin temel düşüncesi sürekli küresel büyümenin geleceğin stratejik yönetim planlarının kilit unsuru olduğu yönündedir.

Küresel büyümeye ek olarak, medya şirketleri aynı zamanda faal bir şekilde kültürel ve yaratıcı ürünlerin uluslararası ticaretinde de rol oynamaktadır. Bu ticaretin miktarı dünyada, 1994 ve 2003 yılları arasında iki kat artarak yaklaşık 60 milyar dolara ulaşmıştır (UNESCO, 2005).

Medya ürünlerinin ağırlıklı olarak küresel satış, pazarlama, ithalat ve ihracatını da kapsayan, televizyonda içerik üretimi ve film dağıtımı gibi medya sektörlerinde mükemmel kariyer fırsatları mevcuttur. Küresel bir bütün haline gelen dünyada, birçok ulusal ve bölgesel haber ajansı dünya çapındaki sıcak noktalarda muhabirlere sahiptir.

Medya işletmelerinde yaşanan bu uluslararası büyüme günümüz medya yöneticileri açısından birçok pratik yükümlülüğü de beraberinde getirmektedir. Medya yöneticilerinin, global medya pazarlarını, uluslararası büyümenin risk ve avantajlarını anlaması, kültürlerarası çevrelerde çalışma kabiliyetine sahip olması ve uluslararası izleyiciler için içerik geliştirme ve dağıtımını nasıl yöneteceğini bilmesi oldukça önemli hale gelmiştir. Bu çalışma, medya yönetiminin sürekli gelişen uluslararası çevredeki pratik zorluklarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu çalışmada küresel medya kavramı üzerinde literatür araştırması yapılmış ve bu tarz işletmelerin işletilmesinde ortaya çıkabilecek yerel işletme sorunları üzerinde durulmuştur. Çalışmada dünyanın farklı bölgelerine yatırım yapan küresel medya işletmelerinin çalışmaları ile ilgili araştırmalar yapılmış, araştırmanın analizi bu veriler ile sınırlı kalmamış, yazarın küresel medya işletmelerinde yönetici olarak çalıştığı dönemlerde yaptığı gözlemler ile çeşitlendirilmiştir.

2.Küreselleşme Kavramı ve Medya

Küreselleşme, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasına paralel olarak dünya toplumlarının ekonomik, politik ve kültürel düzeyde çok yönlü olarak iç içe girdiği ve dünyanın bir ucunda oluşmakta olan olayların, kararların, çalışmaların ve etkinliklerin, yöresel ve ulusal sınırlar ötesinde toplumları etkileyebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sugur,1995:56). Gordon Marshall'a göre küreselleşme dünyaya tek bir yer olarak kavrayan

yeni bir bilincin şekillenmesini kapsamaktadır ve küreselleşme bu doğrultuda bir bütün olarak dünyanın somut yapılaşması şeklinde, yani dünyanın sürekli yeniden kurulan bir çevre olduğu düşüncesinin küresel düzeyde yayılması ekseninde tarif edilmiştir (Marshall,1999:449).

Giddens, küreselleşmeyi ulus-devlet sistemi, askeri müttefik sistemi, uluslararası iş bölümü ve en önemli unsur olarak gördüğü kapitalist ekonomi bağlamında ele almaktadır. “Giddens her devletin kürselleşme olgusundaki yerini, o devletin sahip olduğu refah düzeyi ve askeri gücü ile sınırlar. Bu bir başka önemli noktanın altını çizmeye de olanak verir.

Küresel gelişmeler, post-modern söylemlerin ifade ettiği modernitenin karşıtı değil, onun bir devamı niteliğindedirler. Başka bir ifadeyle, günümüzdeki küresel gelişmeler aslında modernitenin kendisini küresel düzlemde yaratmasıdır” (Erkızan,2002:69-70).

Özetle küreselleşme, her alanda mesafenin daha az önemli hale gelerek, siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha bütünleşmesidir. Tek yanlı bir süreç değildir; daha çok diyalektik bir süreçte, zıt eğilimleri de ihtiva ederek gelişmektedir (Uluç,2003:174).

Küreselleşmenin getirdiği en önemli değişimlerden biri çok uluslu şirketlerin gücünün giderek artmasıdır. Yani küreselleşme süreci içinde çok uluslu şirketlerin önemli bir yeri vardır.Uluslararası ekonominin şekillendiricisi işlevini üstlenen bu şirketler dünyanın dört bir yanına dağılarak, küreselleşme trendinin en önemli aktörleri haline gelmişlerdir.Konunun ünlü kuramcısı Michael Porter’a göre, çokuluslu ya da yeni gelişmeler karşısında kullanmayı tercih ettiği çok ülkeli bir bakışı olan şirket, birçok yabancı pazarda üreten ve satan ama dünya ekonomisinin de çok ülkeli şirkettir, Porter’a göre çokuluslu ya da çok ülkeli şirkette, aynı ana şirketin birçok ülkede bulunan yan kuruluşları o ülkenin pazarları için çalışmaktadır (Büyükbaykal, 2004:26).

Küreselleşme kavramını, “Malların, sermayenin, enformasyonun ve emeğin tek tip düzenleme altında dünya çapında dolaşımı” (Geray, 1996) şeklinde tanımlayan Haluk Geray, küreselleşmenin iletişim boyutunu özellikle vurgulayan bilim adamlarından biri olmuştur. Geray’a göre, küreselleşmenin telekomünikasyonsuz olması zaten imkânsızdır (Özdemir, 1998:173).

19. yüzyılın sonlarına doğru Avrupa ülkelerinde ve Amerika’da yaygınlaşan sömürgecilik, sömürgeci ülkelere, sömürgelerinde kendi ideolojilerini ve politikalarını yaygınlaştırmak için medyayı kullanma ihtiyacı yaratmıştır. Bu ülkeler emperyalist yönetimleri sürdürebilmek için, kendi medyalarını, sömürgelerindeki medya üzerinde belirleyici olmasına zemin hazırlamışlardır. Aynı dönemlerde su altından döşenebilen kabloların kullanılmaya başlanması iletişim teknolojileri açısından önemli imkânlar yaratmıştır. Gelişen kapitalizmle hızlanan ticari ilişkilerin kazandırdığı ivmeyle başlayan teknolojik gelişmeler iletişim devrimini başlatmıştır. Bilginin hızlı iletimi ticari faaliyetleri de hızlandırmıştır. Küresel ticareti geliştiren ve hızlandıran iletişim araçları ve teknolojileri de böylece ekonomik değer kazanmıştır. İletken tellerle yola çıkan uluslararası haber ajansları küresel medyanın ilk formunu oluşturmuştur (Kadıoğlu, 2001:26).

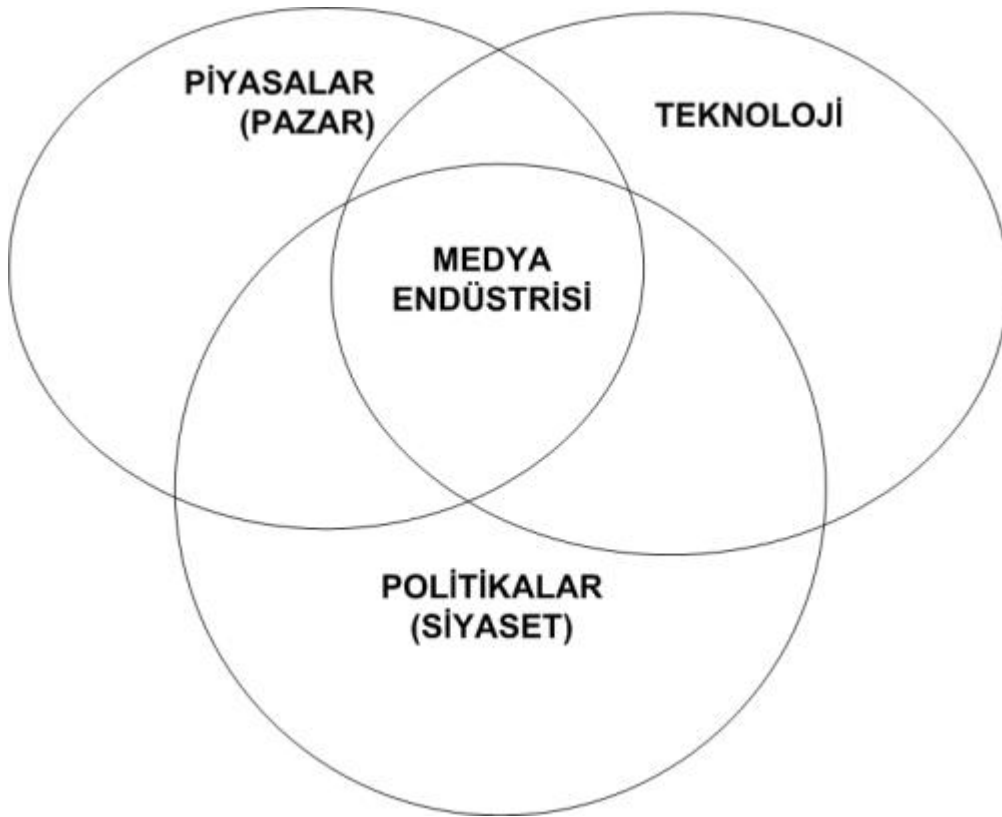
Küresel medyanın ortaya çıkışındaki önemli dinamiklerden biri büyük medya şirketlerinin içeriklerini yerelleştirmek istemeleridir. Bunun için yayılarak daha geniş uluslararası temeller üzerinde oturmaya çalışmışlar ve yayıldıkları bölgelerde yerel içeriklere önem vermişlerdir. Medya üretiminin küreselleşmesindeki diğer faktör ise özellikle ABD şirketleri için ABD sınırları dışında daha düşük maliyetle çalışmanın sağladığı avantajlardır (Erdoğan, 2002:136).

John Thompson günümüzde medya endüstrisinin ekonomik ve siyasal düzeyde dört ana eğilimini şu şekilde belirtmektedir (Thompson, 1996:195) :

- Medya endüstrisinin giderek artan yoğunlaşmaları (concentration)
- Medya endüstrisinin giderek genişleyen çeşitlenmeleri (diversification)
- Medya endüstrilerinin artan küreselleşmesi (globalization)
- Yayıncılık alanında kuralların kaldırılması yönündeki eğilim (deregulation)

Yukarıdaki tanımlamalarda da görüldüğü gibi medyanın küreselleşmesi son yıllarda geniş çapta tartışılan bir konu haline gelse de, aslında bu konu pek de yeni bir konu değildir. Yeni olan, televizyon ve radyo da dâhil olmak üzere neredeyse tüm medya şirketlerinin uluslararası marketlere hızla açılmasıdır. Yeni olan bir diğer konu ise medya ürünlerinin uluslararası ticaretinin artması ve bu ticaretin yarattığı medya içeriğinin geliştirilmesi ve medya üretiminin finanse edilmesi ile ilgili sonuçlarıdır. Medya ekonomisinde işletmeler üç önemli faktörden etkilenir.

Medya yöneticileri, medya ürünlerinin piyasasında, medya ürünlerini üretmek ve dağıtmak için kullanılan teknolojilerde ve medya endüstrilerini regüle eden iç ve dış politikalarda olan değişimlere sürekli olarak ayak uydurmak zorundadır. Medya işletmeciliğini daha da ilginç hale getiren ise, bu alanlardan herhangi birinde meydana gelen bir değişiklik diğer alanlardan biri veya ikisini de etkilemesidir. Medyanın son yıllardaki hızlı küreselleşmesinde bu üç gücün de oldukça önemli rolü vardır.



Şekil 1. Medya Endüstrileri, Piyasalar, Teknoloji ve Politika Arasındaki İlişki

2.1 Piyasalar

Piyasalar medyanın ekonomisi anlamına gelmektedir. Üretim için ihtiyaç duyulan kaynaklar, medya ürünlerine bulunulan talep ve medya şirketlerinin sektörde kalmayı garanti altına almak için uyguladığı iş modelleridir. Medya ürünleri, fiziksel veya elektronik formatta olan haber ve eğlence ürünleri birer bilgi ürünüdür. Aslında, diğer tip ürünlerle aynı temel ekonomik süreçlere tabiidirler ama aynı zamanda diğer ürünlerin birçoğunun paylaşmadığı benzersiz ekonomik özelliklere sahiptirler (Priest, 1994:97). Bu özelliklerin bir kaçı, medya şirketlerinin pazarlarını olabildiğince genişletmesini yani bir diğer deyişle kürselleşmesini avantajlı hale getirir. Medya piyasalarının özellikleri aşağıdaki gibidir:

2.1.1 Belirsizlik: Medya üretiminde yüksek derecede risk ve belirsizlik mevcuttur. Medya işletmeciliğinde yöneticiler, hazırladıkları içeriklerin izleyici tarafından alacağı ilgiyi ve reklam verenin bu ürünlere göstereceği talebin ne olacağının bilmeden o ürüne yatırım yapma kararını vermek zorundadırlar. Medya endüstrisi ürünlerini pazarda test etmek neredeyse imkânsızdır. Üretimin tamamına yatırım yapıp yapmamaya karar vermeden önce, bir televizyon programının birkaç bölümünü veya bir filmin birkaç dakikasını üretilip, insanlara beğenip beğenmediklerini soramayız. Pazarda test etme kabiliyetlerinin olmaması medya üretimindeki riskleri ve belirsizlikleri büyük oranda arttırmaktadır.

2.1.2 Finansal Risk: Üretimin finansal riski büyüdükçe, üreticilerin son ürünü olabildiğince çok kişiye dağıtılması daha önemli hale gelir. Eğer üreticiler bir ürünü yeterince insanın beğenisine sunarsa, yeterli sayıda insan ürünü satın alır ve üretici kazanç sağlar. Küresel pazar bu konuda en önemli fırsatları sunan pazarı yaratır.

2.1.3 İlk Kopya Maliyeti: Medya, yüksek “ilk-kopya” maliyetlerine sahiptir. Bir diğer deyişle, medya ürünlerinin üretim maliyetinin neredeyse tamamını ilk kopyayı üretmek oluşturur. Bu kopyanın geniş kitlelere dağıtımı için çoğaltılması ise çok daha düşük maliyetlidir. Yüksek ilk-kopya maliyetlerinden dolayı, medya şirketi ürünü ne kadar çok kişiye ulaştırırsa, üreticinin üretim maliyetlerini karşılama ihtimali o kadar artar. Bu da dünya çapındaki seyirciye ulaşma isteğini daha cazip hale getirir. Aslında, sinema filmi gibi yüksek üretim maliyetleri olan medya ürünleri için, küresel pazara açılmak neredeyse bir zorunluluktur. On Amerikan filminden yalnızca iki tanesi yatırımlarını yurt içi bilet satışlarıyla karşılayabilmektedir (Valenti, 2002:54). ABD’de 2004 yılında, tarihte ilk kez, film endüstrisinin kazançlarının %50’sinden fazlası Kuzey Amerika’nın dışındaki gişe satışlarından elde edilmiştir (Pfanner, 2006). Benzer bir olgu son yıllarda Türk dizi endüstrisinde de görülmektedir. Türk televizyonlarında yayınlanan diziler, son yıllarda Balkan ve Arap bölgelere ihraç edilmekte ve ek kopya gelirleri sağlamaktadır. 2006 yılında kurulan, Tims ve TMC gibi yapımcı şirketlerin dizilerini dünyaya pazarlayan Global Agency adlı şirketin yöneticisi İzzet Pinto 2013 yılına geldiğimizde 43 ülkeye Türk dizisi sattığını açıklamıştır. 2013 yılına kadar yüzü aşkın dizinin 60 kadar ülkeye satıldığını söyleyen Pinto, Türk dizilerinin dünyada 150 milyonun üzerinde izleyicisi olduğunu söylemiştir. Türk dizi filmleri sektöründe ihracat yapan bir diğer şirket Calinos Holding yönetim kurulu başkanı Fuat Gülgen yurt dışına ilk ihraç ettikleri dizinin 2001 yılında ihraç edilen Deli Yürek adlı dizi olduğunu açıklamıştır. 2013 yılında Türk dizi ihracatı toplamda 100 milyon dolarlık bir sektör oluşturduğunu söyleyen Gülgen gelecek yıllarda bu rakamlarda artış beklediğini de ekliyor (Arseven, 2012:8).

2.1.4 Medya ürünleri: Radyo, televizyon ve yazılı basında üretilen içerik tüketicilerin ilgi alanlarına göre değişmektedir. Medya ürünlerinin talep oranını tahmin etmek oldukça zordur çünkü bir kişinin ilgisini çeken şey, bir diğerinin ilgisini çekmeyebilir. Aynı kitabı okuyan veya aynı televizyon programını izleyen iki kişi tecrübelerini farklı şekilde

değerlendirebilir. Ayrıca medya dil-tabanlı ürünler yaratır, yani bir insanın konuşmadığı dilde üretilen bir medya ürünü o kişi için ulaşılabılır olmaz ve dolayısıyla bu kişi için anlamsızdır. Tüm bu faktörler, medya ürünlerinin talep oranını tahmin etmeyi zor hale getirmektedir. Bu da ürünü olabildiğince çok kişiye dağıtmak ve üreticinin kar sağlamasına yetecek kadar kişinin bu ürünü satın alma şansını arttırmak için üreticileri teşvik etmektedir.

2.1.5 İlgili alanları: Medya, kültürleri şekillendiren ve yansıtan mesajlar taşıyan kültürel ürünlerden oluşur. Straubhaar'ın yaptığı bir araştırma seyircilerin kültürel olarak kendileri ile alakalı medya içeriğini tercih ettiğini göstermiştir (Straubhaar, 1991:156). İlgili alanlarının fazlalığı küresel dağıtım ağını çekici hale getirirse de, deniz aşırı pazarlarda medya ürünlerinin talep oranlarını tahmin etmeyi zor hale getirmektedir.

2.1.6 Kültür: Bir sinema filmi veya başka bir medya ürününde yansıtılan kültür ile potansiyel seyircinin kültürü arasındaki mesafe ne kadar fazla olursa, medya ürününün fiyatı ve talep oranı aynı oranda az olacaktır. Örneğin komediler, yabancı televizyon pazarlarında aksiyon ve drama programlarına nazaran daha az satışı sahiptir çünkü mizah anlayışı kültürler arasında farklılık gösterir. Buna paralel olarak dünya mediasında bazı gazetelerin küresel pazarlara çok başarılı bir şekilde açılmıştır. Bunun en önemli sebebi gazetelerin içeriklerinde küresel bir içerik sunmasıdır. Wall Street Journal ve Financial Times gibi başarılı uluslararası baskıları olan gazeteler genellikle iş ile ilgili gazetelerdir ve küresel iş dünyasının küresel ekonomi hakkındaki bilgi ihtiyacını karşılamaktadır.

2.1.7 Zaman: Medya ürünleri “zamana-bağımlı tüketim” ürünüdür. Medya ürününün bu özelliği, medya ürünlerini tüketmek için paraya olduğu kadar zamana da ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Bir kitap alacağımız zaman, onu okuyacak zaman yaratmak zorunda olacağımızı biliriz. Medya tüketimindeki zaman bağımlılığı aynı zamanda, gazeteler gibi birçok bilgi ürününün çok kısa bir raf ömrü olduğu anlamına da gelir. Bir basın işletmesi, bir önceki gün yayımladığı gazetesinin baskısını almak isteyecek çok insan bulmayacaktır. Bu özelliğe sahip medya ürünlerinin üreticileri, ürünlerini tüketiciye satmak için tek bir şansa sahiptir: Ürün hala değerliken ulaşabildikleri kadar çok tüketiciye ulaşmak. Bu konuda üretilecek satış stratejileri ürünün daha yüksek satış elde etmesi için önemli hale gelmektedir. Bu satış stratejilerinin gerçekleşmesi için küresel dağıtım ağlarının geliştirilmesini çok önemlidir.

2.1.8 Medyanın dışsalılık değeri: Medya içeriği toplum üzerinde bir “dalga” etkisi yaratır. Buna örnek olarak eğitim için kullanılan kitapları gösterebiliriz. Eğitim tek başına toplum üzerinde, inovasyonu teşvik etmesi, daha üretken iş gücü yaratması ve daha sağlıklı yaşam tarzlarını desteklemesi gibi bazı değerler yaratmaktadır. Bu sebeple, bir ders kitabının içerdiği doğru mesajlar bu pozitif dalga etkisini yaratmaktadır. Kitabın yazar veya yayıncısı bu değeri fiyatla yakalayamaz. Medya ürünlerinin dışsalılık değeri, medya ürünlerinin küreselleşmesini hem teşvik eder hem de bu şevki kırar. Toplumların özellikle eğitim, bilim ve inovasyon ile ilgili alanlarda son bilgiye en hızlı erişime sahip olmasını isteyen hükümetler küreselleşmeyi teşvik eder. Bu tip bilgiyi üreten ve dağıtan şirketleri severler. Haber ve bilgi ürünleri aynı zamanda kültürel yüklü mesajlar taşırlar, bu mesajlar, yabancı medya kuruluşları tarafından üretildiğinde, politika, kamuoyu ve kültürel etkileri hakkında endişeler doğar. Bu sebeple, son çeyrek yüz yıla kadar, birçok ülkede, televizyon ve radyo kanallarının, telefon şirketlerinin ve bazı durumlarda gazetelerin mülkiyetlerini yabancılara yasaklayan veya kısıtlayan hukuki yapılar düzenlenmiştir. Günümüzde Kanada ve Avrupa Birliği ülkeleri, yabancı medya ürünlerinin ithalatı hakkında kotalara sahiptir.

2.2 Teknoloji

Teknoloji içerik dağıtımını için yeni kanallar yaratmış ve medya şirketlerinin ürünlerini dünyaya ulaştırmasını kolaylaştırmış ve ucuz hale getirmiştir. Ancak, bu yeni kanallar seyircileri parçalara ayırmış medya şirketlerinin mevcut pazarlarındaki paylarında kayba yol açmıştır. Bu durum tüketicileri yeni pazarlara açılmaya itmiştir.

1970'lerde, birçok ülkenin iki veya üç televizyon kanalı vardı çünkü dönemin teknolojik gelişmeleri ışığında yayın spektrumu az sayıda sinyali taşıyabiliyordu. 1971 yılında, Batı Avrupa'daki beş ülke yalnızca tek bir televizyon kanalına sahipti ve yalnızca iki tanesinde ikiden fazla kanal izleyebiliyordu.(Screen Digest, 2001:65). Yetmişli yıllar boyunca birçok Avrupa ülkesi, Amerika'daki kamu yayıncılığı sistemine (PBS) benzeyen kamu yayın kanallarını kullandı. Özel şirketlere ait ticari yayınlar yoktu. 1980'lerde, kablo ve uydu teknolojilerinin geliştirilmesi, birçok televizyon kanalının herhangi bir sinyal karışması yaşanmadan seyirciye ulaştırılmasına olanak tanıdı. Bu teknolojik gelişmeler sonucunda özel mülkiyete ait tecimsel radyo ve televizyon yayıncılığına izin verildi.

1990'ların ortasında, Avrupa'ya ulaşan uydular üzerinde (European Audiovisual Observatory, 1997) en az 700 adet kanal ve Avrupa Birliği'ndeki her bir ülkenin mevcut kanallarını ayrı ayrı bulunduran, aktif halde yaklaşık 3.000 adet televizyon ağı mevcuttu (UNESCO, 2005). Aynı dönemde ortalama bir ABD kablo sistemi 61 kanalı taşıyabiliyordu. (Newspaper Association of America, 2004). Bu büyüme, medya şirketlerinin uluslararası boyutlarda genişlemesine şansını doğurmuştur.

Kablo, uydu, VCR, DVD, dijital müzik gibi yeni teknolojiler ve internet destekli yeni küresel fırsatlar, medya endüstrisine yeni bir rekabet boyutu kazandırmıştır. Sayısal (dijital) teknolojinin ortaya çıkması, medya içeriğinin kopyalanma ve dağıtım maliyetlerini düşürdü. Maliyetin düşmesi, medya şirketlerinin dış pazarlara açılmasını potansiyel olarak çok daha kârlı hale getirmiştir.

2.3 Politika

Ulusal ve uluslararası politikalar medyanın küreselleşmesinde önemli bir rol oynamıştır. Siyaset küreselleşmeyi yasal hale getirerek gelişmesine katkıda bulunmuştur. Geçmişte, Amerika Birleşik Devletleri de dahil olmak üzere birçok ülke telekomünikasyon firmalarının, özellikle de telefon ve yayın firmalarının mülkiyetinin yabancılara verilmesini yasaklamış veya kısıtlamıştı. Bir ülkenin telefon alt yapısı hükümet ve ordunun operasyonları için önemlidir. Özellikle soğuk savaş döneminde yayın mülkiyeti yabancı propagandaları engellemek için kısıtlanmışken, yerel güvenlik bölgelerinde telefon alt yapısının yabancı mülkiyetli olmasının da önüne geçilmiştir. 1989 yılında Doğu Blok'unun yıkılması küresel medyaya yönelik uygulanan hukuki kısıtlamaların azalmasında milat olmuştur. Berlin Duvar'ının yıkılmasından sonra birkaç saat içinde Batı Avrupa medya işletmeleri, Doğu Almanya'da ofislerini açmışlardır. Benzer senaryolar Komünist hükümetler düştüğünde, Sovyetler Birliğine bağlı orta Avrupa ülkelerinde de yaşanmıştır. Liberal ülkelerin medya işletmeleri genellikle yeni kurulan hükümetler, medya mülkiyet politikalarını yeniden formüle etme şansı bulmadan önce o ülkeye yerleşmişlerdir.

1980'lerin son kilit politika değişimi ise, önce Gümrük ve Ticaret Genel Anlaşması(GATT Anlaşmaları) sonra da Dünya Ticaret Örgütü (WTO) vasıtasıyla yapılan uluslararası dış ticaret kurallarının değişimidir. Bu süreçte bazı ürünlerin üzerindeki ticaret ambargoları kalksa dahi, birçok ülke ABD'nin itirazlarına rağmen medya içeriklerinin kültürel yüklü doğasından dolayı ithalatının kısıtlanmasına izin verilmesi konusunda ısrar

etmiştir. Bu gelişmelerin sonucunda medya işletmelerinin film ve televizyon programı üretiminde uluslararası ortak teşebbüsleri artmıştır.

3. Küresel Medya İşletmelerinin Yapısı

Uluslararası pazarlara açılan bir medya işletmesi yabancı yatırımları nasıl yapılandıracağı sorunuyla karşı karşıya kalır. Yapının oluşturulması kararı, şirketin yeni girişimindeki risk seviyesini, desteklemek zorunda olduğu insan ve finansal kaynağı ve geri dönüşlerinden etkilenir. Bir medya işletmesinin yapısını etkileyen üç önemli faktör: Uluslararası yatırımların medya şirketinin şirket yapısına olan etkisi; yabancı yatırımlar için kullanılan mülkiyet yapıları; ve yerel ve deniz aşırı operasyonlar arasındaki ilişkileri yönetmek için kullanılan yönetsel yapılarıdır.

3.1 Şirket Yapılarına Olan Etkiler

Uluslararası yatırım yapan bir medya işletmesi, öncelikli olarak ne tip bir yatırım yapacağına karar vermelidir. Yabancı yatırımların ortak nedeni, şirketin temel faaliyetlerini yeni coğrafya alanlarına taşımasıdır. Almanya'nın Westdeutsche Allgemeine Zeitung grup (WAZ) örneğinde olduğu gibi, gazeteler, Macaristan, Romanya ve Sırbistan gibi başka ülkelerde ki gazeteler satın alabilirler. News Corp. ise Bulgaristan ve Sırbistan'daki ortak teşebbüsleri vasıtasıyla Fox yayın ağını genişletebilir. İş dünyasında, aynı endüstri sektörü içinde yeni şirketler yaratma veya satın alma aktivitesi için kullanılan terim yatay bütünleşmedir. Yatay bütünleşme ile, bir şirket aynı endüstri sektörü içindeki toplam pazar payını daha da arttırabilmek için operasyonlarının yelpazesini genişletebilir. Doğan Medya Grubu benzer bir küresel yatırım yaparak Romanya'da bir televizyon kanalı kurmuş ve Kanal D adlı televizyon kanalını küreselleştirmiştir.

Bazı küresel medya işletmeleri dikey veya paralel bütünleşme fırsatları da bulurlar. Dikey bütünleşme, bir şirket tedarik veya dağıtım zincirine uyan ürünler üreten şube veya iştirakler satın aldığı anda ortaya çıkar. Buna örnek olarak, gazete kâğıdı üreten bir kâğıt fabrikasına sahip olan bir gazete veya kablo ağı kurulumu yapan bir kablo sistem operatör firması verilebilir. News Corp'un SkyItalia ve BSkyB direkt yayın uydu televizyonu şirketlerine yaptığı yatırımlar da dikey bütünleşmeye örneklerdir. News Corp, film ve televizyon stüdyoları gibi içerik-üreten firmalara ve bu içeriği seyirciye direkt olarak ulaştıran dağıtım şirketlerine de sahip olmuştur. Dikey bütünleşme, şirketlerin tedarik ve dağıtım ağındaki belirsizlik ve maliyetleri kontrol altında tutmasına yardımcı olur.

Çapraz bütünleşme ise, bir şirket kendi iş alanından farklı fakat onunla ilgili bir alanda çalışan şirketlere yatırım yaptığı anda meydana gelir, buna da örnek olarak medya şirketlerinin televizyon istasyonları ve gazetelerin mülkiyetine sahip olması verilebilir. Çapraz büyüme farklı endüstri sektörlerinde gelir elde ederek, medya işletmelerin nakit akışlarındaki sıkıntılarının ve zararın azaltılmasına yardımcı olur. Film endüstrisi gibi, bir sektördeki talep düştüğünde, televizyon gibi diğer sektördeki artış bu zararı karşılayabilir. Bu tip fırsatlar, kıvrak bir medya yöneticisini, yabancı yatırımların şirketin mevcut şirket yapısına ve ürünlerin istikrarına ne kadar uyacağını sorgulamasına yol açar. Yabancı yatırıma verilen yüksek meblağlar ve görece yavaş dönüşler nedeniyle, medya işletmeleri son yıllarda mevcut ürün veya iş süreçlerini kullanarak küreselleşme yolunu tercih etmişlerdir.

3.2 Mülkiyet Yapılandırılması

Küresel sistemlerde kurulan medya işletmelerinde bazı farklı yaklaşımlara ihtiyaç vardır. En kolay yaklaşımlardan biri küresel pazarda ana şirketin sahipliği ve yönetiminde tek mülkiyetli bağlı şirketler kurmaktır. Bu farklı ülkelerden olan ortaklar arasında bazı operasyonlar kolaylaşır, yerel ortağın desteği ile daha kolay ve az riskli karar verme sürecinin önü açılır. Tam mülkiyetli bir medya işletmesi kurmak ve çalıştırmak, pazardaki yerel ortak veya tecrübe sahibi diğer bir işletmeden pazar hakkında bilgi alamaması riskini yaratır. Bunun bir diğer anlamı da ana işletmenin tamamen yabancı bir yatırımda tüm maddi yükü üstlenmesi demektir.

Bu sebeplerden dolayı, pek çok medya işletmesi farklı ülkelerde yatırımlar yaparken ortak girişim sistemini tercih etmektedir. Bu sistemde iki ya da daha fazla işletme ortaklık kurar. Bazı ülkeler, yabancı işletmelerin medya pazarlarına girebilme taleplerini gerçekleştirmeleri için yerli firmalarla ortak girişim sistemini kullanmalarını mecburi tutar. Buna örnek olarak 2006 yılında Sırbistan'ın beş ulusal televizyon firmasıyla lisans tahsis etmesi gösterilebilir. Yabancı katılımcıların Sırbistan pazarına girebilmeleri için, en az %50 kısmı Sırp ortağa ait bir girişim ortaklığı kurmayı talep ettiğini belirtmesi gerekmiştir. Türkiye'de de yabancı sermayeli bir medya işletmesinin yatırım yapabilmesinde bazı hukuki kısıtlamalar vardır. 2012 yılına kadar küresel bir medya işletmesi Türkiye'de yatırım yaparken en fazla % 25'lik bir sermaye payına sahip olabilmekteydi, bu oran 2011 yılında çıkan yeni yasa ile % 50'ye çıkartılmıştır.

Müşterek teşebbüs ortaklığı sisteminin bazı dezavantajları da vardır. Riskler paylaşıldığı gibi kazanç da paylaşılmaktadır. Fiyatları organize etmek bu ortaklıkta en önemli kilit noktadır ve diğer ortaklara danışılarak karar alınmalıdır. Uluslararası ortak girişimcilik sistemlerinde ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar genellikle ulusal farklılıklar ve profesyonel yaklaşım tavırları, beklentiler ve iş yönetim prensiplerinin çatışmasından dolayı yaşanır. Bu kapsamda küresel sermayeli bir medya işletmesinin ulusal bir medya işletmesi ile gerçekleştirdiği ortaklıklarda, kültürel farklılıklardan dolayı yaşanabilecek görüş farklılıklarına dikkat etmesi gerekmektedir.

Yabancı bir pazara girmek için uygulanan bir diğer strateji, yetki verme sistemidir. İşletme bir ürün geliştirir ve bu ürünü küresel ve yerel pazarda başka birine satar. Yetki veren lisanslama anlaşmaları genellikle yetkiyi alan işletmenin yapabileceklerine sınırlar getirir. Farklı dillerde üretilip dağıtımı yapılan pek çok dergi küresel medya işletmelerinde bu lisanslama yetkisine örnektir. Sırbistan da; Alman araba dergisi Autobild'in Sırp dilindeki yayını Alman-Sırp ortak yatırım firmasının sahibi olduğu bir basın işletmesi tarafından üretilir. Genellikle, yetkilerini satan firma içeriğin çoğunun belli standartta kalmasını ister. Bunu da uygun yerel dile çeviren medya işletmesi uygular ve yerel baskı yaparak ürünü pazara sunar.

Televizyon piyasasında yetkilendirme ya da sektördeki tanımıyla program formatlama ve lisanslama küresel medya işletmelerinin en önemli gelir kaynaklarından biri olmuştur. American Idol programının farklı ülkelerde ve pek çok farklı isimde yayınlanmaktadır. Türkiye'de de yayınlanan Susam Sokağı, Çarkıfelek, Survivor, Kim milyoner olmak ister? Popstar, Akademi Türkiye ve daha birçok yarışma-genel kültür programı bu yetkilendirme sonucunda yayınlanmaktadır.

Lisanslanan programlarda formatlama yapılırken karakterler ve hikâyeler orijinaline benzerdir, sunucular ve oyuncular o ülkeden seçilir ve yerel uygunluğunu arttırmak için bazı düzenlemeler yapılabilir. Kuzey Afrika da yayınlanan Susam Sokağı adlı televizyon

programında 2003 yılında AIDS hastalığına dikkat çekmek ve çocukların eğitimi için HIV pozitif adlı karakter tanıtılmıştır. Bu sırada İsrail, Filistin ve Kuzey İrlanda da oynatılan Muppet Show programında dini hoşgörü ve kültürel farklılıklar teması işlenmiştir.

Lisanslama medya işletmelerinin sahiplerine düşük bir yatırımla ülke dışındaki pazar gelirlerini yönetme imkânı sağladığından düşük riski olan pazara girme yöntemidir. Lisansın yetkilendirdiği yerel taraf yatırımın çoğunu üstlenir ve risklerin çoğunu alır. Lisans sahibi ise hiçbir risk almadan belirli bir ücret karşılığında program format ihracatı yapar. İzleyici üzerindeki başarısını küresel anlamda kanıtlanmış bir yapıyı almanın kârlılığı arttırıcı özellikleri vardır. Bu programlar farklı bir program üretme konusundaki risk de azaltır.

4.Küresel Medya İşletmelerinin İdari Yapısı

Küresel medya işletmelerinde dört farklı yönetim anlayışı vardır (Hollified,2008:176):

- Uluslararası (International)
- Çok Uluslu (Multinational)
- Küresel (Küresel)
- Ulusal sınırlar aşan - Uluslararası (Transnational)

Uluslararası model, medya şirketinin kendi iç pazarında yoğunlaşması ve seyircileri için yeni içerikler oluşturmasıdır. Medya işletmesi ek satışlar oluşturmak için bu ürünü daha sonra ülke dışı pazarlara satar, ancak satış yapılan pazardaki seyirci kitlesine göre üründe ufak tefek değişiklikler yapabilir. Lawand Orders ya da Dallas gibi televizyon ürünleri ABD pazarı için yaratılmış ve sonradan ülke dışındaki pazarlara satılmıştır.

Çokuluslu modelde medya işletmesi yabancı pazarda yan kuruluşlar oluşturur. Bu kuruluşlara ürünün yapısı hakkında karar verme mekanizmasında geniş yetkiler verir. Küresel bir işletmenin yan kuruluşu olsa bile, birinci önceliği kendi yerel pazarlarına ürün sunmaktır. Örnek olarak Viacom'un MTV markasının 165 bölgede 25 farklı dilde sunduğu 120 yerel yapımı vardır.

Küresel modelde, firma küresel etkisi olacağına inandığı ürünler geliştirir ve istenilen hedefe ulaştığında ürünlerin dağıtımını yapar. Örneğin Disney Şirketi pek çok ürününde bu modeli kullanmaktadır, geliştirilmiş ürünler, hikâyeler ve karakterler bu modele uygun olarak oluşturulur.

Geçen son yirmi yılda, Amerika film endüstrisi küresel pazara model olmuştur. Tarihsel olarak ilk önce Hollywood, Amerika izleyicisine cazip gelebilecek filmler üretmiştir. Filmler ilk önce Amerika'da gösterime giriyor, altı hafta sonra ise yabancı piyasalarda film galası yapılıyordu. Bugün, filmlerin yabancı seyirciler üzerindeki etkisi film yapımı için çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Komedi filmleri gibi yabancı seyirciye daha az yakın olabilecek yapımlar genellikle daha düşük üretim bütçesine sahip olmaktadır. Hollywood için küresel pazar yerelden daha önemli hale geldiğinden dolayı küresel pazarlar için hazırlanan filmler dünya çapında aynı anda gösterime girmektedir.

Ulusal sınırları aşan model, küresel açılım için yeni bir yaklaşımdır. Medya işletmeleri yurt dışındaki yan kuruluşlarını hakim oldukları pazarda yeni ürünler oluşturmaları, önemli fikirlerini esas kuruluşla paylaşmaları için görevlendirir. Bunun aksine yardımcı kuruluşların, şirketin ana merkezinden veya diğer yan kuruluşlardan fikir almaları ve bunları hizmet verdikleri bölge veya ülkelerdeki satışlara adapte etmeleri beklenir. Uluslararası model, şirketin yan kuruluşları ve pazarlarında ortaya çıkan ürünlerin, fikrin, bilginin dinamik alışverişini temel alır. Alman medya şirketi Bertelsmann, medya dünyasında uluslar aşırı modelin en iyi

örneklerinden biridir. Müzik, dergi ve diğer medya içerikleri söz konusu olduğunda ana üreticilerden biri olan Bertelsmann, 63 ülkede yayını olan ve gelirlerinin %70'ini esas piyasası Almanya dışından elde eden bir şirkettir. Dergi ve müzik ürünlerinin her ikisinin de ulusal sınırları aşan yapıda üretilmesi tercih edilir. Önemli dergilerin başlıkları çoğunlukla çok dilde ve ülkede yayınlanır. Bu tarz yayınlarda yerel ilgiyi ve şartları çekici kılması için yerel personel tarafından yönetilen ufak bir yapılanma bulunmasına rağmen, içeriğin büyük bir kısmı çoğunlukla uluslararası düzeydeki baskılarıyla paylaşılır. Buna benzer bir şekilde dünya müzik piyasasındaki satışların %68'i kendi pazarları dışındaki yerel sanatçılar tarafından oluşturulur. Bu sanatçıların çok az bir kısmı küresel pazarda kendi dallarında uluslararası düzeyde bir yıldız olarak yoluna devam eder.

5. Küresel Medya İşletmelerinde Yönetim

Bir medya işletmesi ülke dışında şube veya şubeler kurduğunda, medya yöneticilerinin kendi sınırları dışına çıktıklarında karşılaştıkları pazar şartları, mevzuat ve kültür farklılığından dolayı piyasa araştırması, liderlik, mevzuat, motivasyon ve personel yönetimi, ürün geliştirme ve pazarlama, finans ve diğer idari işlemler gibi konular daha zor hale gelir. Çalışmanın bu bölümünde küresel medya işletmelerinin yöneticilerinin küresel medya endüstrisinde karşılaşılabilecekleri sorunlar ele alınacaktır.

5.1. Yabancı Piyasaların Analiz Edilmesi

Ülke dışına yapılacak yatırım planlanırken, medya patronları kendi yerel pazarlarında yaşadıkları vakalardan daha karmaşık ve belirsiz pazar şartlarıyla karşılaşabilirler. Bu yüzden yasa ve mevzuat işleyişleri, rekabet düzeyi ve demografik etkenler gibi konulara çok daha fazla dikkat etmek zorundadırlar.

1980'den bu yana, önemli yabancı medya işletmeleri tarafından yapılan direkt yabancı yatırımların büyük bir kısmı, radikal politik ve ekonomik değişiklikler yaşayan az gelişmiş ülkelerde yapılmıştır. Medya işletmeleri, medya pazarının değişken olduğu, nüfus demografisinin değiştiği ve ekonomisinin yakın gelecekte gelişebileceği yerlerde büyümeyi tercih eder. Orta Avrupa, Rusya, Hindistan ve Çin medya yatırımcılarının son yıllardaki yeni ilgi odakları bu yönde olmuştur.

Ekonomik ya da politik liberalleşmeye giden ve ekonomik, siyasi açıdan radikal değişiklikler yaşayan ülkelerde genellikle medya devlet yönetiminden çıkıp, çoğunluğu özelleştirilmiş, reklam destekli medya sistemine yönelmektedir. Bu bölgelerdeki medya pazarı bölgenin kendisi gibi bir geçiş dönemindedir. Medya yatırımcıları bu gibi ülke pazarlarına henüz yeni yasalar ve mevzuatlar yapılmadan önce girer.

Büyük politik geçişler sırasında yeni kurulan hükümetler çoğunlukla kararsızdır. Eski rejimin, sistemin ya da hükümetin sona ermesinden itibaren, yeni hükümet başlangıç olarak liberal medya kurallarını benimseyebilir. Bağımsız basın geçmişi olmayan ülkelerde çoğunlukla hükümet liderleri tekrar devlet mülkiyetini ya da kontrolünü sonra tekrar ele almak isteyebilir. Örneğin, Rusya hükümeti Sovyetler Birliği'nin 1990'ların başlarında dağılmasının ardından yaşanan göreceli bağımsız medya tutumunu son yıllarda medyada kontrolcü tavra dönüştürmüştür.

Geleneksel ekonomik teori, pazarda çok fazla rakip bulundurmanın kazancı düşüreceğini ve sonuç olarak iflaslara yol açacağını ve bu sayede pazarın arz talep dengesini bulana kadar hızla dengeleneceğini söyler. Ancak, hızla artan kanıtlar göstermektedir ki medya ürünlerinin dışallık değerinden dolayı medya pazarları bu şekilde çalışmamaktadır.

Bir medya şirketine sahip olmak, mülkiyet sahibine toplum içinde bir söz hakkı doğurmakta ve politik ve diplomatik konular gibi diğer ilgi alanlarını savunma veya korumak için bir araç görevi görmektedir.

Medya pazarlarındaki rekabet seviyesinin oldukça yüksek olduğu ve neredeyse tüm medyanın para kaybettiği geçiş ülkelerinde, medya işletmeleri, bireysel mülkiyet sahipleri ve sivil toplum organizasyonları kâr amacı gütmeyen medya kuruluşlarına parasal destekte bulunmaya devam ederek rekabet seviyelerini ekonomik olarak kabul edilebilir seviyelerin oldukça üstünde tutar. Siyasi anlamda geçiş yaşayan ülkelerde medya yatırımı yapmak isteyen küresel medya işletmeleri uzun yıllar sıfıra yakın hatta sıfır kazanç ile yatırım yapmaya hazırlıklı olmalıdırlar.

5.2.Yabancı Pazar için Ürün Geliştirme

Medya işletmelerinin ürettiği ürünlerin en önemliği, yerel hedef kitlelerin ilgi alanlarına göre oldukça değişiklik göstermektedir. Bu uluslararası pazarlarda oldukça belirgindir. Üretim değerlerinin eşit olduğu durumlarda, seyirciler kendi kültürlerini ve değerlerini yansıtan medya ürünlerine daha çok ilgi göstermektedir (Staubhaar, 1991:88).

Komedi gibi bazı içerik tiplerinin, Amerika Birleşik Devletleri ve Büyük Britanya gibi aynı dili ve kültürel gelenekleri paylaşan ülkeler arasında bile ihracatı oldukça zordur.

Küresel medya işletmelerinin ürün geliştirmede yaşayabilecekleri kültürel farklılıklarına örnek olarak yemek tarifleri içeren magazin dergilerini gösterebiliriz. Bu tür dergilerin damak tadı, yemeklerin kültürel kabul edilebilirliği veya içeriklerin bulunabilirliği gibi farklılardan ötürü küreselleştikçe sorunlarla karşılaşabilirler. Apartman yaşantısı veya bunun tam tersi banliyö yaşantısı gibi yaşam tarzları okuyucuların ilgi alanlarını ve ihtiyaçlarını etkileyebilir. Kabul edilen tıbbi ve bilimsel inanışlar bile ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Buna benzer biçimde, reklamlar ve ana hatlar da yerel okur ve izleyicileri rencide etmeyecek şekilde ekrana getirilmelidir. Örneğin, Batı Avrupa'da gazete ve magazin dergileri, erkek okuyucuların ilgisini çekmek için üstsüz kadın fotoğrafları içeren reklamlar ve kopyalar içermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki okuyucular bunu müstehcen bulacak ve bu durum bu ürünlerin şarküteri ve süper marketlerdeki perakende raflarında sergilenmesini zorlaştıracaktır. Editörler, farklı ülkelerdeki baskılarda ve ürünlerde farklı anlamlara gelebilecek renk kullanımlarında bile dikkatli olmalıdırlar.

Medya işletmelerinin yatırım yaptıkları ülkelerdeki tutundurma faaliyetleri de farklılık gösterebilir. Tanıtıcı sloganlar hatta yayın veya programın ismi diğer dillere düzgün çevrilmeyebilir. Aynı şekilde, birçok az gelişmiş ve geçiş ülkesinde reyting ve okuyucu verilerini toplamak oldukça zor hatta imkânsızdır ki bu da reklamları satmayı veya seyirci analizi ve hedefe yönelik pazarlama yapmayı zor hale getirmektedir.

Küresel medya işletmeleri yatırımlarda da bulunsa, mevcut ürünlerini de ihraç etse telif hakkı kuralları ile ilgili sıkıntılar yaşayacaktır. Bazı ülkeler uluslararası telif hakkı anlaşmalarını imzalamamıştır, bazıları ise uluslararası telif hakkı kanunlarını uygulamazlar. Eğer bir medya kuruluşu uluslararası telif hakkı yasalarının olmadığı veya zayıf olduğu bir ülkede iş yapıyorsa, bu şirketin ürünleri illegal kopyalama ve dağıtımına karşı açık olacaktır, bu da korsanlık olarak bilinir. Korsanlık, film, kayıtlı medya ve yazılım endüstrilerinde oldukça yaygındır. Medya üretiminin yüksek ilk-kopya maliyetleri ve tüketicilerin genellikle bir medya ürününü yalnızca bir kere satın alması gerçeği nedeniyle, korsanlığa verilen kayıplar uluslararası yatırımın potansiyel avantajlarını hızla ortadan kaldırabilir.

5.3 İnsan Kaynağı Yönetimi

Küresel medya işletmeleri yönetimdeki en büyük zorluklardan biri de insanları yönetmektir. Medya ürünleri yetenek odaklı ürünlerdir, bu da bireysel medya ürünlerinin kalitesinin neredeyse tamamen bilgi birikimine, tecrübeye ve yaratıcılarının yeteneğine dayandığı anlamına gelir.

Bu nedenle medya işletmelerinde başarılı iş gücü istihdam, muhafaza ve yönetimi şirketin lokasyonu neresi olursa olsun önemlidir. Uluslararası bir şirkette insanları yönetmek zordur. Bu zorluğu yaratan faktörler içinde yer alan değerler, etik, iletişim tarzları, görgü kuralları, çalışma tarzları ve standartları, mizah anlayışı, kıyafetler, dinler benzer ülkelerde bile oldukça değişkendir. Bu farklılıklar, sınırlar ve kültürlerarası çalışan yöneticiler için beklenmeyen zorluklar doğurabilir.

Medya yöneticilerinin karşılaşmayı bekleyebilecekleri temel farklılıklar arasında iletişim ve çalışma tarzlarındaki farklılıklar olabilir. Uluslararası yönetim ve çapraz kültürel iletişim teorisyenleri kültürlerden kültürlere değişiklik gösteren ve iletişim tarzlarını etkileyen bir dizi faktörü tanımlamışlardır. Örnek olarak güç mesafesi, üstler ve astlar arasındaki kişilerarası güç derecesini gösterebiliriz. Güç mesafesi iletişimde beklenen resmiyet derecesini etkilemektedir (Hofstede, 1980:157). Bu konuda tanımlanan bir diğer bir boyut ise bireyselliktir. Bu, hangi toplumun bireyi bütüne nazaran daha değerli olarak gördüğünün derecesine odaklanan bir yaklaşımdır. Amerika gibi bireyselliğe değer veren kültürler, birçok Asya ülkesinde görülen kolektivist kültürlere nazaran daha agresif bir iletişim tarzını benimser (Triandis ve Albert, 1987:242).

Yerel pazarlara yatırım yapan küresel medya işletmelerinin yöneticileri sözsüz iletişim ve davranışsal normlarda da yaşanan değişikliklerden etkilenebilir. Sözsüz iletişim, dokunma, göz teması, masa başında çalışan personelin davranışları ve kıyafetleri büyük değişiklikler gösterebilir ve çalışanlar arasında yanlış anlaşılmalara yol açabilir. Cinsiyetler, etnik gruplar, politik partiler ve dinler arasında keskin çizgilerin olduğu ülkelerde hoşgörüsüzlük, iş ilişkilerini, iş atamalarını ve yöneticilerin ödüllendirme temeline göre terfi verme ve işe alım kabiliyetlerini etkileyebilecek bir sorun olabilir.

Bu tip zorluklar kişiler arası davranışlarla sınırlı değildir. Profesyonel etik, rutinler ve beklentileri içeren profesyonel kültürler dahi ülkeden ülkeye oldukça değişmektedir. Küresel medya işletmeleri insan kaynağı yatırımlarını yaparken bu konularda yerel özellikler taşıyan insan kaynağına yönelmeli ve yatırım yaptıkları ülkelerin yerel özelliklerine uygun insan kaynağı yönetimi göstermelidir.

Son olarak, çalışan verimliliği, maaş ve yan haklar ve iş saatleri gibi beklenti ve düzenlemeler ülkeden ülkeye oldukça değişmektedir. Örneğin, Almanya'da ortalama bir çalışan 37.5 saatini işte harcarken Fransa'nın resmi haftalık çalışma saati 35'tir. Daha az gelişmiş ülkelerdeki medya şirketlerinin, gelişmiş ülkelerdeki ticari medya operasyonları ile karşılaştırıldığında çok daha fazla çalışmanı vardır ve bireysel olarak çalışanlardan beklenen verimlilik görece daha düşük olabilir. Birçok ülkede, yasalar yöneticilerin çalışanları kovmasına, açığa almasına veya başka pozisyonlara atmasına engel olucu yaptırımlar içerir hatta bazı ülkeler işe alım, terfi ve iş saatleri gibi rutin yönetim kararlarının bile incelenmesi veya gerektiğinde veto edilebilmesi için işçi konseyleri kurulmasını şartı koşar.

Küresel medya işletmelerinde yönetici lider olmak zor ve karmaşıktır. Bu gibi işletmelerde şubelerin yönetimine atanacak yöneticiyi seçerken uygulanacak strateji de büyük önem taşır. Bu gibi işletmelerde yönetici seçiminde iki farklı strateji uygulanabilir. Yerel

pazara yatırım yapan küresel medya işletmesi pazarın içinden yerel bir yönetici seçebilir veya küresel medya yatırımını yönetmesi için küresel medya işletmesinin ana merkezinden yabancı bir yönetici gönderebilir. Dışarıdan yönetici gönderen şirketler sıklıkla “yabancı” yönetici ile yerel çalışanlar arasındaki tansiyonun yükselmesiyle karşı karşıya kalırlar. Ancak, yönetici küresel işletmenin yapısını iyi tanıdığı için, şirketin beklentilerini, operasyon prosedürlerini, şirket merkezi ile şubeler arasındaki ilişkileri daha kolay yürütmesi beklenir. Yönetici yatırım yapılan ülke pazarının içinden seçildiğinde, yerel çalışanlar ile ilişkiler daha iyi hale gelebilir ancak ana firma ile şube arasında operasyon ve stratejik problemler doğabilir. West Germany’s WAZ gibi bazı küresel medya işletmeleri, medya operasyonlarının iş süreçlerini yürütmek üzere merkezden yabancı yöneticiler gönderirken, içerik tarafını yönetmek üzere yatırım yapılan ülkenin içinden kıdemli yöneticiler çalıştırarak farklılığı parçalamayı amaçlamıştır. Türkiye’de yatırım yapan küresel sermayeli medya işletmelerinin yapısına baktığımızda ise 2006 yılında Türkiye medya endüstrisine yatırım yapan Kanada merkezli Canwest Medya Grubu operasyonu merkezden gelen yabancı bir yönetici ile yönetirken, içerik üretimini Türkiye’den seçtiği bir Türk yönetici ile yönetmeyi tercih etmiştir. 2013 yılında Türkiye’ye yatırım yapan Çin sermayeli Finlandiya merkezli GBTIMES adlı küresel medya işletmesi ise operasyon yönetimini yatırım yaptığı ülkelerden seçtiği yöneticilere teslim etmeyi tercih etmiştir.

5.4 Finansal Yönetim

Küresel medya işletmeleri farklı ülkelere yatırım yapma kararı almadan önce detaylı maliyet fayda analizleri yapar ve finansal kazanç sağlamak için değişik projeksiyonlar geliştirir. Finansal plan, yatırım yapılan yerel şubelere yapılacak olan seyahat ve iletişim maliyetlerini kapsayan operasyon giderleri de kapsamaktadır. Medya yöneticileri, özellikle doymuş bir medya pazarının olduğu, reklam pazarının genellikle az gelişmiş olduğu ve tüketicilerin medya ürünü satın almak için daha az gelire sahip olduğu az gelişmiş veya geçiş döneminde olan ülkelerde, uluslararası yatırımların gelir sağlamasının yıllar sürebileceğini bilmelidir.

Uluslararası bir yatırımın kârlı hale gelmeden önce nasıl finanse edileceğinin detaylandırılması, periyodik gelişimin kontrolünü içeren hedefler içerdiğinden uluslararası gelişim planlarında başarının kilit faktördür. Eğer yatırım yapılan medya pazarı gelişmiyorsa, operasyonun finansal anlamda desteklenmeye devam edilmesinden önce satılması veya kapatılması daha iyi olacaktır. Medya yöneticileri, yatırım yapmadan önce bu kayıp noktalarını belirlemek için rehberlik almalıdır.

Ekonomik ve siyasi geçiş yaşayan ülkelerdeki medya yöneticileri, işletmelerinin ayakta kalmasına yardımcı olabilecek kapasitede finansal yönetici bulmanın zorluklarını belirtmişlerdir (Hollifield ve Vlad, 2006:105). Muhasebe kuralları ve vergi yasaları ülkeden ülkeye büyük oranda değişebilmektedir ve bazen ana firmanın kullanmak zorunda olduğu finansal raporlama ile şubenin kullandığı finansal yaklaşımın mutabakatının yapılması zorlaşabilir. Yabancı sermayeli medya işletmelerinin yerel ortaklarla, müşterek teşebbüs oluşturmak zorunda olduğu ülkelerde, yerel ortak genellikle az sermaye ile temsil edilir, yani yabancı yatırımcının, operasyonunu müşterek teşebbüsteki mülkiyet hissesi gibi üst seviyelerde tutmak için orantısız miktarda sermaye yatırması gerekmektedir. Türkiye’de hisse payı ve finansal olarak eşitlik gerekliliği vardır. Bu, hukuki anlamda öyle olsa da, Türkiye medyasına yatırım yapanlar küresel medya işletmeleri yerel ortakları ile bazı özel ve gizli anlaşmalar yaparak sermaye ve finansal yönetim ve kontrolü kendi bünyelerine almaktadır.

Ülkelerin para politikaları ve dalgalanan kambiyo kurlarının oranlarıyla alakalı riskler, yatırım yapan küresel medya işletmelerinin işlerini daha da karmaşık hale getirmektedir. Eğer bir ülke ani bir enflasyon ile karşı karşıya kalırsa veya bu ülkenin para birimi döviz piyasalarında değer kaybederse, bu ülkelerde faaliyet gösteren küresel medya işletmeleri de finansal anlamda değer kaybedecektir. Bu durum küresel medya işletmesinin merkezinde bulunan ana işletmenin finansal durumunu, hisse fiyatlarını ve şubelerin kullanabileceği mevcut kaynakları etkileyebilir. Bundan dolayı küresel medya işletmelerinde yerel operasyonlardaki orta düzey yöneticiler bile uluslararası finans piyasaları ve eğilimlerini anlamak ve takip etmek zorundadır.

6. Sonuç

Medya işletmelerinin küreselleşmesi gelip geçici bir eğilim değildir. Bilgi ürünlerinin ekonomik özellikleri, birçok medya işletmelerinin olabildiğince çok pazara açılmasını avantajlı hale getirmektedir. Geçtiğimiz çeyrek yüzyılda yaşanan teknolojik ve politik değişiklikler bu tip açılımları daha da kolay hale getirmiştir.

Ancak uluslararası pazarlara açılmak birçok riski de beraberinde getirmektedir. İyi organize olmuş medya işletmeleri gelişmiş ülkelerdeki medya pazarlarının ihtiyaçlarını fazlasıyla karşılamaktadır. Ekonomik ve siyasi anlamda geçiş yaşayan ve rejim değişikliği yaşayan ülkelerin medya pazarları, yeni girişimciler için daha çeşitli fırsatlar sunabilir. Bu tarz ülkelerin yerel nüfus ve reklam pazarının boyutuna göre pazarın kaldırabileceğinden daha fazla küresel medya işletmesi yatırım yapılabilir. Bu tarz pazarlarda hayatta kalabilmek, hatırı sayılır miktarda sermaye kaynağı ve yıllarca oluşabilecek kayıpları karşılayabilecek sabır ve istek gerektirir.

Küresel medya işletmeleri sınırları aştıkça tüm organizasyon seviyelerinde giderek artan karmaşık yönetim zorluklarıyla karşılaşmaktadırlar. Küresel medya işletmeleri yeni ülkelere yatırım yaptıkça organizasyon yapıları değişmektedir, bu sebeple işletmelerde sorumluluk ve raporlamanın çizgilerinin daha iyi bir şekilde belirlenmesi ve revize edilmesi gerekmektedir.

Medya yatırımı yapılan ülkeler arasında yaşanan kültürel farklar ve medya içeriğinin seyircinin ilgi alanına göre değişmesi, ürün geliştirme ve tanıtım faaliyetlerini karmaşık hale getirmektedir. Geleneklerde, kültürlerde, iletişim tarzlarında ve profesyonel standartlardaki değişimler liderlik ve personel yönetimi hususlarını en iyi şekilde birleştirmeyi ve özellikle medya ürünlerinin yetenek tabanlı doğasına karşı hassas olmayı gerektirmektedir. Sürekli değişen uluslararası ekonomik çevre ve finansal pazar dalgalanmaları potansiyel kârı ve şubelerin kullanabileceği mevcut kaynakları etkilemektedir. Farklı ülkelerde çalışan küresel medya yöneticilerinin karşılaştığı zorlukların hepsi bu kadar değildir. Tüm seviyelerdeki medya yöneticileri küresel medya pazarı konusundaki anlayışlarını ve farklı ulusal, etnik, politik, dini ve kültürel geçmişe sahip iş arkadaşlarıyla çalışabilme yeteneklerini geliştirmelidir.

Geleceğin medya yöneticileri medyanın küreselleşmesi hakkındaki uluslararası endişeleri ve bunun potansiyel negatif etkilerini de göz ardı etmemesi gerekmektedir. Daha büyük pazarlar arayan medya işletmeleri mevcut pazarlarındaki yatırım kaynaklarını azaltabilir, hükümetin veya iş dünyasının yerel bekçileri olarak hizmet vermek için bu medya işletmeleri yeteneklerinin içini boşaltabilir. Evrensel olarak çekici ürünler yaratma yolundaki bu küresel medya şirketlerine yöneltilen eleştiriler, bu şirketleri homojenleştirmeye ve yalnızca geniş çapta ilgi uyandıran kitaplar, filmler, yayınlar, müzik ve programlar üretme

yoluna itmektedir. Bu da düşük kaliteli ve düşük risk içerikli birbirine aşırı benzeyen yapıların oluşmasıyla sonuçlanır.

Küresel medyanın Amerikan ve Batı değerlerini, kültürünü ve dilini yayarak diğer ulusların kültür ve değerlerini sarsmasından hatta yok etmesinden korkulmaktadır. Lippmann'ın (1922) Kamu Oyu'nda belirttiği gibi, medya insanların kafasındaki birçok fotoğrafı yaratan bir araçtır. Medya insanlara bireysel tecrübe yaşamadığı toplumlar, ülkeler ve mekânlar hakkında bildikleri sandıkları konuları öğretir. Birçok eleştirmen, filmlerde, haberlerde ve kitaplarda sıklıkla bulunan ulusların, insanların ve kültürlerin yanlış ve birbirine benzer yansıtılan portrelerinin, uluslararası düşmanlık ve yanlış anlaşılması tetiklemeye yardım ettiğini düşünmektedir. Bu tip kaygılar basitçe göz ardı edilemez veya önemsiz görülemez. Medya içeriklerinin dışsallık değeri mevcuttur. Toplum için önemi, elde edilen kazanç değerinin çok ötesindedir. Bundan dolayı medya yöneticileri küresel pazarlara yöneldikçe, yatırım yaptıkları pazarlara olan kapsamlı etkileri hakkında daha hassas olmaları gerekmektedir.

Kaynaklar:

- Arseven C. (2012), Diziler Yeniçerileri Geçti, Milliyet Gazetesi, 30 Aralık 2012 ,s.8
- Büyükbaykal, I. (2004), Türkiye'de Televizyon Alanında Küresel Yerel Birlikteliği CNN Türk ve CNBC-e Örneği, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002), Uluslar arası İletişim, Dünyanın Çarpık Düzeni, Kaynak Yayınları,İstanbul.
- Erkızan, N. (2002), "Küreselleşmenin Tarihsel ve Düşünsel Temelleri Üzerine", Doğu Batı Düşünce Dergisi, Felsefe Sanat ve Kültür Yayınları, Sayı:18 , s.69-70
- Hofstede,,G. (1980), Culture's consequences,Sage, Kanada.
- Hollifield,C.A.ve Vlad,T. (2006), The effects of political, economic and organizational factors on the performance of broadcast media in developing countries, Media and Communication Research konferansında sunulan bildiri, Mısır.
- Lippmann ,W. (1922), Public Opinion, New Brunswick Transaction Publishers,NJ
- Marshall, G. (1999), Sosyoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları,Ankara.
- Özdemir, S. (1998), Medya Emperyalizmi ve Küreselleşme,Timaş Yayınları,Ankara.
- Priest,C. (1994), "An information framework for the planning and design of information highways"
http://www.eff.org/groups/CITS/Reports/cits_nii_framework_ota.report (Erişim Tarihi : 27 Ocak 2012).
- Screen Digest, (2001), Generation of Change: Thirty years of Screen Digest. Dow Jones Interactive Publications Kütüphanesi internet sitesinden alınmıştır, (Erişim Tarihi : 11 Aralık 2011).
- Straubhaar,J, (1991), Beyond Media imperialism:Asymmetrical interdependance and cultural proximity.Critical Studies in Mass Communication,8,1-11.
- Sugur, N. (1995) , "Küreselleşme üzerine sosyolojik bir inceleme", Birikim Dergisi , Sayı:73 , s.56.
- Thompson, J. (1996) , Ideology and Modern Culture: Critical Social Theory in the Era of Mass Communication, Polity Press, Cambridge.
- Uluç, G. (2003), Küreselleşen Medya: İktidar ve Mücadele Alanı, Anahtar Kitaplar Yayınevi,İstanbul.
- Valenti, J. (2002), "A Clear present and future danger:The potential undoing of America's greatest export trade prize", http://www.mpaa.org/jack/2002_04_23b.htm (Erişim Tarihi : 24 Şubat 2013).
- Triandis ,H.C. ve Albert,R.D., (1987), Crosss cultural perspectives.In F.M. Jablin, L.L. Putnam,K.H. Roberts, & L.W. Porter (Ed.), Handbook of organizational communication, Newbury Park, Sage,NJ.