

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GAZETECİLİK ANA BİLİM DALI
BASIN EKONOMİSİ VE İÇİTMECİLİK
BİLİM DALI

**G7 ÜLKELERİ VE TÜRKİYE'DE BASIN İÇİTMELERİNİN
FİNANSAL YAPISI**

Doktora Tezi

İNÇİKTARI

İstanbul, 2015

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GAZETECİLİK ANA BİLİM DALI
BASIN EKONOMİSİ VE İÇİTMECİLİK
BİLİM DALI

**G7 ÜLKELERİ VE TÜRKİYE'DE BASIN İÇİTMELERİNİN
FİNANSAL YAPISI**

Doktora Tezi

İNÇİKTARI

Danışman: PROF. DR. TÜRKAN UĞUR DAĞ

İstanbul, 2015

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

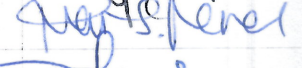
TEZ ONAY BELGESİ

GAZETECİLİK Anabilim Dalı BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi İNCİ TARI'nın G7 ÜLKELERİ VE TÜRKİYE'DE BASIN İŞLETMELERİNİN FİNANSAL YAPISI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.01.2015 tarih ve 2015-1-14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 03 / 03 / 2015

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. TÜRKAN UĞUR DAI	
2. Jüri Üyesi	Prof. Dr. SEMRA ATILGAN	
3. Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. PINAR SEDEN MERAL	
4. Jüri Üyesi	Prof. Dr. SUAT GEZGİN	
5. Jüri Üyesi	Doç. Dr. ORHAN BAYTAR	

GENEL BİLGİLER

Kısm ve Soyadı	:	Kıci TARI
Ana Bilim Dalı	:	Gazetecilik
Programı	:	Basın Ekonomisi ve Gazeteciliği
Tez Danışmanı	:	Prof.Dr.Türkan Uğur Dai
Tez Türü ve Tarihi	:	Doktora- Mart 2015
Anahtar Kelimeler	:	Gazeteler, medya ekonomisi, G7 ülkeleri, Türkiye, mali tablo analizi, oran analizi, medya ve gazete sektörü finansal büyüklüğü

ÖZET

Önceleri ayrılmış olarak sosyal ve toplumsal rolleriyle öne çıkan gazeteler günümüz şartlarında bu rollerine eklenen ticari kimlikleriyle de öne çıkmakta toplumda fikir lideri olma özellikleri zaman zaman arka planda kalabilmektedir. Üstüne üstlük haber sağlayıcı olma konusunda geleneksel kanalların yanı sıra internet ve dijital platformlardan gelen yoğun rekabetten ötürü ekonomik olarak zorlaşmalarında oldukça zorlu bir görev olarak karşısına çıkmaktadır. Haberi internetten, akıllı telefon ve tabletlerden almaya başlayan okuyucuların yanında gençlerin basılı mecralara karşı azalan ilgisi gazete tirajlarının gün geçtikçe azalmaya çekmekte, satış geliri üzerinde baskı yaratmaktadır. Erişimin azalması reklamverenleri de etkilemekte, gazetelere ayrılan reklam bütçeleri yer yer sınırlanmaktadır. Bu gelişmeyi öngörerek internette de var olmayı bekleyen gazete şirketleri ise başka bir tehditle karşı karşıya kalmaktadır. Pek çok gazete için, dijital mecra elde edilen gelirler yazılı basın kaynaklı gelir kayıplarını telafi etmekten çok uzaktadır. Dünya Basın Trendleri 2014 raporuna göre dijital mecra

kazanđan 1 ABD Dolarına karkđđk, basđēmecrada 7 ABD Dolarē kayēp yakanmaktadē. Bu durum özellikle gelikm k ülkelerde kendini göstermektedir.

Bu  al man n amacē G7  lkeleri ve T rkiye de medya sektöründe faaliyet gösteren ve gelirlerinin önemli bir k sm n  gazetecilikten elde eden k rketleri belirleyerek 2004-2013 yılları arasındaki 10 yıllık süreçte nas  bir gelikme gösterdiklerini izlemek, bakar   rnekleri tespit etmektir. Gazete k rketlerini giderek zora ko an piyasa kartlarında hangi k rketlerin, hangi aksiyonları alarak sektörün daralmasına kark n gelikmesini sürdürebildiği i tespit edilerek geleceğe    k tutulması hedeflenmektedir.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname	:	Kıci TARI
Field	:	Journalism
Programme	:	Media Economics
Supervisor	:	Prof.Dr.Türkan Uğur Dai
Degree Awarded and Date	:	Doctorate- March 2015
Key Words	:	Newspapers, media economics G7 countries, Turkey, financial statement analysis, ratio analysis, financial scope of media and newspaper industries

ABSTRACT

Newspapers which stood out with their social identity and opinion leadership in the past are being challenged more and more by their identity as a viable economic entity. Everyday they face more and more competition from other media channels for their role as "news provider", not only from traditional channels but also from new media channels like internet and digital platforms. Newspaper circulations and sales revenues tend to decrease given the readers' changing attitudes to receive news from internet, smart phones and tablets and decreased interest of especially young readers for print newspaper. Advertisers are also affected by this decreased interest and reach and allocate less advertising budgets for newspapers. Even the newspapers which were proactive in this area and which managed to be successful on the web are economically threatened. According to World Press Trends 2014 report of World Agency of Newspapers, For every Dollar earned from digital platform 7 Dollars are lost from print revenue. This is

especially true for developed countries and many newspapers are far from gaining their losses in print newspaper from digital arena.

The aim of this study is to determine the publicly traded companies obtaining a material portion of their revenues from journalism in G7 countries and Turkey and their performance for 2004-2013 period. By determining successful ones under tough market structure and analysing how they sustain their revenues inspite of a contraction trend, it is intended to shed a light on sustainability of today's newspaper companies.

ÖNSÖZ

2007 yēē Ekim ayēnda güzel bir tesadūf eseri tanēktē ēn ve hayatēma çok önemli bir yön veren ve yeni bir anlam katan deē erli hocam ve tez danēmanēm Prof. Dr. Türkan Uē ur Daiōye, hiçbir zaman desteē ini esirgemeyen ve her daim yardēncē olan deē erli hocam Prof. Dr. Semra Atēganōa, tez savunma jürimde yer alarak katkıdarēnē esirgemeyen deē erli hocalarēm Prof. Dr. Suat Gezgini, Doē. Dr. Orhan Baytar, Yard.Doē. Dr. Pēnar Seden Meralē, tez izleme sürecim boyunca yanēnda yer alan Prof. Dr. Can Bilgiliōye tekekkürü bir borē bilirim.

Ayrēca tüm eē itim hayatēm boyunca bilimin ve eē itimin çok deē erli olduē u duygu ve düküncesini kalbime yerlektiren sevgili annem Sezgin Tarē ve babam Ali Akē Tarēya, varlē ēyla bana mutluluk ve gurur veren oē lum Burak ķencanōa ve her daim ne kadar deē erli bir ik yaptıē ēnē anēnsatan Doē. Dr. Faruk Kerem Girayōa sonsuz tekekkürlerimi sunarēm.

İstanbul, 2015

İci TARI

KISALTMALAR

WAN	World Association of Newspaper (Dünya Gazeteciler Birliğ i)
WPT	World Press Trends
NAA	Newspaper Association of America (Amerikan Gazeteleri Birliğ i)
UFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
FAVÖK	Faiz, amortisman, vergi öncesi kar
PwC	PricewaterhouseCoopers Denetim ve Danışmanlık Şirketi
US GAAP	Amerika Birleşik Devletleri Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri
UK GAAP	İngiltere Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
BİK	Basın Kurumu
DMGT	Daily Mail General Trust Plc.
L'espresso	Gruppo Editoriale L'espresso

GRAFİK VE KEKİL LIŞTESİ

- Şekil 1:** Gazetelerin Değer Zinciri
- Grafik 1:** Her 1.000 Kişiyeye Dükene Gazete Sayısı
- Grafik 2:** Almanya Ulusal Gazetelerinin Tirajları (2014 1. Çeyrek)
- Grafik 3:** Almanya En Büyük 10 Yerel Gazete Tirajı (2014 1. Çeyrek)
- Grafik 4:** Japonya Gazete Tirajlarında Aboneliğin Payı
- Grafik 5:** 2004 Yılındaki Medya Sahiplerinin Günlük Ortalama Tirajları ve 2013'teki Durumu
- Grafik 6:** Dünyada Paralel ve Parasız Günlük Ortalama Gazete Satışları
- Grafik 7:** Dünyada Bölgelere Göre Tiraj Değişimi 2008-2012
- Grafik 8:** Küresel Medya Gelirlerinin Reklam ve İçerik Satışları Arasındaki Dağılım
- Grafik 9:** Medya Endüstrisi/ GSYH- Dünya-G7-Türkiye
- Grafik 10:** G7 Ülkelerinde Gazete Gelirlerinin Reklam-Tiraj Arasında Dağılım
- Grafik 11:** G7 Ülkeleri Gazete Gelirlerinde Reklam Payı Değişimi 2004-2013
- Grafik 12:** ABD Gazetelerinin Reklam ve Tiraj Gelirleri 1950-2013 (Milyon \$)
- Grafik 13:** ABD Gazetelerinin Reklam Gelirlerinin Sektörler Bazında Değişimi
- Grafik 14:** USA Today Tirajları Dijital-Basılı Tiraj Ayrımı
- Grafik 15:** Torstar'a Ait Gazetelerin Basılı Gazete-Dijital Gazete Satış Adetleri Dağılımı
- Grafik 16:** Postmedia'ya Ait Gazetelerin Basılı Gazete-Dijital Gazete Satış Adetleri
- Grafik 17:** Axel Springer Gelirleri Ulusal/Uluslararası Dağılım
- Grafik 18:** Johnston Press Gelirlerinin Değişimi
- Grafik 19:** RCS Media Gelir Değişimi
- Grafik 20:** L'Espresso Gelir Değişimi
- Grafik 21:** Caltagirone Editore Gazeteleri Basılı Gazete Tiraj Değişimi
- Grafik 22:** Caltagirone Editore Gelir Değişimi
- Grafik 23:** Poligrafici Editoriale Gelir Değişimi
- Grafik 24:** Il Sole 24 Ore Gelir Kalemleri ve Tutarları

TABLÖLAR LISTESİ

- Tablo 1:** Medya Yönetimi ve Ekonomisi Araştırmaları Etkileyen Önemli Olaylar
- Tablo 2:** Medya Yönetimi Üzerine Amerikan Literatürü
- Tablo 3:** Eğitim Ekonomisinde Araştırma Konuları
- Tablo 4:** Medya Endüstrisini Ekonomik Bakımla Açıklayan Kitaplar
- Tablo 5:** Kitle Medyası-Tüketici Medyası Karşılaştırması
- Tablo 6:** Gazeteleri Etkileyen Gelişmeler
- Tablo 7:** Amerikan Gazetelerinin Görünümü
- Tablo 8:** Gazeteleri Etkileyen Gelişmeler
- Tablo 9:** Amerikan Gazetelerinin Görünümü
- Tablo 10:** Amerikan Ulusal Gazeteleri Tirajları 2013
- Tablo 11:** ABD'de Tirajlara Göre Medya Grupları
- Tablo 12:** İngiliz Ulusal Gazetelerinin Görünümü
- Tablo 13:** İngiliz Ulusal Medya Gruplarının Tirajlarına Göre Ulusal Medya Pazar Payları (2013)
- Tablo 14:** İngiliz Yerel Gazetelerinin Görünümü
- Tablo 15:** Kanada Gazete Sahibi Medya şirketlerinin Görünümü
- Tablo 16:** Kanada Gazete Yayıncıların Gelirleri (2004-2013)
- Tablo 17:** Kanada Halka Açık Medya şirketleri 2013 Yılı Gelirleri/Medya Gelirleri
- Tablo 18:** Kanada Gazete Sahibi Medya şirketlerinin Gelir Dağılımı 2004-2013
- Tablo 19:** Almanya'da Tirajlarına Göre En Büyük 10 Medya Grubu ve Pazar Payları
- Tablo 20:** En Büyük 10 Alman Gazete Grubu Tiraj ve Gelir Bilgileri
- Tablo 21:** İspanya Gazete Grupları ve Tirajları
- Tablo 22:** İspanya Gazeteleri Başlıca Gazete Satış Adetlerinin Çekimlerine Göre Dağılımı (2004-2013)
- Tablo 23:** İspanya Ulusal Gazetelerinin 2013 Yılı Tirajları
- Tablo 24:** İspanya Spor Gazetelerinin 2013 Yılı Tirajları (Adet)
- Tablo 25:** Fransız Gazetelerinin 2013 Yılı Tirajlarının Ulusal/ Bölgesel Dağılımı
- Tablo 26:** Fransız Ulusal Gazeteleri
- Tablo 27:** Fransız Yerel Gazeteleri
- Tablo 28:** Japon Gazete Tirajlarının Ulusal/ Bölgesel Dağılımı
- Tablo 29:** Japonya'da Önde Gelen Gazeteleri ve Tirajları (2006-2013)

Tablo 30:	5 Büyük Japon Medya Grubu'nun Gazete ve Televizyonlar Halka Açıklık Durumu
Tablo 31:	Yomiuri Shimbun Gelir-Net Kar- Net Kar Marj (2011-2014)
Tablo 32:	Asahi Shimbun Faaliyet Alanları
Tablo 33:	Türkiye'de Gazete Adet/Tiraj/Çekidi İstatistikleri (2005-2013)
Tablo 34:	Turkuvaz Medya Medya Varlık ve Kaynaklarının Tutarı (2008-2012)
Tablo 35:	Turkuvaz Medya Bölümü Gelir Tabloları (2008-2012)
Tablo 36:	Tirajlarına Göre Dünyanın En Büyük 10 Gazetesi
Tablo 37:	G7 Ülkeleri ve Türkiye'de Ücretli Gazeteler Ortalama Tiraj Adetleri
Tablo 38:	Eğilence ve Medya Endüstrisi Büyüklüğü 2004-2013 Karşılaştırmaları ve 2018 Beklentisi
Tablo 39:	Küresel Medya Gelirlerinin Bölgesel Dağılımı 2004-2013 Karşılaştırmaları
Tablo 40:	G7 Ülkeleri ve Türkiye'de Eğilence ve Medya Endüstrisi Finansal Büyüklüğü ve Küresel Gelirlerden Aldığı % Pay
Tablo 41:	2014 En Büyük 30 Medya Şirketi Sıralaması
Tablo 42:	2007 En Büyük 30 Medya Şirketi Sıralaması
Tablo 43:	Dünyanın En Büyük 30 Medya Şirketleri İçinde Gazetelerin Konumu
Tablo 44:	G7 Ülkeleri Gazete Gelirlerinin Dünya Gazete Gelirlerindeki Yeri
Tablo 45:	Kıçelenen Şirketler ve Kullandıkları Muhasebe Prensipleri
Tablo 46:	Amerika Birleşik Devletleri'nde Toplam Eğilence & Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırmaları
Tablo 47:	ABD Gazete Gelirlerinin Detay Dağılımı (2004-2013)
Tablo 48:	Amerika Birleşik Devletleri'nde Gazete Kökenli Halka Açık Medya Grupları
Tablo 49:	Halka Açık Amerikan Gazete Şirketleri Gelir Tabloları Toplamı (2004-2013)
Tablo 50:	ABD'de Halka Açık Gazete Şirketleri Bilanço Topamları (2004-2013)
Tablo 51:	ABD'de Halka Açık Gazete Şirketlerin Oran Analizi (2004-2013)
Tablo 52:	Gannett Özet Gelir Tabloları (2004-2013)
Tablo 53:	Gannett Gelir Kar Dağılımı ve Gelirlerin Çekitlerine Göre % Dağılımı (2004-2013)
Tablo 54:	Gannett Özet Bilançoları (2004-2013)
Tablo 55:	Gannett Likidite, Finansal Yapı, Faaliyet, Karlılık Oranları 2004-2013
Tablo 56:	New York Times Özet Gelir Tabloları (2004-2013)
Tablo 57:	New York Times Gelir Kar Dağılımı ve Yıllar İçindeki Değişimi (2004-2013)

Tablo 58:	New York Times Üretim, Satış, Genel Yönetim Giderleri Değişikliği (2004-2013)
Tablo 59:	New York Times Özet Bilançoları (2004-2013)
Tablo 60:	NY Times Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)
Tablo 61:	McClathcy Gelir Kârı (2004-2013)
Tablo 62:	McClathcy Özet Gelir Tabloları (2004-2013)
Tablo 63:	McClathcy Faaliyet Giderleri Kârı (2004-2013)
Tablo 64:	McClathcy Özet Bilançolar (2004-2013)
Tablo 65:	McClathcy Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)
Tablo 66:	Lee Enterprises Özet Gelir Tabloları (2004-2013)
Tablo 67:	Lee Enterprises Özet Bilançoları (2004-2013)
Tablo 68:	Lee Enterprises Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)
Tablo 69:	A.H.Belo Özet Gelir Tabloları (2006-2013)
Tablo 70:	A.H.Belo Gelir Kârı (2006-2013)
Tablo 71:	A.H.Belo Özet Bilançoları (2006-2013)
Tablo 72:	A.H. Belo Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2006-2013)
Tablo 73:	E.W.Scripps Özet Gelir Tabloları (2004-2013)
Tablo 74:	E.W.Scripps Özet Bilançoları (2004-2013)
Tablo 75:	E.W. Scripps Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)
Tablo 76:	Kanada'da Toplam Emlak & Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması
Tablo 77:	Kanada'da Halka Açık Gazete şirketleri
Tablo 78:	Halka Açık Kanada Gazete şirketleri Gelir Tabloları Toplamı
Tablo 79:	Kanada'da Halka Açık Gazete şirketlerinin Gelir ve Karlılık Değişikliği (2004-2013)
Tablo 80:	Kanada'da Halka Açık Gazete şirketleri Bilanço Toplamları (2004-2013)
Tablo 81:	Kanada'da Halka Açık Gazete şirketlerin Oran Analizi (2004-2013)
Tablo 82:	Torstar Corporation Gazetelerinin Tirajları (2004-2013)
Tablo 83:	Torstar Corporation Gelir Tabloları (2004-2013)
Tablo 84:	Torstar Corporation Gelir Kârı (2004-2013)
Tablo 85:	Torstar Corporation Özet Bilançoları (2004-2013)
Tablo 86:	Torstar Corporation Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)

Tablo 87:	Postmedia Özet Gelir Tablolarē(2010-2013)
Tablo 88:	Postmedia Gelir Kāđēmē(2010-2013)
Tablo 89:	Postmedia Özet Bilançolarē(2010-2013)
Tablo 90:	Postmedia Likidite, Finansal Yapē Faaliyet, Karlđēk Oranlarē (2010-2013)
Tablo 91:	FP Canadian Newspapers Limited Partnership Gelir Tablolarē(2004-2013)
Tablo 92:	FP Newspapers Gelir Kāđēmē(2004-2013)
Tablo 93:	FP Canadian Newspapers Limited Partnership Özet Bilançolarē (2004-2013)
Tablo 94:	FP Canadian Newspapers Limited Partnership Likidite, Finansal Yapē Faaliyet, Karlđēk Oranlarē(2004-2013)
Tablo 95:	Glacier Media Özet Gelir Tablolarē(2004-2013)
Tablo 96:	Glacier Media Özet Bilançolarē(2004-2013)
Tablo 97:	Glacier Media Likidite, Finansal Yapē Faaliyet, Karlđēk Oranlarē (2004-2013)
Tablo 98:	Almanyaâda Toplam Eĵ lence&Medya Gelirleri 2004-2013 Karıđaktēmasē
Tablo 99:	Almanya Gazetecilik Sektörü Gelirleri Reklam/Tiraj Daĵ đēmē (2004-2013)
Tablo 100:	Axel Springer Özet Gelir Tablolarē(2004-2013)
Tablo 101:	Axel Springer Gelir Kāđēmē(2004-2007)
Tablo 102:	Axel Springer Gelir Kāđēmē(2007-2012)
Tablo 103:	Axel Springer Gelir Kāđēmē(2012-2013)
Tablo 104:	Axel Springer Özet Bilançolarē(2004-2013)
Tablo 105:	Axel Springer Likidite, Finansal Yapē Faaliyet ve Karlđēk Oranlarē (2004-2013)
Tablo 106:	Kıgiltereâde Toplam Eĵ lence&Medya Gelirleri 2004-2013 Karıđaktēmasē
Tablo 107:	Kıgiliz Ulusal Gazeteleri ve En Büyük 10 Yerel Gazetesi
Tablo 108:	Halka Açēk Kıgiliz Gazete kıirketleri Gelir TablolarēToplamē
Tablo 109:	Kıgiltereâde Halka Açēk Gazete kıirketleri Bilanço Toplamlarē(2004-2013)
Tablo 110:	Kıgiltereâde Halka Açēk Gazete kıirketleri Oran Analizi(2004-2013)
Tablo 111:	Daily Mail and General Trust Gelir Daĵ đēmē(2004-2013)
Tablo 112:	Daily Mail General Trust Özet Gelir Tablolarē(2004-2013)
Tablo 113:	Daily Mail General Trust Özet Bilançolarē(2004-2013)

- Tablo 114:** Daily Mail General Trust Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları(2004-2013)
- Tablo 115:** Trinity Mirror Özet Gelir Tabloları(2004-2013)
- Tablo 116:** Trinity Mirror Özet Gelir Bilançoları(2004-2013)
- Tablo 117:** Trinity Mirror Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları (2004-2013)
- Tablo 118:** Johnston Press Özet Gelir Tabloları(2004-2013)
- Tablo 119:** Johnston Press Özet Bilançoları(2004-2013)
- Tablo 120:** Johnston Press Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları (2004-2013)
- Tablo 121:** Kıyıda Toplam Emlak ve Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması
- Tablo 122:** Kıyıda Gazete Kökenli Halka Açık Medya Grupları
- Tablo 123:** Halka Açık Kıyıda Gazete şirketleri Gelir Tabloları Toplamı(2004-2013)
- Tablo 124:** Halka Açık Kıyıda Gazete şirketleri Bilançoları Toplamı(2004-2013)
- Tablo 125:** Halka Açık Kıyıda Gazete şirketleri Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları(2004-2013)
- Tablo 126:** RCS Media Özet Gelir Tabloları(2004-2013)
- Tablo 127:** RCS Media Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları (2004-2013)
- Tablo 128:** Gruppo Editoriale L'espresso Özet Gelir Tabloları(2004-2013)
- Tablo 129:** Gruppo Editoriale L'espresso Özet Bilançoları(2004-2013)
- Tablo 130:** Gruppo Editoriale L'espresso Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları(2004-2013)
- Tablo 131:** Caltagirone Editore Özet Gelir Tabloları(2004-2013)
- Tablo 132:** Caltagirone Editore Özet Bilançoları(2004-2013)
- Tablo 133:** Caltagirone Editore Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları (2004-2013)
- Tablo 134:** Poligrafici Editoriale Özet Gelir Tabloları(2004-2013)
- Tablo 135:** Poligrafici Editoriale Özet Bilançoları(2004-2013)
- Tablo 136:** Poligrafici Editoriale Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları (2004-2013)
- Tablo 137:** Il Sole 24 Ore Özet Gelir Tabloları(2004-2013)
- Tablo 138:** Il Sole 24 Ore Özet Bilançoları(2004-2013)
- Tablo 139:** Il Sole 24 Ore Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları (2004-2013)
- Tablo 140:** Türkiye'de Toplam Emlak ve Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması

- Tablo 141:** Türkiye’de Halka Açık Medya şirketleri, Piyasa Değerleri, Varlık ve Gelir Büyüklükleri
- Tablo 142:** Halka Açık Türk Gazete şirketleri Gelir Tabloları Toplamı (2004-2013)
- Tablo 143:** Halka Açık Türk Gazete şirketleri Bilançoları Toplamı (2004-2013)
- Tablo 144:** Halka Açık Türk Gazete şirketleri Oran Analizi (2004-2013)
- Tablo 145:** Türkiye’de Halka Açık Gazete şirketleri Piyasa Değeri (2004-2013)
- Tablo 146:** Hürriyet Gazetecilik Tiraj ve Pazar Payı Değeri (2004-2013)
- Tablo 147:** Hürriyet Gazetecilik Özet Gelir Tabloları (2004-2013)
- Tablo 148:** Hürriyet Gazetecilik Özet Bilançoları (2004-2013)
- Tablo 149:** Hürriyet Gazetesi Gelir Kaynakları ve Yıllar İçindeki Gelimi (2004-2013)
- Tablo 150:** Hürriyet Gazetecilik Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)
- Tablo 151:** Doğan Gazetecilik Tiraj ve Pazar Payı Değeri (2004-2013)
- Tablo 152:** Doğan Gazetecilik Özet Gelir Tabloları (2004-2013)
- Tablo 153:** Doğan Gazetecilik Özet Bilançoları (2004-2013)
- Tablo 154:** Doğan Gazetecilik Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)
- Tablo 155:** Kılış Gazetecilik Özet Gelir Tabloları (2007-2013)
- Tablo 156:** Kılış Gazetecilik Özet Bilançoları (2007-2013)
- Tablo 157:** Kılış Gazetecilik Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2007-2013)
- Tablo 158:** Taraf Gazetecilik Özet Gelir Tabloları (2008-2013)
- Tablo 159:** Taraf Gazetecilik Özet Bilançoları (2008-2013)
- Tablo 160:** Taraf Gazetecilik Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları 2004-2013
- Tablo 161:** Fransa’da Toplam Emlence ve Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması
- Tablo 162:** Fransa’da Bölgesel/ Ulusal Gazete Gelirleri (2004-2013)
- Tablo 163:** Japonya’da Toplam Emlence ve Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması
- Tablo 164:** Japon Gazeteleri Gelir Yapısı (2004-2013)
- Tablo 165:** Bek Büyük Japon Medya Grubunun Gelirleri (2004-2013)
- Tablo 166:** Sankei Shimbun Özet Gelir Tabloları 2005-2013 (Konsolide)
- Tablo 167:** Sankei Shimbun Özet Bilançoları 2005-2013 (Konsolide)
- Tablo 168:** Sankei Shimbun Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları 2004-2013

KÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
GRAFİK VE ÇEKİL LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. MEDYA ve MEDYA ENDÜSTRİSİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	5
2.1 MEDYA TANIMI.....	5
2.2 MEDYA ENDÜSTRİSİNİN KAPSAMI	7
2.3 MEDYA YÖNETİMİ VE MEDYA EKONOMİSİ.....	8
2.3.1 Medya Yönetimi	12
2.3.1.1 Yönetim Bilimi Kuramları.....	12
2.3.1.1.1 Klasik Örgüt Teorileri	12
2.3.1.1.1.1 Bilimsel Yönetim Kuramı.....	13
2.3.1.1.1.2 Yönetim Süreçleri Kuramı.....	13
2.3.1.1.1.3 Bürokratik Yönetim Kuramı.....	13
2.3.1.1.2 İnsan Kaynakları Teorileri	14
2.3.1.1.2.1 Hawthorne Araştırmaları.....	14
2.3.1.1.2.2 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımları.....	15
2.3.1.1.2.3 Çift Faktör Teorisi, Hijyen ve Güdüleyici Faktörler	15
2.3.1.1.2.4 X Teorisi ve Y Teorisi	15
2.3.1.1.2.5 Z Teorisi	16
2.3.1.1.3 Çağdaki Örgüt Teorileri Yaklaşımları.....	16
2.3.1.1.3.1 Yönetimsel Etkililik	16
2.3.1.1.3.2 Liderlik Teorisi	16
2.3.1.1.3.3 Sistem Teorisi	17
2.3.1.1.3.4 Toplam Kalite Yönetimi	17
2.3.1.1.3.5 Stratejik Yönetim	17
2.3.1.2 Medya Yönetimi Araştırmalarında Kullanılan Teoriler	18
2.3.1.2.1 Stratejik Yönetim Teorisi	18
2.3.1.2.2 Yapısal Teoriler.....	19
2.3.1.2.3 Milletlerüstü Medya Yönetimi Teorisi	19

2.3.1.2.4	Kurumsal Kùltùr Teorisi.....	20
2.3.1.2.5	Teknoloji ve Kùnovasyon	20
2.3.1.2.6	Liderlik Teorisi	21
2.3.1.3	Medya Yùnetimi Ùzerine Araktùmalar ve Yayùnlanan Kitaplar	22
2.3.2	Medya Ekonomisi	24
2.3.2.1	Ekonomi Bilimi ve Medya Ekonomisi.....	24
2.3.2.2	Medya Ekonomisinin Tanùnù.....	26
2.3.2.3	Medya Ekonomisini Kùcelemede Kullandùan Kuramlar.....	27
2.3.2.3.1	Teorik Kuram.....	28
2.3.2.3.2	Uygulamalù Kuram.....	28
2.3.2.3.3	Elektùrel Kuram	29
2.3.2.4	Kùtikim Biliminin Bir Parçasù Olarak Medya Ekonomisi.....	30
2.3.2.5	Medya Ekonomisi Ùzerine Araktùmalar ve Yayùnlanan Kitaplar	32
2.3.2.6	Medya Ekonomisini Etkileyen Faktùrler.....	34
2.3.2.6.1	Kùresellekme.....	34
2.3.2.6.1	Teknoloji.....	34
2.3.2.6.3	Yasal Mevzuat	35
2.3.2.6.4	Sosyal Õzellikler	36
2.4	MEDYA KùRKETLERİNDE Kù MODELLERKùVE DEJù ER ZİNCİRLERKù..	38
2.5	BASIN KùLETMELERKùVE BASIN KùLETMECKùK KùLTERATùRù.....	41
2.6	TùRKÙYEùDE MEDYA VE BASININ EKONOMKùK YùNù ÙZERKùNE AKADEMKùK ÇALIŞMALAR	45
3.	GAZETECKùK SEKTùRù.....	48
3.1	DùNYADA GAZETELERKùN KISA BİR TARİHÇESKù.....	50
3.2.	A.B.D.ùNDE GAZETECKùK KùN KISA TARİHÇESKùVE GAZETE SAHİPLERKù.....	54
3.2.1	Amerika Birleik Devletleriùnde Gazeteciliĝ in Kùsa Tarihçesi	54
3.2.2	Gùncel Durumda Amerika Birleik Devletleriùnde Gazete Sahipleri	60
3.3	KùNGİLTEREùDE GAZETECKùK KùN KISA TARİHÇESKùVE GAZETE SAHİPLERKù.....	66
3.3.1	Kùgiltereùde Gazeteciliĝ in Kùsa Tarihçesi	66
3.3.2	Gùncel Durumda Kùgiltereùde Gazete Sahipleri.....	69
3.3.2.1	Ulusal Gazete Sahibi Medya Gruplarù.....	69

3.3.2.2	Yerel Gazete Sahibi Medya Gruplarē.....	73
3.4	KANADA'DA GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ.....	76
3.4.1	Kanada'da Gazeteciliğ in Kēsa Tarihçesi	76
3.4.2	Güncel Durumda Kanada'da Gazete Sahipleri	77
3.5	ALMANYA'DA GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ.....	88
3.5.1	Almanya'da Gazeteciliğ in Kēsa Tarihçesi	88
3.5.2	Güncel Durumda Almanya'da Gazete Sahipleri.....	92
3.6	İTALYA'DA GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ.....	97
3.6.1	İtalya'da Gazeteciliğ in Kēsa Tarihçesi	97
3.6.2	Güncel Durumda İtalya'da Gazete Sahipleri.....	102
3.7	FRANSA'DA GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ.....	108
3.7.1	Fransa'da Gazeteciliğ in Kēsa Tarihçesi.....	108
3.7.2	Güncel Durumda Fransa'da Gazete Sahipleri	112
3.7.2.1	Ulusal Gazeteler.....	114
3.7.2.2	Yerel Gazeteler	116
3.8	JAPONYA'DA GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ.....	118
3.8.1	Japonya'da Gazeteciliğ in Kēsa Tarihçesi	118
3.8.2	Güncel Durumda Japonya'da Gazete Sahipleri	121
3.9	TÜRKİYE'DE GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ.....	128
3.9.1	Türkiye'de Gazeteciliğ in Kēsa Tarihçesi.....	128
3.9.2	Güncel Durumda Türkiye'deki Gazete Sahibi Medya Gruplarē.....	139
3.10	DÜNYADA VE G7 ÜLKELERİNDE GAZETE TIRAJLARI VE TIRAJLARINA GÖRE DÜNYANIN EN BÜYÜK GAZETELERİ.....	152
3.10.1	Dünyada Gazete Tirajlarē.....	152
3.10.2	Tirajlarēna Göre Dünyanın En Büyük Gazeteleri	154
3.10.3	G7 Ülkelerinde Gazete Tirajlarē.....	156
4.	MEDYA ENDÜSTRİSİ VE GAZETECİLİK SEKTÖRÜNÜN FİNANSAL BOYUTU.....	158

4.1. MEDYA ENDÜSTRİSİ VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN FİNANSAL BÜYÜKLÜĞÜ ÜZERİNE SEKTÖREL RAPORLAR	158
4.2 EĞİLENCE VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN FİNANSAL BÜYÜKLÜĞÜ Ü ..	160
4.3 EĞİLENCE VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN DÜNYA, G7 VE TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....	165
4.4 EĞİLENCE VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN BÖLGESEL DAĞILIMI	167
4.5 EĞİLENCE VE MEDYA ENDÜSTRİSİNDE G7 ÜLKELERİNİN PAYI ...	169
4.6 EĞİLENCE VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN EN BÜYÜK 30 KURŞETKİ VE GAZETE KURŞETLERİ.....	170
4.7 GAZETE GELİRLERİ VE GAZETE GELİRLERİNİN FİNANSAL BÜYÜKLÜĞÜ Ü.....	176
5. G7 ÜLKELERİ VE TÜRKİYE'DEKİ YAZILI BASIN KURŞETLERİNİN MALİK ANALİZİNDE KULLANILACAK YÖNTEMLERİN ÇERÇEVESİ.....	180
5.1. GENEL ÇERÇEVE VE KISITLAR.....	180
5.2 KULLANILACAK METODLAR.....	184
6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	188
6.1 ABD GENEL DEĞERLENDİRİME	188
6.1.1 ABD'deki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar	192
6.1.1.1 Halka Açık Amerikan Gazetelerinin Karşılıklı Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı.....	196
6.1.1.2 Halka Açık Amerikan Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi	198
6.1.2 Gannett	200
6.1.2.1 Gannett Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi.....	202
6.1.2.2 Gannett Oran Analizi	204
6.1.3 New York Times.....	207
6.1.3.1 New York Times Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	208
6.1.3.2 New York Times Oran Analizi.....	214
6.1.4 McClatchy Company	216
6.1.4.1 McClatchy Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	218
6.1.4.2 McClatchy Oran Analizi	221
6.1.5 Lee Enterprises	223
6.1.5.1 Lee Enterprises Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	224
6.1.5.2 Lee Enterprises Oran Analizi	228
6.1.6 A.H. Belo.....	229

6.1.6.1	A.H.Belo Karşılaştırmalı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	231
6.1.6.2	A.H.Belo Oran Analizi.....	233
6.1.7	E.W.Scripps.....	237
6.1.7.1	E.W.Scripps Karşılaştırmalı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi.....	238
6.1.7.2	E.W.Scripps Oran Analizi	240
6.2	KANADA GENEL DEĞERLENDİRME.....	243
6.2.1	Kanada'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar.....	244
6.2.1.1	Halka Açık Kanada Gazetelerinin Karşılaştırmalı Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı	245
6.2.1.2	Halka Açık Kanada Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi	249
6.2.2	Torstar Corporation.....	251
6.2.2.1	Torstar Karşılaştırmalı Gelir Tablosu ve Özet Bilanço Analizi.....	254
6.2.2.2	Torstar Corporation Oran Analizi	259
6.2.3	Postmedia Incorporated.....	262
6.2.3.1	Postmedia Karşılaştırmalı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi.....	263
6.2.3.2	Postmedia Oran Analizi	266
6.2.4	FP Newspapers Inc.	268
6.2.4.1	FP Newspapers Karşılaştırmalı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	270
6.2.4.2	FP Newspapers Oran Analizi	272
6.2.5	Glacier Media	275
6.2.5.1	Glacier Media Karşılaştırmalı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi.....	277
6.2.5.2	Glacier Media Oran Analizi	278
6.3	ALMANYA GENEL DEĞERLENDİRME.....	281
6.3.1	Almanya'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar	282
6.3.1.1	Halka Açık Alman Gazetelerinin Karşılaştırmalı Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı	282
6.3.2	Axel Springer.....	283
6.3.2.1	Axel Springer Karşılaştırmalı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	283
6.3.2.2	Axel Springer Oran Analizi.....	289
6.4	İNGİLTERE GENEL DEĞERLENDİRME	293
6.4.1	İngiltere'deki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar	294
6.4.1.1	Halka Açık İngiliz Gazetelerinin Karşılaştırmalı Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı	295
6.4.1.2	Halka Açık İngiliz Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi.....	297

6.4.2	Daily Mail and General Trust Plc. (İDMGTÖ)	299
6.4.2.1	Daily Mail General Trust Plc. Karşındaki Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi 300	
6.4.2.2	Daily Mail General Trust Plc. Oran Analizi	302
6.4.3	Trinity Mirror	304
6.4.3.1	Trinity Mirror Karşındaki Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	305
6.4.3.2	Trinity Mirror Oran Analizi	307
6.4.4	Johnston Press	308
6.4.4.1	Johnston Press Karşındaki Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	309
6.4.4.2	Johnston Press Oran Analizi	311
6.5	İTALYA GENEL DEĞERLENDİRME	313
6.5.1	İtalya'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar	314
6.5.1.2	Halka Açık İtalyan Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi	317
6.5.2	RCS Media Group	318
6.5.2.1	RCS Media Group Karşındaki Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	321
6.5.2.2	RCS Media Group Oran Analizi	324
6.5.3	Gruppo Editoriale L'espresso	325
6.5.3.1	Gruppo Editoriale L'espresso Karşındaki Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi 326	
6.5.3.2	Gruppo Editoriale L'espresso Oran Analizi	329
6.5.4	Caltagirone Editore	330
6.5.4.1	Caltagirone Editore Karşındaki Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	332
6.5.4.2	Caltagirone Editore Oran Analizi	334
6.5.5	Poligrafici Editoriale	336
6.5.5.1	Poligrafici Editoriale Karşındaki Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	336
6.5.5.2	Poligrafici Editoriale Oran Analizi	338
6.5.6	Il Sole 24 Ore	340
6.5.6.1	Il Sole 24 Ore Karşındaki Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	343
6.5.6.2	Il Sole 24 Ore Oran Analizi	345
6.6	TÜRKİYE GENEL DEĞERLENDİRME	347
6.6.1	Türkiye'deki Halka Açık Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar 348	
6.6.1.1	Halka Açık Türk Gazetelerinin Karşındaki Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı 349	

6.6.1.2	Halka Açık Türk Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi	351
6.6.1.3	Halka Açık Türk Gazetelerinin Piyasa Değeri	353
6.6.2	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	354
6.6.2.1	Hürriyet Gazetecilik Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi.....	355
6.6.2.2	Hürriyet Gazetecilik Oran Analizi	360
6.6.3	Doğan Gazetecilik A.Ş.	364
6.6.3.1	Doğan Gazetecilik Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	365
6.6.3.2	Doğan Gazetecilik Oran Analizi.....	368
6.6.4	Kılas Gazetecilik	370
6.6.4.1	Kılas Gazetecilik Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	370
6.6.4.2	Kılas Gazetecilik Oran Analizi.....	373
6.6.5	Taraf Gazetecilik A.Ş.	376
6.6.5.1	Taraf Gazetecilik Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi	376
6.6.5.2	Taraf Gazetecilik Oran Analizi.....	379
6.7	FRANSA GENEL DEĞERLENDİRME	381
6.7.1	Fransa'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar	383
6.8	JAPONYA GENEL DEĞERLENDİRME.....	384
6.8.1	Japonya'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar	386
6.8.2	Sankei Shimbun.....	387
6.8.2.1	Sankei Shimbun Karşılıklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi.....	388
6.8.2.2	Sankei Shimbun Oran Analizi	389
7.	SONUÇ.....	392
	KAYNAKÇA.....	395

1. GİRİŞ

Ne zaman medya veya iletişim terimleri dile getirilse, çoğumuzun kafasında günümüz dünyasının her tarafa yayılmak teknolojisi canlanır. İletişim öf rencileri ise tarihsel açıdan daha öncelere gidip geçmiş 200 yıldan gazetelerini, on beşinci yüzyılda matbaanın icadına veya Antik Yunan alfabesinin kökenlerini düşünebilirler. Oysa bilgi ve haberlerin karmakçıklaştığı ikimi olarak tanımlanan iletişim ilk zamanlardan bu yana insanın lunun yaşamının ayrılmaz bir parçası olmuştur. İletişimin geçmişi ise çok eskilere dayanmakta, prehistorik zamanlardan, Mezopotamya ve Mısır'da karmakçık yazı sistemlerine kadar uzanmaktadır.¹ Toplumdaki bireylerin çevresinde olup bitenleri öf renme arzusu haber alma ihtiyacına doğurmuş, yazının icadına kadar doğrudan haberleşmeyle devam eden iletişim süreci, yazı ile başlanarak hızlı bir gelişme göstermiştir. İkiinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı olması haber alma ihtiyacının ihtiyaçlarını daha da genişletmiştir. Toplumsal bir araç olarak basın, haber iletme ve halka iletmeye görevini yerine getirerek sürekli olarak yenilenen bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmak; bilgi toplumunda insanların gelişmeleri izleyebilmeleri büyük oranda basın aracılığıyla mümkün olmuştur.²

Onbeş, onaltı ve onyedinci yüzyıllarda iletişim araçları etkileyen iki gelişmeden biri düzenli posta hizmetinin kurulması ikincisi ise ileride gazeteciliğin kökenini oluşturan olan matbaanın icadı olmuştur. Matbaanın icadı haberlerin üretimi ve yayılmasına mümkün kılma, akabinde basılı kitaplar, afiş ve ilanlar ortada görünmeye başlamış, bunlar daha ziyade hükümet kararları resmi veya yarıresmi bildiriler, polemik broşürler, askeri müdahaleler veya doğal felaketler gibi belirli olayların betimlemeleri ile devletler, meteorlar veya doğal felaketler gibi olağandışı ya da doğalüstü fenomenler hakkındaki heyecan uyandıran açıklamaların bir karışımından oluşmuştur. Bu broşürler veya tek sayfalık bültenler genelde tek seferlik veya düzensiz yayınlar olurken sürekli haber ve bilgi yayınları onaltıncı yüzyıldan ikinci yarısında ortaya çıkmıştır. Ancak gerçek ve çağdaş anlamdaki ilk gazetenin kökenleri genellikle düzenli biçimde haftalık yayınlanan haber gazetelerinin başına bağlanan onyedinci yüzyıldan ilk yirmi yılına gitmektedir. 1609'da Augsburg, Strasbourg ve Wolfenbüttel gibi bazı Alman şehirlerinde

¹ David Crowley-Paul Heyer, **İletişim Tarihi Teknoloji-Kültür-Toplum**, 2.Baskı Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011, s.18, Çeviren: Berkay Ersöz

² Uğur Dai, **Basın İşletmelerinin Finansal Yapısı**, 1. Baskı İstanbul: Beta Yayınları 2008, s.1.

haftalık gazeteler yayınlandığı bilinmekte, bundan kısa bir süre önce Amsterdam'da da haftalık bir gazetenin varlığına dair bulgular bulunmaktadır.³

17. yüzyıldan itibaren ortaya çıkan bir faaliyet olarak gazetecilik çok hızlı bir gelişim kaydetmiştir. Gazetenin ortaya çıkması ve gelişimi insanlık tarihinde önemli bir dönüm noktası olmuş, toplumsallaşma sürecinde de etkin ve kapsamlı görevler üstlenmiştir. Önceleri politik ve sosyolojik yönleriyle ön plana çıkan basın işletmeleri, tarihsel süreç içinde önemli gelişmeler göstererek büyük birer sanayi kuruluşu haline gelmişlerdir. Günümüz koşullarındaki sektördeki yoğun rekabet, ileri ve hızlı teknolojinin kullanılması nedeniyle artan maliyetler, en önemli hammadde olan kağıdın temininde yoğun zaman itihata olan bağımlılık, dönem dönem yaşanan ekonomik bunalımlar, bu işletmelerin ayakta kalma mücadelesinde güçlü bir finansal yapıya sahip olmalarına gerekli olmaktadır.⁴

Tarih boyunca gazeteler birden parlayan yeni teknolojilerle karşılaşarak kalmak, medya liderleri bu teknolojileri bazen kucaklarken bazen ise tehdit olarak kabul etmişlerdir. Çoğunlukla zamanla tedbirle yaklaşılan yeni teknolojileri benimsemekte erken davranan yöneticiler ise bunu bir fırsata çevirmeyi başarmışlardır. Ancak bu kez yeni medya ve dijital dönüşüm kavramı gazeteler için çok zorlu koşullar ortaya koymaktadır. Çoğunlukla zamanla internet ve WWW'de internet sunucuları ile özdeşleştirilen yeni medya alanında sadece bunlardan ibaret olmayıp kablosuz ve mobil medya, dijital televizyon ve uydu radyo, dijital kameralar, dijital müzik çalar ve yeni gelişmekte olan daha pek çok iletişim kanalı içermektedir.⁵ Uzun yıllar boyunca diğer medya dallarından rekabetinden çok etkilenmeksizin kendi dinamikleri içinde faaliyet gösterebilen gazeteler, bugün için ise bu alanlarda faaliyet gösteren çok yönlü ve çeşitli işletmelerle karşılaşmak zorundadırlar. İçinde yaşadıkları bilgi ve teknoloji çağında hızla değişen kavramların insan hayatındaki yeri ve değeri paha biçilmez hale gelirken, medyanın tüm dalları insanların bu kıymetli zamanlarından pay almaya çalışmaktadır. Geleneksel olarak bu yapıda televizyon, dergi, sinema, radyo gibi iletişim araçları ile rekabet alanında gelirken, 1990'de yılların içerisinde hayatlarındaki yeni medya şirketleri rekabete daha da zorlu bir boyut katmaktadır. Bu rekabetin gazeteleri iki yönlü kayba uğratma riski bulunmaktadır. Birincisi okuyucu kaybı nedeniyle tiraj gelirleri, ikincisi ise azalan okuyucu nedeniyle reklamveren yani

³ Crowley-Heyer, s.175

⁴ Dai, s.1

⁵ John V. Pavlik, **Media in the Digital Age**, 1. Basım, New York: Columbia University Press, 2008, s.1-8

reklam geliri kaybē. K̄te bu durumda gazetelerin gūnūmūzdeki kekliyle, yani basēē olarak, gelecekte var olup olamayacaē ēdahi hararetli tartēkmalarēn odak noktasē olmaktadır.

Globalleken ve geliken dūnya ekonomisinin yarattēē finans gerçeē i, basēn ikletmelerini de derinden etkilemektedir. Bu çerçevede, kendi ayaklarē üzerinde durabilmek, sektördeki diēer ikletmelerle yarēabilmek ve toplumsal gōrevlerini yerine getirmek isteyen basēn ikletmelerinde de finansal yōnetim ōn plana çākmāttē. ⁶Basēē gazetelerin gelecek endikelerinin doruk noktaya ulaēttēē yeni gelir modeli arayēklarēnēn henūz yōnūnū bulamadēē bōyle bir dōnemde, bu çālāmanēn amacē G7 ūlkeleri ve Tūrkiyeōde medya kirketlerini gazeteler ōzelinde finansal aēēdan incelemek ve hangi tūr finansal yapēya sahip gazetelerin gelecekte ayakta kalabileceē ine dair ipuēlarē yakalamaktē.

Çālāmanēn girik bōlūmūnū takip eden ikinci bōlūmūnde medya ekonomisine dair teorik alt yapē ōzet olarak incelenmektedir. Bu bōlūmde medya ve medya endūstrisinin tanēnē kapsamē ve kōkenini bulduēu bilim dallarē ile medya endūstrisinin etkilendiē i trendler irdelenmektedir.

Ūçūncū bōlūmde gazetecilik sektōrūnūn dūnya, G7 ūlkeleri ve Tūrkiyeōdeki gelikimine ōzet olarak deēinildikten sonra G7 ūlkeleri ve Tūrkiyeōde gazete sektōrū ve oyuncularēna dair bilgiler sunulmaktadır. Dōrdūncū bōlūmde ise eē lence ve medya endūstrisi ile bu endūstrinin iēinde gazetelerin yeri ve finansal būyūklūē ū incelenmektedir.

Bekinci bōlūmde, G7 ūlkeleri ve Tūrkiyeōde prensip olarak halka aēēk medya ikletmeleri iēinde gelirlerinin ōnemli bir kēsmānē gazetecilikten elden eden kirketler belirlenerek analiz çerçevesi çizilmekte, altāncē bōlūmde ise bu çerçevede analiz edilmektedir. G7 ūlkelerinden Japonya ve Fransaōda istisnai durumlar bulunmasē nedeniyle bu ūlkelerde Amerika Birlekik Devletleri, Kanada, Almanya, Kūgiltere, Kalya ve Tūrkiye iēin yapēdan analizlerin birebir aynēsē yapēdamamāttē. Japonyaōda bek būyūk ulusal gazete kirketinden hiēbirinin halka aēēk olmadēē nēn tespit edilmesinden ōtūrū ūlkenin genel būyūklūkleriyle ilgili elde edilen verilerden yararlanēmāttē. Halka aēēk olmamakla birlikte kurumsal web sitesinde 2005 yēēna kadar geriye giden mali tablolarēnē aēēklayan 2013 yēē tirajlarēna gōre dūnyanēn

⁶ T. Ūē ur Dai ve Tolga Kara, Basēn K̄letmelerinde Finansal Yōnetimin Ōnemi, **K̄stanbul Ūniversitesi K̄tāb Fakūltesi Hakemli Dergisi**, Cilt 1, Sayē 12, 2002, s.21-25

32.büyük gazetesi ve Japonya'nın ikinci büyük gazetesi olan Sankei Shimbun mali tabloları da dünyanın en büyük gazetelerine ev sahipliği yapan Japonya'da sektörün durumuna örnek tutmasından ötürü analize dahil edilmiştir. Fransa'da ise halka açık medya şirketleri içinde gazete sahibi olanlar olmakla birlikte hiçbirinin mali tablosunda gazete gelirlerinin büyük bir pay almamasından ötürü analize dahil edilmeye uygun şirket bulunmamış, sektörle ilgili genel verilerden yararlanılmıştır. Prensipte olarak şirketlerin 10 yıllık mali tabloları kullanılmak, mevcut olmadığında ise mevcut en eski yıl veri ve bilgilerinden faydalanılmıştır. Bir şirketi gazete şirketi olarak belirlerken, ülkenin en yüksek tirajlı gazetelerinden bir veya birkaçının sahibi olması ve/veya gelirlerinin %50'den fazlasının gazetecilik faaliyetlerinden geliyor olması kriteri esas alınmıştır.

Yedinci ve son bölümde G7 Ülkeleri ve Türkiye'de seçilen örneklerin incelemesinden çıkarılan sonuçlar değerlendirilecek, sektörün geleceğine dair öngörüler ortaya konulmaktadır.

2. MEDYA ve MEDYA ENDÜSTRİSİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ

Günümüzde medya endüstrisi temelinden ve h zle bir şekilde değişmektedir. Bu durum strateji oluşturmak ve uygulamak zorunda olan medya yöneticilerinin, konuyu inceleyen araştırmacıların ve medya endüstrisi ile ilgili ders programı oluşturmak ve öğrencilerine aktarmak durumunda olan akademisyenlerin karısına gerçek bir zorluk olarak   kmaktadır.⁷

Medya endüstrisi medya yönetimi alanının bir alt koludur. Medya yönetimi ise kökenini a   r  le olarak medya ekonomisinden almaktadır. Medya ekonomisi a   r  le olarak endüstri ve piyasa kaynaklı konularla ilgilenmekte, kaynakların özellikle de finansal kaynakların kullanılmasına odaklanmaktadır. Medya ekonomisi kapsamında özellikle araştırma konular arasında gelir ve gider yapısı, fiyatlandırma politikası, üretim kilit süreçlerinin ekonomisi, da    n ve bunların medya k rketlerinin davranış biçimlerine etkisi, sektörün yapısal analizi, ulusal piyasa analizi, medya sahipliği ve yönlenmesi, medya k rketlerinin rekabet stratejileri, piyasa yapısı ve pazar payları, yasal düzenlemeler, kamu politikası, medya teşvikleri, tüketicisi ve reklamveren talepleri, yeni teknoloji ve tüketicisi davranışlarının medya ve içerik endüstrilerine etkileri ve bu değişikliklerin medya iş modellerinin gelişimine tesirleri gibi konular yer almaktadır. Medya endüstrisinin medya ekonomisinin k msiyesi altında yer almadığı durumlarda ise siyasal ekonomi veya medya araştırmaları bak  ları altında da yer bulmaktadır.⁸ Bu nedenle araştırmamızın bu bölümünde sırasıyla medya, medya endüstrisi, medya yönetimi ve medya ekonomisi kavramları üzerinde durulacaktır.

2.1 MEDYA TANIMI

Oxford İngilizce s zl  nde yapıdan tanıma göre dilimizde medya olarak geçen  media  kelimesi, İngiliz İngilizce inde kitle iletişiminin ana mecralarının (televizyon, radyo ve gazeteler) bir bütün olarak ele alınması şeklinde açıklanmaktadır.⁹ Aynı sözlükte Amerikan İngilizce ine göre yapıdan tanıma göre ise medya, kitle iletişiminin ana unsurlarının özellikle de televizyon, radyo, gazete ve internetin bir arada değerlendirilmesi olarak tarif edilmektedir.¹⁰ öte yandan, Merriem-Webster s zl  ne göre medya, bir gelişim, iletim ve ifade ortamıdır. S zl  ne göre kelimenin bu anlamda bilinen ilk kullanılması 1923 yılında olmu 

⁷ Lucy Küng,  Strategic Management in the Media , 1. Baskı Londra: Sage Publications, 2008, s.1

⁸ Küng, s.2-4

⁹ Oxford İngilizce Sözlü  , <http://oxforddictionaries.com/definition/english/media>, (19 Nisan 2013)

¹⁰ Oxford İngilizce Sözlü  , http://oxforddictionaries.com/definition/american_english/media, (19 Nisan 2013)

ve kökenini reklam sektöründen almaktadır¹¹. Longman sözlüğü ise kamuya haber ve bilgi sağlayan gazete, televizyon ve radyo gibi kuruluşları içeren tüm kurumlar veya bu mesleği icra edenlerdir tanımlar yapmaktadır.¹² Son olarak Türk Dil Kurumu'nun tanımladığı imizde ise medya büyük iletişim ve yayın organlarının bütününe verilen ad; iletişim ortamı iletişim araçları kitle iletişim araçlarının tümü olarak tanımlanmaktadır.¹³ Sözlük tanımlarından bir adın ileriye gittiği imizde ise iletişim alanında bilgi, enformasyon veya verinin iletimi ve depolanması amacıyla kullanılan kanallara ve araçlara medya denilmektedir.¹⁴

Pratik anlamda medya nedir diye düşündüğümüzde ise çalışan bir insanın sabah kalktığı saatten işe gittiği saate kadar medyanın pek çok unsuruyla yüz yüze geldiği söylenebilmektedir. Günümüz insanı evden çıkmadan önce televizyondaki haberlere göz gezdirdiğinde, akıllı telefonundan e-postalarını kontrol ettiğinde, toplu takımı aracıyla işine giderken gazetesini okuduğunda, veya kendine ait araçta radyo dinlediğinde, yol boyunca karkasına çıkan reklam panolarına göz ucuyla baktığında çok kısa bir zaman diliminde medya dünyasının pek çok unsuruyla yüz yüze gelmek olmaktadır. Çok geniş anlamıyla bu dünya interneti, televizyonu, gazeteleri, dergileri ve reklam panolarını kapsamaktadır. Radyodan müzik dinlemeyi seçtiğimizde, en son haberleri okumak için gazeteyi veya televizyonu açtığımızda aynı zamanda bir iletişim kanalı vasıtasıyla bilgi almış olmaktadır.¹⁵

Tanımı her ne şekilde yaparsak yapalım medyanın hayatımızdaki yeri kuşkusuz ki önemlidir. Bu önemi ise hayatımızda karıştığı iki önemli ihtiyaca yani bilgilendirme ve eğlendirme misyonuna bağlanabilmektedir. Çok kabaca bir ayrım yapıldığında ise medya yazılı medya ve elektronik medya olarak ikiye ayrılmaktadır. Yazılı medyanın ana unsurları dergiler, gazeteler, açık hava panoları, sarı sayfalar, doğrudan posta olarak tanımlanabilirken, elektronik medya ise televizyon, radyo, internet ve mobil cihazlar olarak belirlenmektedir.¹⁶

¹¹ Merriam-Webster İngilizce Sözlüğü, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/media>, (19 Nisan 2013)

¹² Longman İngilizce Sözlüğü, <http://www.ldoceonline.com/dictionary/media>, (19 Nisan 2013)

¹³ Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, <http://www.tdksozluk.com/s/medya/>, (19 Nisan 2013)

¹⁴ Hasan Ali Erdem, "Yeni Medya Hizmetleri ve Düzenlemeleri", **Uzmanlık Tezi**, Ankara: T.C. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, 2011, s.1

¹⁵ Helen Katz, **The Media Handbook, Complete Guide to Advertising Media Selection, Planning, Research and Buying**, 5. Baskı New York: Routledge, 2014, s. 2

¹⁶ Katz, s. 2-3

2.2 MEDYA ENDÜSTRİSİNİN KAPSAMI

Medya nedir dendiğinde ilk akla gelen televizyon, radyo, gazete ve internet gibi belli bakımdan kitle iletişim araçları olmaktadır. Peki medya endüstrisi söz konusu olduğunda ele almamız gereken alt bakımlar ile finansal büyüklükler nelerdir? Medya endüstrisini tanımlamak kaçınılmaz derecede ustalıklı isteyen bir konudur. Aslında bu tanımla yapmaya çalışmak medya yönetiminin çerçevesi ve sektörde devam etmekte olan radikal değişimlere dair belirsizliklere daha da dikkat çekmektedir. Son yıllarda, medyanın neredeyse tüm alt dalları birbiriyle iç içe geçmiş, alt dallar arasındaki sınırlar bulanıklaşmıştır. Özellikle internet, diğer tüm mecraları tamamlayıcı bir unsur olmaya başlamıştır. İnterneti olmayan bir gazete veya televizyon kanalını hayal etmek bile zorlaşmaya başlamıştır. Yazdıkları basının en sağlam kalelerinden biri olan kitapların dahi dijital versiyonları popüler olmuştur. Son yıllarda özellikle yazdıkları basında gündeme gelen yakınsama kavramı gündeme gelmeden önce dahi geleneksel medya endüstrisinin veya bileşenlerine dair genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktayken, yakınsamanın devreye girmesi ile sektörde yaşanan dönüşümlerle genel kabul görmüş bir tanım oluşturmak daha da imkansız hale gelmiştir.¹⁷ Burada yakınsamadan kasıt en basit anlamıyla medya, telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri arasındaki çizgilerin teknolojiye gelişmelerine bağlı olarak bulanıklaşmasıdır.¹⁸

Yakınsamanın atajı geçmesine kadar Avrupalılar medya endüstrisini Amerikalı meslektaşlarına göre daha dar kapsamda ele almışlardır. Avrupalı araştırmacılar genellikle sektöre yayıncılık (radyo ve televizyon), yazdıkları basın (gazete, dergi, akademik dergi, kitap), sinema filmi ve ses kaydı (müzik) sektörlerini dahil ederken, Amerikalı araştırmacılar buna oyun, spor ve tematik parklarda dahil etmişlerdir. Tüm bu sektörler kapsama dahil edildiğinde endüstrinin adına medya endüstrisi denmesi yeterli olmamak, medya ve eğlence endüstrisi olarak adlandırılmak daha doğru bir yaklaşım olmuştur. Alternatif bir yaklaşım ise sahne sanatlarını eklemektir. Bu durumda endüstrinin adı kültür endüstrisi olmalıdır. Bir adım daha ileri giderek reklam, pazarlama ve halkla ilişkilerin dahil edildiği durumda sektörün adı kreatif endüstri olacaktır.¹⁹

¹⁷ Küng, s.6

¹⁸ Küng, s. 102

¹⁹ Küng, s. 7

Tüm bu medya sektörlerinden bahsederken, internetin artan kullanımı ve tercih edilirliliği ile gündeme gelen ve geleneksel medya olarak tabir edilen alanlara ciddi bir rekabet yaratan yeni medya kavramı kapsamı altında tutmak mümkün değildir. Yeni medyanın tanımı konusunda da birçok belirsizlik olmasına karşın tüm tanımların buluştuğu ortak nokta yeni medyanın bilgi işlem teknolojileri üzerine kurulu olduğu, dijital bilgi kullanıldığı ve genellikle erişime açık bir dijital iletişim ağına bağlı olarak çalışmakta olmasıdır. Yeni medya ürünleri çeşitli içeriklerin bileşiminden oluşmakta, şekliyle iletişim içermekte ve ürün ve/veya hizmetlerden oluşabilmektedir. Bu yönleriyle yeni medya kitle iletişiminden oldukça farklılık göstermekte ve bu farklılıkların artarak devam edeceği öngörülmektedir.²⁰

Albarran'ın Medya Ekonomisi'ni Anlamak adlı kitabında da değindiği üzere ekonomistlerin endüstri tanımı benzer veya aynı ürünleri sunan satıcılar grubu olduğu yönündedir. Medya sektörlerinin aktörleri bir yandan ürettikleri veya satın aldıkları içeriği izleyici ve/veya okuyucularına ücretli veya ücretsiz bir şekilde sunarken, öte yandan bu içeriğin çektiği kitleye reklam gösterme imkanı sunmaktadır. Böylelikle hangi alt daldan olursa olsun medya şirketlerinin içerik gelirleri ve reklam gelirleri olmak üzere iki temel geliri bulunmaktadır. İçerik gelirleri çok farklı çeşitlerde olabilmekte, medya sektörlerinin alt dalları birbirlerinin alanlarına girmeden faaliyet gösterebilmektedir, buna karşın reklam gelirleri tüm medya sektörlerinin pekinden oluştuğu ve uşruna birbirleriyle rekabet ettikleri bir unsur oluşturmaktadır. Entertainment Industry Economics (Eğence Endüstrisi Ekonomisi) kitabının yazarı Vogel'e göre reklam tüm eğence ve medya şirketlerinin taktik ve stratejilerinde anahtar bileşeni oluşturmaktadır. Vogel reklamlarla gelirleri ile ilgili bir adan daha ileri giderek reklam gelirlerinin geçtiğimiz yüzyıl boyunca eğence ve haber üretim ve dağıtım maliyetlerini sübvansettiğini ifade etmektedir.²¹ Bu nedenle medya sektörünün büyüklüğü dendiğinde karşımıza genellikle reklam gelirleri büyüklüğü çıkmaktadır.

2.3 MEDYA YÖNETİMİ VE MEDYA EKONOMİSİ

Medya Yönetimi ve Medya Ekonomisi alanında önde gelen akademisyenlerden Alan B. Albarran'a göre medya endüstrisinin yönetsel ve ekonomik yönlerine dair araştırmaları

²⁰ Küng, s 10

²¹ Harold L. Vogel, **Entertainment Industry Economics**, A Guide for Financial Analysis, 8.Baskı New York: Cambridge University Press, 2011, s.51

zengin, çok yönlü ve birbiriyle içiçe geçmiş bir tarihçesi bulunmaktadır. Akademisyenlerin bu konuya dair tam olarak ilk defa ne zaman araştırma yapmaya başladığı tartışmak güç olsa da, ilk yayınlanan çalışmaların 1940'de yıllara gittiği tespit edilmektedir. Bu bilgiden yola çıkan Albarran'a göre medya yönetimi ve ekonomisi alanı 2015 yılında 75.yıldını dolduracaktır. Çalışma alanı olarak oldukça uzun bir geçmişe sahip olmasına rağmen, ne medya yönetimi ne de medya ekonomisi konusunda akademisyenlerce genel kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır. International Journal on Media Management'in editörü olan Albarran medya yönetimi alanının nasıl tanımlanacağına dair cevabı tam olarak iddia edemeyeceğini belirtmekte, medya ekonomisi alanının kurucularından sayılan Picard'ın ise teknik olarak medya ekonomisi diye bir şey yoktur dediğini ifade etmektedir. Elbette bu ifadeler karamsar olmak namına değil, bu kadar karmaşık ve gelişmekte olan bir çalışma alanına dair tanım ortaya koymanın zorluğuna işaret etmektedir.²²

Medyada Stratejik Yönetim adlı kitabın yazarı olan Medya Ekonomisi ve Medya Yönetimi Profesörü Lucy Küng'e göre, medya yönetiminin temel amacı yönetim biliminin kuramsal alanları ile medya endüstrisine has hususlar arasında bir köprü kurmaktır. Ancak mevcut şekliyle medya yönetimi hakkında birbiriyle uyumlu net bir tanım bulunmamaktadır. Son yıllarda verilen medya yönetimi derslerinin müfredatları hızlıca incelendiğinde çok az ortak yönleri olduğu görülmekte, kullanılan teori, kaynaklar çok geniş bir yelpazeyi kapsadığı ortaya çıkmaktadır. Küng'e göre, bu durum biraz da medya yönetimi kavramının 1970'lerde şekillenemeye başlayan ve yerleşmiş kuramları ile literatüre sahip olan medya ekonomisi alanına göre göreceli olarak yeni olukundan kaynaklanmaktadır. Küng'ün bu alanı yeni kabul etmesinin nedenleri The International Journal of Media Management (Uluslararası Medya Yönetimi) Dergisi'nin 1998'de St Gallen'de kurulması, Journal of Media Business Studies (Medya İşletmeleri Araştırmaları) Dergisi'nin 2004'de Jönköping'de kurulması, Avrupa Medya Yönetimi Birliği (EMMA)'nin 2003'te, Uluslararası Medya Yönetimi Akademik Forumu'nun ise 2004'te kurulmuş olmasıdır. Yine Küng'e göre Medya Yönetimi alanı hem yeni hem de hızlı gelişen bir alandır. Ayrıca gereğinden az araştırılmak ve gereğinden az kuramlanmamak, ana akım işletme bilimi akademisyenlerinden çok fazla ilgi görmemektir. Bunun nedeni ise kültür endüstrilerindeki yönetsel uygulamalar ve kurumsal

²² Alan B.Albarran, "Media Management and Economics Research, The First 75 Years", Alan B.Albarran (Ed.), **Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment** içinde (5-17) , New York: Routledge, 2013, s.5-6

kalêplarê çof u zaman yaygêr yônetim teorileriyle uyukmamasê olarak gôsterilebilmektedir. Sektôrün bilgi ve yaratêdêrê eharmanlayarak, hêzlê geliken teknolojinin yarattêrê zorluklarla bak etme, belli bir kitle ve esnekliê e ulakma, ticari faydayê yakalarken toplum yararêndê gôzetme konusundaki tecrûbeleri bakka endüstrilere de önemli bir katkı saêlayabilecek iken bu kopukluê u bir kayêp olarak nitelendirmek de mümkündür.²³

Küngê göre medya yônetimi alanê medya ekonomisinin gôlgesinde gelikmiê, ekonomik prensipler ve kavramlarê medya endüstrisine uygulamakta olan medya ekonomisi, medya sektörüne ait akademik araêtêrmalarda bak rolü oynamêtêr. Medya yônetiminin medya ekonomisi kemsiyesi altênda ele alêmadêrê durumlarda siyasal ekonomi kapsamênda incelenmektedir. Medya ekonomisi konulara daha çok endüstri ve piyasa seviyesinde yaklakma eê iliminde olmak, medya endüstrisi ve piyasasêndaki kartlarêve yapêdarêincelemek, kaynaklarê özellikle de finansal kaynaklarê izleyicilerin, reklamverenlerin ve toplumun isteklerini karêdamakta nasê daê aêdêrêna odaklanmêtêr. Gelir ve gider yapêdarê fiyatlama politikalarê üretimin anahtar süreçlerinin ekonomisi, daê aêm ve tüketim ile bunlarê medya kirketlerinin tutumlarêna etkileri, sektörün yapêsal analizleri, ulusal pazar analizleri, medya sahipliê i ve yoêunlakmasê medya kirketlerinin rekabet stratejileri, pazar yapêsê ve pazar payê, yasal düzenlemeler, kamu politikasêve tevkikler, tüketici ve reklamveren talepleri, yeni teknolojilerin etkileri, medya ve iêerik endüstrilerinde tüketici davranêdarê ile bu davranêdarê medya ik modellerini nasê etkilediê i, medya ekonomisinin özel ilgi alanêna giren konular arasênda yer almêtêr.²⁴

Medya ekonomisi literatürü bir bütün olarak medya kirketlerinin davranêdarênêmercek altêna almakta ve böylece sektörü etkileyen ekonomik güçler, bu güçlerin stratejik seçeneklere etkisi, ve medya kirketlerinin bu çerçevede yaptêrê stratejik seçimlere dair önemli içgôrüler sunmaktadır.

Özetlemek gerekirse, medya yônetimi ve medya ekonomisi alanlarênê geçmiki konusunda Albarran 75 yêlêk bir tarihêe ortaya koyarken, Küng medya ekonomisinin tarihini 1970êdi yêllara, medya yônetiminin tarihini ise daha yakêr yêllara dayandêrmaktadır. Bu iki alanê tanênlarê hakkênda üzerinde uzlakêmêk tek bir tanên bulunmamakla birlikte aralarênda

²³ Küng, s.3

²⁴ Küng, s.3-4

Albarran ve Picardô'n da bulunan birçok akademisyen medya yönetimi ve medya ekonomisi alanlarındaki bakış açılarını ekonomi ve yönetim bilimlerindeki kavram ve teorilerine dayandırmış ve konusunda fikir birliği içindedir. Her iki alan da iç içe geçmiş olmakla birlikte, Küngô göre medya ekonomisi alanındaki teorik altyapı daha kuvvetlidir. Buna karşılık Albarran ise medya yönetimi üzerine yayınlanmış kitapların çok daha geçmişe dayandığını ortaya koymaktadır.

Medya yönetimi konusunda ilk akademisyen ve araştırmacılar, bu alanın doğuş aşamasında işletme ve yönetim bilimi teorilerini temel alırken, medya ekonomisi konusundaki ilk akademisyen ve araştırmacılar ise genel ekonomi teorilerini baz almışlardır. Bu durum medya yönetimi alanında genel kabul görmüş yönetim kuramlarından yararlanmak anlamına gelirken, medya ekonomisi anlamında ise ekonomik yaklaşımlardan yararlanmak anlamına gelmiştir. Genel kabul görmüş yönetim kuramları klasik yönetim kuramları neo-klasik yönetim kuramları ve modern yönetim kuramları olarak adlandırılmaktadır. Picardô göre medya ekonomisi ise kökenini ekonominin çeşitli kuramlarından alan teorik, uygulamalı ve elektrel yaklaşım olmak üzere üç küme etrafında toplanmıştır.²⁵

Tablo 1
Medya Yönetimi ve Ekonomisi Araştırmalarına Etkileyen Önemli Olaylar

Dönem	Gelişme
1940'lar	Medya Yönetimi üzerine ilk kitaplar yayınlanıyor ve medyanın savak sonrası dünyada gelişimi geleceğe zemin oluşturur.
1950'ler	Televizyon bir kitle iletişim aracı olarak sahneye çıkar ve gazete yönetimi üzerine ilk araştırmalar yayınlanır.
1960'lar	Uydular küresel iletişimi geliştirir ve televizyon en dominant medya mecra konumunu ele geçirir. Bunu takiben araştırmaların yönü de bu alana çevrilir.
1970'ler	Kablolu/uydu televizyon yayıncılığının gelişimi sonucunda araştırmalar buraya kayar; gazeteler tirajlarda uzun süreli düşüş trendine girmeye başlar; teknoloji kullanımı video kayıt cihazlarının icadıyla hız kazanır.
1980'ler	İnternet bir kitle iletişim aracı haline gelir ve e-posta birincil uygulamalarından biri olur; televizyonun hakimiyeti biter; tamamen medya ekonomisi ve medya yönetimine adanmış ilk akademik dergiler yayınlanır; üniversiteler medya yönetimine odaklanan eğitim programları sunmaya başlar.
1990'lar	Yeni teknolojiler ve dağıtım kanalları izleyicileri pek çok kategoriye ayırıyor ve araştırmalar yeni medyaya doğru derinleşir. İlk Dünya Medya Ekonomisi Konferansı 1998'de gerçekleştirir ve iki senede bir tekrarlanmaya başlar.
2000'ler	Journal of Media Economics ve International Journal on Media Management yazı kurulları çok büyük bir çeşitlilik göstermeye başlar ve daha önce yer almayan Afrika kıtasında içermeye başlar; 2006 yılında Handbook of Media Management and Economics yayınlanır; sosyal medya tüketicilerce yönlendirilen yeni bir platform olarak ortaya çıkar.
2010'lar	Sosyal medya patlamasının medyanın birçok küçük parçaya ayrılmak ve çok çeşitlilik arz eden yapıya katkıda bulunmasıyla birçok üniversite programlarına yeni medyayönetim, yeni medya teknolojilerini içeren araştırmalar geleneksel medya üzerine olanlardan daha sık görülmeye başlar.

Kaynak: Alan B. Albarran, *Media Management and Economics Research, The First 75 Years*, Alan B. Albarran (ed.), **Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment** içinde (5-17), New York: Routledge, 2013, s.14.

²⁵ Albarran (Ed.), *Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment*, s.7

2.3.1 Medya Yönetimi

2.3.1.1 Yönetim Bilimi Kuramlarē

Medya yönetimi arařtırmalarēdaki güncel trend ve kalēplarē anlayabilmek için öncelikle genel yönetim teorisine yapđan belli bakē tarihi katkıdarē özetlemekte yarar bulunmaktadır.

Yönetim üzerine çalıřmalar 20. yüzyđın hemen ilk yēllarēnda Amerika Birleik Devletleri ve diēer ūlkelerde baklamē, günümüzde yönetim bilimi olan bu dalla ilk ilgilenenlerden biri filozof Mary Parker Follett olmuřtur. Peter Drucker tarafēndan ūyönetim biliminin kahiniō olarak nitelendirilen Follett, iletme içi çatāmalar, otorite, güç, bireyin toplum ve grup içindeki yeri üzerine bir dizi makale yazmēřtır. Follettın çalıřmalarēölümüne kadar takdir almamē olsa da, yönetim felsefesi ve arařtırmalarēna katkıdarē bugün yönetim bilimi literatürünün kökeni olarak yaygēn kabul görmektedir.²⁶

Medya yönetimi arařtırmalarēın kökenini aldē ē iletme yönetimi ana düşünce akēnlarēnēüç ana bakēk altēnda toplanmak mümkün olmaktadır. Bunlar sērasēyla Klasik Örgüt Teorisi, Davranēsal Örgüt Teorisi olarak da adlandırēdan Neo-Klasik Örgüt Teorisi ile Modern Yönetim ve Organizasyon Teorisi bakēklarēaltēnda toplanmaktadır.

2.3.1.1.1 Klasik Örgüt Teorileri

1800đerin sonundan 1920đlere kadar yaygēn kabul gören Klasik örgüt teorisi tarēn tabanlı toplumlardan sanayi tabanlı topluma geçiki temsil eden sanayi devrimine benzer bir çizgi çizmiştir. Bu yönetim teorisi üretim metodlarēnēgeliktirme ve çalışanlar arasē verimliliē i arttırmayē esas almēřtır. Klasik örgüt teorisini temsil eden belli bakēüç kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokratik Yönetim Kuramlarēdır.²⁷ Bilimsel yönetimin öncüsü Frederick W. Taylor olmak Grant, Emerson, Gilberth, Barth ve

²⁶ Alan B.Albarran, Sylvia M.Chan-Olmsted, Michael O.Wirth (Ed.), **Handbook of Media Management and Economics**, Londra: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006, s.4

²⁷ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.4

arkadaşlarē ile Towne ve Sellers gibi kıkilerinde bu kuramēn gelişmesinde önemli katkıları olmuştur.²⁸

2.3.1.1.1.1 Bilimsel Yönetim Kuramē

Bilimsel Yönetim Kuramē²⁹ üretimi arttırma misyonuna sistematik bir yaklaşım sunmuş, bu kuram görevleri en etkin şekilde koordine etmek, değişik görevler için çalışanları dikkatli bir şekilde seçmek, işgücünün düzgün bir şekilde eğitimi ve gelişimini sağlamak ve çalışanları motive etmek için ekonomik teknikler gibi uygulamaları devreye almıştır. Bu yaklaşımda üretim sürecinin her bir aşaması daha büyük bir amaç olan daha fazla verimlilik için dikkatle incelemeye tabi tutulmuştur.³⁰

2.3.1.1.1.2 Yönetim Süreçleri Kuramē

Yönetim süreçleri kuramēnin öncüsü Henri Fayol'dur. Fayol örgüt türünün, yönetimde önemli olmadığı iddialarına sürmüş, tek tip yönetim modelinin ilkelerini ortaya koymuştur. Fayol da tıpkı Taylor gibi örgütsel bakarıda yöneticilerin anahtar rol oynadığı iddia kabul etmektedir. Ancak Taylor yönetimin alt ve orta düzeydeki yöneticilere yönelmiş, Fayol ise tepe yöneticisine önem vermiştir. Fayol'a göre yönetim; işleri görmek, planlamak (planning), örgütlemek (organizing), emir vermek (commanding) işgüdümlü sağlamak (coordinating) ve denetlemek (controlling)dir. (POCCC formülü ile sembolize edilir.) Fayol, planlamaya geleceğe yönelik kararlar almak, örgütlemeyi: örgütteki insan ve madde kaynaklarıne belirli bir şekilde göre kullanmak, emir vermeyi; personeli yönlendirmek, işgüdümlü; iş bölümü ile ayrıştırmak olan kıkiler ve işlevler arasında bağ kurmak, denetimi ise kıkilerin ve birimlerin planlara, kurallara ve amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadığını görmek olarak tanımlamaktadır.³¹

2.3.1.1.1.3 Bürokratik Yönetim Kuramē

Bürokratik yönetim kuramēnin öncüsü Max Weber'dir. Weber'e göre yasal önderliğe dayanan ve salt yasalarla, kurallarla çalıştırılan bürokrasi, en saf ve evkûsel yönetim biçimidir. Max Weber'in yönetim bilimine en önemli katkıları ideal bürokrasi modelidir. Bu model ussal

²⁸ Nahide Dadaçay, **Örgüt ve Yönetim Kuramları** Ankara: TC Kara Kuvvetleri Komutanlığı Eğitim ve Doktrin Komutanlığı Eğitim Yöneticisi Öğretmen ve Öğrenci Yetiştirme Komutanlığı 1996, s.6

²⁹ Bu kuramın öncüsü Frederick W. Taylor'dur.

³⁰ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.4-11

³¹ Dadaçay, s. 10-11

(rasyonel)dir. Amacē örgütün verimli iklemesi ve etkili hizmet sunmasēdır. Yasal çerçeve, hiyerarkik yapē belgeleme, ıkbölümü, mesleklekmiik yönetici sēnēfēnēn varlēē ömür boyu memuriyet, personelin sēnavla seçimi, hizmetiçi eē itim, siyasal tarafsēzlēk, ücretlerin yapēdan ike göre deē il statüye göre saptanmasē yetkinin kikiye deē il pozisyona baē lē olukı Weber bürokrasisinin temel niteliklerini oluēturmaktadır.³²

2.3.1.1.2 Kısan Kıkkileri Teorileri

Klasik yönetim teorileri organizasyonlarda verimliliē e vurgu yaparken insan unsuru dēandaki faktörler üzerinde durduē u için 1930đlara gelindiē inde yetersiz kalmē, Neo-Klasik Örgüt Teorilerine yolu açmētır. Neo-Klasik Örgüt Teorisi de kendi içinde Yönetime Aē ālēk Veren Kuramlar ve Davranēçē ve Çevresel Kuramlar olarak ikiye ayrıdmētır.³³

Çalēanlarēn sadece ücret ve ekonomik faktörlerle motive olduē u inanēē 1930đlar ve 1940đlarda sorgulanmaya baklanmē, Kısan Kıkkileri Kuramēnēn doē ukına neden olmuştur. Kısan Kıkkileri Okulu yöneticilerin de çalēanlarēn da aynē organizasyonun parçasē olduē unu fark etmiē, böylece hedeflerin gerçekleştirilmesinde ortak paya sahip olduklarēnē ortaya koymuştur. Ayrēca, çalēanlarēn maak ve haklardan öte ihtiyaçlarē olduē u, bu ihtiyaçlar karēandēē takdirde çalēanlarēn daha verimli olacaē ē ve organizasyonun bundan faydalanacaē ēnē öne sürülmüştür. Bu dönemde yönetimin davranēsal açēdan yaklaēan organizasyondan ziyade bireye odaklanan birçok mikro bakē açēēbu dönemde doē muştur. Bu kurama öncülük ve katkıda bulunan bilim adamlarē arasēnda Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor ve William Ouchi bulunmaktadır. Kısan Kıkkileri kuramlarē arasēnda Hawthorne Araktēmalarē Kıtiyaçlar Hiyerarkisi Yaklakēnē Çift Faktör Teorisi (Hijyen ve Güdüleyici Faktörler), Teori X ve Teori Y, Teori Z yer almaktadır.³⁴

2.3.1.1.2.1 Hawthorne Araktēmalarē

Kısan Kıkkileri yaklakēnēnē yönetimle ilikkilendirilmesinde belki de en önemli role sahip olan bu araktēmalar Harvard Profesörü Elton Mayo tarafından 1924-1932 yēlarēarasēnda yönetilmiştir. Hawthorne etkisi kavramē zamanla yönetim ilgisinin çalēan üretkenliē i

³² Daktēçay, s. 9-10

³³ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.5.

³⁴ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.7.

üzerindeki etkisini tanımlamakta kullanılmak, bu araştırmalar çalışanların fiziksel ve parasal ihtiyaçlar kadar sosyal ihtiyaçlara da sahip olduğunu konusunda önemli bir ölçüt oluşturmaktadır.³⁵

2.3.1.1.2.2 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Psikolog Abraham Maslow'un İnsan İhtiyaçları Okulu'na en büyük katkısı çalışan motivasyonu üzerine yaptığı çalışmalarla olmuştur. Maslow (1954) çalışanların bir hiyerarşiye benzeyen birçok ihtiyaçları olduğunu teorisini ortaya koymak, temel ihtiyaçlar karşılandıkça çalışanların ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir üst seviyeye geçtiğini ve başka ihtiyaçların önem kazandığını tespitinde bulunmuştur. Maslow'a göre psikolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve özgerçekleştirme olmak üzere beş ihtiyaç alanı bulunmaktadır. Maslow'un hiyerarşisi yöneticilerin çalışanların ihtiyaç hiyerarşisinin farklı kademelerinde bulunmasına bağlı olarak çalışanları motive etmek için çok farklı teknikler kullanması gerektiğine işaret etmektedir.³⁶

2.3.1.1.2.3 Çift Faktör Teorisi, Hijyen ve Gündüleyici Faktörler

Psikolog Frederick Herzberg çalışan memnuniyetini sağlayan iki değişkenlerini belirlemek için yoğun mülakatlar yapmak, hijyen (durum koruyucu) ve gündüleyici faktörler olmak üzere iki set faktör tespit etmiştir (1966). Hijyen faktörleri ile şirket politikası ve prosedürleri, gözetim, işin kendisi, maaş ve haklar gibi teknik ve fiziki şartlar dahil çalışma koşulları ile ilişkilendirilmiştir. Gündüleyici faktörler ise fark edilmek, bakarma duygusu, sorumluluk ve bireysel gelişim olarak belirlenmiştir. Herzberg'in çalışması iş memnuniyetini korumak için yöneticilerin çalışanların bu iki tip ihtiyaca sahip olduğunu fark etmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır.³⁷

2.3.1.1.2.4 X Teorisi ve Y Teorisi

Endüstriyel psikolog Douglas McGregor (1960) birçok yöneticinin halen çalışanların işe ilgisinin az olduğunu ve hırsı sahip olmadıklarını konusunda geleneksel bir önyargıya sahip olduğunu kaydetmiş, bu yaklaşımı Teori X olarak isimlendirmiştir. Teori X bu varsayım ile çalışan motivasyonunda kontrol, tehdit, baskı kullanmanın önemini vurgulamaktadır. McGregor ayrıca bir de Teori Y geliştirmiş, bu teoride yöneticiler kontrol veya korku faktörüne

³⁵ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.),s.6.

³⁶ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.),s.6.

³⁷ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.),s.6-7.

dayanmamakta, bunu yerine çalışanlarla organizasyonun ihtiyaçlarını entegre etmektedirler. Teori Yöde yöneticinin rolü çalışanlarê doğ ru pozisyona yerlektirerek uygun ödüllendirmeleri sağ lamaktê.³⁸

2.3.1.1.2.5 Z Teorisi

William Ouchi tarafından geliştirilen Z Teorisiöne göre organizasyonel gelişimin anahtar bileşenleri çalışan katđânê ve bireysel gelişimdir. Z Teorisiönde çalışan ve yönetici ilişkilerinin altê çizilmekte, X Teorisiönden feyz alđnarak yönetimin önemli kararlarê almasê gerektiğ i ve güçlü bir otorite anlayêolmasê gerektiğ i sonucu çêkarđlmaktadır.³⁹

2.3.1.1.3 Çaj dak Örgüt Teorileri Yaklaşınlarê

1960đlara gelindiğ inde, teorisyenler hem klasik örgüt teorisinin hem de insan ilişkileri teorisinin kavram ve bileşenlerini birlektirip genişletmeye baklamâttê. 21. yüzyđda da devam eden bu çaba modern yönetim düşünçesi üzerine yönetim etkinliğ i, liderlik, sistem teorisi, toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim alanlarênda muazzam bir literatür oluşmasêna zemin hazêlamâttê.⁴⁰

2.3.1.1.3.1 Yönetmel Etkililik

Yönetmel etkililiğ in kurumsal etkinlikten daha önemli olduğ u savunulmaktadır. Bu teoriyi ortaya koyan Peter Drucker Hedeflerle Yönetim sistemini yaratmâttê. Bu sistemde yönetim tüm çalışan ve birimler için hedef ve beklentilerini belirlemekte ve paylamaktadır.⁴¹

2.3.1.1.3.2 Liderlik Teorisi

Bu teörinin önde gelen savunucularêndan Warren Bennisê göre liderlik vizyon, tutku ve bütünlük olmak üzere üç temel niteliğ i gerektirmektedir. Bennisê göre liderler yaratmakta, yöneticiler taklit etmektedir.⁴³

³⁸ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.7.

³⁹ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.7.

⁴⁰ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.),7-10.

⁴¹ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.8.

⁴³ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.8-9.

2.3.1.1.3.3 Sistem Teorisi

Sistem Teorisinin öncüleri, Schoderbek& Kefalas, Covington, Pfeffer & Salancik'dir. Kurum faaliyetlerinin geliştirilmesi için iç ve dış çevre faktörlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği, yöneticinin, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre şartlarında dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır.⁴⁴

2.3.1.1.3.4 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite yönetiminin öncüleri Weaver, Hand, Walter Shewart, Juran, Deming, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Karou Ishikawa'dır. Toplam Kalite Yönetimi özellikle üretimde ve müşterilere hizmet sunma konusunda işletmelerde kaliteyi yakalamak için uygulanan bir dizi yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.⁴⁵

2.3.1.1.3.5 Stratejik Yönetim

20. yüzyılda şirket ve endüstrilerin gelişmesi, stratejik yönetimin önemini artırmıştır. Stratejik yönetim rekabet avantajı geliştirmek için endüstri ve rakipleri analiz etme amaçlı araç ve teknikler geliştirmekle ilgilenmektedir. Harvard Profesörü Michael Porter'ın Rekabet Stratejisi (1980) ve Rekabet Üstünlüğü (1985) kitapları bu alandaki literatürün en önemli parçasıdır oluşturmakta ve tüm dünyadaki işletme okullarında okutulmaktadır.⁴⁶ 1980 yılında yazdığı Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri adlı kitapta Porter, stratejik yönetim kavramında önemli bir yer tutan 5 kuvvet modelini ortaya koymuş, bu beş kuvveti firmaların kendi arasındaki rekabet, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün veya hizmet tehdidi ile giriş engelleri olarak tanımlamıştır.⁴⁷

⁴⁴ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.9.

⁴⁵ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.9-10.

⁴⁶ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.10.

⁴⁷ Michael Porter, Rekabet Stratejisi, **Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s.4.

2.3.1.2 Medya Yönetimi Araştırmalarında Kullanılan Teoriler

2.3.1.2.1 Stratejik Yönetim Teorisi

Günümüze kadar yapılan medya yönetimi araştırmalarında en çok kullanılan teorik ve kavramsal çerçeve stratejik yönetim kuramı olmuştur. Bazı medya şirketlerinin neden daha iyi performans gösterdiğini anlamak üzere çok sayıda vaka çalışması ve analiz yapılması, bu da stratejik yönetimin temel ilgi alanı içinde yer almıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar arasında medya piyasasıyoğunlaşma stratejisi, piyasa kartlarının değişimine uyum sağlama, farklı piyasa ve yasal çerçevelerde faaliyet gösteren şirketler için stratejik seçenekler gibi konulara içermiştir.⁴⁸

Stratejik yönetim teorisini esas alan kavramsal çerçevelerden iki tanesi çok belirgin olmuştur. Bunlardan birincisi temelini endüstri-organizasyon kavramları üzerine inanan eden İngilizce *structure-conduct-performance* (yapı-yönetim-performans) kelimelerinin kısaltması olan SCP yaklaşımıdır. SCP yaklaşımı endüstrinin yapısına odaklanmakta ve bu yapı ile organizasyonel performans ve yönetim arasındaki bağa incelemektedir. SCP yaklaşımına medyaya uyarlayan çalışmalardan bazıları Ramstad, 1997; Wirth & Bloch, 1995; Young, 2000 olmuştur. İkinci kavramsal çerçeve ise yine İngilizce *resource-based view* kelimelerinin kısaltması olan ve RBV diye bilinen yaklaşım olup, her şirketin stratejileri algılamasına ve uygulamasına yardımcı olan, kendine has kaynakların toplamından oluşan bir bütün olduğu üzerine kurulmuştur. RBV stratejileri, şirketlerin kendilerine has ve taklit edilmesi mümkün olmayan özellik ve niteliklerini keşfederek organizasyonu bir bilgi duvarı ile korumaları gerektiğini önerisinde bulunmaktadır.

Strateji yönetim teorisi kapsamında SCP ve RBV yaklaşımlarına ilave olarak bir de niş teorisi öne çıkmakta, aynı biyolojide canlı türlerinin doğada nişlere sahip olması gibi endüstrilerin içinde de niş alanlar bulunduğunu ortaya koymaktadır. SCP, RBV ve niş yaklaşımlarının dışında, strateji kapsamında geliştirilmesine ihtiyaç duyulan alt bakışlarda

⁴⁸ Bożena I. Mierzejewska, Media Management in Theory and Practice, Mark Deuze (Ed.), **Managing Media Work**, ABD: Sage Publications, 2011, s.14.

sadece birkaçı ise piyasaya-girik stratejisi, markalama, mükterek-tekebüs yönetimi, yeni ürün geliştirme gibi baklâklardır.⁴⁹

2.3.1.2.2 Yapēsal Teoriler

Yapēsal teorilerin en belirgin olanē yapēsal kokul baē ānlâk teorileri olup, bu teoriler organizasyonel yapē ile performans sonuçlarē arasındaki baē ē tanēnlamaktadır. Kökenini ekonomik rasyonalite varsayēmlarēndan alan yapēsal kokul baē ānlâk teorisi organizasyonlarēn çevrelerindeki piyasa kokullarēndaki kartlara göre verimlilikleri ve finansal performanslarēnē azamiye çēkaracak yapēdarēedineceē ini savunmaktadır. Sonuç olarak tüm kirketler için etkin ve geçerli olacak tek bir organizasyonel yapē mevcut olmasēmümkün deē ildir.

Bu teoriyi kullanan araēmalar ilk olarak 1970ēlerde gazetecilik sektöründeki konsolidasyon karkēsında doē muk, gazete zinciri sahipliē i ile baē ānsēz sahipliē in etkilerini karkēaktē mē tē. Daha güncel araēmalarda ise bunun yerine daha çok halka açē kirketler ile kahē kirketlerinin etkileri karkēaktē d maktadır. Bu araēmalar, halka açē kirketlerin finansal piyasalardan yatē ān getirisini maksimize etme yönünde baskē göreceē i, bunun sonucunda ise haber merkezlerine ve iēerik üretime harcayacaklarē kaynaklarē azaltma yönünde etkileyeceē ini önermektedir. Bunun da halka açē kirketlerin üreteceē i haber ve eē lence ürünlerinin kalitesini azaltacaē ē öngörülmektedir. Ancak haber merkezlerinin kaynaklarē ān azalmasē ile iēerik kalitesinin azalacaē āna dair bir baē henüz tamamen kurulamamē tē.

Sahiplik yapē ān medya iēerikleri üzerine etkilerini inceleyen araēmalar aē ālâklē olarak gazete iēerikleri üzerine olmuē, henüz televizyon ve radyo iēeriklerini inceleyen çok fazla çālāma yapēmamē tē.⁵⁰

2.3.1.2.3 Milletlerüstü Medya Yönetimi Teorisi

Geētiē imiz 20 yē içinde medya kirketlerinin artan küresellekme eē ilimine paralel olarak bu konuda yapēdan araēmalarda da artē olmuētur. Küresel çapta genikleyerek saē lanan konsolidasyon ve faaliyet alanlarēna çēkētililik kazandēmanēn finansal sonuçlarē nasē etkileyeceē i, küresellekmenin haber, film ve diē er medya ürünlerinin iēerik ve kalitesini nasē

⁴⁹ Deuze (Ed.), s.14-15

⁵⁰ Deuze (Ed.), s.15-16

değ iktireceğ i, yabancē piyasalar için üretilen ürün ve içeriklerin yönetim yapđarē ve uygulamalarēnca nasđ kekillendirileceğ i ve bunlarēn akabinde ortaya çđkan içeriğ in söz konusu ülkelerdeki politika, ekonomi ve kamu yararēnēnasđ etkileyeceğ i gibi sorular merak edilen ve araktēmacđarēn ilgisini uyandēran alanlar olmuştur.

Milletlerüstü yönetimin birçok farklıyönetim konusunu içermesinden ötürü bu konuya tek bir teoriyle yaklaşmak mümkün olmamaktadır. Hatta bu problem sadece medya yönetimi değ il, tüm uluslararası yönetim araktēmalarēnēn bir sorunudur.

Bu alandaki araktēmalarēn çoğ u organizasyonel yapē strateji ve politika etrafēnda odaklanmā, finans, kültürler arasēpersonel yönetimi, liderlik, ürün geliştirme ve faaliyetlerin koordinasyonu gibi fonksiyonel alanlarēinceleyen çālēmalar sēnēlēsayēda kalmāttır.⁵¹

2.3.1.2.4 Kurumsal Kültür Teorisi

Kültür, organizasyonlarēn içinde çok kuvvetli bir unsur olarak ortaya çđkmakta, organizasyonel kültür ise kararlarēkekillendiren, öncelikleri belirleyen ve sonuçlarēetkileyen bir faktör olarak karkēmēza gelmektedir. Kültür, bir kurumun bakarēkaynağ ē olabileceğ i gibi, bakarēēzlēğ ēn da kaynağ ē olabilmektedir. Medya yönetimi için kurumsal kültür konusunun ön plana çđkmasē1990đlarēn sonu ve 2000đi yēlarēn bakēnda olmuştur. Bunun en önemli nedeni ise gazeteciler ve analistlerin bu dönemlerdeki belli baklēbazē medya kirketlerinin çökükünü kurumsal kültüre bağ lamasēolmuştur. Bu konuda yapđan araktēmalarēn önemli örneklerinden biri kurumsal kültürün, haber kuruluşlarēnēn değ iken piyasa koşullarēna adaptasyonu üzerindeki etkisi üzerine Lucy Küng tarafēndan yapđan çālēma olmuştur.⁵²

2.3.1.2.5 Teknoloji ve İnovasyon

İnovasyon yönetimi, medya yönetimi ve ekonomisi dalēnda en önemli araktēma alanlarēndan biri olarak öne çđkmaktadır. Bu durum, 2000 yēdēsēralarēnda baklayarak yayēnlanan medya kirketlerinde teknoloji ve inovasyon konulu araktēmalarda da kendini göstermektedir. Teknolojik değ ikim, medya endüstrisi için hem kaçēnēmaz bir gerçek hem de ilerlemenin ardēnda yatan unsur olarak karkēmēza çđkmaktadır. Bu değ ikliliklerin hēzēve boyutu tüm medya

⁵¹ Deuze (Ed.), s.17

⁵² Deuze (Ed.), s.18

sektörleri için zorluklar ortaya koymaktadır. Teknoloji ve inovasyon üzerine yapılan araştırmalar medyanın potansiyel olarak diğer teknolojiler ile karşı karşıya kalacağı ortaya koymaktadır. Yeni Teknoloji denildiğinde yeni bir endüstrinin doğması neden olacak ya da mevcut bir endüstrinin dönüşüm geçirmesine neden olacak bilimsel tabanlı inovasyonlara kastedilmektedir.

İnternet, interaktif televizyon cihazları, e-kitaplar ortaya çıktıklarında mevcut medya endüstrisi sektörlerinin ilk modellerini tabandan sarsabilecek iletişim teknolojilerine gösterebilecek örneklerden sadece bazılarıdır. Yeni teknolojilerin gelişim, edinim, ekonomik ve sosyal etkilerinin medya endüstrisi ve ürünleri üzerine etkilerini anlamak medya yöneticileri ve çalışanları, ekonomistler, yatırımcılar, politika yapıcılar ve tüketicileri kapsayan geniş bir paydaş kitlesi için önem taşımaktadır. Bu nedenle medyadaki teknoloji ve inovasyonlara sistematik olarak incelenmesi inovasyon yönetimi teorisi için önem arz etmektedir.

Bu konuda yapılan araştırmalar dört konu etrafında olmuştur. Birincisi yeni ürün, teknoloji ve inovasyonlara stratejik bir silah olarak gören yeni ürün geliştirme teorisi, ikincisi yaygınlaşma veya inovasyonların edinilmesi teorisi, üçüncüsü edinimin organizasyonlar ve çalışanlar üzerinde etkisi, dördüncüsü ise tüketicilerin medyayı kullanma ve bu kullanımdan edindikleri faydayı inceleyen kullanım/fayda alanıdır.⁵³

2.3.1.2.6 Liderlik Teorisi

Liderlik teorisi medya yönetimi alanında araştırma ve kuram geliştirme açısından en çok ihmal edilen alanlardan biri olmuştur. Bu durum liderliğin önemsiz kabul edilmesinden kaynaklanmamış, ancak konu hakkında yazılanlar bir iki medya yöneticisinin medya şirketlerini yönetme veya kontrol etmekteki rolüyle sınırlı kalmıştır. Liderlik ve medya kuruluşlarının davranış ve performansları arasındaki ilişki olduğu dair varsayılara karşılık, medya yönetimi akademisyenlerinin liderlik davranış ve etkileri üzerine çok az sayıda sistematik araştırma bulunmaktadır. Medya yönetimi literatüründe liderlik konusuna dolaylı ya da doğrudan eğilen az sayıda çalışmalar ise liderlik ve değişim, kurumsal problemler, kurumsal değişimler ve öncelikler üzerine olmuştur.

⁵³ Deuze (Ed.), s.19

Liderlik teorisi baklğ ĩna dahil olan konulardan biri motivasyon, bir dĳ eri de son yēlarda ĳn plana çēkan deĳ ikim yĳnetimidir. Motivasyon alanē liderlik baklğ ē altēnda oldukça ihmal edilen bir konu olmuē, bu konudaki az sayēdaki araētērmadan biri gazeteciler arasēndaki ik tatminini ĳlçen bir araētērma olarak kayda geçmiştir. Deĳ ikim yĳnetimi kavramē 21.yūzyēēn bakēnda akademisyenlerin ilgisini çekmeye baklamāē, deĳ iken ekonomik, yasal, teknik ortamda deĳ ikim adeta medya kirketlerinin kurumsal ortamēnda tek deĳ ikmeyen unsur olmuştur. Bu konuyu ele alan az sayēda çalēxmada genel olarak deĳ ikimin haber merkezleri ve gazeteciler ųzerine etkisine odaklanēlmēētē. Bu çalēxmalarēn sonucunda deĳ ikimin yēēēē olduĳ una dair kanēlara varēlmēētē.⁵⁴

2.3.1.3 Medya Yĳnetimi ųzerine Araētērmalar ve Yayēnlanan Kitaplar

Medya yĳnetimi ųzerine akademik araētērmalara ilgi 20. yūzyēda ĳnce gazetecilik, onu takiben ise radyo, sinema filmi ve televizyonculuk alanlarēnda medya kirketler topluluklarēnēn ēekillenmeye baklamasē ųzerine doĳ muştur. Medya endųstrisi doĳ asēgereĳ i her yerde ve yaygēn olmasēndan ĳtųrų toplum iēin pek çok aēēdan ĳrneĳ i az bulunan bir ĳrnek tekil etmektedir. Medya bilgi ve ēē lencenin birincil kaynaĳ ēnē oluēturmakta ve Laswellēn bir toplumun kųltųrųnų yansāma olarak tanēnladēĳ ē fonksiyonun ĳnemli bir parçasēnē oluēturmaktadır.⁵⁵

1988 yēēnda yaptēklarē çalēxmada Lavine ve Wackman medyyē dĳ ēer ik kollarēndan ayērt eden bekōzellĳ i a) medya ųrųnųnų hēēlēeskiyen nitelikte olmasē b) ileri derecede yaratēēē çalēxanlar; c) organizasyonel yapē d) medyanēn sosyal rolų (farkēndalēē, etki, vb); e) geleneksel medyanēn sektōrleri arasēndaki çizgilerin bulanēēlakmaya baklamasē olarak tanēnlamēēlardē. Ferguson da 1997 yēēnda yaptēĳ ē kōkenini teoriden alan bir medya yĳnetimi alanē çaj rēēnda bu ayērt edici ųzelliklere atēēta bulunmuştur. Caves 2000 yēēnda medya kirketleri ile dĳ ēer endųstrileri ayērt etmekte sōzleēme teorisini sunmuē, buna ilaveten yaratēēē bireylerle iletikim kurmanēn farklēēēlarē ve talep belirsizlĳ inin altēnēēizmiētir.⁵⁶

Medya Yĳnetimi ve Ekonomisi Araētērmalarē Hēēk 75 Yēēadlēēalēxmasēnda Albarran, konu ųzerine yayēnlanan kitaplarē ųēē ayēēmāē, bu ēekitleri endųstri kōkenli kitaplar, ders

⁵⁴ Deuze (Ed.), s.21-23

⁵⁵ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s. 3

⁵⁶ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.3

kitaplarē ve araştırma temelli kitaplar olarak belirlemiştir. Medya Yönetimi üzerine Amerika Birleşik Devletleri'nde yayımlanan belli başlı kitaplardan ilki 1948 yılında Reinsch tarafından Radyo İştasyonu Yönetimi adlı kitap olmuş, sektör çalışanların kullandığına yönelik ilk kitaplardan biri olmuştur. Bunu 1954'de Thayer tarafından yazılan Gazete Yönetimi kitabē izlemiş gazetelere odaklanan öncü kitaplardan biri olmuştur. 1968'de Quall&Martin tarafından kaleme alınan TV Yayındığı kitabē televizyon yayındığına odaklanan ilk ders kitabē olmuş, Giles tarafından 1987'de yazılan Haber Merkezi Yönetimi adlı kitap ise gazete yönetiminin içinde bulunduğu u durumu hem pratik hem teorik açıdan ele alan bir eser olarak kayda geçmiştir. 1987'de Sherman tarafından yazılan Telekomünikasyon Yönetimi, 1988'de Lavine & Wackman tarafından kaleme alınan Medya İşletmeleri Yönetimi, 1997'de Albarran tarafından yazılan Elektronik Medya Yönetimi, yine 1997'de Gershon tarafından yazılan Uluslararası Medya Kuruluşları 2005'te yayımlanan Chan Olmsted imzalı Medya şirketleri İşin Rekabet Stratejisi, 2006 yılında Albarran, Chan-Olmsted & Wirth tarafından derlenen Medya Yönetimi ve Ekonomisi El Kitabē medya yönetimi üzerine Amerikan literatürünün önemli çalıřmalarē olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 2
Medya Yönetimi Üzerine Amerikan Literatürü

J. Leonard Reinsch	Radyo İştasyonu Yönetimi (Radio Station Management)	1948	Radyo yönetimine odaklanan ilk kitap olan yayın uygulamalarına yöneliktir.
F.Thayer	Gazete İşletmesi Yönetimi (Newspaper Business Management)	1954	Gazetelere yönelik ilk kitaplardan biri olan yayın, endüstriye yöneliktir.
Quall & Martin	Televizyon Yönetimi (Broadcast Management)	1968	Yönetim odaklı ve televizyonlara konsantre olan ilk ders kitabēdır.
Giles	Haber Merkezi Yönetimi (Newsroom Management)	1987	Teorik ve pratik uygulamayē birleştiren gazete yönetiminin mevcut durumunu anlatan bir yayındır.
Sherman	Telekomünikasyon Yönetimi (Telecommunications Management)	1987	Üç baskı bulunan kitap medya yönetimi üzerine ders kitabē olarak genik kabul görmüş bir yayındır.
Lavine & Wackman	Medya İşletmelerini Yönetmek (Managing Media Organizations)	1988	Üniversite kitabē olarak yazılan teorik başlı çalışma medyayē genik bir bakış açısıyla ele almaktadır.
Alan B. Albarran	Elektronik Medya Yönetimi (Management of Electronic Media)	1997	Bekinci baskı yapılan kitap elektronik ve dijital medya endüstrilerine odaklanmaktadır.
Gershon	Uluslararası Medya Kuruluşu (The Transnational Media Corporation)	1997	Uluslararası medya kuruluşlarının rolüne dair vaka çalıřmalarē sunan bir çalışmadır.
Sylvia M. Chan-Olmsted	Medya şirketleri İşin Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy for Media Firms)	2005	Stratejik yönetimin medya endüstrisine uyarlandığı bir çalışmadır.
Alan B. Albarran, Sylvia M.Chan-Olmsted, Wirth	Medya Yönetimi ve Ekonomisi El Kitabē (Handbook of Media Management and Economics)	2006	Medya Yönetimi ve Medya Ekonomisi üzerine çalışmaların bir araya getirildiği derleme bir yayın olup, içinde medya ekonomisi ve gelecekteki araştışmalar için gündem oluşturmaya yönelik bölümler barındırmaktadır.

Kaynak: Alan B.Albarran, "Media Management and Economics Research, The First 75 Years", **Alan B.Albarran (Ed.), Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment** içinde (5-17), New York: Routledge, 2013, s. 10

Mierzejewska ve Hollifield (2006) medya yönetimi araştırmalarının kökenini daha çok organizasyonel araştırmalardan aldığını tespit etmekte, ancak medya ürünlerinin bilgiye yönelik olması ve ekonomik özelliklerinden ötürü farklı olduğunu da belirtmektedir. Yazarlar, 1988-2003 yılları arasında Journal of Media Economics ve International Journal on Media Management dergilerini taramaları sonucunda medya yönetimi çalışmalarına Stratejik yönetim teorileri; teknoloji, inovasyon ve yaratıcılık; izleyici/tüketici teorileri; olasılık/etkinlik teorileri; siyasal ekonomi ve normatif yaklaşımlar ve organizasyonel/ profesyonel kültürel teoriler olmak üzere altı kategoriye ayırmışlardır. Bu taramanın döneminde 70 yıl üzerindeki medya yönetimi araştırmaları incelendiğinde ele alınan ortak konular arasında inovasyonların yayılması, ekonomik teori ve liderlik olarak belirlenmektedir. Zaman içinde rafine edilmik ve sınımlanmış, medya yönetimine has teoriler konusunda bir eksiklik bulunmaktadır. Bu alanın iletişim araştırmalarıyla karşılaştırıldığında daha yeni bir alan olması nedeniyle konuya ilgi duyan akademisyen sayısının daha az olmasıyla başlanabilmekle birlikte, bu durum medya yönetimi alanında geleceğe yönelik ilerlemenin önünde bir engel teşkil etmektedir.⁵⁷

2.3.2 Medya Ekonomisi

2.3.2.1 Ekonomi Bilimi ve Medya Ekonomisi

Medya ekonomisi denildiğinde, pek çok umuzun aklına isminin de çağrıştırdığı üzere ekonomi bilim dalı gelmektedir. Medya Ekonomisi kavramı, ekonomi biliminin medya endüstrisine has unsurlarını inceleyen bir bilim dalı olarak ele alırsak kısaca ekonomi bilimine değinmemiz gerekmektedir.

Medya ekonomisi alanında önemli çalışmalar bulunan Kuzey Teksas Üniversitesi profesörlerinden Alan B. Albarran'a göre, bir bilim dalı olarak iktisadi ilk olarak 17.yüzyılda ortaya çıkmak ve siyasal ekonomi olarak adlandırılmaktadır. 20. Yüzyılın başlarına gelindiğinde ise sadece iktisadi olarak anılmaya başlanmıştır.⁵⁸ Albarran'ın verdiği bu bilgilere karşın, Prof. Dr. M. Burhan Erdem'in İktisat Tarihi adlı kitabında ise ekonominin bir bilim dalı olarak ortaya çıkması ile ilgili olarak pek çok tarih ortaya atılmaktadır. Bu tarihlerden bir tanesi, Adam Smith'in mekhar kitabı Milletlerin Servetinin Yayılması'nın yayınlanma tarihi olan 1776 yılıdır.

⁵⁷ Albarran (Ed.), Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment, s.10-11

⁵⁸ Alan B.Albarran , **The Media Economy**, Birinci Baskı New York: Routledge, 2010, s.2

iken bir diğ eri ise ABD’de Harvard Üniversitesinde Sir William J. Ashley için özel olarak ve dünyada bir ilk olarak iktisat tarihi kürsüsünün kurulduğ u 1892 yēdēdē. Anēdan tüm bu değ ikik tarihleri bir kenara koyarak bu bilim dalēnēn belli bir tarihte doğ duğ unu söylemek yerine zaman içinde bilim vasfēnē kazandē ēnē söylemek daha doğ ru bir yaklakēn olacaktē. Yine de bir tarih çizgisinden bahsetmek gerekirse; iktisat tarihinin gücünü, klasik iktisat okuluna bir tepki olarak doğ an tarihçi okuldan aldē ēnē ve 1840’dlardan itibaren gelikerek 20. Yüzydēn bakēnda bağ ēmsēz bir bilim dalē haline geldiğ ini söylenebilmektedir.⁵⁹

Medya ekonomisinin kökenini oluşturan ekonomi bilimi, arz ve talep üzerine kurulmuştur. En basit şekliyle açıklamak gerekirse, üreticiler kē kaynaklarē kullanarak tüketicilerin istek, talep ve ihtiyaçlarēnē karkēlamak üzere mal ve hizmet üretmektedirler. Bu tanēnēmedya ekonomisine adapte ettiğ imizde üreticileri, televizyon ve radyo istasyonlarē uydu istasyonlarē kēbekesi, gazete, dergi ve internet yayēncēlarē olarak kabul edebiliriz. Ekonomide ürün veya hizmet olarak tanēnlanan çēktēdar ise medya ekonomisinde içerik olarak adlandēdēlmaktadır. İster bir TV kanalēnda, ister bir bilgisayarda, isterse avuç içi büyüklüğ ünde bir akēlē telefonda tüketiliyor olsun medyanēn ürünü içeriktir. Tüketiciler ise iki grupta toplanmēktē: birincisi içeriğ i izleyen, dinleyen veya bizzat okuyan kıkiler, ikincisi ise medya kanalēnda bu kıkilere ürünlerini veya hizmetlerini satabilmek için yer veya zamanēkiralayarak ulakmaya çalēkan reklam verenlerdir.⁶⁰

Ekonomi bilimi geleneksel olarak makro ve mikro bakē açēdarēyla incelenmiē, medya ekonomisi de benzer bir yaklakēn göstermiştir. Makro ve mikro ekonomiyi birbirinden ayēran en önemli unsur makro ekonominin daha büyük gruplar ve ekonomik büyüklerle ilgilenmesidir. Buna karkēdēk mikro ekonomi ise daha küçük, iyi tanēnlanmēk belli sektörleri, firmalarē ve tüketici gruplarēnē konu almaktadır.⁶¹

Makro ekonomi dalē ulusal, hatta küresel büyüklükleri ele almaktadır. Kapsamēna, ekonomik büyüme katsayēdarē (faiz oranlarē para arzē iksizlik), siyasal ekonomi (ekonomiye yönelik kamu politikalarē) ve Gayrisafi Milli Hasēda olarak ölçülen ulusal üretim ve tüketim ile

⁵⁹ M.Burhan Erdem (Ed.), **İktisat Tarihi**, Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayēnē 2004, s. 3

⁶⁰ Albarran, The Media Economy, s. 2

⁶¹ Albarran, The Media Economy, s. 2

Gayrisafi Yurtiçi Hasda gibi konular girmektedir. Buna karadık, mikro ekonomi dalē ise çoğunlukla pazar yapēnē ve firma davranēnē incelemektedir.⁶²

2.3.2.2 Medya Ekonomisinin Tanēnē

Fransē akademisyen Nadine Toussaint Desmolins tarafēndan 1978 yēnda yazdan medya ekonomisi üzerine yazdan ilk kitaplardan biri olan Lēconomie des Medias adlē kitaba göre ister basē, ister radyo ya da televizyon olsun tüm geēmikte medya dallarē tarihsel, hukuksal ve sosyopolitik yaklakēnlarla ele alēmētē. Bunun nedenlerinden biri halkē çoğunluu için medya ancak içerii ve iletii mesaja göre ilgiye deēerdir. Oysa, medya endüstrisi de diēer sektörlerle karadaktēdabilececek bir biçimde gelişmiştir. Medya endüstrisini diēer ekonomik etkinliklerden ayēan faktör ürünlerinin kendine özgü yanēdē.⁶³ Medya ekonomisinin kendine özgü özellikleri arasēda zamana karē hassasiyet özelliini ifade eden nedayāksēz ürün özelliio; devingen rekabet yapēndan ötürü reklamveren ve okurun beklentilerini hēzla karēdayabilmek için, hēz ve zaman baskēna karēani cevap verebilmek için katē kurallar yerine nēsnek organizasyon yapēō; nkreatif ikgücü gereksinimiō; medyanē dördüncü kuvvet olarak görölmesinden ötürü nsosyal sorululukō; teknolojik deēikim nedeniyle nımcralar arasē belirsizleken sēnēlarō; nhēz ve zaman baskēō; hedef kitlesinin okur ve reklamveren olmak üzere aynēanda iki tüketici grubuna hitap etmesi nedeniyle nduopol hedef kitlesiō; nölçekō ve nkapsamō ekonomisi medya ekonomisini diēer alanlardan farklē kdan yapēsal özelliklerdir.⁶⁴

Medya ekonomisi tanēnēna bir resmiyet kazandēmak amacēyla çekitli tanēnlamalar yapēmaya çalēmētē. Ekonomi, Parkin, Powell ve Matthews tarafēndan 1997 yēndaki bir çalēmalarēnda insanlarēn kē kaynaklarla baka çēkabilmek için yaptēklarē tercihleri inceleyen bilim dalēolarak tanēnlanmētē. Medya ekonomisi üzerine pek çok makalesi ve kitabē olan, bu alanda söz sahibi akademisyenlerden biri olan Robert Picardōn 1989 yēnda yaptē ē tanēna göre medya ekonomisi medya ikletmecilerinin mevcut kaynaklarla izleyicilerin, reklamverenlerin ve toplumun bilgi ve eēlence ihtiyacēnē nasē karēdadē ēyla ilgilenmektedir. Picard 2006 yēndaki çalēmāsēnda ise medya ekonomisini ekonomik teoriyi medya endüstrileri

⁶² Albarran, The Media Economy, s. 2

⁶³ Nadine Toussaint Desmolins, **Medya Ekonomisi**, Galip Üstün (çev.), İstanbul: Hētıkim Yayınlarē 1993. s. 7-11.

⁶⁴ Orhan Baytar, **Teorik ve Pratik Açılan Medya Ekonomisine Bakā**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2013, s.43-53

ve kirketlerinin ikleyikini açēklamak üzere uyarlamak olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde yine medya ekonomisinde tanēmēk bir diēer akademisyen olan Albarranōn, 1996 yēānda yaptēē tanēāna göre medya ekonomisi medya endüstrilerinin ve kirketlerinin tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarēē karkēdamak üzere kē kaynaklarē kullanarak nasēl içerik ürettiklerine odaklanmaktadır. 1998 yēānda yapıēan bir çālēmada Alexander ve diēerleri için ise medya ekonomisi, deē ikik medya sektörleri için çēktēüreten ve satan firmalarēn operasyonlarēve mali aktivitelerini içermektedir. Kūgiltireōde Medya Ekonomisi üzerine ilk ders kitaplarēndan birinin yazarlarēndan olan Gillian Doyleōun nMedya Ekonomisini Anlamakō adlē kitabēnda yaptēē tanēāna göre ise medya ekonomisi bilim dalē ekonomi bilim dalē ile medya bilim dalēnē bir birlekidir. Doyleōa göre medya ekonomisi, yöneticilerin, uygulayēcılarēn ve diēer karar mercilerinin kararlarēē kimi zaman yönlendiren kimi zaman ise kēēālayan deē ikken ekonomik güçlerle ilgilenmektedir.⁶⁵

Albarran, 1996ōda yayēnladēē kitabēnda yaptēē ē medya ekonomisi tanēmēnē 2002 yēānda yayēnladēē kitabēnda az farkla tekrar ederken, 2010 yēānda yazdēē ē Medya Ekonomisi adlē kitabēnda bu tanēnlamayē biraz daha genikletme ihtiyacē duymuk ve medya ekonomisini, nmakro ve mikro ekonomik çerçeveden bakēarak teori, kavram ve kurallar vasēasēyla medya kirketleri ve endüstrisinin küresellekme, yasal mevzuat, teknoloji ve sosyal açēlar gibi deē ikik güçlerle baē lantēē olarak küresel, ulusal, hane halkēve bireysel olmak üzere farklıoperasyonel seviyelerde nasēl iklediē ini inceleyen bilimō olarak tanēnlamēēē.⁶⁶

2.3.2.3 Medya Ekonomisini Kūcelemede Kullanēan Kuramlar

Picardōa göre, medya ekonomisi disiplininin gelikimi sērasēnda üç kuram ortaya çēkmēēē. Bu kuramlar teorik, uygulamalēve elektirel kuramlar olarak adlandēēēmēēē. Teorik ve uygulamalēkuramlar içiçe geçmik iki yaklakēn iken elektirel kuram bu iki yaklakēndan ayrē durmuştur. Bu farklı yaklakēnlar akademisyenlerin farklı akademik kökenlerden gelmesinin yanēēra deē ikik konu ve meselelere odaklanēmasēndan ötürü ortaya çēkmēēē.⁶⁷

⁶⁵ Gillian Doyle, **Understanding Media Economics** , 2. Baskē Londra: Sage Publications, 2013, s. 2.

⁶⁶ Albarran, *The Media Economy*, s.3.

⁶⁷ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.29.

2.3.2.3.1 Teorik Kuram

Bu geleneksel kuram, iletişim sektörünün sunduğu mal ve hizmetleri tüketen piyasa aktörlerinin, tüketime yönelik tercih ve kararların etkileyen faktörleri çeşitli ekonomik unsurlar da dikkate alarak inceleyen ve bunları yorumlayarak açıklamalar getirmeye çalışan iktisatçılar tarafından benimsenmiştir. Bu yaklaşım esas olarak neo-klasik iktisat temeline dayanmakta, iletişim sistemleri ve medyaya dair aksiyonların sınırlanması veya zorunlu kılınan güçleri açıklamakta bu bakış açısını kullanmaktadır. Medyanın geleceğini etkileyecek olan etken ve ihtimaller belirlenirken aynı zamanda tüketicinin optimum seviyeye ulaşacak tercihlerini tespit edebilmek adına medya operatörleri için teorik tanımlamalar da getirmektedir. Ayrıca farklı strateji tercihlerine bağlı optimal sonuçlar da araştırılmaktadır. Bu yaklaşımın önemli savunucuları Owen, Beebe ve Manning, Webb ve Wildman'dır.⁶⁸

2.3.2.3.2 Uygulamalı Kuram

Bu kuram, işletme ekonomisi ile üniversitelerin işletme bölümlerince ve de medya endüstrisinde faaliyet gösteren araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemin hâlihazırda en çok tercih edilen yaklaşım olduğu söylenilebilmektedir. Uygulamalı kuramda iletişim endüstrisinin yapısıyla faaliyet gösterdiği pazar, sektördeki trend ve değişimler birlikte göz önüne alınarak araştırılmaktadır. Tüketici davranışları ile ekonomi piyasalarındaki değişimlikleri denetleyebilmek veya bunlara, karambolde bulunabilmek için genellikle kırmızı veya devletlerin belirleyeceği stratejilerin geliştirilmesi veya uyarlanmasıyla onlara yardımcı veya yol gösterici olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma esas alan çalışmalar, tüketici ve reklam trendlerini, bazı özellikli kırmızıları ve de iletişim endüstrisinin alt branşlarıyla sektörün tümünü araştırmaktadır. Bu yaklaşımın önemli destekçileri Compaine, Picard, Albarran, Alexander, Owers ve Carveth'dir.⁶⁹

Bu çalışmada da uygulamalı yaklaşım modeli esas alınmıştır.

⁶⁸ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.29.

⁶⁹ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.29.

2.3.2.3.3 Elektirel Kuram

Bu kuram sol görüklü ekonomistler ile toplum elektirmenlerinin sosyal ekonomi politikalarēnē geçerli olduğ u ölkelerde yaptēklarē iletikim alanēdaki çālēmalarēn ortaya çākmāē. Bu akēnēbenimseyenlerin kuvvetli kültürel ve sosyal pratiğ e sahip olmalarē iletikim alanēdaki birleşme ve monopolleşmelerle ilgili meseleler yanēnda kültüri etkileyen unsurlar ile endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde yakanan toplumsal devinim ve değ işim konularēnē üzerine eğ ilmelerine sebebiyet vermiştir. Bu yaklakān, İngiliz sosyal politikalarē üzerine çālēma yapan akademisyenler ile neo-marksist araştırmacılarēn oldukça etkilenmiştir. Bu yaklakānēn baklāca destek aldēđ ē isimler, Mosco ve Wasko, Dyson ve Humphreys ile Garnhamōdır.

İki iki yaklakān, iletikim kurumlarēnē ve bunlarēn kendi aralarēndaki etkileşimini incelerken hem mikro hem de makro ekonomi yaklakānlarēnē kullanmāē. Mikro ekonomik yaklakān belli pazarlardaki üretici ve tüketicilerin aktivitelerine, hem bireysel hem de grup bazēnda odaklanma eğ iliminde olmuştur.⁷⁰ Makroekonomik yaklakānlar ise ekonomik sistemlerin işleyişini genellikle ulusal seviyede incelerken ulus-devletin zamanla ekonomik aktivitenin odağ āndan uzaklaşmasē üzerine giderek bölgesel ve küresel seviyelerde irdelemede kullanmāē. Makroekonomik yaklakān ürün ve hizmetlerin üretilmesi, ekonomik büyüme, işsizlik, enflasyon ve piyasalarē etkileyen kamu politikalarē ile ilgilenmektedir.

Mikroekonomik yaklakānē esas alan araştırmalar, satış alma kararē veya fiyat değ işikliğ ine bağ lē tüketici davranēlarē ile finansal akā, maliyet yapılarē ve finansal getiriler gibi konular üzerine eğ ilmiştir. Bu yaklakāna göre medya şirketlerinin piyasalarda faaliyet gösteren ekonomi kuruluşlarē olduğ u fark edilmedikçe analizlerē mümkün olmamaktadır. Medya kuruluşlarē tüketiciler için içerik üretip pazarlarken, aynı zamanda reklamverenlere bu tüketicilere erişime fırsatēnē sunmaktadırlar. Medyaya makroekonomik bakā açışēndan yaklaşan çālēmalar, çoğ u zaman daha kapsamlē endüstriyel konular ve piyasa yapılarēna odaklanmaktadır. Bu tip çālēmalar rekabet ve monopoli, ekonomideki değ işikliklerin iletikim ürün ve hizmetleri tüketimi üzerine etkileri, hükümet politikalarēnē iletikim endüstrisine yansēmalarē gibi konularē içermektedir.

⁷⁰ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.29.

İktisimde elektirel kuramē benimseyenler konularē daha genik bir bakā açēēyla irdelemekte, iletikim sistemlerinin ekonomik, politik ve sosyal tabanlarēnē genele etkilerini göz önüne almaktadır. Bu yaklakān ekonomik, politik ve sosyal tabanlarēn sonuçlarēnēve kēālarēnē incelemekte, bunlardan kaynaklana sorunlarē tespit ederek çoĵ u zaman kamu politikalarē yoluyla eksikleri gidermek için çözümlerē arayāna gitmektedir.

Bu üç yaklakānē uygulayācılarēarasēnda kimi zaman gerginlik ve çatāma olsa da her biri birbirine katkıda bulunacak önemli ipuçlarē sunmaktadır. Her üç kuram da iletikim disiplinini analiz etmek ve anlamakta yararlımetod ve yaklakānlar saĵ lamaktadır. Her ne kadar bu yaklakānlarē arasēndaki bazē farklar var olmaya devam edecek olsa da her bir yaklakānda yetikim akademisyenlerin diĵ erlerinin de deĵ erini fark etmesi sonrasē yaklakānlar arasēnda ortak metodoloji kullanēnē yayĵ nlaamaya baklamātır. ⁷¹

Yaklakānlarē farklıē āna raĵ men medya ekonomisi akademisyenlerin çalāmalarēnē kesiktij i bazē temel baklāklar bulunmaktadır. Picardōa göre bu baklāklar endüstri ve pazar araātēmalarē kırket araātēmalarēve etki araātēmalarēbaklāklarēaltēnda toplanmaktadır. ⁷²

Tablo 3
İktisim Ekonomisinde Araātēma Konularē

Endüstri ve Pazar Araātēmalarē	kırket Araātēmalarē	Etki Araātēmalarē
Endüstriyel organizasyon	İletme stratejisi	Baĵ ēmlāē
Talep	Organizasyon yapēē ve kēltür	Mali taahhüt
İeriye yönelik tahminler	Maliyet yapēarē	Kalite ve çekitlilik
Tüketici harcamalarē	Fonlama ve yatāēn	Küresellekme ve ticaret dengesi
Nik	Finansal performans	Tüketici ve toplum refahē
Göreceli deĵ ikmezlik	Çekitlendirme	
Yoĵ unlakma	Verimlilik	
İktisim politikasē		

Kaynak: Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.30

2.3.2.4 İktisim Biliminin Bir Parçasē Olarak Medya Ekonomisi

Medya ekonomisi dalēnda önemli katkıdarē olan bir akademisyen olan Robert Picardōa göre Medya Ekonomisi bir bilim dalē olarak her zaman biraz öksüz kalmātır. Teorik bazēē genel çerçevesini ve uygulamalarēnēiçinde geliētij i ortamdan, kökenini bulduĵ u disiplinlerden ve kendine ev bulduĵ u akademik departmanlardan almātır. kıyleki geçimkte üniversitelerde

⁷¹ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.29-30.

⁷² Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.29-30.

bakl bak na bir bilim dal olmak yerine  o  u zaman gazetecilik, yay nc  k, iletişim veya siyasal bilimler ana dallarının içinde yer almıştır. ⁷³

Baklang  ndan bu yana iletişim bilimi  al malar n n odak noktası iletişimin rolü, fonksiyonları ve etkileri üzerine olmuştur. Medya ve iletişim k rketleri üzerine yapıdan  al malarda bu işletmeler birer sosyal kurum olarak ele al nm k ve bu kurumların üzerindeki sosyal, politik, yasal ve teknolojik etkenler incelenmiştir. Baklang   olarak iletişim alanında  al an araştırmacıların sosyoloji, psikoloji, siyasal bilimler, ve tarih gibi akademik disiplinlerden geliyor olmalarının do  al bir sonucu olarak, medyanın ekonomik yönü bu akademisyenlerden oldukça az ilgi görmüktür.  et im alanındaki akademisyenler, bu g rene  i kendilerinden sonra gelenlere de aktararak, bu yaklak n  20. y zy  n ikinci yarına kadar devam ettirmiklerdir. ⁷⁴ Disiplinler arası bir alan olarak u  rakı konularının  ek tlili  i ve kaygan konumu, medya ekonomisini belirsizliklerin yo  un olduğu bir mecra olarak ortaya çıkarmaktadır. ⁷⁵

20.y zy  n ikinci yarına kadar olan dönemde yapıdan bilimsel  al malarda medyanın ekonomik yönünün ihmal edilmesinin bir nedeni de birçok medya yöneticisinin medyayı ticari bir girikim olarak görmektense içinde yakad klar  topluluk ve ülkelerde sosyal, politik ve kültürel alanda etkin roller oynamayı bir prestij kayna    olarak alg damalar  ve mütevazi bir kazançla yetinmeleri olmuştur. Elbette bu işletmelerin de ticari yönleri bulunmaktadır. Ancak henüz günümüzün yatay ve dikey olarak entegre olmuş medya devlerinin hegemonyası yayınlanmamıştır. Bahsi geçen dönemde kamunun yönetiminde olan radyo ve televizyonlar pazar ekonomisinin d  nda kalm k ve  o  u zaman monopoli statüsünde faaliyet g stermiklerdir. Ayn zamanda  o  unlukla hükümetler tarafından fonlanm  lard r. ⁷⁷

Medyanın ekonomik yönünün ilgi görmeye baklamas  20. y zy  n ikinci yarından sonra, özellikle reklam gelirlerindeki gözle görülür artı sonucunda, medya k rketlerinin daha karlı işletmeler olarak dikkat çekmesiyle gerçekleşmiştir. Bu dönemde gazete ve dergiler

⁷³ Robert G. Picard, Comparative Aspects of Media Economics and its Development in Europe and in the U.S.A Jürgen Heinrich (ed.), Gerd.G.Copper (ed.), **Media Economics on Europe** içinde (15-23), Berlin: Vistas Verlag, 2006, s.15.

⁷⁴ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.24

⁷⁵ Orhan Baytar, Gazete  al anlar n n Gözüyle Medya Ekonomisinde Temel Yönelimler, ** et im Kuram ve Araştırma Dergisi**, Say 31. cilt i s. 213, 2011

⁷⁷ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.24

finansal açıdan güçlenirken, ticari radyo ve televizyon kanallarē da karlē işletmeler haline gelmiştir. Aynızamanda bu rüzgar, devlet televizyon ve radyolarēna da yansēmāttē. ⁷⁸

2.3.2.5 Medya Ekonomisi Üzerine Araştırmalar ve Yayınlanan Kitaplar

Medya kirketlerinin ticari yönünün hēzla gelişmesi ve mevcut sisteme yeni katılan rakiplerin yanēşā daha genç medya sektörlerinin yarattıē ewartan rekabete paralel olarak işletme, endüstri ve sosyal seviyedeki ekonomik konular akademisyenlerde ilgi yaratmaya baklāmā olsa da medyanēn ekonomik yönü 1970đere gelinceye kadar hak ettiē i ilgiyi bulamamāttē. ⁷⁹

Medya ekonomisi üzerine ilk önemli katkılar gazetelerin rekabeti ve özelliklerini araştıran ekonomistler Ray (1951, 1952) ve Reddawayđden (1963) ve yayıncıđē ēn yapışē ve düzenlemeleri üzerine çalışmaları olan Coase (1950, 1954, 1959, 1966), Levin (1958) ve Steinerđden (1952) gelmiştir. 1960đarēn sonu ve 1970đerde iletişim akademisyenleri medya ekonomisine medyayēetkileyen güç yapıđarēnēinceleyen bir bakā açēşēyla yaklāmāddardē. Bu konuda önemli katkıları olan çalışmalar Dallas Smythe (1969), Herbert Schiller (1969, 1976) ve Armand Mattelart ile Seth Seigelaubđdan (1979) gelmiştir. ⁸⁰

Kablolu televizyonun devreye girmesine neden olan değ ikimler ve gazetecilik sektöründe bak gösteren problematik trendlerden ötürü 1970đer medyanēn akademisyenlerin daha çok ilgisini çektiē i yēlar olmuştur. Bu dönemde, Owen, Beebe ve Manningđden (1974) ile Spence ve Owenđdan (1977) gelen televizyon sektörü ekonomisi ve yapısal özelliklerini irdeleyen önemli çalışmalar, sektöre kayda değ er katkıda bulunmuştur. ⁸¹

Medya endüstrisini ekonomik bakā açēşēndan inceleyen kitap ıeklindeki ilk çalışma Fransē akademisyen Nadine Toussaint Desmoulins tarafından 1978đde kaleme alēmāttē. Yazđēbasēnēn dergi alt kolu üzerine İspanyağda yazđan ilk kitaplardan birinin yazarē ise 1968 ve 1973đteki çalışmalarıyla Alfonso Nieto olurken, medya ekonomisi üzerine İspanyolca ilk kitap ise 1985đde Lopez tarafından yazđmāttē. Amerika Birleşik Devletleriğnde ise Owen, Beebe ve Manningđn televizyonla ilgili ekonomik alanlara önemli katkıları olmuştur (1974), Benjamin Compaineğn ise kitap daē đēnēnēn ekonomisi üzerine bir kitabē yayınlanmāttē

⁷⁸ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.25

⁷⁹ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.25

⁸⁰ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.25

⁸¹ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.25

(1978). Compaine sonrasında ise "Who Owns The Media, Competition and Concentration in the Mass Media Industry" adlı ABD medya ve iletişim şirketlerinin sahipliği üzerine dönüm noktası olan bir kitap yayınlamıştır (1979).⁸²

İletişim fakültelerinin medya üzerinde etkisi olan ekonomik ve finansal etken ve meselelere hak ettiği ilgiyi vermesi ancak 1980'lerde olmuştur. 1980'lerden itibaren medyayla ilgili ekonomik konular ve problemler ile iletişim kuruluşlarının finansal strateji ve davranışlarını inceleyen istikrarlı ve artan sayıda bilgi birikimi olmuştur. Bu akademik birikim sayesinde medyadaki gelişmeleri ve medya operasyonlarını etkileyen ekonomik ve finansal güçler ile stratejileri anlayabilmek mümkün olmaktadır.⁸³

Tablo 4
Medya Endüstrisini Ekonomik Bakış Açısıyla İnceleyen İlk Kitaplar

Nadine Toussaint Desmolins	Medya Ekonomisi (L'Économie des Médias) 1978 Tamamen medya ekonomisini ele alan ilk kitap olup sadece Fransızca olarak yayımlanmıştır.
Harold L. Vogel	Eğlence Endüstrisi Ekonomisi (Entertainment Industry Economics) - 1986 Tüm eğlence endüstrilerini ele alan kitap şeklinde referans gösterilmektedir.
Robert G. Picard	Media Ekonomisi (Media Economics) 1989 Sadece medya ekonomisini ele alan ilk İngilizce kitaptır. Kitabın güncel baskısı bulunmamakla birlikte yazarın başka bakışlar altında yayınladığı çok güncel çalışması bulunmaktadır.
Bruce Owen & Steven Wildman	Video Ekonomisi (Video Economics) 1992 Televizyon yayıncılığı sektörünün ekonomisi ve stratejilerini inceleyen kitap video pazarının ekonomik yapısına dair detaylar vermiştir.
Alan Albarran	Medya Ekonomisi: Piyasaları Anlamak (Media Economics: Understanding Markets) 1996 Üniversitede okutulmak üzere tasarlanmış ilk medya ekonomisi kitabıdır.
Alan B. Albarran & Sylvia M. Chan-Olmsted	Küresel Medya Ekonomisi (Global Media Economics) 1998 Medya endüstrilerini ülke bazında inceleyen düzeltilmiş kopyadır.
Alexander, Owers, Carveth	Medya Ekonomisi: Teori ve Uygulama (Media Economics, Theory and Practice) - 1998 Endüstriye göre düzenlenmiş yaygın üç baskısı bulunmaktadır.
Croteau & Hoynes	Medya İşletmeciliği (The Business of Media) 2002 Medyanın rolü ve toplum üzerine eleştirel yaklaşım ve endüstri bakış açısıyla yazılan bir çalışmadır.
Robert G. Picard	Medya şirketlerinin Ekonomisi ve Finansmanı (The Economics and Financing of Media Firms) 2002 Ekonomik ve finansal kavramların medya endüstrilerine uyarlayan bir çalışmadır.
Albarran, Chan-Olmsted, Wirth	Medya Yönetimi ve Ekonomisi El Kitabı (Handbook of Media Management and Economics) 2006 Medya Yönetimi ve Medya Ekonomisi üzerine çalışmaların bir araya getirildiği derleme bir yayınl olup, içinde medya ekonomisi ve gelecekteki araştırmalar için gündem oluşturmaya yönelik bölümler barındırmaktadır.

Kaynak: Alan B. Albarran (Ed), Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment, s.12

⁸² Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.) s.25

⁸³ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.), s.25

2.3.2.6 Medya Ekonomisini Etkileyen Faktörler

Çalāmamāzān ana konusunu oluşturan medya kirketlerinin mali yapānēanlayabilmek için medya ekonomisinin arkasındaki itici güçlere değinmekte büyük yarar bulunmaktadır. Sonuçta, medya kirketlerinin gelir-gider dengesi, bilanço yapānē tüm bu itici güçlerin bir bilekiminin etkisiyle kkillenmektedir. Medya ekonomisine etki eden pek çok faktör olmakla birlikte Albarranōn tanēnēnē yaptıē ē küresellekme, teknoloji, yasal mevzuat, sosyal özellikler olmak üzere, 4 etkenin kritik önemde olduē u kanaatine varāmāttā.

2.3.2.6.1 Küresellekme

Küresellekme, bir medya kirketi ūlke sēārılarēnē dēāna çēkēp bakka ūlkeler ve pazarlara erikim saē ladē ānda gerçektelemektedir. Amerika Birleik Devletleri dünyadaki en büyük medya içerik ihracatçānē konumuyla ciddi endike yaratmakta ve kültürel emperyalizm konusunu gündemlere takāmaktadır. Küresellekme belli baklē üç kēilde gerçektelemektedir. İlk medya küresellekme yolu dünyaya medya içeriē i satēāyla baklamāttā. Bu durumun en belirgin örneē i Hollywood filmlerinin tüm dünyaya satēmasē olmuştur. Bir bakka küresellekme yolu ise kirketlerin bakka ūlkelerde satē almalar yapmasēttā. Örneē in dūnyanēn en büyük medya ve yazāē medya kirketlerinden olan, Amerikaōnēn en çok satan gazetesi Wall Street Journalōn sahibi News Corp Avusturalyalē bir gazete kirketi olarak kurulmuş, İngiltere ve Amerika Birleik Devletleriōnde yaptıē ē satē almalarla küresellekmiş, sonrasēnda Fox TV Networkōi olarak tanēnacak televizyon kuruluşlarēsatē alarak etki alanēndaha da genikletmiştir. Bir bakka küresellekme yöntemi ise bir kirketin dūnyanēn pekçok yerinde yerlekkeler kurmasēttā. Örneē in Disney Amerika Birleik Devletleriōnin yanēāra Avrupaōnēn belli baklēbakkentlerinde eē lence parklarēkurarak bunu gerçektektirmiştir.⁸⁴

2.3.2.6.1 Teknoloji

Teknoloji, medya ekonomisinin itici güçlerinden bir dēēeri olarak karkānēza çēkmaktadır. Teknoloji, tüketicilerin medya ürünlerine nasē eriktiklerini ve nasē kullandēklarēnē belirlemenin yanēāra bu medya ürünlerinin üretim, daē āān ve sergilenme süreçlerini etkilemektedir. 21. Yūzyē içerik daē āānē ve ses-görüntü alma teknolojisinde çekitli

⁸⁴ Albarran, The Media Economy, s. 62-63

inovasyonlara sahne olmak, buna zemin hazırlayan ve katalizör olan ise 1980'lerde analog tabanlı sistemlerden dijital teknolojiye geçiş olmuştur. Analog teknolojiden dijital teknolojiye geçiş medya şirketlerinin ve endüstrilerinin medya ekonomisinin bireysel, hane halkı ulusal ve küresel seviyelerine eşleşme ve bilgi iletimini adeta devrim niteliğinde değiştirmiştir. Dijital teknoloji medya şirketlerine içeriği daha iyi ikitsel ve video özelliklerle sunma olanağı tanımış, tüketiciye içeriğe ulaşma ve kullanmada çok daha fazla seçenek ve kontrol imkanı vermiştir.⁸⁵

Medya şirketleri bir yandan yeni teknolojilere ayak uydurmakta, bir yandansa bu gelişmelerden hangisinin tüketicilerce kabul göreceğini bilmeksizin hareket etmektedirler. Bu ortamda, medya şirketleri için yeni iş modelleri ve gelir kaynakları bulmak birincil öncelik olmuştur. Ancak bugünün yeniliğini birkaç ay içinde eski olurken bu çok zorlu bir hedeftir.

2.3.2.6.3 Yasal Mevzuat

Yasal mevzuat medya ekonomisine etki eden önemli dış etkenlerden biridir. Kanunlar ve politikalar hükümetler tarafından birçok ulusal menfaatin yanı sıra toplumsal politikaya hizmet etmede bir araç olarak kullanılmaktadır. Hükümetler yasal düzenlemelerden kanun koymak, vergi toplamak, askeri ve ulusal güvenliğini sağlamak için yararlanmakta bir bütün olarak insanların ve toplumun menfaatlerini güvence altına almak amacıyla piyasalara düzen getirmekte de faydalanmaktadır. Bu anlamda yasal düzenlemeler bir işletmenin kar potansiyeline olduğu kadar pazar payına etki edecek güçtedir. Medya ekonomisine getirilen ve getirilecek yasal düzenlemeler hükümetler için iki açıdan zorludur. Birincisi dijital teknolojinin kontrolünün zorluğu, ikincisi ise piyasaların iç içe geçmişi ve birbirine bağımlılığıdır.

Ekonomileri devlet güdümlü ekonomi, piyasa ekonomisi ve karma ekonomisi olarak sınıflandıranlarda Kuzey Kore, Küba ve İran gibi ülkelerde hükümet hemen hemen ticaret ve toplumun her alanını kontrol etmekte, medya ekonomisine ise medya şirketlerine ya tamamen sahip olarak ya da dolaylı kontrolle tamamen hakim durumdadır. Rusya ve Çin gibi kapitalist ideallerle ülkeye yabancı sermaye sokan ülkeler ise medya operasyonlarının kontrollerinden asla vazgeçmemişlerdir. Hakim konumda olan şirketlerin önemli bir bölümü ya devlete aittir, ya da dolaylı olarak kontrol altındadır.⁸⁶

⁸⁵ Albarran, The Media Economy, s. 97

⁸⁶ Albarran, The Media Economy, s. 112

Dünyanın birçok ülkesinde ise karma ekonomi konuları geçerlidir. Karma ekonomi uygulayan ülkelerde pazar ekonomisi eğiliminin yanı sıra düzenleyici politikalar mevcuttur. Bu ülkelerde düzenleyici politika ekonomik politika oluşturmak, piyasalara etki etmek, rekabeti önleyici ve tekelci uygulamaları engellemek gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Mevcut düzenlemelere değişiklik getirilmesi ise üç yolla yapılabilmektedir: deregülasyon, liberalleştirme ve özelleştirme. Deregülasyonda kanun tamamen ortadan kaldırılmakta, liberalleştirmede ise mevcut düzenlemeye bir miktar geveme sağlanmaktadır. Özelleştirmede ise hükümet daha önce devlete ait olan bir işletmeyi özel bir kuruluşun işletmesi veya satın almasına izin vermektedir.

Medya üzerine düzenlemeler ağırlıklı olarak içerik, sahiplik ve kontrol, sansür, reklam, fikri mülkiyet, internet net nötrallik ve erişim konularını içermektedir.

Karma ekonomiye sahip pek çok ülkede medya içeriğini kısıllamak sadece belli konularla sınırlıdır. Çünkü bir çok toplum en azından teoride olsa serbest konuşma ve fikrini serbestçe ifade etme prensibini benimsemiştir. Çocuklar için içerik, cinsellik ve kiddet içeren içerik, uygunsuz ve ahlaka aykırı içerik için kurallar ve sınırlamalar bulunmaktadır.

Sahiplik ve kontrol üzerine de bir çok ülkede açıkça tanımlanmış kurallar bulunmaktadır. Çoğu zaman bir radyo-televizyon sahibi veya işletmecisi olmak devletten bir lisans veya imtiyaz sözleşmesi gerektirmektedir ve lisans ise vatandaşlara karşı bağlanmıştır. Ayrıca lisanslar belli bir süre için geçerli olup, yenilenmeye tabidir. İçerik ve lisans üzerine kuralları dışında bazı ülkeler sahip olunan medya işletmesi sayısında sınıllama getirmektedir. Bir kişinin veya bireyin sahip olabileceği radyo, televizyon istasyonu, gazete veya dergi sayısına adetsel limit konulmaktadır. Bu uygulamanın amacı sahiplikte çeşitlilik yaratmanın yanı sıra ifade çeşitliliği de sağlamaktır. Kimi ülkeler ise yabancı yatırım konusunda sınıllamalar getirmektedirler. Örneğin yerel medyada yabancı yatırım payı %25-30 ile kısıllanmaktadır. Bunun amacı kontrolün ikamet edilen ülkenin kontrolünde kalmasını sağlamaktır.

2.3.2.6.4 Sosyal Özellikler

Medya ekonomisini etkileyen önemli faktörlerden biri de tüketicidir. Amerika Birleşik Devletlerinde tüketici harcamalarının GSMH'nin yaklaşık %70'i olduğu bir durumda

tüketicinin önemi yadsanamaz. Bu nedenle hem medya kirketleri hem de reklamverenler tüketiciye erişimin pekindedir. Medya kirketleri tüketicileri çekmek için içerik yaratırken, reklamverenler ise bu tüketicilere erişmek için medyada yer ve zaman satın almaktadır.⁸⁷ Tüketiciler ise demografi ve nüfus değişimlerinin yanı sıra zevk ve tercihlerinin değişiminden ötürü devamlı bir devinim içerisinde.

Sosyal ve toplumsal yönler medya ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü sosyal yönler tüketicinin medyada geçirdiği zamanda ve harcadığı paradada belirleyici bir unsur olmaktadır.

Tarihsel olarak medya, kitle iletişim araçları ile ilişkilendirilmiştir. Bunun nedeni basılı yaygın, radyo-televizyon yayıncılığı ve sinemalar ve müzik gibi medya endüstrileri kanallarıyla geçmişte çok daha büyük kitlelere erişilebilmesi olmuştur. Bunun bir sonucu olarak da birçok üniversite programları departmanları ve fakülteleri kitle iletişimi adını almıştır. Tüketicinin bir kitle olarak algılanması ve kitlelere erişilebilmek büyük ölçüde o dönemde medyanın erişilebilirlik imkanları bir sonucu olmuştur. Amerika Birleşik Devletlerinde 1960'lerde yıllarda birkaç yerel anten kanallarıyla yaygın yapan 3-4 televizyon kanalları bulunduğ yıllarda bu doğrudan bir netice olarak kitleye ulaşmaktadır. 1970'lerde kablolu televizyon kanallarıyla seçeneklerin artması takiben kitle medyası kavramında çözümler başlamıştır. 1980'lere gelindiğinde kitleleri çekmek ancak belli bakış açıları, rekorları, dizi ve filmlerde mümkün olmaya başlamıştır. 1990'lerde yıllarda ise internetin sahneye çıkmasıyla yılda 365 gün, haftada 7 gün, günde 24 saat içerik kavramı gündeme gelmiştir. 21. Yüzyıla girdiğimizde alternatif dijital platformların yaygınlaşması tüketiciye içinde wi-fi bağlantısı olan dizüstü bilgisayarlar, elektronik ajandalar ve akıllı telefonlar sayesinde tüketicilerin seçeneklerini daha da arttırmıştır. Tüm bu parçalara ayrılma sonrasında kitle medyası çoktan tarih olmuş, medya kirketleri izleyici ve okuyuculara bakışlarını değiştirmek zorunda kalmışlardır.

Devir artık kitle medyası değil, tüketici medyası devridir.⁸⁸ Albarran, Kitle Medyası ile Tüketici Medyası arasındaki ilişkiyi tespitleri şöyle olmuştur:

⁸⁷ Albarran, The Media Economy, s. 129

⁸⁸ Albarran, The Media Economy, s.128-129

Tablo 5
Kitle Medyasē-Tüketici Medyasē Karıġlaġtırmasē

Kitle Medyasē	Tüketici Medyasē
Daġ āēm kontrolü	Erikim ve seçenek kontrolü
Doġ rusal deneyim	Doġ rusal olmayan deneyim
Sāñālē seçenek	Sāñārsē seçenek
Reklamverenler için sāñālē seçenek	Reklamverenler için sāñārsē seçenek
Oligopol güç	Sāñārsē rekabet
Kikiye özel olmayan	Kikiye özel

Kaynak: Albarran, The Media Economy, s.129

Seçeneklerin çeġitliliġ i, yoġ un rekabet, kikiye özel olmanē önemi medya için daha odaklē bir yaklakēm gerektirmektedir. ġöyleki eskiden tek bir ürün tipiyle mükteriye erikmek mümkünken, ġimdi mükteriyi daha çok tanēmak, ve birġok mükteri grubundan hangi gruplara ulakmak istendiġ i belirlenerek o topluluġ un tercihlerine özel ġalāmalar yapmak gerekmektedir.

2.4 MEDYA KIRKETLERİNDE K MODELLERKVE DEġ ER ZİNCİRLERK

Medya kırketleri başka tarafēndan satē alēnan bir ürün veya hizmeti oluġ turmak için kaynak temin eden ve bir araya getiren üreticilerdir. Medya kırketlerine has ticaret ve rekabet koġ ullarē anlayabilmek için öncelikle medya ürün ve hizmetlerinin özelliklerinin, piyasaya nasē sunulacaklarē konusundaki niyetlerin, üretim ve daġ āēm metodlarēnē, bu süreçlerle yaratēdan deġ erlerin anlakēmasē gerekmektedir.⁸⁹

Medya ürünleri ve hizmetleri denildiġ inde çoġ u zaman genelleme yapēmakta ve sēklēkla gözden kaçēdan bir unsur bulunmaktadır. Deġ ikik medya dallarēnē piyasa, finansal, operasyonel özellikleri arasēndaki farklıēklar bulunduġ u gibi sunduklarē içeriġ in hitap ettiġ i insan duyularēda farklıēdır. Örnek vermek gerekirse yazēēbasē görme duyusuna hitap ederken, radyo ve diġ er ikitsel içerik saġ layēēlarēikitleme duygusuna, televizyon, sinema ve videolar hem görme hem ikitleme duygularēna seslenmektedir. Ayrēca okuyucu veya izleyicilerin bu deġ ikik içeriklere verdikleri dikkat ve bu içerikleri tüketim sēasēnda sergiledikleri davranēlar da farklıēk göstermektedir. Böylelikle deġ ikik medya mecralarēizleyici ve reklamverenlerin farklı ihtiyaġ larēna cevap verebilmektedir. Bazē benzerlikler medya mecralarēnē birbirlerinin yerini sāñālē alanlarda alabilmesine imkan tanēsa da yukarēda bahsedilen farklıēklar sayesinde

⁸⁹ Robert G. Picard, **The Economics and Financing of Media Companies**, 2.Basēn, New York: Fordham University Press, 2011, s.25

radıolar, yazdı basdı televizyonlar sinemalarđ kablolu televizyonculuk yerel televizyon yayıncıdı ıneşona erdirmemiktir. Bu konuda en yđkđēetkiyi multimedya teknolojileri ve online medya yapmakta olsa da mevcut medya mecralarđētamamen ortadan kaldđracađ ına dair yeterli kanđ bulunmamaktadır.⁹⁰

ıı modelleri bir kirketin nasđ ticaret yaptığ ına ıığ tutmakta, ıoğ u zaman strateji ile karđıđılmaktadır. Ancak bir ık modeli ıok daha temel bir anlam ifade etmektedir. ıı modelleri bir adđn daha ıteye gidilerek faaliyetlerin kıkeneine inmeyi, ırđn veya hizmetin ticaretini mđmkđn kđan ızelliklere bakmayēgerektirmektedir. ıı modelleri ırđn, hizmet ve bilgi akđdarē iıin mimari olarak tarif edilebilmekte, değ ıkık faaliyetler ve bu faaliyetlerin rollerinin yanđēa paydağlar iıin potansiyel faydalar ve gelir kaynaklarđē tanđnlanmaktadır. ıı modelleri bir firmanđ faaliyet gısterdiği ırđn kategorisini belirlemekte, iıerik sağ layēē ve mđkteri arasđndaki firma ya da altyapē gibi aracđlara da dikkat gıstermektedir. ıı modelleri bir firmanđ nasđ para kazandığ ıne ya da kazanacağ ıne belirlemektedir. Medya ık modellerinde dırt temel gelir kaynağ ē bulunmakta bunlar tđketiciler, reklamverenler, sponsorluklar ve ıkletmelere arasē alđverişler olarak tanđnlanmaktadır.⁹¹

Medya kirketleri ırretim sđreılerinde ırretim sđreı odaklı veya proje odaklı olarak ikiye ayrđabilmektedir. Sđreı odaklı ırretimde devamlē bir ırretim, sabit bir ıkveren, tesisler ve ekipman bulunmaktadır. Basđ ıkletmeleri genel olarak bu tanđna girmektedir. Proje odaklı ırretimde ise bir sefere mahsus ve ızel bir ırretim sız konusudur. Film, kitap, televizyon dizileri veya yeni bir televizyon programē bu kapsama girmektedir.⁹²

Medya kirketlerinin ait olduğ u medya sektırine gıre ık akđdarē ve değ er zincirleri farklığk gıstermekle birlikte bakarđē kirketlerin odaklandığ ē ortak nokta değ er yaratmaktadır. Bir kirketin ayakta kalabilmesi iıin mđkterilerinin ihtiyaı ve isteklerini karđıdayan ırđnler ve hizmetler sağ layarak değ er yaratmasē ve bunu rakiplerinden daha etkin bir kıkilde gerıeklektirmesi gerekmektedir. Değ er zincirleri bir ırđn veya hizmete iıerik temin edilmesinden ırđn veya hizmete dınuđtđrđlmesine, bu akamadan sonra yınetim, pazarlama ve satđ, dağ ığn akamasđna kadar her adđnda katđan değ eri gıstermektedir. Değ er zinciri kavramē

⁹⁰ Picard, The Economics and Financing of Media Companies, s.25-27

⁹¹ Picard, The Economics and Financing of Media Companies, s.32-34

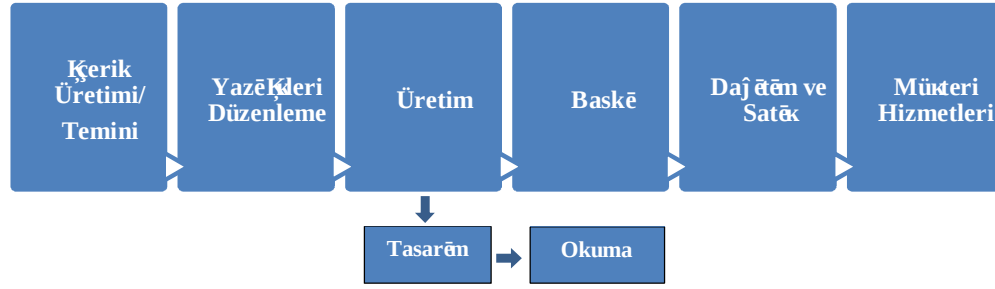
⁹² Picard, The Economics and Financing of Media Companies, s.41-43

tüketici için yaratılan değeri vurgulama yönüyle piyasa davranışlarını anlamakta kritik önemdedir. Kavram bir şirketin temel ve yardımcı faaliyetlerini ayarlamakta de belirleyici rol oynamaktadır. Üretim yapan şirketin değer zincirinde bulunan klasik halkalar tedarikçi değer zinciri, üretici değer zinciri, dağıtım değer zinciri ve alıcı değer zincirinden oluşmaktadır. Herhangi bir medya şirketinin değer zinciri göz önüne alındığında ise genellikle üretici ve dağıtım değer zincirlerine odaklanmaktadır. Medya endüstrileri ve firmaları arasında bazı farklılıklar olsa da temel bir medya zincirinin ana unsurları içerik ve bu içeriği dağıtımına hazırlamaktır. İçerik dendiğinde içeriği seçme, organize etme, paketleme ve ikleme; dağıtım dendiğinde ise dağıtım ve ürün veya hizmet için yapılan pazarlama faaliyetleri kastedilmektedir.⁹³

Çalışmamızın odak noktası olan gazetelerin değer zincirinde de benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır. Gazete değer zincirinin ilk halkaları içerik oluşturma ve/veya temin etme ve düzenleme bulunmaktadır. İçeriğin içeride oluşturulması çoğunlukla satın almaktan daha pahalı olmakta, editöryel giderler bir gazete şirketinin en önemli sabit maliyetlerinden birini oluşturmaktadır. Bu maliyetler gazetenin diğer haberleri kapsama almak amacıyla diğer irtibat büroları ve uluslararası temsilciler bulundurması halinde daha da artmaktadır. Üretim aşamasında ise içerik metin, grafik, reklam formatında tutarlı bir ürüne dönüştürülmektedir. Baskı aşamasında dijital prototipin fiziki bir ürüne dönüştürülmesi olurken bu işlem şirket içinde veya dışında yapılabilmektedir. Üretim miktarının düşük olması halinde dışarıda yapılması ya da içeride yapıyorsa atıl kapasitenin başka gazetelere baskı hizmeti vererek değerlendirilmesi uygun olmaktadır. Gazete dağıtımının lojistiği karmaşık bir işlem olup içinde bulunan coğrafya belirleyici rol oynamaktadır. Toptan veya perakende dağıtım yapan firmalarla çalışılabildiği gibi yayıncının kendisi tarafından da yürütülebilmektedir. Gazete değer zincirinin son halkası olan müşteri hizmetleri ise abonelik işlemleriyle ilgilenmenin yanı sıra müşteri talep ve şikayetlerini de yürütebilmektedir. Değer zincirinin bu halkası gazete şirketlerine okuyucularının isteklerini daha iyi anlayabilme fırsatı sunmaktadır.⁹⁴

⁹³ Picard, The Economics and Financing of Media Companies, s.43-46

⁹⁴ Küng, s.40



Şekil 1: Gazetelerin Değer Zinciri

2.5 BASIN İKİTMELEKİVE BASIN İKİTMECKİİ KLİTERATÜRÜ

Basın sektörü, genik anlamda gazete ve dergilerin üretim öncesi aşamasından başlayıp satış sonrasına kadar olan tüm faaliyetler ile bu faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan tamamlayıcı faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler içinde gazete ve dergilerin dışında, haber ajansları reklam ajansları basın faaliyetleri, film, grafik, pikaj, montaj, dizgi ve benzeri faaliyetler ile dağıtım faaliyetleri de yer alır.⁹⁵ Basın işletmeleri de diğer bütün işletmeler gibi kar elde etmek amacıyla kurulmuş işletmelerdir. Basın işletmeleri, diğer işletmelere göre bir takım farklılıklar gösterse de temel noktalarda da diğer işletmelerle aynı özellikleri taşımaktadır.⁹⁶

Basın işletmeleri geleneksel olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bir grubu yazılı basın oluştururken diğer grubu sözlü ve görsel basın işletmeleri oluşturmaktadır. Yazılı basın işletmeleri arasında gazete işletmeleriyle dergi işletmeleri ön plana çıkmaktadır. Sözlü ve görsel basın işletmeleri ise televizyon ve radyo işletmelerinden oluşmaktadır.⁹⁷ Önceleri yazılı basın işletmeleri gazete ve dergilerden oluşurken yirminci yüzyılın son döneminde çevrimiçi gazete işletmeleri dediğimiz internet gazete işletmeleri de bu kapsama dahil olmuştur.⁹⁸

Yazılı basının ana kaynağı olan gazetelerin başlıca gelir kaynakları doğrudan satış, abonelikler ve reklamlardan oluşmaktadır. Her ne kadar bir gazete fikir gazetesi ise kar elde

⁹⁵ Binali Doğan, Türkiye Basın Sektörünün Yapısal Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doçentlik Tezi), 2000, s.17

⁹⁶ Semra Atılgan, Basın İşletmeciliği, İkinci Basım, İstanbul: Beta Basın, 1999, s.16

⁹⁷ Mihalıs Kuyucu, Bab-ı Ali'den Tablet Gazetelere Basın İşletmeciliği, İktisat ve Diplomasi, Sayı 1, Eylül 2013, s.59

⁹⁸ Kuyucu, İktisat ve Diplomasi, s.60

etmek zorunda olmadığ eğe sahiplerince finanse edilebileceğ i gibi g r kler olsa da bu g r klerin sakıncalı olduğ u fikri ağ   basmaktadır. Basın işletmeleri siyasal, sosyal ve kültürel işlevlerini yerine getirebilmek ve de işletmenin s rekliliğ ini sağ layabilmek için kar olgusuna odaklanmaktadır. Basın işletmelerinin ancak bu şekilde sağ lam bir finansal yapıya kavuşması mümkün olabilecektir.⁹⁹

Gazetelerin yönetim yapısı diğ er medya kırketlerine göre biraz daha karma k olup, yönetim gazete içinde çekitli seviyelerde yap maktadır. Genel olarak hiyerarşinin en üstünde yayıncı bulunmakta ve gazetenin ekonomik performansına sahip   kmaktadır. Genel yayın yönetmeni ve/veya yazı işleri yönetmeni ise gazetenin esas içeriğ inden sorumludur. Ancak yöneticiler bununla s n l  olmayıp tüm gazete çapında spor, ekonomi, yerel haberler ve benzeri alanlarda görev alan editörler muhabirleri, yazarları ve diğ er personeli yönetmektedir. Ayrıca muhasebe, faturalama, ticari ve seri ilanlar, insan kaynakları müşteri hizmetleri gibi içerikle ilgisi olmayan destek fonksiyonu gören birimler de bulunmaktadır. Böylelikle yönetim hem departman içi, hem de departmanlar arasında yap maktadır.

Gazete yönetimi üzerine ilk akademik  al malar 20.y zy  n ortalarında yazıdan iki kitapla baklam  t r. Bunlardan birincisi 1952 y  nda Donald J. Wood tarafından yazıdan   Newspaper Circulation Management, A Profession  olmu  özellikle gazete tiraj yönetimine odaklanmıştır. Bu  al may  1954 de Frank Thayer tarafından kaleme alınan ve gazetelerin yönetimini ele alan   Newspaper Business Management  kitabı izlemiktir.    nc  bir  al ma olarak 1955 y  nda Frank Warren Rucker ve Herbert Lee Williams tarafından yazıdan   Newspaper Organization and Management  adlı kitap gazete endüstrisinde organizasyonel yapı ve bunun yönetime etkisini incelemiktir. 1950 di yıları takip eden yılarda artan medya zincirleri ve holdingleşme nedeniyle gazetecilik üzerine  al malar sayı ve ele alınan konuların  ekitliliğ i konusunda zenginle miktir.

Gazeteler ve haber merkezlerinin analitik yönlerini ele alan ilk kitaplar 1970 lerde yayınlanmaya baklam  , bu kitapların öncülerinden biri 1978 de Lars Engwall tarafından kaleme alınan Newspapers As Organizations (Kurum Olarak Gazeteler) olmu tur¹⁰⁰.

⁹⁹ At Ğan, Basın i letmeciliğ i, s.101

¹⁰⁰ Daha detaylı bilgi için, bak  z Tablo 6

Amerika Birleik Devletleri'nin dânda ÷lkelerdeki akademisyenlerden gelen ve gazete yayıncılığın yönetimsel yönünü inceleyen çalışmalardan bazılarise 1975'de Höyer, Hadednius ve Weibull'un The Practice and Economics of the Press: A Developmental Perspective (Basın Uygulamaları ve Ekonomisi: Gelişimsel Bir Bakış Açısı) adlı çalışmaları 1988'de Peter J.S. Dunnett'in kaleme aldığı The World Newspaper Industry (Dünya Gazete Endüstrisi) 1999'da ise Hendricks'in yazdığı Newspapers, a lost Cause? Strategic Management of Newspaper Firms in the United States and the Netherlands (Gazeteler, Kayıp bir Neden? Amerika Birleik Devletleri ve Hollanda'da Gazete şirketlerinin Stratejik Yönetimi) olmuştur. Dunnett'in çalışması küresel gazete endüstrisini değerlendirilen en iyi çalışmalardan biri olarak değerlendirilmektedir.¹⁰¹ 1980'derde dünyada gazete endüstrisinin durumunu anlatan kitapta geçmişe yönelik veriler de bulunmakta sektörün ana dallarına ait kapsamlı veriler sunulmaktadır.¹⁰²

Akademik dergilerdeki makalelerden gazete yönetimi konusunu ele alan ilk çalışmalardan bazıları J. Soloski (1979)¹⁰³ ile Litman ve Bridges'in (1986)¹⁰⁴ çalışmaları olmuştur, gazete yayıncılığın ekonomisini ele almışlardır. 1988 yılında Demers ve Wackman'ın¹⁰⁵ çalışması ise gazete zinciri sahipliğinin yönetim uygulamalarına etkisini tartışma konusu yapmıştır. Olien, Tichenor ve Donohue¹⁰⁶, 1988 tarihli çalışmalarında kurumsal sahipler ile editörlerin algı ve davranışlarına karşılaştıkları, Matthews'ın¹⁰⁷ 1997 tarihli çalışması bir gazetede en üst seviye yöneticilik olan yayıncıların nasıl yetiştirildiği ve seçildiği üzerine bilinen tek çalışma olmuştur. Rekabet, gazete zinciri sahipliği, kurumsal gelişme ve gazete yönetiminde çeşitlilik üzerine çalışmalardan bazıları 1995'de Adams, yine 1995'de Akhavan-Majid & Boudreau, 1996'da Lacy, Shaver, & St. Cyr, 1997'de Lacy & Simon, 2003'de Gade & Perry, Lacy & Blanchard, 2004'de Gade'den gelmiştir.¹⁰⁸

¹⁰¹ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.) s.12

¹⁰² Francis Goodall, Terry Gourvish, Steven Tolliday (Ed.), **International Bibliography of Business History**, New York: Routledge, 1997, s.229.

¹⁰³ Daha detaylı bilgi için: Economics and Management: The real influence on newspaper groups. **Newspaper Research Journal**, 1, 19'i 27.

¹⁰⁴ Daha detaylı bilgi için: An economic analysis of daily newspaper performance. **Newspaper Research Journal**, 7, 9'i 26

¹⁰⁵ Daha detaylı bilgi için: Effect of chain ownership on newspaper management. **Newspaper Research Journal**, 9, 59'i 68

¹⁰⁶ Daha detaylı bilgi için: Relation between corporate ownership and editor attitudes about business. **Journalism Quarterly**, 65, 259'i 266.

¹⁰⁷ Daha detaylı bilgi için: Martha N. Matthews, "Pathway to the top: How the top newspaper chains train and promote publishers", C. Warner (Ed.), **Media Management Review** içinde (s. 147'i 156), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

¹⁰⁸ Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.) s.12

Tablo 6

GAZETE VE HABER MERKEZLERİ ÜZERİNE İLK ANALİTİK KİTAPLAR*

Lars Engwall (1978)	Newspapers as Organizations (Kurum Olarak Gazeteler) Gazeteleri analiz etmek için organizasyon teorisini kullanan bir çalışmadır.
W.Parkman Rankin (1986)	The Practice of Newspaper Management (Gazete Yönetimi Uygulaması) Kitabın yazıldığı tarihte hiçbir gazetecilik bölümünün öf rencileri gazete idetmesi yöneticisi olmaya hazırlamadığı öngörüsüyle kitap gazete yöneticiliği i konusuna odaklanmıştır. Kitap bir jüri tarafından seçilen en iyi 10 Amerikan gazetesi ile bakılmak, tiraj, reklam satışı, yönetim, Amerikan yayıncı ve reklamcı kuruluşları ile devam etmek, yeni gelişmelere yer vermek, The Washington Post, New York Times ve Chicago Tribune gazetelerine ayrıbirer bölüm atfetmiştir. ¹⁰⁹
Robert H. Giles (1987)	Newsroom Management: A Guide to Theory and Practice (Teorik ve Pratik Yönleriyle Haber Merkezi Yönetimi) Robert H. Giles kitabında haber merkezinin kalbini oluşturan bek genel özellik belirlemiştir. Bu bek özellik 1) tüm insanların farklı olduğu; 2) hiçbir zaman en iyi tek yol yoktur; 3) davranışlar değ iktirilebilir ancak karakterler değ iktirilemez, bu nedenle editörler farklı karakterlerle baş a çıkabilmelidir; 4) insanlarla mükemmellik imkansızdır; 5) bakarma arzusu gibi doğ al motivasyonlar yapay motivasyonlardan daha etkilidir şeklinde olmuştur. ¹¹⁰
William James Willis (1988)	Surviving in the Newspaper Business: Newspaper Management in Turbulent Times (Gazetecilik Sektöründe Ayakta Kalmak: Fırtınalı Zamanlarda Gazete Yönetimi) Kitap gazetelerin zor zamanlardan geçtiğ i, ancak Amerika'nın en önemli değ erlerinden olmaya devam ettikleri ve bu kurumların yönetenlerin sorumluluk sahibi ve bu bilinçte olmasınemasına odaklanmıştır. Kitapta ele alınan bakışlardan bazıları reklam gelirleri, tiraj gelirleri, fiziki üretim, haberin üretimi gibi konular olmuştur. ¹¹¹
Conrad C. Fink (1988)	Strategic Newspaper Management (Stratejik Gazete Yönetimi) Gazeteler ve stratejik yönetimi ele alan ilk kitap olmuştur, zamanın parlak ve bilgili gazete yöneticileri için doğ ru zaman olduğ unu, neden bazı gazeteler ilerler ve gelişirken bazıların yok olduğ unu vaka çalışmaları ile ele almıştır. ¹¹²
Kalleberg, Wallace, Loscocco, Leicht ve Ehm (1987)	The Eclipse of Craft: The Changing Face of Labor in the Newspaper Industry (Sanatın Gölgede Kalması Gazete Endüstrisi ve Gücünün Değ iken Yüzü) Workers, Managers and Technological Change (Çalışanlar, Yöneticiler, Teknolojik Değ iş im) adlı sosyolojik kitabın içinde Kalleberg, Wallace, Loscocco, Leicht ve Ehm adlı yazarlar tarafından yazılan bölüm gazete insan kaynaklarının sosyolojik yönü ve değ iş imlerini içermektedir.
Douglas M. Underwood (1993)	When MBAs Rule The Newsroom (MBA Mezunları Haber Merkezi Yönettiğ inde) Günümüz medyasında büyük şirketlerin egemen olduğ unu, araştırmacı gazetecilik ve bilgilendirici raporların yerini okuyucuya hok görünme kaygısı ve yüksek kar arayışında olan bir gazetecilik anlayışının aldığı iş bu anlayışta yönetici ve pazarlama kökenlilerin yerini anlatan bir çalışmadır.
Picard ve Brody (1997)	The Newspaper Publishing Industry (Gazete Yayıncılığı Endüstrisi) Gazete yayıncılığı endüstrisine daha çok odaklanan kitap gazete yönetimi konusuna daha az yer vermektedir. Üç bölümden oluşan kitabın ilk kısmında gazete yayıncılığı endüstrisinin doğ aş kapsama ve roller anlatılmakta; ikinci bölümde günlük ve haftalık gazetelerin faaliyetleri ele alınmakta; üçüncü bölümde ise sektörün geleceğ ine dair görüşler paylaşılmaktadır.
Leonard Mogel (2000)	The Newspaper: Everything You Need To Know To Make It in the Newspaper Business (Gazete: Gazetecilikte Tutunabilmek İçin Bilinmesi Gereken Herşey) Gazetecilik kariyeri yapmak isteyenleri bilgilendiren kitapta sektörün bugünkü durumu ve diğ er medya sektörlerinden gelen rekabetle nasıl mücadele edildiğ i, gazete çekitleri

Kaynak: Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.) s.12

*Çalışmalar ve yıları Albarran, Chan-Olmsted, Wirth (Ed.) s.12'den alınmıştır, kitap adlarına içerikleri çekitli kaynaklardan İki Tarafından derlenmiştir.

¹⁰⁹ Parkman W. Rankin, **The Practice of Newspaper Management**, 1.Basım. New York: Praeger, 1986, s.ix-xi.

¹¹⁰ Carl Sessions Stepp, **Editing for Today's Newsroom: New Perspectives for a Changing Profession**, 1.Basım, New York: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1989, s. 67

¹¹¹ Jim Willis, **Surviving in the Newspaper Business: Newspaper Management in Turbulent Times**, 1. Basım, New York: Greenwood Publishing Group, 1988., s.xi-xiii.

¹¹² Conrad C.Fink, **Strategic Newspaper Management**, 1.Basım, New York: Random House, 1988, s. 1

2.6 TÜRKİYE'DE MEDYA VE BASININ EKONOMİK YÖNÜ ÜZERİNE AKADEMİK ÇALIŞMALAR

Türkiye'de iletişim fakültelerinin açılması oldukça yakın tarihlere dayanmaktadır. Bir gazetecilik okulu açılması fikri, 1931 yılında çıkarılan basın yasasından gazete sahipleri, bakyazarlar ve genel yayın yönetmenlerinin lise veya yüksekokul mezunu olma zorunluluğu getirilmesiyle gündeme gelmiş, ancak yaşanan 1933 yılında iptaliyle gündemlerden kalkmıştır. İlk gazetecilik okulu 1948 yılında Fehmi Yayla tarafından açılmış, İstanbul Özel Gazetecilik Okulu adındaki bu okul ortaokul ve lise düzeyinde eğitim verilen bir kuruluş olmuştur. Üniversite düzeyinde olmamakla birlikte, ilk gazetecilik okulu olması bakımından önem taşımaktadır. Yüksekokul seviyesinde ilk gazetecilik okulu o yıllarda İstanbul Gazeteciler Cemiyeti Başkanına Hürriyet gazetesinin sahibi olan Sedat Simavi'nin girişimiyle 1949 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi bünyesinde kurulmuştur. Ankara'da da benzer şekilde Ankara Gazeteciler Cemiyeti üyelerinin çabalarıyla ilk gazetecilik yüksekokulu 1965-1966 öğretim yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'ne bağlı Basın Yayın Yüksek Okulu adıyla çalışmalarına başlamıştır. Bunların dışında 1960'li yılların ikinci yarısında açılan üç özel gazetecilik okulu bugünün bazı önde gelen iletişim fakültelerinin temelini oluşturmaktadır. 1966'da açılan İstanbul Özel Gazetecilik Yüksek Okulu, Marmara Üniversitesi'nin; Bakırköy Özel Gazetecilik Yüksek Okulu, Gazi Üniversitesi'nin; İzmir Karataş Özel Gazetecilik Yüksek Okulu ise Ege Üniversitesi İktisat fakültelerinin kökenini hazırlamıştır.¹¹³

İstanbul, Ankara ve İzmir'de kurulan gazetecilik okullarının ardından Anadolu Üniversitesi İktisat Bilimleri Fakültesi'nin kurulması ise 1972 yılında olmuş, 1992 yılında çıkan bir yasa ile basın yayın yüksekokulları iletişim fakültelerine dönüşmüştür. Bu yasa sonrasında pek çok üniversitede iletişim fakülteleri açılmış, 1993 yılında açılan Selçuk Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1994'de açılan Galatasaray Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1997'de açılan Atatürk Üniversitesi İktisat Fakültesi, ve Fırat Üniversitesi, 1998 yılında açılan Kocaeli

¹¹³ M.Bilal Arık, Fatih Bayram, İktisat Eğitimi ve İktisat Akademisyenleri: Veriler Işığında Genel Bir Değerlendirme, *Akdeniz İktisat Dergisi*, Sayı 15, Haziran 2011, s. 83

Üniversitesi İletikim Fakültesi, 1999'da açılan Akdeniz Üniversitesi İletikim Fakültesi bunlardan bazılarının olmuştur.¹¹⁴

Bugün için iletikim fakültelerinin bölümleri incelendiğinde genelde üç bölüm karkamıza çıkmakla birlikte bazı fakültelerde çeşitlilik artmaktadır. Bahsi geçen üç bölüm, gazetecilik, halkla ilişkiler & tanıtım, radyo televizyon & sinema bölümleridir. Medyanın ekonomik yönü ise genellikle gazetecilik bölümü başlıca ealtında yer alan Basın Ekonomisi ve İletmeciliği i bilim dalı kapsamında incelenmektedir. İletikim fakültelerinin bu kadar genç olmasına paralel olarak, basın ekonomisi ve iletmeciliği i alanında yapılan çalışmaların tarihi de oldukça yakın zamanlara gitmektedir. Konuyla ilgili ilk makaleler 1992'ye kadar takip edilebilse de, bu alandaki kitapların geçmiki ancak 1998 yılına dayanmaktadır. 1998 yılında Prof.Dr.Alev Söylemez'in Medya Ekonomisi ve Türkiye Örneği i adlı kitabı 1997 yılında yazdığı i doktora tezi kaynaklıdır. Yine 1998 yılında yayınlanan bu alandaki ilk çalışmalardan bir diğeri ise Prof Dr. Semra Atılgan'a ait Basın İletmeciliği i adlı kitap olmuştur, bahsi geçen kitapta Basın İletmelerinde finans fonksiyonu, ve basın iletmelerinde maliyetlendirme adlı başlıklar altından basın iletmelerinin finansal yönüne dair tespitler yapılmıştır. Kitapta basın iletmelerinin finansal yönüne kavramsal bir şekilde tanımlanmıştır.¹¹⁵ 2005 yılından beri yayınlanan Medya Eleştirileri kitap serisini derleyen Prof. Dr. Can Bilgili'nin bu çalışmaları da medyanın çeşitli açılarından ele alan kitap bölümleri bulunmakta, bu bölümlerden bazılarında medyanın ekonomik yönüne değinilmektedir. Serinin 2008 ve 2009 yılındaki baskılarında Prof.Dr.Can Bilgili (İnküresel Medya Kime Hizmet Eder?, 2008; İnekonmi İindeki Yeri ve Zenginliğin Aktarın Aracı Olarak İletikim Yatırım Kavramının Değerlendirilmesi, 2009) ve Doç.Dr. Şevket Sayılgan (İnküreselleşme Sürecinde Türkiye'de Yabancı Sermayenin Medyaya Girişi, 2008; İMedya İktidar Kesikmesi: Finansman Yönetimi, 2009) ait kitap bölümleri medyanın ekonomik yönüyle ilgilenmektedir.¹¹⁶

Basın İletmelerinin Finansal Yapısı üzerine güncel ve önemli çalışmalardan biri ise Prof. Dr. Türkan Uğur Dai tarafından 2008 yılında yazılan Basın İletmelerinin Finansal Yapısı adlı kitap olmuştur, Türkiye'de bu alanda sayısal analizi geniş ölçüde detaylandırmasıyla diğeri

¹¹⁴ Arık, Bilal, s. 83

¹¹⁵ Semra Atılgan, Basın İletmeciliği i, s. 100-123, s.170-188

¹¹⁶ Nesrin Can Akbulut, Can Bilgili (Drl.), **Medya Eleştirileri 2008: Küreselleştirme Makinesi: Medya**, İstanbul: Beta, 2008, s.3-4; Nesrin Can Akbulut, Can Bilgili (Drl.), **Medya Eleştirileri 2009: Kitle İhtiyacı ve Toplumsal Üretimi**, İstanbul: Beta, 2009, s.3-4

çalışmalarından ayrılmaktadır. Bu kitapta belirlenen oran analizleri ve ideal oran tespitleri bu çalışmaya da temel oluşturmaktadır. 2008 yılında yayınlanan bu kitabın ardından basılan ekonomik yönüyle ilgilenen iki kitap daha yayınlanmaktadır. Bunlardan ilki Mihalıs Kuyucu tarafından kaleme alınan ve 2012 yılında yayınlanan Türkiye’de Medya Ekonomisi adlı kitap olup, yine kendisine ait “Türkiye’de medya ekonomisi (1980-2010)” adlı doktora tezini baz almaktadır. İkinci ise Orhan Baytar’a ait olan Teorik ve Pratik Açardan Medya Ekonomisi’ne bakış adlı kitap olmuştur. Ekim 2013’te yayınlanan kitapta dünyada ve özellikle batı ülkelerindeki medya ekonomisi literatürüne odaklanılmakta, Türkiye’de henüz yeterince ilgi gösterilmeyen bu alana teorik ve pratik bir bakış açısı getirmektedir. ¹¹⁷

Medyanın ekonomik yönü üzerine makaleleri bulunan akademisyenler arasında T.Uğur Dai, Alev Söylemez, Semra Atılgan, Can Bilgili, Suat Gezgın, Şevket Saydağın, Tolga Kara, Ceren Sözeri, Orhan Baytar, Barış Bulunmaz ve Mihalıs Kuyucu yer almaktadır. Tablo 7’de medyanın ekonomik yönüne dair çekitli makaleler listelenmektedir.

Tablo 7
Türkiye’de Basın Ekonomik Yönü Üzerine Makaleler

Türk Basınında Finans Problemleri (1992), Basın Ekonomisi ve Promosyon (1993)	Semra Atılgan
Refah Ekonomisi ve Kçitıkım (1994), Ekonomik Süreç ve Kçitıkım (1995)	Şevket Saydağın
Türkiye’de Basın Kçitımcılığının Bugünkü Durumu (1996)	T. Uğur Dai & Kulecan Dalbudak
Medya Ekonomisi Üzerine (1997)	Alev Söylemez
Uzun Dönemde Kar Arttırılması (1997)	Suat Gezgın
Basın Kçitımlerinde Finansal Yönetimin Önemi (2002)	Türkan Uğur Dai & Tolga Kara
Basın Kçitımlerinin Ekonomisi (2005)	Şevket Saydağın
Medyanın Ekonomisi ve Medya Ürününe Etki Biçimleri (2005)	Can Bilgili
Basın Kçitımcılığının ve Türk Medya Piyasasının Yapısal Değişiklikleri (2005)	Tolga Kara
Basın Kçitımlerinde Likidite Analizi: Hürriyet Gazetesi Örneğinin (2007)	Tolga Kara
İnternet Ekonomisinde Basın Kçitımlerinin E-Kçitım Modelleri (2007)	Ceren Sözeri
Türkiye’de Haber Dergiciliğinin Ekonomik Sorunları Nokta Dergisi Örneğinin (2007)	Ceren Sözeri
Basın Kçitımlerinde Risk Yönetimi (2007)	Şevket Saydağın
Küresel Ekonomik Kriz ve Medya Sektörüne Yansımaları (2009)	Tolga Kara
Küreselleşme ve Basın Kçitımleri Üzerindeki Etkisi (2010)	Barış Bulunmaz
Basın Kçitımlerinin Finansal Yapısı ve 2001 Krizi Öncesi ve Sonrası Reklam Gelirlerinin Analizi (2011)	Barış Bulunmaz
Gazete Çalışanlarının Gözüyle Medya Ekonomisinde Temel Yönelimler (2011)	Orhan Baytar
Küreselleşme Dinamiklerinin Medya Sektörüne Etkileri (2011)	Orhan Baytar
İnternet Gazeteciliğinin Medya Dünyasındaki Rolü ve Ekonomik Boyutları (2011)	Barış Bulunmaz
Basın Kçitımleri İçin Yeni Ekonomi Kavramının Anlamına Yaratıcı Etkiler (2013)	Barış Bulunmaz
Bab-ê Ali’den Tablet Gazetelere Basın Kçitımcılığının (2013)	Mihalıs Kuyucu
Yeni Türkiye’de Medya Kçitketlerinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları (2014)	Türkan Uğur Dai & Kici Tarı
Medya Kçitımlerinde Denetimin Finansal Yönetimdeki Önemi (2014)	Türkan Uğur Dai
Medya Ekonomisi ve Bakrol Oyuncuları Bugünün ve Yarın Medya Aktörlerinin Gözünde Reklamcılar ve Tüketiciler (2014)	Mihalıs Kuyucu

Kaynak: Çekitli internet sitelerinden yazar tarafından derlenmiştir.

¹¹⁷ Baytar, Teorik ve Pratik Açardan Medya Ekonomisine Bakış s.8

3. GAZETECİLİK SEKTÖRÜ

Gazetenin etkili bir mecra olmasından ötürü gazete ve gazetecilik konusu politik ve sosyal etkileri açısından yıllar içinde derinlemesine incelemeye tabi tutulmuştur. Finansal açıdan ise gazeteler daha çok son yıllarda yakanan zorluklarla dikkat çekmektedir. Bu zorluklardan en önemlileri ise tirajların azalma eğilimi, azalan kar marjları ve dijital medyadan gelen rekabet olarak göze çarpmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde gazetecilik sektörü olgunlaşmak bir sektör olarak kalkınmaya çalışmaktadır. Dünya çapında gazete tirajları on yıl öncesiyle kıyaslandığında artmak görünse ve günlük ortalama 522 milyon ile rahatlıkla 500 milyonun üzerindeki seviyeleri korusa da büyüme daha çok gelişmekte olan ülkelerden gelirken, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da ciddi düşüşler yaşanmak ve yaşanmaktadır.¹¹⁸ Bu düşüşle birlikte bu pazarlarda faaliyet gösteren gazeteler stratejik olarak format ve tasarım değişikliği, promosyonel aktivitelerini arttırma, maliyet kısıma gibi yollara gitmiş, bu aksiyonlar akabinde çevremesine de bir miktar yavaşlatmaye bakarmaktadır. İnternet hem okuyucuları hem de reklamverenleri gazetelerden uzaklaştırırken basılı gazetelerin geleceği uzun vadede belirsizlikte düşmektedir.¹¹⁹

Günümüzün bilgi çağı ortamında ücretle satılan günlük gazetelerin geleneksel basılı kopyalarını kâr kârına kaldığı sorunlar içinde özellikle iki tanesi dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi bedava gazeteler olarak kalkınmaya çalışmaktadır. Bu gazetelerden 1995'te İsveç'te yayınlanmaya başlayan Metro markası son yıllarda özellikle Avrupa'da çok popüler olmuştur. VG, Aftenposten, Aftenbladet gibi Norveç'in lider gazetelerinin sahibi¹²⁰ ve 2013 yılında Norveç gazete tirajlarında %27 pay ile birinciliği elinde tutan Norveçli dev bir medya grubu olan Schibsted¹²¹, Metro'nun bu başarısına tepki olarak 20 Minutes adlı kendi bedava gazetesini çıkarmış, Metro'ya alternatif olmuştur. 20 Minutes, günde 2.53 milyon okuyucu ile 2007 yılında Fransa'da en çok okunan gazete olurken, Metro günde 2.32 milyon okuyucu ile onu yakından takip etmiştir. Bedava gazeteler sadece Fransa'da değil İtalya'da da kendisine birçok okuyucu bulurken, bedava gazetelere geleneksel medya gruplarının tepkisi karmak

¹¹⁸ Mira Milosevic, Jim Chisom, Larry Kilman, Teemu Henrikson, Shaping the Future of News Publishing, **World Press Trends 2014**, Paris: WAN-IFRA, s.11

¹¹⁹ Küng, s. 35

¹²⁰ Schibsted Media Houses, <http://www.schibsted.com/en/Media-Houses/>, (1 Aralık 2014)

¹²¹ Media Norway, Facts and Figures on Norwegian Media (Norveç Kültür Bakanlığı'nca 1994 yılında medya istatistiklerinin tek elden tutulması amacıyla kurulmuş Bergen Üniversitesi içinde bulunan Bilgi ve Medya Çalışmaları Departmanında yer alan bir kuruluştur.) <http://www.medienorge.uib.no/english/?cat=statistikk&page=avis&queryID=188>

olmaktır. Baklangıç olarak bu fikre karkē olan geleneksel medya gruplarındān Ouest France ve RCS Media Group da bedava gazetelerde hisse sahibi olan kirketlerden olmaktır. Bedava gazetelerin ulusal gazete tirajları üzerinde akārē bir etkisinden söz edilememekle birlikte bazı gazete markaları bu gazetelerden daha çok etkilenmişlerdir. Reklama dayalē bu gazetelerin içerik kalitesi üzerinde ciddi eleştiriler bulunmakta, kes-yapāāt türü haberler yaptığē belirtilmekte, geleneksel üretim ve dağıtım sistemin üzerindeki bozucu etkisi nedeniyle tepki almaktadır. Bu görümler bedava gazetelerin hatārē saydār bir tiraja sahip olmasārē engellememektedir. World Press Trends 2009 raporuna göre en büyük 20 bedava gazete arasārē ilk sārada İngiltere’de yayınlanan Metro gazetesi yer almakta ve günde 1,362 Bin adet ortalama tirajē bulunmaktadır. Bunu 1,050 Bin adet tirajla İtalya’da Caltagirone Editore S.P.A tarafından yayınlanan Leggo gazetesi izlemektedir.¹²² Leggo’nun ardından ise üçü de İspanya’da yayınlanan 20 Minutos, Que!, ADN gelmektedir. İngiltere’de yayınlanan Metro günümüzde de yaklaşık 1,346 Bin adet tirajıyla etkinliğini korumaktadır.¹²³ Geleneksel gazetelerin karkē karkēya olduğu ikinci tehdit ise internetten gelmektedir. Etkisi ise bedava gazetelerden daha karmakāk ve güçlüdür. Bilgiyi kullanıcılara güncel olarak sunan internet, haberleri ezamanlē yakalamak isteyen izleyiciler için birinci durak olmakta, basdār gazetelerin bununla rekabet kansār bulunmamaktadır. Özellikle genç okuyucular interneti tercih etmekte, internette haberi destekleyen görsel materyaller ve internetin interaktif yapārē yazdār basārē yer yer demode konumuna düşürmekte, üstelik bu alanda rekabet sadece klasik haber sağ layıcılar değ il Google ve Yahoo’lardan da gelmektedir. Okuyucularla beraber reklamverenler de internete kayarken, yazdār basārē önemli bir gelir kaynağı olan seri ilanlar için de artık internet tercih edilmektedir.¹²⁴

Amerika Birleşik Devletleri’nde istatistikler yaparak bunları web sitesinde sunan e-marketer’ın tahminlerine göre 2010-2014 yılları arasında Amerikalı bir yetikkinin medya kullanārına ayırdığı günlük zaman 10 saat 46 dakikadan 12 saat 14 dakikaya çıkmāk, televizyon ve radyoya ayrıdan zamanlar hemen hemen aynı kalārken, online, mobil ve diğ er olmak üzere dijital medyaya ayrıdan zaman 3 saat 11 dakikadan, 5 saat 46 dakikaya çıkmaktadır. Gazete ve

¹²² WAN-IFRA, *Shaping the Future of the Newspaper, Strategy Report: The Power of Print*, Paris, 2009, s.30

¹²³ Peter Preston, “Why is Metro Still Worth Celebrating?”, *The Guardian*, 15 şubat 2015, <http://www.theguardian.com/media/2015/feb/15/free-newspaper-metro-success-story>, (15 şubat 2015).

¹²⁴ Daniele Albertazzi, Paul Cobley (Ed.), *The Media An Introduction*, Üçüncü Basım, New York: Routledge, 2010 s.148

dergilerden oluğan yazıde basına ayırdan zaman ise günde ortalama 50 dakikadan 26 dakikaya gerilemiştir. ¹²⁵

küphesiz ki haber üretimi ve dağıtımın internetin ortaya çıkandan çok daha önceleri de radyo ve televizyon gibi devirlerinin yeni teknolojilerinden etkilenmiş, gazeteler bu mecraların yarattığı rekabetten nasiplerini almışlardır. ¹²⁶ Ancak bu kez yakanan rekabet, gazeteleri sadece yazıde basının bir parçası olmaktan çıkıp internet ve dijital ortamda da varlık gösteren bir medya markası olmaya zorlamaktadır. Gazetelerin bu duruma ilk tepkisi gazetenin online kopyasını aynen yayınlamak olmuştur, ancak uzun bir metni internette yayınlamayan okuyucuyu çekmediği ve bu stratejinin yeterli olmadığı kısa sürede anlaşılmıştır. Bazı gazeteler bu konuya önemli kaynaklar ayarak çok yönlü web siteleri oluşturmıştır. Bunlardan bazıları arşivini okuyucularına sunan, tartışma platformu oluşturan ve ilgili web sitelerine bağlantı veren Fransız haber kuruluşu Le Monde.fr olurken, bir diğeri ise Guardian Unlimited markası altında değ ikik ilgi alanlarına hitap eden siteler kuran İngiliz Guardian gazetesi olarak öne çıkmıştır. ¹²⁷

3.1 DÜNYADA GAZETELERİN KISA BİR TARİHÇESİ

Geçmiş baskı teknolojilerindeki gelişmelerle yakından ilintili olan gazetecilik sektöründe büyük çaplı ilk üretime değeri adınlar 15. Yüzyıda Çin'de atılmıştır. 1477 yılında Gutenberg'in icat ettiği baskı makinasıyla ilk olarak Kısıl basılmıştır. 15. Yüzyılın sonlarına değeri Alman şehirlerinde el yazması gazeteler dolayına çıkmıştır. ¹²⁸

OECD'nin yayınladığı Haber ve İnternetin Evrimi (The Evolution of News and the Internet) adlı rapora göre dünyada düzenli olarak yayınlanan ilk gazete 1605-1609 yılları arasında çıkarılan Avisa Relation olmuştur, onyedinci yüzyılın ilk yarısında Almanya, Fransa, Belçika ve İngiltere'de düzenli olarak yayınlanan gazeteler görülmeye başlanmıştır. Bu gazetelerin odaklandığı haberler çoğu zaman Avrupa ile ilgili olmuştur kimi zaman da Amerika ve Asya'ya da konu almıştır. Daha sonradan sektörün baskı standardını oluşturan litografi

¹²⁵ e-marketer, "Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media" <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Continues-Steal-Share-of-US-Adults-Daily-Time-Spent-with-Media/1010782> (22 Nisan 2014)

¹²⁶ Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), **The Evolution of News and the Internet**, 2010, s.15

¹²⁷ Albertazzi, Copley, s.149

¹²⁸ Küng, s. 35

1798’de icat edilmiş, 1844 yılında telgrafın icadıyla ise bilginin dakikalar içinde transfer edilebilmesiyle endüstriyi dönüştüren bir gelişme olmuştur. İlk haber ajansı Reuters ise 1851 yılında kurulmuştur.¹²⁹

Okuma yazma oranlarındaki gelişmeler, felsefi gelenekler, ulus devletlerin ortaya çıkması ve gelişen posta servisi, 18. Yüzyılda gazetelerin serpilmesine imkan tanıyan yeni bir piyasa yapısı sağlanmıştır. Basın özgürlüğüünü savunan ilk yasa 1766’da İsveç’te yürürlüğe konmuş, o günden beri basın ve medya özgürlüğü demokratik toplumların ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmiş, kanunlarla korunmaya çalışılmaktadır. Buna rağmen 19.yüzyılın hemen hemen tamamında, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri’nde gazeteler bir halkla ilişkiler mekanizması olarak görülmüş, çoğu zaman politikacılar tarafından finanse edilmiştir. Bu dönemde gazetelerin bağımsızlığı ancak bir istisna olabilmektedir.¹³⁰

1890 ile 1920 arasındaki dönem Amerika Birleşik Devletleri’nde yazılı basın için Altın Çağ olarak adlandırılan bir dönem olmuştur. Northcliffe, Beaverbrook ve Hearst gibi basın baronları bu dönemde, adeta basın imparatorlukları inşa etmiş, inanılmaz bir politik ve sosyal güç elde etmişlerdir. Sahip oldukları güç sayesinde politik gelişmeleri etkileyebilmeleri ve kişisel itibar sağlamak amacıyla kamuoyunun başına bakarak açışları bile etkilemiş ileriki yıllarda medya sahipliğine ve büyüklüğüne sınırlama getirilmesine zemin olmuştur.¹³¹

Radyo icat edilene kadar geçen yıllarda gazeteler kamuya bilgi sağlamak konusunda bir monopol olarak kâğıtla çekişmiş, radyoların devreye girdiği 1920’li yıllar, gazetelerin rekabetle tanıştıkları ilk yıllar olmuştur. Bu dönemde gazete yayıncıları birincil bilgi kaynağı olmama misyonlarına yeniden sorgulama durumunda kalmışlardır. Radyolardaki haber bültenlerinin şekli ve radyo dinleyicilerinin sayısı arttıkça gazeteler kapsamlarına genişletmeye ve içeriği daha zengin, daha uzun makaleler ve analizler yayınlamaya başlamışlardır. Gazete satıcıları kâğıt kullanıma getirilen vesika uygulamasına rağmen II.Dünya Savaşına kadar istikrarlı bir şekilde artmaya devam etmiştir. 1946 yılında gelindiğinde

¹²⁹ Küng, s.36

¹³⁰ OECD, s.15

¹³¹ OECD, s.15

Londra'daki günlük gazetelerin tirajı 13 milyonu geçmiş, pazar günü baskılarına ise 25 milyonu bulmuştur.¹³²

II. Dünya Savaşı sonrası yıllar gazetelerin doruk noktasına eriştiği yıllar olmak, sonrasındaki gelişmeler durumu yavaş yavaş değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmelerden en önemli iki tanesinden biri pazar araştırması kavramı ortaya çıkmasıdır bir diğeri ise televizyonun icadı olmuştur. Pazar araştırması kavramıyla okurların analizi yapılarak okuyucunun alın gücü anlamında kategorize edilmesi sağlanmış, bir gazetenin hangi okuyucu kitlesine eriştiğini belirlemek ve bunu başka gazetelerle kıyaslamak söz konusu olmuştur. Reklamverenlere bilgi sağlayan bu mekanizma ile gazetelerin reklam gelirleri önemli ölçüde etkilenmiştir. Yeni bir mecra olarak televizyonun ortaya çıkması ise okuyucuların bu yeni mecra ile kucaklanmasına yol açmış, reklamverenler de okuyucunun pekinden gitmişlerdir. Örnek vermek gerekirse 1956 yılında ticari televizyonculuk ilk ortaya çıktığında İngiltere'de yayınlanan reklam pastasından aldığı ücret pay %90 iken, 1960'ların ortasında reklam sektörü üçe katlanmış, yayın payı ise %65'e gerilemiştir. 1970'ler ve 1980'lerde, bazı OECD ülkelerinde gazete sahipliğinin el değiştirdiği, tek bir gazete sahipliğinden büyük işletmelere ve medya holdinglerine dönüşümün gerçekleştiği bir süreç yaşanmış, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri'nde artan sayıda gazete kuruluşu borsaya açılmaya başlamıştır. Borsaya açılma ile birlikte bu şirketlerden beklenen finansal performans artmış, gazetelerin yönetiminde kar odaklılık daha ön plana çıkmıştır.¹³³

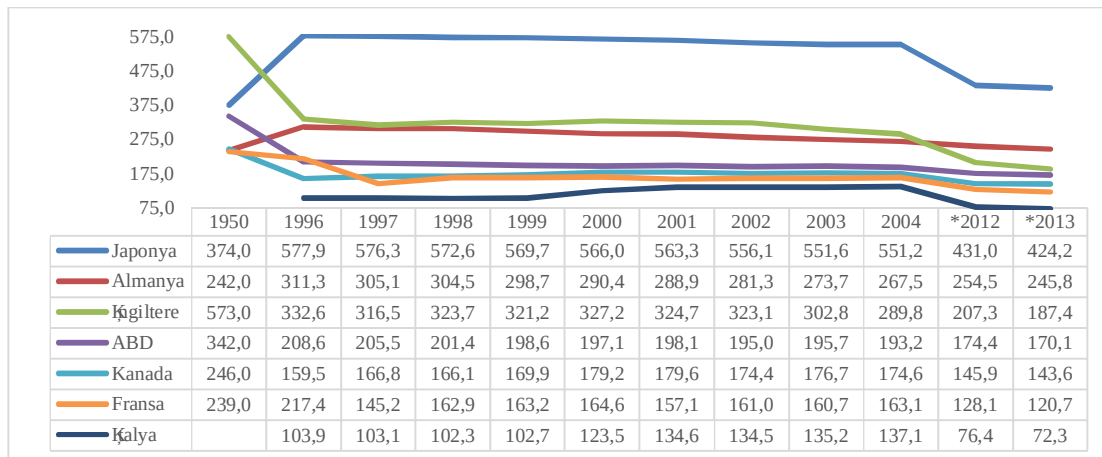
Gazete okurluğu Amerika Birleşik Devletleri'nde de özellikle 1980'lerle birlikte televizyon kanallarının gelişmesi, kablolu televizyon, tamamen haberden oluşan kanalların kurulması gibi etkenlerin de etkisiyle düşük eğilimine girmiştir. Artan nüfusla birlikte artan tirajlar bu eğilimi bir miktar gizlemiş olsa da durumu fark eden gazeteler yerel haberlere daha fazla önem vermek kapsamlarını genişletmeye başlamışlardır. Bazı yerel gazeteler kapanmış, bazıları ise bölgesel veya ulusal gazete zincirleri tarafından satın alınmıştır. Böylece hem kaynak havuzu oluşturulmuş, hem de belli alanlarda ölçek ekonomisi sağlanmasında hedeflenmiştir. Gazeteler aynı zamanda daha üst gelir grubundaki okuyuculara hedeflemeye başlanmış, niş pazarlar, niş, teknoloji, niş lence gibi özel bölümler oluşturmuşlardır.

¹³² Küng, 36

¹³³ Küng, s.36

Teknoloji sayesinde gazeteler şehir ve tarla baskısı gibi farklı okuyucu kesimleri için farklı versiyonda gazete baskı yapma imkânine yakalamıştır. Okuyucuyu fragmanlara ayırıp onlara hitap eden nüshalar basarak gazeteler hem okuyucuları elde tutma imkânine yakalamış, hem de reklamverenler için belli gruplara erişim imkânı sağlayarak reklam geliri elde etmişlerdir. Tüm bu çabalar televizyondan gelen rekabetin etkilerini azaltmış olsa da 1940 ile 1990 arasındaki yıllarda önceleri her iki Amerikalıdan biri gazete satın alırken, bu oran zaman içinde her üç kişiden biri olarak düşmüş, 1964 yılında her gün gazete okuyanların oranı yüzde dört iken 2005 yılında sadece bir bölü ikiye gerilemiştir.¹³⁴

G7 ülkelerinde her bin kişiye düşen gazete sayısı ile ilgili UNESCO istatistikleri incelendiğinde ortaya çıkan manzara biraz değişiktir. 1950'den 1996'ya kadar olan dönemde her bin kişiye düşen gazete sayısı Japonya ve Almanya'da artarken, diğer G7 ülkelerinde azalmıştır. 1996-2004 döneminde ufak inik ve çekimle birlikte çok dramatik değişiklikler olmamıştır. Esas kayıma 2004 yılından sonra görülmüş, ulaşılabilen en güncel veri olan 2012 ile bu çalışmada mali tabloların incelenmesine baz olan ilk yıl olan 2004 yılı karşılaştırıldığında tüm G7 ülkelerinde ciddi düşüşler olduğu gözlemlenmiştir. En çok düşüş İtalya'da, en az düşüş ise Almanya'da görülürken, düşüş oranları %5 ile %45 arasında değişimlik olduğu görülmüş, gazete okurlarındaki azalma net bir şekilde ortaya çıkmıştır.



Grafik 1: Her 1.000 Kişiye Düşen Gazete Sayısı¹³⁵

* Günlük ücretli gazeteler

¹³⁴ Küng 36-37

¹³⁵ Pippa Norris, **A Virtuous Circle: Political Communications in Post-Industrial Societies**, NY: Cambridge University Press, 2000, s.81-82 (1950 verileri); UNESCO (1996-2004 verileri); WAN-IFRA, World Press Trends Raporu 2014; WAN-IFRA, World Press Trends Raporu 2013

1890'lerden 1920'lere kadar altın çağına yakayan gazetelerin için önemli gelişmeler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

Tablo 8
Gazeteleri Etkileyen Gelişmeler

Dönem	Gelişme
1920'ler	Radyonun icadı
1950'ler	Televizyonun yeni bir mecra olarak ortaya çıkarak yoğun rekabet yaratması
1980'ler	CBS ve CNN gibi bazı yayıncıların 24 saat yayına geçmeleri
1994	1994'te Amerika Birleşik Devletleri'nden Palo Alto Weekly California adıyla ilk online gazete; ilk bloglar
1995	Metro International'ın Stockholm'de ilk bedava gazeteyi çıkarması
1995-2000	Online gazetelerin hızla gelişmesi (Le Monde'ın 1995'te, New York Times'ın 1996'da online web sitelerini kurması gibi)
2000	Bedava gazetelerin parayla alınan gazetelere rakip olması Güney Koreli online gazete Ohmynews.com'ın, diğer vatandaş bir gazetecidir sloganıyla baklatığı vatandaş gazeteciliği kavramının ortaya çıkması
2006	Google'ın Google News, Yahoo'nun Gazete Konsorsiyumu uygulamalarına baklamaları, internet portallarının haberde yer edinmeye başlaması
2007	I-phone ve diğer akıllı telefonlarla habere mobil olarak ulaşılması Artan sayıda online haber sitesinin sahneye çıkması (Rue89, Fransa gibi)
2008	Kar amacı gütmeyen ilk online haber kuruluşu ProPublica'nın yayına başlaması
2009	E-ticaret sitesi Amazon'un bir elektronik kitap okuma cihazı olan Kindle 2'yi piyasaya sürmesi ve bu cihazla online gazetelere erişim sağlanabilmesi
2009	Bazı gazetelerin online uygulamalarında makalelerin belli bir kısıma ücretli yapması (sonuçları halen net değildir)

Kaynak: OECD, The Evolution of News and the Internet, s. 15-16

3.2. A.B.D.'İNDE GAZETECİLİĞİN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ

3.2.1 Amerika Birleşik Devletleri'nde Gazeteciliğin Kısa Tarihçesi

İlk Amerikan gazetesi Boston'da 1690 yılında basılan Publick Occurrences olmak, izinsiz yayınlandığından ötürü anında toplatılmak, yayıncı tutuklanmak ve tüm kopyaları imha edilmekti. 1845'te tek örneği İngiltere Kütüphanesi'nde bulunana kadar varlığı bile unutulmuştur. Devamlılık gösteren ilk Amerikan gazetesi ise 1704 yılında bir postane müdürü olan John Campbell tarafından yayınlanan Boston News-Letter gazetesi olmuştur. Sömürge hükümeti tarafından görülen yoğun tevkife rağmen çok sayıda bir tiraja sahip olmak, oldukça başarılı bir girişim olarak kayda geçmiştir. 1720'lerde Philadelphia ve New York'ta iki gazete daha devreye girmiştir. Amerikan Bağımsızlık Savaşı'nın arifesine gelindiğinde tüm kolonilerde takriben iki düzine gazete yayınlanmaya başlamış olması rağmen Amerikan basınının kalbi Massachusetts, New York ve Pennsylvania olmuştur. Koloni gazetelerindeki makaleler bağımsızlık propagandası yapan yazarlarca kaleme alınmış, Amerika'ya İngiltere ile

tam uyumdan baġ ħnsēlġ a takēyan kamuoyunu yaratmakta büyük etkileri olmuştur. 1783’te savak sona erdiġ inde basāmaya devam eden 43 gazete bulunmaktayken, basān yeni ulusun iç ikl erinde önemli bir rol oynamaya baklamēttē. Birçok yeni gazete kurulmuş, bu gazeteler her çekit politik görüki temsil etmişlerdir. 1791’de Haklar Beyannamesi’nin onaylanmasıyla basān özgürlüġ ü yasalakmā, Amerikan gazeteleri ulusal gelişmelerde merkezi bir rol oynamaya baklamēttē.¹³⁶

Amerikan toplumu ve yakam biçimini tüm yönleriyle dönüştüren Sanayi Devrimi, gazeteleri de ciddi biçimde etkilemiştir. 1800’lerde başlayan Sanayi Devrimi ile birçok kiki kēsal alan ve yurtdāından gelerek kēhirlere yerleşmiş, yerel gazeteler için daha büyük pazarlar yaratmēttē. Sanayi Devrimi yalnızca birçok tüketici ürününün piyasaya sürülmesi ve kitlesel pazarlamaya ihtiyaç duyulmasına neden olmakla kalmamā, aynı zamanda baskē teknolojilerinde büyük yenilikleri de beraberinde getirmiştir. 1814’te varēdē ānda Amerika Birlik Devletleri’nde artēk 346 gazete yayēlanmaya baklamēttē. 1830’larda gelişen baskē ve kaġ ā üretimi teknolojileri sonucunda sadece 1 cent’te gazete satēmasē mümkün olmuş, āPeni Basēnō olarak adlandırēdan bir dönem baklamēttē. Gazete okumak, önceden zengin ve okur yazar bir azēnlġ a ait bir lüks iken, bu kēilde tüm topluma açēlmēttē. Bu yeni ve ilginç okuma malzemesine gösterilen merak Amerika’da bugünkü yüksek okuma yazma oranāna zemin oluşturmıştır. 1850’de gazete sayēsē 2,526 olarak kayālara geçmiş, saatte 10 bin adet gazete basabilen dev baskē makinalarē sahneye çekmēttē. Bu dönemde ilk defa resimli haftalēk gazeteler basāmēttē. Amerikan Kē Savakē sērasēnda zamanēnda ve doġ ru habere duyulan benzersiz talep Amerikan gazeteciliġ ini ulusun günlük hayatēnda dinamik ve etkin olmaya itmēttir. Savak sonrasēyālarda da gazete sayēsēartmaya devam etmiş, 1880 sayēnēnda 11,314’te ulakmā, 1890’larda ilk defa 1 milyonluk tirajlara ulakāmēttē.¹³⁸

1800’dü yālarān en etkin gazetelerinden biri 1841’de kurulan New York Tribune olurken Amerikan Kē Savakēsonrasēnda medya imparatorluklarānēinka etmeye başlayan Joseph Pulitzer ve William Randolph Hearst’ün rekabeti tabloid gazeteciliġ i de beraberinde getirmiştir.¹³⁹ Bu yālar aynı zamanda asparagas haberciliġ i de (ñyellow journalismō) getirmiş,

¹³⁶ A Brief History of Newspapers (t.y.), <http://www.historicpages.com/nprhist.htm>, (30 Aralēk 2013)

¹³⁸ A Brief History of Newspapers (t.y.), <http://www.historicpages.com/nprhist.htm>, (30 Aralēk 2013)

¹³⁹ Minna Aslama, Kalle Siira, Ronald Rice, Pekka Aula, Philip Napoli, Katy Pearce, āMapping Communication and Media Research: U.S.ō, **Mapping Media and Communication Research in Seven Countries**, Helsinki: Communication Research Center University of Helsinki, 2007, s.16.

bu dönemde koyu renk mank tler, bol resim kullan n  karikatürler, fazladan spor haberlerine yer vermek gibi günümüzde bolca kullan dan özellikler de kullanılmaya baklanm  t r. Asparagas gazeteciliğ in sembolü olarak iki gazete ön plana çıkmış, bunlar Joseph Pulitzer n New York World ve William Randolph Hearst n New York Journal   olarak kayıtlara ge miktir.     u zaman insanların temel içgüdülerine hitap eden asparagas haber yapan gazeteciler her türlü skandal ve krizi de  erlendirm  lerdir. ¹⁴⁰ Gazetecilikte 20. y zy  n ilk yıllarının en önemli gelişmelerinden biri ise  nesnellik n gazeteciliğ in temel felsefesi haline gelmesi olmuş, bu gelişmenin nedeni olabildi  ince çok okura erikmek olurken, bu durum gazeteciliğ in profesyonelleşmesi olarak da adland  m  t r. Aynı dönemin bir bakka gelişmesi ise öncülü   Hearst tarafından yapıdan gazete zincirlerinin olukumudur. Bu durum 2.Dünya Savak na kadar hızlanarak devam etmektedir. ¹⁴¹

20.Y zy  n bak nda kendini hissettirmeye baklayan gazete zinciri furyasının do  al bir sonucu olarak birçok ba   ns z gazetenin güçlü medya zincirleri tarafından yutulması sonucu medya konsolidasyonlar n n görülmeye baklam  t r. Bir zamanların korkusuz ve dürüst bas n  sahiplerinin görüşlerini yayan araçlara d n kmeye baklam  , rekabet azalmıştır. 1910 y  na gelindi  inde artık günümüz modern gazetelerinin hemen hemen tüm yönleri görülmeye baklanm  t r. ¹⁴²

1920 ler ve 1930 larda ticari radyoculu  un güçlenmesi, II.Dünya Savak n  takiben televizyonun ortaya      gazeteleri zora sokmuş, 1964 de Amerikalıların %80 nden fazlası bir günlük gazete okurken bu oran günümüzde yarının altına inmektedir. ¹⁴³

Yeniden ge mike geri gidersek, Büyük Buhran sırasında gazeteler iki önemli darbe almıştır. Bu darbelerden birincisi ekonomik nedenlerden ötürü düşen gelirlerinden, ikincisi ise geliken radyo teknolojisinden gelmektedir. 1929 dan 1933 e kadar geçen dönemde gazete reklam gelirleri %45 düşmüş, 1941 e gelindi  inde halen %20 a     la kalmıştır. Yüzlerce gazete batarken, gazete  al anlar n n   te biri i lerini kaybetmektedir. Radyo önemini artt  rken, Büyük Buhran sırasında reklam gelirlerini artt  abilen tek medya mecrası olmuştur. Televizyonun

¹⁴⁰ Peyton Paxson, **Mass Communications and Media Studies An Introduction**, 1.Basın, New York: The Continuum International Publishing Group Inc., s. 92-93

¹⁴¹ Aslama, Siira, Rice, Aula ve diğerleri

¹⁴² A Brief History of Newspapers (t.y.), <http://www.historicpages.com/nprhist.htm>, (30 Aralık 2013)

¹⁴³ Paxson, s.94

gelikimiyle gazeteler büyük bir dönüüm geçirmiş, 1960'dlarda televizyonlar bilgi kaynağı olarak gazetelerin önüne geçmiş, böylece TV kebekeleri ulusal reklamları çekmekte daha bakardē hale gelmişlerdir. Bu akamadan sonra ailelere ait işletmeler büyüyen zincirlerce satē alēmā, sektör konsolide olmuştur. 1960 ile 1980 yılları arasında 57 gazete sahibi gazetelerini Gannett Co.ōye satmātır. 1977 yēna gelindiğinde ülkenin 1.700 adet gazetesinin üçte ikisinin sahibi 170 gazete grubu olmuştur. 1969 ile 1973 arasında ise içlerinde Washington Post, New York Times, Times Mirror Co.ın de bulunduğ u on kadar gazete kirketi halka açmātır.¹⁴⁴

19. Yüzyēn sonu ve 20. Yüzyēn ilk yıllarında birçok Amerikan kehrinde rekabet eden en az iki gazete bulunmaktayken aradan geçen yıllar içinde gerçek rekaber ortadan kalkmā ve 2002ōye gelindiğinde farklı yayıncılara ait iki veya daha fazla gazeteye sahip kehir sayēsē22ōye kadar dükmüktür.¹⁴⁵ Gazete zinciri sahipliğ i arttēça, birden fazla gazetesine olan kehir sayēsēn oranē da dükmüktür. öyle ki 1910'da birden fazla gazetesine olan kehirlerin oranē %60 iken bu oran 1930'dlarda %21'e dükmü, 1971'de ise %2ōye gerilemiştir. Bu durum rekabeti azalttē ēve basēn bekçilik rolünü yerine getirememesine neden olmasēnedeniyle elektiri almaktadır.¹⁴⁶

1980'der kablolu televizyonun gücünü arttēdē ē ve tüketicilerin bilgi edinmek için yüzlerini 24 saat yayın yapan kablolu tv haber kanallarına çevirdikleri bir dönem olmuştur. Buna rağ men birçok gazete olağ anüstü karlı konumlarına sürdürmü, içinde bulundukları toplulukta yaretekel konumlarından yararlanmaya devam etmişlerdir. Belli baklıbazē gazeteler özsermaye karlıē ānda çift haneli oranlar yakalamā ve bunu içinde bulunan on yıl boyunca devam ettirmeyi bakarmālardē. Karlar 2000 yēnda ortalama %22.7 ile tepe noktasına ulaşmātır.¹⁴⁷

2000'ın karlıēk oranları günümüzde artē geçmişte kalmātır. 2008 yēnda ortalama karlıēk %10'ın ancak biraz üzerinde kalabilmiş, gazete kirketleri kiddetli bütçe kesintilerine gitmiş ve birçok sayıda çalanānē iktēn çēkarmātır. 2008 ile 2010 yılları arasında 8 büyük medya kirketi iflas masasına bakvurmuş, hemen hepsi bu durumdan kurtulmayē bakarmā olsa da organizasyonel yapıları büyük ölçüde değ itirmişlerdir. Buna karkāēk yüzlerce küçük

¹⁴⁴ Suzanne M. Kirchhoff, *The U.S. Newspaper Industry in Transition*, Congressional Research Service Report (R40700), ABD, 2010, s.3

¹⁴⁵ Dennis, F. Herrick, *Media Management in the age of Giants*, Business Dynamics of Journalism, 1. Basēn, Iowa: Iowa State University, 2003, s.310

¹⁴⁶ Suzanne M. Kirchhoff, s.3

¹⁴⁷ Suzanne M. Kirchhoff, s.4

gazete kirketi ya kapanmāk ya da sadece internet ortamında yayīn yapmaya baklāmāt. Okuyucu ve izleyiciler internette bedava haber ve eē lenceye rāē bet ettikçe gazeteler yeni ik modelleri denemeye baklāmā, ancak Amerikan gazeteleri geēmikte gelirlerini %80ōne varan oranlarda reklam gelirlerinden elde ederken¹⁴⁸, tūm yatāēnlara rāē men gazetelerin internetten elde ettikleri gelirler halen istenilen düzeylere ulakamamāt. Gazetelerin internet gelirlerinin yazāē basēn reklam gelirlerine oranē veri olarak NAAōce ilk kez yayīnlandē ē 2003 yāēndan 2013 yāēna kadar %2.6ōdan %14.5ōa ulakmāsa da bu durum internet gelirlerini arttāmadaki bakardārekadar yazāē basēn reklam gelirlerindeki dūkūkten de kaynaklanmāt.¹⁴⁹

Amerika Birlik Devletleri'nde gazetelerin pek çoğu bölgesel ve yerel olarak nitelendirilebilmektedir. Birçok gazetenin piyasasında içinde bulunduğ u bölgeyle sınırlıdır. Ulusal gazeteleri tüm ülkede tirajı olan ve tirajları çoğu u içinde bulundukları bölge dışından gelen gazeteler olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda Amerikan ulusal gazeteleri olarak düşünülebilecek gazeteler Wall Street Journal, USA Today, Christian Science Monitor olarak belirlenmekte, bu listeye çoğu u zaman New York Times da dahil edilmektedir.¹⁵⁰

Amerikan Gazeteciler Birliği'nin, Alliance for Audited Media'nın yâda iki kez yayınladığı rapordan aldıkları verilere göre hazırladıkları tabloda, tablo kapsamına alınan 541 gazetenin 429'unun 50 bin ve altında tiraja sahip olmasında 300 milyonun üzerinde nüfusu olan Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bölgesel yapıların bir sonucu olarak göze çarpmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde tirajları 500 binin üzerinde gerçekleştiren gazetelerin 3 tanesi ulusal, 2 tanesi bölgesel niteliktedir. Ulusal gazeteler USA Today, Wall Street Journal ve New York Times; bölgesel gazeteler ise Los Angeles Times ve New York Post olarak kayda geçmiştir. Ülkenin en yüksek tiraja sahip gazetesi USA Today'nin sahibi Gannett'in 2013 yılı faaliyet raporuna göre Amerika Birleşik Devletleri'nde toplam 82 gazetesi bulunmakta ve bu gazetelerin günlük ortalama tirajı 5.6 milyonu bulmaktadır. Bahsi geçen tablonun çok sayıda gazeteyi içermesine rağmen ülkedeki gazetelerin tamamını içermemesinin nedeni, tirajlarını denetleyen şirketlerin verilerinden yararlanmamasıdır. Tabloda bahsi geçen tirajlar hem

¹⁴⁸ Suzanne M. Kirchhoff, s.7

¹⁴⁹ Newspaper Association of America, 2014, Business Model Evolving, Circulation Revenue Rising, <http://www.naa.org/Trends-and-Numbers/Newspaper-Revenue/Newspaper-Media-Industry-Revenue-Profile-2013.aspx>, (18 Nisan 2014)

¹⁵⁰ Alison Alexander, James Owers, Rod Carveth, C. Ann Hollifield, Albert N. Greco (Ed.), **Media Economics Theory and Practice**, 3. Basim. Londra: Lawrence Erlbaum Associates, 2004, s.110

basĊē kopya hem de dijital kopyalarē iĉermekte, hatta bazē gazetelerin dijital kopya satādarē basĊē kopyalarēnē geĉmik olduĵ u tespit edilmektedir. YazĊē basēn tirajlarēnēn dūkūkinden sōz edilen bir dōnemde bir ōnceki seneye gōre toplamēn 1 milyon adede yaklakan bir oranda artmasēnēn nedeni bu dijital kopya satādarāĊē.

Tablo 9
Amerikan Gazetelerinin Gōrūnūmū

Tiraj	Gazete Sayēē	30.09.2012	30.09.2013
500 bin ve ūstū	5	6.785.734	8.296.751
250 bin ve 500 bin arasē	15	5.341.212	5.283.753
100 bin ve 250 bin arasē	39	6.115.509	6.057.732
50 bin ve 100 bin arasē	53	3.927.674	3.753.967
25 bin ve 50 bin arasē	103	3.750.157	3.577.587
25 binin altē	326	4.477.749	4.303.658
TOPLAM	541	30.398.032	31.303.448

Kaynak: Pew Research Journalism Project, <http://www.journalism.org/media-indicators/daily-newspaper-circulation/> ; Newspaper Association of America (1 Eylūl 2014)

YazĊē Basēn tirajlarēnēn ōnemli kayba uĵ radē ē Amerikan gazeteleri iĉin dijital kopya satādarē artan ōnem kazanmā, ōnde gelen birĉok gazete bu konuda ciddi girikimlerde bulunmuklardē. Dijitalin artan ōnemi ve payē neticesinde tiraj ōlĉūm ve denetim kuruluĉlarē dijital gazete satādarēnē da ōlĉūmlmeye baklamālardē. Yine Alliance for Audited Mediaōdan alēnan verilere gōre Tablo 10ōda yer alan ve tirajlarē 500 bin adedi geĉen bek gazete kirketinin dijital kopya satādarē basĊē kopya satādarēnē geĉmiktir. Bek gazetenin toplamāna bakēdē ānda, toplam gazete satādarēnēn %51ō dijital satādardan gelmekte olduĵ u gōrūlmektedir. Gazeteler bazēna inildī inde ise bu konuda en agresif sonucu %64 ile Wall Street Journalōn elde ettiĵ i, onu %54 ile USA Todayōn takip ettiĵ i tespit edilmektedir. New York Timesōn dijital oranē %40ōda kalēken, Los Angeles Timesōn %41, New York Postōn %51 oranēnda dijitallektī i belirlenmektedir.

Tablo 10
Tirajlarē 500 Binōn Ūzerinde Olan Gazetelerin Tiraj Daĵ dēmē (2013)

Gazete	Sahibi	BasĊē Kopya	Dijital Kopya	Toplam
USA Today	Gannett	1.316.865	1.559.721	2.876.586
New York Times	New York Times	1.356.065	917.702	2.273.767
Wall Street Journal	News Corp	676.633	1.221.257	1.897.890
Los Angeles Times	Tribune Company	398.202	273.595	671.797
New York Post	New York Post Holding	284.999	291.712	576.711
TOPLAM		4.032.764	4.263.987	8.296.751

Kaynak: Pew Research Journalism Project, <http://www.journalism.org/media-indicators/average-circulation-at-the-top-5-u-s-newspapers-reporting-monday-friday-averages/>

3.2.2 Güncel Durumda Amerika Birleşik Devletleri'nde Gazete Sahipleri

Amerika Birleşik Devletleri medyasındaki kartel özelliklerinin birçoğunu üzerinde taşıyan bek küresel medya devi ülkedeki gazetelerin, dergilerin, kitap yayıncılarının, film stüdyoları radyo ve televizyon istasyonlarının çoğunluğunun sahibidir. Sahip oldukları medya işletmeleri hangi sektörde olursa olsun ülkenin hemen hemen tamamına erişim sağlamak istemektedir. Bu nedenle sahipleri ülkenin her yerinde ek zamanlar olarak kullanılabilecek medya ürünlerini üretirmeyi tercih etmektedir. Bahsi geçen bu bek küresel dev medya şirketi The Media Monopoly and The New Media Media Monopoly kitapları yazar Ben Bagdikian'ın tespitine göre Time Warner, The Walt Disney Company, Avustralya kökenli News Corporation, Viacom ve Almanya kökenli Bertelsmann'dan oluşmaktadır.¹⁵¹ Bu bek medya şirketine hemen hepsinin gazeteleri de bulunmakla birlikte hiçbirini bir gazete şirketi olarak tanımlamak mümkün değildir. Bu şirketlerden bir tek News Corporation gazete ve televizyonculuk faaliyetlerini ayırdığı 21 Haziran 2013 tarihi sonrasında, News Corp adını taşıyan yeni şirket bir gazetecilik şirketine dönüşürken televizyonculuk kolu 21st Century Fox adını almıştır.¹⁵²

2013 yılı itibarıyla günlük gazete tirajları ortalaması haftaiçi 40.7 Milyon, haftasonu 43.3 Milyon adet olan Amerika Birleşik Devletleri'nde çok sayıda gazete sahibi medya şirketi bulunmaktadır. Pew Araştırma Merkezi'nin Gazetecilikte Mükemmellik Projesi kapsamında Amerikan gazeteciliğinin sağlığı üzerine yıllık olarak hazırladığı verilerin Medyanın Sahibi Kim? (Who Owns the Media) alt başlığından alınan bilgilere göre Amerika Birleşik Devletleri'nin en çok tiraja sahip medya grubu Gannett şirkettir.¹⁵³ Aynı kaynaktan alınan bilgiye göre, Gannett'e halka kapalı bir şirket olan MediaNews Group izlemekte, üçüncü sırada ise News Corporation yer almaktadır. Bu çalışmadan alınan tirajlarına göre en büyük 25 şirket sırasında, bu şirketlerin toplam tirajlarının günde ortalama 26.9 milyon adet olarak hesaplanmaktadır. Bu veriler 2011 tirajları kullanılarak hazırlanmış olup, Amerikan Gazeteler Birliği (National Newspaper Association of America, NAA) verilerine göre 2011 yılında Amerikan

¹⁵¹ Ben H. Bagdikian, **The New Media Monopoly**, 1. Baskı, Boston: Beacon Press, 2004, s.3

¹⁵² News Corp, Press Room, <http://newscorp.com/2013/06/28/the-new-news-corp-launches-as-global-media-and-information-services-company/> (12 Aralık 2014)

¹⁵³ Pew Research Center'in Project for Excellence in Journalism, The State of the News Media 2012, Who Owns The Media, Top Newspaper Companies, <http://www.stateofthemedias.org/media-ownership/newspapers/?srt=3&so=-1&compare>, 20 Mart 2014

gazetelerinin haftaiçi ortalama tirajları günde 44.4 milyon oldu u bilgisi 2014 yılında en büyük 25 şirketin tiraj toplamları tüm ülke gazete tirajları %64.4'ünü oluşturdu u görülmektedir.

Tablo 11
ABD'de Tirajlara Göre Medya Grupları

Sıra	Medya Grubu	Tiraj*	Pazar Payı	Ana Faaliyet Konusu	Halka Açık/ Değ il
1	Gannett	4.859.360	10,9%	Gazetecilik, TV, internet, mobil ve dergi	Açık
2	MediaNews Group	3.098.580	7,0%	Gazetecilik	Açık Değ il
3	News Corporation	2.618.850	5,9%	Kablolu televizyon programları ve film, televizyon, uydu yayıncılığı ve gazetecilik	Açık
4	McClatchy Company	2.100.590	4,7%	Gazetecilik ve dijital yayıncılık	Açık
5	Advance Publications	1.448.610	3,3%	Gazetecilik	Açık Değ il
6	Lee Enterprises	1.343.650	3,0%	Gazetecilik	Açık
7	New York Times	1.312.560	3,0%	Gazetecilik	Açık
8	Hearst Corporation	1.220.100	2,7%	Dergi ve gazetecilik	Açık Değ il
9	Tribune Company	1.216.720	2,7%	Gazetecilik	Açık Değ il**
10	Berkshire Hathaway	882.347	2,0%	Sigorta, enerji, finans	Açık
11	GateHouse Media	865.615	1,9%	Gazetecilik	Açık
12	Community Newspapers Holdings	795.696	1,8%	Gazetecilik	Açık Değ il
13	E.W.Scripps	716.669	1,6%	Televizyon ve gazetecilik	Açık
14	A.H.Belo	651.400	1,5%	Gazetecilik	Açık
15	Halifax Media	609.060	1,4%	Gazetecilik	Açık Değ il
16	Daily News	605.680	1,4%	Gazetecilik	Açık Değ il
17	Sun-Times Media Holdings	592.670	1,3%	Gazetecilik	Açık Değ il
18	Washington Post Company	553.810	1,2%	Online eğitim ve gazetecilik	Açık
19	Cox Enterprises	530.360	1,2%	Kablolu TV, telefon ve geniş bant internet hizmetleri,	Açık Değ il
20	Black Press	479.958	1,1%	Gazetecilik	Açık Değ il
21	2100 Trust LLC	435.618	1,0%	Gazetecilik	Açık Değ il
22	Philadelphia Media Group	435.291	1,0%	Gazetecilik	Açık Değ il
23	Alden Global Capital	433.133	1,0%	Yatırım fonu	Açık Değ il
24	Cablevision	404.542	0,9%	Telekomünikasyon	Açık
25	Anschutz Company	393.244	0,9%	Gazetecilik	Açık Değ il

*Amerika Birleşik Devletleri Tiraj Denetim Bürosu (Audit Bureau of Circulations) Eylül 2011 verilerine göre

** şirket 2014 yılında gazetecilik varlıklarını ayrı bir şirket altında toplayarak halka açılmıştır.

Kaynak: Pew Research Center'ın Project for Excellence in Journalism, The State of the News Media 2012, Who Owns The Media, Top Newspaper Companies <http://www.stateofthemedi.org/media-ownership/newspapers/?srt=3&so=-1&compare> , erişim 20 Mart 2014

Bahsi geçen 25 şirketin web siteleri ve faaliyet raporlarından alınan bilgiler 2014 yılında bu şirketlerin 11 tanesinin halka açık, kalan 14 tanesinin kapalı şirketi olduğu tespit edilmektedir. Halka açık olan 11 şirket Gannett, News Corporation, McClatchy, Lee Enterprises, New York Times Company, Berkshire Hathaway, Gatehouse Media, E.W. Scripps, A.H Belo, Washington Post Company, Cablevision olarak belirlenirken, kapalı şirketi olan şirketler ise MediaNews Group, Advance Publications, Hearst Corporation, Tribune Company, Community Newspaper

Holdings, Halifax Media, Daily News, Sun Times Media Holdings, Cox Enterprises, Black Press, 2100 Trust LLC, Philadelphia Media Group, Alden Global Capital, Anschutz Company'den olmaktadır.

Gannett: Amerikan Gazeteleri günlük gazete tirajlarında sahip olduğu pay ile birinci sırada yer alan ve orijinal olarak bir gazete şirketi olarak kurulan Gannett'ın 2011 yılı itibarıyla 80 gazetesi ve 4.9 Milyona ulaşan haftalık tirajı bulunmaktadır. 2013 yılı faaliyet raporuna göre ise Amerika Birleşik Devletleri'nde 82 gazetesi ve 5.6 Milyona ulaşan tirajı bulunan Gannett'ın tirajları kışkırtıcı faaliyet gösteren 17 günlük gazetesi de eklenince günlük ortalama tirajı 6 Milyona ulaşmaktadır. 2013 yılı itibarıyla 5.2 Milyar Dolar geliri ile 389 Milyon Dolar net karı bulunan Gannett'ın gelirlerinin %50'den fazlası gazetecilik faaliyetlerinden gelmektedir. şirkete ait USA Today gazetesinin 2013 yılı ortalama tirajı basılı ve dijital kopyalarıyla 2.9 Milyon adedi bulmuş, daha önce birinci sırada yer alan News Corporation'a ait Wall Street Journal'ı geçerek birinciliğe yerleşmiştir. Bunun yanı sıra şirketin dijital faaliyetleri gazeteciliğe bağlı olarak geliştirilmiş, sonrasında e-ticaret ve seri ilanlar gibi başka alanlara da kaymıştır. Gannett, hali hazırda gerek günlük gazete tirajlarına hakimiyeti, gerek yüksek cirosu, gerekse karlılığı ile sürdürülebilirliğiyle Amerikan basın lideri olarak öne çıkmaktadır.

Media News Group (Digital Media First): İkinci sırada yer alan Media News Group gazete, televizyon ve radyoları olan bir başka şirket olup 1983 yılında kurulmuştur. 2011 yılı itibarıyla 63 gazetesi ve 3 milyonun üzerinde haftalık toplam tirajıyla dikkat çekmektedir. şirket 21 Şubat 2009 yılında iflas başvurusunda bulunan, 12 Ağustos 2009'da iflastan çıkan, 5 Eylül 2012'de yeniden iflas başvurusunda bulunan ve adı 21st Century Media olarak değişen Journal Register ile Aralık 2013'te birleşerek Digital Media First adıyla faaliyet göstermeye başlamıştır. Yeni şirket 1.3 Milyar Dolar geliri ile tiraj adetleri açısından ülkenin ikinci büyük gazete grubu olarak yerini almıştır.¹⁵⁴

News Corporation: Yukarıdaki tabloda yer alan şirketler arasında News Corporation, günlük gazete tirajları açısından üçüncü sırada yer almakla birlikte gelirleri açısından dünyanın sayılı medya şirketleri arasında bulunmaktadır. 2013 yılının Haziran ayında yazılı basın faaliyetlerini ayrılarak News Corp adını alan şirket, sadece gazete şirketi olmakla kalmayıp

¹⁵⁴ Digital First Media, MediaNews Group and 21st Century Media Transaction Has Been Finalized, <http://www.digitalfirstmedia.com/medianews-group-21st-century-media-transaction-finalized/>, (10 Ekim 2014)

dünyanın en büyük İngiliz dilinde yayıncı olan kirketidir. kirketin sahibi olan ünlü medya yayıncısı Murdoch hakim konuma sahip oldu u iki ülke olan İngiltere ve Avustralya'da maliyet yapısını mantıklı hale getirip liderlik konumunu pekiştirerek sektörün yapısını değiştirmiştir. Bu aksiyonların sonucu Murdoch en yakın rakibinin iki katı büyüklüğe erişmiş ana vatan Avustralya'da gazetecilik sektörünün %70'ini ele geçirmiştir.¹⁵⁵ kirket sadece yazıbasını değil tüm medya kirketleri arasında önde gelen bir konumda bulunmakta ve 2012 yılı gelirleri 33.7 milyar dolara ulaşmakta iken 28 Haziran 2013 tarihinde gazetecilik faaliyetlerini ayrı bir kirket haline getirmiştir. kirketin Amerika Birleşik Devletleri'nde sahip olduğu iki günlük gazete markasından biri olan Wall Street Journal 2.3 Milyon adet günlük ortalama bası ve dijital tirajıyla USA Today ile rekabet etmektedir. Gazete faaliyetlerini ayırmadan önce kirketin gazetecilik gelirlerinin toplam gelirler içindeki payı %24.5 olması nedeniyle kirketi gazetecilik kirketi olarak değerlendirmek mümkün değilken, ayırma sonrasında gelirlerin %71'i habercilik ve bilgi hizmeti gelirlerinden oluşmakta, gelirlerin kalan kısmı kitap yayıncılığı, kablolu televizyon yayıncılığı ve dijital eğitim gelirlerinden gelmektedir. Habercilik ve bilgi hizmetleri bakımında yer alan gelirler sadece gazetecilikten gelmemekte, kirketin Marketwatch.com, Dow Jones, Factiva gibi bilgi hizmeti sunan başka faaliyetlerini de içermektedir. kirketin mali yıl kapanışı Haziran ayı olup Haziran 2014 tarihli yıllık faaliyet raporuna göre elde edilen en güncel gelir 8.5 Milyar Dolar olmuştur. Gelirlerin coğrafik dağılımı incelendiğinde ortaya çıkan tablo ise 8.5 Milyar Dolar'da Amerika ve Kanada'nın payı %43.4, Avrupa'nın payı %23.9, Avustralya ve diğer ülkelerin payı ise %32.8 olarak tespit edilmektedir. Bu nedenle kirketin Amerikan tezgah üstü borsası olan Nasdaq'da işlem görmesine rağmen kirketi tam bir Amerikan kirketi olarak nitelendirmek doğru bir tespit olmayacaktır.

McClatchy Company: 2011 verilerine göre 30 gazetesi ve toplamda 2 milyonu aşan tirajıyla ülkenin dördüncü büyük gazete grubu olan McClatchy Company 2013 yılında gelindiğinde 1.2 Milyar Dolar toplam geliri ve 19 Milyon Dolar net kar ile 2013 yılında kar elde eden az sayıdaki gazete kirketinden biri olmuştur. kirket 2013 yılında da 30 gazeteye sahip

¹⁵⁵ Jonathan A.Knee, Bruce C. Greenwald ve Ava Seave, *The Curse of the Mogul, What's Wrong with the World's Leading Media Companies*, 2.Baskı New York: Penguin Group, 2011., s.251.

olup, bu gazetelerin haftaiçi tirajlarē günde ortalama 1.9 Milyon adede, haftasonu tirajlarē ise günde ortalama 2.7 milyon adet civarēndadē.

Advance Publications: 2011 yē verilerine göre 19 gazetesi ve gūnlük 1.4 Milyon adet tirajēyla bekinci sērada yer alan Advance publications 1922 yēnda kurulmuk bir kahē kirketidir. 2013 yēnda 6.56 Milyar Dolar geliri ve 25.000 çalēkanēyla kirket Forbes dergisinin sēalamasēna göre Amerika Birlekik Devletleriēnde 53.būyuk kahē kirketidir.¹⁵⁶

Lee Enterprises: 2011 yē verilerine göre 52 gazetesi ve 1.3 Milyon tirajēyla altēncē sērada yer alan Lee Enterprises halka aēk bir gazete kirketidir. 2013 yēna gelindiē inde 50 gazetesi ve haftaiçi 1.1 Milyon adet tiraj ortalamasēyla tirajlardaki konumunu korumaktadē. Ancak kirket 2007ēden beri önemli deē er dūklūē gideri kaydetmiē, 2011 yēnda gōnūllū iflas korumasē bakvurusunda bulunmuktur. Halen iflas korumasēnda olan kirketin sūrdūrūlebilirliē i borçlarēnē geri ōdeyebilme ve borçlarēnē kartlarēnē yerine getirebilme kabiliyetine baē lēdē.

New York Times: 2011 tiraj verilerine göre 4 gazetesi ve 1.3 Milyon adet ortalama tirajēyla yedinci būyuk medya grubu olan New York Times, 2013 yēna gelindiē inde New York Times gazetesi ile daha ōnce adē International Herald Tribune olan International New York Timesōa odaklanmēdē. 2011 tiraj verileri sadece basēē kopyalarē iēermekteyken, 2013ē gelindiē inde hēzla artan dijital tirajlar nedeniyle hem basēē hem dijital tirajlar ōlçūmlenmektedir. Mart ve Eylūl aylarēnda olmak ūzere Audited Alliance for Media (ēAAMō) tarafēndan aēēklanan tiraj verilerine göre New York Timesōn Eylūl 2013 itibarēyla dijital ve basēē tirajlarē haftaiçi iēin 1.897.890, haftasonu iēin 2.391.986 adet olmuktur. Bu rakamlar iēinde dijital kopya adedi ise haftaiçi iēin 1.221.257, haftasonu iēin ise 1.167.917 adet olarak gerēeklemiētir. Gōrūlen odur ki New York Timesōn 2 yē ōnce 4 gazeteyle eriktiē i yazēēbasēn tiraj adetlerini gūnūmūzde tek gazetesiyle, dijital tirajlarēn katkēēyla fazlasēyla akmaktadē.

Hearst Corporation: 8. sēradaki Hearst Corporation yayēn hayatēna 4 Mart 1887 tarihinde San Fransisco Examiner adlētek bir gazete ile baēlamēdē. Gūnūmūzde ise 15 gūnlük, 34 haftalēk gazetesi, Good Housekeeping, Elle, Cosmopolitan, The Oprah Magazine gibi dūnya çapēnda yūzlerce dergisi, Amerikan izleyicilerinin %18ōne ulakan 29 televizyon istasyonu

¹⁵⁶ Forbes Dergisi, Advance Publications, <http://www.forbes.com/companies/advance-publications/>, (10 Ekim 2014)

bulunan bir medya devidir. Bahsedilen bu faaliyet dalların yanına kirketin otomotiv, elektronik, medikal alanlarda bilgi hizmeti veren kirketlerde önemli payları, küresel derecelendirme kuruluşu Fitch Ratings'de %50 hissesi, internet ve pazarlama hizmetleri kirketleri, televizyon prodüksiyon idkleri, gazete röportaj dağın ve emlak alanlarında yatırımlarını bulunmaktadır.

Tribune Company: Dokuzuncu sırada yer alan Tribune Company 1847 yılında kurulmuş, ilk gazetesi Chicago Tribune olmuştur. 1963 yılında South Florida Sun Sentinel, 1965 yılında Orlando Sentinel gazetelerini satın alan kirket, 1983 yılında halka açılmıştır. 1986 yılında Daily Press adında bir başka gazete satın alan Tribune, 1991 yılında America Online'a yatırım yapmıştır. Chicago Tribune gazetesinin online versiyonu 1993'de yayın hayatına başlamış 2000 yılına kadar ücretli internet yatırımlarına devam edilmiştir. 2000 yılında Los Angeles Times, The Sun (Baltimore), Newsday, Hoy, The Morning Call, Hartford Courant, Greenwich Time, The Advocate olmak üzere sekiz gazete satın alınmıştır. 2007 yılında kahır kirketine dönüken Tribune Company, 2008'de iflastan korunma başvurusunda bulunmuştur. 31 Aralık 2012 tarihinde bu statüden çıktıktan sonra yazdır basın ile görsel/ikitsel basın faaliyetlerini ayıran kirketin yazdır basın kolu olan Tribune Publishing Company 2014 yılında New York Borsasında işlem görmeye başlamıştır.¹⁵⁷

Berkshire Hathaway: 10 numarada yer alan Berkshire Hathaway kirketi Warren Buffett'a ait çok ücretli alanlarda faaliyet gösteren bir kirket olup, gazetecilik faaliyeti mali tablolarında önemli bir yer tutmamaktadır.

Gatehouse Media: 11.sırada yer alan Gatehouse Media 20 eyalette 97 günlük ve 198 haftalık gazetesi ile faaliyet gösteren halka açık bir gazetecilik kirketi iken 27 Eylül 2013 tarihinde iflas başvurusunda bulunmuştur. Kasım 2013'de iflastan çıkan kirket New Media Investment Group altında yeniden yapılandırılmak ve New York Borsasında işlem görmeye başlamıştır.

E.W. Scripps: 13. sırada yer alan E.W. Scripps kirketi 2011 yılına kadar gelirlerinin %50'den biraz fazlasını gazetecilikten elde ederken, 2012 yılı finansal sonuçlarına göre 903.5 milyon dolar seviyesindeki gelirlerinin 493.9 milyon doları televizyonculuktan gelmiş ve %55

¹⁵⁷ Tribune Publishing, Our History, <http://www.tribpub.com/about/tribune-history/> (30 Aralık 2014)

oranına ulaşmaktadır. Günümüzde kırketin 21 televizyon istasyonu, 13 bölgede yayın yapan gazeteleri, Newsy adlı online video haber sağlayıcısı dahil çeşitli yerel ve ulusal dijital habercilik ve bilgi hizmetleri bulunmaktadır. Son yıllarda kırketin odağı en çok gazetecilikten televizyonculuğa kaydırılmıştır. kırketin satış almaları bu yönde yaptıkları görülmektedir.

Washington Post Company: 2011 yıla tiraj verilerinde göre 18. sırada yer alan ve adını gazetecilikle hatırlanan Washington Post Company ise faaliyetlerinin çok büyük bir kısmını eğitim sektöründen elde etmektedir.

Cablevision: 24. Sırada yer alan ve halka açık olan Cablevision gelirlerinin büyük bir çoğunluğunu telekomünikasyondan elde etmektedir. Gazetecilik gelirleri diğer bakıldığında yer almakta ve gelirlerinde %10'dan az yer tutmaktadır.

A.H. Belo: 1842'de Teksas'ta bir gazete kırketi olarak kurulan A.H.Belo kırketi 2011 yılında Stateofthenewsmedia.org tarafından yapılan sıralamaya göre 25. sırada yer almaktadır. Sıralamanın yapıldığı tarihte dört gazetesi bulunan A.H. Belo 2013 yılında gelindiğinde The Dallas Morning News ve The Providence Journal adlı iki gazetesi ile yola devam etmektedir. A.H. Belo'nun içinde bulunduğu topluluklarla sıkı ilişkiler kaliteli ve ödüllü habercilik anlayışı ve bölgesel gazetecilik odağı bulunmaktadır. kırketin en önemli gelir kaynağı gazetecilik olup, gazetecilikten başka bir faaliyet alanı bulunmamaktadır.

3.3 İNGİLTERE'DE GAZETECİLİKİN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ

3.3.1 İngiltere'de Gazeteciliğin Kısa Tarihi

İngiltere'de 1620'de bir grup yayıncının ulusal ve uluslararası haberleri içeren haber bültenleri yayınlamasıyla temelleri atılan haber kültürünün düzenli bir gazeteciliğe dönüşmesi onyedinci yüzyılın başlarında olmuş, Kıtaya Avrupa'da olduğu gibi oldukça geç sayılabilecek bir dönemde gerçekleşmiştir. Onsekizinci yüzyıl boyunca haber burjuvazinin eğitimli üyelerinden oluşan küçük ve elit bir gruba tahsis edilmiş bu kesimin görüş ve ilgi alanları bu ilk gazete örneklerinin içeriğinde etkin rol oynamıştır. Okur yazar kesiminin ortaya çıkması ile ünlü yazar kesimini hedefleyen ve onların fikirlerini yansıtan bir dizi gazete ortaya çıkmıştır. 1789 Fransız Devrimi sonrasında ortamda bu fikirler sosyal reform

ve adaletten yana olmuştur. 1815 yēdānda çālākan kesimin fikirlerini kēkillendirmeyi ve dolayışēyla olaylarēyōnlendirmeyi hedefleyen radikal bir basēn ortaya çēkmē, bunun önde gelen örneklerinden biri ise 1817ōde yayēlanmaya baklayan ve haftada 40 binden fazla satan William Cobbettān Political Register adlē gazetesini olmuştur. İngiliz sermayesi için bu tür bir basēn varlī ē tehdit olarak algēdanmē, 1818ōden baklayarak radikal yayēncēdarēn kēkērtēcē yayēnlar yapmasēnē engellemek amacēyla sēk sēk hakaret davalarēna bakvurulmuştur, 1819ōdan baklayarak ise damga vergileri radikal basēnē da içine alacak kēkilde yeniden düzenlenmiştir. İBilgiōden alēnan bu verginin amacēkapak fiyatlarēnēn artmasēbōylelikle gazete okurluēunun hali vakti yerinde olanlarla sēnēlandēdmasē aynē zamanda üretim maliyetlerinin artmasēndan ötürü gazete yayēncēdē ēnē sadece mülk sahibi sēnēfca yapēdabilmesini saēlamak olmuştur. Ama bu çabalar bakarsēz olmuştur, damga vergileri kaldēdēmēttē. Buna karvēn radikal basēnēn yerini sermayenin kontrolünde apolitik ticari yayēnlarēn almasēstratejisi güdülmüştür.¹⁵⁸

Gazetelerin fiyatē ucuzladēkça ve talep arttēkça sermaye yatēnē, baklangē ve faaliyetleri sürdürme maliyetleri artmē radikal basēn varlī ēnē sürdürmemiştir. Reklam gelirlerine baēlēmēdēk artmē, 19. Yūzyēdēn sonuda radikal basēnēn temsilcileri ya piyasadan çēkmē, ya daha üst kesime hitap eden yayēnlar, ya da özel ilgi alanlarēna yōnelik küçük yayēnlar haline gelmişlerdir. Bu yayēnlarēn yarattē ēbokluk ise marka yaratmaya ve imparatorluklar inka etmeye yetecek sermayesi olan az sayēda ēbasēn baronuō tarafēndan doldurulmuştur. 1910ōa gelindiēinde Lord Pearson, Cadbury ve Northcliffe ulusal gazete tirajlarēnē %67ōsini kontrol etmeye baklamēdalar, o günden günümüze dek sürecek bir sahiplik hakimiyeti kurmuşlardē. Sadece II.Dünya Savakē boyunca ve sonrasēnda hükümetin gazete pazarēna müdahalesi sonucunda reklama baēlēmēdēk azalmē, ortanē solu gazeteler yalnēzca okuyuculardan aldēklarē güçle pozisyonlarēnē kuvvetlendirmişlerdir.¹⁵⁹

1960ōlar yeni jenerasyon basēn baronlarēnēn ilki ve en bakardēsē olarak nitelendirilen Robert Murdoch ve News Internationalōn İngiltereōye girikine tanēk olmuştur. Murdoch 1968ōde News of the Worldōu satē almē, bunu 1969ōda Sunōē satē alēē izlemiştir. Aldē ēnda zarar eden bu iktētmeler 1970ōlerde İngiliz tabloid basēnēnēn lideri konumuna gelmiş ve kar etmeye baklamēdardē. Daha sonralarē editōryel olarak politik çizginin saē ēnda yer almēttē.

¹⁵⁸ Brian McNair, **News and Journalism in the UK**, 5.Basēn. Oxon: Routledge, 2009, s. 86

¹⁵⁹ McNair, s.87

1981 yēında The Times ve Sunday Timesō da satē alan Murdoch 1987 yēında daha sonra kapattē ē Today adlē bir gazete daha satē almēē. 1985ōde yakanan ve 6.000 gazete ēalēanēē greve gittiē i Wapping anlakmazlē ē öncesinde Murdoch 4 ulusal gazetenin ve tirajlarē %33ūnün sahibi olmuştur.¹⁶⁰

Bugün için İngiliz ulusal gazetelerinin dikkat ēeken bir özelliē i üç piyasa segmentine ayrēmasēē. Bu segmentler alt, orta ve üst kesim olarak ayrēmakta popüler, orta kesim ve kaliteli gazeteler olarak adlandırēılmakta olup büyük oranda sosyal statüyü yansēmaktadır. 25 yēē üzerinde bir süredir en fazla satan ve en bakardē gazete olan The Sun Murdochōa ait News International bir parçasē olup 1960ōlarē sonuna doē ru gazeteciliē e ē lence, tüketim, kan ve sansasyonellik katarak popüler segmenti yeniden tanēnlanmē bir gazetedir. Orta kesim de popüler temalara ilgi göstermekle birlikte açēka popülist bir strateji izlememektedir. Ciddi içerik, sosyal analiz ve politika konularēa ayrēan yer azaldēka popüler içeriē in tüm segmentlerde hakim olduē u tartēēmaya baklanmēē. Alt, orta ve üst segmentleri ayrēēan en önemli fark farklı kar kaynaklarēē. Popüler segment gücünü gazete satēlarēndan alēken üst kesim reklam gelirlerine baē ēnlēē.¹⁶¹

Tablo 12
İngiliz Ulusal Gazetelerinin Görünümü

Segment	Ulusal Gazete	Sahibi	Tiraj (2013 Aralık)*
Popüler Gazeteler	The Sun	News International Ltd	2.043.810
	Daily Mirror	Trinity Mirror Plc	965.248
	Daily Star	Northern & Shell	491.726
	The i	Independent Newspapers UK Ltd	292.488
Orta Kesim	Daily Mail	Associated Newspapers Ltd	1.740.960
	Daily Express	Northern & Shell	502.163
Üst Kesim	The Daily Telegraph	Telegraph Group Limited	540.501
	The Times	News International Ltd	384.459
	Financial Times	Financial Times Ltd	236.528
	The Guardian	Guardian Newspapers Ltd	203.069
	The Independent	Independent Newspapers UK Ltd	67.266
ULUSAL TIRAJ TOPLAMI			7.692.629

Kaynak: Mapping Communication and Media Research in the UK, s.16;

*The Guardian, <http://www.theguardian.com/media/table/2014/jan/17/abcs-national-newspapers>, (24 Mayıs 2014)

Yukarıdaki tablodan da görüleceē i üzere, İngiliz ulusal gazetelerinin yapēē yēlar içinde çok deēikmemiş, Murdochōa ait News International tiraj payē 1980ōlerdeki %33

¹⁶⁰ McNair, s.87

¹⁶¹ Jaana Hujanen, Ninni Lehtniemi, Riikka Virranta, Mapping Communication and Media Research in the UK, **Mapping Media and Communication Research in Seven Countries**, Jyväskylä: University of Jyväskylä, Department of Communication 2008, s.14-15, https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/tutk_julk/tutkimushankkeet/ukreport_june2008 (23 Mayıs 2014)

seviyesine 2013 yēāna gelindiē inde %32 olarak devam etmiētir. Pazar az sayēda kuvvetli medya grubunun hakimiyetinde olup, en bēyēk ēē grup tirajlarēn %70ēni elinde bulundurmaktaē. Yēlar iēinde bēyēk gazete yayēncēlarēnēn tiraj paylarēēēk deē iēmezken, deē iēen en ēnemli ēēy tirajlar olmuētur. 1995ēden baklayarak dēzenli bir ēekilde dēken ēcretli gazete tirajlarēo yēlarda 19.7 Milyon adet iēen, 2004 yēāna gelindiē inde 16.5 Milyon adede gerilemiētir.¹⁶² 2013 yēē sonunda ise yaklakē 9.9 Milyon adet civarēnda olduē u gērēlmektedir.

ABD ve Avrupaēnēn pek ēok bēyēk ēlkesinin aksine Kēgiltereēde ulusal gazeteler oldukēa gēēlēdēr. Bēlgesel gazeteler ise ulusal gazeteler kadar olmasa da kayda deē er bir bēyēklēē sahiptir. Somut olarak ifade etmek gerekirse Kēgiltereēde 2013 yēānda ēcretli satēdan gēnlēk 9.852 Bin adet gazetenin 7.745 Bin adedi ulusal, 2.107 Bin adedi yerel gazetelerden kaynaklanmaktadır. Bēylelikle yerel gazetelerin ēlke tirajlarēndaki yerinin %21 olduē u gērēlmektedir.¹⁶³

Kēgiliz gazeteleri iēin internet 1990ēde yēlarēn ortalarēnda gēndeme gelmiē, tēm gazeteler bu yenilēē i benimsemekte hēzlē davranmāēē. 2002 yēāna gelindiē inde bētēn ēcretli gēnlēk gazetelerin birer online versiyonunun bulunduē u gērēlmektedir.¹⁶⁴

3.3.2 Gēncel Durumda Kēgiltereēde Gazete Sahipleri

3.3.2.1 Ulusal Gazete Sahibi Medya Gruplarē

Kēgiltereēde ulusal gazete olarak sēēēlanan 12 adet gazete bulunmaktadır. Bu gazeteler ise sekiz bēyēk medya grubuna aittir. 2013 Aralēk ayē verilerine gēre ulusal gazete sahiplerinin pazar paylarē tirajlara gēre hesaplandēē ānda birinci sēāyē %32 payla Rubert Murdochēa ait News Corporationēn baēlē ortaklēēē NI Group Ltd (eski adē News International Limited) almaktadır. Kēkinci sēāda Daily Mail and General Trust Plcēnin sahibi olduē u Associated Newspapers yer almakta, %23 pazar payēnēelinde bulundurmaktaē. Associated Newspapersēē %15 pay ile Trinity Mirror Plc, %13 pay ile Northern & Shell, %7 pay ile Telegraph Media

¹⁶² Media Group Turku School of Economics and KEA European Affairs, **European Publishing Monitor, United Kingdom**, Turku, (Finlandiya), 2007, s.4

¹⁶³ WAN-IFRA, World Press Trends Database, United Kingdom 2013, <http://www.wptdatabase.org/reports/2013/united-kingdom>, (17 Aralēk 2014)

¹⁶⁴ Media Group Turku School of Economics and KEA European Affairs, **European Publishing Monitor, United Kingdom**, Turku, (Finlandiya), 2007, s.19

Group, %5 pay ile Independent Newspapers Ltd, %3'ün pay ile Financial Times Ltd ve Guardian Media Group izlemektedir.

Tablo 13

Kıgiliz Ulusal Medya Grupları'nın Tirajlarına Göre Ulusal Medya Pazar Payları(2013)

Medya Grubu	Gazeteleri	Pazar Payı
News International Ltd	The Sun, The Times	32%
Associated Newspapers	Daily Mail	23%
Trinity Mirror	Daily Mirror, Daily Record	15%
Northern & Shell	Daily Star, Daily Express	13%
Telegraph Media Group	Daily Telegraph	7%
Independent Newspapers Ltd	The Independent, nio	5%
Financial Times Ltd	Financial Times	3%
Guardian Media Group	The Guardian	3%

Kaynak: <http://www.theguardian.com/media/table/2014/jan/17/abcs-national-newspapers>dan alınan tiraj verileriyle hesaplanmıştır, (24 Mayıs 2014)

News International: Kıgiltire'nin en çok satan ulusal gazetesi The Sun'ın ve The Times'ın sahibi NI Group Ltd, dünyaca tanınmış medya şirketi News International'a aittir. Grup bu iki gazetesiyle Kıgiltire ulusal gazete tirajlarının üçte birinden fazlasına sahiptir. Şirketin Kıgiltire hükümetine ait Companieshouse.gov.uk adlı web sitesinden alınan 30 Haziran 2013 tarihinde sona eren mali yıl'a ait finansal tablolarına göre gelirleri 1.24 Milyar Pound, faaliyet zararı 91.9 Milyon Pound, net zarar ise 68 Milyon Pound tutarındadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde halka açık olan şirketin ana ortağı News Corp'ün en son faaliyet raporuna göre de şirketin 30 Haziran 2014 ve 30 Haziran 2013 yılında sona eren yıllara ait gelirleri her iki yıl için de 1.8 Milyar ABD Doları seviyesindedir. Yine Companieshouse.gov.uk'ten alınan verilere göre şirketin 2012 yılı yeniden düzenlenmiş gelirleri de 1.22 Milyar Pound, faaliyet zararı 152.9 Milyon Pound, net zarar ise 155.5 Milyon Pound olarak gerçekleşmiştir. 2010 ve 2011 yıllarında karda olduğu görülen Kıgiliz medyasının bu dev şirketinin dahi 2013 yılına gelindiğinde zarar kaydetmesi sektörün yakadığı zorlukların derinliğine işaret etmektedir.

Trinity Mirror: Günlük gazeteleri Daily Mirror ve Daily Record'da ulusal gazeteler arasında günlük yaklaşık 1.2 Milyon adet tiraja sahip olan Trinity Mirror %15 pay ile ulusal gazeteler içinde üçüncü sırada yer almaktadır. Halka açık olması nedeniyle mali tabloları analiz edilecek olan şirketle ilgili daha detaylı bilgi ilerleyen bölümlerde verilmektedir.

Northern & Shell: Sahip olduğu Daily Star ve Daily Express gazeteleriyle ulusal gazeteler içinde yaklaşık 994 bin adet ortalama tirajıyla %13 paya sahip olan Northern & Shell

1974'de International Musician and Recording World adlı müzik dergisinin yayıncısı olarak kurulmuştur. 1993'de OK! Dergisini yayınlamaya başlayan kırket, Kasım 2000'de Express Newspapers ile satılmaya başlamıştır. Günlük gazeteleri Daily Star ve Daily Express'in yanı sıra pazar günü yayınladığı Sunday Express ve Daily Star Sunday markalarının da sahibidir. 2003 yılında New! ve Star adlı iki haftalık gazeteyi de piyasaya süren Northern & Shell o tarihlerde gazete ve dergi yayıncısı olarak güçlü bir konuma kavumuştur. Temmuz 2010 tarihinde RTL Grub'un Channel 5'i satın alan kırket böylelikle televizyonculuk alanına da girmiştir. kırketin 2011 yılında satın aldığı The Health Lottery adlı kırket sattığı piyango biletlerinin geliri ile yerel halk sağlığı alanında vakıf ve fonlara bağış ve yardımlar yaparken diğer bir finansman imkanı da kavumuştur. 2013 yılında sonunda televizyon kanalına satan kırket şu an itibarıyla gazete yayıncılığı ve baskı hizmetleri, dergi yayıncılığı piyango hizmetleri, sigortacılık, gayrimenkul yatırımları ile fikri mülkiyet haklarının geliştirilmesi ve üretilmesi alanlarında faaliyet göstermektedir. kırket Channel 5'in satışları 10 Eylül 2014'te tamamlandı, bu satıştan 464.3 Milyon Pound bedel elde etmiştir. 2013 yılı itibarıyla kırketin 621 Milyon Pound cirosu, 37.1 Milyon Pound faaliyet geliri ve 25.7 Milyon Pound net geliri bulunmaktadır. 2013 yılı itibarıyla kırketin gelirlerinin %42'si yayıncılık ve baskı hizmetlerinden, %53.8'i televizyonculuk gelirlerinden, %4.2'sini ise piyango yönetimi faaliyetlerinden elde etmiştir. Gayrimenkul yatırımlarından elde edilen gelir 28 Bin Pound ile sınırlı olup, sigorta satışları da grup içi kırketlere yapıldığı için net katkısı sınırlıdır.¹⁶⁵

Associated Newspapers: Tek ulusal gazetesi olan Daily Mail'in günlük ortalama 1.7 Milyon tirajı ile ulusal gazete tirajlarında %23 paya sahip olan Associated Newspapers, Daily Mail General Trust'in bünyesinde faaliyet göstermektedir. Halka açık olması nedeniyle mali tabloları analiz edilecek olan kırketle ilgili daha detaylı bilgi ilerleyen bölümlerde verilmektedir.

Telegraph Media Group: 2013 yılında 540.501 adet tirajı olan gazetesi Daily Telegraph ile ulusal gazeteler içinde %7 tiraj payına sahip olan Telegraph Media Group'un günlük gazetesine ilave olarak The Sunday Telegraph adlı bir pazar günü gazetesi ile The Telegraph adlı haftalık bir dünya baskısı bulunmaktadır. Grub'a ait telegraph.co.uk ise bir haber sitesi olarak faaliyet göstermektedir. Companieshouse.gov.uk adlı İngiliz Devleti'ne ait web

¹⁶⁵ <http://www.northernandshell.co.uk/financial-information>, 15 Ekim 2014

sitesinden alınan mali tablolarına göre şirketin 2013 yılında 325.2 Milyon Pound geliri, 57.8 Milyon Pound faaliyet geliri, 44.9 Milyon Pound net geliri bulunmaktadır.

Financial Times Ltd: 2013 yılsonu itibarıyla ortalama 236.528 tiraja sahip Financial Times gazetesinin sahibi Financial Times Ltd'nin nihai sahibi Pearson Plc'dir. Bir ejiitim şirketi olan Pearson Plc'nin gelirleri 5 Milyar Pound seviyesindedir. Pearson mali tablolarında FT Group olarak görünen gelir kalemi içinde 2013 yılına kadar Financial Times Ltd'ye ilaveten Mergermarket Ltd şirketinin sonuçları da bulunmaktadır, 2013 yılı Aralık ayında Mergermarket adlı şirketin satışına karar verilmiştir. 2013 yılı itibarıyla 108 Milyon Pound geliri olan Mergermarket adlı şirketin gelirleri durdurulan faaliyet gelirlerine çekilmesiyle Financial Times konsolide gelirlerinin Pearson'ın UFRS'ye göre hazırlanmış 2013 yılı gelirlerine katkısı 449 Milyon Pound'dan 341 Milyon Pound seviyesine inmiştir.

2009-2013 yılları arasındaki son beş yıllık gelirleri incelendiğinde FT Group'un gelirlerinin sırasıyla 288, 325, 338, 343 ve 341 Milyon Pound olarak gerçekleştiği ve birçok gazete şirketinin aksine düşük trendine girmediği görülmektedir. Bunun önemli nedenlerinden bir tanesi de Financial Times dijital aboneliklere ve gelirlere önem vermesi olmuştur. Yazdık basındaki tirajı 2012 yılındaki 286.401 adetten 236.528 adete düşerken, yazdık ve dijital tirajların toplamı 602 binden 652 bine çıkmıştır. Dijital okuyucuların sayısı 315 binden 415 bine çıkarken FT'nin toplam okuyucu kitlesinin %64'ünü oluşturmaya başlamıştır. Bu süreç içinde şirket analog kapasitesini dijital kapasiteye çevirmeye devam etme kararı çerçevesinde küresel bazda baskı tesislerini son bir yılda 20'den 16'ya indirmiştir.

Guardian Media Group: The Guardian adlı ulusal gazetesinin 203 bin adet günlük ortalama tirajıyla ulusal gazete pazarında %3 paya sahip olan Guardian Media Group, geçmişte GMG Regional Media iki kolu ile bölgesel ve yerel gazeteler arasında da önemli bir konuma sahip iken Mart 2010'da yaptığı satışla bu alandan çıkmıştır. Bölgesel gazetelerden çıkan Guardian Media Group, haber ve yayıncılık, radyoculuk, gayrimenkul yatırımları faaliyetlerine 24 Haziran 2012'ye kadar devam ettikten sonra bahsi geçen tarihte bu iki kollarını satarak çıkmıştır. Grup'un Trader Media Group'ta bulunan mükterek girişiminden de 28 Şubat 2014'te 619 Milyon Pound satış bedeliyle çıkış yapmış, böylece Guardian Media Group'un elinde gazetecilik iki kolu ve buna bağlı dijital faaliyetler kalmıştır. 30 Mart 2014'de sona eren 2013

yēē mali tablolarēna göre kirketin 2013 yēē gelirleri 210.2 Milyon Pound olmuē, bunun 69.5 Milyon Poundu dijital alanlardan elde edilmiktir.¹⁶⁶

Independent Newspapers Ltd: Independent Newspapers Ltd 2013 yēēnda ortalama gūnlūēk tirajē67.266 olan The Independent Gazetesi ile daha ucuza satēdan ve tirajē292.488 olan nio gazetesinin sahibidir. Bu haliyle konsolide mali tablo hazēlama zorunluluēu olmayan kirketin 2013 yēēgelirleri Companieshouse.gov.ukdan alēnan bilgilere göre 39.5 Milyon Pound seviyesinde olup, faaliyet geliri 4.1 Milyon Pound, net zararē ise 16.5 Milyon Pound seviyesindedir. kirketin nihai sahibi ise Independent News & Media Plc olup aē ēlklē olarak Klandaōda faaliyet gōstermekte, Avustralyaōda da faaliyetleri bulunmaktadır. Londra Borsasōna kote olmakla birlikte Klandaōda faaliyet gōsteren bir kirket olmasē nedeniyle analizimizde ele alēnmamēktē.

3.3.2.2 Yerel Gazete Sahibi Medya Gruplarē

Kūgiltireōde ulusal gazetelerin 12 tane olmasēna karkēēēk bōlgesel ve yerel gazetelerin sayēsē1.100¹⁶⁷ civarēndadē. Ancak bahsi geēen bu 1.100 gazeteden 934 tanesi 20 bōyūēk yayēncē grubuna aittir. Bōlgesel gazeteler iēinde en ēok tirajē elinde bulunduran medya grubu ulusal gazeteler arasēnda da ūēūncū sērada yer alan Trinity Mirror Plcōdir. Trinity Mirror Plcōyi Amerika Birlekik Devletleriōnin en bōyūēk gazete grubu olarak karkēmēza ēēkan Gannettōn baē lē ortaklē ē olan Newsquest Media Group takip etmektedir. Newsquestōn ardēdansa Local World, Johnston Press ve ūlkenin ulusal gazete tirajlarēnēn %23ōnū elinde bulunduran Associated Press (Daily Mail General Trust Plc) gelmektedir.

¹⁶⁶ Guardian Media Group Plc 2014 Annual Report and Financial Statements, <http://www.gmgplc.co.uk/wp-content/uploads/2014/07/GMG-plc-Group-Accounts-2014-FINAL.pdf>, (9 Aralēk 2014)

¹⁶⁷ Local Media Works, <http://www.localmediauk.org/Research-Insight/Facts-Figures>, (30 Aralēk 2014)

Tablo 14
Kıgiliz Yerel Gazetelerinin Görünümü

Gazete Grubu	Bölgesel Gazete Sayışe Ocak 2014	Haftalđk Tiraj Ocak 2014
Trinity Mirror Plc	130	8,533,436
Newsquest	185	5,434,471
Local World	107	4,697,195
Johnston Press	213	4,362,909
Associated Press (Daily Mail General Trust)	1	3,871,525
Dij er	475	13.707.774
BÖLGESEL TOPLAM	1.111	40.607.310

Kaynak: http://www.newspapersoc.org.uk/sites/default/files/pdf/Top-20-Publishers_January-2014.pdf, (24 Mayıs 2014)

Trinity Mirror Plc: 130 adet bölgesel gazetesi bulunan Trinity Mirror aynı zamanda ulusal gazeteler arasında da önde gelen bir gazete şirketi olarak karkānēza çıkmaktadır. Bölgesel gazetelerin bazđarē günlük gazeteler bazđarē ise haftalđk gazetelerdir. Trinity Mirrorā ait 15 adet günlük bölgesel bulunmaktadır. Bu gazeteler Liverpool Echo, Manchester Evening News, Evening Chronicle, Sunday Sun, Birmingham Mail, Evening Gazette, Sunday Mercury, Daily Post, Coventry Telegraph, South Wales Echo, Western Mail, Wales on Sunday, The Journal, Huddersfield Daily Examiner, Paisley Daily Express olup en yüksek tirajlı olanē 2013 yđānda günlük ortalama 71.522 adet satan Liverpool Echoğur. Trinity Mirror, 7 Ocak 2013āde bölgesel gazeteler içinde 3.sırada yer alan Local World Grubuōnun da %19.98ōini 14.2 Milyon Poundā satē almāktē.

Newsquest Media Group: Amerika Birlikē Devletleriōnin en büyük gazete grubu olarak karkānēza çıkan Gannettōin Kıgiltireōde faaliyet gösteren bağ lēortaklıē olan Newsquest, Kıgiliz bölgesel gazete gruplarē içinde ikinci sıradadır. 185 gazetesi ve haftalđk 5 Milyonun üzerinde tirajlı olan Newsquestōin 17 adet paralē günlük gazetesi bulunmaktadır. Newsquest'e ait 17 günlük gazete Echo, Lancashire Telegraph, The Bolton News, Daily Echo, Telegraph & Argus, The Argus, The Gazette, The Northern Echo, Evening Times, The Herald, South Wales Argus, Oxford Mail, Southern Daily Echo, Swindon Advertiser, Dorset Echo, Worcester News ve The Press gazeteleri içinde en yüksek tirajlıē 2013 yđānda ortalama 41.030 adet tiraja sahip olan The Herald gazetesidir. Newsquest Media Group (Gannett Co UK), 2013 yđē gelirleri 288.6 Milyon Pound, faaliyet gelirleri 52.8 Milyon Pound, net zararē ise 13.3 Milyon Pound olarak gerçeklemiştir.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Companies House, gov.uk, <http://wck2.companieshouse.gov.uk/wcframe?name=accessCompanyInfo>, (8 Aralık 2014)

Local World: Bölgesel gazeteler içinde üçüncü sırada yer alan Local World'ün 107 yayınevi ve haftalık 4.7 Milyon adet tirajı bulunmaktadır. şirketin web sitesinden alınan verilere göre 16 günlük, 35 haftalık ücretli gazetesine ilaveten 31 adet haftalık ücretsiz gazetesi ve 74 web sitesi bulunmaktadır. Local World'ün üç tane büyük ortağı bulunmaktadır. şirketin %39 hissesi Daily Mail'ün sahibi Daily Mail General Trust'a, %19.98'i Trinity Mirror Plc'ye, %21.3'ü ise Daily Mail General Trust Plc'nin de ikinci büyük hissedarı olan Yattendon Group'a aittir. Trinity Mirror 2013 yıla faaliyet raporundan alınan verilere göre Local World 2013 yıla gelirleri 230.6 Milyon Pound, net geliri ise 9.5 Milyon Pound'dur.¹⁶⁹

Johnston Press: Bölgesel gazeteler içinde dördüncü sırada yer alan ve halka açık bölgesel gazete şirketi olarak öne çıkan Johnston Press'ün 2013 yıla faaliyet raporuna göre 13 günlük ücretli gazetesi, 209 ücretli haftalık gazetesi, 41 ücretsiz yayınevi 35 tablet ve akıllı telefon uygulaması 10 yaka biçimi üzerine dergisi, 196'si haber sitesi, 13'ü e-ticaret üzerine olmak üzere 209 web sitesi bulunmaktadır. şirketin günlük gazeteleri içinde önde gelenleri The Yorkshire Post, The Scotsman, Sheffield Star, The News in Portsmouth, Blackpool Gazette ve Kuzey İrlanda'da yayınlanan The Newsletter gazeteleri bulunmaktadır.

Associated Press (Daily Mail General Trust Plc): Bölgesel gazeteler arasında beşinci sırada yer alan Associated Press, Daily Mail General Trust aynı zamanda ulusal basını da ikinci sıradan yer almaktadır. Grubun bölgesel gazeteler içinde yer alan tek markası Associated Newspapers Ltd bünyesinde yayınlanan Metro adlı ücretsiz gazetedir. 2012 yılına kadar Northcliffe Media adlı yerel gazete şirketini de elinde bulunduran Daily Mail General Trust bu şirketteki payını Aralık 2012'de Local World'e satmıştır.

Diğer Yerel Medya Şirketleri: İngiliz Bölgesel gazeteleri üzerine bilgi veren bir kuruluş olan Local Media Works'den alınan en büyük 20 yerel yayıncı bilgilerine göre yukarıda bahsi geçen beş büyük medya grubu arasında Evening Standard Ltd, The Midland News Association Ltd, Archant, D.C.Thomson & Co Ltd, Tindle Newspapers Ltd, City AM, Independent News & Media, Romanes Media Group, NWN Media Ltd, Bullivant Media Ltd, CN Group Ltd, Irish News Ltd, KM Group, Guiton Group ve Champion Newspapers ilk yirmi içinde yer alan gazete şirketleridir.

¹⁶⁹ <http://www.trinitymirror.com/documents/annual-reports/trinity-mirror-ar-2013-final.pdf>, (8 Aralık 2014)

3.4 KANADA'DA GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ

3.4.1 Kanada'da Gazeteciliğin Kısa Tarihçesi

W.H.Kesterton'ın 1967 yılında yayınladığı "Kanada'da Gazeteciliğin Tarihçesi" isimli kitaba göre Kanada Gazeteciliği 4 ana döneme ayrılmaktadır. Birinci dönem 1752-1807 yıllarını, ikinci dönem 1807-1858 yıllarını, üçüncü dönem 1858-1900 yıllarını kapsamakta, dördüncü dönem ise 20. Yüzyıl ve ötesi olarak tasnif edilmektedir.¹⁷⁰

Kanada'ya gazetecilik New England kolonilerinden gelmiş ve bilinen ilk gazete 23 Mart 1752 tarihinde Boston'da bir yayıncı olan John Bushell tarafından yayınlanmıştır. Birinci dönem olarak adlandırılan dönemde John Bushell'in yayınladığı "Halifax Gazette"nin yanı sıra Kuzey Amerika'da yayın hayatına uzun süre sürdüren gazete olarak bilinen ve bugün Quebec şehrinde haftalık olarak yayınlanmaya devam eden Quebec Chronicle-Telegraph, Quebec Gazette adıyla bu dönemde kurulmuştur. İlk dönemde gazetelerin gelirleri hükümetlerden gelmiş ve o günün iktidarını direkt olarak hakimiyeti altında faaliyet göstermiş, makaleler hükümet duyuruları ve yabancı ülke haberlerinden oluşurken, haberler güncellikten uzak kalmıştır. Yayımlanan ilanlar ise hem küçük, hem de hayal gücünden tamamen yoksun olarak tanımlanmıştır. Genellikle dört sayfa uzunlukta, haftada bir yayınlanması ve de tüm bu eksikliklerine rağmen yine de okuyuculardan büyük ilgi görmüştür.¹⁷¹

İkinci dönem olan 1807-1858 yıllarında ise İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nden göç edenlerin yerleşmesiyle gazeteler yaygınlaşmaya başlamış, ticari ilanlar alılabilmektedir. Bu dönemde gazete editörleri daha çok politikacılardan oluştuğundan gazetenin politik durumu da editörü olan politikacının siyasi görüşüne göre şekillenmiştir. Yine bu dönemde gelişen entelektüel toleransla gazeteler daha özgürce yayın yapabilmeye başlamıştır. Dönemin önemli gazetelerinden başlıcaları Stephen Miles tarafından 1810'da çıkarılan Kingston Gazette, 1844'de William Harris'in kurduğu ve bugün Ottawa Citizen olarak yayın hayatına devam etmekte olan Bytown Packet, yine 1844'de George Brown tarafından yayınlanmaya

¹⁷⁰ Newspapers Canada, The Evolution of Newspapers, <http://www.newspaperscanada.ca/about-newspapers/history-newspapers>, (1 Temmuz 2014)

¹⁷¹ Newspapers Canada, <http://www.newspaperscanada.ca/about-newspapers/history-newspapers>, (1 Temmuz 2014)

bağlanan Toronto Globe ve William Lyon Mackenzie'nin 1824-1834 yılları arasında çıkardığı Colonial Advocate olmuştur.¹⁷²

Üçüncü dönem olan 1858-1900 süresinde yeni yerleşkenlerle birlikte yazılan basın ülkenin batışına doğru da gelişmeye başlamış, Riel Kışyan ve Konfederasyon gibi ülkenin iç meselelerinin yanışına daha güncel dık haberlere de ilgi artmışır. Ülkenin doğusunda ise daha çok gazete yayınlanmaya başlamış, bunun yanışına 1890 sonrasında teknolojik gelişmelerle selölöz sanayi ile elektrikli rotatif baskı makinaları devreye girmiştir. Bu dönemde önemli bir gelişme olarak yeni kanunlarla sınırları çizilen Basın Özgürlüğü ünden daha net bir şekilde bahsetmek mümkün olmuştur.¹⁷³

20. yüzyıl ve ötesi olarak adlandırılan ve günümüzü de kapsayan son dönem ise ciddi bir değişim süreci olmuştur. Dönemin başlangıcında, 1901'den 1911'e kadar Kanada dünyanın en hızlı büyüyen ülkelerinden olmuş, 1900'de 650 bin olan günlük ortalama gazete tirajları 11 yıl sonra 1911'de 2 katından fazla artmışır. 1917 yılında gazeteler birleşerek, ülkenin bir ucundaki bir haberin diğer ucundaki gazeteler için de erişilebilir olmasını sağlamak amacıyla bir kooperatif kurarak Kanada Basını(Canadian Press) adını almışır.¹⁷⁴

2. Dünya Savaşı büyük buhran ve savaş sonrasında endüstriyel ve teknolojik gelişim sonrasında Kanada'da İngilizce ve Fransızca olarak yayınlanan gazetelerin tirajı 1989 yılında günlük ortalama 5.7 milyon adedi akmışır. 1960 yılından başlayarak sektör oyuncularına gelişmeye başlamış, bazı belli başlı gazeteler kapanırken, 1998'de kurulan ve ülkenin 2. büyük tirajına sahip ulusal gazete olan National Post ve bazı başka gazeteler de bu dönemde kurulmuştur. Örneğin 1990'ların başında 40 gazetesıyla çok güçlü bir gazete grubu olan Thomson Grubu'nun bugün için sadece Globe and Mail gazetesinde bir azınlık payı kalmışır.¹⁷⁵

3.4.2 Güncel Durumda Kanada'da Gazete Sahipleri

Gazete yayıncılığı reklam mecrası olma açısından Kanada'nın en eski medya sektörüdür. Olgunluk aşamasında bir sektör olarak az sayıda büyük yayıncıdan oluşmakta, bu

¹⁷² Newspapers Canada, <http://www.newspaperscanada.ca/about-newspapers/history-newspapers>, (1 Temmuz 2014)

¹⁷³ Newspapers Canada, <http://www.newspaperscanada.ca/about-newspapers/history-newspapers>, (1 Temmuz 2014)

¹⁷⁴ Newspapers Canada, <http://www.newspaperscanada.ca/about-newspapers/history-newspapers>, (1 Temmuz 2014)

¹⁷⁵ Newspapers Canada, <http://www.newspaperscanada.ca/about-newspapers/history-newspapers>, (1 Temmuz 2014)

yayınlar büyük oranda farklı pazar ve coğrafyalara odaklanmaktadır. Newspapers Canada'nın yayınladığı tiraj verilerine göre ülkede 93 adet ücretli satılan günlük gazete, çok sayıda günlük olmayan ücretli yayın, bedava dağıtım yapılan günlük ve günlük olmayan yayınlar bulunmaktadır. 93 ücretli günlük gazeteden 23'ünün tirajı günde ortalama 50.000 adedin üzerinde olup bunlardan 2'si ulusal dağıtım yapılan gazete iken, 17'si İngilizce, 4'ü Fransızca olarak yayınlanan bölgesel gazetelerdir. Kanada'da günlük gazetelerin yanı sıra günlük olmayan yayınların da hem ücretli hem ücretsiz olarak gerek ulusal gerek yerel bazda dağıtım yapılmaktadır. Gazete yayıncıları ayrıca seçili kitleleri hedefleyen belli içerik ve reklam tipini bulunduran niş yayınlar üretmeyi de tercih edebilmektedirler.

Kanada gazetelerinin bölgesel yönü birçok ülkeye göre fazlasıyla ağırlıklıdır. Ülkenin sadece 2 ulusal gazetesi bulunmaktadır. Bu gazeteler National Post ve Globe and Mail olarak belirlenmektedir. Bu iki gazetenin toplam tirajları 520 bin olup, 4.190 bin olan ülke tirajlarında sadece %12.4 yer tutmaktadır.¹⁷⁶ Bu gazetelerden National Post, daha önce Canwest Media Group'a ait iken 2010 yılında el değiştirmiş, günümüzde ülkenin önde gelen medya şirketlerinden Postmedia Network altında faaliyet göstermeye başlamıştır.

Gazete yayıncılarının gelirleri birincil olarak perakende reklam, seri ilanlar, ulusal reklamlar ve insertlerden gelmekte, ikincil olarak ise abonelik ve bayi gazete satışlarından gelmektedir. Geleneksel gazete yayıncılığı sektörünün doygunlaşması yapışkan uzun yıllar boyunca sürdürülen veya sürekli büyüme neden olmuştur günümüzde ise medya içeriğine bedava erişim, değil iken okuyucu davranışları dijital transfer olanağı gerçek zamanlı bilgiye erişim imkanlarının doğması reklam pazarında kökten değil iken gibi daha zorlu bir süreçten geçmektedir. Pazardaki bu değişikliklerin bir sonucu olarak gazete yayıncılığı sektöründeki rekabet sadece gazeteler ve dergiler, radyo, televizyon yayıncıları doğrudan pazarlama ve e-posta gibi geleneksel kanallardan kaynaklanmaktan çıkmakla dijital medya teknolojilerinden de gelmeye başlamıştır. Tüm bu gelişmeler karşısında gazetecilik endüstrisi giderek kalabalıklaşan bu medya ortamında seçim yapmakta zorlanan reklamverenler ve okuyucuların ellerinde tutmak ve gelirlerini korumak konusunda önemli güçlüklerle karşılaşmaktadır.

¹⁷⁶ World Press Trends, Canada 2013, <http://www.wptdatabase.org/reports/2013/canada>, (7 Aralık 2014)

Kanada Gazeteler Birliğ i ve Kanada Yerel Gazeteler Birliğ i'nin ortak girişimi olan Kanada Gazeteleri (Newspapers Canada) adlı kuruluş tarafından sağlanan bilgilere göre 2013 yılında parayla satılan gazeteler ile buna ilave olarak bedava dağıtılan Metro gibi gazetelerin günlük ortalama satış adetleri toplamı yaklaşık 5.6 milyon adettir. 5.6 milyon adedin, %74.6'sı yani 4.1 milyonu parayla satılan gazetelerden oluşmakta, %25.6'sı yani 1.4 milyon adedi ise bedava gazetelerden oluşmaktadır.¹⁷⁷

Kanada gazeteciliğ i ile ilgili bahse değer bir başka husus ise yöresel veya camia gazeteleri olarak adlandırılacak bir gazetecilik türünün varlığı ve Kanada çapında önemli bir yere sahip olmasıdır. 2013 yılı itibarıyla haftalık tirajları 19.612.930 olarak belirlenen bu gazetelerin sayısı 1.019 adet olup %5'i paralı olarak satılırken %95'i ücretsiz olarak dağıtılmaktadır. Bu gazeteler günlük olarak yayınlanmaktan çok haftada 1 ila 3 arasında yayınlanan gazetelerdir. Haftada 1 yayınlananların oranı %91 ile en yüksek seviyede olup, haftada iki yayınlananlar %8, haftada 3 yayınlananlar ise %1 oranındadır. Yöresel/camia gazetelerinin %87'si format olarak tabloid formatı tercih etmekte, çoğu zaman sadece belli ve küçük bir bölgeye hizmet etmektedirler. Kanada günlük gazetelerinin yayıncısı olan büyük grupların pek çoğunun bu tip gazeteleri de bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse, ülkede günlük gazete satış ve bedava dağıtımıyla en yüksek tirajı elinde bulunduran Quebecor Media'nın 159 yöresel/camia gazetesi, bu gazetelerin haftalık 2.5 Milyon tirajı bulunmakta, yine ülkenin önde gelen günlük gazete sahibi gruplarından TC Media'nın 100 markası ve 2.6 Milyon haftalık tirajı Blackpress'in 86 markası ve 2 Milyon civarı haftalık tirajı ilerleyen bölümlerde finansal analizi yapılacak şirketler arasında yer alan Glacier Media'nın ise 74 markası ve 1.8 Milyon haftalık tirajı bulunmaktadır. Günlük gazete sahibi şirketlerin gelirleri her geçen gün düşerken yöresel/camia gazetelerinin toplam gelirleri artarak trendini sürdürmektedir. 2004 yılında ülke çapında 961 Milyon Kanada Doları olarak gerçekleşen bu tarz gazete gelirleri, 2013 yılına gelindiğinde 1.3 Milyar Kanada Dolarına çıkmıştır.¹⁷⁸

Quebecor/ Sun Media: Telekom, habercilik, radyo-televizyon yayıncılığı eğlence, interaktif teknoloji-haberleşme alanlarında faaliyet gösteren Quebecor/ Sun Media günlük ortalama 1.7 milyon tirajı ve 38 gazetesiyle ülke tirajlarında birinci sırada bulunmaktadır.

¹⁷⁷ Newspapers Canada, <http://www.newspaperscanada.ca/about-newspapers/history-newspapers>, (1 Temmuz 2014)

¹⁷⁸ Newspapers Canada, Snapshot 2013, The Strength of Community Newspapers, [http://www.newspaperscanada.ca/sites/default/files/Community Newspaper Snapshot 2013.pdf](http://www.newspaperscanada.ca/sites/default/files/Community%20Newspaper%20Snapshot%202013.pdf), (1 Temmuz 2014)

Quebecor Media, 2013 yēānda gūnlūk ortalama 1.199.996 adet paralē satāan gazetesini ile ūlkede parayla satāan gazete pazarānē %28āne, 536.793 ūcretsiz gazete daē ānēile de ūcretsiz daē āāan gazete pazarānē %37āsine hakimdir. Bu kēilde toplam gūnlūk gazete pazarānda adetsel olarak %31 gibi bir paya sahip olmaktadır. Gazete sektōrünün lideri olmakla birlikte kirketin gelirlerinin çok daha būyūk bir kēsmē telekomūnikasyon sektōründen gelmekte, gazetecilik gelirleri toplamdan %20āden az pay almaktadır. kirketin en çok satan gazetesi 2013 yēāsonu itibarēyla gūnlūk ortalama 279.097 adet tirajēolan ve Fransēzca yayānlanan Le Journal de Montreal Gazeteāsi, ikinci būyūk gazetesi ise 158.342 adet gūnlūk ortalama tirajē ile Fransēzca yayānlanan Le Journal de Quebecādır. Ŭçūncū būyūk gazetesi ise gūnlūk ortalama 153.803 adet tirajēolan İngilizce yayānlanan The Toronto Sun gazetesidir. Grubun bu ūç gazete dēānda tirajlarē 2.000 ile 80.000 adet arasānda deē iken ve ūcretli satāan 32 gazetesi daha bulunmaktadır. Ayrāca Quebecorān Vancouver, Toronto ve Montreal olmak ūzere ūç kēhirde yayānlanan ve bedava olarak daē āāan 24 Hours adlē ūç gazetesi bulunmaktadır.

2013 yēā itibarēyla yaklak 4.3 Milyar Kanada Dolarē tutarāndaki ciroya sahip olan Quebecor Mediaān gelirlerinin en önemli kēsmētelekomūnikasyon sektōründen gelmektedir. Telekomūnikasyon gelirleri 2.7 Milyar Kanada Dolarē ile toplam gelirlerde %60ān ūzerinde yer tutmaktadır. kirketin gazetecilik faaliyetleri baē lē ortaklā ē Sun Media kanalēyla yūrūtūlmekte ve 784.2 Milyon Kanada Dolarē ile toplamēn %18.3ānū oluēturmaktadır.

Torstar Corporation: Toplam ūcretli ve ūcretsiz tirajlar iēinde %21 pazar payē ile ikinci sērada yer alan Torstar Corporation ūlkenin en çok satan gazetesi Toronto Star Gazetesiniān sahibi olup, ūlkede parayla satāan gūnlūk gazetelerin 535.321 adedini elinde tutmaktadır. kirketin, Toronto Starān dēānda The Spectator, Guelph Mercury ve Waterloo Region Record adlē ūcretli satāan gazetesi bulunmakta, ayrāca dokuz kēhirde bedava gazete Metroānun yayāncāē ānē yapmaktadır. Bu satēk adediyle paralē satāan gazetelerin %13ānū Torstar Corporation satmaktadır. Torstar Corporationē %21 Pazar payē ve ikinci sēraya takēyan faktōr %46 pay ile gūnlūk bedava gazetelerin yayāncāē ānda birinci sērayē almasādır. Torstar Corporationān gelir kollarē iēinde kitap yayāncāē ē da bulunmakla birlikte, gelirlerinin būyūk bir bōlūmū gazetecilik ve bununla ilintili faaliyetlerden gelmektedir.

Metroland Media Group ve Star Media Group adānda iki medya grubuna sahip olan Torstar Corporation, 2013 yēā sonu itibarēyla kūresel bir kitap yayānevi olan Harlequin

Kitapların da sahibidir. 2013 yılında 1.3 Milyar Kanada Doları gelire sahip olan Torstar Corporation'ın gelirlerinin %70'den fazlası medya gelirlerinden gelmekte, kalan kısım ise dünyanın dört bir yanında satılan Harlequin kitaplarından kaynaklanmaktadır. Şirket 2014 yılında içinde kitap ik kolunu 455 Milyar Kanada Doları karşılığında News Corporation'ın bir bağlı ortaklığı olan Harpers Collins Publishers LLC'ye satmış, %100 bir medya şirketi haline gelmiştir.

Post Media Network: Tirajlar açısından üçüncü sırada yer alan Post Media Network Inc, 13 Temmuz 2010 tarihinde iflas halindeki Canwest Limited Ortaklığı'nın işletmesi olarak medya sektörüne girmiştir. Post Media Network Inc.'in %100 sahibi Post Media Network Corporation ise Toronto borsasında işlem gören ve ana faaliyeti gazetecilik olan bir şirkettir. Şirketin ücretli olarak satılan 10 günlük gazetesi bulunmakta bedava gazetesi bulunmamaktadır. Postmedia ülkenin günlük ücretli gazete satışlarının %24'ünü elinde bulundurmaktadır. Bedava gazetesi bulunmaması nedeniyle toplam para ve parasız tirajlar içindeki payı %18'e düşmektedir. Postmedia gazetelerinin en yüksek tirajlı olanı 163.759 adet ile National Post gazetesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketin faaliyetleri gazetecilik olarak tek bir başlık altında toplanmakta, bu başlık altında ise günlük ve günlük olmayan gazeteler, her gazetenin online web sitesi, dijital medya ve online varlıklar ve Infomart adında medya takip hizmetleri yer almaktadır. Şirketin 2013 yılında 752 Milyon Kanada Doları tutarındaki gelirinin tamamı medyadan ve ağırlıklı olarak gazetecilikten gelmektedir. Postmedia'nın ücretli günlük gazetelerinin yanı sıra 7 adet yöresel/camia gazetesi bulunmakta bu gazetelerinin haftalık tirajı ortalama 212 bin civarında bulunmaktadır.

Her üç gazetenin günlük ortalama tirajlarının toplamı incelendiğinde, ülkede günlük dağıtılan gazetelerin %70'ini oluşturdıkları görülmekte, bu durum sektörde önemli bir yoğunlaşma olduğu ifade edilmektedir.

Power Corporation: Dördüncü sırada yer alan ve %9 Pazar payına sahip olan Power Corporation ise dev bir yatırım şirketi olmasıyla dikkat çekmektedir. 2013 yılı sonu itibarıyla 29.6 Milyar Kanada Doları gelire sahip olan Power Corporation of Canada dev bir finans şirketi olup gelirleri birincil olarak sigortacıktan, ikincil olarak da finans hizmetlerinden gelmektedir. Şirketin medya ve iletişim faaliyetleri Gesca ve Square Victoria Digital Properties adlı bir bağlı ortaklığı ile kanalla yürütülmektedir. Power Corporation'ın bağlı ortaklığı Gesca Fransızca

olarak yayınlanan ve 2013 yēgūnlük ortalama satāē250.045 adet olan La Presse adlēgazetenin yanēēra Quebec ve Ontarioōda altē gazetenin daha sahibidir. Yedi gazetesi ile ūlke gazete tirajlarēnda dōrdūncū sērada yer alan Power Corporation of Canadaōnē Gesca kanalēyla sahip olduē u lapresse.ca adlē bir de haber web sitesi bulunmaktadır. ırketin diēer medya baēlē ortaklē ē olan Square Victoria Digital Properties Kanadaōnē ōnde gelen insan kaynaklarēweb sitesi Workopolis ve online reklamcēēk aē ē Olive Mediaōnē sahibidir. Medya gelirlerinin toplamda yūzdesel olarak kūçük bir yer tutmasē nedeniyle Power Corporation of Canadaōnē medya gelirleri ile ilgili bir bilgiye ulaēdamamaktadır.

CTV Globe Media: Bekinci sēraya ve %6 pazar payēna sahip olan ve Kanadaōnē en būyūk halka kapalē medya ırketlerinden biri olan CTV Globe Media, Kanadaōnē iki ulusal gazetesinden biri olan Globe and Mailōn sahibidir. 2010 yēēna kadar gazetecilik, televizyon yayēncēē ē ve prodūksiyon yapēmcēē ē radyo yayēncēē ē ile bu faaliyetlerin internet faaliyetlerine sahip bir ırket olarak faaliyet gōstermiştir. 2010 yēē itibarēyla CTV Globe Mediaōnē %85ō Woodbridge Ltd, %15ō Bell Media ırketine ait iken, 10 Eylūl 2010 tarihinde Bell Media CTV Globe Mediaōnē Woodbridge ait olan %85 hissesini satē alma niyetini aēēklamē, bu idem 1 Nisan 2011 tarihinde tamamlanmēēē.

2010 yēēnda çoē unluk hissesi CTV Globe Mediaōya ait olan Kanadaōnē ōnde gelen gazetelerinden The Globe and Mailōn %85 hissesi ise, CTV Globe Mediaōnē Bell Mediaōya satēmasē ikleminden ayrē bir sōzlemē ile Woodbridge Ltdōye satēmē, %15 hissesi ise Bell Mediaōda kalmēēē. 2013 yēēnda ortalama 356.561 tiraja sahip olan The Globe and Mailōn bugūn itibarēyla %85 hissesi Woodbridge Ltd ırketine, %15 hissesi ise Bell Media ırketine aittir.

Woodbridge Ltd ırketi, dūnyaca ūnlū iletikim ırketi Thomson Reutersōn de sahibi olan Kanadalē Thomson ailesinin yatēēn ırketi olarak adlandēēmektedir. The Globe and Mailōn %15 hissesine sahip olan ve yine Thomson ailesi ile baēlantēē olan Bell Media ise televizyon, radyo, aēēkhava, dijital platformlarda faaliyet gōsteren halka aēēk bir medya ırketidir. Ancak Bell Media ırketinin The Globe and Mailōdeki payēnē sadece %15 olmasēndan ōtūrū, faaliyet raporundan bu gazetenin gelirleri hakkēnda bilgi edinilememektedir.

Transcontinental Media: Altıncı sırada ve yine %6 Pazar payına sahip olan Transcontinental Media (TC Media) ise gelirlerinin yaklaşık %70'ini basın hizmetlerinden elde etmekte, gazete gelirleri ise %30 civarında kalmaktadır. Kanada'nın en büyük, Kuzey Amerika'nın ise üçüncü büyük basın hizmetleri şirketi olan Transcontinental Media, 9.000'in üzeri çalışanıyla el ilanları, dergi, gazete, kitap, kitiye özel ve kitle pazarlama ürünlerinin basın hizmetleri vermektedir. Şirketin 9 tane ücretli gazetesinin yanı sıra 2 tane ücretsiz dağıtılan gazetesi bulunmakta, bu gazetelerin 2013 yılı ortalama tirajları toplam 313.933 olarak belirlenmektedir. Böylelikle şirket, gazetecilik faaliyetleriyle ülke parayla satılan gazete tirajlarının %2'sini, parasız dağıtılan günlük gazetelerin tirajlarının %15'ini elinde bulundurmaktadır. Halka açık bir şirket olarak faaliyet gösteren TC Media'nın gelirlerinin ağırlıklı kısmı basın hizmetlerinden gelirken, şirketin 2013 yılı itibarıyla 2.1 Milyar Kanada Doları olan gelirlerinde medya gelirlerinin katkısı %30'un biraz üzerinde gerçekleşmektedir.

FP Canadian Newspapers Limited Partnership: Yedinci sırada bulunan ve %2 Pazar payına sahip olan FP Canadian Newspapers Inc, 15 Mayıs 2002'de FP Canadian Newspapers Limited Partnership (FPLP) şirketine yatırım yapmak amacıyla kurulmuş bir fondur. Şirket, 17 Mart 2010'da vergisel olarak daha avantajlı olmasından ötürü, bir fondan normal bir işletmeye dönüşmüştür. FP Canadian Newspapers Inc. Toronto Borsasında FP sembolüyle işlem görmektedir. Gazetecilik faaliyetiyle esas uğrayan bu şirketin başlı ortakları olan FPLP şirketi olup, halka açık değildir. Ancak halka açık olan ana ortağı FP Canadian Newspapers Inc şirketinin finansal raporunda bu şirket hakkında tüm detaylar yer almaktadır.

Kanada gazete tirajlarında %2'lik bir pazara payına sahip olan FP Canadian Newspapers Inc., Winnipeg Free Press ve Brandon Sun adında 2 tane günlük gazetesi bulunmakta, bu gazetelerin 2013 yılı ortalamaları toplam 124.834 adet olarak tespit edilmekte, şirketin yazın basın reklam, tiraj ve dijital faaliyetleri ile verdiği basın ve diğer hizmetlerden 2013 yılı itibarıyla elde ettiği gelirler 106.3 Milyon Kanada Doları olarak raporlanmaktadır.

Glacier Media: Sekizinci sırada yer alan Glacier Media'nın gelirleri ağırlıklı olarak gazetecilikten kaynaklanmaktadır. Glacier Media bir gazetecilik şirketi olarak tanımlamak doğru bir yaklaşım olsa da şirket klasik bir gazete şirketinden daha farklı alanlarda uzmanlaşmış durumdadır. Şirketin iki ana kolundan biri medya, diğeri ise ticari bilgi hizmetleridir. Ancak şirket medya alanında topluluk medyası olarak tanımladıkları bir alana yönelmiştir.

Topluluk Medyası ile kastedilen, belli bölgeler, belli meslek grupları veya toplum katmanlarına hitap eden yayınlardır. Kırketin 2013 yılında 296 Milyon Kanada Doları tutarında olan cirosunun %96'si medya gelirlerinden, %4'ü ise ticari bilgi hizmetlerinden oluşmaktadır.

Halifax-Herald: Bu grupları takip eden kırketlerden Halifax-Herald, Kanada gazete pazarında The Chronicle-Herald adlı tek günlük gazetesi ve 2013 yılı itibarıyla ortalama günlük 82.483 tirajıyla pazarda %1 paya sahiptir. Halifax-Herald halka kapalı bir kırket olup Kanadalı Dennis ailesine aittir.

Continental Newspapers Canada Ltd: Üç gazetesi ve 2013 yılında günde 39.747 ortalama tirajıyla 10.sırada bulunan ve yaklaşık %1 tiraj payı bulunan Continental Newspapers Canada Ltd'nin %27.6'si halka açık olan Glacier Media'ya aittir.

Brunswick News: 11. sırada, üç gazetesi ve 2013 yılında günde 36.751 ortalama tirajıyla yaklaşık %1 tiraj payı bulunan Brunswick News J.K. Irving adlı bir kikiye ait olan bir kahıs kırketidir.

Blackpress Group Ltd: 12. sırada yer alan Blackpress Group Ltd, David Holmes Black'e ait olan halka kapalı bir kırkettir. Kanadalı bir diğer medya grubu olan Torstar'ın bu kırkette %23.3 iştiraki bulunmaktadır. Torstar'ın 2013 yılı faaliyet raporundan alınan bilgilere göre Black Press Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 150'den fazla basılı ve online markaya sahip olup ayrıca İngiliz Kolombiya'sı Alberta, Washington, Kaliforniya, Hawaii, Ohio gibi eyaletlerde de faaliyetleri bulunmaktadır. Grup Kanada gazete pazarında, 4 adet günlük ücretli gazete, 3 adet günlük ücretsiz gazete ve çekitli haftalık gazetelerin sahibidir. Grubun günlük gazetelerinin 2013 yılı ortalama tirajları toplamı 31.975 adettir. Torstar'ın 2013 yılı faaliyet raporunda yer alan bilgilere göre Black Press'ın net karından Torstar'a düken pay 5.5 Milyon ABD Doları'dır. Torstar'ın payının %23.3 olduğu göz önüne alındığında Black Press'ın 2013 yılı net karının yaklaşık 23.6 Milyon ABD Doları olduğu hesaplanmaktadır. Black Press'ın yıllık geliri ile ilgili güncel veri bulunmamakla birlikte, Torstar'ın 2005 yılı faaliyet raporunda Black Press yıllık gelirlerinin yaklaşık 260 Milyon ABD Doları olduğu konusunda bilgi edinilmektedir.

Alta Newspaper Group LP: 13.sırada bulunan Alta Newspaper Group LP'nin %59'u Glacier Media'ya ait olup, mali tabloları Glacier Media sonuçlarına tam konsolidasyon

yöntemiyle konsolide olmaktadır. Dolayısıyla Glacier Media'nın mali sonuçları Alta Newspaper Group LP şirketinin tüm gelir-gider kalemleri ile birlikte bilanço büyüklüklerini de içermektedir. Şirket üç gazetesi ve 2013 yılında günde 31.856 ortalama tirajıyla yaklaşık %1 tiraj payına sahiptir.

Bu medya gruplarının dışında ülke tirajlarına dahil edilen ve herhangi bir medya grubuna dahil olmayan L'Acadie Nouvelle, Fort Frances Daily Bulletin, Le Devoir, The Whitehorse Star adlı dört adet ücretli satılan günlük gazete ile Epoch Times (Vancouver) ve Epoch Times (Toronto) adlı iki adet günlük ücretsiz dağıtılan gazete bulunmaktadır. Bu gazetelerin 2013 yılı ortalama tirajları toplamı ise 72.800 olarak gerçekleşmiştir. Herhangi bir medya grubundan bağımsız bu gazeteler halka açık olmayan şirketlerdir ve finansal tablolarının halka açık olmamasından ötürü büyüklükleriyle ilgili bir bilgiye ulaşılamamaktadır.

Tablo 15
Kanada Gazete Sahibi Medya Şirketlerinin Görünümü

Medya Grubu	Gazete Sayısı			Günlük Ortalama Tiraj			Pazar Payı		
	Toplam	Paralel	Parasöz	Paralel	Parasöz	Toplam	Paralel	Parasöz	Toplam
Quebecor/ Sun Media	38	35	3	1.199.996	536.793	1.736.789	28%	37%	31%
Torstar Corporation	13	4	9	535.321	659.881	1.195.202	13%	46%	21%
Postmedia Network	10	10	-	1.031.918	-	1.031.918	24%	0%	18%
Power Corp. Of Canada	7	7	-	483.062	-	483.062	11%	0%	9%
CTV Globe Media/ Woodbridge Ltd	1	1	-	356.561	-	356.561	8%	0%	6%
TC Media	11	9	2	97.599	216.334	313.933	2%	15%	6%
FP Canadian Newspapers	2	2	-	124.834	-	124.834	3%	0%	2%
Glacier Media	7	7	-	117.663	-	117.663	3%	0%	2%
Halifax Herald	1	1	-	82.483	-	82.483	2%	0%	1%
Continental Newspaper Canada	3	3	-	39.747	-	39.747	1%	0%	1%
Brunswick News	3	3	-	36.751	-	36.751	1%	0%	1%
Blackpress	7	4	3	20.775	11.200	31.975	0%	1%	1%
ALTA Newspaper Group	3	3	-	31.856	-	31.856	1%	0%	1%
Çeşitli bağımsız gazeteler	6	4	2	57.810	14.990	72.800	1%	1%	1%
TOPLAM	112	93	19	4.216.374	1.439.198	5.655.572	100%	100%	100%

Kaynak: <http://www.newspaperscanada.ca/daily-newspaper-circulation-data>'dan alınan veriler kullanılarak oluşturulmuştur.

World Press Trends Raporları ve Newspapers Canada'dan alınan bilgilere göre yukarıda bahsi geçen tüm gazete şirketlerinin gazete yayıncılığı ile ilgili gelirleri 2004 yılında yaklaşık 3.4 Milyar Kanada Doları tutarında iken, 2013 yılına gelindiğinde 2.7 Milyar Kanada Doları tutarına düşmüştür. Gazete yayıncılığı gelirleri denildiğinde gazetelerin reklam, tiraj ve gazetelere ait web sitelerinin gelirleri, yine gazetelerle ilgili mobil gelirleri kapsamaktadır. Online gelirler daha uzun yıllardan beri ölçümlenirken, mobil gelirler yeni yeni ölçümlenmeye

baklanmıktır. Bu bağlamda bakıldığında tüm G7 ülkelerinde olduğu gibi Kanada'da da gazete yayıncılığın gelirleri, geçtiğimiz 10 yılda gerilemiştir. Bunun bir nedeni yazılabasından internet ve mobil uygulamalara doğru kayan reklam gelirleri iken bir diğer nedeni ise yıllar içinde düşmeye devam eden gazete tirajları olmuştur. 2004-2013 dönemindeki küçülme %20.4 oranında gerçekleşmiştir. Bahsi geçen dönem için gazete reklam gelirleri %36.6 küçülürken, online gelirler 2006 yılından başlayarak dikkate alınacak seviyelere gelmiş, her yıl toplam içindeki payını arttırmıştır. Gazete reklam gelirlerinde özellikle 2005 yılından başlayarak bir düşüş hakim olmuş, 2012 yılında geçici bir artışa karşılık, 2013'te keskin bir düşüşle karşılaşılmıştır. Tiraj gelirleri ise adetten çok satış fiyatına bağlı olarak artarak yakalamış, 2004 yılından 2010 yılına kadar olan dönemde ibrer genel olarak gelir artışından yana olurken, 2011-2013 döneminde ise düşüş eğilimi süreklilik arz etmiştir. Yine de 2004-2013 döneminin sonucu incelendiğinde tiraj gelirlerinde %2.4 oranında yükselik yakalanmıştır. Tüm bu gelişmelerin sonucunda 2004 yılında gelirler içinde gazete reklam gelirlerinin payı %78 iken 2013 yılında %62'ye düşmüş, tiraj gelirleri ise aynı dönemde payını %22'den %29'a çıkarmıştır. 2006 yılına kadar ölçümlere dahil edilmeyen online gelirler 2006 yılında toplam 110 Milyon Kanada Doları ve %3 pay katkıda bulunurken, 2013 yılına gelinene kadar geçen 8 yıllık dönemde %130.6 büyümeye gerçekleştirmiş, katkısin 254 Milyon Kanada Doları ve %9'a çıkarmıştır. Tablo 16 ile ilgili belirtilmesi gereken husus tutarların sadece gazetecilik gelirlerinden kaynaklanıyor olmasıdır. Bu nedenle aşağıdaki tutarlar bir gazetenin kendi adına taşıyan web sitelerinin gelirlerini içermekle birlikte bu şirketlerin bağlı ortaklıkları veya iştirakleri kanalıyla sahip olduğu gazetecilikten farklı kollarında faaliyet gösteren web sitelerinin gelirlerini veya bu şirketlerin sahip olduğu diğer medya kanallarından elde edilen gelirleri içermemektedir.

Tablo 16
Kanada Gazete Yayıncılığın Gelirleri (2004-2013)

(Mn Kanada Doları)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Reklam	2.611,0	2.659,0	2.635,0	2.572,0	2.489,0	2.030,0	2.102,5	1.970,5	2.019,0	1.655,6
Online	-	-	110,0	150,0	181,0	186,0	214,0	246,0	242,0	253,7
Tiraj	745,1	789,1	819,1	806,9	808,2	813,2	824,5	794,0	786,8	763,0
Toplam	3.356,1	3.448,1	3.564,1	3.528,9	3.478,2	3.029,2	3.141,0	3.010,5	3.047,8	2.672,3

Kaynak: World Press Trends Reports 2005-2014, Newspapers Canada

Kanada gazete şirketlerinden halka açık olanların 2013 yılı faaliyet raporlarından elde edilen bilgilere göre Quebecor/Sun Media, Torstar Corporation, Postmedia Network, TC Media, FP Canadian Newspapers ve Glacier Media adlı şirketlerin 2013 yılı toplam gelirleri

8.8 Milyar Kanada Dolarē tutarēndadē. Bu tutarēn Tablo 16âda detayē sunulan gazetecilik gelirlerinden fazla olmasēnēn nedeni ise bahsi geēen kirketlerin medya harici sektōrülerden elde ettikleri gelirlerdir. Quebecorōn gelirlerinin önemli bir kēsmētelekomünikasyon, TC mediaōnēn gelirlerinin önemli bir kēsmē basēn gelirleri, Torstar Corporationōn gelirlerinin ise bir kēsmē kitap yayēncēđē āndan gelmektedir. Bu nedenle bu altē kirketin medya gelirleri toplamda 3.6 Milyar Kanada Dolarē olarak gerēeklemiştir. Bu tutarēn önemli bir kēsmē gazetecilikten gelmekle birlikte, gazetecilikten farklı alanda faaliyet gösteren web siteleri, televizyonlar, dergiler, rehberler, tüketiciler, fuarlarē gibi değ i k i k medya alanlarē gelirlerini de i içinde bulundurmasēndan ötürü 2013 yēānda 2.7 Milyara Kanada Dolarē olarak gerēeklektē i hesap edilen Kanada gazetecilik sektōrē gelirlerinin üzerindedir. Hemen hemen tüm medya kirketlerinin kariyer, emlak, finans ve benzeri olmak üzere çekitli alanlarda web siteleri bulunmaktadır.

Akađ ādaki tabloda ūlkenin gazete yayēncēđē ānda önemli tiraj payēna sahip medya gruplarēnēn toplam gelirleri ve bu gelirler i içinde medya gelirlerinin yeri incelenmektedir. Bu tabloda yer almasē gereken kirketlerden biri de 7 gazetesi ve %9 tiraj payē ile gazete yayēncēđē ā pazarēnda dōrdüncü sērada yer alan Power Corporation of Canadaōdē. Ancak Power Corporation of Canadaōnēn toplam 29.6 Milyar Kanada Dolarē cirosu i içinde gazetecilik gelirlerinin ayrēca raporlanmayacak kadar küçük bir pay tutmakta, kirket āđ ā lēklē olarak bir finans kirketi olarak nitelendirilmektedir. Toplamē saptēracak kadar büyük cirosu, medya gelirlerinin tutarēnēn yayēnlanmamāk olmasē ve kirketin bir medya kirketi olarak tanēnlanamamasē nedeniyle Power Corporation of Canada tabloya dahil edilmemiştir.

Tablo 17
Kanada Halka Açık Medya kirketleri 2013 Yēā Gelirleri/Medya Gelirleri

Medya Grubu	2013 Yēā Toplam Gelirleri	2013 Yēā Medya Gelirleri	Medya Gelirlerinin % Payē
Quebecor/ Sun Media	4.277,2	784,2	18%
Torstar Corporation	1.308,8	984,0	75%
Postmedia Network	751,6	751,6	100%
TC Media	2.110,1	711,6	34%
FP Canadian Newspapers	106,3	106,3	100%
Glacier Media	295,6	283,4	96%
TOPLAM	8.849,6	3.621,1	41%

Kaynak: kirketlerin faaliyet raporlarē

Sektōrün önemli bir kēsmēna hakim olan bu altē kirketin medya gelirlerinin son 10 yēādaki gelişimi incelendiğ inde, 2004 yēānda toplamda 3.8 Milyar Kanada Dolarē gelire sahip iken, 2013 yēāna gelindiğ inde ise %4 düşükle 3.6 Milyar gelire sahip olduklarē görülmektedir.

Küresel krizin yakandığı 2008 yılına kadar bu şirketlerin gelirleri %21 yükselirken 2009 yılında ise %11 oranında bir düşüşü takiben 2010-2012 döneminde hemen hemen sabit kalmış, 2013 yılında ise %9 oranında bir düşüş daha yaşamıştır.

Torstar, Quebecor, 2010 yılında Postmedia'ın satın aldığı Canwest, FP Canadian Newspapers gibi şirketlerin medya gelirleri küçülürken, bu genel düşüş trendinin içinde dikkat çekici bir durum ise TC Media ve Glacier Media'nın medya gelirlerinin büyümesi olmuştur. Bu büyümenin nedeni incelendiğinde ise TC Media ve Glacier Media'nın gelir artışının ağırlıklı olarak satın alma yoluyla büyüme stratejisini seçmelerinden kaynaklandığı gözlemlenmektedir.

Tablo 18
Kanada Gazete Sahibi Medya Şirketlerinin
Medya Gelirleri Değişimi 2004-2013

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Torstar	1.003	1.041	1.056	1.084	1.063	958	1.016	1.089	1.059	984
Quebecor	913	948	983	1.099	1.211	1.055	1.035	1.018	960	784
Canwest/Postmedia	1.194	1.229	1.167	1.186	1.298	1.099	1.059	899	832	752
TC Media	524	555	580	634	648	607	608	612	712	712
FP Canadian Newspapers	111	117	122	126	121	114	110	111	112	106
Glacier Media	32	53	174	205	236	216	229	252	313	283
TOPLAM	3.778	3.944	4.083	4.333	4.576	4.049	4.056	3.982	3.988	3.621

Kaynak: şirketlerin faaliyet raporları

3.5 ALMANYA'DA GAZETECİLİĞİN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ

3.5.1 Almanya'da Gazeteciliğin Kısa Tarihçesi

Bugünün Alman medyası II. Dünya savaşı sonrasında Müttefik Kuvvetlerin verdiği kararlarla şekillenmiştir. Tahran, Yalta ve Potsdam konferanslarında verilen karara göre Almanlar yeniden eğitim için medya ile ilgili üç adım atmak gerektiği konusunda fikir birliğine varmışlardır. Müttefiklerin Nazi Almanyası'na karşı kazandığı zafer sonrasında attıkları ilk adım tüm Alman haber organlarını kapatmak olmuştur. İkinci adımda ise bu organların yerine müttefikler tarafından oluşturulan haber organları oluşturmak ve Alman medya kuruluşlarını incelemeye almak olmuştur. Üçüncü aşamada lisans verilen Alman haber

kuruluklarē yavak yavak faaliyetlerine baklayabilmik, bölge bölge, mecra mecra sorumluluĵ u devralmēklardē. ¹⁷⁹

Üçüncü akamada sadece müttefiklerden lisans alabilen Almanlarōn yayēn yapmasēna izin verilmiĵtir. Günümüzde yayēnēna devam eden Der Spiegel, Die Zeit, Der Stern, Frankfurter Rundschau, Süddeutsche Zeitung, Die Welt gibi tanēmēk gazetelerin pek çoĵ u faaliyetlerine bu ĵekilde baklamēktē. Basēn yanēra radyo televizyon yayēncēĵ ē da yeniden düzenlenmiĵ 1948-1949 yēlarēnda bir bölgesel yayēncēdar aĵ ē oluĵturulmuĵtur. Bu bölgesel yayēncēdar BBC modeline göre ĵekillenmiĵ, böylece Almanyaōya has federal bir kamu yayēncēĵ ē geliktirilmēktir. ¹⁸⁰

Basēn için müttefiklerden lisans alma zorunluluĵ u 1949 yēnda kaldēdmēk, böylece yeni gazete sayēnda bir patlama yakanmēktē. Ancak zorunluluĵ un kaldēdmasē müttefiklerin medya üzerindeki kontrolünü ortadan kaldēmamēk, müttefiklerin Alman medyasēnē ĵekillendirme süreci ülkenin ıĵgal statüsü altēnda kaldē ē süre boyunca devam etmiĵtir. Müttefiklerin etkisi Berlin üzerinde daha da uzun yēlar sürmük, Amerikalēdar tarafēndan kurulan ve kēsmen finanse edilen RIAS (Radyo Kuruluku) 1990 yēna kadar faaliyet göstermiĵtir. ¹⁸¹

İĵki Almanyaōnēn birleĵme süreci BatēAlman medya ĵirketlerine yeni fēsatlar yaratmēk, ayrēca basēn sahiplik konsantrasyonunun daha da yoĵ unlaĵmasēna yol açmēktē. Bugün için, Almanyaōda birĵok bölgede birer gazetenin hakim konumu bulunmaktadē. Bölgeler üstü, yani ulusal ĵapta yayēn yapan gazeteler genel olarak ĵok etkin olmamakla birlikte bunun istisnasē Axel Springerōe ait Bild gazetesidir. Bild Gazetesi, 2014 yēēWorld Press Trends raporuna göre 2013 yēēgünlük ortalama 2.66 milyona yaklaĵan tirajēile tüm dünyada 8.sērada yer almaktadē. Ulusal gazete olarak nitelendirilen ve Bildō takip eden Süddeutsche Zeitung ve Frankfurter Allgemeine Zeitungōun 2013 yēē günlük ortalama tirajē ise sērasēyla 418 bin ve 334 bin seviyesindedir. Ülkenin en ĵok satan ikinci gazetesi ise günlük 679 bin ortalama tirajēyla daha önce WAZ Medya Grubu olarak anēdan Funke Media Grubuōna ait bir bölgesel gazete olan Westdeutsche Allgemeine Zeitungōdur (ñWAZō).

¹⁷⁹ Juha Koivisto, Peter Thomas, Mapping Communication and Media Research: Germany, Mapping Media and Communication Research in Seven Countries, Helsinki: University of Helsinki, Department of Communication, Research Reports, 6/2007, s.6, <http://helsinki.fi/crc/Julkaisut/ReportGermany.pdf>, (Eriĵim Tarihi: 05.04.2014)

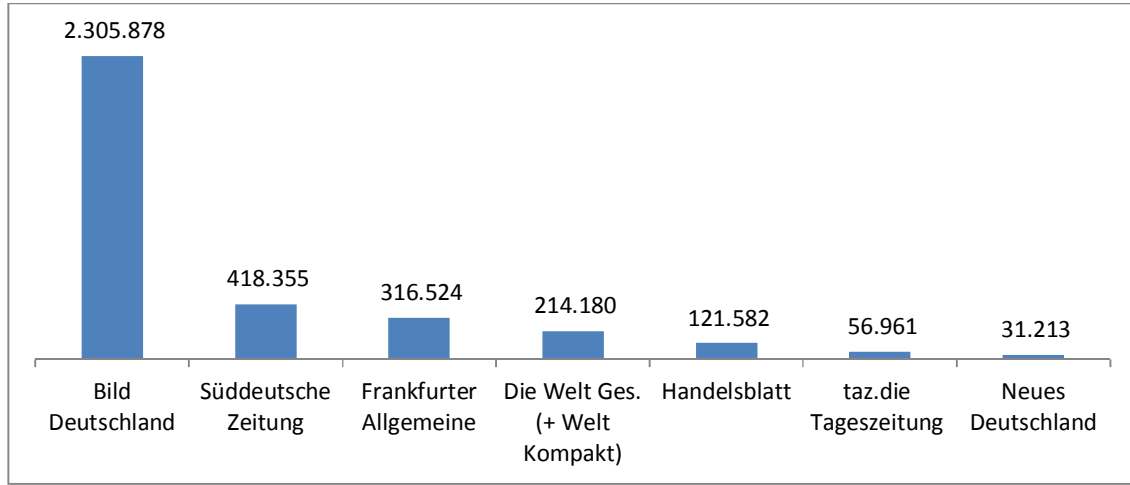
¹⁸⁰ Mapping Communication and Media Research: Germany, s. 6

¹⁸¹ Mapping Communication and Media Research: Germany, s.7

Kıgiliz basēnē aksine Alman basēnēda bōlgesel gazetelerin ciddi bir hakimiyetinden bahsedilebilmektedir. Alman Gazete YayēncēlarēBirliē i (BDZV) 2014-2015 yēēistatistiklerine gōre 7 adet ulusal gazeteye karēēēk abonelik yoluyla satēdan 336 adet yerel ve bōlgesel gazete vardē. 7 adet ulusal gazetenin 1.13 milyon tirajēna karēēēk, 336 adet bōlgesel gazetenin 12.6 milyon tirajē bulunmaktadır. Buna ilaveten bayi yoluyla satēdan 8 adet gazetenin de gūnlūk ortalama 3.09 milyon tirajē ile birlikte gūnlūk gazetelerin tirajlarē 16.82 milyon adede ulakmaktadır. Gūnlūk gazetelerin dēēnēda 21 adet haftalēk gazetenin 1.74 milyon ve 7 adet pazar gazetesinin 2.95 milyon tirajēile birlikte bugūn iēin Almanyaōda satēdan gūnlūk gazete adedi 21 Milyon adedi akmaktadır.¹⁸² Buna gōre haftalēk gazeteler ve pazar gazeteleri hariē gūnlūk ortalama 16.82 Milyon gazete satēēnē sadece % 6.7ōsi ulusal gazeteler kaynaklē olup gerisi bōlgesel ve yerel daē ēēēndan gelmektedir.

Akaē ēdaki grafikte Alman ulusal gazetelerinin 2014 birinci ēeyreēine gōre tirajlarē gōsterilmektedir. Almanyaōnē Bertelsmanōdan sonra ikinci būyūk medya kuruluēu olan Axel Springerē ait, sansasyonel haberler iēeren bir bulvar gazetesi olan Bild ūlkenin en ēok satan ve en gūēlū gazetesi olarak karēēēēa ēēkmaktadır. Ulusal gazetelerin tirajlarēnē 1 milyonun biraz ūzerinde olmasēna karēēēk ulusal bir gazete olarak ūne ēēkan Bild Gazetesiōnin toplam tirajlarēnē 2.3 milyon adet olmasēnē nedeni Bild gazetesinin de yerel ve bōlgesel baskēlarē olmasēdē. ēok sayēda bōlgesel baskēdan bazēlarēBild Hamburg, Bild Kōln, Bild Stuttgart, Bild Mūnih baskēlarē olduēu gōrūlmektedir. Bildōn ardēndan gelen diēer ulusal gazeteler tiraj būyūklūē ū sērasēna gōre Sūddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine, Die Welt, Handelsblatt, Taz, Neues Deutschland olarak sēalanmaktadır. Daha ūnceki yēlarda ulusal gazeteler arasēnda yer alan Frankfurter Rundschau 12 Kasēn 2012ōde iflas bakvurusunda bulunmuk, 2013 yēēinda rakipleri olan Frankfurter Allgemeine Zeitung ve Frankfurter Neue Presse tarafēndan satēn alēmēēdē ve son durum itibarēyla ulusal gazeteler arasēnda yer almamaktadır.

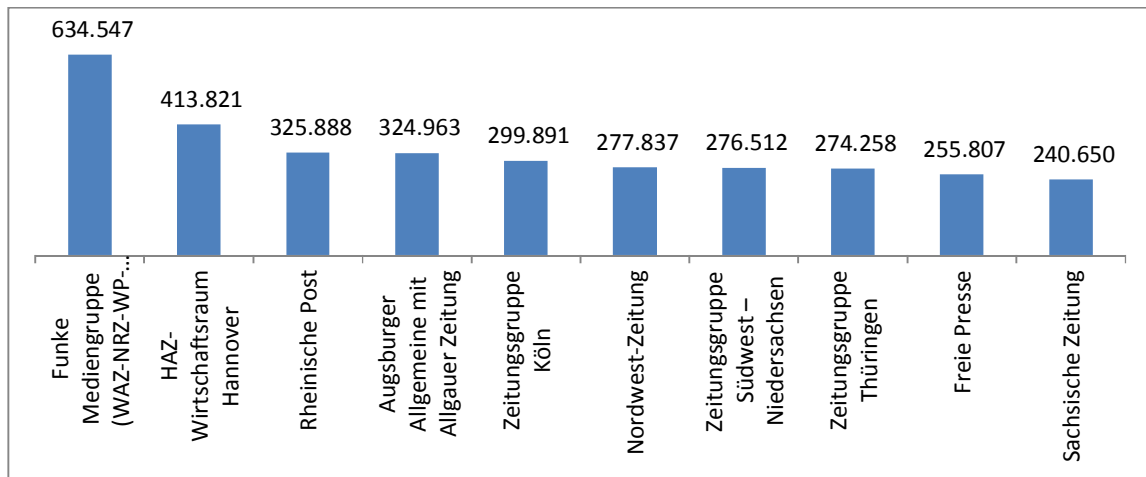
¹⁸² Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V., Die Deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2015, Berlin: DCM Druck Center Meckenheim GmbH s.4 http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzb_hauptseite/markttrends_daten/wirtschaftliche_lage/2015/assets/Zahlen_Daten_2015.pdf, (Eriēim 18 Aralēk 2014)



Grafik 2: Almanya Ulusal Gazetelerinin Tirajlarē (2014 1. Çeyrek)

Kaynak: Die GroBe IVW- Analyse der Zeitungsauflagen (2014), <http://meedia.de/2014/04/23/die-ivw-analyse-der-ueberregionalen-und-regionalen-zeitungen/>

Almanya gazete tirajlarēn önemli bir kēsmēna sahip olan yerel gazetelerin sayēsēn 336 olmasē nedeniyle pratiklik açēsēndan açēsēndan aḳaḳ daki grafikte en büyük on tanesi hakkēnda bilgi verilmektedir. Bu gazetelerden en büyüḳ ü 2014 yēde birinci çeyrek verilerine göre birlikē tirajlarē 634 bin olan, Funke Mediengruppeēye ait olan WAZ (Westdeutsche Allgemeine Zeitung), NRZ (Neue Ruhr Zeitung), WP (Westfallenpost), WR (Westfälischen Rundschau) ve IKZēdir. İkincisi 414 bine yaklaşan günlük tirajēyla Madsack Medya Grubuēna ait HAZ (Hannoverische Allgemeine Zeitung), üçüncüsü yaklaşık 326 bin tirajēile Rheinische Postēdur.



Grafik 3: Almanya En Büyük 10 Yerel Gazete Tirajē (2014 1. Çeyrek)

Kaynak: Die GroBe IVW- Analyse der Zeitungsauflagen (2014), <http://meedia.de/2014/04/23/die-ivw-analyse-der-ueberregionalen-und-regionalen-zeitungen/>

3.5.2 Güncel Durumda Almanya'da Gazete Sahipleri

Almanya'da en büyük on medya grubu ülkedeki günlük gazete tirajlarından %59.3'ünü elinde bulundurmaktadır.¹⁸³ Bu medya gruplarından en büyüğü %15.5 pay ile Axel Springer SE olarak kârâna çâkmaktadır. Axel Springer SE'yi %9.5 pay ile Südwestdeutsche Mediengruppe, %7.7 pay ile Funke Mediengruppe, %5.2 Verlagsgruppe Madsack, %5 pay ile Verlagsgruppe DuMont Schauberg takip etmektedir. Böylece ilk beş grubun toplam tirajlardan aldığı pay %42.9 olarak belirlenmektedir. İlk beş grubun ardından gelen grup %4.3 Pazar pay ile altıncı sırada yer alan Verlagsgruppe Ippen, %3.3 Pazar pay ile yedinci sırada yer alan Verlagsgruppe Augsburg Allgemeine, %3'ü Pazar pay ile sekiz ve dokuzuncu sıralarda yer alan Rheinisch-Bergische Verlagsgesell/Rheinische Post ve DDVG, %2.8 Pazar pay ile onuncu sırada yer alan Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung'dur.

Yazı basan en büyük on medya grubunun toplamda ülke tirajlarından aldığı pay 2004 yılından günümüze güçlenirken, Axel Springer'in payının %22.7'den %15.5 inmesi dikkat çekici bir gelişme olarak kârâna gelmekte, şirketin faaliyet raporları incelendiğinde bu durumun bilinçli bir tercih olduğu görülmektedir. Şirket stratejisini uluslararası bir şirkete dönüştürme ve dijital gelirlerini arttırmak, hatta dijital bir medya şirketi olmak olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda 2013 yılı sonunda bölgesel gazetelerini Funkemedien Gruppe'ye satması, pazar kaybının %2'si buradan gelmektedir.

Alman gazeteleri için internet 1990'de yıllarda gündeme gelmiş, tüm gazeteler bu yeniliği benimsemekte hızla davranmaktadır. 2004 yılına gelindiğinde bütün ücretli günlük gazetelerin birer online versiyonunun bulunduğu görülmektedir.¹⁸⁴

¹⁸³ Media Perspektiven, Horst Röper, Zeitungsmarkt 2014: Erneut Höchstwert bei Pressekonzentration, <http://www.media-perspektiven.de/publikationen/fachzeitschrift/2014/artikel/zeitungsmarkt-2014-erneut-hoechstwert-bei-pressekonzentration/>, (20 Ekim 2014)

¹⁸⁴ Media Group Turku School of Economics and KEA European Affairs, **European Publishing Monitor, Germany**, Turku, (Finlandiya), 2007, s.18

Tablo 19
Almanya'nın Tirajlarına Göre En Büyük 10 Medya Grubu ve Pazar Payları

	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Axel Springer SE	%22.7	%22.5	%22.1	%19.6	%18.8	%15.5
Südwestdeutsche Medien Holding GMBH	%5.0	%5.2	%8.5	%8.6	%9.2	%9.5
Funke Mediengruppe	%6.0	%5.6	%6.0	%5.8	%5.7	%7.7
Verlagsgruppe Madsack	%2.5	%2.5	%2.5	%4.0	%5.2	%5.2
Verlagsgruppe DuMont Schauberg	%4.0	%3.9	%4.2	%5.5	%5.5	%5.0
Verlagsgruppe Ippen	%3.9	%4.1	%4.0	%4.2	%4.2	%4.3
Verlagsgruppe Augsburg Allgemeine	-	-	-	-	%2.8	%3.3
Rheinisch-Bergische Verlagsgesell./Rheinische Post	-	-	-	%2.0	%2.0	%3.0
Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg	-	%2.2	%2.4	%3.0	%3.1	%3.0
Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung	%3.1	%3.0	%3.0	%3.1	%2.5	%2.8
Süddeutsche Zeitung	%2.5	%2.6	-	-	-	-
Holtzbrinck	%3.6	%3.7	%3.8	%2.3	-	-
Gruener + Jahr	%2.8	-	-	-	-	-
BV Deutsche Zeitungsholding	-	-	%2.0	-	-	-
TOPLAM	%56.1	%53.2	%58.5	%58.1	%59.1	%59.3

Kaynak: Media Perspektiven, Zeitungsmarkt 2014: Erneut Höchstwert bei Pressekonzentration¹⁸⁵ <http://www.media-perspektiven.de/publikationen/fachzeitschrift/2014/artikel/zeitungsmarkt-2014-erneut-hoehstwert-bei-pressekonzentration/>

Axel Springer: Alman basınının lideri oldu u kadar Avrupa ve dünyanın da önde gelen şirketlerinden biri olan Axel Springer SE 1946 yılında Hamburg'da kurulmuş, 1985 yılında borsaya açılmıştır. Grubun lokomotifi olan Bild gazetesi 2014 yılı birinci çeyrek istatistiklerine göre günde ortalama 2.305.878 adet satmaktadır. Grubun Bild dışında iki gazetesi daha bulunmakta, bunlardan biri klasik gazete kâblonunda yayınlanan Die Welt, diğ eri ise tabloid formatında yayınlanan B.Z. Gazetesi'dir. Ulusal yayın yapan bir gazete olan Die Welt'in tirajları 2014 1.çeyrek ortalamalarına göre 214 binin biraz üzerindedir. Grubun Berlin'de yayın yapan gazetesi B.Z.'nin tirajları ise 2014 yılı birinci çeyrek ortalamalarına göre yaklaşık 130 bin civarındadır. Axel Springer 2014 yılı içinde Hamburger Abendblatt ve Berliner Morgenpost adlı iki bölgesel gazetesini ise Almanya'nın üçüncü büyük medya grubu olan Funke Mediengruppe'ye satmıştır. 920 Milyon Euro büyüklüğünde olan bu satış içinde bu iki bölgesel gazetenin yanısıra Berlin ve Hamburg'da yayınlanan reklam gazeteleri, beş adet televizyon rehberi, iki adet kadın dergisi ve tüm bu markaların dijital versiyonları bulunmaktadır.

Grup'un en önemli markası ve çekim noktası olan Bild Gazetesi, Dünya Basın Trendleri 2014 raporuna göre dünyada en çok satan sekizinci gazete konumundadır. Kökeni gazetecilik

¹⁸⁵ Gazete Sektörü 2014, Medya Yoğunlaşması Yine Zirvede

olan Axel Springer son yıllarda dijitalleşmeye çok büyük bir önem vermektedir. Yoğun dijitalleşme çalışmalarının sonucunda dijital gelirleri tüm gelirlerinin %50'ine yaklaşmaktadır.

Südwestdeutsche Medien Holding GMBH: Merkezi Stuttgart'ta bulunan ve oldukça karmaşık bir sahiplik yapısına sahip olan Südwestdeutsche Medien Holding GMBH Alman gazete pazarında ikincilik konumuna sahiptir. Şirketin %45.9'u Medien Union GmbH, %44'ü Gruppe Württembergischer Zeitungsverleger, %10.1'i ise Südwest Presse'ye aittir. Grubun %82'sine sahip olduğu MedienHolding Süd GmbH, %50'sine sahip olduğu Südwest Presse ve grubun ortakları olan üç şirket kanalıyla çok sayıda gazetesi bulunmaktadır. Grubun %100'ünü kontrol ettiği 18 gazete, %24.9 ile %70 arasında hissesine sahip olduğu 12 gazete bulunmaktadır. Sonuç olarak bu gazete grubunun nihai sahibi %50.5 hissesini elinde bulunduran Schaub ailesi ile kalan hisseseleri elinde bulunduran dört aileden oluşmaktadır. Grubun en çok satan gazetesi 2014 yılının birinci çeyrek verilerine göre 418.355 adet tirajı bulunan Süddeutsche Zeitung'dur. Çok uzun yıllardan beri gazetecilik kökeninden gelen grubun çıkış noktası olan bir diğer önemli gazetesi ise Stuttgarter Zeitung'dur.

Südwestdeutsche Medien Holding'in gazetecilik alanında dergi, kitap, radyo yayıncılığı faaliyetleri ve bu faaliyetleri destekleyen online faaliyetleri bulunmaktadır. 2014 yılının birinci çeyrek ortalamalarına göre sahip olduğu çok sayıda gazetenin toplam ortalama tirajı ise 1.766.111 olan Südwestdeutsche Medien Holding GMBH'nin Bundesanzeiger (Alman Ticaret Sicili) 2012 yılı konsolide gelirleri 955.1 Milyon Euro'dur.¹⁸⁶ Bu gelirlerin %73.8'i gazetecilikten, %7.4'ü kitap ve dergilerden, %5.6'sı ise baskı gelirlerinden oluşmakta, geriye kalan kısım çeşitli faaliyetlerden gelmektedir.

Funke Mediengruppe: Alman gazete pazarında tirajlarına göre üçüncü büyük medya grubu ise Funke Mediengruppe'dir. Daha önceki adı Westdeutsche Allgemeine Zeitungsverlag GmbH & Co., WAZ Mediagroup olan Grup, 2012 yılında Funke ailesinin diğer ortak olan Brost ailesinin paylarını almasıyla Funke Mediengruppe adını almıştır. Bugün için sekiz ülkede 500'in üzerinde yayıncıyla faaliyet gösteren Funke Mediengruppe'nin en çok satan gazetesi Westdeutsche Allgemeine Zeitung'dur. Westdeutsche Allgemeine Zeitung üç gazetenin daha yayıncısı olup bu gazetelerle birleşik tirajı 600 bin adedin üzerindedir. Ondan fazla gazetenin

¹⁸⁶ Bundesanzeiger* <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, (30 Ekim 2014)

*(Federal Almanya Adalet Bakanlığı tarafından yayınlanan Ticaret Sicili)

sahibi olan grubun toplam tirajlarē2014 yēēbirinci çeyreē inde 1.364.395 adet seviyesindedir. Bundesanzeigerōda yer alan 2012 verilerine gōre grubun konsolide gelirleri 997.9 Milyon Euro seviyesindedir. Bu verilere gōre grubun gōnlük gazete gelirleri toplam gelirlerin %51.6ōsēē dergi gelirleri %20.5ōnu, brokūrler ise 13.2ōsini oluēturmaktadır.

Verlagsgruppe Madsack: Alman gazete pazarēnda dōrdōncū sērada yer alan Verlagsgruppe Madsackōn merkezi Hanover kēhrinde olup, grubun doērudan sahibi olduēu 18 bōlgesel gazetesi bulunmaktadır. Aēēlēklē olarak bōlgesel gazeteleri olmasēndan ötūrē en yōksek tirajlēgazetesi Leipziger Volkszeitungōn 2014 yēēbirinci çeyrek tirajē153.889 adettir. %50ōden az payēolmakla birlikte hissesi bulunan altēgazete daha bulunmakta, bunlarla birlikte gōnlük ortalama tirajē1.059.233 seviyesini bulmaktadır. Bundesanzeiger 2012 verilerine gōre kērketin konsolide gelirleri 671.5 Milyon Euroōdur.

Verlagsgruppe DuMont Schauberg: Merkezi Kōlnōde bulunan Verlagsgruppe DuMont Schauberg Alman gazete pazarēnda bekinci sērada yer almaktadır. Almanyaōnēn en eski gazete gruplarēndan biri olan M.Dumont Schauberg, 1620ōde kurulmuē, Marcus Dumontōn 1805 yēēnda grubun kōkenini oluēturan Kōlnische Zeitungōu satēn almasēyla bugōnkū temeline kavuēmuktur. O tarihten itibaren Neven Du Mont ailesinin sahipliē inde faaliyet gōsteren grubun en yōksek tirajlēgazetesi 1876ōdan beri yayēnlanan Kōlner Stadt- Anzeigerōdē. Grubun hissesi bulunan tōm gazetelerinin tiraj toplam 970.626 adettir. Bundesanzeiger 2012 verilerine gōre kērketin konsolide gelirleri 671.2 Milyon Euroōdur.

Verlagsgruppe Ippen: Altēncē sēradaki Verlagsgruppe Ippenōn tamamē ya da belli miktarda hissesine sahip olduēu yirmi gazete bulunmaktadır. Bu gazetelere F.Woff & Sohn KG kērketi kanalēyla sahip olunmakla birlikte sahiplik yapēsē nedeniyle kōçuk kērket kapsamēna girmekte, gelir tablosunu yayēnlamamaktadır. kērketin nihai sahipleri ise %86.2 pay ile Dirk Ippen isimli tanēnmēk bir gazete yayēncēsē ile %13.8 pay ile Dierichs ailesidir. Grupōn tōm ilikkili olduēu gazetelerin tiraj ortalamasē 839.329 olup en yōksek tirajlē gazetesi 2014 yēē birinci çeyrek adetlerine gōre 184.264 tirajē bulunan Mōnchner Merkurōdur. TZ ve Hessische/Nieders Allgemeine ise yōksek tirajlēdiēer iki gazetesidir.

Verlagsgruppe Augsburg Allgemeine: Yedinci sērada yer alan Verlagsgruppe Augsburg Allgemeineōnin %100 sahibi olduēu dōrt gazete ile %50 ve %33.3ōine sahip

olduğu iki gazetesi bulunmaktadır. En yüksek tirajlı gazetesi 223.257 adet ortalama tiraja sahip olan Augsburger Allgemeine'dir. Grubda ilikkili gazetelerin ortalama tiraj toplamı 663.953 olup, bunun gruba ait kısmı 562.622 olarak hesaplanmaktadır. Bundesanzeiger 2012 verilerine göre Grubun gelirleri 158.4 Milyon Euro'dur. Bu tutarı 145.1 Milyon Euro'su yayıncıların gelirlerinden, 9.8 Milyon Euro'su baskı gelirlerinden olmaktadır.

Rheinisch-Bergische Verlagsgesell: Sekizinci sırada yer alan Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft'ın en yüksek tirajlı gazetesi gruba adını veren Rheinische Post olup 2014 yılı birinci çeyreğine göre 325.888 adet tirajı bulunmaktadır. Grubun Rheinische Post'da %51'ine sahip olduğu dört gazetesi, %24.5 hissesine sahip olduğu bir gazetesi daha bulunmaktadır. Tüm bu gazetelerin ortalama tirajı 745.135 adet olup grubun hissesine düşen kısmı 509.309 adettir.

Bundesanzeiger 2012 verilerine göre Grubun gelirleri 531.0 Milyon Euro'dur. Tirajlar açısından sekizinci sırada yer almakla birlikte yüksek tutarda bir gelire sahip olmasının nedeni Grubun sadece Almanya'da değil Çekoslavakya, Slovakya, Polonya'da da gazetelere sahip olması ücretli satıştan gazetelere ilave olarak Almanya ve Hollanda'da reklam gelirine sahip bedava gazetelerin dağıtımını yapması online portallar, radyo, televizyon, dergi yatırımları ile Düsseldorf'da bir alışveriş merkezinin sahibi olmasıdır. 531 Milyon Euro yıllık gelirinin 368.5 Milyon Euro'su Almanya, 160.2 Milyon Euro'su Avrupa Birliği ülkeleri, 2.3 Milyon Euro'su ise diğer ülkelerden gelmektedir. Grubun Almanya ve Almanya'dan gelen gazete gelirlerinin tutarı ise 421.1 Milyon Euro ile toplam gelirlerin %79'unu oluşturmaktadır. Ayrıca 2012 yılı sonunda Saarbrücker Zeitung Verlag und Druckerei GmbH adlı bir gazete şirketine %49'luk hissesi satın alınmıştır.

Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft mbH (DDVG): Dokuzuncu sırada yer alan Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft mbH'nin hissesi bulunan onbir gazete bulunmakta 2014 yılı birinci çeyreğine göre bu gazeteleri toplam ortalama tirajları 1.556.302 adet olarak kaydedilmektedir. Ancak tirajın yüksekliği nedeniyle DDVG'nin dokuzuncu sırada yer almasının nedeni bu gazetelerdeki payının sınırlı olmasıdır. En yüksek paya sahip olduğu Neue Westfälische gazetesindeki payı %57.5 olup, diğer gazetelerdeki ortaklığı %40 ve altındadır. Bu nedenle tirajları DDVG'ye ait kısmı 507.574 adede denk gelmekte olup, Grubun dokuzuncu sıraya yerleştirmektedir. Grubun en yüksek tirajlı gazetesi 231.372 adet tirajı

bulunan Sachsische Zeitung'dur. Bundesanzeiger 2012 verilerine göre Grup'un gelirleri 104.3 Milyon Euro'dur.

Frankfurter Allgemeine Zeitung: Onuncu sırada yer alan Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung'un ilintili olduğu üç tane gazetesi bulunmaktadır. Bunların içinde en yüksek tiraja sahip olan gruba da adın veren Frankfurter Allgemeine Zeitung olup 2014 yēđı birinci çeyreğine göre tirajları 316.524 adettir. Grup'un toplam tirajı ise 471.224 olarak karđamıza çēkmaktadır. Bundesanzeiger 2012 verilerine göre grubun gelirleri 260.2 Milyon Euro'dur.

Tablo 20
En Büyük 10 Alman Gazete Grubu Tiraj ve Gelir Bilgileri

	Tiraj	Tiraj Payı	2012 Gelirleri
Axel Springer	2.650.040	2.650.040	2.737,3
Südwestdeutsche Medien Holding GMBH	1.766.111	1.630.669	955,1
Funke Mediengruppe	1.364.395	1.312.945	997,9
Verlagsgruppe Madsack	1.059.233	891.841	671,5
Verlagsgruppe DuMont Schauberg	970.626	858.867	671,2
Verlagsgruppe Ippen*	839.329	741.462	-
Verlagsgruppe Augsburg Allgemeine	663.953	562.622	158,4
Rheinisch-Bergische Verlagsgesell	745.135	509.309	531,0
Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft mbH (DDVG)	1.556.302	507.574	104,3
Frankfurter Allgemeine Zeitung	471.224	471.224	260,2
TOPLAM	12.086.348	10.136.553	7.086,9

Kaynak: <http://www.media-perspektiven.de/publikationen/fachzeitschrift/2014/artikel/zeitungsmarkt-2014-erneut-hoehstwert-bei-pressekonzentration/>; <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet> **

* Nihai sahibi gerçek kişi olması nedeniyle, gelir bilgilerine ulağılamamaktadır.

** Bundesanzeiger.de sayfasından adı geçen şirketler için Rechnungslegung/Finanzberichte araması yapıldığında Ticaret Sicilinde yayınlanan en son mali tablolarına ulağılabilmektedir.

3.6 İTALYA'DA GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ

3.6.1 İtalya'da Gazeteciliğ in Kısa Tarihçesi

İtalyan Yarınadasının medya yeniliklerinin öncüsü olma geleneği çok gerilere dayanmakta, bu gelenek haberin dağışın için nacta adē verilen çok gelişmiş bir sistem kullanan Romalıların kadar gitmektedir. Günlük veya haftalık olarak yayınlanan, politik ve askeri haberleri içeren nacta, el yazışē haber sayfaları olup milattan önce 59 yēđından, milattan sonra 222 yēđına kadar Roma Meydanında yayınlandıktan sonra tüm imparatorluğa dağışılmaktaydı. Hiçbir kopyası günümüze ulaşamamış olan nactanın en az iki çekidi olduğu bilinmektedir. Bu çekitlerden biri senatoya ilgili haberleri konu alan nacta senatuso, bir diğeri

ise genel haberleri içeren ñacta divina populi romaniò veya ñacta urbanaò olarak tespit edilmektedir. ñActaò adē verilen bu gazetelerin en göze çarpan özelliklerinden birinin skandallarē konu almasē ve o dönem itibarēyla iktidarda olanlarēn dükmanlarēna karkē güçlerini korumak amacēyla manipüle edildiğ ine dair ipuçlarē bulunmaktadır.¹⁸⁷

İkalyan Yarēmadasē Ortaçağ òda da gazeteciliğ in ilk versiyonlarēnē ortaya çēkēnda biçimlendirici rol oynamāttē. Modern gazeteciliğ in en erken atalarēndan birinin 16.yūzyēda Venedikēte yayēnlanan el yazmasēhaber bültenleri olduğ u kabul edilmektedir. Zamanēn önemli ticaret ve dolayšēyla bilgi merkezlerinden biri olan Venedik gazetelerin erken tarihinde önemli bir rol oynamaktadır. ñGazzetteò adēda verilen bu haber bültenleri İkalya ve Avrupaòdaki savak ve politikalar hakkēnda bilgi içermekte, 1550lerden itibaren haftalēk olarak dağ ādmakta ve dağ āēmēn Londraòya kadar uzanmakta olduğ u görölmüktür. İkalyaòda kayda geçen diğ er haber bültenleri Floransa ve Cenovaòda sērasēyla 1636 ve 1639òda üretilmiştir. Çoğ unun resmi bir adē bile olmayan ulusal ve uluslararası haberleri içeren haber bültenlerinin 17.yūzyē İkalyaòsēnda belli baklē kehirlerinde dağ āddē ē bilinmektedir. Eğ itimli okuyuculara hitap eden ve edebi gazeteciliğ in ilk örneğ i 1668òde yayēnlanan Roma kökenli Giornale die Letterati olmuğ , bunu Venedikēte yayēnlanan Giornale dei letterati dōItalia izlemiştir¹⁸⁸. 17 ve 18.yūzyēlarda Burke, Dafoe, Milton, Payne ve Swift gibi İngiliz ve İtandalē yazarlardan etkilenen İkalyanlarēn üzerinde en büyük etkiyi ise 1789òda gerçekleşēn Fransēz Devrimi yapmāttē. Ağ ustos 1789òda ilan edilen İnsan HaklarēBeyannamesiònin 11. Maddesi fikir ve görüklerin özgürce iletkiminin yapēmasē en değ erli insan haklarēndan biri olarak tanēnlanmē, her vatandakēn özgürce konuşabileceğ i, yazabileceğ i ve yayıncēlēk yapabileceğ i ancak bu haklarē kötüye kullanma durumunda yasaya karkē sorumlu olacağ ēnē ifade etmiştir. Fransēz kontrolünde olan Kuzey İkalyaònēn bazē kēsēnlarēnda bu görüklün benimsenmesi oldukça hēzlē olmuştur. Fransēz Devrimiònin en önemli faydalarēndan biri İkalyaònēn bazē bölgelerinde haberciliğ e uygulanan sansürün azalması olmuştur. Ancak bu özgürlük ortamē kēsa sürmüğ , özellikle Fransaòda 16.Louisòn idamēyla 1792òden başlayarak hükümetler basēn üzerinde yeniden sēkē baskēlar kurmaya başlamāttē. Napolyonòun Kuzey İkalyaòya giriğ i ve Cisalpine Cumhuriyetiònin kurulukı ile 1796òda ilan edilen Anayasaònēn 354. Maddesi ile yeniden basēn özgürlüğ ü korunmuğ , Milanòda 40, Cenovaòda 20 ve Venedikòye 10 gazete yayēnlanē olmuştur. 1799òda

¹⁸⁷ Matthew Hibberd, **The Media in Italy**, 1. Basēn. Berkshire: The McGraw Hill, 2008 s.16

¹⁸⁸ Hibberd , s. 16-17

Napolyon'un Avusturya-Rusya Savakında yenilgisi, tekrar kazanarak geri döndüünde ise diktatör olarak öne çkmasē sonrasē liberal gazetelerin çoğu ortadan kalkmā, 1815 sonrasē olunan tatsēz politik ortam sonrasē gazeteler için hayat iyice zorlakmēttē. 1.000 adedi akan tirajē olan gazete çok az görölmük, politika yerine romantizm içeren gazeteler daha bakarē olmaktadır. Çekitli politik ve askeri çalkantılar sonrasē 1861'de birlik bir Kalya olan ülkede gazete okuyucularē her zaman sēnēlē olduğu söylenebilmektedir. 1861 yēlinda ulusal dili konunan halkē, nüfusun sadece %2.5 ile %10'ı arasēda olduğu hesaplanmēttē. Milliyetçi düşüncelerin daha çok sözlü kültür ve geleneklerle yaygēnlaştēna dair bir kanaat bulunmakta, Kalya bir yerellikler, bölgeler ve lehçeler ülkesi olarak öne çkmaktadır.

Günümüze yaklakēken 1861-1922 yēlarēarasē Kalya ve Kalyan gazeteleri için liberal yēlar olarak anılmaktadır. 1861 yēlinda birleken ülkede gazete okurluğu sosyoekonomik kartlardan ötürü farklık gösterse de genel olarak düşük kalmēttē. Gazetelerin 20.yüzyē ve hatta 2. Dünya savakēsonrasēndaki gelikimi de oldukça yavaş olmu, Kalya gazete tirajlarēkuzey Avrupalēbenzerlerine göre her zaman düşük kalmēttē.

Kalyan gazete endüstrisinin önemli dönüm noktalarēndan biri 19.yüzyēl sonunda gerçeklemiştir. O dönemde günde 50 bin adetten fazla satan çok az gazete bulunmaktadır. Bahsi geçen yēlarda, gazetelerin satē fiyatē ucuz tutulmu, ekstra gelir reklamdan elde edilmektedir. Dönemin sektör lideri 1866'da kurulan Il Secolo olarak öne çkarken, 20.yüzyēla birlikte gazeteler faaliyetlerini genişletmek amacıyla sermaye arayēna girmişlerdir. Bu arayēta bakē 1876'da kurulan Milan kökenli Corriera della Sera olmu. 1900-1921 yēlarē arasēda gazetenin editörlüünü yapan Luigi Albertini hem editöryel hem de teknolojik anlamda pek çok yenilik getirmiş ve gazeteyi bugün de halen koruduğu liderlik konumuna takmēttē.

I.Dünya Savakēsonrasē Kalyan halkēnēn genel mutsuzluğu, politik sistemin Kalya'nēn kronik ekonomik ve sosyal sorunlarēna çare bulamayēē birçok akēē politik görükin serpilmesine zemin hazēlamā, ihte böyle bir ortamda eski bir sosyalist ve gazeteci olan Benito Mussolini hēzla yükselmiktir. Liberallerin hükümet kurma konusundaki başarēēlēē içlerinde ikadamlarē ve küçük burjuvalarēn dahi yer aldēē çok farklı gruplarēn Mussolini'ye verdiği destek sonrasēnda 1922 yēlinda Kalya'da Fakizmō iktidara takmēttē. 1925 yēlinda ise demokrasinin gereği olan tüm politik haklar kaldēılmēttē. 1. Dünya Savakēnē takip eden

ekonomik çöküşte karlar ediken gazete sahipleri fakizmin yükselişini memnuniyetle karşılamış, rejimin o dönemdeki en önemli vaadi olan istikrarı desteklemişlerdir. Kendisi de bir gazeteci olan Mussolini gazetelerin öneminin farkında olmuş, 1922-1926 arasındaki yıllar gazetelerin fakizleştirildiği yıllar olmuştur. O dönemde radyo yeni keşfedilen bir mecra olduğu ve sinema inikte olduğu için gazeteler en çok kontrol edilen medya sektörü olmuştur.¹⁸⁹ 1926'ya gelindiğinde rejime karşı çıkan gazeteler ya bastırılmak ya da gizli faaliyet göstermeye itilmişlerdir. 1943 yılında fakizmin yenilgisi sonrasında düzenin yavaş yavaş devam eden savak nedeniyle özellikle Güney İtalya ve Roma'da baskı ekipmanları ağır hasar almış, gazeteler rotasyonla bastırılmak ve yayımlanmamıştır. Savak sonrasında belirli bir süre ise basın ve radyo Müttefiklerin izniyle hareket etmek zorunda kalmıştır. 1944 yılında bakanda Müttefikler yeni oluşturulan hükümete basın konusunda sınırlı da olsa yetki vermişler, 20 yıl önce kapanmaya zorlanan bazı gazeteler yeniden faaliyete geçmiştir.¹⁹⁰

2.Dünya Savakı sonrasında 1945-1954 yılları arasındaki on yıllık dönem tüm İtalyan medyası için bir yeniden doğuş ve normalizasyon süreci olmuştur. Bugün de İtalyan basınında önemli aktörleri olan Corriere Della Sera, La Stampa, La Nazione, Il Resto Del Carlino, Il Messaggero, Il Mattino gibi belli başlı gazeteler geleneksel güçlerini yeniden kazanmak ve güçbirliği yapmışlardır. 1950'den 1979'a kadar olan dönemde basının sahiplik yapışına tirajları açısından duraklı bir dönem yaşanmıştır. Bu döneme hareket katan iki istisna ise ilerici ve girişken bir haber dergisi L'Espresso ve Il Giorno adlı günlük gazetenin yayın hayatına girmesi olmuş, haber yapışına anlamında sektöre yeni bir soluk gelmiştir. Günlük ortalama tirajlar 5 milyon civarında sabit kalmıştır. 1980'ye kadar olan yıllarda ise İtalyan medyası zorlu bir sınav vermiş, teknoloji, yaşam biçimleri ve politik görünümde hızlı değişimler yaşanmıştır. Bu dönemde özellikle bir uyanık içine giren günlük gazeteler ülkenin içinden geçtiği kültürel ve politik evrimin öncüsü olmuşlardır. Eski gazeteler sosyal dinamikleri daha fazla göz önüne alan bir gazetecilik tarzı benimserken, Il Giornale ve La Repubblica gibi yeni ve prestijli gazeteler yayın hayatına başlamıştır. Ancak bu dönem aynı zamanda tüm basın sektörü için finansal zorlukları yakındır ve güçlü çıkar gruplarının belli başlı gazetelerin kontrolünü ele geçirmesiyle sonuçlanmıştır. 1981 Basın Yasası sınırları içindeki basın sorunlarından kurtarmayı hedeflemek ve endüstriyel tröstlerin hakimiyet kurmasını önüne yasal engeller

¹⁸⁹ Hibberd, s.34-35

¹⁹⁰ Hibberd, s. 59

koymaya çalınmıktır. Devlet desteği, yayıncıların finansal güçlüklerin üstünden gelmesini sağlamış, ancak tekele karkê getirilen yasalar bakare sağlamamıştır. FİAT tarafından bakê çekilen bir grup sanayici dev varlıklarıyla kitap, dergi ve günlük gazetelerin sahibi olan RCSi (Rizzoli-Corriere Della Sera) kurmuştur.¹⁹¹

1980lerin sonu gazeteler için iyi geçmiş, önceki yıllarda yaşanan krizlerin üstesinden tamamen gelinmiştir. Pazarlama ve reklam aktivitelerinin arasındaki artan bağı haber endüstrisini güçlendirmiştir. Televizyon alanındaki devrimler sektöre yeni reklam geliri çekmiş, bu durum yazdê basına da olumlu şekilde yansımıştır. Artan finansal kaynak girişi sayesinde yeni teknolojilere geçiş artmış, satışı arttırmak amacıyla yapılan promosyon aktivitelerine kaynak oluşturmıştır. Bingo, küçük aletler, ödüller, haber dosyaları ve benzeri aktivitelerle haberin ehlence değeri arttırılmış, 1989 yılında gelindiğinde günlük tirajlar da 7 milyon adet ile zirveye erişmiştir. Spor gazeteleri ile küçük, yerel gazeteler en yüksek artışa yakalayan gazeteler olmuştur. 1989-1990 yıllarında önemli bir basın yoğunlaşması olmuş, zaten televizyon alanında dev güce ve Il Giornale adlı günlük gazeteyle sahip olan Silvio Berlusconi İtalyanın en büyük yayınevi olan Mondadori'yi satın almıştır. 1992'den başlayan ve eski politik sınıfa ortadan kaldırılan politik devrimin basına da etkisi olmuştur. Geleneksel olarak politik partilere itaat eden İtalyan basın kendisini politik partilerden kurtarmaya başlamış, eski parti ve liderlere kışkırtıcı duyan ülke, kamuoyunun tarafında yer almaya başlamıştır. 1990-2000 yıllarında birkaç gazetenin yaşadığı kriz, düşük tirajlar ve en büyük gazetelerin karlarında azalışlar döneminde duran bir dönem olmuştur. 2013 yılı itibarıyla 60'ın üzerinde günlük gazete bulunmasına rağmen bu gazetelerin en önemlileri birkaç finansal gruba aittir. La Repubblica'nın sahibi, L'Espresso, Corriere della Sera ve Gazzetta dello Sport'un sahibi RCS, La Stampa'nın sahibi FİAT, Il Resto del Carlino-Quotidiano Nazionale, La Nazione ve Il Giorno'nun sahibi Poligrafici Editoriale, Il Messaggero ve Il Mattino'nun sahibi Caltagirone Grubu bunun belli örnekleridir. Bu büyük grupların yanında küçük olmakla birlikte medya, politika ve ekonomi arasında önemli etkileşimler yaratan rolleriyle büyük önemi olan gazete şirketleri de bulunmaktadır. Örneğin eski İtalyan Komünist Parti'nin sahibi olduğu L'Unita artık bu partiye ait olmamakla birlikte halen bu partinin etkisindedir. İtalyan Sanayicileri

¹⁹¹ Mary Kelly, Gianpietro Mazzoleni, Denis Mcquail (ed.), **The Media in Europe**, 3.Basım. Londra: Sage Publications, 2004, s.127

Konfederasyonu'na ait Il Sole 24 Ore de en çok satılan finansal gazete olarak bunun örneklerindendir.¹⁹²

İtalyan gazetecilik sektöründe tabloid gazeteler bulunmamaktadır. Oluşturulmasına dair girikilen çabalara rağmen bir dergi sektörünün varlığına engel olmamıştır. İtalyan gazetecilik sektörünün bir diğer önemli özelliği ise yerel ve bölgesel basının gücüdür. Ulusal olarak dağınık yapıdan Corriere della Sera Milan başlı La Stampa ise Turin başlıdır. Gerçek anlamda bir ulusal gazetenin yokluğu ise Il Mattino ve Il Resto del Carlino gibi bölgesel ve birden çok bölgede dağınık yapan gazeteler için fırsat yaratmaktadır.¹⁹³

3.6.2 Güncel Durumda İtalyan Gazete Sahipleri

İtalyan'ın en büyük gazete yayıncılığı kirketleri RCS Quotidiani S.P.A, Gruppo Editoriale L'Espresso, Il Sole 24 Ore S.P.A, Poligrafici Editoriale, Editrice La Stampa, Caltagirone Editore olarak karkamıza çıkmakta, bu yayıncılardan tümünün birden çok gazetesi bulunmaktadır.¹⁹⁵

1975 yılında İtalyan Gazete Yayıncılar Federasyonu (FIEG), Reklamverenler Birliği (UPA), Profesyonel Reklamcılar Federasyonu (FEDERPRO), İtalyan Reklamcılar Birliği (FIP) tarafından kurulan ve yazıbasın (gazete ve dergiler) tirajlarını denetlemekle görevlendirilen bir denetim kirketi olan Accertamenti Diffusione Stampa (ADS) verilerine göre 2013 yılında belli başlı 59 adet günlük gazete bulunmaktadır. Bu gazetelerin önemli bir kısmının sahibi ise İtalyan'ın önde gelen medya gruplarıdır. Bu medya gruplarının sahibi ise çoğunlukla daha büyük bir endüstriyel grup, bir siyasi parti, bir meslek grubu veya zengin bir İtalyan ailesidir. Ülkenin tirajlarını dağınık incelemesinde alt büyük medya grubu göze çarpmaktadır. Bunun dışında ilk bakışta tek başına bir gazete gibi duran La Stampa gazetesinin sahibi Editrice La Stampa kirketi ise %100 oranında FIAT S.p.A'ye aittir. Bahsi geçen alt büyük medya grubu ve La Stampa'nın toplam tirajı ülke tirajlarının %65'ini oluşturmaktadır.

¹⁹² Mary Kelly, Gianpietro Mazzoleni, Denis Mcquail (ed.), s.128

¹⁹³ Mary Kelly, Gianpietro Mazzoleni, Denis Mcquail (ed.), s.128

¹⁹⁵ Media Group Turku School of Economics and KEA European Affairs, **European Publishing Monitor, Italy**, Turku, (Finlandiya), 2007, s.19-20

Günümüzde Kalyan gazetelerinin genel görünümüne bakıldığında 2013 yılı Aralık ayında halka açık 6 medya grubu ve önde gelen bir gazete olan La Stampa ile birlikte günlük ortalama 3.5 milyona yaklaşan basılı gazete tirajı bulunmaktadır. Son yıllarda gündeme gelen ve ölçümüne bakılan dijital gazete satışlarıyla birlikte ülke tirajları 3.9 Milyon adedi bulmaktadır.

Kalyan Gazeteleri de Alman ve İngiliz gazeteleri gibi internete geçişte hızlı davranmışlardır. Gazetelerin online versiyonlarına oluşturmaları 1990'larda başlamış, 2000 yılına gelindiğinde tüm günlük gazeteler birer online versiyona sahip olmuştur.¹⁹⁶

Tablo 21
Kalyan Gazete Grupları ve Tirajları

Sıra	Medya Grubu	Gazete Sayısı	Basılı Gazete Tirajı	Tiraj Payı	Dijital Gazete Tirajı	Dijital Tiraj Payı	Toplam Tirajlar	Toplam Pazar Payı
1	Gruppo Editoriale L'espresso	17	657.197	%19,0	69.106	16,8%	726.303	18,8%
2	RCS Media Group	2	561.908	%16,2	112.366	27,3%	674.274	17,4%
3	Caltagirone Editore	6	276.042	%8,0	12.991	3,2%	289.033	7,5%
4	Poligrafici Editoriale	3	270.991	%7,8	3.573	0,9%	274.564	7,1%
5	Stampa	1	212.924	%6,2	7.362	1,8%	220.286	5,7%
6	Il Sole 24 Ore	1	194.903	%5,6	149.190	36,3%	344.093	8,9%
7	Class Editori	1	61.578	%1,8	11.021	2,7%	72.599	1,9%
	Dijital	30	1.225.220	%35,4	45.558	11,1%	1.270.778	32,8%
	ÜLKE TOPLAMI	60	3.460.763	100%	411.167	100%	3.871.930	100,0%

Kaynak: Accertamenti Diffusione Stampa Srl, <http://dati.adsnotizie.it/>, Aralık 2013 verileri ve şirket web siteleri

Gruppo Editoriale L'espresso: Kalyan medya grupları arasında günlük ortalama tirajları açısından ülkenin en büyük grubu Gruppo Editoriale L'espresso'dur (L'espresso). Bir ulusal, onyedici adet yerel/bölgesel günlük gazetenin sahibi olan L'espresso 2013 Aralık ayında ülke tirajlarında yaklaşık %19 paya sahiptir. Halka açık bir şirket olan L'espresso'nun yönetim ve kontrolü yine kendisi gibi halka açık bir şirket olan ve 4.7 Milyar Euro cirosu olan CIR Compagnie Industriali Riunite S.p.A.'a aittir. CIR Compagnie Industriali Riunite S.p.A.'nın gazetecilik dışındaki faaliyetleri arasında otomotiv yan ürünleri, sağlık ve enerji bulunmaktadır. CIR Compagnie Industriali Riunite S.p.A.'nın sahibi ise Kalyan Benedetti ailesidir.

¹⁹⁶ Media Group Turku School of Economics and KEA European Affairs, **European Publishing Monitor, Italy**, Turku, (Finlandiya), 2007, s.14

RCS MediaGroup: Kalyan yazdē basēnēn ikinci büyük grubu olan RCS MediaGroup'ın (RCS) adetsel olarak daha az gazetesi bulunmaktadır. Buna karşılık RCS'in sahibi olduğu Corriere Della Sera ülkenin en çok satan gazetesi, La Gazzetta Sport ise ülkenin en çok satan spor gazetesidir. Bu nedenle bu iki gazetesiyle Aralık 2013 itibarıyla tirajlarda 674.3 bin adedi yakalayan RCS %17.4 payıyla, tirajlar açısından ülkenin ikinci büyük grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca tirajlar açısından ikinci sırada yer almakla birlikte İspanya'da da faaliyetleri olması nedeniyle gelirler açısından L'Espresso'nun önünde yer almaktadır. RCS grubunun pay sahipleri arasında ise dünyaca ünlü Kalyan otomotiv firması FIAT'da bağlı olarak Giovanni Agnelli e.C Limited Partnership bulunmaktadır. Giovanni Agnelli e.C Limited Partnership'in RCS'teki payı 2013 yılı faaliyet raporuna göre %20.55'dir. Aynı rapora göre RCS Grubu'nun %25.23 oranındaki hissesi Kalyan Borsasında işlem görmektedir.

Caltagirone Editore S.p.a: Kalyan yazdē basēnēn üçüncü büyük grubu bir ulusal, dört adet yerel/bölgesel günlük gazetesiyle Caltagirone Editore S.p.a'dır. Grubu'nun ayrıca Leggo markasıyla yayınladığı bir de ücretsiz gazetesi bulunmaktadır. Il Messaggero adlı ulusal gazetesi, Il Mattino, Nuovo Quotidiano Di Puglia, Corriere Adriatico ve Il Gazzettino adlı yerel/bölgesel gazeteleri ile Grubu'nun tirajları 2013 yılı Aralık ayında 289.0 bin adedi bulmaktadır. Böylece ülke tirajlarının yaklaşık %7.5'ine sahip olan Grup, Milan Borsasında işlem görmektedir. %34.6'se halka açık olan şirketin büyük ve nihai hissedarı %63.16 pay ile Caltagirone ailesidir. ¹⁹⁷Caltagirone Editore S.p.a'nın %35.56'sına sahip olan ve yine Caltagirone ailesine ait olan Caltagirone S.p.a ise medya dışında inşaat ve çimento sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Poligrafici Editoriale: Kalyan yazdē basēnēn dördüncü büyük grubu Poligrafici Editoriale'nin Il Giorno adlı bir ulusal gazetesi, La Nazione ve Il Resto Del Carlino adında iki adet bölgesel/yerel gazetesi ile 2013 yılı Aralık ayı itibarıyla ortalama 274.6 bin tiraja ve yaklaşık %7.1 pazar payına sahiptir. Poligrafici Editoriale şirketinin sahibi Monrif Group S.p.a ise ağırlıklı olarak bir medya şirketi olup turizm alanında da faaliyet göstermektedir. Hem Poligrafici Editoriale, hem de sahibi olan Monrif Group Kalyan Borsasında işlem görmektedir.

¹⁹⁷ Caltagirone Editore S.P.A, Shareholder Structure <http://www.caltagironeditore.com/english/structure.php> (16 Ekim 2014)

La Stampa: İtalyan gazetecilik sektöründe sahip olduğu tirajlar açısından beşinci sırada yer alan şirket Editrice La Stampa S.p.A'nın yayınladığı ulusal gazete La Stampa'nın 2013 yıl aralık ayı itibarıyla tek başına 220.3 bin adet ortalama satışı bulunmaktadır. Bu satış adediyle tiraj payı %5.7 civarında olan gazetenin sahibi ise RCS Media Group'ta da ortaklığı bulunan FIAT S.p.A'dır.

Il Sole 24 Ore: İtalyan gazetecilik sektöründe başlıca gazete tirajları açısından altıncı sırayı alan medya grubu ise Il Sole 24 Ore S.p.A'dır. şirketin yayınladığı il Sole 24 Ore gazetesi ulusal çapta yayınlanan günlük bir finans gazetesidir. şirketin %30'u halka açık olup, %67.5 Confindustria olarak adlandırılan İtalyan İşverenler Birliği'ne aittir. Gazetenin Aralık 2013 itibarıyla 195 bine yaklaşan ortalama tirajıyla İtalyan başlıca gazete pazarından aldığı pay %5.6 oranındadır. Buna karşılık şirketin dijital gazete satışlarının 149 bin adedi geçmesi sonucu toplam gazete satışları 344.093 bin adede ulaşmış, bu da Il Sole 24 Ore'yi %9'a yaklaşan bir pazar payına ve üçüncü sıraya taşımıştır. Gazetecilik sektöründe azımsanmayacak bir pazar payına sahip olan Il Sole 24 Ore'nin gelirleri arasında gazetecilik gelirleri %44 gibi bir oranda olup, gazetecilik dışında reklam ajansı vergi ve yasal alanlara hitap eden yayınlar, yazılan çözümleri, etkinlik ve organizasyon düzenleme, radyo yayıncılığı ve kültürel hizmetlerden kaynaklanan gelirleri bulunmaktadır.

Class Editori: Bir gazete grubu olarak nitelendirilebilecek son grup ise Class Editori S.p.A ise kitle gazeteciliğinden çok butik gazetecilik yapan bir medya şirketi olup en önemli gazetesi bir finans gazetesi olan Italia Oggi'dir. Grubun Italia Oggi hariç, MF (Milano Finanza) ve MF Fashion adlı iki günlük gazetesi bulunmaktadır. Italia Oggi'nin 2013 yıl Aralık ayı itibarıyla tirajları yaklaşık 72.6 bin adet olup dijital satışlar dahil pazar payı %2 civarındadır.

Yukarıda bahsi geçen gruplar dışında bahsetmek gereken diğer gazetelerden ilki ulusal olarak yayınlanan Avvenire'dir. %3'ün üzerinde pazar payı ve 110 bine yaklaşan tirajıyla Avvenire, Roma Katolik Kilisesi'ne aittir. Bahsedilmesi gereken ikinci bir gazete ise yine ulusal olarak yayınlanan ve 2013 yıl aralık ayında 104.7 bin tiraj ve %3 civarı pazar payı olan Il Giornale gazetesidir. Il Giornale'nin sahibi Società Europea di Edizioni'nin %36.9 hissesi ise ağırlıklı olarak dergi yayıncılığı yapan Mondadori Group'a aittir.

Dijital gazete sat klar nda en bakardı olan gazete grubu toplam dijital tirajlardan 2013 y  aralık ayı itibarıyla 149.190 adet dijital tirajıyla %36.3 pay alan finans gazetesi Il Sole 24 Ore olmuştur. Bas  gazete sat klar nda alt nc s rada olan grubun dijital alandaki bakars dikkat çekicidir. Dijital gazete sat k nda %27.3 pazar payı ile ikinci sırada olan gazete grubu ise bas  gazete sat k nda da ikinci sırada yer alan RCS Media Group tur. Dijital gazete sat klar nda %16.8 Pazar payı ile üçüncü sırada yer alan grup, bas  alanı lideri Gruppo Editoriale L'espresso dur. Bas  gazete sat klar nda  n sıralarda yer alan Caltagirone Editore, Poligrafici Editoriale, La Stampa ve Class Editori nin dijital tirajlardan aldıkları pay halen %5 n altında kalmaktadır.  alyan gazetelerinin dijital gazete sat klar  henüz Amerika Birleik Devletleri ndeki seviyeden oldukça uzaktı. 2013 y nda toplamda 411.167 adet gerçekleşen dijital gazete sat klar  lkede yapılan gazete sat klar n n %10.6 n  oluşturmaktadır. Bu konuda en bakardı uygulama dijital tirajları toplam tirajlarının %43.4 i dijitalden gelen Il Sole 24 Ore olurken, ikinci sırada ise dijital payı %16.7 olan RCS Media Group almaktadır.

 alyan gazeteleri incelendiğinde bahsedilmesi gereken bir diğer husus, Ulusal Gazeteler, Bölgesel/Yerel Gazeteler, Spor Gazeteleri ve finans gazeteleri olmak üzere dört tip gazete olduğudur. Bu gazete  ekitlerinden her biri 2004-2013 yıları arasında tiraj kaybına uğrarken, en çok kaybı tirajı on y da toplam %50.4 azalan spor gazeteleri olmuştur. Ulusal gazete tirajlar ndaki daralma %41.7 olarak gerçekleşirken, finans gazetelerindeki bas  gazete sat k adetleri de %43.5 dükmüktür. Bu dönemde göreceli olarak gücünü koruyan gazete çekidi ise son on y da tirajları %31.7 azalan bölgesel ve yerel gazeteler olmuştur.

Tablo 22
 alyan Gazeteleri Bas  Gazete Sat k Adetlerinin
 ekitlerine Göre Da    n  (2004-2013)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ulusal Gazeteler	2.340	2.316	2.377	2.321	2.189	1.997	1.866	1.813	1.565	1.364
Yerel Gazeteler	2.139	2.129	2.298	2.454	2.487	2.437	1.906	1.817	1.589	1.461
Spor Gazeteleri	769	727	733	734	710	655	618	581	450	380
Finans Gazeteleri	453	424	434	434	421	378	357	352	343	256
TOPLAM	5.701	5.596	5.842	5.943	5.807	5.467	4.747	4.563	3.947	3.461

Kaynak: The Italian Federation of Newspaper Publishers Web Sitesinden (<http://www.fieg.it/documenti.asp>) alınan veriler ve kırket web sitelerinden alınan bilgilerle derlenmiştir.

Ağaç  daki tabloda detayı verilen ulusal gazeteler arasında yer alan Corriere Della Sera,  alya ve  panya da faaliyet gösteren ve  alyan Borsasına kote olan RCS Medya Grubu na ait olup, ülkenin en yüksek tirajına sahiptir.   nci sırada yer alan La Repubblica ülkenin en büyük gazete grubu olan Gruppo Editoriale L espresso ya aittir. Grubun %19.0 tiraj pazar payı

bulunmakta, okuyucu adedinde birinci sırada yer almaktadır.¹⁹⁹ RCS Medya Grubu nun ortaklar aras nda tiraj sıralamasında üçüncü sırada yer alan La Stampa n  da sahibi olan F AT Grubu yer almaktadır. Ulusal tirajlarda dördüncü sırada yer alan Il Messaggero nun sahibi Caltagirone Editore de ve sekizinci sırada yer alan Il Giorno nun sahibi Monrif Gruba ait Poligrafici Editoriale de   alyan Borsasına kote k rketlerdir.

Tablo 23
  alyan Ulusal Gazetelerinin 2013 Y de Tirajları

Sıralama	Ulusal Gazeteler	Medya Grubu	Bas�de Tiraj	Dijital Tiraj
1	Corriere Della Sera	RCS	357.114	92.900
2	La Repubblica	Gruppo Editoriale L'Espresso	322.489	58.236
3	La Stampa	Editrice La Stampa S.p.A.	212.924	7.362
4	Il Messaggero	Caltagirone Editore	133.587	4.973
5	Avvenire	Italian Episcopal Conference	110.156	1.733
6	Il Giornale	Societ� Europea di Edizioni	104.023	2.146
7	Libero	Editoriale Libero S.r.l.	73.191	871
8	Il Giorno	Poligrafici Editoriale/ Monrif Group	50.457	350
	TOPLAM		1.363.941	168.571

Kaynak: The Italian Federation of Newspaper Publishers Web Sitesinden (<http://www.fieg.it/documenti.asp>) al nan veriler ve kırket web sitelerinden alınan bilgilerle derlenmiştir.

Ülkenin çok sayıda yerel gazetesi bulunmakta olmasından ötürü burada tablo haline getirilmemiştir. Özetle bilgi verilecek olursa,   alyan bölgesel/yerel gazetelerinin 2013 y de Aralık ayında toplamda 1.460.515 adet ortalama tirajları bulunmaktadır. Bu gazetelerden en yüksek tiraja sahip olan iki tanesi Poligrafici Editoriale ye ait Il Resto Del Carlino ve La Nazione gazeteleridir. 2013 y de Aralık ayında Il Resto del Carlino gazetesinin 122.815, La Nazione gazetesinin ise 97.719 adet bas de kopya tirajı bulunmaktadır. Çok sayıdaki diğer bölgesel/yerel gazetenin tirajlar ise    bin ile 70 bin arasında de  imektedir.

Ülkenin finans gazeteleri Il Sole 24 Ore ve Italia Oggi adı gazeteler olup 2013 y de Aralık ayı bas de gazete tirajları toplamda 256.481 adet olup, dijital gazete sat klar yla birlikte 416.692 adettir. Aradaki farkı nedeni Il Sole 24 Ore nin 150 bine yaklaşan,   alia Oggi nin ise 11 bin civarındaki dijital gazete sat klar d r. Spor gazeteleri de ulusal olarak da     makta olup asında ulusal gazete tirajlarını bir par as olarak de kabul edilebilmektedir. Ancak başka ülkelerde az rastlan  bir durum olmasından ötürü ayrıca bahsedilmeye değer bir tiraj güçleri bulunmaktadır.

¹⁹⁹ Gruppo L Espresso, kırket Sunumu, 2014 Y de1.  eyrek Sonuçlarına göre, http://www.gruppoespresso.it/uploads/tx_cir/14-0505Companypresentation1Q2014_01.pdf

Ülkenin en yüksek tirajlı spor gazetesi RCS' ait La Gazzetta Dello Sport olmakla birlikte iki spor gazetesi daha bulunmakta bu iki gazetenin de kayda değer tirajları bulunmaktadır. Bu gazetelerden biri Corriere Dello Sport, diğeri ise Tuttosport gazeteleridir.

Tablo 24
Kalyan Finans ve Spor Gazetelerinin 2013 Yılı Tirajları (Adet)

Spor Gazeteleri	Medya Grubu	Türü	Basılı Tiraj	Dijital Tiraj
La Gazzetta Sport	RCS	Spor	204.794	19.466
Corriere Sport - Stadio	Corriere dello Sport S.r.l.	Spor	113.166	1.281
Tuttosport	Nuova Editoriale Sportiva S.r.l.	Spor	61.866	875
Il Sole 24 Ore	Il Sole 24 Ore	Finans	194.903	149.190
Italia Oggi	Class Editori	Finans	61.578	11.021
TOPLAM			636.307	181.833

Kaynak: The Italian Federation of Newspaper Publishers Web Sitesinden (<http://www.fieg.it/documenti.asp>) alınan veriler ve şirket web sitelerinden alınan bilgilerle derlenmiştir.

3.7 FRANSA'DA GAZETECİLİKİN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ

3.7.1 Fransa'da Gazeteciliğin Kısa Tarihçesi

Demokrasilerde yasama, yürütme, yargıdan sonra dördüncü kuvveti oluşturan basın Fransa'da kültür ve politika bakımından önemli bir yer tuttuğu kesindir. Fransa'da basın özgürlüğünün temelini atan 1789 tarihli İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirgesi'nin 11. Maddesi düşünce ve kanaatlerin özgürce iletilmesini insanın en değerli haklarından biri olarak tanımlamakta her yurttaşın özgürce konuşup yazabileceğini, basın yapabileceğini ifade etmekte ancak yasada öngörülen hallerde kötüye kullanma durumunda sorumlu tutulacağını belirtmektedir.²⁰⁰

60 milyonun üzerinde nüfusuyla Fransa, başkenti Paris ve Paris bölgelerine odaklanarak, çok merkezi bir ülke olarak kalkınmaya çalışmaktadır. Bu nedenle yerel basın dışındaki medya faaliyetleri daha çok Paris'te yoğunlaşmakta, gazetecilerin %60'dan fazlası mesleklerini bu bölgede icra etmektedir. Bunun dışında Fransa Avrupa'nın kuzeyi ve güneyi arasında bir geçiş noktası olmuş, ülkenin kuzeydoğusundaki okuma alışkanlıkları ve basın yapısı Almanya ve İsviçre'ye benzerken, güneyindeki bölge İtalya ve İspanya ile benzerlikler göstermektedir.²⁰¹

²⁰⁰ Yasemin G. Köçoğlu, **Uluslararası Medya: İki Medya Eleştirileri**, 2. Baskı İstanbul: Der Yayınları 2010, s. 227

²⁰¹ Mary Kelly, Gianpietro Mazzoleni, Denis Mcquail (ed.), s. 65-77

Devlet geleneksel olarak ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel ve politik konularında özellikle önemli bir rol oynamış, ilk gazetelerin ortaya çıkması da devletin destek ve kontrolünde olmuştur. Devlet halen medya üzerindeki kontrolünü sürdürmekte, önemli sübvansiyonlar sağlamakta, kooperatif ve kolektif yapıları desteklerken AFP (Agence France Press) ve diğer sistemine önemli destekler vermektedir. Hükümetin konuya verdiği önemin göstergesi İletişim Bakanlığı tarafından bir bakanlık bulundurulmasıdır. Bugün yürürlükte olan ve yazılı basınla ilgili temel esasları belirleyen kanun 1986'da yürürlüğe girmiştir.²⁰²

Fransa medya açısından her zaman öncü rolü üstlenmiş, düzenli olarak bir gazete yayınlayan ilk ülkelerden olmuştur.²⁰³ Fransa'nın en eski medya ürünü olan gazetelerin ilk örneği 1631 yılında yayınlanmaya başlayan haftalık gazete La Gazette iken ilk ulusal günlük gazete ise 1777 yılında yayın hayatına başlayan Le Journal olmuştur. Fransız Devrimiyle birlikte ülkede birkaç yüz gazete ortaya çıkmıştır. 1832 yılında Charles Louis Havas ilk haber ajansı kurmuştur.²⁰⁴ Bununla beraber, Fransa'da da gazete okurluğu 18. yüzyıldan itibaren ve 19. yüzyıldan büyük bir ölçüde, hemen hemen tüm Avrupa'da olduğu gibi sadece elit kesimle sınırlı kalmıştır.²⁰⁵ 1789 ile 1848 devrimleri arasında yayında olan gazete sayısındaki keskin artış patlamalara rağmen gazetelerin bir kitle iletişim organı olması 19. yüzyıldan son çeyreğinden önce gerçekleşmemiştir.²⁰⁶ 1863 yılında ilk popüler ve ucuz gazete Moise Millaud tarafından yayınlanan Le Petit Journal olmuştur. 1870'de 2. Komünün kaldırılması ve 1914'de I. Dünya Savaşı'nın çıkması arasındaki yıllar Fransız basını için altın dönem olarak adlandırılan bir dönem olmuş, hem yayınlanan gazete adedi hem de okur sayısında müthiş bir büyüme yaşanmıştır. Bunun sonucunda 1914 yılında ülkenin toplam gazete tirajı 9 milyonu aştı, 1000 kikiye düşen gazete sayısı 1881 yılındaki 73 kikiyeden 244 kikiye ulaştı. Bu gelişmeler talep tarafında okur yazarlık seviyesinin artması ve seçme hakkı arz tarafında ise baskı teknolojisindeki inovasyonlar ve ulaşımındaki iyileşmeler sayesinde gelişen diğer mekanizmalarıyla mümkün olmuştur. Seri üretim teknikleri baskı sürecinin endüstriyellemesine

²⁰² Mary Kelly, Gianpietro Mazzoleni, Denis Mcquail (ed.), 65-77

²⁰³ Mary Kelly, Gianpietro Mazzoleni, Denis Mcquail (ed.), 65-77

²⁰⁴ Mary Kelly, Gianpietro Mazzoleni, Denis Mcquail (ed.), 65-77

²⁰⁵ Raymond Kuhn, Newspapers, Daniele Albertazzi (ed.), Paul Cobley (ed.), **The Media, An Introduction** içinde (s.242-263), 3. Basım. New York Routledge Taylor & Francis Group, 2010

²⁰⁶ Raymond Kuhn, **The Media in Contemporary France**, 1. Basım. Berkshire: The McGraw Hill, 2011, s.6

yol açarken maliyetleri aḳâf e çekmiş, bu şekilde gazete satâk fiyatlarē dūkerken satâdâr da patlama yapmâttâ.

I.Dünya Savakē öncesinde 4 gazete, Le Petit Journal, Le Petit Parisien, Le Journal ve Le Matin'ın tirajē 1 milyonun üzerine ulaşmâken sanayici ve finansörler gazeteciliğ i ticari gelikime ve faydalanâmaya hazê bir ik kolu olarak görmeye baklamâldardê. Ancak I. Dünya Savakē sonrası iksizlik, kağ â kâllê ē ulaşm sorularē reklam gelirlerindeki kayda değ er azalêk gibi kötü ekonomik konular bu altê devri sona erdirmiştir. İlk radyo istasyonu 1921 yênda kurulan Radio-Tour Eiffel adênda bir devlet radyosu olmuş, özel sektöre ait ilk radyo da 1922 yê sonunda yayêna baklayan Radio-Paris olarak kayda geçmiştir. İki dünya savakē arasênda devlet ve özel sektör radyolarē arasêndaki rekabet çok çetinlekmış, radyolar reklam geliri elde etmeye baklamâldardê. Radyonun yeni bir medya mecrasê olarak kabul görmesinden etkilenen gazete sahiplerinden bazêdârêbu gelikmeye radyo istasyonu satê alarak veya kurarak reaksiyon vermişlerdir. Bir radyo istasyonu satê alan ilk gazete Le Petit Parisien olmuş, gazete Le Post Parisien adlê bir istasyon kurmuştur.

II. Dünya Savakē yêlarêna gelindiğ inde ülkedeki toplam tirajlarda artêk olmasêna rağ men 1000 kikiye dūken gazete sayê edîğ er ülkelerle kēyaslandê ênda dūkūke geçmiştir. 1939 yênda Fransa'da kiki bakêna dūken gazete sayê 261 iken, bu rakam İngiltere için 360 seviyesindedir. Aynê yêlar için, dikkat çeken bir bakka gelikme ise bölgesel ve yerel gazetelerin ülke tirajêndaki yerinin gazete pazarênda giderek önem kazanmasê olmuştur. İki dünya savakē arasêndaki dönem, daha sonraki yêlarda Le Figaro gazetesinin de sahibi olacak Jean Prouvost gibi güçlü basê baronlarênê da ön plana çêkmaya bir dönem olmuştur. Yine aynê yêlarda dergiler de önemli bir iletikim alanê olarak ortaya çêkmâttâ. Prouvost, 1937 yênda kadê okurlarê hedefleyen Marie Claire dergisini kurmuş, ertesi yê küçük bir spor dergisi olan Match'ê alarak haftalêk bir foto haber dergisine dönüktürmüş, 1939 yazênda 1 milyondan fazla satêk ulaştêrmâttâ.

II.Dünya Savakê arifesinde Fransêz Hükümeti, Nazi Almanyasê ve Sovyetler Birliğ i arasêndaki saldêmazlêk anlaşmasêna bir reaksiyon olarak L'Humanite dahil Komünist basênê yayênê yasaklamâttâ. 1940 yênda gelen yenilgi Fransêz basênê dev boyutta bir yer değ irtirmeye itmiş, kuzeyde Alman ıgali sonucunda birçok gazete güneye kaçmak zorunda kalmâttâ. Kasê 1942'de Güney Fransa'ênê da ıgaliyle daha önce güneye kaçan gazeteler

yayınları tamamen durdurmak zorunda kalmışlardır. Savak boyunca Nazi ve Vichy rejimlerini tutanlara karşı gizli olarak direniş gazeteleri çıkmış, 1943 yılında Almanya'daki yenileceği ine dair ıkaratların artması sonrasında bu gazeteler bir ulusal federasyon kurmuştur. Savak boyunca, 1940-1944 yılları arasında radyo mecrası gücünü arttırmış, politik görüşleri yaymak için tüm taraflar tarafından kullanılmıştır.

II.Dünya Savakı sonrasında Nazi'lerle işbirliği yapmakla suçlanan gazeteler kapatılmış, bu gazetelere ait mal varlığı kalan gazetelere dağıtılmıştır. 1939 yılında 206 olan gazete sayısı 28'e inmiş, basın sektöründe bir nevi devrim yapılmıştır. Savak öncesi var olan basın grupları yok olmuş, bağımsız şirketlerden oluşan yeni bir basın sistemi kurulmuştur. Hem Paris hem de diğer şehirlerde birçok yeni gazete kurulmuş, tanınmış Fransız gazetesi Le Monde da 1944 yılında kurulmuştur. Bu dönemde gazete satışları keskin bir artış yakalamış 1946 yılında 15 milyonu bulmuştur. Aynı yıl her 1.000 kişilik nüfusa düşen gazete sayısı 370 olmuş, o zamandan beri geçilemeyen bir seviyeyi yakalamıştır. Bu dönemde yaşanan tiraj artışına savak boyunca yaşanan bilgi açlığına, kurumsal ve politik değişime, yeni sosyal ve ekonomik fikirleri doğurmasına bağlı olarak. Bu artış daha çok yerel basına yaramış, yerel basının tirajı o dönemde 1939'daki 5.5 milyon seviyesinden 9 milyonun üzerine çıkmıştır.

Savak sonrasında hükümet 26 Ağustos 1944 tarihinde çıkardığı kanunlarla gazetelerin çoksesliliğini korumayı, monopolleşmeyi engellemeyi ve gazetelerin finansal operasyonlarına müdahale etmeyi hedeflemiştir. Alınan önlemler gazetelerin bağımsızlığına tehlikeye atacak ekonomik baskılara karşı bir çerçeve hazırlama amaçlanmıştır. Buna göre bir kişinin birden fazla gazeteye sahip olması yasaklanmıştır. Bu şekilde basının kapitalist sermayedarlardan korunulabileceği düşünülmüştür. Ancak savak sonrasında ortaya çıkan tiraj patlaması ve olumlu hava kısa soluklu olmuştur. 1952'ye gelindiğinde toplam tirajlar 10 milyon çizgisinin altına inmiş, Paris gazetelerinin sayısı 1946'daki 28 adetten 14'e, yerel gazeteler ise 175'den 117'ye düşmüştür. Habere gösterilen ilgi azalmış, ekonomi durgunlaşmış ve 1947'de 1 ay süren bir basın grevi sonrasında basın kan kaybına uğramıştır. Böylece basın tekrardan bu alana sermaye koymak isteyen insanlara açılmış, savak öncesinde faaliyet gösteren ve faaliyetleri yasaklanan Provoust gibi bazı yayıncılar tekrar yayıncılığa başlamıştır. Fransa bu dönem sonrasında gelen haber tüketicilerinden biri olmaktan çıkmıştır.

Diğer sanayilekmiik ölkelere kēyasla televizyonlarēn Fransaōya geliki geē olmuē, 1950ōlerin sonuna kadar televizyon bir kitle iletikim aracē olmamēktē. 1961ōe gelindiē inde televizyon sahibi olan Fransēz ailesi sayēēnūfusun %20ōsinden akaj ēda kalmēktē. Aynē tarihte radyo sahipliē i ise halkēn %80ōni akamēktē. Televizyonlarēn radyo ve gazetelerin yerini alarak temel eē lence kaynaē ē olmasē 1969 yēēnda gerēeklekmiik ve o tarihten beri geēerli olmuētur.

1970ōder ve 1980ōder gūnlük gazetelerin sahiplerinde tekellekmeye doē ru gūēlū bir akēmēn yakandē ē yēlar olmuētur. Bu akēm Robert Hersant liderliē inde Socpresse ve Fransēz Antilles gruplarē ile gerēeklekmiik, sahiplerinin ölümü sonrasē yeni bir strateji ve yōn arayan ulusal (le Figaro, France Soir, lōAurore, vb gazeteler) ve bōlgesel gazeteleri (Paris Normandie, le Progres de Lyon, le Dauphine Libere, vb gazeteler) etkilemiiktir. Havacēēk firmasē Dassaultūn sektōre giriē ile sermayeleri yeniden dūzenlenmiiktir. Buna karkēēk Sud-Ouest, la Depeche du Midi, la Voix du Nord, la Montagne gibi bazē bōlgesel gazeteler ise gazete portfōylerini bir ana gazete etrafēnda genikletmiiklerdir. Son olarak da dergi sektōrūnūn lideri olan Hachette Filipacchi Medias Grubu sonradan la Provence haline gelen Provencal Grubuōnu satēn almē, gūney doē u Fransaōda bakta Nice Matin olmak ūzere bakka markalar satēn almayē da bakarmēktē. Finansal gazete Les Echosōn sahibi Pearson haricinde uluslararası medya kirketlerinin Fransēz basēmēnda pek fazla yer alamamasēmēn nedeni girik engelleri ve giriki yavaklatēē yasal prosedūrlar olmuētur.

Fransēz Gazetelerinin internete geēiki Kūgiliz, Alman ve Kalyan gazeteleriyle kēyaslandē ēnda yavak olmuētur. Gazeteler iēin internet versiyonlarēmēn sōz konusu olukū 1990ōlarēn ortasē olmuēken, 2005 yēēna gelindiē inde gūnlük ūcretli gazetelerin ancak yarēē (12ōsi ulusal, 32ōsi bōlgesel olmak ūzere 44 gazete) online versiyonlarēmē yayēna almēktē.²¹¹

3.7.2 Gūncel Durumda Fransaōda Gazete Sahipleri

Gūnūmūzde Fransēz gazeteleri yapēsal ve konjektūrel gūēlūklarla karkēkarkēyadē. Bu gūēlūklarin temeli bekōnemli faktōre baē lanmaktadē. Bunlar dūken tirajlar ve okunma oranlarē zayē ve dūzensiz reklam gelirleri, kōtū yōnetilen ūretim ve daē ēēm giderleri, yūsek satēk fiyatlarēve devlet sūbvansiyonlarēna artan baē ēnlēēktē. Bu faktōrlerden en kōnemlisi azalan tiraj

²¹¹ Media Group Turku School of Economics and KEA European Affairs, **European Publishing Monitor, France**, Turku, (Finlandiya), 2007, s.16

ve okunma oranlarıdır. Diğer yazılı medya, görsel medya ve internetle kıyaslandığında gazetelerin gençler ve kadınlar arasındaki popülerliği oldukça düşüktür. 1985 yılında yılda 625.6 gazete dağılırken, bu rakam 2000 yılında 482.9 milyona düşmüştür. 2002 yılında gelindiğinde 11 ulusal gazetenin günlük ortalama tirajı 2.215.000 adettir.²¹²

Fransız gazeteleri incelendiğinde karışıkça 2 ayrı grup görülmektedir. Bunlardan ilki ulusal gazeteler, ikincisi ise bölgesel/yerel gazeteler olarak göze çarpmaktadır. 2013 yılında itibarıyla 733 bin tirajıyla ülkenin en yüksek tirajlı gazetesi Ouest France bölgesel bir gazete olup, ulusal gazetelerin en yüksek tirajlı gazetesi 331 bine yaklaşan tiraj ile Le Figaro'dur. Aşağıdaki tabloda ülkede parayla satılan gazetelerin ulusal gazeteler ve bölgesel gazetelerin arasında dağılımı görülmektedir. Tablo 25'ten de anlaşılacağı üzere bölgesel gazeteler tiraj anlamında daha güçlü bir duruma sergilenmektedir. Ülkede yayınlanan ulusal gazeteler günlük ortalama 1.8 Milyon adede yaklaşan satış adediyle ülke tirajlarının %27.5'ini, bölgesel gazeteler ise 4.7 Milyon adede varan günlük ortalama tirajlarıyla ülke tirajlarının %72.5'ini elinde bulundurmaktadır. Son on yılda ulusal ve bölgesel gazete arasındaki dağılım çok değişmemiştir. Ülkenin toplam gazete tirajları geçtiğimiz on yılda %18 oranında düşerken, ulusal gazetelerdeki düşüş %18.6, bölgesel gazetelerdeki düşüş ise %17.8 olarak gerçekleşmiştir. Bölgesel gazetelerin payı toplamdaki payı %70.7 ile %72.5 arasında, ulusal gazetelerin ise %27.5 ile %29.3 arasında değişmiştir.

Fransa'da gazete ve dergi yayıncılığı yapan az sayıda büyük grup bulunmaktadır. Bu gruplardan en önemlileri ulusal gazetelerden Le Figaro'nun sahibi olan, havacılık ve silah endüstrisinde faaliyet gösteren Groupe Dassault, bir diğeri ise L'Equipe Edition Générale, Aujourd'hui en France ve bölgesel gazetelerden Le Parisien'in sahibi olan Groupe Amaury'dir. Ulusal gazeteler içinde ikinci sırada yer alan Le Monde'in sahibi ise Le Groupe Le Monde'dur. Fransa'da en büyük medya gruplarından biri olan Lagardere Groupe ile ulusal La Croix gazetesinin sahibi Bayard Presse ise daha ziyade dergi yayıncılığı sektörlerinde faaliyet

²¹² Nadine Toussaint Desmolins, "Recent Evolutions of the French Newspaper Industry", Robert G. Picard (ed.), **Strategic Responses to Media Market Changes** içinde, (97-104), Jönköping: Media Management and Transformation Centre Jönköping International Business School, 2004, s.97.

göstermektedir.²¹³ Ulusal gazeteler içinde tiraj büyüklüğüne göre beşinci sırada yer alan Les Echos'un sahibi LVMH Grubu ise dünyaca ünlü lüks mağaza zinciri Louis Vuitton'dur.

Tablo 25
Fransız Gazetelerinin 2013 Yılı Tirajlarının Ulusal/ Bölgesel Dağılımı

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ulusal Gazeteler	2.180	2.140	2.115	2.212	2.223	2.091	2.045	2.020	1.872	1.775
Bölgesel Gazeteler	5.682	5.586	5.467	5.426	5.354	5.228	5.112	5.006	4.883	4.673
Tüm Tirajlar	7.862	7.726	7.581	7.638	7.577	7.319	7.157	7.026	6.755	6.448

Kaynak: <http://www.ojd.com/L-observatoire/Observatoire-la-Presentation>

3.7.2.1 Ulusal Gazeteler

2013 yılı itibarıyla toplamda 1.774.657 adet tiraja sahip olan ulusal gazetelerin en büyükleri Le Figaro, Le Monde, L'Équipe Edition Generale'dir. Toplamda 18 adet ulusal gazete bulunmakla birlikte bunlardan 7 tanesi genel konuları içeren gazetelerdir. Fransız ulusal yayın yapan gazeteleri arasında genel kültür konularını içeren gazeteler haricinde bir tanesi yüksek tirajlı genel bir spor gazetesi olan L'Équipe Edition Générale, diğerleri at yarışları üzerine küçük spor gazeteleri olmak üzere toplam sekiz spor gazetesi, 2 tanesi aile ve çocuk gazetesi yer almaktadır. Bunlara ilaveten uluslararası konuları ele alan ve New York Times'a ait olan International New York Times da Fransa'da ulusal olarak yayın yapmaktadır.

Fransa'da ulusal çapta yayınlanan gazeteler arasında tirajıyla birinci sırada yer alan Le Figaro sahibi olan Dassault Group bir havacılık ve savunma sanayi şirketi olmasıyla dikkat çekmektedir. Şirketin web sitesinde yer alan bilgilere göre 1.600 çalışanı ve 2013 yılı itibarıyla 510 Milyon Euro geliri olan Le Figaro'nun²¹⁴ faaliyetleri Dassault Grubu'nun faaliyetleri içinde oldukça küçük kalmaktadır. Grup'un bağlı ortaklıklarında Dassault Aviation'ın 2013 yılı geliri 4.59 Milyar Euro, Dassault Falcon Jet'in 2013 yılı geliri 1.75 Milyar Euro, Dassault Systemes 2013 yılı geliri ise 2.06 Milyar Euro olarak belirtilmektedir.

Ulusal yayın yapan gazeteler arasında ikinci sırada yer alan Le Monde'un sahibi olan Le Groupe Le Monde üç alanda faaliyet göstermektedir. Bunlardan birincisi Le Monde ve Le Monde ile ilgili ekler ve yayınlar; ikincisi Télérama, Courrier International, La Vie, Prier, le Monde des Religions, Le Monde diplomatique, Manière de Voir gibi dergiler; üçüncüsü ise

²¹³ Liina Puustinen, "Mapping Communication and Media Research: France", **Mapping Media and Communication Research in Seven Countries**, Helsinki: Communication Research Center University of Helsinki, 2007, s.18

²¹⁴ Groupe Dassault, Subsidiaries, Figaro Group, <http://www.dassault.fr/en/filiale.php?docid=2410>, (14 Kasım 2014)

içinde lemonde.fr'da bulunduran çeşitli web siteleridir. Şirketin 17.27 hissesi 2 Kasım 2010 tarihine kadar Fransız medya devi Lagardere'ye ait iken grubun sahip değiktirmesiyle bu tarihte satılmaktadır. Lagardere lemonde.fr'daki %34 hissesini 16 Aralık 2011 tarihine kadar elinde tuttuktan sonra satmıştır. Grubun sahipleri şirketi 2010 yılında satın alan Pierre Berge, Mathieu Pigasse ve Xavier Niel isimli üç yatırımcı ile İspanyol Prisa şirkettir.

Üç ve dördüncü sırada yer alan L'Equipe Edition Générale ve Aujourd'hui en France'nin sahibi olan Groupe Amaury ise basın, televizyon, internet ve mobil alanlarda faaliyet gösteren bir medya şirkettir. Grup bunun yanı sıra büyük spor etkinlikleri düzenlemekte ve pazarlama operasyonlarında bulunmaktadı. Groupe Amaury'nin %25 hissesi 23 Mayıs 2013 tarihine kadar Fransız medya devi Lagardere'ye ait iken bu tarihte 91.4 Milyon Euro karşılığında Amaury Groupe'ya geri satılmıştır.²¹⁵

Bekinci sırada yer alan Les Echos'un sahibi olan LVMH, dünyaca ünlü lüks mağazalar zinciri Louis Vuitton olup gazete gelirleri toplam gelirlerinde çok küçük bir yer tutmaktadı. Les Echos'un 2013 yılı gelirleri 90.1 Milyon Euro²¹⁶ olup, 2013 yılı gelirleri 29.1 Milyar Euro olan LVMH'nin gelirlerinin sadece %0.3'ünü oluşturmaktadır.

Herhangi bir medya grubu ile bağlantı olmayan şirketlerden Liberation ünlü yazar Jean Paul Sartre, Benny Levy ve Serge July tarafından 1973'te kurulmuş, nakit sermayesi nedeniyle 2005 yılında %37 oranındaki hissesi Edouard Étienne de Rothschild'e geçmiştir. Benzer şekilde bir medya grubuyla bağlantı olmayan gazetelerden biri de L'Humanite olup 1904'te Fransız Komünist Partisi'nin yayın organı olarak kurulmuş bir gazetedir. La Croix gazetesinin sahibi olan Bayard Presse ise ağırlıklı olarak bir dergi ve kitap şirketi olarak faaliyet göstermektedir.

²¹⁵ Lagardere, Press-Room, Corporate Documents, Annual Report 2013, Reference Document including the annual financial report, Year 2013, <http://www.lagardere.com/press-room/corporate-documents-1202.html>, s.97 (14 Kasım 2014)

²¹⁶ Infogreffe.fr, Registre du Commerce et des Sociétés (Fransa Ticaret Sicili), <https://www.infogreffe.fr/societes/entreprise-societe/582071437-les-echos-750158B071430000.html?typeProduitOnglet=EXTRAIT&afficherretour=true> (14 Kasım 2014)

Tablo 26
Fransız Ulusal Gazeteleri

Ulusal Gazeteler	Tür	Tiraj	Sahibi
Le Figaro	Genel	317.225	Figaro Group/Dassault Group
Le Monde	Genel	275.310	Le Groupe Le Monde
L'Equipe Edition Générale	Spor	243.580	Groupe Amaury
Aujourd'hui en France	Genel	160.908	Groupe Amaury
Les Echos	Genel	123.636	LVMH (Louis Vuitton S.A.)
Libération	Genel	101.616	Libération
La Croix	Genel	94.673	Bayard Presse
L'Humanite	Genel	40.558	Société nouvelle du journal L'Humanité
Dij er*	Spor, Aile&Çocuk	417.151	

*Paris Turf, Paris Courses, Tierce Magazine, Week-End, La Gazette des Courses, Bilot, Le Petit Quotidien, Mon Quotidien, Couplage Quotidiens Hippiques-Turf Editions

Kaynak: <http://www.ojd.com/Chiffres/La-Press/La-Press-Payante/Presse-Quotidienne-Nationale>

3.7.2.2 Yerel Gazeteler

Fransız yazı ve dijital medya ölçümünü takip etmekle görevli olan bir kuruluş olan Observatoire De La Presse (İJD) göre 53 adet yerel gazete bulunmaktadır.

Yerel olarak nitelendirilen 53 gazetenin neredeyse yarısında elinde bulunduran üç grup bulunmaktadır. Bunlardan en büyüğü ve La Dauphine Libérée'nin sahibi olan grup, Groupe Ebra olarak da adlandırılmakta yerel gazete tirajlarının %22'sini elinde bulundurmaktadır. Grubun sahibi 2008 Haziran ayında kontrolü eline geçiren Crédit Mutuel, Lignac ailesi ve Phillippe Hersant'dır.

Yerel gazeteler arasında en fazla tiraja sahip olan Ouest France, sadece yerel gazeteler arasında değil tüm ülkede en yüksek tiraja sahip gazete olarak karneye sahiptir. Ouest France'in sahibi Groupe Sipa- Ouest France olup bu grubun da sahibi kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Loi 1901'dir. Groupe Sipa, Fransa'nın en yüksek tirajlı Ouest France etrafında yapılmıştır. Grubun Ouest France dışında Journaux de Loire adlı bir gazete grubu daha bulunmakta, bu grubun altında Le Courrier de l'Ouest, Le Maine Libre, Presse Océan adlı üç gazete bulunmaktadır. Sahip olduğu gazeteler ile yerel gazete tirajlarının %19'unu elinde bulunduran Groupe Sipa-Ouest France, Publihebdos adlı dergi grubu ile çok sayıda bölgesel derginin de sahibidir. Precom, Sofiquest adlı kirketleri bulunmakta, bu kirketler kanalla bedava dağıtılan gazete 20 Minutes'te ve Spir Communications'ta ortaklığı bulunmaktadır.

Fransız yerel gazeteleri içinde ikinci sırada yer alan Sud Ouest'in sahibi olan Groupe Sud Ouest toplam tirajları ile yerel gazete grupları içinde üçüncü sırada yer almaktadır. Groupe Sud Ouest, gazeteleri, dergileri, kitap yayıncılığı, televizyonculuğu, reklamcılığı, seyahat

acentasē ile genik bir yelpazede faaliyet göstemektedir. Grup n sahip olduğu iki gazete k rketinden biri olan Les Journaux Du Sud Ouest  ait bek günlük gazete, diğer gazete kırketi Les Journaux Du Midi ye ait olan    günlük gazete bulunmaktadır. Sud Ouest, Charente Libre, La R publique des Pyr n es et l  clair, Dordogne Libre, Midi Libre, L nd pendant, Centre Presse adlı gazetelerinin toplam tiraj 547 bin adedi bulmaktadır. Bu tiraj adediyle grup yerel gazete pazar n n %12 sini elinde bulundurmaktadır.

Tablo 27
Frans z Yerel Gazeteleri

Yerel Gazeteler	Medya Grubu	Tiraj
Le Dauphine Libere Grubu		1.025.484
Le Dauphine Libere	Le Dauphine Libere	216.949
Le Progrès - La Tribune/Le Progrès	Le Dauphine Libere	192.749
Dernières Nouvelles d'Alsace	Le Dauphine Libere	157.799
L'Est Républicain	Le Dauphine Libere	130.600
Le Républicain Lorrain	Le Dauphine Libere	113.907
L'Alsace	Le Dauphine Libere	84.034
Le Journal de Saône et Loire	Le Dauphine Libere	51.351
Le Bien Public	Le Dauphine Libere	39.463
Vosges Matin	Le Dauphine Libere	38.632
La Groupe Sipa-Ouest-France		902.777
Ouest France	La Groupe Sipa-Ouest-France	733.078
Le Courier de l'Ouest	La Groupe Sipa-Ouest-France	94.356
Le Maine Libre	La Groupe Sipa-Ouest-France	43.563
Presse Océan	La Groupe Sipa-Ouest-France	31.780
La Groupe Sud Ouest		547.893
Sud Ouest	La Groupe Sud Ouest	265.777
Midi Libre Semaine	La Groupe Sud Ouest	119.613
L'Indépendant Semaine	La Groupe Sud Ouest	50.880
La Charente Libre	La Groupe Sud Ouest	32.971
La République des Pyrénées	La Groupe Sud Ouest	29.874
L'Est Eclair	La Groupe Sud Ouest	24.836
Centre Presse Aveyron Semaine	La Groupe Sud Ouest	18.047
La Dordogne Libre	La Groupe Sud Ouest	5.895
Di�er Gazeteler		
Le Parisien	Groupe Amaury	250.095
La Voix Du Nord	Groupe La Voix	238.564
Le Télégramme	Groupe Télégramme	201.975
La Montagne	La Montagne SA	175.432
La Nouvelle République du Centre-Ouest	NRCO	174.173
La Dépêche du Midi	Groupe La Dépêche du Midi	163.897
La Provence	Groupe Hersant Media	117.057
Di�er	-	876.121

Kaynak: k rket kurumsal web siteleri; <http://www.ojd.com/Chiffres/La-Presses/La-Presses-Payante/Presses-Quotidienne-Nationale>

3.8 JAPONYA'DA GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ

3.8.1 Japonya'da Gazeteciliğin Kısa Tarihçesi

Japonya'da ilk gazete 1615 yılında ortaya çıkmak ve blok tuşla baskı anlamına gelen *nikawabaranō* adıyla verilen bir yöntemle basılmaktadır. Dönemin gazeteleri skandallar, felaketler ve diğer sansasyonel konuları içeren 1 sayfalık yayınlar olmuştur.

İlk modern Japon gazetesi ise uluslararası benzerlerine göre oldukça geç sayılabilecek bir tarihte yayınlanmaya başlamıştır. Bu bağlamda faaliyetine başlayan ilk gazeteler 1861'de haftada iki kez İngilizce yayınlanan *The Nagasaki Shipping List and Advertiser* olmuştur. Japon dilinde yayınlanan ilk modern gazete ise 1862'de ortaya çıkmıştır. Günlük olarak yayınlanan ilk gazete olan *Yokohama Mainichi* ise 28 Ocak 1871'de faaliyetine başlamış ve 1940 yılına kadar ayakta kalmıştır.²²⁰

19. yüzyılın sonlarında gazeteler önde gelen elit politikacılara yakınlık göstermekte, gazeteciler ve yayıncılar çoğunlukla eski samuraylardan oluşan üst sınıfa mensup kişilerden olmuştur. Hem samurayların sadakati, hem de fonlama açısından hükümete bağlı olduklarından ötürü gazetelerin hükümete karşı çıkma gibi bir misyonları bulunmamıştır. Fikir ve basın özgürlüğü 1889 anayasası ile güvence altına alınmış olmasına rağmen sansürü mümkün olan değişikliklerden ötürü özellikle de I. Dünya Savaşı sırasında basın özgürlüğünden söz etmek mümkün olmamıştır.²²¹

Bugün Japon ulusal gazetelerini elinde bulunduran bekbüyük medya devinden dördü, 19. Yüzyılın sonlarında 1870-1880 yılları arasında yukarıda bahsi geçen ortamda kurulmuştur. Hem Japonya'daki, hem de dünyanın en fazla günlük ortalama tirajına sahip olan *Yomiuri Shimbun* 1874, Japonya'daki ikinci büyük gazetesi olan *Asahi Shimbun* 1879, üçüncü sırada yer alan *Mainichi Newspapers* 1872 ve dördüncü sırada yer alan *Nikkei Inc.* ise 1876 yıllarında kurulmuşlardır. Bir tek beşinci medya devi olan *Sankei Shimbun* 1933 yılında kurulmuştur.²²²

²²⁰ Katja Valaskivi, *Mapping Media and Communication Research: Japan, Mapping Media and Communication Research in Seven Countries*: University of Helsinki, Department of Communication, 2007, s. 11

²²¹ Christine Locher, *The Newspaper System in Japan*, Seminar Paper, Münih: Grin Verlag GMBH, 2003

²²² Locher, s.9

1930'da gelindiğinde sansür içinde bulunan politik ortamdan ötürü daha da yoğunlaşmış, ancak gazeteciler zaten hükümet yanlısı olduğundan ötürü bu konu büyük bir sorun teşkil etmemiştir. 1930'da Yomiuri Shimbun'un basın üzerindeki etkisi giderek artmıştır. 1940'da ilk yılında, savaş sırasında hükümeti elektiren hiçbir haber veya yazıya izin verilmemiştir. Savaş sonrasında 54 gazete kalmış, savaştan önce büyük olanlar savaştan sonra da büyük olmaya devam etmişlerdir. 1948'e kadar ise Müttefik Kuvvetler Japon basınına sansüre tabi tutmuş, 1946'da Müttefik Kuvvetlerin de desteğiyle Nihon Shimbun Kyokai (Japon Gazete Yayıncılar Birliği), NSK kurulmuştur. Bugün de faaliyetlerine devam eden NSK, gazetecilik ilkelerini yayınlamak, bu ilkelerin arasında basın özgürlüğü, tarafsızlık, hoşgörü, yol gösterme, onur ve itidalin yanı sıra yorum ve gerçeği birbirinden ayırma prensipleri yer almıştır.²²³

Japonya neredeyse %100'e varan okur yazarlık seviyesi ve yerel gazete okuma alışkanlığına sahip toplumu ve yüksek gazete tirajlarıyla tüm G7 ülkeleri içinde öne çıkmaktadır. NSK rakamlarına göre 2013 yılı itibarıyla günde 59.4 milyon gazete satılan Japonya, tirajlar açısından G7 ülkelerinin lideridir. Japonya'da 2013 yılı itibarıyla gazete satışlarının %95.08'i abonelik yoluyla yapılmaktadır. Bazı abonelik satışlarında gazeteler sabah ve akşam baskı olmak üzere günde iki kez eve teslim edilmektedir. Yukarıda bahsedilen 59.4 milyon adetlik günlük satış, aynı eve teslim edilen sabah ve akşam gazetelerinin ayrı satış kabul edilmesi halinde hesaplanan adettir. Aynı eve teslim edilen gazetelerin tek adet sayılması halinde Japonya 2013 yılı günlük ortalama tirajları 46.999.468 adet olarak hesaplanmaktadır. 46.999.468 adet olarak hesaplanmasında dahi Japonya'nın dünyadaki tiraj liderliği değişmemektedir.²²⁴ 5 büyük ulusal gazeteden her birinin dünyanın en yüksek tirajlı 100 gazetesi arasında yer almasına ilaveten Chunichi Shimbun, Sankei Shimbun, Hokkaido Shimbun, Nishinippon Newspaper gibi bölgesel/yerel gazeteler de dünyanın ilk 100 gazetesi arasında bulunmaktadır.²²⁵

Japon gazeteciliğine gelen en büyük elektiriler Japon Basın Kulübü denilen yapı ve buna ilaveten basının çok büyük etkinliği olan bek büyük medya devinin kontrolünde

²²³ Locher, s.5

²²⁴ Nihon Shinbun Kyokai, The Japan Newspaper Publishers and Editors Association (pressnet.or.jp), <http://www.pressnet.or.jp/english/data/circulation/circulation03.php>

²²⁵ World Press Trends 2014

bulunmasadır. Bu bek büyük dev medya kirketinin en az bir gazetesi, bir televizyonu ve birkaç dergisi bulunmaktadır. Paris bazlı "Reporters Without Borders" (Sınrlar Olmayan Gazeteciler) adlı kuruluğa göre Japonya basın özgürlüünde yakn zamana kadar oldukça gerilerde bulunmakta iken (2006da 51.sırada), 2009 ydnda 17.sraya yükselmekle birlikte, basın Japonya A.Ş.nin son kalesi diye tanlanmaya devam edilmektedir²²⁶. Bek büyük medya devinin kontrolünde bulunan Japon gazetecilik sektörü oldukça kapalıbir yapıya sahiptir. Basın Kulübü adı verilen bir yapıdanma ile uluslararası basın Japon gazetecilik sektörüne girikine doğ al engel oluturulmuştur. Basın Kulübü, Japon medyasına has bir özellik olup, bu ülkede medyanın ikleyikinde tek ve en belirleyici faktör olarak göze çarpmaktadır. Ülke çapında 800 kadar Basın Kulübü olup, bu kulüpler fiziki olarak Japon Parlamentosu, ulusal ve yerel yönetimler, resmi makamlar, siyasi partiler, sanayi dernekleri, Tokyo Menkul Kıymetler Borsası ve hatta kraliyet sözcülüünde bile yerlekik bulunmaktadır. Her basın kulübünün kendine ev sahipliğ i yapan organizasyonda (örneğ in parlamento, bakanlık, vb) bir ofisi bulunmakta, bu ofiste gazetecilerin haber iletimini mümkün kılmak için telefon, faks ve birçok imkan bulunmaktadır. İlk olarak 1890da kurulmuş olan bu yapıdan ötürü Japon medyası Basın Kulübüne üye olanlar ve olmayanlar olmak üzere ikiye bölünmektedir. Üye olanlar arasında 4 büyük ulusal ve 4 bölgesel gazete, finans gazetesi Nikkei, NHK ve bek ticari televizyon istasyonu bulunmaktadır. Üye olmayanlar ise genellikle düşük kaliteli spor ve akşam gazeteleri, skandal içerikli haftalık dergilerin yanı sıra yüksek kaliteli ihtisas dergileri, yabancı basın, serbest çalışan gazeteciler ile diğer medya organizasyonlarına bağ lı gazetecilerden oluşmaktadır. Japon gazeteleri birçok elemanın bu kulüplere tahsis etmekte, bu şekilde Japon halkına dakik ve yerinde bilgi verdiklerini iddia etmektedirler. Bu sisteme en çok itiraz eden ise bu sistemden ötürü Japonya ile ilgili önemli haberlerden dđlanan yabancı basın olmuştur. Yabancı basın temsilcileri 2002 ydnda Japon hükümetine bu konuda talepte bulunmuş, bu talep ancak iki yıl sonra kabul görmüştür. Bugün için Basın Kulüpleri halen varlığ ını sürdürmekte ve ancak Reuters ve Bloomberg gibi çok büyük medya organizasyonları bu kulüplere muhabir gönderebilmektedir.²²⁷

²²⁶ Anthony S.Rausch, **Japan's Local Newspapers, Chihoshi and Revitalization Journalism**, 1. Basın, New York: Routledge, 2012 s.12

²²⁷ Jochen Legewie with Junji Nishihata and Andreas Seidler, **Japan's Media: Inside and Outside Powerbrokers**, 2.Basın, Japonya: CNC Japan, s 5

Günümüzde ülkede bek büyük ulusal gazetenin gücü yadsanamaz olsa da bölgesel gazeteler de buna yakın bir gücü temsil etmektedir. 2013 yılında Japon günlük ortalama gazete satışları %54.2'ni ulusal gazetelerden gelirken, %45.8'i ise bölgesel/yerel gazetelerden kaynaklanmaktadır. Geçtiğimiz on yılda bu dağılımın hep ulusal gazeteler lehinde olduğu, en düşük olduğu yıl olan 2005 yılında %53.0 olduğu görülmektedir.

Tablo 28
Japonya Gazete Tirajlarının Ulusal/ Bölgesel Dağılımı

	2004*	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ulusal Gazeteler	n.a	27.858	27.853	27.783	27.574	26.984	26.400	26.148	25.831	25.476
Bölgesel Gazeteler	n.a	24.711	24.457	24.426	23.917	23.369	22.922	22.197	21.947	21.523
Tüm Tirajlar	53.022	52.569	52.310	52.209	51.491	50.353	49.322	48.345	47.778	46.999

Kaynak: WAN-IFRA, <http://www.wptdatabase.org/reports/2013/japan>

* 2004 yılı için ulusal-bölgesel ayrımı aynı eve dağılımın akşam sabah baskılarının tek tiraj sayıldığı durum için bulunmamaktadır.

3.8.2 Güncel Durumda Japonya'da Gazete Sahipleri

Uzun yıllardan beri dünyanın en çok satan üç gazetesi Yomiuri Shimbun, Asahi Shimbun ve Mainichi Shimbun'a ev sahipliği yapan Japonya tüm G7 ülkelerinden farklı bir kurumsal yapıyla karmakarışık çalışmaktadır. Ülkede yayınlanan ulusal gazeteler Yomiuri, Asahi, Mainichi, Sankei ve finansal bir gazete olan Nikkei olmak üzere beş adettir. Bölgesel gazetelerden en kuvvetli olanlar ise Hokkaido, Chunichi, and Nishi-Nippon gazeteleridir. Ülkenin 5 ulusal gazetesine ilave olarak doksanın üzerinde bölgesel ve yerel gazetesi bulunmaktadır. Ulusal gazetelerin yayınladığı spor gazetelerinin, sektörel gazetelerin ve sadece yerel haber veren gazetelerin de ülke gazete satışlarında önemli bir yeri bulunmaktadır.²²⁸

Japonya hem dünyada en yüksek tiraja sahip Yomiuri Shimbun'a ev sahipliği yapması hem de dünyada en çok satan 50 gazete içinde en fazla gazeteye sahip olması nedeniyle G7 ülkeleri arasında özel bir konuma sahiptir. 2014 yılı Dünya Basın Trendleri Raporuna göre Yomiuri birinci, Asahi ikinci, Mainichi üçüncü, Nikkei yedinci, Sankei ise otuzikinci sıradadır. Bölgesel gazetelerden Chunichi Shimbun ise dünyanın en çok satan elli gazetesi içinde onuncu sırada yer almaktadır. Chunichi Shimbun haricinde Hokkaido Shimbun, Nishi-Nippon Shimbun, Shizuoka Shimbun, Chugoku Shimbun, Tokyo Shimbun da önde gelen bölgesel

²²⁸WAN-IFRA

[http://www.ifra.com/WebSite%5CIFAEvent.nsf/0/610C290E86FD2B6FC1257C22002DE460/\\$File/\(replace\)the%20strategy%20of%20newspaper%20digital%20business%20in%20Japan.pdf](http://www.ifra.com/WebSite%5CIFAEvent.nsf/0/610C290E86FD2B6FC1257C22002DE460/$File/(replace)the%20strategy%20of%20newspaper%20digital%20business%20in%20Japan.pdf)

gazeteler arasinda yer almaktadır. Bu gazetelerden Tokyo Shimbun, dünyanın en yüksek tirajlı onuncu gazetesi olan Chunichi Shimbun tarafından yayınlanmaktadır. Ayrıca ulusal gazetelere ait spor gazetelerinden birçoğu da dünyanın en çok tiraja sahip elli gazetesi listesinde yer almaktadır. Bunlardan Sankei Sports ulusal gazetelerden Sankei Shimbun'a, Nikkan Sports ise Asahi Shimbun'a, Sports Nippon ise Yomiuri Shimbun'a aittir. Ulusal gruplardan birine ait olmayan Tokyo Sports gazetesi de dünyanın en çok satan 31. Gazetesi olarak karkamza çıkmaktadır. Bahsi geçen spor gazetelerinin her birinin günde ortalama bir buçuk milyon üzerinde tirajı bulunmaktadır.

Aşağıdaki tabloda Japonya'nın bek ulusal gazetesi ile en çok satan bek bölgesel gazetesi olmak üzere toplam on gazetenin 2006-2013 yılı tirajları listelenmiştir. Tablonun da işaret ettiği üzere dünyanın en çok satan gazeteleri arasında yer alan gazeteler de yıllar içinde tiraj kaybına uğramış, ancak bu kayıp daha yavaş olmuştur. Tabloya 2006 öncesi verilerin dahil edilmemesinin nedeni, bu tarihten önce raporlanan verilerin gazetelerin sabah ve akşam baskılarına ayrı ayrı tiraja dahil etmesi ve ulaşılan verinin karkamza çıkabilir olmamasıdır. Aşağıdaki veriler sadece sabah baskılarının sayısıyla hazırlanmış, bu haliyle bile bu on gazetenin tirajları birçok ülkedeki toplam tirajlardan fazla olmasıyla dikkat çekmektedir. Aşağıdaki tabloya dahil edilmeyen spor gazeteleri tirajlarını kendileri beyan etmektedirler. Bu beyana göre ülkenin en büyük bek spor gazetesinin toplam tirajı ise günde ortalama 7.7 milyon adet olup en büyük bek bölgesel gazete tirajından fazla tirajları bulunmaktadır.

Tablo 29
Japonya'nın Önde Gelen Gazeteleri ve Tirajları 2006-2013

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ulusal	27.312	27.244	27.243	26.492	25.798	25.660	25.515	24.820
Yomiuri Shimbun	10.025	10.021	10.020	10.019	9.951	9.917	9.960	9.690
The Asahi Shimbun	8.088	8.054	8.049	8.019	7.703	7.670	7.636	7.450
Mainichi Shimbun	3.966	3.912	3.901	3.738	3.476	3.447	3.426	3.322
The Nikkei	3.042	3.053	3.052	3.050	3.011	2.972	2.897	2.769
Sankei	2.191	2.204	2.221	1.666	1.657	1.654	1.596	1.589
Bölgesel	6.250	6.241	6.233	6.103	5.927	5.871	5.829	5.656
Chunichi Shimbun	2.758	2.755	2.761	2.728	2.689	2.669	2.657	2.533
Hokkaido	1.209	1.201	1.186	1.172	1.143	1.124	1.118	1.091
Nishinippon	849	849	850	823	775	760	742	728
Shizuoka Shimbun	717	718	718	693	673	673	673	673
Chugoku Shimbun	717	718	718	687	647	645	639	631
TOPLAM	33.562	33.485	33.476	32.595	31.725	31.531	31.344	30.476

Kaynak: World Press Trends 2007-2013 <http://www.wan-ifra.org/microsites/world-press-trends>

Ülkenin bek büyük bölgesel gazetesinin toplam tirajlarē ulusal gazetelerin yaklak dörtte biri olsa da, toplam bölgesel tirajlar göz önüne alēndē ānda ülkenin ulusal gazetelerinin ürettiē i tiraj ile bölgesel gazetelerinin yakaladē ē tiraj birbirine yakēndē. Dünya Gazeteciler Birliē i en güncel verilerine göre 2013 yēdē Japonyaōnē 47.1 milyon tirajēnē 25.5 milyon adedi ulusal gazetelerden gelirken, 21.5 milyon adedi bölgesel ve yerel gazetelerden kaynaklanmaktadır. Ülkede ayrēca bedava olarak daē ādan tek bir gazete bulunmakta, bu gazetenin tirajē ise 84 bin adet olarak kayda geçmektedir. Böylelikle bedava gazetelerin Japonyaōda gazetecilik sektörüne önemli bir rekabet yaratmadē ānē söylemek mümkün olmaktadır.²²⁹

Ulusal tirajlar açēāndan Japon gazetecilik sektörünün önemli bir kēsmēē elinde bulunduran 5 dev medya grubunun hemen her birinin aynēzamanda televizyonlarēve radyolarē da bulunmakta, kitap ve dergi birimleri de iletmektedirler. Bu bek gruba ait televizyon kirketlerinin birçoē u halka açēk iletmeler iken gazete kirketleri arasēda halka açēk kirket bulunmamaktadır²³⁰. Yomiuri Grubuōna ait Nippon TV, Asahi Grubuōna ait Asahi TV, Mainichi Grubuōna ait Tokyo Broadcasting System, Nihon Keizai Grubuōna TV Tokyo, Fuji-Sankei Grubuōna ait ait Fuji Television hep halka açēk iletmelerdir.

Akaē āda hazērlanan tabloda, ülkenin en büyük ulusal gazete gruplarēile bu gruplara ait gazeteler ve ilikkili TV Gruplarēözetlenmiştir.

Tablo 30
5 Büyük Japon Medya Grubuōnun Gazete ve Televizyonlarē Halka Açēklēk Durumu

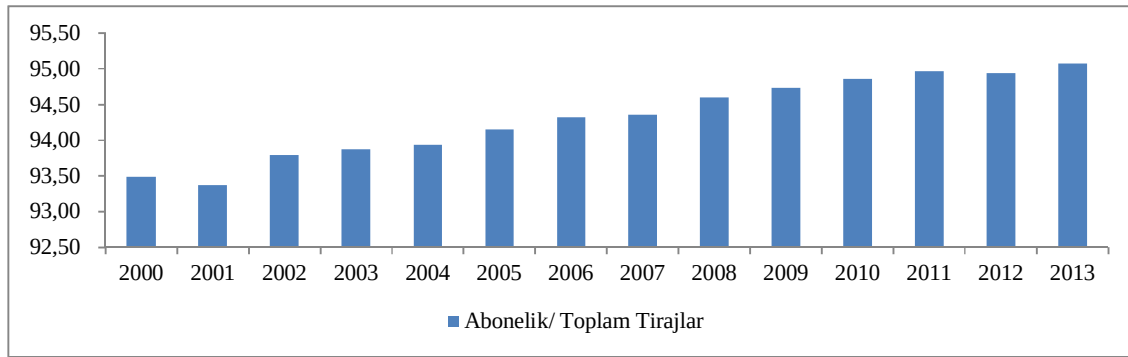
Medya Grubu	Gazeteleri	Halka Açēklēk	TV kirketleri	Halka Açēklēk
Yomiuri Grubu	- Yomiuri Shimbun, - Daily Yomiuri (İēgilizce) - Hochi Shimbun (Spor Gazetesi)	Açēk Deē il	Nippon TV Network	Açēk
Asahi Grubu	- Asahi Shimbun - Nikkan Sports	Açēk Deē il	TV Asahi	Açēk
Mainichi Grubu	Mainichi Shimbun	Açēk Deē il	Tokyo Broacasting System	Açēk
Nihon Keizai Grubu	- The Nikkei - The Nikkei Business - The Nikkei Marketing Journal - The Nikkei Veritas - The Nikkei Weekly	Açēk Deē il	TV Tokyo	Açēk
Fuji-Sankei Grubu	- Sankei Shimbun - Sankei Sports	Açēk Deē il	Fuji Television	Açēk

Kaynak: Federation of American Sicientists, Open Source Center, <http://www.fas.org/irp/dni/osc/japan-media.pdf>, s.9, 18.09.2009

²²⁹ <http://www.wptdatabase.org/reports/2013/japan>

²³⁰ Tokyo Stock Exchange Group, TSE web administrator, Tokyo Stock Exchange Group www.adm@tse-g.jp, [006136] Re: [TSEweb] Contact us 83413, (08.01.2013).

Ülkede gazeteleri bu kadar bakardē kēan faktör ülkenin kültüründen kaynaklanmaktadır. Belli bir yakēn üzerindeki bir Japon için gazeteler sadece bir bilgi ortamē deĭ il yakām biçiminin tamamlayēcē bir parçasēdē. Japonyaōda bir yetikkin için uyandē ēnda posta kutusuna giderek sabah gazetesini almak, güncellemeler için de akşam baskēsēē okumak oldukça olaĭ an bir davranēsēdē. Japon gazetelerinin önemli bir yönü satēdārēēē %95 gibi çok önemli bir kēsmē eve teslim abonelik kēklinde yapēmasēdē. Kikisel baĭlantēdār ve toplumsal ilikkiler abone baĭlēē ēna önemli katkıda bulunmaktadır. Japon okuyucularē önemli bir kēsmēēē bir gazeteye sadēk kalmasēēēn nedeni ailesinin de geçmiēte o gazeteye abone olmak olmasē veya bölgedeki daĭ ēēē kanalēēē sahibi ile iyi ilikkiler içinde olmasē gibi sebeplere baĭlēdē. Toplam gazete satēk adetleri içinde abonelik yoluyla satēdārēēē oranē yēdlar içinde artmaya devam etmiē, Japonyaōda gazete tirajlarēēēē gücünü korumasēna yardēmcē olmuştur.²³¹



Grafik 4: Japonya Gazete Tirajlarēnda Aboneliĭ in Payē

Kaynak: Nihon Shinbun Kyokai, The Japan Newspaper Publishers and Editors Association (pressnet.or.jp), <http://www.pressnet.or.jp/english/data/circulation/circulation03.php> , eriēim 09/06/2014

Yomiuri Shimbun: 1874ōde üç gazeteci tarafēndan kurulan Yomiuri Shimbun muhafazakar ve saĭ kanatta yer alan bir gazete olarak tanēlanmaktadır. Gazeteye mevcut görünümlünü veren 1924ōde satē alan Matsutarō Shōriki olmuştur. ũu anda da kirketin yönetimi Shōriki ailesinin kontrolünde devam etmektedir. Japonyaōda sanayi devlerinin medya kirketi sahibi olmasēē engelleyen ancak gazetelere bir kitle iletişim devi olma imkanē veren yasadān yararlanan Yomiuri Shimbun Holdingsōēn günümüzde Yomiuri Shimbun dēēnda NTV adlē televizyon kanalē, *Hōchi Shimbun* adlē bir spor gazetesi, Yomiuri Land adlē bir eĭ lence parkē, iki adet vakfē, bir üniversitesi, bir alēverik merkezi, ve bir senfoni orkestrasē bulunmaktadır.

²³¹ <http://www.niemanlab.org/2013/12/in-japan-loyalty-among-newspaper-readers-is-strong-but-digital-natives-are-the-future/>

Sahip olduğu u ik kollarēndan en önemlisi ise, gazetenin bugünkü gücüne gelmesine katkıda bulunan 1934 yēānda sahibi Matsutarō Shōriki tarafēndan kurulan mekhor beyzbol takēmē Yomiuri Giants olmuştur. Bir beyzbol takēmēsahibi olmak firmaya vergi avantajē kampionluk halinde reklam fēsatēve en önemlisi yayēn haklarēnēn NTVōde yayēnlanmasēndan kaynaklanan kar imkanē gibi üç önemli avantaj sađlamāttē. Böylelikle, Yomiuri Shimbun 1977ōde Japonyaōnēn bir numaralēgazetesi haline gelmiştir. Japon Tiraj Denetim Bürosu (ABC) Haziran 2013 verilerine göre günümüzde 23.7 milyon okuyucuya ulakan Yomiuri Shimbunōn gazete satēk adetlerinin %75ō sabah baskēsēndan, %25ō akşam baskēsēndan gelmektedir.

1977ōden beri Japonya gazete tirajlarēnda birinci sēada yer alan Yomiuri Shimbun, kirketin resmi web sitesinde gelirleri ile ilgili açđklama bulunmamakla birlikte Japonyaōnēn en büyük reklam ajansē olan Dentsu Inc tarafēndan yayēnlanan verilere göre gelirleri açēsēndan da sektörde bir numaralē gazetedir. 2013 yēē konsolide gelirleri 429 Milyar Yen olan kirketin gelirleri yaklaşık 4 Milyar ABD Dolarētutarēndadē.

Dünyada 30ōdan fazla ũlkede faaliyet gösteren ik zekasē kirketi Bureau Van Dijk adlē kirketin oluğturduğu u veri tabanēndan da Yomiuri Shimbunōa ait konsolide olmayan bazēverilere ulađmāttē. Buna göre Yomiuri Shimbun kirketinin Mart 2014 itibarēyla hazērlanan 2013 verilerine göre net gelir ve net kar tutarlarēsēasēyla 1.9 Milyar Euro ve 74.7 Milyon Euro olarak gerçektekmiktir. Halka açđk veri olmamasē nedeniyle istikrarlē bir analiz yapmak mümkün olmamakla birlikte, mevcut veri Yomiuri Shimbunōn kar marjēn dükük olduğu una ikaret etmektedir.

Tablo 31
Yomiuri Shimbun Gelir-Net Kar- Net Kar Marjē(2011-2014)

Bin Euro	03/2011	03/2012	03/2013	03/2014
Gelirler	2.355.347	2.542.820	2.345.970	1.925.237
Net Kar	12.464	78.894	85.908	74.720
Net Kar Marjē	%0,5	%3,1	%3,7	%3,9

Kaynak: <http://mintbusinessinfo.com/MintPortal-KJAKIIAIFIDIHIDIIJIGIDK.urk>

Asahi Shimbun: 1879ōda Osakaōda kurulan Asahi Shimbun, 2013 yēānda 7.5 milyona yaklakān günlük tirajēyla hem dūnyanēn hem de Japonyaōnēn en büyük ikinci gazetesi olarak karēmēza çēkmaktadē. Merkez sola eđ ilimli olarak tanēnlanan gazetenin sahibi kurucusu olan Murayama ve Ueno aileleri, yönetim kurulu üyeleri ve çalēanlarēdē. Diđer Japon gazetelerine oranla daha elektirel bir yaklakēm sergilediđ i ifade edilen gazetenin entelektüel okuyucularēn

ilgisini en çok çeken gazete olma özelliği i takıdına dair yorumlar bulunmaktadır. 18.3 milyon adet okuyucuya erişen Asahi Shimbun okuyucu erişiminde de 23.7 milyon okuyucuya ulaşan Yomiuri Shimbun'dan ikinci sırada yer almaktadır.²³³ Asahi Shimbun'da Yomiuri Shimbun gibi gazetesi dışında başlıca ortaklıkları ve televizyon şirketi bulunmaktadır. Japonya'da ve dünyada en çok tiraja sahip ikinci gazetenin sahibi olan şirket Japon gazeteleri içinde gelirlerine göre de ikinci sırada yer almaktadır. şirketin 2013 yılı konsolide olmayan gelirleri 314 Milyar Japon Yeni olup yaklaşık 3 Milyar ABD Doları tutarındadır.

Tablo 32
Asahi Shimbun Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Şirketler
Gazeteler, Yayınlar, Web Sitesi	The Asahi Gakusei Shimbun Company, Asahi Million 21, The Nikkan Sports News ASAHI Shimbun Publications Inc., ASAHI INTERACTIVE, INC., Asahi Shimbun America, Inc.
Reklam	Asahi Advertising, Inc., ASAHI ORIKOMI, Inc.
Baskın	Asahi Printech Co., Ltd.
Radio, TV	TV Asahi Corporation , Hokkaido Television Broadcasting Co., Ltd., Nagoya Broadcasting Network Co., Ltd., Asahi Broadcasting Corporation, Kyushu Asahi Broadcasting Co., Ltd., Asahi Broadcasting Aomori Co., Ltd., Iwate Asahi Television Co., Ltd. Akita Asahi, Broadcasting Co., Ltd., Higashi Nippon Broadcasting Co., Ltd., Yamagata Television System Inc., Fukushima Broadcasting Co., Ltd., The Niigata Television Network 21, Inc., Asahi Broadcasting Nagano Co. Ltd., Shizuoka Asahi Television Co., Ltd. Hokuriku Asahi Broadcasting Co., Ltd , Hiroshima Home Television Co., Ltd., Yamaguchi Asahi, Broadcasting Co., Ltd., Setonaikai Broadcasting Co., Ltd. , Ehime Asahi Television, Inc., Nagasaki Culture Telecasting Corporation, Kumamoto Asahi Broadcasting Co., Ltd., Oita Asahi Broadcasting Co., Ltd., Kagoshima Broadcasting Corporation, Ryukyu Asahi , Broadcasting Corporation , Asahi Satellite Broadcasting, Ltd. , sky A, Inc.
Diğer	Forest Culture Association, The Association of KODOMONOKUNI, Bellmark Foundation , Japan Cancer Society, The Asahi Shimbun Foundation, The Asahi Shimbun Social Welfare ORG.

Kaynak: <http://www.asahi.com/shimbun/company/2012.pdf>

Mainichi Shimbun: Japonya'da üçüncü büyük gazete grubu olan Mainichi Shimbun 1872 yılında kurulmuştur. Liberal olarak tanımlanan gazete orta sınıfa hitap etmekte olup Kansai Bölgesi'nde çok popülerdir. Orijinal olarak bir aile şirketine olmasına rağmen bazı finansal sorunlar nedeniyle 1977 yılında devralınan yatırımcı almak zorunda kalmıştır.²³⁴ 2013 yılı tirajları günde ortalama 3.3 Milyon olan gazetenin 2013 yılı konsolide olmayan gelirleri 122 Milyar Japon Yeni olup yaklaşık 1.2 Milyar ABD Doları'na denk gelmektedir.

Mainichi Shimbun'da kendi adını taşıyan gazetesi dışında bir de Sports Nippon adlı günlük gazetesi bulunmakta, diğer dört ulusal gazete gibi bir de Tokyo Broadcasting System adlı televizyon şirketi bulunmaktadır. Bunların dışında kitap, dergi yayıncılığı ve online faaliyetleri bulunmaktadır. Ayrıca Yomiuri ve Sankei gibi bir de beşinci büyük medya grubu bulunmaktadır.

²³³ http://adv.yomiuri.co.jp/m-data/english/download/mediakit2014_2015.pdf, s.8

²³⁴ Locher, s.8

Nikkei Shimbun: Nikkei olarak tanınan Nihon Keizai Shimbun 1876 yılında Tokyo'da kurulmuştur. Dünyada en yüksek tiraja sahip finans gazetesi olan Nikkei'nin günlük ortalama tirajı 2.8 milyon adettir. Çoğu zaman Wall Street Journal ile kıyaslanan gazete ağı ağırlıklı olarak finans gazetesi olmakla birlikte politika, toplum ve kültür konularında da içerdiği için sadece finans kesimiyle kısıllı kalmamaktadır²³⁵. Grup'un televizyon şirketi TV Tokyo'dur. Grup'un diğer faaliyetleri ise kitap ve dergi yayıncılığı ve reklamcılık, dağıtım, internet haberleri veri tabanı ve golf üzerinedir. şirketin 2013 yılı konsolide olmayan gelirleri 170 Milyar Japon Yen'i olup tirajlarda kendisinden önde olan Mainichi'nin gelirlerinden daha azdır.

Sankei Shimbun: 1933 yılında Osaka'da kurulan ve Japonya'da en büyük 5 medya şirketinin en genç ve en küçüğü sayılan Sankei Shimbun koyu muhafazakar görünümü ve finansal sektörle ilişkileriyle tanınmaktadır.²³⁶ Fuji Sankei Communications Group'a ait olan şirket, 2013 yılında günde ortalama 1.6 milyon gazete satışı olan gazete en çok Osaka ve Tokyo'da okunmaktadır. şirket, 2006 yılında Kasım ayından itibaren 20'inci ve 30'uncu yıllardaki genç okurlu nüfusu hedefleyen Sankei Express adında tabloid bir gazete daha yayınlamaya başlamıştır. Sankei Shimbun'a ait Sankei Sports gazetesi de tirajıyla Japon gazeteleri içinde ön sıralarda yer almaktadır.

Grup'a ait televizyon şirketi Fuji Sankei en büyük televizyon şirketlerinden biri olup Grup'un diğer faaliyetleri arasında kitap ve dergi yayıncılığı ve doğrudan pazarlama, müzik kayı şirket, film yapımcılığı ve müzecilik ve beyzbol takımı sahipliği bulunmaktadır. şirketin 2013 yılı konsolide olmayan gelirleri 83 Milyar Yen olup, son on yılda en çok gelir kaybına uğrayan ulusal gazete olmuştur.

Chunichi Shimbun: Japon bölgesel gazetelerinin en büyüğü olan Chunichi Shimbun 1886 yılında kurulmuştur. Merkezi Nagoya'da olan gazetenin 2013 yılı tirajları arasında ortalama 2.5 Milyon adet civarında olup Tokyo ofisi Tokyo Shimbun adında bir gazete daha yayınlamaktadır. 2013 yılında 529 bin adet tirajı olan bu gazeteyle birlikte Chunichi Shimbun ulusal gazetelerden Mainichi ile boy ölçüşecek oranda tiraja erişmektedir. Gazetenin resmi web sitesinden alınan bilgiye göre 3.079 çalışanı olan şirketin 03/2014'de sona eren 2013 mali yılı

²³⁵ Locher, s.9

²³⁶ Locher, s.9

satış gelirleri 145.281 Milyon Japon Yeni tutarındadır.²³⁷ Bu tutar Mart 2014 tarihli Japon Yeni/ABD Doları kuruna göre yaklaşık 1.4 Milyar ABD Dolarına denk gelmektedir. Gazetenin gelir, faaliyet geliri ve net karına dair bir arada elde edilebilen tek bilgi 2008 yılına aittir.irketin 2008 yılı cirosu 154.657 Milyon Japon Yeni, faaliyet zarar 2.851 Milyon Japon Yeni, net zarar ise 709 Milyon Japon Yeni olarak gerçekleşmiştir. Buna göre gelirleri aynı yıl gelirleri 138 Milyar olan Mainichi ve 107 Milyar olan Sankei'den fazla olmuştur.²³⁸

Hokkaido Shimbun: 2013 yılı ortalama tirajları bir milyonu aşan Hokkaido Shimbun, Chunichi Shimbun'un ardından gelen kayda değer bölgesel gazetelerden biridir. Hokkaido bölgesinde yayınlanan gazetenin 1.414 çalışanı bulunmaktadır. 03/2014'de sona eren mali yıla göre 2013 yılı gelirleri 53.2 Milyar Japon Yeni olup²³⁹ yaklaşık 516 Milyon ABD Doları seviyesindedir. Gazetenin gelir, faaliyet geliri ve net karına dair bir arada elde edilebilen tek bilgi 2008 yılına aittir.irketin 2008 yılı cirosu 59.793 Milyon Japon Yeni, faaliyet kar 241 Milyon Japon Yeni, net kar ise 435 Milyon Japon Yeni olarak gerçekleşmiştir.²⁴⁰

Nishinippon: 2013 yılı ortalama tirajları 728 bin adet olan Nishinippon Shimbun, Fukuoka bölgesinde yayınlanan bölgesel bir gazetedir. 1877 yılında kurulmuş olan gazetenin 781 çalışanı bulunmaktadır. Gazetenin gelir, faaliyet geliri ve net karına dair elde edilebilen tek bilgi 2008 yılına aittir. Buna göre irketin 2008 yılı cirosu 32.238 Milyon Japon Yeni, faaliyet zarar 83 Milyon Japon Yeni, net kar ise 79 Milyon Japon Yeni olarak gerçekleşmiştir.²⁴¹

3.9 TÜRKİYE'DE GAZETECİLİK İN KISA TARİHÇESİ VE GAZETE SAHİPLERİ

3.9.1 Türkiye'de Gazeteciliğin Kısa Tarihi

Türk Basını'nın doğuşu ve gelişimi üzerine yapılan çalışmalara göre Türk Basınındaki gelişmeleri öncelikle cumhuriyet öncesi ve cumhuriyet sonrası olmak üzere ikiye bölmek mantıklı görünmektedir. İI. Mahmut'un Holdinglere Türk Basını adlı eserinde Hızlı

²³⁷ <http://www.chunichi.co.jp/info/gaiyo.html>

²³⁸ Nihon Shinbun Kyokai, The Japan Newspaper Publishers and Editors Association (pressnet.or.jp), <http://www.pressnet.or.jp/newsb/0907.html>

²³⁹ <http://kk.hokkaido-np.co.jp/joho/index.html>

²⁴⁰ Nihon Shinbun Kyokai, The Japan Newspaper Publishers and Editors Association (pressnet.or.jp), <http://www.pressnet.or.jp/newsb/0907.html>

²⁴¹ Nihon Shinbun Kyokai, The Japan Newspaper Publishers and Editors Association (pressnet.or.jp), <http://www.pressnet.or.jp/newsb/0907.html>

Topuz Türk Basın Tarihi'nin cumhuriyetten önceki dönemlerini Tanzimat Öncesi ve Tanzimat Dönemi (1828-1876), Birinci Mevritiyet ve İktibdat Dönemi (1876-1908), İkinci Mevritiyet Dönemi (1908-1918), Mütareke Yılları ve Kurtuluş Savaşı (1919-1923) dönemleri olarak ayırmaktadır. Cumhuriyet sonrasında dönemleri ise Atatürk ve İktidarı Dönemleri (1923-1950), Demokrat Parti Dönemi (1950-1960), Milli Birlik Hükümetleri ve AP Dönemi (1960-1971), 12 Mart 1971 Muhtırası 12 Eylül 1980 Darbesi ve Diktatör (1971-1983), Turgut Özal Dönemi (1983-1993), ve Son Dönem: Demirel, Koalisyonlar, Necdet Sezer, AKP (1993-2003) olarak bölümlendirmektedir.²⁴²

Batıda matbaanın 1440 yılında icat edilmesine rağmen, Osmanlı Devleti'ne 300 yıllık bir gecikmeyle 1727'de gelmiştir. Bunun nedeni hattatlığın Osmanlı'da yaygın bir sanat olması nedeniyle bu meslektenden gelenlerin engellemeleri, tutuculuk, okuryazarlık oranının düşük olması ve teknik nedenler olarak gösterilebilmektedir. 1727'ye kadar olan dönemde kitap değeri ve pahalı bir nesne olarak addedilmekte, okuma yazmanın da yaygınlık kazanmaması nedeniyle ancak varlıkla seçkinlerin sahip olabildikleri bir mal olarak görülmektedir. 1727'de Padışah III.Ahmet'in matbaaya izin veren fermanında tefsir, hadis-i kerim ve kelam kitapları dışında kalan kitapların basılmasına izin verilmemiş ve din kitabı basma yasası III.Selim dönemine kadar sürmüştür. Osmanlı'da ilk basınevi aslında İstanbul'da Musevi Haham Gerson tarafından 1493 yılında, daha sonra 1510'da Selanik'te, 1554'de Edirne'de, 1605'de Karaman'da ve 1646'da İzmir'de Museviler tarafından kurulmuş, ancak basınevi kurmanın yasak olması nedeniyle faaliyetlerini gizli ve yasal olmayan yollardan sürdürülmüştür. Osmanlı Devleti'ni 1727'de matbaaya izin vermeye iten nedenler ise sanayi devrimini yakayan Avrupa'nın zorlaması ve yeniliğe açık bir padişah olan III.Ahmet ve Sadrazam Damat İbrahim Paşa'nın Lale Devri sırasında Batı ile geliştirilen ilişkiler olmuştur. Padişahın dini kitaplar hariç kitap basılmasına izin vermesi sonucunda İbrahim Müteferrika tarafından kurulan ilk Türk matbaasında basılan ilk eser Vankulu Lügati olmuştur.²⁴³

Türkiye'de ilk gazeteyi ise Fransız devriminin akabinde Fransızlar yayınlamış, 1795 yılında Fransız Elçiliği tarafından basılan Bulletin des Nouvelles adlı gazeteyle Osmanlı'da yakayan Türk ve Fransızlara Fransız Devrimi'nin anlatılması amaçlanmıştır. İstanbul'da

²⁴² Hızlı Topuz, III.Mahmut'tan Holdinglere Türk Basın Tarihi, 3.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2011, s. 5-9

²⁴³ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Gazetecilik, Türk Basınının Doğuşu ve Gelişimi, Ankara 2008, s. 3-7

yayınlanan ikinci gazete de Fransız Elçiliği tarafından 1796'da yayınlanan Gazete Française de Constantinople olmuştur, bu gazeteyi İzmir'de 1821'de yayınlanan haftalık gazete Le Spectateur Oriental, 1824'de yayınlanan aylık gazete Le Smyrne, ve 1828'de yayınlanan haftalık gazete Le Courrier de Smyrne izlemiştir.²⁴⁴

Ülkemizde basılan ilk bir talebi veya isteği sonucunda doğrudan hükümetin yaptığı işleri halka duyurmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Türk Basın Tarihi'nde ilk Türkçe gazete olarak geçen Takvim-i Vakayi 1831'de Padişah II. Mahmut'un girişimiyle İstanbul'da yayın hayatına başlamıştır, Osmanlı Devleti'nde İbrahim Müteferrika tarafından kurulan ilk matbaadan tam 105 yıl sonra ortaya çıkmıştır.²⁴⁵ Hükümet eliyle yayınlanan bir gazete olan Takvim-i Vakayi bu yönüyle Resmi Gazete'nin atası olarak da adlandırılmaktadır. Bununla beraber Takvim-i Vakayi'den önce Mısır Valisi Mehmet Ali Paşa'nın çabalarıyla 1828'de Mısır'da yayınlanan Vakayi-Misriye adlı bir Türkçe gazete bulunduğu da kanılar bulunmaktadır. Gazetenin ilk sayısında çıkış amaçları tarifi, endüstri ve öteki alanlardaki gelişmelerin izlenmesi ve toplumu koruyacak önlemlerin alınması olarak belirtilirken, gerçekte yenilikleri anlatarak yeni düzenin propagandasını yapma amaçlanmıştır. Önceleri 8-20 gün arayla yayınlanan gazete daha sonraları düzene oturarak iki günde bir yayınlanmaya başlamıştır. Gazetede haberlerin kaynağı genellikle Fransız ve İngiliz gazeteleri olmuştur, İstanbul ve padişah hakkında haberler nadiren yer almıştır.²⁴⁶

Yabancı ülkelerde 200 yıl öncesinde başlayan gazeteciliğin Osmanlı'ya gelmesi dönemindeki olayları izleyenlerin padişaha aktarması o yıllarda İzmir'de çıkan Fransız gazetelerin geniş yankı uyandırması padişahı yarattığı etki olarak yorumlanmaktadır. Önceleri haftalık olarak çıktığı ve ilk sayısı 5.000 adet basılan Takvim-i Vakayi, bütün devlet örgütüne, subaylara, tıbbi kâfân ve elçiliklere gönderilmiştir. Haftalık olarak tasarlanmakla birlikte hiçbir zaman haftalık olarak yayınlanamamış yılda 15-20 defa çıkarılabilmiş, en çok çıktığı yılda 31 adet yayınlanmıştır. 1860'dan sonra bir çekit resmi gazete haline gelen Takvim-i Vakayi zaman zaman baskılardan nasibini almış, bir dizgi yanlışından ötürü 1879'da kapatıldıktan sonra 12 yıl yayın hayatından uzak kalmıştır. 1891'de yeniden yayınlanmaya başlayan gazete 1892'de yine aynı nedenle kapanmış ve bu kez 1908'de II. Meşrutiyet'e kadar

²⁴⁴ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı s.7-8

²⁴⁵ Topuz, s. 15

²⁴⁶ Topuz, s.13-14

kapalē kalmāttā. 1908âde yeniden açıldıkdan sonra İstanbul Hükümeti dükene kadar yayēlanmā, 4 Kasēn 1922âden sonra bir daha yayēlanmamak üzere kapanmāttā. ²⁴⁷

Türkiyeâde Türkçe yayēlanan ikinci gazete Ceride-i Havadis 1840 yēāda William Churchill adlē bir İngiliz tarafēndan çıkarēlmāttā. Ülkemizde özel sermaye ile yayēlanan ilk Türkçe gazete olarak bilinen Ceride-i Havadis, William Churchillān bir kaza sonrasē hapse dükmesi sonrasē İngilizlerin baskēsēyla salēverilmesi ve Osmanlē Devletiān kendisini affettirme amacēyla gazete yayēlama hakkēvermesiyle ortaya çēkmāttā. İlk önceleri 150 adet satan gazete devletten aldē ē destek sayesinde durumunu düzeltmi, genik ölçüde ilan yayēlayarak gelir saē lamā, ilk ölüm ilanlarēda bu gazetede yer almāttā. Gazetenin yönetimini oē luna bēakan Churchillān ölümünden sonra gazete çok uzun süre devam edememiştir. ²⁴⁸

Takvim-i Vakayi resmi gazete, Ceride-i Havadis ise devlet eliyle tevkik edilen bir gazete olduē u için birçok usta gazeteci Türk Basēn tarihini 1860âda ķınasi ile Agah Efendi tarafēndan çıkarēlmaya baklanan bir gazete olan Tercüman-ē Ahval ile baklatmak istese de Hēzē Topuz, Takvim-i Vakayi ve Ceride-i Havadisān yok sayēmasēān doē ru olmadē ē görüñündedir. Bununla birlikte Hazineâden yardēn almadan çıkarēan Tercüman-ē Ahval hem gazetecilik hem de edebiyat ve kùltür tarihimizde bir dönüm noktasē sayēē. ²⁴⁹ Bakta özel sermaye ile çēkan Ceride-i Havadisān sonradan devleti öven yarē resmi bir kisveye bürünmesinden ötürü Tercüman-ē Ahvalā özel sermaye ile çēkan ilk Türkçe gazete olarak da görmek mümkündür. Bu konu Ceride-i Havadisān varlē āndan ötürü tartēmalē olsa dahi yerli özel sermaye ile çēkan ilk gazetenin Tercüman-ē Ahval olduē una dair kùphe bulunmamaktadır²⁵⁰. Her ikisi de Fransaâda bulunmuk kükiler olan ķınasi ve Agah Efendiān çēkardē ē gazetede iç ve dēk haberler, resmi haberler, bildiriler, tüzükler, anlakmalar, piyasa ve borsa verileri, çeviriler, ekonomik konularda inceleme yazēlarē yer almā, resmi ve özel ilanlar yayēlanmāttā. Basēn tarihimizde ilk tefrika da bu gazetede yayēlanmāttā. 1861 yēāda iki haftalē āna kapatēdan bu gazetenin ömrü 5 yē olmuştur. Tercüman-ē Ahvalâden ayrēdan ve sonrasēnda 1862âde Tasvir-i Efkar gazetesini çēkaran ķınasi 1865âde Parisâde kaçmā, gazete

²⁴⁷ T.C. Milli Eē itim Bakanlē ē s.9

²⁴⁸ T.C. Milli Eē itim Bakanlē ē s.9-11

²⁴⁹ T.C. Milli Eē itim Bakanlē ē s.10-11

²⁵⁰ Suat Gezgin, Gazeteciliē in ve Türk Yazēē Basēnē Kēsa Tarihsel Perspektifi (Bölüm II), **Hetisim Fakùltesi Dergisi**, Sayē 19, s.15, 2004

kendisinden sonra Namık Kemal tarafından yayınlanmı, 1867’de Namık Kemal’in gazeteciliğinin yasaklanmasına kadar 835 sayı çıkarıldıktan sonra kapanmıştır.²⁵¹

İlk nüshası 27 Haziran 1862 tarihinde yayınlanan ve kınası tarafından kurulan Tasfir-i Efkar gazetesi hürriyet düşüncesini yayması bakımından basın tarihimizde ayrı bir yere sahiptir. Milliyet ve mekrutiyet kelimelerini cesaretle kullanan gazete aynı zamanda döneminin en renkli ve okunması zevkli gazetelerinden olarak tanınlanmaktadır. kınası Efendi’nin Paris’e kaçması sonrası 200. sayıdan itibaren Namık Kemal’in sorumluluğunu aldığı gazete 465. sayıdan sonra Recaizade Ekrem’in bakyazarlığında 835. sayıya ulaştıktan sonra kapanmıştır.²⁵²

1866’da Ali Suavi tarafından çıkarılan Muhbir adlı gazete ise çekitli fırsatlarla hükümeti eleştirilmesiyle dikkat çekmiştir. Okuyucu mektupları şeklinde hükümete yönlendirdiği eleştirilerden ötürü 1867 yılında kapatılmıştır. 1869’da Basiretçi Ali Bey tarafından çıkarılan Basiret gazetesi haftada 5 gün çıkan, diğer haberlere önem veren dört sayfalık bir gazete olmu, baskı sayısı 1871’de on bine yükselmiştir. 1878’de Basiretçi Ali Bey’in Kudüs’e sürülmesi sonrası kapanan gazete Mekerutiyet’in ilan sonrası 1908’de yeniden çıktıysa da tutunamayarak kapanmıştır. 1870’de çıkarılmaya başlanan ve sonrasında Namık Kemal yönetiminde çıkan İret Gazetesi de 132 sayı çıkabilmis 1873’te tamamen kapatılmıştır.²⁵³

Basına konulan ilk yasaklar Tanzimat Dönemi’nde gerçekleşmiş, kökenini 1858 tarihli Ceza Kanunu’ndan almıştır. 1864 yılında yayınlanan ilk Matbuat Nizamnamesi (Basın Tüzüğü) ile Osmanlı topraklarında gazete yayıncılığı ön izin kuralına bağlanmı, yabancı ülkelerde basılan ve Osmanlı Devleti’ne saldırı ya da düşmanlık niteliğinde yayın yapan gazetelerin ülkeye sokulması yasaklanmıştır. Bu tüzükle verilecek cezalar hapis ve para cezasının yanı sıra geçici veya sürekli kapatmayıda içermiştir.²⁵⁴

Türk basın tarihinin ilk mizah gazetesi 1869 yılında Teodor Kasap Efendi tarafından yayınlanmaya başlayan Diyojen hükümete yönelik eleştirilerle dolu yazı ve karikatürler

²⁵¹ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı s.12

²⁵² Gezgini, Gazeteciliğinin ve Türk Yazıda Basının Kısa Tarihsel Perspektifi (Bölüm II), s.16

²⁵³ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı s.13-15

²⁵⁴ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı s.12

Sukuti ve Abdullah Cevdet tarafēndan ōnce Cenevre, sonra Kōgiltere ve en son da Kahireōde ekārdan Osmanlē olmaktadır.²⁵⁹

24 Temmuz 1908ōde II.Mekrutiyetin ilanē sonrasē 25 Temmuz 1908 sabahē gazeteler uzun bir aradan sonra ilk defa sansürsüz ekmēk ve 24 Temmuz Cumhuriyetōn ilanēndan sonra Basēn Bayramē olarak kabul edilmiktir. O gūnlerde Kōstanbulōda yayēnlanan Kōdam, Sabah, Tercūman ve Saadet olmak ūzere toplam dōrt gazete varken, II.Mekrutiyetōn ilanē ile bir gazete bolluē u yakānmēktē. Bu dōnemin en ōnemli gazeteleri ise Tanin, Mizan, Serbesti, kura-yē Ūmmet, Volkan, Tercūman, Sērat-ē Mūstakim, Sebilūrrekāt gibi gazeteler olmaktadır. 31 Mart 1909ōda yakānan olaylar sonrasē kurulan askeri yōnetim basēna tekrar sansūr uygulamasēna baklamēk ve olaylar sērasēnda takkēnlēk yapan bazē gazeteler kapatēdmēktē. Basēn ve Basēn Kanunuōnun 18 Temmuz 1909ōda yūrūrlūē e girmesine raē men sansūr uygulamasē 1912ōde kaldērmēk, ancak 1913 yēēnda Kōtihak ve Terakki taraftarē subaylar tarafēndan yapēdan Bab-ē Ali Baskēnē sonrasē yeniden devreye girmiştir. Tūrkiyeōde sol basēnē ilk defa ortaya ekēē da II. Mekrutiyet dōneminde gereklekmēk ve 1908ōde Kōmirōde yayēnlanan Gave adlē haftalēk gazete bunun ilk temsilcisi olmaktadır. Kōstanbulōda ilk kez dikkat çeken sol gazete ise 1910 yēēnda Hūseyin Hilmi tarafēndan yayēnlanan Kōtirak Gazetesi olmaktadır.²⁶⁰

Osmanlēōnēn 30 Ekim 1918ōde Mondros Atekes Anlakmasē ile I.Dūnya Savakōnda yenilgiyi kabul etmesinden sonra ūlkede yeni bir dōnem baklamēk, ūlkenin Osmanlē Hūkūmeti ve Ankaraōyē merkez edinen Tūrkiye Būyūk Millet Meclisi etrafēnda ayrēkmasēna paralel olarak basēn da Kōstanbul basēnē ve Anadolu Basēnē olarak ikiye ayrēdmēktē. Kōstanbul Basēnē da kendi içinde Milli Mūcadeleōyē destekleyenler ve elektirenler olmak ūzere bōlūnūrken, Milli Mūcadeleōyē destekleyen gazeteler arasēnda Kōeri, Yeni Gūn, Akkām ve Vakit gazeteleri yer almēk, Kōeri Gazetesi bizzat Mustafa Kemal Atatūrkōn yazēdarē da yayēnlarken Milli Mūcadeleōnēn Kōstanbulōdaki sōzcūsū gōrevini ūstlenmiktir. Milli Mūcadeleōyē karkē olan gazeteler ise Peyam-ēSabah, Alemdar ve Kōstanbul gazetesi olmaktadır. Anadoluōdaki mūcadeleye sempatisi olan gazeteler arasēnda Tasvir-i Efkar, Tevhid-i Efkar, Kōtiklal, Kōdam ve Tercūman-ē Hakikat yer almēktē. Anadolu Basēnēōnēn dūkmana karkē ilk direnēki Kōmirōde Hukuk-u Beker Gazetesi yazarē Hasan Tahsinōn dūkmana karkē sēktē ē ilk kurkunla baklarken, Anadoluōda milli

²⁵⁹ T.C. Milli Eē itim Bakanlēē ē s.22

²⁶⁰ T.C. Milli Eē itim Bakanlēē ē s.22-25

mücadeleye öncülük eden baklâca gazeteler Hukuk-u Bekar, Kade-i Milliye, Hakimiyet-i Milliye ve Öjüt gazeteleridir. Kurtuluk Savakē yēlarēnda basēnda yakanan önemli bir gelişme ise 6 Nisan 1920'de Atatürk'ün emriyle Anadolu Ajansı'nın kurulmasıdır. Anadolu Ajansı'nın o dönemdeki en önemli iki görevi Kuvay-ē Milliye'nin temel amacınē dēkarēya tanēarak haklāq ēnēispat etmek ve halkēsürekli olarak aydēnlatmak olmuştur.²⁶¹

Cumhuriyet'in ilk yēlarēnda çıkan keyh Sait Ayaklanmasē sonrasē devreye giren Takrir-i Sükun yasasē'nin 4 Mart 1925 tarihinde kabulünü takiben Tanin, Tevhid-i Efkar, kebilürrekad, Aydēnlāk, Resimli Ay ve Vatan gibi İstanbul ve Anadolu'da yayınlanan çeşitli muhalif gazete ve dergiler kapatılmaktadır. Takrir-i Sükun yasasē 4 yē yürürlükte kaldēktan sonra 1929 yēnda kaldēdır. Bu dönemde günümüzün de önde gelen gazetelerinden olan Cumhuriyet Gazetesi 8 Mayıs 1924'te Atatürk'ün en yakın arkadaşlarından Yunus Nadi tarafından kurulmuş ve 1928 yēnda Latin harflerinin kabul edilmesiyle Kasım 1928'de Latin harfleriyle basılmaya başlanmıştır. Cumhuriyet'in ilk yēlarēnda yayınlanan belli baklēgazetelerden bazdārē 1935 yēnda K Bankasē tarafından kurulan ve Ali Naci Karacan tarafından yönetilen Tan Gazetesi, bakēnda Necmettin Sadak bulunan Akşam Gazetesi, 1920 yēnda Hakimiyet-i Milliye adēyla Ankara'da Atatürk tarafından kurulan ve 1934'te Ulus adēnē alan Falih Rēfkē Atay yönetiminde çıkan gazete, 1960'dē yēllara kadar yayēnēnē sürdüren Son Posta, ilk olarak 1917 yēnda Ahmet Emin Yalman ve Asım Us tarafından Vakıf adēyla yayınlanıp 1934'de Kurun adēnēaldēktan sonra adētekrar Vakıf olarak deq iken gazete olmuştur. İkinci Dünya Savakē yēlarē Türkiye'nin dēkēnda kalmakla birlikte sēkēntē çektiq i yēllar olmuş, Türk Basēnē için de durum farklı olmamıştır. Basēnda cephelekmeler yakanēken bazē gazeteler demokrasiyi savunmuş bazdārēise Almanya yanlēsē olmuştur. Bu sürecin sonunda 22 Kasım 1940 yēnda bazē illerde bir ay geçerli olmak üzere ilan edilen sēkēyönetim 1947 yēna kadar yedi yē sürmüştür. Hükümete sēnēsēz yetki veren uygulama sonucunda gazeteler sēkēsēk uzun veya kēsa dönemli kapatılmayla karkēkarkēya kalmēk ve basēn özgürlüq ü yoq un bir baskēaltēna alēnmēştir.²⁶²

İkinci Dünya Savakē sonrasēnda dünyadaki eē ilim yönünde gazetelerin de çok partili döneme geçmenin gerekliliē inden bahsetmeye bakladēq ēbir ortamda sancdēbir süreç, 4 Aralık 1945 yakanan Tan Gazetesi baskēnēndan sonra 1946'da geçilen çok partili dönemin ilk

²⁶¹ T.C. Milli Eē itim Bakanlāq ē s.26-31

²⁶² T.C. Milli Eē itim Bakanlāq ē s.37-44

gelişmelerinden biri basın özgürlüğü'nün önündeki en önemli engel olan Basın Kanunu'nun 50.maddesinin kaldırılması olmuştur. Günümüzün önde gelen gazetelerinden Hürriyet ve Milliyet'in yayın hayatı bu dönemde başlamıştır. 1 Mayıs 1948'de yayın hayatına giren Hürriyet Gazetesi, Türk bayrağı emblemi, tarafsızlık ve bağımsızlık ilkeleriyle Babıali'de çatı açan bir gazete olmuştur. Yayın hayatına 30 bin tirajla başlayan Hürriyet Gazetesi tirajını giderek arttırmış, renkli karikatür basınına getirdiği yeniliklerden biri olmuştur. Hürriyet Gazetesi'nin ardından 3 Mayıs 1950'de kurulan Milliyet Gazetesi ise kurucusu Ali Naci Karacan yönetiminde kısa sürede her kesimden okuyucuya hitap ederek tirajını arttırmayı başarmıştır. Çok partili döneme geçişin akabinde yayın hayatına atılan diğer gazeteler 1949'da yayınlanmaya başlanan Yeni İstanbul ve Demokrat Parti'nin yayın organı olarak yine 1949'da çıkarılan Zafer, 1951'de İstanbul Ekspres, 1952'de Falih Rıfkı Atay tarafından çıkarılmaya başlanan Dünya, 1955'te yayınlanmaya başlanan Tercüman, 1955'te tiraj bakımından Hürriyet'in ardından ikinci sırada yer alan Yeni Sabah gazeteleri olmuştur.²⁶³

Demokrat Parti iktidarının ilk yıllarında 15 Temmuz 1950'de kabul edilen gazete ve dergi çıkarmak için ön izin alınmasını adli kötüye çıkan küklerin basına girmesini yasaklayan, gazetede çıkan her şeyden sahibini sorumlu tutan maddeleri kaldıran Basın Kanunu ile hoşgörülü bir ortam oluşturma ile birlikte bu süreç kısa sürmüştür. 1954 yılında yayınlanan 6334 sayılı kanunla namus, keref veya haysiyete hakarete bulunulması itibarıyla, köhret veya servete zarar verebilecek konuların yasaklanmasıyla basın özgürlüğü yeniden baskı altına alınmıştır. Bu durum 6-7 Eylül olaylarının ardından gelen sıkıyönetimin ilanıyla daha da koyulmuş, halkı heyecanlandıran, hükümeti tenkit eden, sıkıyönetimin çalışmalarını anlatan ve daha birçok konuda yapılan yayınlara yasak getirilmiştir. 1956'da basını kısımlayan yasalar sonrasında 1958 yılında resmi ilanların dağınıklığında tiraj ve abone sayısı göz ardı edilerek iktidarı organı olan gazeteler birinci, iktidarı destekleyenler ikinci, tarafsızlar üçüncü kategoriye alınmıştır. Muhalefet liderlerinin gezilerini izleyen muhabirlerin polis tarafından kovalanması makinelerinin alandaki bir dönem kapanması sonrasında Uluslararası Basın Enstitüsü bir mektupla Başbakan Menderes'ten basın özgürlüğü'nün korunmasını dahi istemiştir. Yasaklar, tutuklamalar, sansürlerle dolu bu dönem 1960 yılına kadar devam etmiştir. Böyle bir ortamda 27 Mayıs 1960 günü Milli Birlik Komitesi'nin silahlı kuvvetler adına yönetime el

²⁶³ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı s.46-50

koymasıyla yeni bir dönem başlamıştır. Milli Birlik Hükümeti'nin basınıgilendiren iki önemli icraatından biri 5953 sayılı kanunu değiktiren ve günümüzde 212 sayılı kanun olarak geçen Fikir Kçileri Kanunu'nu getirmek, diğeri ise Basın Kan Kurumu'nun kurulmasıönören 195 sayılı kanun olmuştur. Her iki kanunu da tepkiyle karşılayan gazete patronlarıbu durum üzerine üç gün gazete çıkarmamışlardır. Buna karşılık gazeteciler ise 212 sayılı kanunun yürürlüğe girdiğı 10 Ocak gününü "Çalışan Gazeteciler Bayramı" ilan etmişlerdir. Kanunla gelen kadem hakkı ölüm tazminatı pekin maaş, gece çalışanlara iki gün izin hakkı ve benzeri haklar gazeteciler için ciddi iyileştirme sağlamış, Akşam, Cumhuriyet, Dünya, Milliyet, Tercüman, Vatan, Yeni Sabah, Hürriyet ve Yeni İstanbul üç gün gazete çıkarmama kararı alan gazeteler arasında yer almıştır. 1961 Anayasasında basın özgürlüğüünü güvence altına alacak çetitli düzenlemeler konulurken bu dönemde basına ilk kışalama 5 Mart 1962 Tedbirler Kanunu ile gelmiş, 27 Mayıs müdahalesini elektirmeyi engellemeyi hedefleyen kanuna rağmen istenen kışalamayışaılayamayan bir kanun olmuştur.²⁶⁴

1971 yılına kadar kısmen demli günler yakayan Türk basını 12 Mart Muhtıası ile yeniden bir denetim altına girmiş, 12 Eylül 1980 askeri süreçte de sıkıntılı durum devam etmiştir. 1983 seçimlerinin ardından kurulan sivil yönetim ve Turgut Özalın bakanlığı ile yeni bir dönem başlamıştır. 1993'e kadar olan dönemde ekonomide dıa açılma ve liberalleşme ile terör eylemlerinin yoğunlaştığı bir dönem olarak karınıza çıkmıştır. Özal döneminin gazeteler açısından en önemli gelişmelerinden biri 1985 yılında yayınlanmaya başlayan bir bulvar gazetesi olan Tan, diğeri ise İzmir'deki Yeni Asır gazetesinin o dönemdeki sahibi Dinç Bilginin çıkardığı Sabah gazetesi olmuştur. Bu iki gazetenin dışında günümüzde kendine has diğeri sistemiyle 1 milyonun üstünde tirajıbulunan Zaman gazetesi de 3 Kasım 1986'da yayın hayatına atılmıştır.²⁶⁵

Özellikle 1980'den başlayarak ülkede birçok değikim yakandığı gerek ulusal gerekse uluslararası konjektürde değiken ekonomik yapı ve toplumsal yaşamın basını da değiktirdiğı i söylenebilmektedir. 1980 sonrasındaki dönemde basın gazetelerin kapatılma ve gazetecilerin

²⁶⁴ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı e s.52-59

²⁶⁵ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı e s.63-69

meslekten men edilmesi gibi gelişmelerle halkın sözcülüğüünü yapmaktansa magazinleşmeyi tercih eden bir basın olgusu ön plana çıkmıştır.²⁶⁶

Türkiye’de 1948 yılına kadar gazete patronları hep gazeteci kökenli iken bu adamların sektöre girişi ilk defa 1948-1950 arasında Sefa Kaçardaroğlu ile 1949 yılında Yeni İstanbul adlı gazetesini çıkaran Habib Edip Törehan olmuştur. Bu ikileri takiben 1954 yılında Cihat Baban ve dört ikadamen çıkardığı Tercüman gazetesi yine ikadamların girişimlerinden olmuştur. 1957 yılında sektöre giren bir başka ikadame ise Malik Yolaçtır.²⁶⁷ 1979’da Aydın Doğan’ın Milliyet gazetesini alarak baklattığı ikadamların ve büyük sermayenin sektöre girme olgusu 1988 yılında Asil Nadir’in Günaydın, Tan, Ulus, Sakarya, Yeni Meram ve Güneş gazetelerini satın almasıyla ivme kazanmıştır. 1989’da Ercan Arıklı’dan Gelikim Yayınları’na da satın alan Asil Nadir böylece birçok derginin de sahibi olmuştur. 1990 sonrasında televizyon sektöründeki gelişmelerin de etkisiyle gazetelerde magazinleşme olgusu hızlanarak, sanayinin ve piyasanın temel ilkesi arz-talep mekanizması devreye girmiş daha fazla kar etmek önem kazanmıştır. Bu süreçte gazeteler arasında promosyon kampanyaları promosyon savaşına dönük olarak 1990’lı yıllara damgasını vurmuştur.²⁶⁸ Basında aslında ilk promosyonu 87 yıl önce halkı yerli mal kullanmaya özendirmek amacıyla verdiği i promosyonla Cumhuriyet gazetesi baklatmış, 1960’lı yıllardan sonra lotaryacı dönemi baklamak ve bu konuda öncülüğü Hürriyet Gazetesi yapmış, Akşam, Son, Günaydın gazeteleri de bu konuda takipçisi olmuştur da bu konunun çığırılmaz boyutuna ulaşması 1990’larda olmuştur. Türk Basını 1993 yılına promosyon yarışıyla girmiş, 1993 yılında gazete tirajları uzun yıllardır ulaşamadığı i bir seviye olan 3.2 Milyonu aşmıştır.²⁶⁹ Günlük gazete tirajları 1994 baklarında 5 milyona yükselmiş, promosyon kampanyaları ticari mantığı a seçmiş olmuştur. Okuyucularına ütü, elektrik süpürgesi, bisiklet, çarkıf ve benzeri ürünler dağıtan gazeteler bu dönemde bu promosyonları duyurmak için yaptıkları reklam kampanyaları ile en büyük rakipleri olan televizyonlara kaynak aktarmışlardır. O yıllarda daha çok satmak ilkesinin tek kokulu gibi görülürken basın

²⁶⁶ Suat Gezgini, Gazeteciliği ve Türk Yazık Basının Kisa Tarihsel Perspektifi (Bölüm III), İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Sayı 20, 2004, s.10-11

²⁶⁷ Michael Kuyucu, Türkiye’de Medya Ekonomisi, 1. Basın. İstanbul: Esen Kitap, 2012, s.243-244.

²⁶⁸ Murat Özgen, 1980 Sonrası Türk Medyasında Gelişmeler Ve Magazinleşme Olgusu, 2nd International Symposium, Communication in the Millenium: A Dialogue Between Turkish and American Scholars, İstanbul: İstanbul Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi, 17-19 Mart 2004, cilt.2, s.465-477, <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130848156.pdf> (30 Aralık 2014)

²⁶⁹ Semra Atılgan, Basın Ekonomisi ve Promosyon, Marmara İktisat Dergisi, Sayı 3, Temmuz 1993, s.234-235

prestijine ciddi darbeler vurmuktur. ²⁷⁰ Bu gelişmeler üzerine promosyon kampanyalarına bir düzenleme getirilmiş, kültürel promosyon döneminde promosyon verilmesi yasaklanmıştır. Bu dönemin belirgin bir başka özelliği ise başına verilen yüksek tevkik kredileri olmuştur. ²⁷¹

Tüm bu gelişmeler 1990'lerde, günümüzde yaşanan basın üzerindeki baskıların Türkiye'nin tüm tarihi, hatta Osmanlı'da gazeteciliğin başladığı günümüzden bugüne kısa molalarla da olsa devam ettiğini göstermektedir.

3.9.2 Güncel Durumda Türkiye'deki Gazete Sahibi Medya Grupları

Türk Basın dünyasında en çok tartışılan konuların başlıcaları sorunlar ve gelecek basının geleceği olması yeni bir konu gibi görünse de uzun yıllardır söz konusudur. Türk Basınında Finans Problemleri adlı makalesinde Prof.Dr. Semra Atılgan'ın belirttiği üzere yazdıkları basının zor günler geçirdiği, ancak gazetenin gelecekte de işlevini sürdüreceği üzerine görüşler 1990'lerden beri gündemi meşgul etmektedir. ²⁷² Teknolojideki yeni gelişmelere bağlı olarak bu tartışmalar günümüzde daha da alevlenmiştir. Gelişmiş ülkelerde görülen tiraj düşüklüğü ilmi henüz toplam Türkiye tirajlarını etkilememekle birlikte birçok büyük gazete bu eğilimden payın almaktadır.

Türkiye'de gazetelerin tirajları üzerine bilgi sunan başka iki kuruluş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) diğeri ise Basın Kan Kurumudur (NBK). TÜİK yazdıkları medya istatistiklerini 2005 yılından beri düzenli olarak yayınlamaktadır. TÜİK'in 2014 yıl Eylül ayında açıkladığı yazdıkları medya istatistiklerine göre Türkiye'de 2013 yılında 3.100 adet gazete yayınlanmaktadır. Bu gazetelerden 2.813 adedi yerel, 107 adedi bölgesel ve 180 adedi ulusal niteliktedir. Adet olarak bakıldığında gazetelerin %90,7'si yerel, %3,5'i bölgesel, %5,8'i ulusal gazeteler iken tirajlar açısından bakıldığında ulusal gazetelerin hakimiyeti açıkça görülmektedir. Türkiye'de 2013 yılında kaydedilen 2.296.382.004 adet gazete satışı 1.909.495.223 adedi ulusal gazetelerden kaynaklanmıştır, bu da satışları tüm gazetelerin %83,2'sine denk gelmiştir. Günlük ortalama satışları açısından bu adetler ulusal gazetelerin 2013 yılında günde ortalama 5.231.494 adet satıldığına işaret etmektedir.

²⁷⁰ Semra Atılgan, Basın Ekonomisi ve Promosyon, *Marmara İktisat Dergisi*, Sayı 9, Ocak 1995, s.143-145

²⁷¹ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı s.70

²⁷² Semra Atılgan, Türk Basınında Finans Problemleri, *Marmara İktisat Dergisi*, Sayı 1, Aralık 1992, s.317

Türkiye'deki gazete adedi ve yıllık toplam tirajların gelişimine bakıldığında, TÜRKİYE'nin veri sunduğu ilk yıl olan 2005 yılında 1.848 adet gazete bulunmakta iken bu sayı 2013 yılına gelindiğinde 3.100'e çıkmış, %67.7 oranında artmıştır. Bu süre içinde yerel gazete sayısı %64 oranında artarken bölgesel gazeteler %128, ulusal gazeteler ise %105 oranında artmıştır.

Yıllık toplam tirajlara bakıldığında geçtiğimiz dokuz senede ülkede satılan gazete sayısı %50 oranında artmış, yerel ve bölgesel gazete tirajları sırasıyla %34 ve %25 artarken, ulusal gazetelerin tirajı %54 oranında yükselmiştir. Türkiye'de satılan ulusal, yerel, bölgesel, günlük ve günlük olmayan tüm gazetelerin toplamı günlük ortalama çevrildiğinde 2005 yılında günde ortalama 4.192.536 adet gazete satılırken, 2013 yılında 6.291.458 adet satılmaya başlanmıştır.

Bugün için Türkiye'de yılda satılan toplam gazete adetlerinin %83.2'si ulusal gazete tirajlarından, %16.8'i yerel ve bölgesel gazete tirajlarından gelmektedir. Bu oranların dağ dānē 2005-2013 yılları arasında fazla değişmemiş, 2006 yılında ulusal gazetelerin %85.5 ile ülke tirajlarından en yüksek payı aldığı yıl olurken, 2010 yılı ise %80 ile en düşük payı aldığı yıl olmuştur. Ulusal gazetelerin Türkiye'de pek çok il ve ilçeye dağılılabiliyor olması tek ilde bir gazetenin hakimiyeti durumunu yaratmamıştır. Amerika Birleşik Devletleri, Rusya, Japonya, Kanada, Almanya ve Fransa'daki yapıya aksine Türkiye'de ulusal gazetelerin İngiltere'deki gibi açık farkla güçlü olduğu görülmektedir. Türkiye'de basın sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar arasında maddi imkanlar arasında dev uçurumlar bulunmakta, bu uçurum yerel basın organlarıyla ulusal basın kuruluşları arasında daha da büyümektedir. Sonuç olarak Türkiye'de yerel basın kuruluşları ekonomik yönden oldukça kısıtlı imkanlarla Batı'daki benzerlerinden ayrılmakta, ancak ayakta kalma mücadelesi vermektedirler.²⁷³

²⁷³ Suat Gezgin (ed.), **Türkiye'de Yerel Basın**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 2007, s.178

Tablo 33
Türkiye’de Gazete Adet/Tiraj/Çeridi İstatistikleri (2005-2013)

	Gazete Sayıdır	Yerel	Bölgesel	Ulusal	Yıllık Tiraj	Yerel	Bölgesel	Ulusal
2005	1.848	1.713	47	88	1.530.275.540	252.884.222	38.931.906	1.238.459.412
2006	1.993	1.850	52	91	2.240.851.025	267.910.951	57.701.132	1.915.238.942
2007	2.336	2.140	58	138	2.341.577.955	326.759.547	75.892.636	1.938.925.772
2008	2.479	2.304	58	117	2.550.125.909	363.258.695	39.782.116	2.147.085.098
2009	2.604	2.368	73	163	2.139.981.977	326.925.950	51.737.336	1.761.318.691
2010	2.780	2.501	92	187	2.432.181.300	404.376.944	81.191.505	1.946.612.851
2011	2.905	2.618	91	196	2.130.183.241	367.894.430	40.698.665	1.721.590.146
2012	3.004	2.717	102	185	2.143.479.869	360.672.612	33.588.246	1.749.219.011
2013	3.100	2.813	107	180	2.296.382.004	338.106.943	48.779.838	1.909.495.223

Kaynak: TÜİK, Yazdır Medya İstatistikleri 2005-2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16122>, (3 Kasım 2014)

Türk basınının baklangıcı kabul edilen 1831 yılından beri devlet denetimi altında ve bir tekelleşme eğiliminde olmas²⁷⁴ ve Medyada Asil Nadir ve Aydın Doğan’ın yaptırdığı satış alanlarıyla 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başında hız kazanan holdingleşme hareketine rağmen Türk basınında bir tekelleşmeden çok oligopol bir yapı olduğu görülmektedir. 24 Ocak 1980 kararlarıyla liberal ekonomiye geçen ülkemizde kimi zaman devlet eliyle kimi zamansa özel sektörün yarattığı tekellerin önüne geçilmiştir. Ülkemizde de diğer liberal ekonomilerde başında hakim olan oligopol yapı görülmekte, çok sayıda alıcıya karşılık az sayıda satıcı gazete yayıncılığı bulunmaktadır.²⁷⁵ Bunlardan belli bakıldığında isimlendirmek gerekirse Hürriyet, Hürriyet Daily News, Posta ve Fanatik gazetelerinin yayıncısı nihai sahibi Doğan ailesi olan Doğan Yayın Holding A.Ş.²⁷⁶, Hürriyet Gazetecilik ve Doğan Gazetecilik; daha önce Çalık Grubu’na ait iken Kalyon Grubu’na satılan Sabah Gazetesi’nin sahibi Turkuvaz Medya; ağırlıklı olarak abonelik yoluyla dağıtılmayıp ve tirajı 1 milyon civarında olan Zaman Gazetesi’nin sahibi Feza Gazetecilik; Habertürk’ün sahibi Ciner Medya Grubu; daha önce Çukurova Medya Grubu’na ait olan Akşam ve Güneş gazetelerinin sahibi Türk Medya; Türkiye Gazetesi’nin sahibi Kılbas Yayın Holding ve Kılbas Gazetecilik; Yeni Kafak Gazetesi’nin sahibi Albayrak Medya Grubu; Milliyet ve Vatan gazetelerini Doğan Grubu’ndan satın alarak sektöre yakın zaman önce giren Demirören Grubu; Bugün gazetesinin sahibi Koza-İpek Grubu; Sözcü, Cumhuriyet, Star, Taraf gazetelerinin sahibi olan şirketler Türk basınında önde gelen oyuncularındandır.

²⁷⁴ Oya Tokgöz, **Temel Gazetecilik**, 9.Basım, Ankara: Kültür Kitabevi Yayınları 2012, s. 44.

²⁷⁵ Şevket Saydın, Basın İşletmelerinin Ekonomisi, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Hakemli Dergisi**, Sayı 22, 2005, s.73.

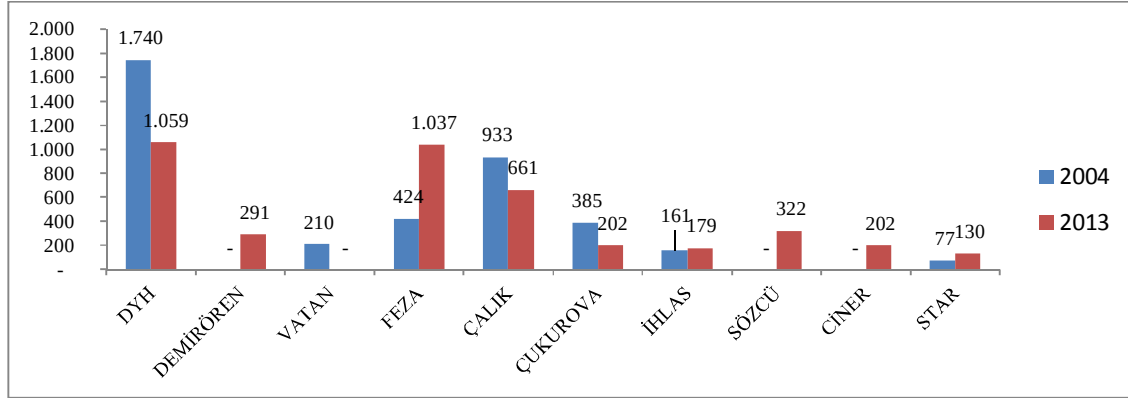
²⁷⁶ 2014 yılında Doğan şirketler Grubu Holding A.Ş. ile birleşerek tüzel kişiliği son bulmuştur.

TÜİK verileri sektör üzerine genel büyüklükleri belirlerken, Basın Kurumu (BKK) verileri de tek tek gazetelerin tirajları üzerine bilgi sunmaktadır. Doğan Grubu pazarlama satış ve stratejik planlama bölümü bünyesinde BKK verileri esas alınarak önde gelen gazeteler dahil olmak üzere 70 ila 80 arasında değişen gazetenin verileri tutulmaktadır. Bu verilere esas alınarak hazırlanan 2004-2013 karşılaştırmasına bakılacak olursa, süreç içinde Doğan şirketler Grubu Holding A.Ş. tirajlarının günde ortalama 1.7 Milyon adetten 1.1 Milyon adede, Çalık Grubunun 933 Bin adetten 661 bin adede, Çukurova Grubunun 385 bin adetten 202 bin adede düştüğünü görülmekte, buna karşılık Feza Grubunun tirajları 424 bin adetten 1 milyonun üzerine çıkardığı tespit edilmektedir. Bununla birlikte 2004 yılında medya sektöründe olmayan Demirören Grubunun 2013 yılında 291 bin adet tirajı bulunmaktadır. 2004 yılında Başınş Gazeteciler adıyla faaliyet gösteren Vatan Gazetesi de 2013'e gelindiğinde sektörde ayrı bir grup olarak değil, Demirören Grubunun bir parçası olarak yer almaktadır. 2013 yılına gelindiğinde 2004 yılında henüz sektörde bulunmayan Sözcü Gazetesi ve Ciner Grubuna ait Habertürk de sektöre göreceli olarak yeni girmiş gazeteler olarak karşılaştıra çıkmaktadır. 2004-2013 yıllarında tirajları artırmayı başarmış olan gruplardan biri Türkiye Gazetesinin sahibi Kılas Grubu, diğer ise Star Gazetesinin sahibi Star Medya Grubu olmuştur.

2004-2013 yılları arasında tirajı önemli oranda azalan Doğan şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin bu durumunun önemli bir nedeni bünyesinde bulunan bazı gazeteleri başka gruplara satması veya yayınlamayı durdurmasına bağlıdır. 2004 yılında grubun bünyesinde Hürriyet, Posta, Milliyet, Fanatik, Gözcü, Radikal, adı daha sonra Referans olarak değişen Finansal Forum ve Hürriyet Daily News gazeteleri bulunmaktayken 2013 yılına gelindiğinde şirket Milliyet Gazetesini 2008 yılında satın aldığı Vatan Gazetesi ile birlikte 2011 yılında Demirören Grubuna satmış, Referans Gazetesini Radikal Gazetesi ile birleştirdikten sonra yayına devam etmemiş, Gözcü Gazetesini ise yayınlamaktan vazgeçmiştir. 2014 yılına gelindiğinde Grubun bünyesinde bulunan Hürriyet Gazetecilik dahilinde Hürriyet Gazetesi ve Hürriyet Daily News, Doğan Gazetecilik kapsamında ise Posta ve Fanatik Gazeteleriyle yola devam edilmektedir. Hürriyet bünyesinde bulunan Radikal Gazetesi ise yayın hayatına Haziran 2014'ten başlayarak dijital olarak devam etmektedir.

Doğ an Grubu gibi tirajı azalan Çukurova Grubu'nda da (2005 yılından itibaren Türk Medya Grubu) 2004 yılında yayınlanan Bulvar Gazetesi ile Halka ve Olaylara Tercüman Gazetesi'nin yayını durdurulmuş, Akşam ve Güneş Gazeteleri ile gazetecilik yapmaktadır.

2004-2013 yıllarında en dikkat çekici tiraj artışı ise abonelik yoluyla satış yapan Zaman Gazetesi'nin sahibi Feza Grubu'nda olmuştur.



Grafik 5: 2004 Yılındaki Medya Sahiplerinin Günlük Ortalama Tirajları'nın 2013'teki Durumu

Doğ an Grubu: Doğ an şirketler Grubu'nun başlıca şirketi olarak medya ve ilişkili konularda faaliyette bulunan Doğ an Yayın Holding A.Ş., kurulduğu 1998 yılından bu yana Türk medyasında öncü bir rol üstlenmiştir. Grubun gazete, dergi ve kitap yayıncılığı ve televizyon ve radyo yayıncılığı ve program yapımcılığı ve internet, basım ve dağıtım alanlarında faaliyetleri bulunmaktadır. Gruba ait Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. ile Doğ an Gazetecilik A.Ş. olmak üzere halka açık iki adet gazetecilik şirketi ile yine halka açık olan Doğ an Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş. adında Burda GMBH ile ortak bir dergi grubu bulunmaktadır.

10 sene öncesinde, 2004 yılında %37 civarında pazar payına sahip olan DYH'nin günlük ortalama tirajları 2013 yılında gelindiğinde 1.7 milyon adetten, 1.1 milyon adede düşmüştür. Bu süreç içinde Doğ an Grubu 26 Temmuz 2007 tarihinde Vatan Gazetesi'ni satın alması, aynı yıl 100 bin adedin üzerinde günlük ortalama tirajı olan Gözcü Gazetesi'ni kapatması, 2011 yılında Vatan Gazetesi ve sahibi olduğu ilk gazete olan Milliyet Gazetesi'ni Demirören-Karacan ortaklığına satması. Gözcü, Milliyet, Vatan gazetelerinin artık tirajlara dahil

olmamasē ve sektörel trendlerin etkileriyle bugün için Doĝ an Grubu gazetelerinin Pazar payē %20'inin biraz üzerindeki bir noktaya oturmaktadır.

Hürriyet Gazetecilik: 2004 yēē Hürriyet Gazetecilik faaliyet raporunda da ifade edildiĝ i üzere 1948, yirminci yüzyēē dünyasēē yeniden biçimlendiĝ i, toplumsal değ er ve sistemlerin yeniden yapılandĝ ē Türkiye Cumhuriyeti'nin 1948 çok partili hayata geç ik dönemi yakadĝ ē kritik yē lardandır. Yüzyēē daha ilk yarēē bitmeden iki dünya savakē yakanmā, milyonlarca insan ölmük, insanoĝ lu atom bombasēē gücünü yakēndan görmüktür. Batēē güçlerin NATO'nun ana ilkelerinde anlakmasēda, Birlekmik Milletler Meclisi'nin İnsan Haklarē Bildirgesi'ni kabul ediki de, Avrupa Ekonomik Birliĝ i Örgütü'nün kurulmasēda, İngiltere'nin "Avrupa Konseyi" oluturulmasēē önermesi de aynē yē da olmaktadır. Bu dünya konjonktürü ortasēda, İkinci Dünya Savakēna girmemesine raĝ men savak kokullarēē getirdiĝ i yoksunluĝ u ve yoksulluĝ u yakayan ve kapalē ekonomisini canlandēmaya çalēan Türkiye, bir yandan da toplumsal değ ikimin gerginlikleriyle bak etmeye çalēmaktadır. Kē böyle bir ortamda Hürriyet, 11 Mayē 1948'de okuyucusuyla bulukmuk, Türkiye'nin tarihini yazmaya baklamātē.

Yayē hayatēna 1 Mayē 1948'de 1 Her sabah yeni bir gün baklar ve rotatifler dönerō felsefesiyle baklayan basēē amiral gemisi Hürriyet, 1992 yēēda %10 hissesini halka arz etmiştir. 1994 yēēda bugünkü sahibi Aydın Doĝ an tarafēdan satē alēan Hürriyet'in İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya ve Trabzon olmak üzere altēbölgede baskē yapan tesisleri DPC adē altēda yapılanmātē. 1997 yēēda kirketin ilk online girikimi olan hurriyet.com.tr devreye girmiştir. 2002 yēēda Frankfurt'ta baskē tesisleri kuran Hürriyet, Avrupa'da da Hürriyet ve bakka gazeteleri basmaya baklamātē. Sektörünün gelikmelerini ve ihtiyaçlarēē yakēndan izleyen Hürriyet, yē lar içinde baĝ lē ortaklēklarē ve ıktirakleri aracēē yla çalēmalarēē esas ık alanē olan gazeteciliĝ in yanē sēra basēn, daĝ āēn, internet hizmetleri, ilancēēk alanlarēda da yaygēnlaştērmātē. Son olarak, 2007 Nisan bakēda Doĝ u Avrupa ülkeleri ve Rusya'nēn lider reklam yayēncēē kirketi Trader Media East'in (TME) %67,3'ünü Londra Borsasēēndan çā rē yolu ile satē alan Hürriyet, böylece reklam yayēncēē ēēn bölgesel oyuncularēdan biri haline gelmiştir. Bugün için Türkiye tirajlarēdaki yeri üçüncü sērada yer almakla birlikte Hürriyet Gazetes'i'nin gerek marka değ eri gerekse eriktē i okur profilinin etkisiyle bilanço ve gelir tablosu büyüklük ü ile Türkiye'nin bir numaralē gazete kirketidir.

Hürriyet Gazetecilik, önceki yıllarda Hürriyet Gazetesi'nin yanında Gözcü, Finansal Forum, Referans gibi başka gazeteler de yayınlamaktadır. Bugün için Hürriyet Gazetesi ile birlikte 2010 yılında Doğan Gazetecilik'ten satın aldığı Radikal Gazetesi ile Türkiye'deki yabancılara hitap eden İngilizce gazetesi Hürriyet Daily News'ün yayıncılığına devam yapmaktadır. 2004 yılında yayınladığı Hürriyet, Gözcü, eski adı Finansal Forum olan Referans Gazetesi, Hürriyet Daily News ile toplamda 649 bin tiraj ve %14 tiraj payına sahip olan Hürriyet Grubu Gazeteleri, 2013 yılına gelindiğinde Grup Gözcü ve Referans Gazetelerini kapatmış, Radikal Gazetesi'ni Doğan Gazetecilik'ten satın almış olduğu durumda 432 bin tiraj ve %8'in biraz üzerine bir tiraj payına elinde bulundurmaktadır.

Doğan Gazetecilik: Doğan Grubu'nun sahibi Aydın Doğan'ın gazetecilik sektörüne girişi 1979 yılında Milliyet Gazetesi'ni satın alarak olmuştur. Doğan Gazetecilik'in de kökeni ve ilk sahibi olduğu gazete Milliyet Gazetesi'dir.

Milliyet Gazetesi Ali Naci Karacan tarafından 3 Mayıs 1950 yılında, Nuri Akça Matbaasında çıkarılmış, ilk yılların yazı kadrosunda, Refik Halit Karay, Bedii Faik, Tarık Buğra, Peyami Safa, Refi Cevat Ulunay gibi imzalar bulunmuştur. 1960 yılına kadar Ali Naci Karacan'ın kahsi şirketi olan Milliyet, Milliyet Gazetecilik A.Ş.'nin kurulması ile anonim şirket haline dönüştürülmüş, 20 Temmuz 1979'da gazetenin sahibi Aydın Doğan olmuştur. 1990'lere yıllara gelindiğinde Milliyet, tiraj kaygısı olmayan " Güvenilir Gazete " imajı ile okurunun karşısına çıkmaktadır. 1994 Yılından itibaren Milliyet logosunun altında Basında Güven yazmaktadır. 2003 yılı sonunda Posta, Radikal, Fanatik gazetelerini çıkaran Simge Yayıncılık ve Dağören A.Ş. ile devir alma yolu ile birleşim ve şirket ismi Doğan Gazetecilik A.Ş. olarak değiştirilmiştir.

Doğan gazetecilik, 2010 yılında portföyünde bulunan Radikal Gazetesi'ni yine bir Doğan Grubu şirketi olan Hürriyet Gazetecilik'e satmıştır. 2011 yılında ise portföyünü optimize ederek ve büyüme ivmesi yüksek yayınlarına getirme karar çerçevesinde, Milliyet ve Vatan gazetelerini 2 Mayıs 2011 tarihinde DK Gazetecilik Yayıncılık A.Ş.'ye satmış ve gerçekleştirmiştir. Bu tarihten itibaren Türkiye'nin bayi satışta en yüksek gazetesi olan Posta ve en çok satılan spor gazetesi Fanatik gazetelerinin yayınlanması ve bu yayınlarının web sitelerini hızla güncellemek ve sosyal medyadaki varlığına güçlendirmeye devam etmektedir.

2004 yēānda yayēnladēē Milliyet, Posta, Fanatik ve Radikal ile toplamda 1.091 bin tiraja sahip olan Doĝ an Grubu Gazeteleri %23 pazar payēna sahipken, 2013 yēāna gelindiĝ inde Grup ilk gazetesi Milliyet ile 2008 yēānda satēn aldēē Vatan Gazetesini Demirōren-Karacan Grubuēna, 2010 yēānda ise Radikal Gazetesini Hürriyet Grubuēna satmēk olduĝ u durumda 627 bin tiraj ve %12nin biraz üzerinde bir tiraj payēnē elinde bulundurmaktadır.

Turkuvaz Medya Grubu: Turkuvaz Medya Grubuēnun sahibi olan Çalēk Holding Anonim ħirketi (ñÇalēk Holdingō) 1997 yēānda kurulmuk olup, faaliyet konusu tekstil, enerji, telekomünikasyon, inkaat, gayrimenkul, yatēēm, pazarlama ve medya sektörlerinde faaliyet gösteren ħirketlerin idare ve koordinasyonunu saĝ lamak ve yatēēm yapmak olmuştur.

2004 yēānda Sabah Grubu olarak faaliyet gösteren Sabah, Pas Fotomaç, Takvim ve Yeni Asē Gazeteleri o tarihte 933 bin tiraj ve yaklaşık %20 tiraj payēna sahip iken, 2013 yēānda bu kez Çalēk Grubuēnun altēnda aynē gazetelerle faaliyet göstermektedir. 2013 yēē itibarēyla 661 bin tiraj ve %13 tiraj payēnēn sahibidir.

2004 yēānda Sabah Grubu olarak geçen medya grubu 2005 yēānda Ciner Grubuēna ait Merkez Medya tarafēndan, 2007 yēānda TMSF tarafēndan el konulduktan sonra ise Çalēk Grubu tarafēndan satēn alēnmēktē. En son olarak Aralēk 2013ōde Kalyon Grubu tarafēndan satēn alēnan medya grubu faaliyetleri, 31.12.2013 tarihi itibarēyla Çalēk Grubu konsolide mali tablolarēnda durdurulan faaliyetler olarak sēāflanmēktē. Çalēk Holdingē ait kurumsal web sitesinden alēnan 31.12.2013 tarihli UFRS raporuna göre grubun 8ā gayrifaal olan 22 adet medya ħirketi bulunmaktadır. Bu ħirketlerden Turkuvaz Dergi Basēn A.ħ., 2008 yēēnēn ocak ayēnda faaliyete geçmiĝ, Sabah, Fotomaç, Takvim gibi gazeteler ile Türkiye Forbes, ħamdan, Bebeĝ im ve Biz gibi dergilerin yayēncēē olmuştur. Grubun bir diĝ er gazetecilik faaliyeti Turkuvaz ħımr Gazete Dergi Basēn Yayēn A.ħ. kanalēyla Yeni Asē gazetesini yayēnlamaktē. Sadece gazete ve dergi yayēncēē ē yapmakla kalmayan grup 31 Aralēk 2013 tarihi itibarēyla ATV televizyon kanalēnē da sahibidir.

ħirketin halka açēk olmamasē nedeniyle mali tablo açēklama zorunluluĝ u bulunmamakla birlikte kurumsal internet sitesinde en son 31 Aralēk 2013 tarihli UFRS raporu bulunmaktadır.²⁷⁷ Çalēk Holding, kurumsal web sitesinde yayēnladēē konsolide UFRS mali

²⁷⁷ Çalēk Holding, Yatēēncēē ħıkkileri, UFRS, <http://www.calik.com/tr/yatirimciiliskileri/ufrs> (1 Aralēk 2014)

tabloların 30.06.2013'e kadar ABD Doları olarak yayınlarken, 31 Aralık 2013 ile başlayarak TL olarak yayınlamaya başlamıştır. Buna göre Grubun 31 Aralık 2013 tarihinde durdurulan faaliyetlere sonuçları medya varlıkları 2.188.037 Bin TL, yükümlülükleri ise 1.839.695 Bin TL tutarındadır. Medya bölümü hasılatı ise 1.020.067 Bin TL, brüt karı 158.377 Bin TL, esas faaliyet zararı 63.863 Bin TL, net zarar ise 398.269 Bin TL olarak gerçekleşmiştir. 31.12.2012 itibarıyla ABD Doları olarak yayınlanan verilere göre ise grubun medya varlıkları 1.130.144 Bin USD, kaynakları ise 1.152.500 Bin USD olarak gerçekleşmiştir. 2008-2012 döneminde medya grubunun net varlıkları her yıl azalmış, 2012 yılında negatife dönmüştür. Grubun kurumsal sitesinde yayınladığı 30 Haziran 2013 tarihli en son USD bazlı rapora göre varlıkları 1.082.327 Bin USD, yükümlülükleri ise 1.126.492 Bin USD olarak gerçekleşmiş, net varlığı 44.165 Bin USD negatif pozisyonunu ve 19.044 Bin USD net zarar, zarar pozisyonunu devam ettirmiştir.

Tablo 34
Turkuvaz Medya Medya Varlık ve Kaynaklarının Tutarı (2008-2013)

Bin USD	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Varlıklar	1.168.351	1.192.535	1.258.795	1.085.803	1.130.144	1.025.178
Kaynaklar	862.150	938.468	1.020.129	1.042.490	1.152.500	861.966
Net Varlıklar	306.201	254.067	238.666	43.313	-22.356	163.211

Kaynak: <http://www.calik.com.tr/yatirimciiliskileri/ufrs> (1 Aralık 2014)

*1 ABD Doları = 2.1343 TL, 31.12.2013 yılı sonu TCMB kurundan ABD Dolarına çevrilmiştir.

Grubun 2013 medya gelirleri 535.9 Milyon ABD Doları net dönem zararı ise 209.2 Milyon ABD Doları olmuştur. Sabah-ATV Grubunun sahibi olan medya bölümünün satış alanlarından beri kara geçememesinin en önemli nedeni finansman giderleri olmuştur. Grubun medya gelirleri içinde televizyon yayıncılığı da önemli yer tutması nedeniyle gazetecilik sektörünün bunun içindeki yeri konusunda bir çıkarım yapılamamaktadır.

Tablo 35
Turkuvaz Medya Bölümü Gelir Tabloları(2008-2013)

Bin USD	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Satışlar	485.592	637.114	656.878	599.953	490.520	535.935
SMMM	418.177	-561.266	-505.529	-481.541	-455.14	-452.746
Brüt Kar	67.415	75.848	151.349	118.412	35.406	83.189
Faaliyet Giderleri	39.758	-78.137	-87.126	-91.152	-88.249	-116.742
Faaliyet Karı (Zararı)	27.657	-2.289	64.223	27.260	-52.843	-33.553
Diğer Gelir/(Gideri)	586	-364	-451	-1.824	-422	-1.496
Finansman Gelir/ (Gideri)	-154.049	-73.601	-79.941	-217.171	-28.787	-156.777
Vergi Öncesi Kar	-125.806	-76.254	-16.169	-191.735	-82.052	-191.826
Vergi Karşılığı	2.056	27.606	1.304	-6.552	14.103	-17.421
Net Dönem Karı (Zararı)	-123.750	-48.658	-14.865	-198.287	-67.949	-209.247
Azınlık Payı	-59.079	-1.769	22.367	-81.502	20.317	n.a.
Amortisman	13.607	19.502	20.445	21.386	21.527	20.001

Kaynak: Çalık Holding, Yatırımcı İlişkileri, UFRS, <http://www.calik.com.tr/yatirimciliskileri/ufrs>, (1 Aralık 2014)

*1 ABD Doları= 1.90334 TL, 2013 yılı ortalama TCMB kurlarından ABD Dolarına çevrilmiştir.

Çukurova Medya Grubu/ Türk Medya Yayın Grubu: Türkmedya Grubu bünyesinde 1 ulusal haber kanalı(360), 2 ulusal gazete (Akşam ve Güneş), 1'i haftalık, 4'ü aylık 5 dergi (Alem, Platin, Stuff, Autocar ve FourFourTwo) ve 1'i ulusal (Alem FM), 1'i bölgesel (Lig Radyo) olmak üzere 2 radyo kanalı bulunduran bir medya ve yayın grubudur.

1997 yılından itibaren Akşam Yayın Grubu adıyla Çukurova bünyesinde faaliyet gösteren grup, 2005 yılında Türkmedya adıyla tekrar organize olmuş, gerek izleyici, okur ve dinleyici, gerekse basın reklam pazarı bazında Türkiye'nin en güçlü yayın gruplarından biri haline gelmiştir. Grup, 21 Kasım 2013 tarihinde 62 Milyon ABD Doları karşılığında satın alan yeni sahibi Ethem Sancak'ın yönetim kurulu başkanlığı altında yayın hayatına devam etmektedir.

Akşam ve Güneş gazetelerinin Çukurova Grubu'na ait olduğu dönemde grup bir süre Tercüman ve Bulvar olmak üzere 2 gazete daha yayınlamıştır. Önceleri İlçak ailesine ait olan Bulvar ve Tercüman gazeteleri, daha sonra Çukurova Grubu'na satılmak, Bulvar Gazetesi 1 Mayıs 2008'de kapanmıştır. Tercüman gazetesinin isim hakkı üzerine ise İlçaklar ve Çukurova arasında uzun süre mahkeme devam etmiş, bir süre iki grup da Tercüman ismiyle gazete yayınlamıştır. Çukurova Grubu'nun yayınladığı Tercüman, Halka ve Olaylara Tercüman, İlçaklar'ın yayınladığı ise Düünden Bugüne Tercüman olarak anılmaktadır. 2005 yılında mahkeme kararıyla isim hakkı Çukurova Holding'e geçmiş, gazete dükken tirajları sebep gösterilerek 24 Haziran 2010'da kapatılmıştır.

2004 yılında Çukurova Grubu altında faaliyet gösteren Akşam, Güneş, H.O. Tercüman ve Bulvar Gazeteleri o tarihte 443 bin tiraj ve yaklaşık %9.5 tiraj payına sahip iken, 2008 yılında

Bulvar, 2010 yēında Tercüman gazeteleri kapatılmaktadır. 21 Kasēn 2013 tarihinde 62 Milyon ABD Dolarēkarkēē ında Sancak Grubu'nun sahibi Ethem Sancak'ın satılan Grup bünyesindeki Akkım ve Günek gazeteleriyle faaliyet göstermekte, 202 bin tiraj ve %4 tiraj payēē elinde bulundurmaktadır.

Feza Gazetecilik: 1986 yēında yayēn hayatēna baklayan Zaman Gazetesinin sahibi olan Feza Gazetecilik, Zaman Gazetesi dēında 2007'de yayēna baklayan ve İngilizce yayēn yapan Today's Zaman gazetesinin, Cihan Haber Ajansı'nın, Aksiyon Dergisi ve Zaman Kitap'ın da sahibidir. 2000'li yēların başında 200 bin adet civarında tirajē ve %4.5 tiraj payēna sahip olan Zaman Gazetesi 2004 yēında 400 binin üzerinde tiraj ve %9 tiraj payēna sēçramā, 2013'e gelindiē inde 1 milyonun üzerinde tiraja ve %21'e yaklakan pazar payēna sahip olmuştur. Zaman Gazetesinin satēk modeli birçok gazetenin aksine abonelik yoluyla yapılmakta olup, 2013 yēlsonu itibarēyla abonelik yoluyla satēdārē 1.017 Bin adet, bayi kanalēyla satēdārē ise 20 bin adet civarındadır.

Albayrak Medya Grubu: Yayēn hayatēna 1995'e baklayan Yenikafak Gazetesinin sahibi olan Albayrak Grubu'nu medya varlēklarē Yeni Kafak İnternet, TVNet ve Derin Tarih Dergisi'nden olumaktadır. Muhafazakar anlayēla yayēn yapan Albayrak Grubu'na ait Yeni Kafak gazetesinin tirajlarē 2004'ten bu yana büyük deēikim göstermemiē, 114 bin adet ortalamadan 109 bin adet ortalamaya ufak bir dükük yakamaktadır. Gazetenin Türkiye gazete tirajlarēndan aldē ēpay %2'nin biraz üzerindedir.

Kılas Medya Grubu: 22 Nisan 1970'de Hakikat ismi ile kurulan Türkiye Gazetesi bugünkü ismini 30 Nisan 1972'de almaktadır. 1978 yēında kurucusu Dr. Enver Ören'in Japonya'da katēddē ē FIEJ Kongresi'nde Asahi Shimbun'da tanēmasēnē ardından Türkiye Gazetesi elden daē dēn sistemine baklamā, 1980'de gazete daē dēn tekkilatēnē kullanarak pazarlama faaliyetlerine baklamaktadır. 1981 yēında kendi baskētesislerini kurarak ofset sistemine geçmiştir. 1 Ekim 1982'de Türkiye Gazetesi Çocuk, 1 Mayıs 1982'de İngilizce Made in Turkey ilavesi yayēna girmiē, 1983 yēında baskē makinelerini kendisi üretmeye baklamā, bu ofset makineleri Ankara, Adana, Erzurum ve Samsun'da kurulmuştur. 1985 yēında Türkiye Gazetesi sekiz sayfadan 12 sayfaya çēkarılmaktadır. Aynē yēl tirajē 119 bine, 1986 yēında ise 300 bine ulamaktadır. 1989'da Türkiye Gazetesinin sayfa sayēsē 12'den 16'ya çēkmā, 3 kubat 1987'den itibaren Avrupa'da (Frankfurt) baskēya baklamaktadır.

24 Ekim 1987'de İstanbul Sanayi Odası'nın aracılığıyla Türkiye Gazetesi'nin büyük firmalar seralamasında basın sektöründe ikinci durumda olduğu açıklanmış, 28 Mart 1988'de Kırıkmatbaas'e faaliyete geçmiştir. 29 Kasım 1990'da gazetecilik sektöründe Türkiye'de keşif zor bir rekora imza atarak 1,361,553 net satışa ulaşmış, 1991'de Gazete bilgisayar ortamında hazırlanmaya ve diğer baskı merkezlerine online sistemle transfer edilmeye başlanmıştır. 1998 yılında, Türkiye'nin en modern ve en büyük medya merkezlerinden birine, Kılış Medya Plaza'ya taşınan Grup, gazetelerin ve diğer kurumlarının genel yapılanma eğilimine paralel olarak Samsun Baskı Tesisleri Trabzon'da 2001, Erzurum Baskı Tesisleri ise Antalya'ya 2000 yıllarında taşınmıştır. 15 Ağustos 2000 tarihinde, Kılış Gazetecilik A.Ş. kurulmuş ve bu tarihten itibaren Türkiye Gazetesi, Kılış Gazetecilik A.Ş. tarafından yayınlanmaya başlanmıştır. 22 Nisan 2010 yılında 40. yılını kutlayan Türkiye Gazetesi, geçen 40 yıllık süre içinde sahiplik yapış ve yayın kriterleri ilk günden beri değişmemiş tek ulusal gazete olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Halka arz çalışmalarını tamamlamasının ardından 14 Haziran 2010 tarihinde Kılış Gazetecilik A.Ş. hisse senetleri IHGZT ISIN kodu ile İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 1 Ocak 2013 tarihinde Gazete'nin ebadı daraltılarak yeni boyutuyla daha rahat okunabilir hale getirilirken, 17 Eylül 2013 tarihinde logosunda revizyona gitmiştir.

Kılış Gazetecilik'in sahibi olduğu Türkiye Gazetesi 2004 yılında 161 bine yaklaşan tiraj ile %3'ün biraz üzerinde tiraj payına sahipken 2013 yılında gelindiğinde 179 bin tiraj ve %3.5 pazar payına ulaşmıştır.

Ciner Medya Grubu: Ciner Grubu sektöre ilk olarak 2005 yılında Sabah Grubu'nu satın alarak girmiş, ancak 2007 yılında bu varlığına TMSF tarafından el konulmuştur. 2013 yılında itibarıyla enerji ve madencilik, medya, ticaret, sanayi ve hizmet alanlarında faaliyet göstermektedir. Grubun medya alanındaki faaliyetleri arasında 2009 yılında Mart ayında çıkarmaya başladığı Habertürk Gazetesi'nin dışında C Yapım Filmcilik, Bloomberg HT TV ve Show TV ile internet siteleri bulunmaktadır. Yayın hayatına girdiği dönemde sektöre rekabet ve yeni bir soluk getiren Haber Türk Gazetesi'nin 2013 yılında itibarıyla 202 bin tiraj ve %4 tiraj payı bulunmaktadır.

Sözcü Gazetesi: Sözcü Gazetesi sektöre 2007 yılında girmiş, girdiği dönemde 60 bin adet olan günlük ortalama satış adetlerini 2013 yılında gelindiğinde toplumsal duyarlılıkların

üzerine giderek yakaladığı ilgiyle 300 bin adedin üzerine çıkarmıştır. Slogan Cumhuriyetin Gözcüsü olan gazete 2013 yılında Aralık ayında eriktii 353.456 adet tirajla Türkiye'nin en çok satan dördüncü gazetesi konumuna gelmiştir.

Star Gazetesi: Uzanlar tarafından 8 Mart 1999'da yayınlanmaya başlanan Star Gazetesi, ilk kurulduğunda Star TV ve Uzan Grubu'nun yazdım medya oranıyla 2004 yılında TMSF yönetimine geçmiştir. Gazetenin 2006 yılında Kırışlı bir ık adamına 5.150.000 ABD Dolarına satıldıktan sonra Star TV ile adı hariç hiçbir bağı kalmamıştır. Medyadaki haberlerden elde edilen bilgilere göre gazetenin 2014 yılında itibarıyla sahibi Türkmedya'nın da sahibi olan Sancak Grubu'dur. 2013 yılında 129.714 günlük ortalama tiraja sahip gazetenin pazar payı %2.5'in biraz üzerindedir.

Cumhuriyet Gazetesi: Türkiye'nin en eski günlük gazetelerinden olan Cumhuriyet yayın hayatına 7 Mayıs 1924'te başlamıştır. Kurucusu Yunus Nadi (1880-1945) İstanbul'da yayınlamakta olduğu Yeni Gün gazetesini İstanbul'un ırgalinden sonra Anadolu'ya kaçarak Anadolu'da Yeni Gün adıyla yayınlamıştır. Cumhuriyet'in imtiyaz sahipliğini Yunus Nadi'nin ardından eki Nazime Nadi ve sırasıyla da Nadir Nadi, Berin Nadi, Kınan Selçuk, Orhan Erinc üstlenmiştir. 1992 yılından bu yana Cumhuriyet gazetesi, Cumhuriyet Vakfı tarafından Yunus Nadi'nin belirlediğini ilkelerin de yer aldığı Cumhuriyet Vakfı Senedi doğırltusunda yayımlanmaktadır. Gazetenin bakıyazarlığı nın Yunus Nadi (1924-1945), Nadir Nadi (1945-1991) ve Kınan Selçuk (1992-2010) yapmışlardır. Cumhuriyet'in Türkçe ve İngilizce haber portalı ayrıca bir de spor sitesi vardır.²⁷⁸

2004 yılında herhangi bir medya grubunun bünyesinde olmaksızın yayın yapan Cumhuriyet Gazetesi'ne bakıldığında 2013 yılında da aynı şekilde faaliyet gösterdiğini, günlük ortalama tirajları 45 bin adetten 52 bin adede yükselttiğini gözlemlenmektedir.

Demirören Medya Grubu: Bağımsız bir gazete olarak yayın hayatına atılan Vatan Gazetesi daha önceki bölümlerde de bahsedildiğini üzere 2007 yılında Doğan Grubu tarafından satın alınmış, 2011 yılında ise Doğan Grubu'nun bir diğ er gazetesi olan Milliyet ile birlikte Demirören-Karacan ortaklığı nda oluşturulan gruba satılmıştır. Halen Milliyet ile birlikte bu grubun yönetiminde yayınlanmaya devam etmekte olup tirajları ortalama 120 bin adede

²⁷⁸ T.C. Bakanlık Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, **Bir Bakışta Türk Medyası** Ankara: 2013, sayfa 63

gerilemik bulunmaktadır. Daha önce Doğan Grubu'na ait olan Doğan Gazetecilik'in amiral gemisi olan Milliyet'in tirajları ise 2004 yılında 259 bin civarında iken 2013 yılına gelindiğinde 171 bin adede gerilemiştir. Demirören Medya Grubu toplam tirajları 291.448 adet olup, Grup toplamda %5.7 tiraj payı elinde bulundurmaktadır.

Koza Kpek: Koza-Kpek Grubu'na ait Bugün Gazetesi sektörde 2005'ten beri yer almakta olup, kökeni Tercüman Gazetesi'ne dayanmaktadır. Tercüman Gazetesi üzerindeki isim hakkı davasından ötürü bir süre Tercüman Gazetesi, Düünden Bugüne Tercüman ve Halka ve Olaylara Tercüman adlı iki ayrı ad ve iki ayrı grup tarafından yayınlanmıştır. Bugün Gazetesi'nin çıkış noktası olan versiyon, Düünden Bugüne Tercüman adıyla yayınlanan gazete olup, Tercüman Gazetesi üzerine devam eden isim hakkı davasında kaybeden İlçak Grubu, gazeteyi 2005 yılında Bugün adıyla Ciner Grubu ile ortak olarak yayınlamaya başlamış, aynı yıl Koza-Kpek Grubu'na satmıştır.

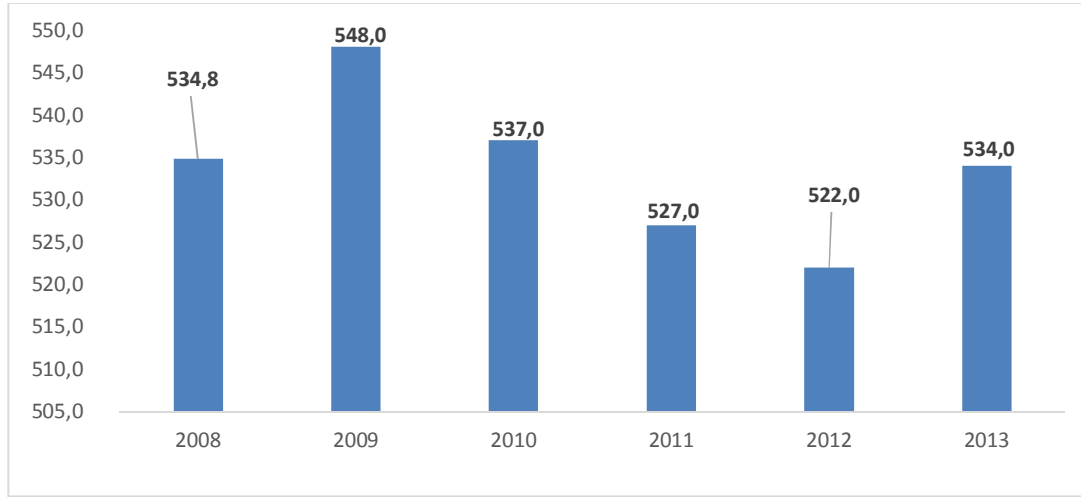
3.10 DÜNYADA VE G7 ÜLKELERİNDE GAZETE TIRAJLARI VE TIRAJLARINA GÖRE DÜNYANIN EN BÜYÜK GAZETELERİ

3.10.1 Dünyada Gazete Tirajları

Dünya'da gazete tirajları ile ilgili en çok kabul görülen bilgiler WAN'in yayınladığı Dünya Basın Trendleri raporundan alınabilmektedir. Bu konuda ikinci bir kaynağı ise dünyaca tanınmış denetim ve danışmanlık şirketi PricewaterhouseCoopers sunmaktadır. Her iki kuruluşun da metodları oldukça bilimsel ve hassas olmasına rağmen dünya tirajları ile ilgili bilgiyi birebir ve tam olarak yansıtmaları oldukça güçtür. Bunun nedeni ise, sunulan verilerin veri alınabilen ülkeler ile sınırlı olması ve veri alınamayan ülkeler için tahmin yapma zorunluluğudur.

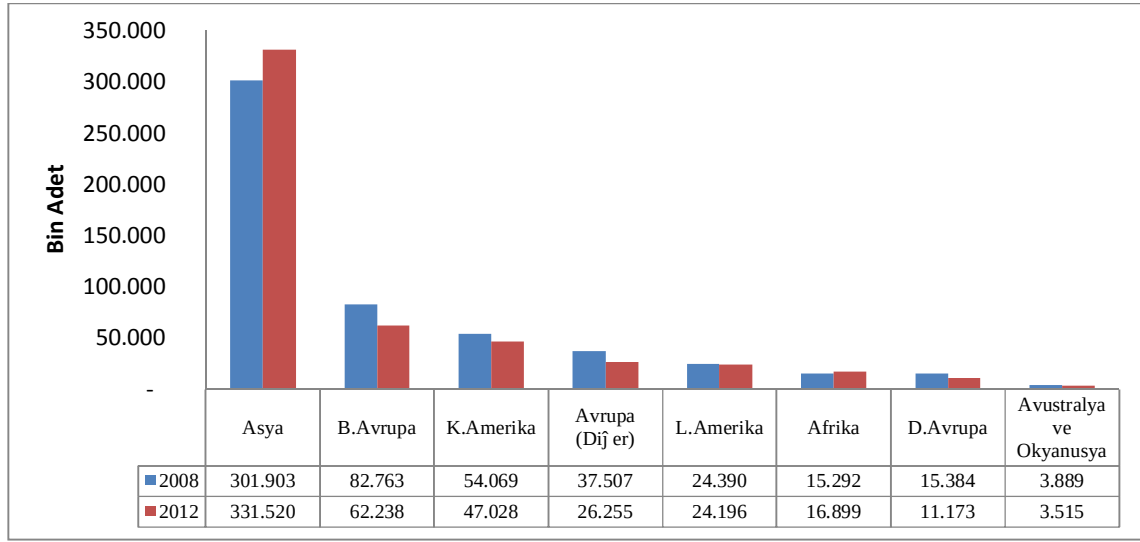
Tüm gazetelerin tek tek ölçülmesi ve dahil edilmesinin zorluğu ilaveten açıklanması gereken başka bir husus ise, gazete tirajları dendiğinde parayla satılan gazetelere, bedava dağıtılan gazeteler, günlük olarak dağıtılan yarıdan ve belli periyotlarla dağıtılan gazeteler olmak üzere üç kapsamlar bulunmakta olduğuudur. WAN'in dünya tirajlarına dair kapsamlı raporları bulunmasına karşın bu raporlar her sene bir önceki yılın küresel toplamaları üzerine güncelleme yapıldığından ötürü 2004-2013 için farklı yılların raporlarından elde edilen rakamlar anlamlı bir karşılaştırmaya imkan sunmamıştır. Bu nedenle en güncel rapor olan ve

2013’den geriye yönelik 5 yıllık küresel gazete tirajlarının ücretli ve ücretsiz tiraj adetlerini veren 2014 raporu kullanılarak aşağıdaki grafikte sunulan veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Grafikten de görüleceği üzere 2009 yılından itibaren düzenli olarak düşen basılan gazete tiraj adetlerinin 2013 yılında bir toparlanma göstererek 522 Milyon adetten 534 Milyon adede %2’lik bir artış kaydedtiği tespit edilmektedir. Ancak bu artış, gelişmiş ülkelerden çok gelişmekte olan ülkelere gelmiştir. 2014 yılı raporuna göre 2013 yılında Asya ve Latin Amerika ülkelerinde gazete tirajları sırasıyla %1.45 ve %2.56 oranında artarken, Kuzey Amerika, Avustralya & Okyanusya, Avrupa, Ortadoğu & Afrika bölgelerinde sırasıyla %5.29, %9.94, %5.2, %1 oranlarında düşüşler göstermiştir.



Grafik 6: Dünyada Paralel ve Parasız Günlük Ortalama Gazete Satışları (Milyon Adet)
Kaynak: World Press Trends 2014 (2009-2013 verileri), World Press Trends 2013 (2008 verisi)

Bölgesel bazda tiraj adetleriyle ilgili detaylı bilgi içeren 2013 yılı raporunda yer alan 2008-2012 verilerine göre 2008 yılından günümüze doğru gelindiğinde, Batı Avrupa, Kuzey Amerika, Doğu ve Orta Avrupa’da tirajlar dünya genelini aşağıya çekerken, Asya ve Afrika ülkelerinde artış yaşanmış ve toplamdaki düşüğe bir miktar yavaşlatılmıştır. Latin Amerika ise hemen hemen aynı kalmıştır. 2008-2012 arasındaki dört yıllık dönemde Asya tirajları %9.8, Afrika tirajları %10.5 artmış, Latin Amerika tirajları sadece %0.8 azalırken bir önceki yıla göre ise %0.1 gibi küçük de olsa bir artış yakalayabilmektedir. Buna karşılık Avrupa’daki tüm bölgeleri %20’den fazla tiraj kaybına uğratmış, Kuzey Amerika’daki kayıp %13, Avustralya & Okyanusya’daki kayıp ise %9.6 olarak gerçekleşmiştir.



Grafik 7: Dünyada Bölgelere Göre Tiraj Değişimi 2008-2012

Kaynak: World Press Trends 2013 (2008-2012 verileri)

Asya ülkelerindeki tiraj artışının dinamiği i aşılacak olarak Çin ve Hindistan'dan gelmiştir. Asya kıtasında genel anlamda bir artış yaşanırken, dünyada en çok satan gazeteler arasında pek çok gazetesi bulunmasına rağmen Japonya gazete tirajlarında diğer G7 ülkeleri gibi azalma trendi yaşanarak, Asya geneline uygun bir artış yakamamıştır.

Sonuç olarak 2008 yılında dünya tirajlarından 301.9 milyon milyon adetle %56.4 pay alan Asya ülkeleri, 2012 yılına gelindiğinde bu payı 331.5 milyon adet ile %61.9'a çıkarırken, Avrupa'nın payı %25.3'den %18.6'ya, Kuzey Amerika'nın payı ise %10.1'den %8.8'e düşmüştür.

3.10.2 Tirajlarına Göre Dünyanın En Büyük Gazeteleri

Dünya Basın Trendleri 2014 raporundan alınan 2013 yılı tiraj verilerine göre dünyanın en çok satan gazetesi G7 ülkelerinden Japonya'da yayın yapan Yomiuri Shimbun olurken, ilk üç gazetenin üçü de Japon gazeteleridir. Yomiuri Shimbun'un ardından The Asahi Shimbun ikinci, Mainichi Shimbun üçüncülüğüne ulaşırken n az on yıldan beri bu sıralamayı değiştirmemiştir. Geçtiğimiz on yıllık dönemde Japon gazetelerinin ilk üç sıralamaya ilave olarak dört ve beşinci sıralara da yerleştiği yıllar da olduğu gözlemlenmiştir. Örnek olarak 2006 yılı tirajlarına göre dünyanın en yüksek tirajlı gazetelerini sıralayan Dünya Basın Trendleri 2007 raporuna göre dördüncü sıraya Nihon Keizai Shimbun, beşinci sıraya ise Chunichi Shimbun elde

etmiştir. Dünya Basın Trendleri 2014 raporuna göre en yüksek tirajlı 50 gazete sıralamasında Japonya'dan tam 11 gazete yer almış, bu 11 gazetenin günlük ortalama tiraj toplamı 35.1 milyon adet olarak raporlanmıştır.

Aynı raporda dikkat çeken başka bir husus ise ilk 50 gazete içinde yer alan Hindistan kökenli 18 gazete, Çin kökenli 13 gazete bulunmasıdır. Bunun dışında sıralamada Güney Kore'den de iki, Amerika Birleşik Devletleri'nden üç, Almanya'dan bir, İngiltere'den iki gazete yer almıştır.

İlk 50 gazete içinde yer alan Batı'da gazete sayısı ise 6 adet olmuştur, bunların üçü Amerika Birleşik Devletleri, ikisi İngiltere, biri de Alman kökenlidir. Bahsi geçen Amerikan gazeteleri Wall Street Journal, USA Today ve New York Times; İngiliz gazeteleri The Sun ve Daily Mail; Alman gazetesi ise Avrupa'da da en güçlü gazetelerinden Bild gazetesidir.

2013 yılı tirajlarına göre dünyanın en güçlü 10 gazetesinin son on yılı incelenmek istendiğinde Japon gazete tirajlarında 2004-2005 döneminde aynı aboneye giden sabah ve akşam baskıları ayrı tiraj sayılırken, 2006 yılından itibaren baskı adedi yerine satış adedi esas alınmaya başlanmıştır. Bu nedenle 2005'ten 2006'ya geçişte toplamlardaki azalma gerçek bir düşüştür çok metodoloji farkından kaynaklanmıştır. İlk on gazete arasında yer alan Japon gazete çokluğundan ötürü diğer isimler 2006-2013 arasındaki sekiz yıl için incelenmiştir. Buna göre İngilizce yayın yapan bir Hint gazetesi olan The Times of India ile yine bir Hint gazetesi olan Dainik Jagran hariç tüm gazetelerin tirajlarında erime gözlemlenmiştir. Bu iki gazetenin tirajları sırasıyla %30.7 ve %47.5 artmıştır. Tiraj erimesi Asya ülkeleri olan Japonya ve Çin için daha sınırlı yüzdelerde kalırken, Almanya'daki Bild gazetesi için %28.5 olmuştur. Tirajları artıran The Times of India 2006 yılında onuncu sıradan iken 2013 yılında dördüncü sıraya, Dainik Jagran ise onyedinci sıradan beşinci sıraya yükselmiştir. Birinci ve ikinci sırada yer alan Yomiuri Shimbun ve Asahi Shimbun'un tirajlarında 2006-2013 döneminde sırasıyla %3.3 ve %7.9 oranında bir küçülmeye rağmen, bu iki gazete en yakın rakiplerinin iki katından fazla tiraja sahip olmaya devam etmektedirler. İlk on gazete arasındaki Japon gazeteleri arasında geçtiğimiz sekiz yılda en fazla tiraj kaybına uğrayan gazete %16.2 kayıp yaşayan Mainichi Shimbun'dur.

On yđ öncenin verileriyle günümüzün verilerini kēyasladđ ģnēda bahsetmeye değ er bir bakka tespit ise ilk elli gazete içinde yer alan G7 üyesi ũkelere ait gazete sayēēndaki değ iktimidir. 2004 yđē tirajlarēē esas alan 2005 yđē Dünya Basān Trendleri Raporu incelendiğ inde ilk elli gazetede bugün 11 olan Japon gazete sayēēnē o tarihte 17 olduğu, Alman gazetelerinin ise 1 yerine 2 adet olduğu görũlmektedir. İngiliz ve Amerikan gazetelerinin sayēē ise aynē kalmēēē.

Tablo 36
Tirajlarēna Gũre Dũnyanēn En Bũyũk 10 Gazetesi

Gazete	Ŭlke	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Yomiuri Shimbun	Japonya*	14.067	13.982	10.025	10.021	10.020	10.019	9.951	9.917	9.960	9.690
The Asahi Shimbun	Japonya*	12.121	11.881	8.088	8.054	8.049	8.019	7.703	7.670	7.636	7.450
Mainichi Shimbun	Japonya*	5.587	5.556	3.966	3.912	3.901	3.738	3.476	3.447	3.426	3.322
The Times of India**	Hindistan	1.680	2.439	2.542	3.146	3.433	3.556	3.885	4.090	3.314	3.322
Cankao Xiaoxi	Çin	2.627	2.869	3.163	3.183	3.142	3.254	3.136	3.059	3.073	3.073
The Nikkei	Japonya*	4.635	4.653	3.042	3.053	3.052	3.050	3.011	2.972	2.897	2.769
BILD	Almanya	3.867	3.829	3.716	3.548	3.142	3.300	2.900	2.908	2.752	2.658
Dainik Jagran***	Hindistan	1.911	2.161	2.111	2.168	2.354	2.523	2.795	2.661	2.674	3.113
Chunichi Shimbun	Japonya*	4.512	4.467	2.758	2.755	2.761	2.728	2.689	2.669	2.657	2.533
People's Daily	Çin	2.509	2.000	2.770	2.808	2.939	2.523	2.381	2.462	2.603	2.603
TOPLAM		53.516	53.837	42.181	42.648	42.793	42.710	41.927	41.855	40.992	40.533

Kaynak: World Press Trends Reports 2005-2006-2007-2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014

*Japonya'da abonelik yũntemiyle aynē eve sabah ve akşam giden gazeteler 2006 yđē ũncesinde ayrē tiraj olarak kabul edilirken, 2006'dan itibaren tek tiraj olarak kabul edilmeye baēlanmēēē. Bu nedenle 2005-2006 dũneminde azalē gibi gũrũnen durumun bir kēsmē yũntem değ iktiklđ inden kaynaklanmaktadır.

** 2006 yđēnda 11.sērada yer alan The Times of India 2007 yđēnda bir ēkē yaparak 10.sēraya yerleēmiētir.

*** 2004 yđēnda 20.sērada yer alan Dainik Jagran 2008 yđēnda 11.sēraya ēkmē, 10.sēraya yũkselmesi 2010 yđēnda gerekleēmiētir. 2013 yđē itibarēyla 8.sērada yer almaktadır.

Ŭzetlemek gerekirse dũnyada en çok satan 50 gazete arasēnda Japonya, Hindistan ve Çin hakimiyeti gũrũlmektedir. Batđē G7 ũlkelerinin hem adet, hem tiraj anlamēnda ivme kaybettiğ i gũzlemlenmektedir. Batđē G7 ũlkelerine gũre daha yavak olmakla birlikte Japonya da tiraj kaybēna uğ ramakta, buna rağ men gazete sektũrũndeki tiraj liderliğ ini sũrdũrmektedir.

3.10.3 G7 Ŭlkelerinde Gazete Tirajlarē

2004-2013 yēlarēarasēnda G7 Ŭlkelerinde gazete tirajlarē incelendiğ inde 2004 yđēnda bu ũlkelerdeki toplam ortalama tiraj adetlerinin 164.9 milyon iken 2013 yđēna gelindiğ inde bunun 129 milyon adede dũētũđ ũ ve toplamda yaklakē %22 kayēp yakadē ē gũzlemlenmektedir.

Bu on yēlēk dōnem iēinde istinai bir iki durum haricinde tūm ūlkelerde ve her yēl azalēk yakanmēk, gazete tirajlarē kan kaybetmiktir.

G7 ūlkeleri toplam tirajlarē 2004-2013 dōneminde adetsel olarak 35.9 milyon adet kayēp yakarken miktarsal olarak en yūksēk dūkūki yakayan ūlke 13.9 milyon adet ile Amerika Birlekēk Devletleri, oransal olarak en yūksēk dūkūki yakan ūlke ise %41 ile Kūgiltere olmuştur. Aynēdōnemde en az dūkūk adetsel olarak 0,7 milyon adet ile Kanadaōda, oransal olarak ise %11 ile Japonyaōda yakanmēktē.

Yēl yēl deē iklimler incelendiē inde ise en yūksēk kayēplarēn sērasēyla 2013, 2009 ve 2010 yēllarēnda yakandē ēgōzlemlemiktir. En yūksēk kaybēn yakandē ē2013 yēlēnda tirajlar 6 milyon adet dūkmūk, en ēok kaybē yakayan ūlkeler sērasēyla Amerika Birlekēk Devletleri, Japonya, ve Kūgiltere olmuştur. 2004 yēlēnda baklayarak 2010 yēlēna kadar geēen sūreēte azalēk oranlarē her yēl artarak giderken, 2011 ve 2012 yēllarēnda tiraj dūkūki bir nebze yavaklamēk, 2013ōte dūkūk yeniden ivme kazanmēktē.

Tūrkiye iēin aynēdōneme ait veriler incelendiē inde, 2004-2007 dōneminde bir artēkē ardēndan 2008-2010 dōneminde dūkūk gōzlemlemik, 2012 yēlēnda hemen hemen sabit kalmēk, 2011 ve 2013 yēllarēnda artēk kaydedilmiktir. Gelikmekte olan diēer ūlkelerle paralel hareket eden Tūrkiyeōde yazēēbasēn halen önemini korumaya devam etmektedir.

Tablo 37
G7 Ūlkeleri ve Tūrkiyeōde Ūcretli Gazeteler Ortalama Tiraj Adetleri

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ABD	54,6	53,3	52,3	50,7	48,6	46,3	44,4	44,4	43,4	40,7
Kūgiltere	16,7	16,7	16,2	15,6	15,1	14,0	12,6	11,8	10,7	9,9
Kanada	4,9	4,8	4,6	4,7	4,3	4,1	4,0	3,9	4,2	4,2
Almanya	22,1	21,5	21,1	20,6	20,1	19,7	19,1	18,5	18,0	17,2
Kalya	5,6	5,5	5,5	5,5	5,3	4,8	4,6	4,3	4,0	3,5
Fransa	7,9	7,8	7,7	7,6	7,6	7,4	7,3	7,1	6,8	6,5
Japonya	53,0	52,6	52,3	52,0	51,5	50,4	49,3	48,3	47,8	47,0
G7 Toplamē	164,9	162,2	159,7	156,7	152,4	146,7	141,2	138,3	135,0	129
Tūrkiye	4,5	5,0	5,1	5,2	5,1	4,7	4,6	4,7	4,7	5,1

Kaynak: World Press Trends Reports (2005-2014)

4. MEDYA ENDÜSTRİSİ VE GAZETECİLİK SEKTÖRÜNÜN FİNANSAL BOYUTU

4.1. MEDYA ENDÜSTRİSİ VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN FİNANSAL BÜYÜKLÜĞÜ ÜZERİNE SEKTÖREL RAPORLAR

Medya endüstrisinin sınırlarını belirlemeye çalıştığımız bir önceki bölümde altını çizdiğimiz üzere endüstrinin sınırları üzerine net ve üzerinde uzlaşmak tek bir tanım bulunmamaktadır. Kimi yerde eğlence ve medya endüstrilerini birbirinden ayırt etmek çok güçleşmektedir. Bugün için bir televizyon kanalı, radyo istasyonunu veya internet sitesini ne sadece medya endüstrisinin ne de sadece eğlence endüstrisinin parçası saymak mümkün olamamaktadır. Hatta haber ve bilgi yönüyle daha net bir şekilde ortaya çıkan gazeteler bile hem gelirlerini hem de okuyucularını arttırmak amacıyla eğlence endüstrisinin alanlarına da girebilmektedirler. Başka gazetelerinde bunu yapmasalar bile web sitelerinde, mobil platformlarında daha farklı kitlelere ulaşabilmek amacıyla içerik olarak eğlence sektörünün alanlarında faaliyet gösterebilmektedirler.

Medya ve eğlence sektörü bakışıyla sektör üzerine en kapsamlı verileri sağlayan küresel araştırma dünyaca tanınmış denetim ve danışmanlık şirketi PricewaterhouseCoopers tarafından yapılmaktadır. PricewaterhouseCoopers'in yayınladığı rapor yılda bir kez Haziran ayında yayınlanmakta, geçmişe yönelik 4 yıllık veri ile ileriye yönelik 5 yıllık tahminler her yıl güncellenmektedir. PwC'in en son yayınladığı rapor 2014-2018 dönemine ait olup, araştırmamızda güncelliği yakalamak açısından bu rapordan yararlanılmaktadır. 2014-2018 raporundaki veriler 2010 yılına kadar geri gitmektedir. Son on yıllık veri analizi yapabilmek için 2004 yılına kadar bilgi ihtiyacı duyulması ve karlılık edebilirlik açısından daha önceki yıllar için de aynı raporun 2009-2013 dönemi için yayınlanması baskısından yararlanılmaktadır.

PricewaterhouseCoopers'in her yıl yayınladığı Küresel Eğlence ve Medya Sektörü Görünümü Raporlarında medya ve eğlence sektörü bakışında altında incelediği sektörler şunlardır:

- **İnternet:** Kablolu ve kablosuz internet erişim gelirleri ve internet reklam gelirleri dahil edilmektedir.

- **Televizyonculuk:** Abonelik ve lisans gelirleri ile televizyon reklam gelirleri yer almaktadır.
- **B2B Yayıncılık:** Kİ bilgileri, ticari dergiler, profesyonel kitaplar ve adres rehberi ve ilgili reklam gelirlerini içermektedir.
- **Gazete Yayıncılığı:** Gazete satışı ile gazete reklam gelirlerini içermektedir. Kapsamında hem dijital hem basılı yayın gelirleri bulunmaktadır.
- **Kitap Yayıncılığı:** Kitap yayıncılığı altında okuyucuları satan aldıkları kitaplar, tüketicilerin, eğitim kurumları ve devletlerin eğitim kitapları konusunda yaptıkları harcamalar dahil edilmektedir. Bu bağlamda elektronik kitaplar, okul veya kütüphanelerin elektronik kütüphanelere abonelikleri ve sesli kitapları da içermektedir. Ancak eğitim kitapları destekleyici yazılan veya testler bu kapsamın haricinde tutulmaktadır.
- **Film Emlence:** Film emlence sektörü sinemadan alınan biletler, fiziksel ve online film kiralama ve satan almaları içermektedir.
- **Tüketici Dergileri:** Tüketici dergileri bağlamda reklamverenlerin bu dergilere basılı ve/veya online ortamda verdiği reklam gelirleri ile okuyucuya hitap eden dergilerin basılı ve online satış gelirleri ele alınmaktadır.
- **Video oyunları:** Bu bağlamda, konsol oyunlarına yapılan harcamalar, kişisel bilgisayarlar için satan alınan oyunlar, online oyunlar ve video oyunlarında yapılan reklam harcamaları içermektedir.
- **Müzik:** Bu bağlamda tüketicilerinin albüm, single, video gibi tüm fiziksel formatlardaki müzik kayıtları satan alımlarıyla yanısıra dijital dağıtımlar da incelenmektedir.
- **Radio:** Radio bağlamda reklamverenlerin radyo ve radyo yayın kâbekelerinde yaptıkları reklam harcamaları ele alınmaktadır.
- **Açık Hava:** Reklam panoları, otobüs durakları ve büfeler gibi sabit açık hava mekanlarında verilen reklamlar ile otobüs, tren gibi hareketli araçları üzerine verilen reklam gelirlerinden oluşmaktadır.

Yukarıda PwC'nin sektörün finansal büyüklüğüünü incelerken ele aldığı bağlamlar ve bu bağlamlara dahil ettiği gelir çekitleri incelendiğinde de görüleceği üzere, emlence ve medya sektörünün içine hangi bağlamlar dahil edilirse edilsin, bu sektörler ile çalışmamızın odak noktası oluşturan gazetelerin ortak ve karlıdır olabilir yönü reklam gelirleridir.

Medya sektörü büyüklüğü denildiğinde, bütün medya alt sektörlerinin tek ortak gelir kaynağı reklam gelirleri olması nedeniyle, medya endüstrisi ile ilgili sektör araştırmaları çoğunlukla reklam gelirinin mecralar arasında dağılımı üzerine bilgi vermektedir. Küresel reklam gelirleri ile ilgili bilgi veren ve bu konuda sektörde önemli bir saygınlığı olan Zenith Optimedia Reklam Harcamaları Raporları da ikinci bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu rapor, medya endüstrisinin televizyon, gazete, dergi, radyo, internet, sinema gibi belli başlı alt gruplarında yapılan reklam harcamalarını analiz etmekte, bu kapsamda hem küresel, hem de ülkeler bazında sağlamaktadır. Zenith Optimedia yılda dört kez yayınladığı raporlarında ise yeni gelen veriler ışığında hem bir önceki yıl verilerini, hem de ileriye yönelik tahminlerini yenilemektedir. Bunların dışında bahis konusu olan pazar büyüklükleri, hem cari (nominal) fiyatla, hem de reel fiyatlarla ifade edilmektedir. Ancak reklam gelirleri, gazete gelirlerinin sadece bir bölümünü açıklayabilmektedir. Çünkü birçok ülkede esas faaliyet alanı gazetecilik olan pek çok şirketin gelirlerinin önemli bir kısmı da gazete satışlarından, yani tirajlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle PwC'nin yılda bir kez Haziran ayında yayınladığı Ejlence ve Medya Endüstrisi Görünüm raporları sektör üzerine daha kapsamlı bir görüş bildirmektedir.

Bu iki kaynağı arasında WARC her yıl yayınladığı Dünya Basın Trendleri raporu ise daha ziyade gazeteleri esas alan ve tüm dünya çapında, sağlam veri elde edilebilen diğer bir kaynak olmaktadır. Dünya Basın Trendleri Raporları geriye yönelik olarak gazete reklam gelirleri verileri ile parayla satılan ve parasız dağıtılan günlük ve günlük olmayan gazetelerin tiraj adetleri ile ilgili bilgi sunmaktadır. Dünya Basın Trendleri raporu reklam gelirleri verilerinde Zenith Optimedia raporlarına atıfta bulunmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen raporlar değerli bir bilgi kaynağı oluşturmakla birlikte unutulmaması gereken husus her birinin metodolojisi, kaynakları ve kapsamı ülkelerde farklılıklardan ötürü birbirleriyle birebir uyumlu olmaları mümkün olmamaktadır. Ancak genel büyüklükler ve yıllar içinde değişim konusunda çalışmamıza katkı tutmuş, zaman zaman her birinden yararlanılmaktadır.

4.2 EJLENCE VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN FİNANSAL BÜYÜKLÜĞÜ

PricewaterhouseCoopers'in 15.şisini yayınladığı Ejlence ve Medya Görünümü: 2014-2018 raporunda Ejlence ve Medya Endüstrisinin küresel boyutunun 2013 yılında yaklaşık

1.7 Trilyon ABD Dolarē seviyesinde olduğu u tahmin edilmektedir. Medya Endüstrisinin genel büyüklüğü incelendiğinde on yıl öncesinde yani 2004 yılında eğence ve medya endüstrisinin büyüklüğünün 1.1 Trilyon ABD Dolarē olarak belirlenmekte olduğu u görölmekte, 2013'e gelindiğinde 1.7 Trilyon ABD Dolarēna yaklaşan büyüklüğüyle sektörün yaklaşık %49 oranında bir artışa tanık olduğu u kaydedilmektedir.²⁷⁹

Eğence ve Medya Sektörünün son on yılda %49 oranında büyüdüğü u durumda, medya mecralarından bazıları büyürken, bazıları ise küçülmüştür. Tablo 39'dan detayları incelenebileceği u üzere internet, video oyunları ve açık hava reklamcılığı gibi sektörler genel ortalamadan üzerinde büyürken, televizyonlar, dergiler, B2B, kitap yayıncılığı ve film ve müzik sektörleri genel ortalamadan altında büyüme kaydetmişlerdir. 2004-2013 döneminde radyo yayıncılığı egilimleri hemen hemen sabit kalırken, tek düşük gösteren medya ise gazete yayıncılığı olmuştur.

Haziran 2014'de yayınlanan bu raporun önümüzdeki dört yılda dair beklentileri ise eğence ve medya sektörünün 2018 yılına kadar %27.4 büyüme göstermesi ve 2.2 Trilyon ABD Dolarē seviyesine yaklaşmasıdır.²⁸⁰ PwC'nin raporuna göre, önümüzdeki beş yıllık dönemde internetin ve video oyunlarının medya sektörünün ortalamasından daha iyi performans göstermesi, gazetelerin ise ortalamadan altında, hatta negatif performans göstermesi beklenmektedir.

Tablo 38'den görülebileceği u üzere günümüzde, PwC'nin belirlediği u sınıflamaya göre, Medya ve Eğence sektöründe en büyük payı internet sektörü almaktadır. On yıl öncesinde sektördeki payı %11 oranında olan internet sektörü, 2013 yılına gelindiğinde payı %31 oranına çıkarak, 128.3 Milyar \$ seviyesinden 531.0 Milyar \$ seviyesine gelmiştir. Bu yükselişle %314 büyümüş, son on yılda en yüksek büyümeyi yakalayan medya olmuştur. İnternet gelirlerinin kendi içindeki alt kısımları incelendiğinde, internet erişim gelirlerinin önemli bir payı bulunmaktadır. İnternet erişimi medya ve eğence endüstrisinin doğal bir parçası olmasa da, PwC bu sektörü toplama dahil etmesini internet erişiminin medya ve eğenceye girer

²⁷⁹ PricewaterhouseCoopers, **10th Annual Edition, Global Entertainment and Media Outlook, 2009-2013**, New York, 2009, s. 28

²⁸⁰ PricewaterhouseCoopers, **Global Entertainment and Media Outlook, 2014-2018**, New York, 2014, <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/> (Bahsi geçen rapor sabit bir formatta olmayıp, tüm dünyadan ülkelerin tüm ana sektörlerle ilgili kullanıcılara istediği u verilere göre şekillenmektedir. Bu nedenle sayfa numarası bulunmamaktadır)

kapasite olarak gerekçesiyle açıklamaktadır. İnternet sektörünün bir alt kateder olarak incelenen internet reklam gelirlerinin tüm endüstri içindeki payı henüz %7 seviyesinde olsa da, 2004'ten 2013'e %554 büyümesi ile dikkat çekmektedir. İşte tam da bu nedenle birçok medya kurumu yazın basında yakadığı gelir kaybını internetten telafi etme arayışına yönelmektedir. Önümüzdeki 5 yıl içinde internet sektöründe büyüme beklentisi devam etmekle birlikte, üç haneli büyüme oranları yerine %56'da kalması beklenmektedir.

2013 yılında eğlence ve medya sektörü gelirlerinden en büyük ikinci payı alan televizyonculuk gelirleri ise geçtiğimiz 10 yıl içinde 280 Milyar \$'dan 400.8 Milyar \$'a çıkmış, %43'dük bir büyüme kaydetmiştir. Buna karşın, internetin çok ciddi oranda seçrayışına karşısında, sektördeki payını arttırmamış, %25'ten %24'e gerileyerek bir puan kaybetmiştir. Önümüzdeki 5 yıllık dönemde ise %23 büyümesi beklenmektedir.

Finansal haberler, ticari dergiler, profesyonel kitaplar ve reklam rehberlerini içermekte olan B2B yayıncılığı sektöründeki büyüme toplam endüstri büyümesinin altında kalmış, büyüklüğü 151.2 Milyar \$'dan 188.6 Milyar \$'a çıkmasına karşın, sektörden aldığı pay %13'ten %11'e gerilemiştir. 2013'e kadar olan dönemde de benzer bir çizgi çizmesi ve sektörden aldığı payın %10 ile sınırlanması beklenmektedir.

Gazetecilik sektörü 2004-2013 döneminde toplamda %15 küçülmüş, tiraj gelirlerinde yakalanan %6 büyümeye karşın, reklam gelirlerindeki %28'dük bu küçülmeye neden olmuştur. 2004 yılında 182.1 Milyar ABD Doları gelire sahip olan gazetelerin gelirleri 2013'e gelindiğinde 154.4 Milyar ABD Dolarına gerilemiştir. Böylelikle 2004 yılında gazetecilik sektörü dünya medya gelirlerinden %16 oranında pay alırken, bu oran 2013 yılında gelindiğinde %9'a inmiştir. Bu gelişmenin önümüzdeki yıllarda da etkisini göstermesi beklenmekte, gazetelerin medya sektöründen aldığı payın %7'ye düşmesi beklenmektedir. 2004-2013 yılları arasında internet mecraaları, video oyunları hariç hemen her medya sektöründen ama az ama çok pay çalarken, en büyük pay gazetecilikten aldığı gözlemlenmiştir.

Gazeteler gibi yazın medyanın unsurları olan tüketici dergileri ile kitap yayıncılığı da gazetecilik kadar olmamakla birlikte gelir kaybı yaşamış, kitap yayıncılığı sektöründen aldığı pay %9'dan %6'ya, tüketici dergileri yayıncılığı sektöründen aldığı pay ise %7'den %6'ya düşmüştür.

İnternet gelirlerinin ardından en yüksek büyümeyi yakalayan ikinci mecra %136 büyüyerek sektörden aldığı payı %20'den %40'e çıkaran video oyunlar olmuştur. Geçtiğimiz on yıl içinde video oyunlar sektör büyüklüğü 27.8 Milyar ABD Dolarından 65.7 Milyar ABD Dolarına çıkarken, 2018 yılına kadar olan dönemde %35 büyümeye ile 89 Milyar Dolar'a ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu büyümeye oranını yakaladığı takdirde video oyunların %27 büyümeye beklenen eğilence ve medya sektörünün üstünde büyüyeceği görülmektedir.

Kesik gelirler satışlarında yer alan rakamlar ise birden fazla sektörün altında gözüktüğü, toplama iki kere dahil olmaları içermektedir. Örnek vermek gerekirse bir gazete şirketine ait internetle ilgili gelirler hem gazetecilik hem de internet gelirlerinden yer alabilmektedir. Sektör büyüklüğünü olduğundan büyük göstermemek amacıyla iki baktığı altıda yer alan bu tip gelirler PwC tarafından tespit edilmeye çalışılmak ve toplamdan düşülmüştür.

Sonuç olarak eğilence ve medya sektörünün on yıllık değişimine baktığımızda, internetin artan gücü karşısında televizyonların bir şekilde kendisini koruduğu, video oyunlarına ilginin arttığı gazetelerin ise yavaşladığı tespit edilebilmektedir. Diğer sektörlerde ise gazeteler kadar olmasa da internette olumsuz etkilenmeler gözlemlenmektedir.

Tablo 38
Eğilence ve Medya Endüstrisi Büyüklüğü 2004-2013 Karşılaştırması ve 2018 Beklentisi

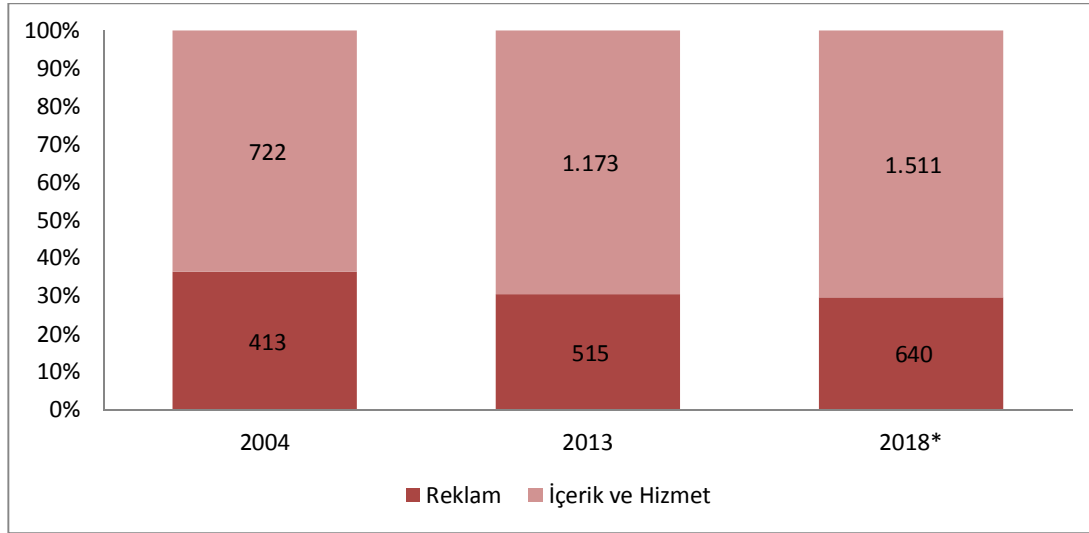
(Milyar \$)	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim	2018*	% Pay	% Değişim
İnternet gelirleri	128,3	11%	531,0	31%	314%	830,0	39%	56%
İnternet erişim	110,4	10%	413,8	25%	275%	635,5	30%	54%
İnternet reklam	17,9	2%	117,2	7%	554%	194,5	9%	66%
Televizyonculuk gelirleri	280,0	25%	400,8	24%	43%	491,2	23%	23%
TV abonelik ve lisans	134,4	12%	236,4	14%	76%	276,5	13%	17%
TV reklam gelirleri	145,6	13%	164,4	10%	13%	214,7	10%	31%
B2B gelirleri	151,2	13%	188,6	11%	25%	222,8	10%	18%
Gazetecilik gelirleri	182,1	16%	154,4	9%	-15%	155,2	7%	1%
Tiraj	68,6	6%	72,7	4%	6%	75,9	4%	4%
Gazete reklam	113,5	10%	81,6	5%	-28%	79,2	4%	-3%
Kitap yayıncılığı	103,4	9%	121,5	7%	17%	128,0	6%	5%
Film	82,8	7%	88,3	5%	7%	110,1	5%	25%
Tüketici dergileri yayıncılığı	75,8	7%	97,1	6%	28%	98,1	5%	1%
Video oyunlar	27,8	2%	65,7	4%	136%	89,0	4%	35%
Müzik	37,4	3%	47,4	3%	27%	50,4	2%	6%
Radyo	44,6	4%	44,5	3%	0%	50,7	2%	14%
Açık hava	23,1	2%	35,3	2%	53%	44,4	2%	26%
Kesik gelirler	-1,5	0%	-86,6	(5%)	-	-118,9	-6%	-
Medya ve Eğilence Sektörü Toplamı	1.135,0	100%	1.688,0	100%	49%	2.151,0	100%	27%

Kaynak: PricewaterhouseCoopers, **Global Entertainment and Media Outlook, 2014-2018**, New York, 2014, <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/>; 10th Annual Edition, Global Entertainment and Media Outlook, 2009-2013

Eğilence ve Medya Endüstrisi gelirleri incelendiğinde bu gelirleri çok genel anlamıyla reklam gelirleri ve içerik-hizmet gelirleri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Elbette içerik ve hizmet gelirleri denildiğinde çok çeşitli gelirler söz konusu olmaktadır. Örnek vermek gerekirse gazeteler için içerik ve hizmet gelirleri bakıldığında görülebilecek gelirler tiraj gelirleri iken, televizyonlar için abonelik ve lisans gelirleri olabilmektedir. Benzer şekilde eğilence ve medya endüstrisinin alt bakışlarından biri olan internet için de internet reklam gelirleri dışındaki gelir kalemleri internet erişim gelirleri olabilmekte, bu gelirler ise hizmet kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bundan çıkarılacak sonuç ise eğilence ve medya endüstrisi kapsamına giren endüstrilerin ortak gelir kaynağı olan reklam gelirleri olduğuudur.

Bir önceki bölümde bahsedildiği üzere, PwC raporuna göre 2013 yılında medya endüstrisinin büyüklüğü 1.7 Trilyon ABD Doları olarak tahmin edilirken, bu büyüklüğün 515 Milyar ABD Doları tutarındaki kısmı reklam gelirlerinden oluşmaktadır. Buna göre reklam gelirlerinin toplam medya gelirlerinden aldığı pay %30.5 olarak hesaplanmaktadır. 2004 yılında ise bu tutarın yaklaşık 413 Milyar ABD Doları olduğu, medya sektörü büyüklüğünün ise 1.1 Trilyon ABD Doları seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir. Buna göre 2004 yılında reklam gelirlerinin medya gelirlerinden aldığı pay yaklaşık %36.4'e isabet etmektedir. Bu veriler ışığında, geçtiğimiz on yıl içinde medya gelirleri içinde reklam gelirlerinin payının azaldığı görülmektedir.

2013 yılında 515 Milyar ABD Doları büyüklükle kapatılan reklam gelirlerinin, 2018 yılında %24.3'lük bir büyüme ile 640 Milyar ABD Dolarına ulaşması beklenmektedir. Bu şekilde 2018'e gelindiğinde reklam gelirlerinin medya gelirleri içindeki payının yaklaşık %29.5 civarında olacağı öngörülmektedir. Tüm bu rakamlardan çıkarılabilecek sonuç medya gelirlerinde reklam gelirinin payı azalırken, içerik ve hizmetin giderek önem kazanmakta olduğuudur.



Grafik 8: Küresel Medya Gelirlerinin Reklam ve İçerik Satışları Arasındaki Dağılımı

Kaynak: PwC 2014-2018, PwC 2009-2013 Entertainment and Media Outlook Raporlarından alınan verilerle derlenmiştir.

Reklam gelirleri konusunda Zenith Optimedia tahminleri de incelendiğinde PwC Entertainment and Media Outlook verilerine yakın bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Zenith Optimedia Aralık 2009 tarihli Reklam Harcamaları Tahminleri Raporundan alınan verilere göre 2004 yılında küresel reklam gelirleri tahmini 408 Milyar ABD Doları olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁸¹ Benzer şekilde Zenith Optimedia Aralık 2013 tarihli Reklam Harcamaları Tahminleri Raporundan alınan verilere göre ise 2013 yılı reklam harcamaları 505 Milyar ABD Doları olarak bildirilmektedir.²⁸² Farklı metodoloji ve ülkeler baz alınarak hesaplanacak küresel gelir tahminlerinin birbirine yakın sonuçlar vermesi birbirini destekler nitelikte olmuştur.

4.3 EĞİTİM VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN DÜNYA, G7 VE TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

Reklam harcamalarının boyutu ekonomik kalkınmayla yakından ilgilidir. Özellikle gazete reklam harcamalarının Gayrisafi Yurtiçi Hasılaya bağlı olarak tüm diğer medya sektörlerinden daha fazladır. 1991 ve 2001 yılları arasında Chang ve Chan-Olmsted'in 70

²⁸¹ Advertising Expenditure Forecasts, December 2009, Anne Austin, Jonathan Barnard, Nicola Hutcheon, ZenithOptimedia December 2009, s.6

²⁸² Advertising Expenditure Forecasts, December 2013, Anne Austin, Jonathan Barnard, Nicola Hutcheon, ZenithOptimedia December 2013, s.8

ülkede yaptığē araştırmada GSYH ile reklam harcamalarē arasēnda pozitif korelasyon bulunmuktur.²⁸³

Reklam yatırımlarē gerçekteğē i ülkeler için önemli bir göstergedir. Reklam yatırımların büyüklüğē ü o ülkedeki ticari ve zihinsel hareketliliğē in gücünü ve potansiyel pazar niteliğē inin de bir göstergesi olurken, tüm gelişmiş ülkelerde reklam yatırımların iyi bir konuma sahip olduğē u görölmektedir. Reklam yatırımlarēdenildiğē inde reklam yatırımlarēbunun önemli bir kēsmēnē oluşturmakla birlikte, halkla ilişkiler ve satış noktasē harcamalarē da ikin içine girmektedir. Reklam yatırımların önemli bir parçasē olan reklam yatırımlarē açēsēndan bakıldığē ānda, ülkemizin gelişmiş ülkelerle kēyaslandığē ānda oldukça geride olduğē u görölmektedir.²⁸⁴ Küresel reklamveren şirketler arasēnda 2013 yēānda yaptığē ētelevizyon, yazdē basēn, radyo ve internet ve mağaza içlerinde yaptığē ē 9.6 Milyar ABD Dolarē reklam yatırımlarēyla²⁸⁵ birinci sērada yer alan Procter and Gamble²⁸⁶ küresel reklam yatırımların tek bakēna ZenithOptimedia 2013 Aralık Raporuāna göre 5.7 Milyar ABD Dolarē olduğē u tahmin edilen Türkiye reklam yatırımlarēndan²⁸⁷ fazla olmasēülkemizin bu konuda henüz çok gerilerde kaldığē āna işaret etmektedir.

PwC'nin Küresel Medya ve Eğlence Endüstrisi 2014-2018 raporuna göre 2013 yēānda 1.7 Trilyon ABD Dolarēna yaklaşan eğlence ve medya endüstrisinin, IMF tarafēndan 2013 yēānda 74.2 Trilyon ABD Dolarēseviyesinde olduğē u hesaplanan dünya GSMH'sindeki²⁸⁸ yeri 2013 yēānda %2.28 olarak hesaplanmaktadır. On yē āncesine, yani 2004'ādaki %2.65 olan oranla kēyaslandığē ānda bir miktar düşük gözlemlenmekte, medya ve eğlence sektörü büyümesinin GSMH büyümesinin altēnda kaldığē āna işaret etmektedir. Aynı çerçevede G7 ülkeleri incelendiğē inde ise eğlence ve medya endüstrisinin yaklaşık %3.10 civarēnda olduğē u, 2013 yēāna gelindiğē inde de bu seviyenin %3.04 olarak gerçekteğē i görölmektedir.

²⁸³ Robert G. Picard, **Economic Growth and Advertising Expenditures in Different Media in Different Countries**, Journal of Media Economics, 21:28-52, 2008.

²⁸⁴ Can Bilgili, **Ekonomi İçindeki Yeri ve Zenginliğē in Aktarēn Aracē Olarak Reklam Yatırımı Kavramın Değē erlendirilmesi, Kitle Reklamı ve Toplumsalē Üretimi**, Nesrin Tan Akbulut, Can Bilgili (drl), İstanbul: Beta, 2009, s.172

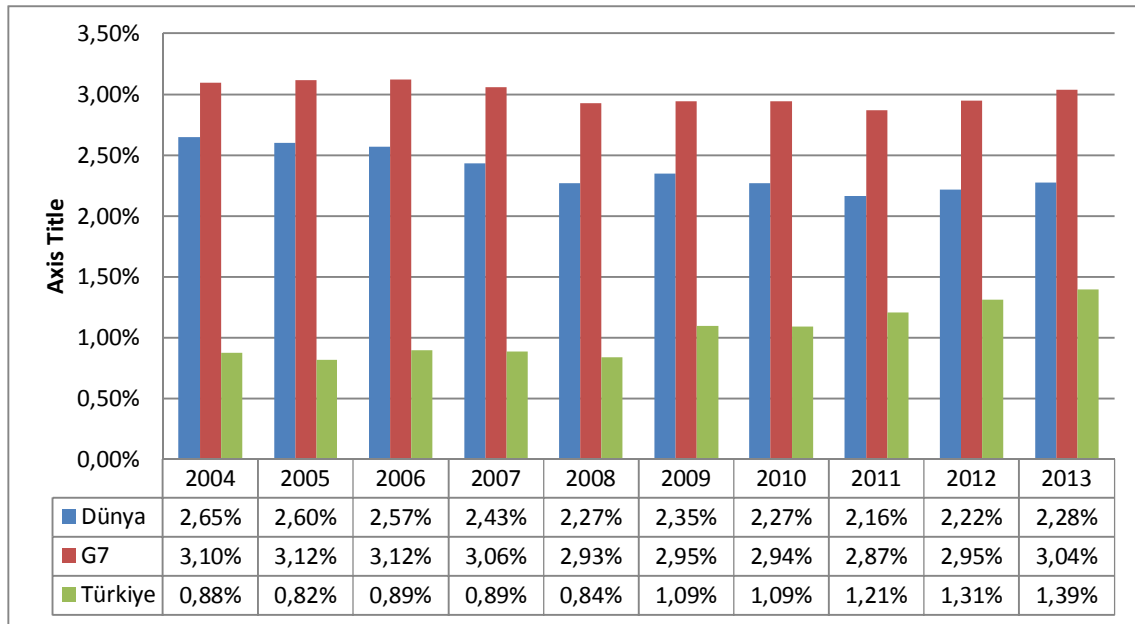
²⁸⁵ P&G 30/06/2014/ Tarihinde Sona Eren Mali Yēā Ait Faaliyet Raporu, s.52 <http://www.pginvestor.com/Cache/24787300.pdf?IID=4004124&FID=24787300&O=3&OSID=9>,

²⁸⁶ Ad Age, Data Center, Global Marketers 2013, <http://adage.com/datacenter/globalmarketers2013#304>

²⁸⁷ Austin, Barnard, Hutcheon, Advertising Expenditure Forecasts, December 2013

²⁸⁸ Economy Watch, Ekonomik Göstergeler, Gayrisafi Yurtiçi Hasda İstatistikleri, http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic%20indicators/GDP_Current_Prices_US_Dollars/, (19 Haziran 2014)

Türkiye’de medya gelirlerinin GSYH içindeki payı incelendiğinde ise ülkenin dünyadan ve G7 ülkelerinden ayrıştığı 2004 yılında ülke ekonomisinden %0.88 pay alırken 2013 yılında bu payın azalmak yerine artarak %1.39’a geldiği görülmektedir. Geçen on yıllık süreç içinde ülkenin ekonomisinin ABD Doları bazında %111 büyüdüğü, bu büyüme oranıyla %73 büyüyen küresel ekonomi ve %29 büyüyen G7 ülkeleri ekonomisinin çok üstünde bir büyüme yakaladığı görülmektedir. Aynı dönem içinde eğlence ve medya gelirlerinin büyümesine bakıldığında ise %235.5 gibi bir oran karşımıza çıkmaktadır. Bu yüksek büyüme oranlarına rağmen Türkiye’de eğlence ve medya gelirlerinin ekonomiden aldığı pay G7 ülkelerinin yarısından dahi küçüktür. Dünya ülkeleriyle kıyaslandığında ise yarıdan biraz üzerinde olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla halen yüksek bir büyüme potansiyeli taşımaya devam ettiği görülmektedir.



Grafik 9: Medya Endüstrisi/ GSYH- Dünya-G7-Türkiye

Kaynak: PwC 2014-2018, PwC 2009-2013 Entertainment and Media Outlook Raporları ve IMF Raporlarından derlenmiştir.

4.4 EĞLENCE VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN BÖLGESEL DAĞILIMI

PwC’nin Haziran 2014’de yayınladığı Küresel Eğlence ve Medya Raporuna göre küresel medya gelirlerinin toplamı 1.688 Milyon \$ olarak tahmin edilirken, bu tutarı bölgeler arasındaki dağılıma incelendiğinde en büyük payı %35 ile Kuzey Amerika’nın aldığı

gözlemlenmektedir. Kuzey Amerika denildiğinde kastedilen Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada, G7 ülkeleri arasında da yer almakta, dünyanın en güçlü medya gelirin sahibi olarak öne çıkmaktadır. İkinci sırada EMEA olarak tabir edilen Avrupa-Ortadoğu-Asya ülkelerinden Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Hollanda, Norveç, Portekiz, İspanya, İsveç, İsviçre, İngiltere, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Romanya, Rusya, Türkiye, İsrail, Güney Afrika Cumhuriyeti, Cezayir, Bahreyn, Mısır, Ürdün, Kuveyt, Lübnan, Libya, Fas, Umman, Katar, Suudi Arabistan, Suriye ve Birleşik Arap Emirlikleri yer almaktadır. EMEA bölgesi medya gelirlerinin ise küresel medya gelirlerinden %33 pay almaktadır. Son on yılda Kuzey Amerika ve EMEA bölgeleri ülkelerinin gelirlerine bakıldığında bir ve ikinci sırada yer almakla birlikte Asya-Pasifik ve Latin Amerika ülkelerine pay kaybettiklerini söylemek mümkündür. Asya-Pasifik kapsamında Avustralya, Çin, Hong Kong, Hindistan, Endonezya, Japonya, Kore, Malezya, Yeni Zelanda, Pakistan, Filipinler, Singapur, Tayvan, Tayland, Vietnam yer alırken, Latin Amerika kapsamında ise Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Meksika, Venezuela adlı ülkeler girmektedir. 2009 yılında yayınlanan PwC Küresel Emlence ve Medya Görünümü Raporundan alınan 2004 yılı bölgesel dağılımına göre Kuzey Amerika ve EMEA toplamdan sırasıyla %39 ve %37 pay alırken bugün bu oranlar %35 ve %32'ye düşmüştür. Buna karşılık Asya Pasifik ve Latin Amerika bölgeleri 2004 yılında sırasıyla aldıkları %21 ve %3 payları 2013 yılına gelindiğinde %27 ve %6'ya çıkarmışlardır. Gelişmiş ülkelerde emlence ve medya sektörü belli bir doygunluğa ulaşmış duraklarken, gelişmekte olan ülkelerdeki durumun bunun tam tersi olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Ancak son on yıldaki artışan tablodan da görüleceği üzere, Kuzey Amerika ve EMEA emlence ve medya gelirleri son on yılda sırasıyla %32 ve %29 oranlarında artış gösterirken bu oran Asya Pasifik için %98, Latin Amerika için %173 olmuştur. Sonuç olarak küresel medya ve emlence gelirleri son on yılda %49 büyümüş, Kuzey Amerika ve EMEA bölgeleri ortalamanın altında büyürken Asya Pasifik ve Latin Amerika bölgeleri ortalamanın üzerinde büyümüştür.

Kuzey Amerika ve EMEA bölgelerinde emlence ve medya sektörü gelirlerinde görülen etki reklam gelirlerinde olduğu kadar ilgili bölümlerde detaylandırıldığı üzere gazete ve dergilerin tiraj adetlerinde de gözlemlenmektedir. Yazılan tirajlar bu iki bölgede çok daha durgun seyretmekte, buna karşılık Asya Pasifik ve Latin Amerika ülkelerinde halen büyüme eğilimi göstermektedir.

Tablo 39
Küresel Medya Gelirlerinin Bölgesel Dağılımı 2004-2013 Karşılaştırması

	2004	% Pay	2013	% Pay	Değişim %
Kuzey Amerika	444,0	%39	585,7	35%	32%
EMEA	421,2	%37	543,4	32%	29%
Asya Pasifik	234,4	%21	463,0	27%	98%
Latin Amerika	35,1	%3	95,9	6%	173%
TOPLAM	1.134,7	%100	1.688,0	%100	49%

Kaynak: PwC Küresel Eşleşme ve Medya Raporu 2009-2013; PwC Küresel Eşleşme ve Medya Raporu 2014-2018

4.5 EŞLEŞME VE MEDYA ENDÜSTRİSİNDE G7 ÜLKELERİNİN PAYI

Eşleşme ve medya endüstrisinin yönü Kuzey Amerika ve EMEA bölgesinden Asya-Pasifik ve Latin Amerika'ya kayarken, G7 ülkeleri eşleşme ve medya endüstrisi gelirlerinin diğer ülkelere pay kaybettiği görülmektedir.

2004 yılında 1.1 Trilyon Dolar tutarında bir küresel büyüklük içinde %72.7 pay ve 826 Milyar ABD Doları gelir ile karşılaştıkları G7 ülkeleri eşleşme ve medya gelirleri, 2013'te geldiğinde geçen on yıl içinde ABD Doları bazında %26.9 oranında büyümüş, ancak bu büyümeye %48.7 olan küresel büyümenin altında kalmıştır. Bunun sonucunda G7 ülkelerinin küresel medya gelirlerinden aldığı pay %72.7'den %62.1'e inmiştir.

Tablo 40'da da görüldüğü üzere Amerika Birleşik Devletleri eşleşme ve medya gelirleri dünya gelirlerinden aldığı %32.1 pay ile halen en güçlü konuma sahiptir. Ancak geçtiğimiz on yılda %29.8 büyümeye oranıyla dünya ortalamasının altında kalarak daha önce %36.7 olan payından önemli bir miktarda kayba uğramıştır. Eşleşme ve medya sektöründe, G7 ülkeleri içinde Japonya, Almanya, İngiltere ve Fransa da bu süreç içinde dünya ortalamasının altında büyümeye kaydeden ülkeler olmuş, dünya eşleşme ve medya gelirlerinden aldıkları payda kayba uğramışlardır. 2004 yılıyla karşılaştırıldığında eşleşme ve medya gelirlerini ortalamanın üzerinde arttıran tek G7 ülkesi Kanada olmuştur. Buna karşılık Kanada ise tüm G7 ülkeleri içinde eşleşme ve medya gelirlerinde küçülme yaşayan tek ülke olarak dikkat çekmiştir.

Türkiye'nin payı henüz bu tabloda çok küçük olmakla birlikte PwC tahminlerine göre geçtiğimiz on yılda sektör büyüklüğünü 3 Milyar \$'dan 11 Milyar \$'a çıkardığı görülmektedir. Böylece %235.5 büyüyerek toplamdaki payını %0.3'den, %0.7'ye arttırmaktadır.

Tablo 40
G7 Ülkeleri ve Türkiye’de Eñence ve Medya Endüstrisi Finansal Büyüklüğü ve Küresel Gelirlerden Aldığı % Pay

Milyar \$	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim
ABD	417	36,7	541	32,1	29,8
Japonya	120	10,6	164	9,7	36,0
Almanya	84	7,4	102	6,0	21,3
İngiltere	80	7,0	85	5,1	7,3
Fransa	56	4,9	70	4,2	25,2
İtalya	27	2,4	45	2,6	63,9
Kanada	42	3,7	41	2,4	-1,3
G7 Toplamı	826	72,7	1.048	62,1	26,9
Küresel Toplam	1.135	100,0	1.688	100,0	48,7
Türkiye	3	0,3	11	0,7	235,5

Kaynak: PwC Entertainment and Media Outlook, 2009-2013 Raporu (2004 verileri); 2014-2018 Raporu (2013 verileri)

4.6 EñENCE VE MEDYA ENDÜSTRİSİNİN EN BÜYÜK 30 KİRKETİ VE GAZETE KİRKETLERİ

74 ülkede 250 ofisiyle faaliyet gösteren ve dünyanın üçüncü büyük iletişim kirketi olan Publicis Groupe’un bir parçası olan ZenithOptimedia 2007 yılından beri her yıl En Büyük 30 Küresel Medya kirketi raporu yayınlamaktadır. kirket bu rapordaki sıralamayı yaparken halka açık ve halka açık olmayan kirketleri değerlendirilmekte, halka açık olmayanlar için kendi tahminlerine göre bir değerlendirme yapmaktadır. Halka açık kirketlerde tüm ilgili kirketler için veri alabildiği en son yılı seçmekte, bu kirketlerin de sadece medya gelirlerini dikkate almaktadır. Medya geliri kapsamında televizyon ve gazete yayıncılığı ile internet arama motorları, sosyal medya ve benzeri alanları yarattığı reklam ve tiraj gelirleri ile abonelik gibi diğer gelirler dikkate alınmaktadır.

Tablo 41 ve Tablo 42’de ilk hazırlanmış olan 2007 ile bu çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla son raporun hazırlanmış 2014 yılları arasında, dünyanın en büyük 30 medya kirketi listesinde henüz değişmeyen tek kişinin G7 ülkelerinin hakimiyeti olduğu görülmektedir. Tablo 43’de görüleceği üzere 2005 gelirlerine göre sıralama yapıldan 2007 yılı raporunda, listede G7 ülkeleri dışında yer alan tek ülke Grupo Televisa ile Meksika olurken, 2013 verileriyle hazırlanan 2014 raporunda da bu durum çok değişmemiştir. Güncel raporda G7 ülkeleri dışında kalan iki kirket de 23 ve 28.sıralarda yer alan CCTV ve Baidu olmuş, her iki kirket de Çin’den gelmiştir.

En Büyük 30 Medya kirketi Raporunun bu çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla en güncel versiyonu 2014 Mayıs ayında 2013 ve 2012 finansal tabloları esas alınarak yapılmıştır.

Buna göre en büyük medya kırketi son yılların yükselen yıldızı Google olmuştur, ikinci sırada yer alan DirecTV'den %47 daha fazla gelir elde etmiştir. Geçen yıl ikinci ile arasındaki fark %34 iken, farkın daha da açılmasının önemli bir nedeni akıllı telefonlar ve tabletler kanalıyla yapılan internet aramalarındaki artış olmuştur.²⁸⁹

Tablo 41
2014 En Büyük 30 Medya kırketi Sıralaması

Sıra	Şirket	Faaliyeti	Ülkesi	2011/2012 Geliri	2012/2013 Geliri	Değişim %
1	Google	İnternet	ABD	36.531	43.686	19,6
2	Direct TV	TV	ABD	27.226	29.740	9,2
3	Walt Disney	TV, İnternet	ABD	19.696	20.281	3,0
4	21st Century Fox	TV, Sinema	ABD	16.688	19.033	14,1
5	Comcast	TV, İnternet	ABD	16.153	18.468	14,3
6	Time Warner	TV, İnternet, Dergi	ABD	15.639	16.118	3,1
7	Cox Enterprises	TV, Gazete, Radyo, İnternet	ABD	11.100	11.400	2,7
8	BSkyB	TV, İnternet	İngiltere	10.113	10.751	6,3
9	Bertelsmann	TV, Dergi, Gazete, Radyo, İnternet	Almanya	10.401	10.554	1,5
10	CBS	TV, Açık hava, Radyo, Dergi, İnternet	ABD	10.161	10.380	2,2
11	Viacom	TV, İnternet	ABD	8.645	9.100	5,3
12	News Corporation	Gazete, İnternet, Dergi	ABD	7.344	7.400	0,8
13	Advance Publications	Dergi, Gazete, TV, İnternet	ABD	6.550	6.780	3,5
14	Vivendi	TV	Fransa	6.236	6.436	3,2
15	Clear Channel	Radyo, Açık hava Reklamcılığı	ABD	5.991	6.032	0,7
16	Asahi Shimbun	Gazete, Dergi, TV, İnternet	Japonya	5.971	5.917	-0,9
17	Gannett	Gazete, TV, Dergi, İnternet	ABD	4.983	5.098	2,3
18	Yomiuri Shimbun	Gazete, İnternet	Japonya	4.953	4.997	0,9
19	Yahoo!	İnternet	ABD	4.984	4.987	0,1
20	Globo	TV, Gazete, Dergi, İnternet, Radyo	İngiltere	4.053	4.578	13,0
21	Fuji Media	TV, Radyo	Japonya	4.454	4.415	-0,9
22	Discovery Communications	TV, İnternet	ABD	4.074	4.385	7,6
23	CCTV	TV	Çin	-	4.335	-
24	Facebook	İnternet	ABD	3.154	4.279	35,7
25	Axel Springer	Gazete, Dergi, İnternet	Almanya	3.908	4.060	3,9
26	Hearst	Gazete, Dergi, TV, Radyo, İnternet	ABD	3.800	3.900	2,6
27	Medias	TV, İnternet	İtalya	3.555	3.585	0,8
28	Baidu	İnternet	Çin	2.329	3.575	53,5
29	Microsoft	İnternet	ABD	3.181	3.387	6,5
30	JCdecaux	Açık hava Reklamcılığı	Fransa	3.424	3.368	-1,6
	TOPLAM			265.297	291.025	9,7

Kaynak: Top 30 Global Media Owners 2014, ZenithOptimedia

Dünyanın en büyük 30 medya şirketini tespit eden bu rapordan çıkarılabilecek en önemli sonuçlar şu şekildedir:

²⁸⁹ Anne Austin, Jonathan Barnard, Nicola Hutcheon, Top 30 Global Media Owners 2014, **ZenithOptimedia Top 30 Global Media Owners**, Londra, 2014, s.2.

En büyük 30 medya şirketi listesinde birden çok ülkede faaliyet gösteren ve gerçekten uluslararası nitelikte olan şirket sayısı 23 tane. Sadece içinde bulunduğ u ülkede faaliyet gösteren yedi şirket bulunmaktadır. Bunlar Çin kamu televizyonunun sahibi ve listeye ilk defa 2014'de giren CCTV ile yine Çin'de Google benzeri faaliyetleri bulunan yerel internet şirketi Baidu; Brezilya'dan Globo, Amerika Birleşik Devletleri'nden Cox Enterprises ve Yomiuri Shimbun Holdings, Asahi Shimbun Company ve Fuji Media Holdings olmak üzere üç Japon şirkettir.

Listeye ilk defa Çin'den 2 şirket girerken, 22 ücretsiz, 23 para televizyon kanalı ile Çin televizyon reklam pazarının yaklaşık %25'ini elinde bulundurmakla övünen bir devlet kuruluşu olan CCTV, listeye bu yıl 23.sıradan girmiştir. Temel arama motorlarından haritalar, sosyal medya, sorulara yanıt verme gibi pek çok özelliğiyle ayrılan ve yine bir Çin şirketi olan Baidu ise 29. sıradaki Microsoft'u geride bırakarak listeye 28.sıradan girmiştir. Böylelikle listede gelişmekte olan ülkeler arasından gelen Brezilya'da Globo'dan sonra iki şirket daha katılmış, ilk otuz sıralamasındaki gelişmekte olan ülkelere ait şirket sayısı üçe yükselmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin dünya reklam pazarından aldıkları pay düşünülecek olduğ unda bu sayı az kalmakta, bu ülkelerden gelen şirketlerin kendi pazarlarına bağlı olarak kalmak yerine uluslararası pazarlara açıldıklarında bu sayının artacağı beklenmektedir.

Google, Yahoo!, Facebook, Baidu ve Microsoft olmak üzere internet reklam pazarının %67'sini elinde bulunduran beş şirketin bu listede yer alması içerik üreticileri ile tüketicileri veya içerik üreticileriyle yine içerik üreticilerini birbirine bağlayan şirketlerin sektördeki gücünü göstermektedir. Bu beş şirketin gelirleri en büyük otuz şirketin gelirlerinin %21'ini oluşturmaktadır.

İnternet şirketlerinin gücüne rağmen listede yer alan 22 şirket halen kendi içeriğini üreten geleneksel medya şirketleridir. İçerik üreticisi olan şirketlerin halen hakim olduğ u görülürken en büyük 30 şirket gelirleri toplamındaki payları %64 olarak gerçekleştirmiştir.²⁹¹

Birçok alanda faaliyet gösteren medya şirketlerini satın alarak çok çekitli medya varlıklarını tek çatı altında toplama trendinin aksine News Corporation yazdığı basın ve

²⁹¹ ZenithOptimedia Top 30 Global Media Owners 2014, "Chinese companies enter Top 30 global media owners for first time" <http://www.zenithoptimedia.com/chinese-companies-enter-top-30-global-media-owners-for-first-time/>, (6 Haziran 2014).

televizyonculuk faaliyetlerini 2013 yēında birbirinden ayēmā, yeni listede 21st Century Fox ve News Corporation olmak üzere iki ayrēkirket olarak dōrdüncü ve onikinci sēada yer almētē.

Raporun yayēlandē ē ilk yē olan 2007 yēında, 2005 yēē gelirleri kullanēmētē.²⁹² Tablo 42ōde detaylarēverilen ilk raporla güncel rapor arasēnda en çok dikkat çeken fark Google ile ilgilidir. İlk raporda 6.065 Milyon ABD Dolarētutarēnda medya geliri ile 13.sēada yer alan Google, aradan geēen zamanda gelirlerini %620 artēarak 1. Sēaya yerlekmētir. İkinci önemli fark ise listede yer alan internet kirketi adedidir. 2007 yēē raporunda ilk otuz medya kirketi arasēnda yer alan iki internet kirketinden biri Google olurken, diē eri ise 5.258 Milyon ABD Dolarēgeliriyle 15.sēada yer alan Yahoo! olmuştur.²⁹³ İlk raporun yayēlandē ē 2007 yēından 2014ōe kadar geēen dönemde hem Google gelirini ciddi oranda arttēmā, hem de listede yer alan internet kirketlerinin sayēsēikiden beke çēkmā, 2014 yēēna gelindiē inde listeye Google ve Yahooōya ilaveten Facebook, Baidu ve Microsoft kirketleri eklenmiştir.

2007 raporunda yer alan kirketler incelendiē inde, akaē ēda detaylarē bulunmakta olan ilk 30 sēalamasēna giren kirketlerin medya gelirleri yaklakē 215 Milyar ABD Dolarē seviyesinde olmuē, 30 adet kirket arasēndan tek bir kirket G7 ülkeleri dēēandan gelmiştir. 2007 listesinde G7 haricinde yer alan tek Meksikalēbir televizyon kirketi olan Grupo Televisa sonraki yēlarda listedeki yerini koruyamamētē. Listede yer alan G7 ülkeleri kökenli kirketlerden onaltēsē Amerikan, üçer adedi Fransēz ve İngiliz, dōrdü Japon, ikisi Alman ve biri Kalyan olmuştur. Raporda gazetecilik kimliē i aē ē basan kirketler Amerika Birleik Devletleriōnin en çok satan ulusal gazetesi USA Todayōin sahibi olan ve 10.sēada yer alan Gannett; 2008 yēēnda iflas koruma bakvurusu yaptıktan sonra 2012 yēēnda bu durumdan çēkan ve 14.sēada yer alan Tribune Company; dūnyanē ve Japonyaōnē en çok satan gazetesi Yomiuri Shimbun Gazetesioin sahibi ve 18.sēada yer alan Yomiuri Shimbun Company; dūnyanē ve Japonyaōnē en çok satan ikinci gazetesinin sahibi Asahi Shimbunōin sahibi ve 21.sēada yer alan Asahi Shimbun Company; 15 gazetesi ve tirajlarē ile Amerika Birleik Devletleriōnin ilk on gazete kirketinden biri olan ve 24.sēada yer alan Hearst Corporation; Amerika Birleik Devletleriōnin en tanēmā ve en çok satan gazetelerinden biri olan ve 25.sēada yer alan New York Times Company, İngiliz Daily Mail Gazetesinin sahibi olan 27.sēadaki DMGT ve dūnyada en çok

²⁹² Joseph Turow, **Media Today An Introduction to Mass Communication**, 4.Baskē New York: Routledge, 2011, s. 178.

²⁹³ Turow, s.178.

satan 100 gazete arasēnda yer alan Alman Bild Gazetesinēnin sahibi Axel Springerdir. Bu kirketlerin dēkēnda Advance Publications ve Cox Enterprises da önemli sayēda gazetelere sahip olmakla birlikte Advance Publicationsin dergileri, Cox Enterprisesin da televizyon kanallarē daha önemli boyuttadē. Yine Alman medya devi Bertelsmannin da gazeteleri bulunmakta, ancak gelirleri arasēnda gazetelerin payē çok küçük kalmaktadē. Bu kēkilde gazete kimliē ile ön plana çēkan ve ilk otuz medya kirketi sēralamasēnda yer alan sekiz kirket bulunmaktadē. Bu sekiz kirketin gelirleri 32.3 Milyar ABD Dolarē civarēnda gerēeklekmik, en büyük medya kirketleri toplamēndan %15 pay almēklardē.²⁹⁴

Tablo 42
2007 En Büyük 30 Medya kirketi Sēralamasē

Sēra	kirket	Faaliyeti	Ülkesi	2005 Medya Geliri
1	Time Warner	TV, Sinema, Dergi	ABD	29.834
2	News Corporation	TV, Gazete, İnternet, Dergi	ABD	16.726
3	General Electric	TV, Film	ABD	14.689
4	CBS Corporation	TV, Açēkhava, Radyo, Dergi, İnternet	ABD	13.389
5	Walt Disney Company	TV, İnternet	ABD	13.207
6	The DirecTV Group	TV	ABD	12.958
7	Bertelsmann	TV,Dergi, Gazete, Radyo, İnternet	Almanya	9.622
8	Cox Enterprises	TV, Gazete, Radyo, İnternet	ABD	9.452
9	Advance Publications	Dergi, Gazete, TV, İnternet	ABD	7.536
10	Gannett	Gazete, TV, Dergi, İnternet	ABD	7.162
11	BSkyB	TV, İnternet	İngiltere	6.772
12	Clear Channel Communications	Radyo, Açēkhava Reklamēē ē	ABD	6.078
13	Google	İnternet	ABD	6.065
14	Tribune Company	Gazete, TV, Radyo	ABD	5.339
15	Yahoo!	İnternet	ABD	5.258
16	Vivendi	TV	Fransa	4.294
17	Mediaset	TV, İnternet	İtalya	4.279
18	Yomiuri Shimbun Company	Gazete, İnternet	Japonya	4.189
19	Viacom	TV, İnternet	ABD	3.963
20	Fuji Television Group	TV, Radyo	Japonya	3.522
21	Asahi Shimbun Company	Gazete, Dergi, TV, İnternet	Japonya	3.401
22	TF1	TV	Fransa	3.358
23	ITV plc	TV	İngiltere	3.346
24	Hearst Corporation	Gazete, Dergi, TV, Radyo, İnternet	ABD	3.276
25	New York Times Company	Gazete, İnternet	ABD	3.152
26	Lagardère	TV, Radyo	Fransa	3.090
27	DMGT	Gazete, Radyo	İngiltere	3.078
28	Grupo Televisa	TV	Meksika	2.746
29	Axel Springer	Gazete, Dergi, İnternet	Almanya	2.693
30	NTV	TV	Japonya	2.522
	TOPLAM			214.996

Kaynak: Joseph Turow, Media Today An Introduction to Mass Communication, 4.Baskē New York: Routledge, 2011, s. 178.Top 30 Global Media Owners 2007, ZenithOptimedia

²⁹⁴ Turow, s. 178.

2014 yēānda yayēnlanan rapor ile 2007 yēānda yayēnlanan rapordaki gazete kōkenli kīrketler kēyaslandē ānda, 2007 raporundaki sekiz gazete kīrketine karkāēk yeni raporda yer alan ve gazetecilik kimliē iyle ōne ēēkan kīrketlerin altēda kaldē ē gōr÷lmektedir. Bu kīrketler, 12.sēradaki News Corporation, 16.sēradaki Asahi Shimbun, 17.sēradaki Gannett, 18.sēradaki Yomiuri Shimbun, 25.sēradaki Axel Springer ve 26.sēradaki Hearst olmuştur. Tablo 39 ve Tablo 43ōden detaylarē gōr÷leceē i ūzere en b÷y÷k 30 kīrketin gelirleri yedi sene ōnce hazērlanan raporda 215 Milyar ABD Dolarē iken g÷ncel raporda 291 Milyar ABD Dolarē seviyesine gelirken en ōnemli artēk Googleōdan kaynaklanmēē. Aynē dōnemde ilk 30ōda bulunan gazete kōkenli kīrketlerin gelirleri 32.3 Milyar ABD Dolarēāndan 31.4 Milyar ABD Dolarēāna gerilemiştir. Bu ōekilde en b÷y÷k medya kīrketi sahibi otuz kīrket gelirlerinde gazete kīrketlerinin aldēklarē pay %15āten %11ēe inmiştir. Bu d÷k÷kte 2007 raporunda yer alan ve g÷ncel raporda yer almayan Tribune Company, New York Times Company ve Daily Mail General Trust kīrketleridir. Bu ūē kīrketin artēk ilk otuz kīrket arasēna girememesine karkāēk, eski raporda televizyon gelirleri aē ē basan News Corp gazete kīrketleri arasēnda sayēmazken gazete markalarēē ayrē bir kīrket haline getirmesiyle yeni raporda gazete kīrketleri arasēna girmiştir. NewsCorpōun getirdiē i 7.4 Milyar Dolar ilaveye karkāēk artēk listede olmayan kīrketlerin gelirlerinin daha fazla olmasēnedeniyle gazete kīrketleri ivme kaybetmiştir.

Tablo 43
D÷nyanēn En B÷y÷k 30 Medya Kīrketleri Kēinde Gazetelerin Konumu

	2007 Raporu		2014 Raporu	
	Sēalamadaki Yeri	Geliri	Sēalamadaki Yeri	Geliri
Gannett	10	7.162	17	5.098
News Corporation ¹	-	-	12	7.400
Tribune Company ²	14	5.339	-	-
Yomiuri Shimbun Company ³	18	4.189	20	4.997
Asahi Shimbun Company	21	3.401	16	5.917
Hearst	24	3.276	26	3.900
New York Times Company	25	3.152	-	-
Daily Mail General Trust	27	3.078	-	-
Axel Springer	29	2.693	25	4.060
TOPLAM		32.290	31.372	

Kaynak: Zenith Optimedia, Top 30 Global Media Owners 2013; Top 30 Global Media Owners 2007

¹ 2007 Raporunda televizyon operasyonlarē aē ē bastē ēēcin gazete kīrketleri arasēna dahil edilmemiştir.

² Daha ōnce halka aēēk olan kīrket borsadan ēekilmiş, iflas bakvurusunda bulunmuştur.

³ Halka kapalēkīrket olmasēndan ve yayēlanmēē finansal verisi olmamasēndan ōt÷r÷ Zenith Optimedia tahminleridir.

Yukarēdaki tablodan gōr÷leceē i Gannett 10.sēradan 17.sēalamaya gerilemiē, medya gelirleri 7 Milyar ABD Dolarēāndan 5 Milyar ABD Dolarēāna inmiştir. Yomiuri Shimbunōun gelirleri artmēē, ancak sēalamadaki yeri 2 basamak d÷kerek 20.ēiēe gelmiştir. Hearst de

Yomiuri Shimbun gibi gelirlerini arttırmakla birlikte seralamada iki basamak geriye düşmüştür. İlk otuz içinde yer alan ve hem gelirini hem de seralamadaki durumunu iyileştiren tek şirket Axel Springer olmuştur. Axel Springer dijital gelirlere verdiği önemle ön plana çıkmaktadır. İlk otuzda internet şirketlerinin artan gücüyle öne çıktığı bir durumda Axel Springer'in başarısı dijitalleşme aşamasında da gazetecilikteki başarısını sürdürmekle mümkün olmaktadır.

4.7 GAZETE GELİRLERİ VE GAZETE GELİRLERİNİN FİNANSAL BÜYÜKLÜĞÜ

Robert G.Picard'a göre bir şirketin nasıl para kazanacağına belirleyen faktör üç modelidir. Medya üç modellerinin dört ana gelir kaynağı olabilmekte, bu gelir kaynakları ise tüketiciler, reklamverenler, sponsorluklar ve kurumlararası (B2B) işlemlerdir.²⁹⁵ Bu gelir kaynaklarına gazetelere uyarladığı şekilde ortaya çıkan gelir başlıkları içerik gelirleri, reklam gelirleri, sponsorluk gelirleri ve kurumlararası gelirler olarak belirlenebilmektedir. İçerik gelirlerini gazetenin basılı halinin paraleli olarak satması reklam gelirlerini basılı gazetede fiziki olarak satılan reklam yeri, sponsorluk gelirlerini gazete markası ile kendini bağdaştırmak isteyen başka markaların bazı organizasyonlara finansal destek vererek o organizasyonlarda görünürlük sağlama olarak açıklamak mümkündür. Kurumlararası gelirlerden kası ise baskı hizmeti, gazete haber, makale ve köşe yazıların başka medya kuruluşlarına satılması lisans hakkının kiralama veya satılması gibi gelir çeşitleridir.

Halka açık medya şirketleri ve sektörle ilgili raporlar incelendiğinde, gazetelerin gelir kaynaklarına üçe ayırmak mümkündür. Buna göre bir gazetenin en önemli gelir kaynaklarından birincisi tiraj gelirleridir. Bedava olarak dağıtılan gazeteler için tiraj geliri söz konusu olmasa da burada da tiraj adetleri devreye girmekte, gazetenin ne büyüklükte bir kitleye ulaştığı reklam gelirlerini de etkilemektedir. Son yıllarda kitle gazeteciliğinin yerine daha özel ilgi alanları ve değişik görüklere hitap eden bir gazetecilik anlayışının öne çıkmasıyla tiraj adetlerinin yanı sıra tirajın hangi sosyoekonomik gruba eriştiği de reklamverenler gözünde önem kazanmış, reklam gelirleri üzerinde etkili olmaya başlamıştır. Son yıllarda tiraj kavramı başka bir boyut kazanmış, pek çok gazete internet ve dijital platformlar üzerinden de gazete yani içerik satışı yaptığı için tiraj gelirleri fiziki dağıtım olmaksızın da elde edilebilmeye başlamıştır. Bu yolla

²⁹⁵ Robert G.Picard, The Economics and Financing of Media Companies, s. 34

satılan içerik genellikle abonelik şeklinde yapılmakta kimi zaman da basılı kopya ile birlikte paket olarak satılarak gazete tirajları ayakta tutulmaktadır. Bir gazetenin ikinci önemli gelir kalemi reklam gelirleridir. Reklam gelirleri kimi zaman tiraj gelirlerinden daha fazla olabilmekle birlikte bir gazetenin tirajı yani ister ücretli ister ücretsiz dağıtımına olmaksızın reklam geliri olamayacağı için reklam gelirlerini ikinci sırada saymak daha uygun görünmektedir. Bugün için internette web sitesi olmayan gazete kalmasın neredeyse imkansız olduğu da göz önüne alınacak olursa reklam gelirlerini de yazılı basın reklam gelirleri ve internet reklam gelirleri olarak ikiye ayırmak mümkün olmaktadır. Hatta son yıllarda akıllı telefonlar ve tablet kullanımıyla reklam gelirlerine dijital reklam gelirleri de artan oranda katkıda bulunmaya başlamıştır. Bu nedenle reklam gelirlerini yazılı basın ve online reklam gelirleri olarak sınıflamak daha doğru olmaktadır. Bu iki ana gelir kaynağından yanısıra gazete şirketlerinin bir de diğer gelirleri bulunmaktadır. Diğer gelirlerin içine pek çok bakıldık girebilmekle birlikte en çok rastlananlar baskı hizmeti, lisanslama gelirleri, haber-içerik satışı gibi gelirlerdir.

Dünyaca tanınmış denetim ve danışmanlık şirketi PwC'nin 2014-2018 Küresel Medya Görünümü Raporu gazetecilik sektörüyle ilgili olarak reklam ve tiraj gelirlerine dair veriler sunmaktadır. Diğer gelirleri de içeren bir çalışmaya rastlanamaması sebebiyle bu konuya odak tutan en kapsamlı çalışma bahsi geçen bu raporda bulunmaktadır. Rapora göre, küresel gazetecilik gelirlerinin 2013 yılında 154.4 Milyar ABD Doları tutarında olduğu tahmin edilmekte, bu tutarı reklam ve tiraj gelirleri arasındaki dağılımın ise küresel bazda sırasıyla %52.9 ve %47.1 olduğu hesaplanmaktadır.²⁹⁶

On yıl öncesine dönülerek 2004 yılı ile kıyaslandığında gazetecilik gelirlerinin 182.1 Milyar ABD Doları tutarında hesaplandığı reklam ve tiraj geliri dağılımının ise sırasıyla %62.3 ve %37.7 olduğu²⁹⁷, on yıllık süreç içinde gazete reklam gelirlerinin %28 azaldığı buna karşılık tiraj gelirlerinin ise yaklaşık %6 arttığı dikkati çekmektedir. Toplamda ise gazetecilik gelirleri %15 azalma göstermiştir.

G7 ülkelerinin gazetecilik gelirleri küresel medya gelirlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak son yıllarda gelişmiş ülkelerde yavaşlayan gazete reklam ve tiraj gelir kaybı

²⁹⁶ PricewaterhouseCoopers, Global Entertainment and Media Outlook, 2014-2018

²⁹⁷ PricewaterhouseCoopers, 10th Annual Edition, Global Entertainment and Media Outlook, 2009-2013

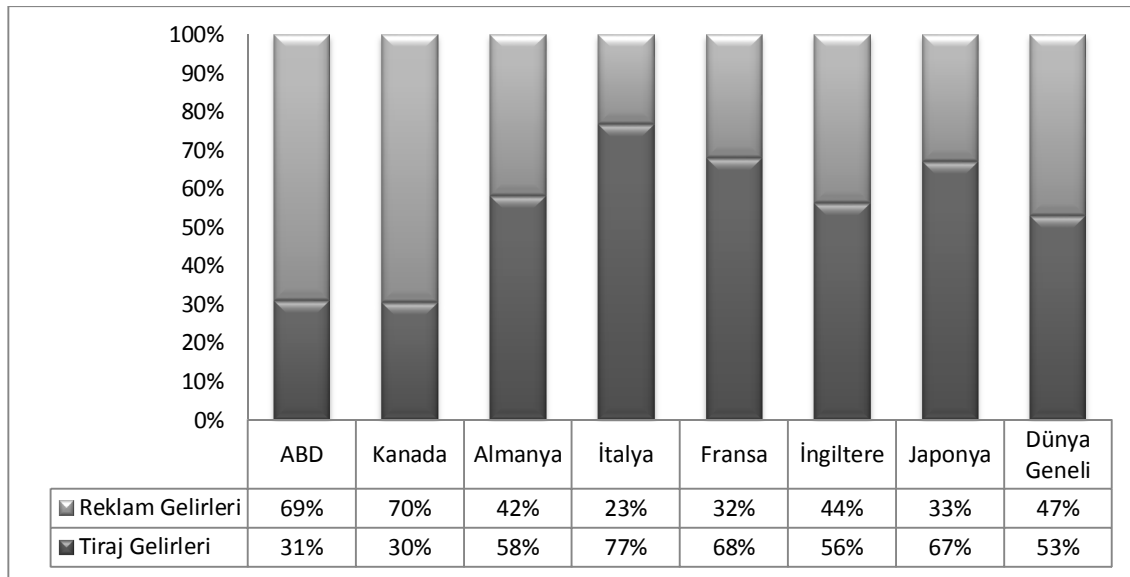
eğiliminin de etkisiyle küresel gelirler içinde G7 ülkelerinin payı 2013 yılında, 2004 yılındaki %67.8 seviyesinden %52.1 seviyesine gerilemiştir. Dünya geneli gazetecilik gelirlerinde 2004 yılından 2013 yılına yaşanan %15 oranındaki düşüğe karşılık G7 ülkeleri gelirlerini %35 yitirmiştir. G7 ülkelerinde gazetecilik gelirleri toplamda %35 düşerken, reklam gelirleri %51, tiraj gelirleri ise %2 kayıp vermiştir.

Tablo 44
G7 Ülkeleri Gazete Gelirlerinin Dünya Gazete Gelirlerindeki Yeri

	2004	2013	Değişim %
Dünya Geneli (Milyon \$)	182.142	154.378	-15%
Reklam Gelirleri (Milyon \$)	113.532	81.639	-28%
Tiraj Gelirleri (Milyon \$)	68.610	72.739	6%
G7 Toplamı (Milyon \$)	123.530	80.356	-35%
Reklam Gelirleri (Milyon \$)	82.913	40.424	-51%
Tiraj Gelirleri (Milyon \$)	40.617	39.932	-2%
G7 Ülkelerinin Toplamda Payı (%)	67,8%	52,1%	

Kaynak: PwC Global Entertainment and Media Outlook: 2014-2018 ve 2008-2013 Raporları verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

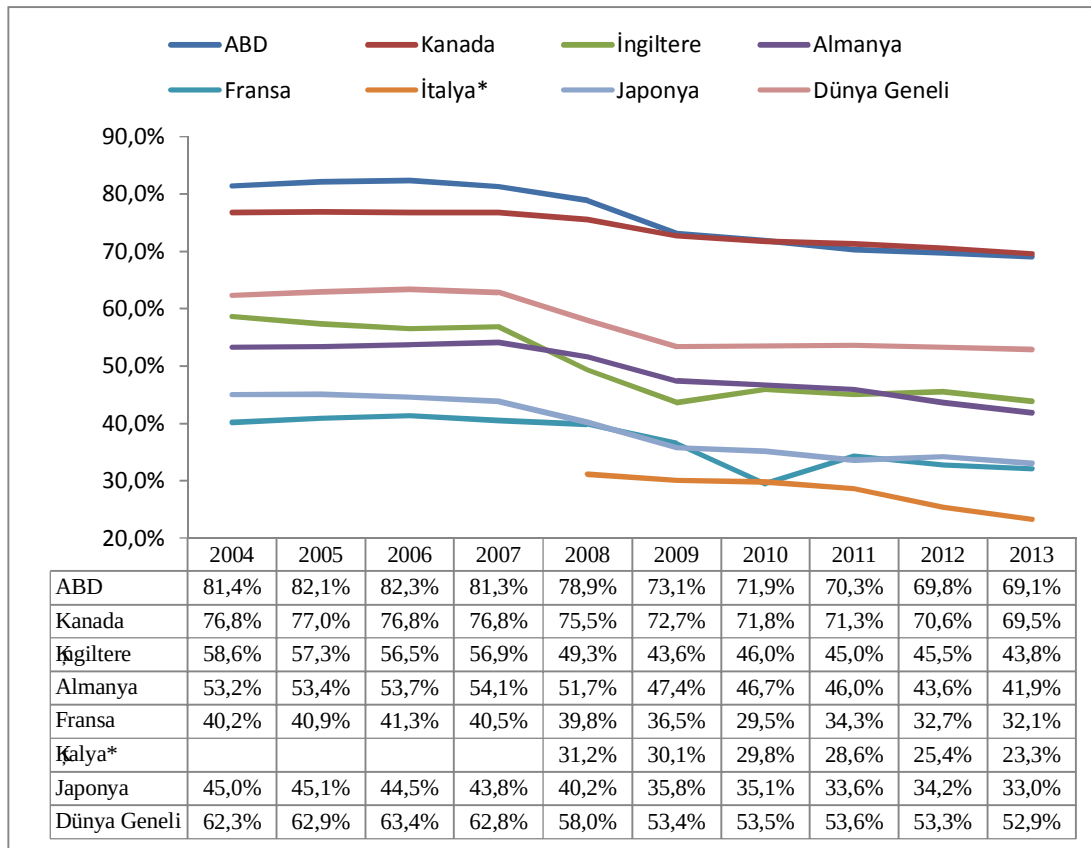
Dünya genelinde gazetelerin gelirlerinin %47'si reklamdan, %53 tirajdan gelmektedir. G7 ülkelerinde medya gelirlerinin reklam ve tiraj arasındaki dağılımı incelendiğinde ülkelerarası oldukça farklı dağılımlar olduğu gözlemlenmiştir. ABD ve Kanada'da gazete gelirlerinin kaynağı ağırlıklı olarak reklamken, Rusya, Japonya ve Fransa'da tam tersi bir görünüm hakimdir. Almanya ve İngiltere ise daha dengeli bir görüntü sergilemekle birlikte ibrenin tiraj gelirlerinden yana olduğu dikkat çekmektedir.



Kaynak: PwC Global Entertainment and Media Outlook: 2014-2018 Raporu

Grafik 10: G7 Ülkelerinde Gazete Gelirlerinin Reklam-Tiraj Arasında Dağılımı

Aşağıdaki grafikten de görüleceği üzere reklam gelirlerinin payı hem G7 ülkeleri hem de dünya genelinde azalmıştır. Bu gelişme karşısında gazetelerin tiraj gelirleri önem kazanmıştır. Zaman içinde tiraj geliri kavramı genişlemiş, içerik geliri kavramı gündeme gelmeye başlamıştır. Gazeteler basılı gazete için ürettikleri içerikleri farklı formatlarda internette ve dijital platformlarda sunmaya başlamış, bundan para kazanmanın yollarını araştırma yoluna gitmişlerdir. Aynı zamanda içeriklerini farklı şekilde bir araya getirerek farklı abonelik modelleri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Kimi zaman yazılı basılı tirajı ayakta tutmak için dijital aboneliğin yanında basılı gazete aboneliği vermektelerdir.



*İtalya gelir dağılımı verilerinde metodoloji değişikliği yüzünden 2008 öncesi veriler karşılaştırılabilir sonuçlar sunmadığından ötürü grafikte alınmamıştır.

Grafik 11: G7 Ülkeleri Gazete Gelirlerinde Reklam Payı Değişimi 2004-2013

raporda detaylı olarak incelendiği üzere insan kaynakları sistemin buna hazır olup olmadığı geçiş maliyetleri gibi sebeplerden ötürü kısa vadede mümkün görünmemektedir.

UFRS ve US GAAP'ın birbirleriyle farklılıkları olmakla birlikte her iki standart da oldukça kapsamlı standartlar olup yatırımcıya aydınlatması açısından birbirleriyle yakın bir konuma sahiptirler. Avrupa Birliği üyesi olan G7 ülkeleri 2005 yılından başlayarak UFRS'ye geçiş yaparlarken 2004 yılı mali tablolarında da buna göre yeniden düzenlenmişlerdir. 2004 yılı ve öncesinde ise istisnalar olmakla birlikte UFRS yerine ülkelerin genel kabul görmüş muhasebe kurallarına göre finansal tablo hazırlanarak ilan edilmiştir. Ülke genel kabul görmüş muhasebe kuralları UFRS ve US GAAP ile daha farklı bir formatta olup, karşılaştırılabilirlik açısından daha dezavantajlı bir görüntü sunmaktadır.

2004 yılı ve öncesi için İtalyan şirketleri için Italian GAAP (İtalyan Genel Kabul Görmüş Muhasebe Kuralları), İngiliz şirketler için UK GAAP (İngiltere Genel Kabul Görmüş Muhasebe Kuralları) esasına göre mali tablo açıklanmıştır. Ülkemizde de 2004 yılından başlayarak Sermaye Piyasası Kurulu UFRS ilkelerini kart koymuş, isteyen şirketler 2003 yılından başlayarak bu raporlama biçimine geçmiştir. Kuzey Amerika'da ikinci büyük ülkesi olarak karşımıza çıkan Kanada'da da UFRS'ye geçiş yönünde bir adım atmakla birlikte bu geçiş çoğunlukla son 3-4 yılda gerçekleşmiştir.

Sonuç olarak çalışmamızda ülkeler arası raporlama teknikleri açısından bazı farklılıklar olduğu gerçeği göz ardı edilmemekle birlikte G7 ülkeleri ve Türkiye'de gazete şirketlerinin finansal büyüklükleri, gelir tablosu ve bilançosuna dair kayda değer tespitler yapılabilmekte, bu büyüklükler birbirinden çok da farklılaşma göre hesaplanmamaktadır.

Araştırmamızda veri bulunan her durumda 2004-2013 yılı verileri kullanılmıştır. Raporlama metodunun değiştirilmesi sonucu karşılaştırılabilir veri olmaması veya ilgili şirketin faaliyet konusunda değişiklik nedeniyle anlamlı bir analiz imkanı vermeyen durumlarda ise karşılaştırılabilir en eski yıla kadar inilmiştir.

Ana faaliyet konusu gazetecilik olan halka açık şirket bulunmayan Japonya ve Fransa'da mali tablolar ise Japon ve Fransız genel kabul görmüş muhasebe standartlarına göre hazırlanmaktadır. Japonya tirajları açısından dünyanın en büyük gazete şirketlerini bünyesinde bulundurmakla birlikte bek dev ulusal gazete şirketinin hiçbirisi halka açık değildir. Bu durum

kirket kurumsal sitelerinden anlađmakla birlikte Tokyo Borsasē ile e-posta yoluyla teyidi alēnmē bir bilgidir. Halka aēđ olmamakla birlikte bekbüyük ulusal medya kirketinden biri olan Sankei Shimbun mali tablolarē kurumsal sitesinde yayēnlamaktadır. Yayēnladđ ē mali tablolar 31 Mart 2006ōda sona eren 2005 yēđ verilerine kadar geriye gitmektedir. Japonca olmasē nedeniyle çok detaya inmekte zorlanđmakla birlikte, dūnyanē en büyük gazetelerinin mali tablolarēna bir ēēđ tutmasē aēēēndan bu kirketin mali tablolarē da analize dahil edilmiktir. Fransaōdaki durumda gazetesi olan ve halka aēđ kirketler bulunmakla birlikte bu kirketlerin gelirleri içinde gazetecilik küçük bir yer tutmakta analiz için anlamlē veri sunmamaktadır. Bununla birlikte Fransē Kūltür Bakanlđ ē gazetelerin mali tablolarēnē toplamē üzerine veri sunmaktadır. Fransa ile ilgili deđerlendirmenin yapēdđ ē baklđ ēn altēnda bu verilere deđerinilmektedir.

Bu kartlar altēnda hangi ūlkelerde hangi verilere göre analiz yapēdacađ ēnē akađ ēdaki şekilde özetlenebilmektedir:

- Amerika Birleđik Devletleri: Bu ūlkede halka aēđ kirketlerin US GAAP esaslarēna göre mali tablo aēđlamasē yapmalarēndan ötürü 2004-2013 dönemleri için yapēdacak tüm analizler US GAAP esaslē olarak yapēmātē. Kēcelenecek kirketler ve kirketlerin finansal tablo hazēlama standartlarē akađ ēda gösterilmektedir:

- Kūgiltere, Almanya, Kalya: Avrupa Birliđ i ūlkeleriōnin birēođ unda 2005 yēđdan baklayarak içinde bulunduklarē ūlkelerin raporlama standartlarēnē bēraktēklarē ve Avrupa Birliđ iōnce kabul gören ēekliyle UFRSōye geēik yaptēklarēgörūlmūktir. 2005 yēđnda hazēlanan mali tablolarēn UFRSōye göre hazēlanmē olmasē ve 2004 yēđnēn da karkēaktēmalē olarak UFRSōye uygun verilmesi nedeniyle 2004-2013 yēđlarēndaki mali tablolarēn UFRS olarak incelenmesi mümkün olmuştur.

- Türkiye: Türkiyeōde de Avrupa Birliđ i ūlkelerine benzer şekilde halka aēđ kirketler için UFRS raporlamasēna geēik 01.01.2005ōden baklayarak geēerli olan ilk ara dönemde mecburi tutulmuştur²⁹⁹ Kēteđ e bađ lē olarak bu uygulamaya 31.12.2004 tarihinde baklayan kirketler için 2003 ve 2004 verileri UFRS olarak bulunmaktadır. Bu nedenle

²⁹⁹ Sermaye Piyasasē Kurulu, Sermaye Piyasasēnda Muhasebe Standartlarē Hakkēnda Tebliğ (Seri: XI, No: 25) Gerekēesi <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=178>, s.345.

incelemeye tabi olan kirketleri, ilgili dönemde halka açk olmasē kartēyla 2004-2013 dönemi UFRS bazēnda incelemek mümkün olmuştur.

- Kanada: Genel olarak UFRS kullanēddē ē görölmekle birlikte, bazēkirketler buna son 2-3 yēda geçik yapmēklardē.

- Fransa: Fransaōda da dīj er Avrupa Birliē i ölkeleri için geçerli olan kartlar geçerli olmasēna karēddē, ana faaliyet konusu gazetecilik olan medya kirketleri arasēnda doē rudan halka açk olanēna rastlanamamēttē.

- Japonya: G7 ölkelerinden Japonya için ise bazē araktēma sitelerinden alēan verilere göre kēsilēveriye ulaēdabilmēk, ana faaliyet alanēgazetecilik olan halka açk bir kirket olmadē ē Tokyo Menkul Deē erler Borsasē ile yapēan 08.01.2013 tarihinde e-posta görökmesi ile teyit edilmēktir.³⁰⁰ Japon gazete yayēncēddē ē sektöründe hakim olan bek büyük medya grubunun her birinin televizyon yayēncēddē ē kirketleri hatta holdingleri bulunmaktadır. Yomiuri Shimbun Grubu, Asahi Grubu, Mainichi Grubu, Nihon, Keizai Grubu ve Fuji Sankei Grubuōnun her birinin televizyon kanallarē bulunmaktadır. Bu gruplara ait televizyon kanallarēndan her biri halka açk ikletmeler olarak faaliyet gösterirken, gazeteler halka açk olmayan ikletmeler olarak faaliyet göstermektedirler. Halka açk ikletmeler olmamalarē nedeniyle ulusal gazetelerden bir tek Fuji-Sankei Grubuōna ait 2006-2013 dönemlerine ait mali tabloları ulaēdabilmēktir. Erişilen veriler Japon dilinde ve halka açk bir kirketinkine göre çok daha kēsilē olmasēna raē men Japonyaōdaki bir gazete kirketinin mali yapēsēna ēk tutmasē açēsēndan analizde kullanēlmēttē.

³⁰⁰ Tokyo Stock Exchange Group, TSE web administrator, Tokyo Stock Exchange Group wwwadm@tse-g.jp, [006136] Re: [TSEweb] Contact us 83413, (08.01.2013).

Tablo 45
Kırcelenen kırcirketler ve Kullandıkları Muhasebe Prensipleri

	Ülkesi	Halka Açık Bilgi Bulunan Dönemler	Esas Alınan Muhasebe Standardı
Gannett	ABD	2004-2013	US GAAP
NY Times	ABD	2004-2013	US GAAP
McClatchy	ABD	2004-2013	US GAAP
E.W.Scripps	ABD	2004-2013	US GAAP
Lee Enterprises	ABD	2004-2013	US GAAP
A.H. Belo ¹	ABD	2006-2013	US GAAP
Daily Mail and General Trust Plc	Kırgiltere	2004-2013	UFRS
Trinity Mirror	Kırgiltere	2004-2013	UFRS
Johnston Press	Kırgiltere	2004-2013	UFRS
Axel Springer	Almanya	2004-2013	UFRS
Caltagirone Editore	Kıalya	2004-2013	UFRS
RCS	Kıalya	2004-2013	UFRS
L'Espresso	Kıalya	2004-2013	UFRS
Poligrafici	Kıalya	2004-2013	UFRS
Il Sole24 Ore	Kıalya	2004-2013	UFRS
Postmedia	Kanada	2011-2013 2010	UFRS Kanada Genel Kabul Görmük Muhasebe Standartları
Torstar	Kanada	2010-2013 2004-2009	UFRS Kanada Genel Kabul Görmük Muhasebe Standartları
Glacier Media	Kanada	2012-2013 2004-2011	UFRS Kanada Genel Kabul Görmük Muhasebe Standartları
Hürriyet Gazetecilik	Türkiye	2004-2013	UFRS
Doğan Gazetecilik	Türkiye	2004-2013	UFRS
Kılas Gazetecilik	Türkiye	2007-2013	UFRS
Taraf Gazetecilik	Türkiye	2008-2013	UFRS
Sankei Shimbun	Japonya	2005-2013	Japonya Genel Kabul Görmük Muhasebe Standartları

Kaynak: kırcirket kurumsal web siteleri ve faaliyet raporları

¹ kırcirket daha önce Belo Corporation adlı kırcirketin bir parçası iken gazetecilik ve televizyonculuk faaliyetlerini 2008 yılında ayırmış, 2008 yılında yayınladığı mali tablolarında ise 2006 ve 2007 yılları için de karlı olarak hazırlanarak yeniden düzenlenmiştir.

5.2 KULLANILACAK METODLAR

Muhasebe sisteminde oluşturulan temel mali tablolar bilanço, gelir tablosu ve özkaynak değ ikim tablolarıdır. Bilanço, bir işletmenin mali durumunu varlıklar, yükümlülükler ve özsermaye kanalıyla gösteren bir mali tablo iken gelir tablosu ise faaliyetlerin sonuçlarını gösteren bir rapordur. Bir kırcirketin bilançosu, kırcirketin zaman içindeki bir anı gösterirken, gelir

tablosu ise bütün bir dönemi ifade etmektedir. Geleceğe yönelik tahmin yapmak için daha iyi rehberlik etmek açısından yatırımcılar gözünde gelir tablosunun önemi daha büyük olabilmektedir. Özkaynak defteri ikim tablosu ise şirketin bilançosunda özkaynak başlığı altında birikmiş kar/zarar miktarının defteri ikimini ve yönünü göstermektedir. Özkaynak defteri ikim tablosu temelde açılış bakiyesi, artı dönem net karı, eksi dağılımdan temettüleri ve kapanış bakiyesinden oluşmaktadır.³⁰² Son yıllarda defteri ikim raporlama standartları nedeniyle özkaynaklar altında bazı başka kalemler de yer almaya başlamıştır. Bunlardan en belirginini, pek çok şirketin kendi ülkesi dışında da faaliyet göstermesinden ötürü, yapıdan bazı döviz çevrim işlemleri nedeniyle gelir tablosunu ilgilendirmeyen ve bir bilanço ekitleme kalemi olan döviz kazanç ve kayıpları ifade eden yabancı para çevrim farkı kalemleridir. Bu tarz kalemlerden bir diğeri ise temel olarak UFRS'deki standart defteri ikimleri nedeniyle yapıdan cari yıla ve/veya geçmiş yıla yönelik yapıdan düzeltme kayıpları ifade eden diğer kapsamlı gelir/(gider) olup, özkaynak başlığı altında yer almaktadır. Bu kapsamda yer alan tutarlar da yabancı para çevrim farkı gibi gelir tablosu ile ilişkilendirilmeyen ve bilanço ekitliğini sağlayan tutarlardır.

Yatırımcılar açısından en çok ilgi çeken mali tablo şekli olması ve geleceğe açık tutması nedeniyle, bu çalışmada ana faaliyet alanı gazetecilik olan şirketlerin incelemesinde öncelikle şirketin karlılık mali gelir tablosunun analizinin yapılması kritik bulunmuştur. Tek bakışa gelir tablosunun yeterli olmaması, gelecekte hangi kaynakların kullanılarak gelir elde edileceği, diğer yatırımların yapıp yapılmadığına tespiti ve bunun ne oranda yabancı kaynaklardan, ne oranda iç kaynaklardan finanse edildiği, bu finansmanın bilanço büyüklüğüne tehlikeye sokacak boyutta olup olmadığına belirlenmesi açısından bilanço analizi de önemli bulunmuş ve karlılık mali özet bilanço analizi de çalışmaya dahil edilmiştir. Bilanço analizi sırasında, bilançonun önemli bir parçası olması nedeniyle özkaynaklar da incelenmiş, ancak özkaynak defteri ikim tablosu şeklinde detaya inilmemiştir. Bu analizler kapsamında on yıllık bir dönem incelenmiş, yıllar içindeki defteri ikimin yönü ve nedenleri belirlenmiştir. Şirketler için mevcut verilerin 10 yıldan az süreden beri halka açık olunması durumunda azami oranda geriye gidilmiştir. Bu genel analize ilave olarak yine mümkün olan yerde 10 yıllık, olmayan yerde erişilebilen en eski yıla kadar gidilerek oran analizi yapılmış, şirketin mali yapısının yıllar içerisindeki defteri ikimi ve ne oranda sağlanarak olup olmadığına incelenmiştir. Oran incelemesinde

³⁰² T.Uğur Dai, **Financial Accounting, Principles and Turkish Accounting Practices**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları No:491, 1990, s.8-12

kullanılan oranların ana başlıklarê likidite oranlarê finansal yapı oranlarê faaliyet oranlarê ve karlılık oranlarê olarak belirlenmiştir. Bu başlıklar altında incelenen alt başlıklar ve hesaplama metodları aşağıdaki gibi olmaktadır:

Likidite oranlarē

- Cari Oran= Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Yükümlülükler, ideal olarak 2 civarında olması beklenmektedir.
- Likidite Oranı= (Dönen Varlıklar-Stoklar)/ Kısa Vadeli Yükümlülükler, ideal olarak 1 civarında olması beklenmektedir.
- Nakit Oranı= Nakit/ Kısa Vadeli Yükümlülükler, ideal olarak 0.20 olması beklenmektedir.

Finansal yapē oranlarē

- Finansal Kaldıraç Oranē = (Kēsa Vadeli Yūkümlölükler + Uzun Vadeli Yūkümlölükler)/ Toplam Yūkümlölük ve Özsermaye, ideal olarak %50 civarē olmasē beklenmektedir.
- Kēsa Vadeli Borçlar/ Toplam Kaynaklar, ideal olarak %30 civarēnda olmasē beklenmektedir.
- Maddi Duran Varlēklar/ Uzun Vadeli Borçlar, kırketi finanse eden yabancē kaynaklara olan borçlarē garanti etmesi açēsēndan 1 ve üzeri olmasē beklenmektedir.
- Maddi Duran Varlēklar/ Özsermaye, özsermayenin maddi duran varlēklara akārē yatārēmadē ēnē ifade etmesi açēsēndan 1ān altēnda olmasē uygun kabul edilmektedir.

Faaliyet Oranlarē

- Alacaklar $\bar{e}$ n devir h $\bar{e}$ z $\bar{e}$ = Cari y $\bar{e}$ l net sat $\bar{e}$ klar/ ticari alacaklar, burada ideal bir oran kavram $\bar{e}$ ndan $\bar{c}$ ok oran $\bar{e}$ n artmas $\bar{e}$ yla tahsilat $\bar{e}$ n daha h $\bar{e}$ zl $\bar{e}$ yap $\bar{e}$ dd $\bar{e}$ $\bar{e}$ na, azalmas $\bar{e}$ yla daha yavak yap $\bar{e}$ dd $\bar{e}$ $\bar{e}$ nda dair bulgu edinilmektedir.
- Stoklar $\bar{e}$ n devir h $\bar{e}$ z $\bar{e}$ = Üretim maliyeti/ stoklar, burada ideal bir oran kavram $\bar{e}$ ndan $\bar{c}$ ok oran $\bar{e}$ n artmas $\bar{e}$ yla stoklar $\bar{e}$ n daha h $\bar{e}$ zl $\bar{e}$ nakite dön $\bar{u}$ kt $\bar{u}$ j $\bar{u}$ ne, azalmas $\bar{e}$ yla daha yavak dön $\bar{u}$ kt $\bar{u}$ j $\bar{u}$ ne dair bulgu edinilmektedir. Baz $\bar{e}$ kirketlerin mali tablolar $\bar{e}$ nda üretim maliyetiyle ilgili detay verilmemekte olmas $\bar{e}$ ndan ötürü hesaplamada amortisman harici tüm faaliyet giderleri kullan $\bar{e}$ lm $\bar{e}$ kt $\bar{e}$.

- Maddi duran varlık devir hızı = Cari gelir net satışlar/ maddi duran varlık (yatırım amaçlı maddi duran varlıklar dahil)
- Toplam varlıklar devir hızı = Cari gelir net satışlar/toplam varlıklar
- Kâğıt sermayesi devir hızı = Cari gelir net satışlar/(dönen varlıklar- kısa vadeli yükümlülükler)

Karlılık Oranları

- Faiz, Amortisman, Vergi Öncesi Kar (FAVÖK) Marjı = (Faaliyet Karı+ Amortisman + Kâğıt Payı + kâğıt ve Diğer Değer Düşüklikleri)/ Net Satışlar, bu oran tüm şirketlerin mali tabloları veya faaliyet raporlarında kullanılan bir oran olmamakla birlikte şirketin operasyonlarından nakit çıkışı gerektirmeyen giderler hariç elde ettiği karı göstermesi açısından önemlidir.
- Faaliyet Kar Marjı = Faaliyet Karı/ Net Satışlar
- Net Dönem Karı Marjı = Net Kar/ Net Satışlar
- Özsermaye karlılığı = Net Kar/ Toplam Özsermaye
- Varlık Karlılığı = Net Kar/ Toplam Varlıklar

6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

6.1 ABD GENEL DEĞERLENDİRME

Dünya ekonomisinin ve G7 ülkelerinin önde gelen oyuncularından biri olan Amerika Birleşik Devletleri gerek dünya medya gelirlerinden aldığı pay, gerekse ülke çapındaki günlük ortalama gazete satış adetleri açısından en ön sıralarda yer almaktadır. 2014-2018 PwC Küresel Eğilimler ve Medya Raporuna göre 2013 yılında ABD'nin medya gelirleri 572.9 Milyar ABD Doları'dır. Bu tutarı içinde gazetecilik gelirlerinin tutarı ise 32.5 Milyar ABD Doları seviyesindedir. Geçtiğimiz on yıl içinde Amerika Birleşik Devletleri eğilimler ve medya gelirleri 416.8 Milyar ABD Doları'ndan 572.9 Milyar ABD Doları'na yükselmiş, %37 oranında artmıştır. Aynı süreçte gazete yayıncılığı gelirleri ise 59.2 Milyar ABD Doları'ndan %45 oranında gerileyerek 32.5 Milyar ABD Doları'na düşmüştür.

Tablo 46
Amerika Birleşik Devletleri'nde Toplam Eğilimler ve Medya Gelirleri
2004-2013 Karşılaştırması

Mecra	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim
İnternet Erişimi	24.253	5,80%	102.046	17,8%	321%
TV Abonelik ve Lisansları	54.449	13,02%	96.296	16,8%	77%
B2B yayıncılığı	72.841	17,41%	79.594	13,9%	9%
TV Reklamcılığı	65.264	15,60%	65.809	11,5%	1%
İnternet Reklamcılığı	9.728	2,33%	42.781	7,5%	340%
Kitap Yayıncılığı	28.563	6,83%	34.894	6,1%	22%
Gazete Yayıncılığı	59.232	14,16%	32.456	5,7%	-45%
Film Eğilimleri	34.647	8,28%	31.118	5,4%	-10%
Dergi Yayıncılığı	22.577	5,40%	30.553	5,3%	35%
Radyo	19.970	4,77%	20.083	3,5%	1%
Müzik	12.728	3,04%	15.077	2,6%	18%
Video Oyunları	8.230	1,97%	14.241	2,5%	73%
Açık hava	5.834	1,39%	7.926	1,4%	36%
TOPLAM	418.316	100,00%	572.874	100,0%	37%

Kaynak: Pwc Entertainment and Media Outlook 2014-2018 (2013 verisi); Pwc Entertainment and Media Outlook 2009-2013 (2004 verisi), <http://www.pwc.com/outlook#> (10 Haziran 2014)

Mevcut gelir seviyesiyle Amerika Birleşik Devletleri eğilimler ve medya gelirleri kesik gelirler dahil (birden fazla mecranın altında iki kere sayılabilen gelirler) 1.774,6 Milyar ABD Doları olarak hesaplanan tüm dünya medya gelirlerinin %32'sini oluşturmaktadır. Buna karşılık 32.5 Milyar ABD Doları olan gazete gelirleri 154.4 Milyar ABD Doları olarak tahmin edilen küresel gazete yayıncılığı gelirlerinden %21 pay almaktadır. ABD'nin medya gelirlerinde sahip olduğu %32'lik paya göre gazete gelirlerinde daha düşük bir paya sahip

olmasın nereden gazetecilerin tüm G7 ülkelerinde olduğu gibi ABD'de gelişmekte olan ülkelere oranla daha hızlı gelir kaybına uğramasıdır.

Amerika Birleşik Devletleri eğilimi ve medya gelirlerinin dağılımı incelendiğinde, en büyük pay %17.8 ile internet erişiminin aldığı görülmektedir. On yıl önce %5.8 paya sahip olan internet erişim gelirleri geçtiğimiz on yıl içinde %321 artışla bu seviyeye gelmiştir. İnternet erişim gelirlerini, %16.8 pay ile TV abonelik ve lisansları %13.9 ile B2B yayıncılığı %11.5 ile TV reklamcılığı en çok takip ettiğini gözlemlenmektedir. Gazete yayıncılığı gelirlerinin payı ise %5.7 ile %7.4 paya sahip olan internet reklamcılığı %6.1 paya sahip olan kitap yayıncılığı en azından ancak yedinci sırada gelmektedir.

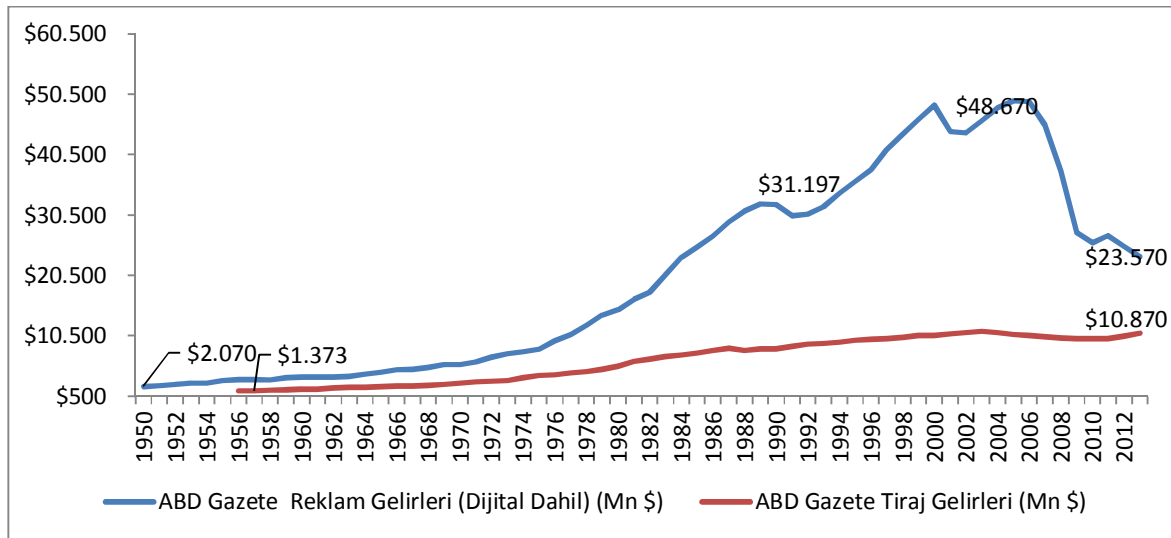
2004-2013 yılları arasında Amerikan medya gelirleri %37 büyürken ortalamanın üzerinde büyüyen sektörler internet erişim gelirleri, tv abonelik ve lisansları internet reklamcılığı ve video oyunları olurken, ortalamanın altından büyüyen sektörler ise B2B yayıncılığı, televizyon reklamcılığı, kitap yayıncılığı, dergi yayıncılığı, radyo yayıncılığı, müzik ve açık hava reklamcılığı olmuştur. Tüm eğilimi ve medya sektörü bileşenleri arasında küçülen sadece iki maddeden biri gazete yayıncılığı iken diğeri ise film eğilimi sektörü olarak kayıplara geçmiştir.

Amerikan gazete yayıncılığı gelir kaybının önemli bir kısmı yazdırılmış basın reklam gelirlerinden kaynaklanmaktadır. Yazdırılmış basın reklam gelirlerinde yaşanan kayıplar haber, seri ilan, e-ticaret web siteleri kanallarıyla dijital medyadan elde ettikleri reklam ve diğer gelirlerle telafi etmeye çalışan gazetecilik kurumları bu konuda bir miktar yol kat ederken, alınan mesafe gelirlerdeki erimeyi durdurmaktan henüz uzaktır.

ABD ve Kanada'dan 2.000 kadar günlük ve günlük olmayan gazetenin üye olduğu kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Amerikan Gazeteciler Birliği'nin (National Newspaper Association of America, NNA) gazetelerin gelirleri üzerine yayınladığı veriler 1950'li yıllara kadar gitmektedir. Bu veriler kapsam farklılığı nedeniyle PwC Outlook verilerinden bir miktar ayrılsa da Amerikan gazetelerinin gelirlerinin gelişimi üzerine değerli bilgiler ortaya koymaktadır.

NAA verilerine göre 1956 yılında ABD gazetelerinin tiraj gelirlerinin 1.3 Milyar ABD Doları iken 2013 yılında ise bu tutarın 10.87 Milyar ABD Dolarına ulaştığı açıklanmaktadır.³⁰³ NAA verilerine göre 2004 yılında 10,99 Milyar ABD Doları olan tiraj gelirleri son on yılda konumunu hemen hemen korumaktadır.

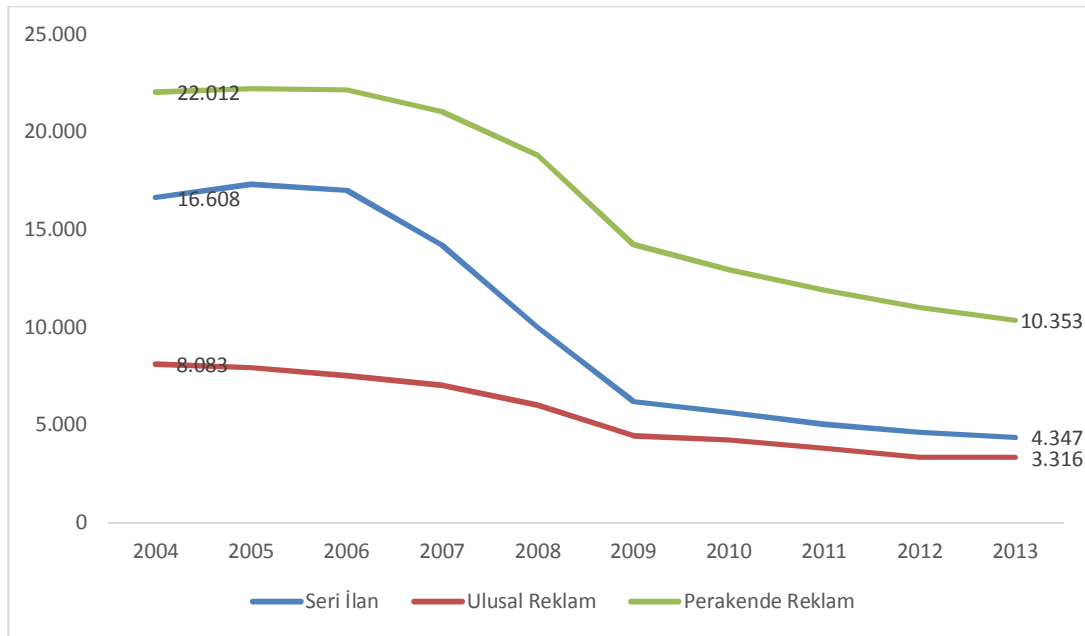
NAA'den alınan verilere göre Amerikan basılı gazete reklam gelirleri ise 1950 yılından 1989 yılına kadar çok az istisna ile her yıl artmış, 1950 yılındaki 2.070 Milyon ABD Doları seviyesinden 1989'da gelindiğinde 32 Milyar ABD Doları seviyelerine gelmiştir. Basılı gazete reklam gelirleri ilk önemli düşüşünü 1.9 Milyar ABD Doları kayıpla 1991 yılında yaşamış, sonrasında artmaya devam ederek 2000 yılında 48.7 Milyar ABD Dolarına ulaşmış, 2005 yılına kadar ufak dalgalanmalar sonrasında 49.4 Milyar ABD Doları ile en yüksek seviyesini görmüştür. Amerikan yazılı basın reklam gelirleri 2006 yılından günümüze kadar düşmeye devam etmiş 2006-2013 döneminde %48'e varan bir kayıp yaşamış, gazetelerin online reklam gelirleri dahil 49.4 Milyar ABD Dolarından 2013 yılında 22.5 Milyar ABD Doları seviyesine gelmiştir. Sadece basılı reklam gelirleri olarak bakıldığında ise 2013 yılında, 2006 yılındaki tarihi 47.4 Milyar ABD Dolarından 17.3 Milyar ABD Dolarına %63.5 gerileme yaşanmıştır.



Grafik 12: ABD Gazetelerinin Reklam ve Tiraj Gelirleri 1950-2013 (Milyon \$)

³⁰³ Newspapers Association of America, Trends and Numbers, Newspaper Revenues, <http://www.naa.org/Trends-and-Numbers/Newspaper-Revenue.aspx>, (16 Haziran 2014)

Gazetelerin reklam gelirleri içinde en çok kaybēyakayan alan ise seri ilanlar olmaktadır. 2004 yēından 2013 yēına, ulusal reklamlar %59, perakende reklamlar %53 oranēnda azalēken, seri ilanlardaki azalēk %74 seviyesinde olmaktadır. Kısan kaynaklarē otomotiv, emlak ilanlarē dramatik olarak azalmēk, online web sitelerine kaymēk, gazetelerde daha az yer almaya baklamēktē. Seri ilanlar içinde en çok azalan sektörler ise öncelikle insan kaynaklarēreklamlarē ikinci olarak emlak reklamlarē üçüncü olarak ise otomotiv reklamlarēnda olmaktadır.



Grafik 13: ABD Gazetelerinin Reklam Gelirlerinin Sektörler Bazēnda Değ ikimi 2004-2013 (Bin \$)

NAA, 2002 yēından başlayarak gazetelerin dijital reklam gelirlerini, 2011 yēından başlayarak ise gazetelerin nik yayēn ve doğ rudan pazarlama gelirlerini de ayrēca raporlamaya baklamēktē. Gazetelerin dijital reklam gelirleri 2002 yēında 1.216 Milyon ABD Dolarē olarak gerçekleırken 2013 yēında 3.420 Milyon ABD Dolarē seviyesine gelmiştir. Buna karēdēk nik yayēn ve doğ rudan pazarlama gelir kalemi gazetelerin gelirleri içinde 2011 ve 2012 yēlarēnda sērasēyla 3 Milyar ve 2.9 Milyar ABD Dolarē tutarēnda yer tutmuş, 2013 yēında ise 2.85 Milyar ABD Dolarē seviyesinde gerçekleşmiştir.

NAAın gazete gelirleriyle ilgili verdiğ i bilgiler PwCın verdiğ i bilgilerle birçok yēda örtükürken, bazēyēlarda bir miktar fakldēk bulunmaktadır. Yine de genel çizgi çok benzer bir tablo ortaya koymaktadır. Tablo 48de NAAē göre gazetelerin gelir detaylarē verilmiştir.

Buna göre 2004-2010 yıllarında tirajların toplam gelirler içindeki payının her yıl arttığı ve 2004 yılındaki %19 seviyesinden %28 seviyesine geldiği görülmüştür. Aynı dönemde basılan gazete reklam gelirlerinin toplamdaki payının azaldığı ve dijital reklam gelirlerinin arttığı %2.6'dan, %8.5'a geldiği gözlemlenmiştir. 2011'den itibaren raporlanmaya başlayan niş yayınlar reklam gelirleri ile doğrudan pazarlama gelirlerinin payı ise 2011'de %7.9, 2013'te %7.6 olarak kaydedilmiştir. Bunun dışında gazetelerin yeni gelir kolları arayışları sonucunda kaydedilen çeşitli gelirler ise ilk kez 2012'de raporlanmış, toplamda %7.3 pay elde etmiştir. 2013'te gelindiğinde ise bu pay %8.4'e yükselmiştir.³⁰⁴

Aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere Amerikan gazeteleri yazılan basın reklam gelirleri azaldıkça tiraj gelirlerine daha fazla önem vermişler ve bu gelirlerini belli bir seviyede tutmaya çalışmışlardır. Dijital reklam gelirleri artmaya devam etmekle birlikte belirleyici olabilmesi için toplamdaki payının artması gerekmektedir. Gelir düşüklüğü gazeteleri her geçen gün yeni çarelere aramaya itmektedir. Bunun bir sonucu olarak da belli ilgi ve sosyal gruplara hitap eden niş yayınlar, bedava ekler, sahip oldukları okur tabanına doğrudan posta yoluyla iletilen reklamlar gibi bir takım gelirler edinmişlerdir. Buna rağmen sektörün halen ciddi bir mücadele içinde olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 47
ABD Gazete Gelirlerinin Detay Dağılımı (2004-2013)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tiraj Geliri	10.989	10.747	10.548	10.295	10.087	10.067	10.049	9.989	10.449	10.870
Basılan Gazete Reklam Geliri	46.703	47.408	46.611	42.209	34.740	24.821	22.795	20.692	18.931	17.300
Dijital Reklam Gelirleri	1.541	2.027	2.664	3.166	3.109	2.743	3.042	3.249	3.370	3.420
Niş Yayınlar & Doğrudan Pazarlama	-	-	-	-	-	-	-	3.138	2.900	2.850
Yeni & Diğer Gelirler	-	-	-	-	-	-	-	-	2.950	3.150
TOPLAM	59.233	60.182	59.824	55.670	47.935	37.631	35.887	37.068	38.600	37.590

Kaynak: Newspaper Association of America, 18 Nisan 2014

6.1.1 ABD'deki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar

Amerika Birleşik Devletleri'nde basın sektöründe faaliyet gösteren şirketlerden bazılarının bireysel olarak sahipliği yapı ve karlılıklarını sürdürmelerine rağmen, sektör genelindeki zayıflamanın kökeni 1990'lara gitmektedir. 1987'den beri tirajlar düzenli olarak

³⁰⁴ Newspapers Association of America, Trends and Numbers, Newspaper Revenues, Newspaper Media Industry Revenue Profile, <http://www.naa.org/Trends-and-Numbers/Newspaper-Revenue/Newspaper-Media-Industry-Revenue-Profile-2013.aspx>

dükmeye devam ederken, hane bakına düken gazete sayıse on yălardan beri dükmektedir. Gazetelere giden reklam paye azalırken, birden fazla gazete yayēnlanan ve gerçek rekabetin olduğu u kehir sayıse da kalmamaktadır. Öte yandan 1970đler ve 1980đlerdeki gazete azalma furyasēne atlatan gazeteler ise kendilerini daha iyi konumlandēmāk ve tartēmaya açēk olsa da okuyucularēna daha iyi bir ürün sunmakta olduklarēne savunmaktadırlar. Bu durumda olan gazeteler ise bađ ēnsēz olmaktan çok birden fazla gazeteye sahip olan gazete gruplarēnen bir parçasē olarak faaliyet göstermektedirler. Philadelphia Bulletin, the Washington Star, ve Houston Post gibi bađ ēnsēz gazeteler kapanmāk, gazetelere giden reklam gelirleri azalmakla birlikte bu gelirin dađ ēddē ē gazete adedi de azalmaktadır. Tirajlardaki azalmaya karkēēk tek bir gazetenin yayēnlandē ēkehirlerde tirajlar daha yüksek seyretmektedir.³⁰⁶

1980đden 1998đe kadar olan dönemde Amerikan basēn sektörünün oyuncularē çok da değ ikmemiē, o tarihte Gannett, Knight Ridder, McClatchy, Lee Enterprises belli baklē idetmelerden olmuştur. Bununla birlikte çok sayēda gazetenin sahibi olan Thomson grubu gazetelerini satarak finansal bilgi ve online dağ ēēm alanlarēna yönlenmiē, Harte-Hanks gazetelerinin tamamēne satarak doğrudan pazarlama sektörüne girmiē, gazeteciliē e odaklanmakta kararlē görünen News Corp ise sektörde Wall Street ve New York Post gibi iki güçlü markasēne korurken akēē bir büyüme gitmemiştir.³⁰⁷ Bugün için de Knight Ridder, McClatchy ile 2006 yēēnda birlekirken, 1980đde var olan Gannett, McClatchy, Lee gibi gazetecilik kirketlerinin halen yola devam ettikleri ve sektörün belli baklē oyuncularēndan olduklarē görülmektedir.

Pew Arastēma Merkeziōnin Gazetecilikte Mükemmellik Projesi kapsamēnda Amerikan gazeteciliē inin sağ lē ē üzerine yēlēk olarak hazēladē ē verilerin ēMedyanēn Sahibi Kimō (Who Owns the Media) alt baklē ēndan alēnan bilgilere göre tirajlarēna göre Amerika Birlelik Devletleriōndeki en büyük 25 gazete kirketi sēalanarak, bu kirketlerin web siteleri ve faaliyet raporlarēndan alēnan bilgiler ēēē ēnda bu kirketlerin 11 tanesinin halka açēk, kalan 14 tanesinin kākēē kirketi olduğu u tespit edilmektedir. Halka açēk olan 11 kirket Gannett, News Corporation, McClatchy, Lee Enterprises, New York Times Company, Berkshire Hathaway, Gatehouse Media, E.W. Scripps, A.H Belo, Washington Post Company, Cablevision olarak

³⁰⁶ Benjamin M. Compaine, Douglas Gomery, **Who Owns The Media? The Competition and Concentration in the Mass Media Industry**, 3. Basēn, Newyork: Routledge, 2000, s.26-27

³⁰⁷ Compaine, Gomery, s.27

belirlenirken, kaħs kirketi olan kirketler ise MediaNews Group, Advance Publications, Hearst Corporation, Tribune Company, Community Newspaper Holdings, Halifax Media, Daily News, Sun Times Media Holdings, Cox Enterprises, Black Press, 2100 Trust LLC, Philadelphia Media Group, Alden Global Capital, Anschutz Companyden oluħmaktadē. Burada not etmeye deĝ er yeni bir geliħme ise Tribune Company 2013 yēē itibarēyla iflastan yeni ćēkmēk ve halka kapalēbir kirket iken 2014 yēēiēinde gazetecilik faaliyetlerini ayrēbir kirket altēnda toplayarak halka aēēmēk olmasēdē.

2013 yēē itibarēyla onbir adet halka aēēk gazete sahibi medya kirketlerinden bazēdarē tirajlarēaēēēēndan ilk 25 gazete kirketi arasēna girmekle birlikte kurumsal web siteleri ve faaliyet raporlarēndan gelirlerinin daĝ ēēmē incelendiēinde gazetecilik gelirlerinin toplam gelirleri iēindeki payēçok kēēuk kalmaktadē.

Bunlardan News Corporationēē 28 Haziran 2013ēte medya ve eē lence varlēklarēē ikiye ayēana kadar gazete gelirleri toplam gelirlerinde sadece %24 paya sahip olduē u gērēlmektedir. Ĥirket gazetecilik faaliyetlerini News Corporation adē altēnda, eē lence faaliyetlerini 21stCentury Fox adē altēnda ayērdēktan sonra News Corporation bir gazetecilik kirketi haline gelmik olsa da bu haliyle ancak 3 senelik mali tablosu bulunmaktadē.

Halka aēēk olan ve gazetecilikle özdedekmēk bir adē olan Washington Post kirketinin toplam gelirleri iēinde gazete gelirleri tēm bir yēē gazetecilik faaliyetlerini sērdērdēē ē son yēē olan 2012 yēē iēinde sadece %16 paya sahip olmuē, kirketin en önemli gelir kaynaē ē Kaplan Education kanalēyla elde ettiē i eē itim gelirleri olmuħtur. Washington Postēın 2013 yēēēnda Amazonēın sahibi Jeff Bezosēa ait Nash Holdings LLCēye satēmasē sonrasēnda Graham Holdings adēaltēnda faaliyetlerine devam etmektedir.

Halka aēēk bir gazetecilik kirketi olan Cable Visionēın gelirlerinin ćok bēyēk bir kēēmē telekomēnikasyon faaliyetlerinden gelmekte, gazetecilik gelirlerinde ćok kēēuk bir yer tutmaktadē.

Gazeteleriyle ilk 25 kirket arasēnda yer alan Berkshire Hathaway de sigorta, enerji, finans gibi farklēsektērlerde aktif olup gazete gelirleri toplam gelirlerinde önemsiz kalmaktadē.

Halka açk olmayan medya kirketleri arasēnda geēen Tribune Company ise 1983-2007 yēlarē arasēnda halka açk iken, 20 Aralēk 2007 tarihinde kahē kirketine dōnūtūrūlmūtūr. 8 Aralēk 2008ōde iflas masasēna bakvuran kirket 31 Aralēk 2012ōde iflas durumundan ēēmēk, 2014 yēēnda ayrēbir ēatēaltēnda topladē ē gazetecilik faaliyetleri ile halka açēmētē.

2013 yēē sonu itibarēyla halka açk kirketler arasēndan gazete kirketi olarak deē erlendirilebilecek 6 kirket bulunmaktadır. Bahsi geēen 6 kirket Gannett, McClatchy, Lee, New York Times, E.W Scripps ve A.H. Belo kirketleridir. Birinci sērada yer alan Gannettōn gelirlerinin %79ōu gazetecilikten gelmekte, kalanē televizyon, radyo ve diē er gelirlerden kaynaklanmaktadır. Mc Clatchy, Lee Enterprises, A.H. Belo ve New York Times ise gelirlerinin tamamēnē gazetecilik ve online varlēklardan elde etmektedir. Bu altē kirket iēinde gazetecilik gelirleri %50ōnin altēnda kalan tek kirket E.W.Scrippsōtir. Geētē imiz on yē iēinde gazetecilik gelirleri azalēken televizyonculuk gelirleri artmētē. Buna raē men 2013 yēē itibarēyla da gelirlerinin gazetecilikten gelen kēmē %44 gibi yēksek bir oranda olmasē nedeniyle analiz kapsamēna alēmētē.

Tablo 49ōda gelirleri gōsterilen kirketlerin 2013 gelir sēalamasē incelendiē inde tiraj sēalamasēnda daha ōnde gelen bazē kirketlerin gelirdē farklē sērada yer aldē ē gōrūlmektedir. Őrneē in tirajlarēna gōre altē kirket arasēnda dōrdūncū sērada yer alan New York Times, gelirdē Gannettōn ardēndan ikinci sērayē almaktadır. McClatchyōnin 30 tane gazetesine karēdēk New York Timesōn 4 adet gazetesi bulunmakta, ancak New York Times gibi dūnyaca tanēmēk ve gūēlū bir markayē elinde bulundurmasē kirkete ōnemli bir avantaj saē lamaktadır.

Tablo 48
Amerika Birleēik Devletleriōnde Gazete Kōkenli Halka Aēk Medya Gruplarē

İlk 25 İēinde Yeri	Medya Grubu	Gazete ve Dijital Gelirlerinin Toplamda Payē	Analiz Konusu Edilebilir mi?
1	Gannett	%79	Evet
7	New York Times	%100	Evet
4	McClatchy Company	%100	Evet
13	E.W.Scripps	%44	Evet
6	Lee Enterprises	%100	Evet
14	A.H.Belo	%100	Evet

Kaynak: Pew Research Journalism Project, <http://www.journalism.org/media-indicators/daily-newspaper-circulation/>; kirket faaliyet raporlarē

6.1.1.1 Halka Açık Amerikan Gazetelerinin Karlılık ve Mali Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı

Ana faaliyet geliri gazetecilik olarak belirlenen ve Gannett, New York Times, McClatchy Company, E.W.Scripps, Lee Enterprises ve A.H. Belo'dan oluşan altı Amerikan şirketinin 2013 yılı gelirlerinin toplamı 9.8 Milyar Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. Bu toplamın 2004 yılındaki seviyesi hesaplandığında, altı halka açık gazete şirketinin gelirlerinin son on yılda birikimli olarak %33 azaldığı ve 14.7 Milyar ABD Doları seviyesinden 9.8 Milyar ABD Doları seviyesine gerilemiş olduğu görülmektedir (Tablo 50). Bu süreç içinde maliyetler aynı oranda küçültülmediği için operasyonel karlılığı gösteren FAVÖK tutarı daha fazla küçülerek 4.1 Milyar ABD Doları'ndan 1.7 Milyar ABD Doları'na %57 oranında azalmıştır. Buna paralel olarak FAVÖK marjise ortalamada %27.9 iken %17.8'e inmiştir. On puanlık bir kayıp olmasına rağmen Amerikan gazete şirketlerinin halen operasyonel karlılıklarını sürdürebildikleri görülmektedir. Ancak birçok Amerikan şirketine yakanan bu gelişmenin faaliyet karı üzerinde olumsuz etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Şirketlerin vergi giderleri ve ana ortaklık dâhil paylara ait kar/(zararlar) da hesaba katıldığında Amerikan gazete şirketlerinin en çok azalan karlılık göstergesi 2.16 Milyar ABD Doları'ndan 410 Milyon ABD Doları'na %81 gerileyen ana ortaklık payları olmuştur.

Birçok Amerikan Gazete şirketi yazdış basın reklam gelirlerinin artmaya devam ettiğini ve henüz dijital platformların gazeteleri bu kadar rekabete zorlamadığı dönemde şirketler satın alarak büyüme yoluna gitmişler, bu satın almalar çoğu zaman yüksek bedellerle gerçekleşmiş, buna bağlı olarak kâriye, maddi ve maddi olmayan duran varlık kayıplarını yapmışlardır.³⁰⁸ 2008 yılında yakanan küresel kriz, bu krizin etkilerinin 2009'da da sarkması akabinde yazdış basın reklam gelirlerinin düşük trendine girerek tüm sektörü olumsuz etkilemesi sonucunda bu yatırımların satın alındıkları dönemde yapılan gelir beklentilerini yerine getiremeyecek duruma düşmesi kâriye, maddi ve maddi olmayan duran varlıklarda değer düşüklüğü kaydı yapmışlarını mecbur kılmıştır.³⁰⁹ Bir başka deyişle satın alınan şirketler değer kaybına uğradığı için bu değer kaybı mali tablolara yansımıştır. Diğer faaliyet gelirleri içinde yer alan rakamların

³⁰⁸ Kamu Gözetimi Kurumu, Türkiye Finansal Raporlama Standartları Seti 2014 (TFRS 2014), TMS 3 KİLETME BİRLEŞMELERİ, http://www.kgk.gov.tr/content_detail-345-1055-tms-tfrs-2014-seti.html (30 Aralık 2014)

³⁰⁹ Kamu Gözetimi Kurumu, Türkiye Finansal Raporlama Standartları Seti 2014 (TFRS 2014), TMS 36 VARLIKLARDA DEĞER DÜŞÜKLÜĞÜ, http://www.kgk.gov.tr/content_detail-345-1055-tms-tfrs-2014-seti.html (30 Aralık 2014)

aġ ħlġlġ kġmġ bu deġ er dġkġklġ ġ giderlerinden kaynaklanmġ, faaliyet karġnġ azaltmġ, kimi yġlarda zarara dġnġktġrmġktġr. En bġyġk etki 10.1 Milyar ABD Dolarġdġ er gider oluġan 2008 yġġnda olmuġ, bu dġnemde Amerikan gazete kirketlerinin en bġyġ ġ olan Gannett aktif bġyġklġ ġnġn yarġġnġ kaybetmiġtir. 2008 yġġnda Gannett kadar bġyġk olmasa da ġnemli deġ er dġkġklġ ġ kaybġna uġ rayan iki kirket E.W.Scripps ve Lee Enterprises olmuġtur. Faaliyet karġnġ altġnda bulunan kalemlerden dġ ġ er gelir/(gider) tutarlarġiġinde ġzkaynak yġntemiyle konsolide edilen ıktirakler, durdurulan faaliyet gelir/(giderleri) ve dġ ġ er ġekitli gelirlerden bulunmaktadı. Bu satġ 2008 yġġ hariġ genelde gelir tablosuna olumlu katkıda bulunmuġtur. Finansal gelir/(gider) dengesinde ise ibre her zaman gider yġnġnde olmuġtur. 2008 ġncesindeki finansal giderler genel olarak kirket satġn alma amacġyla edinilen kredilerden kaynaklanġken, 2008 ve sonrasġnda likiditeyi saġlamak yġnġne dġnmġktġr.

Tablo 49
Halka Aġk Amerikan Gazete ġirketleri Gelir TablolarġToplamġ*
(2004-2013)

Milyon \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	14.699	15.533	17.443	17.278	14.285	11.688	11.252	10.779	10.707	9.839
Faaliyet ve ġretim giderleri	10.602	11.499	12.819	13.133	11.874	9.729	8.947	8.828	8.712	8.092
FAVĖK	4.097	4.034	4.624	4.146	2.411	1.959	2.305	1.952	1.995	1.747
FAVĖK Marġġ(%)	27,9	26,0	26,5%	24,0	16,9	16,8	20,5	18,1	18,6	17,8
Amortisman ve itfa payġ	574	636	1.049	898	741	690	624	582	564	516
Dġ ġ er faaliyet giderleri/(gelirleri)	-8	-1	823	3.868	10.131	766	220	423	178	256
Faaliyet Kar/(Zararġ)	3.531	3.398	2.751	-620	-8.461	503	1.461	946	1.253	974
Faaliyet Marġġ(%)	24,0	21,9	15,8	-3,6	-59,2	4,3	13,0	8,8	11,7	9,9
Dġ ġ er gelir/(giderler)	102	119	-241	210	-386	3	221	105	218	72
Finans gelir/ (gideri)	-226	-342	-602	-643	-481	-445	-521	-539	-552	-484
Vergi Ėncesi Kar/(Zarar)	3.407	3.175	1.909	-1.053	-9.328	62	1.160	513	919	562
Vergi Karġġġ ġ	1.207	1.125	934	603	-1.201	103	340	172	287	95
Net Kar/ (Zarar)	2.199	2.050	976	-1.655	-8.127	-41	820	341	632	467
Azġnlġk paylarġ	-44	-59	-75	-84	-10	30	-36	-41	-51	-57
Ana ortaklġk paylarġ	2.156	1.991	901	-1.739	-8.137	-11	785	300	581	410
Ana ortaklġk marġġ(%)	14,7	12,8	5,2	-10,1	-57,0	-0,1	7,0	2,8	5,4	4,2

*Gannett, New York Times, McClatchy, E.W.Scripps, Lee Enterprises, A.H.Belo ġirketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarġndan alġnarak hazġrlanmġġtġr.

Amerika Birleġik Devletleri halka aġk gazete kġkenli ġirketlerinin ġzet bilanġolarġ toplamġ2004 yġġnda 26.2 Milyar bġyġklġ ġnde iken 2006 yġġnda 36.8 Milyar ABD Dolarġile son on yġġn en yġksek seviyesini gġrmġk, 2007 yġġnda aġ ħlġlġ olarak McClatchyġnin yakadıġ ġ 3 Milyar ABD Dolarġdeġ er dġkġklġ ġ karġġġ ġyle 31.4 Milyaraġa gerilemiġ, 2008 yġġnda ise toplama dahil olan tġm gazete ġirketlerindeki deġ er dġkġklġ ġ karġġġlarġile ciddi bir kġġma yakanmġ, aktif bġyġklġkleri %41 kġġlmġktġr. 2008 yġġndan 2012 yġġna kadar kġġlmeye

devam eden Amerikan gazeteleri bilançoları uzun yıllardan sonra 2013 yılında ilk kez 2 Milyar ABD Dolarına yaklaşan tutarda büyümüştür. Bu süreç içinden dönen varlıkların toplam varlıklar içindeki payı %11'den %24'e çıkarken kırtketler toplamda daha likit olmuştur. Yükümlülük tarafında ise kısa vadeli yükümlülüklerin toplam yükümlülük ve özsermaye içindeki payı %10.5'den %11.4'e gelmiş önemli bir değişime uğramamıştır. Bununla birlikte kırtketlerdeki uzun vadeli borçluluk artmış, uzun vadeli yükümlülüklerin toplam yükümlülük ve özsermayeye oranı %35'den %61'e çıkarken özsermayenin ağırlığı %54.4'den %27.5'a düşmüştür. Bu sonuç kırtketlerin geçen zaman içinde hissedarlarınca değerli kaynaklarla finanse edilmeye başlandığı anda işaret etmektedir. Bu noktaya vardırken, alınan uzun vadeli kredilerin etkisi olduğu kadar, ardarda kaydedilen değer düşüklüğü nedeniyle oluşan birikmiş zarar ve buna bağlı olarak özsermayelerin de etkisi olmuştur.

Tablo 50
ABD'de Halka Açık Gazete Kırtketleri Bilanço Toplamları (2004-2013)*

Milyon ABD Doları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	2.925	3.314	5.497	4.048	2.991	2.369	2.954	2.747	3.373	4.079
Duran Varlıklar	23.303	26.527	31.306	27.337	15.393	13.877	12.973	12.267	11.203	12.425
TOPLAM VARLIKLAR	26.227	29.841	36.803	31.385	18.384	16.246	15.927	15.014	14.575	16.504
K.V. Yabancı Yükümlülükler	2.763	2.837	4.246	3.046	4.341	2.076	2.126	2.982	1.967	1.878
U.V. Yabancı Yükümlülükler	9.204	12.818	16.040	14.118	11.067	10.789	9.651	8.297	8.852	10.082
Özsermaye	14.260	14.186	16.518	14.220	2.976	3.382	4.150	3.734	3.757	4.543
TOPLAM KAYNAKLAR	26.227	29.841	36.803	31.385	18.384	16.246	15.927	15.014	14.575	16.504

*Gannett, New York Times, McClatchy, E.W.Scripps, Lee Enterprises, A.H.Belo kırtketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarından alınarak hazırlanmıştır.

6.1.1.2 Halka Açık Amerikan Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi

Amerikan halka açık altı gazete kırtketinin toplam bilanço ve gelir tabloları verileri üzerinden hesaplanan likidite, finansal yapı ve faaliyet oranları aşağıda gösterilmektedir. Karlılık oranlarının buraya dahil edilmemesinin nedeni, bu oranlara karlılık mali gelir tablosunda yer verilmiş olmasıdır. Bu verilere göre halka açık Amerikan gazetelerinin 2013 yılında ideal cari oranı az üstünde bir oran yakaladıkları, likidite oranının ise stokların düşük tutarlarda olması nedeniyle cari orana yakın seyrettiği ve özellikle iki yıldan beri yeterli olan oran olan 1'den çok üzerinde olduğu görülmektedir. Nakit oranı ise 2010 yılından beri olması gereken 0.2 oranının oldukça üzerindedir.

Finansal kaldıraç oranının tepe noktası küresel krizin başladığı 2008 yılında %84 ile görüldüğü, 2009'da bu etkinin azalarak devam ettiği, 2009'da takip eden yıllarda her yıl bir puan azalarak %73'e indiği görülmektedir. Buna rağmen ideal oran olarak kabul edilen %50'den çok

daha fazla olduğu u görölmektedir. Kēsa vadeli yükümlölüklerin toplam yükümlölükler içindeki payēgeçtiđimiz on yē içinde makul sēnēlar içinde kalmē, en yüksek olduğu u 2008 yēında dahi 0.28 olarak gerçeklekmik ve 0.30 barajēne geçmemiştir. Maddi duran varlēklarēn uzun vadeli borçlarē karkēdama oranē incelenen tüm yēlarda düşük iken 2013ēe gelindiğinde 0.34 ile en düşük seviyesine inmiştir. Bunun önemli sebeplerinden biri sektörde dijital gelirlere odaklanēırken baskē tesisi yatēēnlarēnēn azalmasē mevcut yatēēnlarēn amortismanēnēn çođ u zaman yeni maddi duran varlēk yatēēn tutarlarēnēn akmasē olmuştur. Özsermayenin maddi duran varlēklara yatēēdama seviyesini ifade eden maddi duran varlēklarēn özsermayeye oranē ise 2013 yēında 0.76 ile akēēya kaçēmadēđ ēnē göstermekle birlikte birçok ūlkeye göre yüksek bile sayēabilecek durumdadē.

Amerikan gazetelerinin faaliyet oranlarēndan alacaklarē devir hēē son on yēda 7.53ēden 6.79ēa dükmük, alacaklarē tahsilatēnēn yavakladēē görölmüştür. Buna karkēdēk sektörün stok yoğ unluğunun azalmasēnēn da etkisiyle stok devir hēēında neredeyse birebir iyilekme yakınmēdē. Maddi duran varlēk ve toplam varlēk hēēında toplamda büyük değ iikimler yakınmamē, 2013ēde sēasēyla 2.84 ve 0.60 olarak gerçekleken oranlar genel trendin bir parçasē olarak karkēnēza çēkmēdē. Bazē yēlarda ikletme sermayesinin çok düşük olmasē nedeniyle 90,97, -45,75 gibi oranlar görölmekle birlikte son iki yēda istikrarlēbir çizgiye dönölmüştür.

Tablo 51
ABDēde Halka Açēk Kēirketlerin Oran Analizi (2004-2013)*

Likidite Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,06	1,17	1,29	1,33	0,69	1,14	1,39	0,92	1,71	2,17
Likidite oranē	0,98	1,09	1,23	1,26	0,63	1,07	1,32	0,88	1,65	2,12
Nakit oranē	0,07	0,08	0,06	0,06	0,05	0,09	0,43	0,25	0,79	0,92
Finansal Yapē Oranlarē										
Finansal kaldēraç oranē	0,46	0,53	0,55	0,55	0,84	0,80	0,74	0,75	0,74	0,73
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,23	0,18	0,21	0,18	0,28	0,16	0,18	0,26	0,18	0,16
Maddi duran varlēk/ uzun vadeli borçlar	0,56	0,43	0,39	0,44	0,49	0,45	0,45	0,51	0,43	0,34
Maddi duran varlēk/ özsermaye	0,37	0,39	0,38	0,44	1,82	1,48	1,09	1,14	1,02	0,76
Faaliyet Oranlarē										
Alacaklarē devir hēē	7,53	7,07	7,00	7,03	7,76	7,39	7,74	7,60	8,02	6,79
Stoklarē devir hēē	47,91	48,75	49,05	67,58	47,66	65,85	58,55	71,69	72,46	82,89
Maddi duran varlēklar devir hēē	2,84	2,81	2,78	2,78	2,64	2,40	2,54	2,54	2,80	2,84
Toplam varlēklar devir hēē	0,56	0,52	0,47	0,55	0,78	0,72	0,71	0,72	0,73	0,60
İkletme sermayesi devir hēē	90,97	32,52	13,93	17,25	-10,58	39,84	13,59	-45,75	7,62	4,47

*Gannett, New York Times, McClatchy, E.W.Scripps, Lee Enterprises, A.H.Belo kēirketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarēndan alēnarak hazērlanan toplam mali tablolar üzerinden hesaplanmēdē.

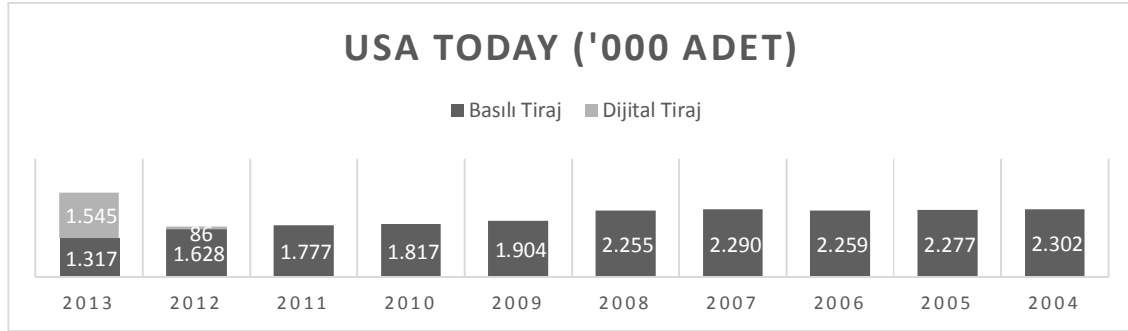
6.1.2 Gannett

Kendisini önde gelen uluslararası bir medya ve pazarlama çözümleri şirketi olarak tanımlayan Gannett, 82 günlük gazetesi ile Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük ñgazeteò şirkettir. Şirketin, 2013 yēē gelirlerinin %90'ē ABD, %10'ū İngiltere'den kaynaklanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nin en yüksek tiraja sahip medya grubu olmakla birlikte şirketin gelirleri içinde televizyonculuk gelirleri de önemli bir yer tutmaktadır. Yazēē basēn, televizyonculuk gelirlerinin yanēēra şirketin üçüncü bir stratejik ık kolu da dijital operasyonlardē.

2013 Eylül verilerine göre Amerika Birleşik Devletleri'nin en çok satan günlük gazeteleri sıralamasında birinci sıraya yükselen USA Today'n sahibi Gannett, hem cirosu hem de tüm gazetelerinin toplam tirajıyla ülkenin en büyük medya grubudur. 2013 Eylül tiraj denetiminde tablet ve dijital gazete tirajlarıēn da toplam tiraja dahil edilmesiyle büyük bir sıçrama yapan USA Today'n tirajlarıē basēē ve dijital kopyalarla birlikte 2.9 milyon adedi bulmuş, daha önce birinci sırada yer alan News Corp'a ait Wall Street Journal gazetesi ise 2.27 milyon adetle ikinci sıraya düşmüştür. Bu sonuçla birlikte Gannett'n ABD'deki tüm gazetelerinin ortalama tiraj toplamēğünde 5.6 milyona erimiktir. Gannett'n Amerika Birleşik Devletleri'ndeki günlük ortalama tirajlarıēna, İngiltere'de faaliyet gösteren Newsquest tirajlarıē da dahil edilince toplamda şirketin günlük ortalama tirajlarıē yaklaşık 6 milyon olarak gerçekleşmiştir. Şirketin ABD'deki 82 adet günlük gazete markasıēn sayēē ise İngiltere'deki 17 gazete markasıyla birlikte 99 adet olmakta, günlük olmayan gazetelerinin sayēē ise ABD'de 400'ū, İngiltere'de 200'ū akmaktadır.

Tirajlarıē düktüē ü bir ortamda ulusal yayın yapan gazetesi USA Today ile birinci sıraya oturan Gannett'n bakarıēē basēē kopyasıēn satāēnē arttırabilmekten deē il dijital gazete satālarıēndan gelmektedir. USA Today'n son on yēlēk ortalama satālarıē incelendiē inde 2008 yēēndan başlayarak düzenli olarak düktüē ünü gözlemlenmektedir. Buna karkāēk şirket dijital baskıarda 2013 yēēnda büyük bir atak yaparak 2012 yēēnda sadece 86 bin dijital kopya olan satānē 2013 yēēnda 1.5 milyon adedin üzerine çēkarmā, böylelikle gazete tirajlarıēnda bir numaraya yükselirken son 10 yēdaki en yüksek satā adedini de yakalamāttē. Aşaēıdaki grafik şirketin en büyük gazetesi ve ülkenin de en büyük gazetesi olan USA Today'n satā adedinin yēlar içindeki deē ikimini göstermektedir. Grafik 13'den de takip edileceē i üzere 2004 yēēnda

2.3 milyon adet olan günlük ortalama gazete satışları, en önemli kaynağı 2008'den 2009'a geçişte yakamış, sonrasında da her yıl düşüğe devam etmiştir. 2013 yılında da dijital satışlar dâhil tutulduğunda düşük trendi devam etmektedir.



Grafik 14: USA Today Tirajları Dijital-Basılı Tiraj Ayrışması

2013 yılında içinde şirket, daha önce televizyon ve gazete operasyonlarına ayrılan Belo Corp şirketinin televizyon operasyonlarına satın alma kararını açıklamış, böylece 748 Milyon \$ seviyesindeki televizyon gelirlerini 2 katına çıkarmayı planlamıştır. Bu satın alma sonra 42 televizyon kanalı ve ilişkili dijital platformlardan oluşan, ABD'deki 35 milyon hanenin %30'una ulaşan bir şirket olmuştur.

Belo satın alımıyla faaliyet alanlarında televizyonların payını arttıran Gannett'in gelirleri içinde gazetecilik gelirlerinin payı halen önemini korumaktadır. Şirket Belo'yu satın almaktaki amacı iki kollarında çeşitliliği ve sinerjiyi arttırmak ve daha yüksek kar marjı yakalamak olarak özetlemektedir.

Gannett günlük gazeteleri aynı zamanda basılı ürünüyle sıkı bir şekilde entegre olmak web siteleri, mobil ve tablet ürünler sunmaktadır. Şirketin hem basılı yayın hem de radyo televizyon operasyonları CareerBuilder, Classified Ventures, Shoplocal.com ve Topix gibi online şirketlerle stratejik ilişkileri içindedir. Yazılı basılı segmenti içinde fason baskı online gazete ve dergi, pazarlama ve veri hizmetleri de bulunmaktadır. Dijital segmenti içindeki en büyük pay ise CareerBuilder, PointRoll ve Shoplocal'a aittir. CareerBuilder işletmelere insan kaynakları desteği veren küresel bir şirket iken, online web sitesi CareerBuilder.com Kuzey Amerika'da en yüksek gelire sahip insan kaynakları sitesidir.

6.1.2.1 Gannett Karlılık ve Mali Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2013 yılında net satış gelirleri 5.2 Milyar ABD Doları seviyesinde olan Gannett'in 2013 yılı karı 388,7 Milyon ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. 2004 yılındaki 7.4 Milyar ABD Doları net satış ve 1.3 Milyar ABD Doları net kar seviyeleri ile karşılaştırıldığında bu tutarlar sırasıyla %30 ve %70 düşüşe işaret etmektedir. Aynı dönemde, faaliyet karı ise 2.1 Milyar ABD Dolarından 739 Milyon ABD Dolarına gerilemiştir. Amerika'nın en çok satan gazetesine sahip, en büyük yazdır basen şirket olarak nitelendirilebilecek Gannett, halen ciddi karlılık yaratan bir şirket olmakla birlikte, 10 yıl öncesi ile karşılaştırıldığında ciddi bir daralma ile karşı karşıya kalmıştır.

Tablo 52
Gannett Özet Gelir Tabloları (2004-2013)*

Milyon \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	7.381	7.599	8.033	7.439	6.768	5.613	5.439	5.240	5.353	5.161
Faaliyet ve üretim giderleri	4.990	5.277	5.758	5.434	5.291	4.512	4.168	4.185	4.247	4.174
FAVÖK	2.392	2.322	2.275	2.005	1.477	1.101	1.271	1.055	1.106	987
Amortisman ve itfa payı	244	274	277	282	262	243	214	197	194	190
Diğer faaliyet gelir ve giderleri	-	-	-	72	7.976	133	57	27	122	58
Faaliyet Karı/(Zararı)	2.148	2.048	1.998	1.651	-6.762	725	1.000	831	790	739
Diğer gelir/(giderler)	-16	8	4	127	-353	27	40	-5	31	-4
Finans gelir/ (gideri)	-136	-205	-283	-249	-191	-176	-173	-173	-150	-176
Vergi Öncesi Karı/(Zararı)	1.995	1.851	1.719	1.529	-7.306	576	867	653	670	559
Vergi Karı/Şirketi	678	607	559	473	-658	194	244	153	195	113
Net Kar/ (Zararı)	1.317	1.245	1.161	1.056	-6.648	382	623	500	475	446
Azınlık payları	-	-	-	-	-	-27	-35	-41	-51	-57
Ana ortaklık payları	1.317	1.245	1.161	1.056	-6.648	355	588	459	424	389
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	265	245	236	233	228	234	238	239	232	229
Hisse başına kar/(zarar)	4,98	5,08	4,91	4,53	-29,11	1,52	2,47	1,92	1,83	1,70

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Şirketin gelirleri küresel krizin yakandığı 2008 yılından beri sürekli olarak küçülmüştür. Buna karşılık şirket faaliyet geliri ve net karı belli bir seviyede tutmayarak bakarmıştır. 2008 yılında yaşanan krizin etkisiyle Gannett, daha önce yaptığı şirket satış almalarıyla ilgili 7.9 Milyar ABD Doları değer düşüklüğü kaydetmiş, böylelikle hem gelir tablosunda 6.6 Milyar \$ gibi ciddi bir zarar bildirmiş, hem de bilançosunda önemli bir değer kaybı yaşamıştır. Bu değer düşüklüğü ağırlıklı olarak şirketin İngiltere'deki faaliyetlerini yürüten Newsquest adlı gazetecilik şirketinden ve ABD'deki bedava gazete faaliyetlerinden kaynaklanmıştır.

Şirketin gelir yapısını son on y d  incelendiğ inde, yazı basın reklam gelirlerinin yarı yarıya d kt     gözlemlenmekte, buna kar  k tiraj gelirlerindeki d k k n %7 ile s n l kald    dikkat çekmektedir. Bununla beraber, on y  önce ayrı raporlanacak bir büyüklüğe sahip olmayan dijital gelirler 2013 y na gelindi  inde 748 Milyon ABD Dolarına ula m kt . Şirketin radyo-televizyon gelirleri %2 artarken, diğer gelirleri ise %39 d k kle 408 Milyon ABD Dolarından 250 Milyon ABD Doları seviyesine inmiştir.

Tablo 53
Gannett Gelir Kırđēnē(2004-2013)*

*2004-2013 yēdē faaliyēt raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēktē.

Gelirlerinde özellikle yazdı basın reklam gelirlerindeki azalma eğiliminden ötürü kırket yeni aksiyonlar almı, televizyon yay nc     nda kendisine önemli bir rekabet avantajı sağlamak amacıyla Belo Corp u satın alm   r.  rketin 2013 y   faaliyet raporunda yer alan henüz denetimden ge memik bilgilere göre, Belo Corp un da gelirleri toplama dahil edilmik olsa elde edilecek gelir rakamı 5.738.151 Bin ABD Doları olarak raporlanmaktadır. Bu durumda gazetecilik gelirlerinin pay dijital gelirler hariç %58  gerileyeceği öngörülmektedir.

Bilanço yapışe göz önüne alēndē ģnda 2013 yđē sonunda kirketin varlıklarēnēn ađ ırlıklē olarak duran varlıklardan oluğuunu, kirketin finansmanēnēn uzun vadeli kaynaklar ile özkaynaklar arasēnda dađ ıddēē ē görölmektedir. Varlık ve kaynak dađ ıēmēnēn yđlar içindeki deđ ikimi akađ ıdaki tabloda özetlenmektedir. Genel trendden en büyük sapma küresel krizin yakandēē 2008 yđēnda olmuğ, birikmik zarar nedeniyle özkaynaklar %15ē gerilerken, uzun vadeli yükümlölüklerin payē %70ē ulakmēttē. Ancak kirket 2008 yđēndan itibaren istikrarlı olarak her yđ kar etmik, rezervlerini arttırmēđ, böylece özkaynaklar da yavak yavak güçlenmiştir. 2012ēden 2013ē geçerken uzun vadeli yabancı kaynaklarēn oranēnē tekrar artarak özsermayenin payēnē azalması ise 2013 yđēnda Belo Corpū satē almak amacēyla kullanđan 1.8 Milyar ABD Dolarētutarēnda kredi olmuştur.

Tablo 54
Gannett Özet Bilançolarē(2004-2013)*

Milyon ABD Dolarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	1.392	1.462	1.532	1.343	1.246	1.049	1.139	1.076	1.073	1.923
Duran Varlıklar	14.029	14.281	14.692	14.544	6.551	6.099	5.678	5.541	5.307	7.317
TOPLAM VARLIKLAR	15.421	15.743	16.224	15.888	7.797	7.148	6.817	6.616	6.380	9.241
Kēsa Vadeli Yabancı Yükümlölükler	1.005	1.096	1.117	962	1.157	900	893	902	935	1.007
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlölükler	6.251	7.076	6.725	5.908	5.465	4.501	3.590	3.202	2.905	5.339
Özsermaye	8.164	7.571	8.382	9.017	1.175	1.747	2.334	2.512	2.540	2.895
TOPLAM KAYNAKLAR	15.421	15.743	16.224	15.888	7.797	7.148	6.817	6.616	6.380	9.241

*2004-2013 yđē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēttē.

6.1.2.2 Gannett Oran Analizi

2004-2013 döneminde kirketin likidite oranlarē incelendiğ inde cari oranēn en düşük 1,08, en yüksek ise 1,91 olarak gerçektektē i gözlemlenmektedir. Genel olarak 2 olmasē uygun olan cari oranē Gannett için bunun biraz altēnda kaldēē gözlemlenmekle birlikte hēzlē stok ve ticari alacak dönüki nedeniyle bir sorun oluğturacak kadar düşük görünmemektedir.

Nitekim dönen varlıklardan stoklarēn dükülmesiyle hesaplanan likidite oranēna bakıddē ģnda bu oran için de en düşük 0.98, en yüksek ise 1,86 oranētespit edilmiştir. Bu oranē 1 olmasēnēn genel olarak yeterli kabul edilmekte olduğu u durumda en düşük 0.98 olduğu u 2008 yđēnda bile kabul edilebilir sēnēlarda olduğu u söylenebilmektedir.

2004-2013 döneminde nakit oranē incelendiğ inde 0,08 ile 0,47 aralıē ģnda oranlar elde edilmiştir. 0.20 oranēmakul bir oran olarak kabul edilirken kirket 2004-2009 yđlarēarasēnda bu oranē yarē yarēya altēnda kalarak ödeme kabiliyeti açēēndan riskli sēnēlara yaklakmēttē.

Tüm yıllar ve likidite oranlarına genel olarak bakıldığında küresel krizin yakındığı 2008 yılında en riskli oranlar söz konusu olmuş, 2013 yılında ise ideal oranlara yakın hatta üzerinde sonuçlar yakalanmıştır. Bunun bir nedeni de Belo satan alenâ amacıyla alanan uzun vadeli kredinin mevcut ödemenin üzerinde olmasıdır. Kredi girişi likidite bolluğu yaratmış, bu durum da oranlara olumlu yansımıştır.

Şirketin finansal yapı oranları incelendiğinde ortaya çıkan görüntü, finansal kaldıraç yüksek bir oranda kullanılmasıdır. Küresel krizin yakındığı 2008 yılında %85'e ulaşan finansal kaldıraç oranı 2012 yılına gelindiğinde %60'a gerilemiş, ancak Belo satan alması nedeniyle elde edilen yeni kredi nedeniyle oran 2013 yılında yeniden artarak %69 seviyesine gelmiş, özkaynaklar oranı ise 2012 yılındaki %40 oranından %31'e düşmüştür. Kısa vadeli kaynak kullanımı ise makul seviyelerde kalmış, 2008 krizinde dahi %30'du oranlara yaklaşmamıştır. Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara oranının genel olarak 1'den büyük olması beklenirken, Gannett için bu oran genelde düşük kalmıştır. Uzun vadeli kredilerin geri ödenmesinin teminatı olarak da görülen maddi duran varlıkların düşük olması borç verenler açısından ideal bir görünüm sunmamaktadır. Genel olarak 1'den küçük olması beklenen maddi duran varlık/ özsermaye oranı incelendiğinde Gannett'in on yıl içinde 2008 ve 2009 yıllarında bu sınıra aştığı gözlemlenmektedir. Bunun bir nedeni de 2008 yılında kaydedilen rekor düzeydeki zarar sonrasında özsermayedeki alımların üzerindeki küçülme olmasıdır.

Faaliyet oranlarının incelenmesi sonucunda ticari alacakların dönüş hızının 6,82 olması, alacakların 53 gün gibi bir sürede tahsil edildiğine işaret etmektedir. 2004 yılındaki ortalama 47 gün ile kıyaslandığında bir miktar kötüleşme gözlemlenmekle birlikte 10 yıl içinde benzer bir sınıra değinmediği, 2013 yılına özellikle kötü bir yıl olmadığı söylenebilir.

Stokların devir hızı ele alınacak olursa 2004 yılına kıyasla neredeyse %100 bir iyileşme kaydedilmiş, 9 günden 5 güne inilmiştir. Bu durum olumlu bir görüntü vermekte, hem gereğinden fazla stok tutulmamakta hem de depolama, finansman ve sigorta maliyeti minimize edilmektedir.

2,62 maddi duran varlık devir hızı işletmenin maddi duran varlık yatırımında akılcıya kaçmadığını göstermektedir. İşletmenin aktifinin kaç katı satış yapıldığını gösteren toplam

varlıklar devir h   bir önceki y da göre d k k g stermekle birlikte, on y  öncesiyle kıyaslandı  nda iyilekme g stermik 0.48 den 0.66 ya önemli bir artık yakalamış.

Oran analizinde bahsetmeye değer son husus ise karlı k oranlarındaki de ikimdir. Şirketin FAVÖK ve Faaliyet kar mar   10 sene içinde 10 puandan fazla gerilemik, net dönem karı ise yarıdan fazla d k kle kar ıakm   . Sonuç olarak %17.8 olan net dönem karı mar   %7.5 , %32.4 olan FAVÖK mar   ise %19.1  faaliyet kar mar   da %29.1 den %14.3  daralmış.

 zsermaye karlı     %16 dan %13 e dökerken, gelir tablosundaki d k kler kadar keskin olmayan bir d k k yakam  , toplam varlık karlı     ise %9 dan %4 e inmiştir.

Sonuç olarak Gannett, özellikle gelikmik ülkelerde yakanan yaz   basın d k k trendinden etkilenen şirketlerden biri olmuş, halen belli bir karlı     korumakla birlikte, kar mar  nda önemli oranda kayıplar yakamış. Bu gelikmenin olumsuz etkilerini gidermek amacıyla dijitallekmeye y nelmik, 2006 y  nda tüm gelirleri içinde %0.7 pay tutan dijital gelirleri %14.5 seviyelerine çıkarmış. Gelirlerini  ekitlendirme ve mar  ları e y kar  çekme hedefiyle yapıdan en güncel hamle ise Belo  irketini satın alarak televizyon gelirlerini ikiye katlamak olmuştur. Bu adımların sonu ları ı an için bilinmemektedir.

Tablo 55
Gannett Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlığk Oranları2004-2013*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,36	1,33	1,37	1,40	1,08	1,17	1,28	1,19	1,15	1,91
Likidite oranı	1,24	1,23	1,26	1,30	0,98	1,09	1,19	1,14	1,09	1,86
Nakit oranı	0,14	0,06	0,08	0,08	0,09	0,11	0,20	0,19	0,19	0,47
Finansal Yap�Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldığı oranı	0,46	0,52	0,48	0,43	0,84	0,74	0,65	0,62	0,60	0,69
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,14	0,13	0,14	0,14	0,18	0,17	0,20	0,22	0,24	0,16
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	0,45	0,40	0,41	0,44	0,41	0,45	0,50	0,51	0,52	0,31
Maddi duran varlık/ �zsermaye	0,34	0,37	0,33	0,29	1,76	1,13	0,75	0,65	0,60	0,58
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir h��	7,73	7,61	7,85	7,78	7,99	7,39	7,58	7,56	7,89	6,19
Stokların devir h��	41,56	44,73	47,67	55,97	43,55	70,78	57,87	85,19	75,32	83,57
Maddi duran varlıklar devir h��	2,68	2,70	2,89	2,84	3,05	2,85	3,09	3,19	3,52	3,09
Toplam varlıklar devir h��	0,48	0,48	0,50	0,47	0,87	0,79	0,80	0,79	0,84	0,56
��letme sermayesi devir h��	20,21	20,78	19,35	19,52	72,92	37,69	22,11	30,18	38,73	5,63
Karlığk Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Mar��	32,4	30,6	28,3	27,0	21,8	19,6	23,4	20,1	20,7	19,1
Faaliyet Kar�Mar��	29,1	27,0	24,9	22,2	-99,9	12,9	18,4	15,9	14,8	14,3
Net Dönem Kar�Mar��	17,8	16,4	14,4	14,2	-98,2	6,3	10,8	8,8	7,9	7,5
�zsermaye karlı�� �	16,0	16,4	13,8	11,7	-525,2	19,5	24,3	18,3	16,6	13,4
Toplam varlık karlı�� �	8,6	7,9	7,2	6,6	-85,3	5,0	8,6	6,9	6,7	4,2

*2004-2013 y  faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmış.

6.1.3 New York Times

New York Times Company 26 Ağustos 1896 yđında New Yorkta kurulmuştur. şirket faaliyet raporunda kendini küresel bir multimedya haber ve bilgi şirketi olarak konumlandırmaktadır.

şirket faaliyetleri 2010 yđsonunda News Media Group ve About Group olmak üzere iki ana gruba ilaveten Orman Ürünleri ve diğ er iştiraklerden oluşmaktayken 2012 yđına gelindiğ inde ciddi bir yeniden yapıdanma geçirilmiştir. Orijinal olarak News Media Group (Haber Medya Grubu) altında yer alan üç ik kolu New York Times Media Group, New England Media Group ve Regional Media Group içinden Regional Media Groupu 2012 yđında satmak, New England Media Group hisselerini ise 2013 yđında satacağı ñē açıklamıştır. Ayrıca şirketin önceki yıllarda iki temel ik kolundan biri olan ve ConsumerSearch.com, CalorieCount.com gibi web sitelerinin sahibi olan About.com da 24 Eylül 2012de satılmıştır. The New York Times Media Groupun bünyesinde The New York Times, International Herald Tribune, Newyorktimes.com ve ilişkili işletmeleri barındırmaktadır. şirketin şubat 2013de satma niyetini ilan ettiğ i New England Media Groupun bünyesinde ise The Boston Globe (the ñGlobeò), BostonGlobe.com, Boston.com, the Worcester Telegram & Gazette (the ñT&Gò), Telegram.com ve ilişkili işletmeler bulunmaktadır. şirket tüm bu satık ve satık niyetlerinin yanışra Boston bölgesinde bedava gazete dağıtmē yapan Metro Bostondaki %49 iştirak payını satma niyetiyle danışmanlık aldığı ñēda açıklamıştır.

Bu gelişmeler sonrasında New York Times en önemli odak noktası olarak New York Times Media Group ile kalmakta, buna ilave olarak Kanada da faaliyet gösteren hammadde şirketindeki sahipliğ ini devam ettirmektedir.

Bir sonraki bölümde detaylı olarak inceleyeceğ imiz üzere New York Timesın gelirlerinin temel kaynağ ını reklam ve tiraj gelirleri oluşturmaktadır. Reklam gelirleri gazete, web sitesi ve ç ekitli dijital platformlardan gelirirken, tiraj gelirleri reklam gelirleriyle benzer şekilde basılan gazete tiraj gelirin e ilave olarak son yıllarda geliştirilen web ve dijital gazete satış larından oluşmaktadır. şirketin diğ er gelirleri ise haber hizmetleri, ticari baskı ve dağıtım, dijital arş iv satış ları, doğ rudan e-posta yoluyla reklam hizmetleri gibi kalemlerden oluşmaktadır.

6.1.3.1 New York Times Karı ve Mali Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Aşağıda verilen 10 yıllık özet gelir tablosunda görülebileceği üzere 2013 yılı gelirleri yaklaşık 1.577 Milyon ABD Doları olarak gerçekleşen New York Times aynı yıl için net karı 65.1 Milyon ABD Doları seviyesindedir. şirket yıllar içinde birçok faaliyetinin durdurarak, 2013 yılında gelindiğinde en önemli markası olan New York Times ve bu markayla ilgili diğer kollarına odaklanmıştır. Bunun sonucunda 2004 yılında 3.3 Milyar ABD Doları geliri olan şirketin 2013 yılında gelindiğindeki gelir seviyesi yaklaşık 1.6 Milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir, on yıl sonunda gelirleri %52 oranında daralmıştır. Gelirler %52 daralırken, giderlerin %50 daralması sonucunda, FAVÖK tutarı %62 oranında azalmıştır. Diğer gider ve finansman giderlerinin de resme dahil olmasıyla net kar miktarı %78 oranında azalmıştır. şirketin FAVÖK, faaliyet karı ve net karı 2004 yılından beri bir tek 2010 yılı hariç her yıl daralmış, en büyük düşüş krizin yakındığı 2008 ve 2009 yıllarında gerçekleşmiştir. 2008 ve 2009 yıllarındaki daralmanın ardından 2010 yılı bir toparlanma yılı olmuş, ancak 2011-2013 yılları arasında düşüş trendi yeniden devreye girmiştir. Yine de New York Times 2013 yılında da karlılığı sürdürdürebilen birkaç medya şirketine biri olarak kalmayı başarmıştır.

Tablo 56
New York Times Özet Gelir Tabloları 2004-2013*

Milyon \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	3.304	3.373	3.290	3.195	2.949	2.440	2.393	2.323	1.990	1.577
Faaliyet ve üretim giderleri	2.647	2.870	2.826	2.739	2.647	2.174	2.016	1.977	1.734	1.333
FAVÖK	657	502	464	457	302	266	377	346	256	244
Amortisman ve itfa payı	147	144	170	190	144	134	121	116	97	78
Diğer faaliyet gelir ve giderleri	-	-123	814	40	198	59	22	173	51	9
Faaliyet Karı/(Zararı)	510	481	-521	227	-41	74	234	57	108	156
Diğer gelir/(giderler)	8	8	44	97	25	39	28	71	191	5
Finans gelir/(gideri)	-42	-49	-51	-40	-48	-91	-85	-132	-63	-58
Vergi Öncesi Karı/(Zararı)	477	440	-527	285	-63	22	177	-4	237	103
Vergi Karşılığı	183	180	17	76	-6	2	69	37	103	38
Net Karı/ (Zararı)	293	260	-544	209	-57	20	109	-40	133	65
Azınlık payları	-1	-0	0	0	-1	-0	-1	1	-0	0
Ana ortaklık payları	293	260	-543	209	-58	20	108	-40	133	65
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	148	145	145	144	144	144	146	147	148	150
Hisse başına kar/(zarar)	1,98	1,79	-3,76	1,45	-0,40	0,14	0,74	- 0,27	0,90	0,43

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

şirketin ana markası olan New York Times'a odaklanmadan önce elinde bulunan ve 2004-2013 döneminde çeşitli zamanlarda elden çıkardığı diğer kolları şu şekilde olmuştur:

şirket 7 Mayıs 2007'de ağıllık olarak televizyon istasyonlarığın sahibi olan Broadcast Media Grubu'nu, 8 Ekim 2009 tarihinde de sahibi olduğ u WQXR-FM adlı klasik radyo istasyonunu satmığtır. 2007 yđındaki televizyon istasyonlarığın 2007 gelirleri üzerindeki negatif etkisi ise 46.7 Milyon ABD Dolarđ 2009 yđındaki radyo istasyonunun 2009 gelirleri üzerindeki negatif etkisi 5.1 Milyon ABD Dolarđ olmuştur.

şirket 6 Ocak 2012'de 16 bölgesel gazetesinin sahibi olan Regional Media Grubu'nu 140 Milyon ABD Dolarđ karşılığında Halifax Media Holdings LLC adlı gazete şirketine satmığ, 24 Eylül 2012 tarihinde ise daha önce News Media Grubu'nun parçası olan About Group 300 Milyon ABD Dolarđ nakit karşılığında elden çıkarmığtır. Tüm bu elden çıkarmalar nedeniyle bu varlıklardan elde edilen gelirlerin durdurulan faaliyetler satılmasına çekilmesinin, şirketin 2012 gelirleri üzerinde 81 Milyon ABD Dolarđ negatif etkisi olmuştur.

24 Ekim 2013 tarihinde New England Medya Grubu elden çıkarılmığ, grubun içinde yer alan Globe, BostonGlobe.com, Boston.com gibi varlıklar 70 Milyon ABD Dolarđ nakit karşılığında satılmığtır. 2012 yđında New England'dın yaklaşık 395 Milyon ABD Dolarđ geliri bulunmaktadır. Elden çıkarıldığđ 2013 yđında ise gelirleri 287.7 Milyon ABD Dolarđ seviyesinde olmuğ, durdurulan faaliyetlere sđnellenmesi nedeniyle şirketin gelirleri otomatik olarak bu miktarda azalmığtır.

İk kolu satılmığ nedeniyle yakanan gelir azalılmığın haricinde gelir detaylı incelendiğđinde, gelir kaybının önemli bir kısmının reklam geliri kaybeden kaynaklandığđınđ dijital gelirlerdeki artışın yazılı basın reklam gelirlerindeki düşüğü henüz kapatamadığđınđ söylemek mümkündür. Ancak New York Times gelirlerinin 2004-2013 arasındaki değđ ikiminin incelendiğđi tablodan da görülebileceğđi üzere New York Times'dın 2004 yđında faaliyet gösterdiğđi ik kollarından New England Media Grubu, Regional Media Grubu, The About.com ve Broadcast Media Grubu 2013'e gelindiğđinde elden çıkarılmığtır. 2004 yđındaki 3.3 Milyar ABD Dolarđ gelirin içinde kı an elde olmayan faaliyetlerden kaynaklanan tutar 1.3 Milyar ABD Dolarđ tutarındadır. Kı an için elde kalan tek ik kolu olan New York Times Medya Grubu'nun gelirlerinin 2004-2013 arasındaki değđ ikimi incelendiğđinde bu grubun gelirlerinin de yaklaşık 2 Milyar ABD Dolarđından 1.6 Milyar Dolara gerilediğđi ve asıl gelir kaybının görüldüğđü kadar büyük olmadığđı dikkat çekmektedir. Yani New York Times baxından beri sadece New York Times ik kolu üzerine faaliyet göstermiğ olsaydı 10 yđda yakanacak olan

kaybân %21 seviyesinde olduđu u belirlenmektedir. %21dik bu azalākān ardēda ise reklam gelirlerinin 2004 yēdēdaki 1.2 Milyar ABD Dolarēndan 667 Milyon Dolara dūkmesi etkin olmuştur. Aynē dönemde tiraj gelirleri ise 616 Milyon ABD Dolarēndan 824 Milyon ABD Dolarēna çēkmē ve reklam gelirindeki kaybān bir kēsmēnē telafi edebilmiştir. Görülen odur ki yazēdebasān reklam gelirinin azalması New York Timesēda birçok Amerikan medya kirketinde olduđu u gibi tiraj gelirlerine odaklanmasēyōneltmiştir. Bunun sonucunda on yē öncesine göre tiraj gelirleri toplam gelirler içindeki payēnē %27den %52ōye çēkartmā, reklam gelirleri ise %66dan %42ōye dūkmüştür. Tiraj gelirlerindeki bu artākān önemli bir nedeni de New York Timesōn son yēlarda geliştirdiđi dijital gazete aboneliđinin yanēda sattēē basēē gazete aboneliđi olarak öne çēkmaktadır.

Tablo 57
New York Times Gelir Kērdānān Yēlar Kēindeki Değiimi (2004-2013)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
The New York Times Media Group	1.986,2	2.037,3	2.077,3	2.051,9	1.916,6	1.581,9	1.556,8	1.554,6	1.595,3	1.577,2
Reklam	1.209,7	1.264,8	1.268,6	1.222,8	1.067,9	797,3	780,4	756,1	711,8	666,7
Tiraj	615,9	615,5	637,1	646,0	668,1	683,4	683,7	705,2	795,0	824,3
Diğer	160,6	157,0	171,6	183,1	180,5	101,1	92,7	93,3	88,5	86,3
New England Media Group	700,6	675,3	635,3	592,2	523,6	440,6	423,9	398,1	394,7	-
Reklam	481,6	467,6	425,7	389,2	319,1	230,9	213,7	198,4	186,2	-
Tiraj	181,0	170,7	163,0	156,6	154,2	168,0	167,4	157,8	157,9	-
Diğer	38,0	37,0	46,6	46,4	50,3	41,7	42,8	41,9	50,6	-
Regional Media Group	455,8	477,1	497,1	448,3	384,3	296,9	276,7	259,9	-	-
Reklam	349,7	367,5	383,2	338,0	276,5	192,9	177,1	161,8	-	-
Tiraj	87,1	87,7	89,6	87,3	87,8	85,0	80,4	78,5	-	-
Diğer	19,0	21,9	24,3	23,0	20,0	19,0	19,2	19,6	-	-
The About Group	-	43,9	80,2	102,7	115,3	121,1	136,1	110,8	-	-
Broadcast Media Group	161,0	139,1	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM GELİRLER	3.303,6	3.372,8	3.289,9	3.195,1	2.939,8	2.440,4	2.393,5	2.323,4	1.990,1	1.577,2

*2004-2013 yēde faaliyet raporlarından alēnan bilgilerle hazēlanmādır.

kirketin gelirlerinin azaldēē durumda giderlerine bakēddēēda, hammadde gelirlerinin %69, personel giderlerinin %51, diğer üretim giderlerinin %60, satāk ve genel yönetim giderlerinin ise %40 azaltēddēē görülmektedir. Tüm bu tasarruflara rağmen giderlerdeki azalēdārēn toplamda %50 olarak gerçeklekmesi ve gelirlerdeki %52ōnin altēda kalması nedeniyle kirketin nakit yaratma gücü hakkēda önemli ipuçlarēveren Faiz, Amortisman, Vergi Öncesi Kar (FAVÖK) tutarēnē %62 azalmasına neden olmuştur.

Tablo 58
New York Times Üretim, Satış, Genel Yönetim Giderleri Değeri 2004-2013

	Üretim Giderleri			Satış ve Genel	Toplam Üretim ve
	Hammadde	Personel	Diğer	Yönetim Giderleri	Genel Yönetim Giderleri
2004	296.594	672.901	506.053	1.171.353	2.646.901
2005	321.084	690.754	528.546	1.329.974	2.870.358
2006	330.833	665.304	533.392	1.296.699	2.826.228
2007	259.977	646.824	434.295	1.397.413	2.738.509
2008	250.843	622.692	441.585	1.332.084	2.647.204
2009	166.387	524.782	330.061	1.152.874	2.174.104
2010	160.422	498.270	303.086	1.054.199	2.015.977
2011	161.691	495.607	300.169	1.019.611	1.977.078
2012	136.526	443.756	251.946	901.405	1.733.633
2013	92.886	332.085	201.942	706.354	1.333.267

Kaynak: <http://investors.nytc.com/investors/default.aspx>, 2004-2013 Yıllık Faaliyet Raporları

Şirketin faaliyet karı ve net karı üzerinde reklam gelirlerinin ve durdurulan faaliyetlerin bir miktar negatif etkisi olmakla birlikte, karı akışı çeken kalemlerden en önemlilerinden biri diğer faaliyet gelirleri arasında yer alan diğer düşüklüğü giderleridir. Örnek vermek gerekirse şirketin sonradan elden çıkardığı bağılı ortaklığı New England Media Group'un satın alınmasında biçilen diğerin azaldığına dair veriler değerlendirilerek 2006 yılında bu şirketin satın alınmasından doğan varlıklara 814.4 Milyon ABD Doları tutarında diğer düşüklüğü kaydedilmiştir. Bu diğer düşüklüğüünün, bilanço bacasında kerefiye 782.3 Milyon ABD Doları bir maddi olmayan duran varlık kalemi olan mükteri listelerine 25.6 milyon \$, gazete markasına ise 6.5 milyon ABD Doları diğer düşüklüğüü yazılmıştır. Diğer düşüklüğüü gideri nakit bir gider olmayıp ilgili şirketin satın alındığı esene net varlıklarının üzerinde ödenen tutardır. Dolayısıyla nakit akışı açısından bir sıkıntı doğurmamaktadır. Ancak gelecekteki gelir beklentileri açısından bir gösterge niteliğindedir. Nitekim New England Media Group varlıklarına 2008 yılında yapılan diğer düşüklüğüü testi sonucunda bir diğer düşüklüğüü daha olukluğu belirlenmiş ve 2008 yılında 197.9 milyon dolar tutarında diğer düşüklüğüü gideri olmuştur. 2006 ve 2008 yıllarında yazılan bu zararların hem faaliyet gelirleri hem de net karı üzerinde büyük oranda negatif etkisi görülmüştür. 2008 yılında kaydedilen 814.4 Milyon ABD Doları diğer düşüklüğüü ile New York Times 2004-2013 yılları arasındaki en kötü zarar elde etmiş, 2006 yılında kaydedilen 197.9 Milyon ABD Dolarındaki diğer düşüklüğüü ise geçtiğimiz on yıl içinde en kötü ikinci zarar rakamının yakanmasına sebep olmuştur.

Diğer gelirler/ (giderler) altında gösterilen kalemler personelle ilgili emeklilik ve diğer hak karıları, varlık satış karı/zararları ve finansal kiralama ile diğer giderlerden olmaktadır.

şirket 2012 yılında Indeed.com ve Fenway Sports Group satışından 220.3 Milyon ABD Doları kar elde ederek net karının önemli bir kısmını faaliyet dışı operasyonlardan elde etmiştir.

Geçtiğimiz 10 yıl içinde New York Times'ın finansal giderleri de şirketin finansal performansında önemli oranda negatif etkileyen faktörlerden biri olmuştur. Şirket özellikle 2008 yılından beri faaliyet gelirinin önemli bir kısmını finansman giderlerine tahsis etmekte, yüksek borçlulukla dönmesinin sonucunda net karı önemli oranda azalmaktadır.

New York Times, gazetelerin dijital dönüşümünde öncü bir şirket olarak dikkat çekmektedir. 2013 yılında 667 Milyon ABD Doları reklam gelirleri içinde dijital reklam gelirleri tutarı 163 Milyon ABD Doları, 824 Milyon ABD Doları tiraj gelirleri içinde ise sadece dijital abonelikten gelen tutar ise 149 Milyon ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda dijital reklam gelirlerinin reklam gelirleri içindeki payı %24, dijital tiraj gelirlerinin toplam tiraj gelirlerindeki payı ise %18'e ulaşmıştır. Buna rağmen dijital alanda gelirlerini getirdiği nokta henüz gelirlerindeki erimeyi durduramamaktadır. Operasyonel anlamda sağladığı ek bakiye mali tablolarına daha yüksek oranda katkıda bulunmakta ve tüm gazete şirketleri için bir rol model olması kaçınılmaz olacaktır.

New York Times özet bilançosu incelendiğinde, şirketin bilanço büyüklüğünün 2004 yılında 4 Milyar ABD Doları iken 2005 yılında %15 artarak 4.5 Milyar seviyesine geldiği görülmektedir. 2006 yılında New England Media Group ile ilgili kaydedilen 814.4 Milyon ABD Doları tutarındaki kerefiye giderinin de katkısıyla 2006 yılında şirketin aktifleri bu kez %15 daralarak 3.85 Milyar ABD Doları seviyesine dönmüştür. 2005 yılından 2013 yılına kadar 2010 yılı hariç her yıl varlık büyüklüğünün küçüldüğü gözlemlenmektedir. 2010 yılındaki büyümeyi ise 2008 yılının son çeyreğinde yaşanan ve 2009 yılında da devam eden küresel finansal krizin yarattığı daralmanın bir taban yapıtıktan sonra toparlanma etkisi olarak görmek mümkündür. 2010 sonrasında ise New York Times'ın bilançosu hem faaliyet gelirlerindeki azalma hem de ana faaliyet konusu olan New York Times'a odaklanarak diğer iş kollarına tasfiye etmesinden ötürü küçülmeye devam etmiştir. Bunun sonucunda son on yıllık dönemde şirketin bilançosu %35 oranında daralmıştır.

Tablo 59
New York Times Özet Bilançoları(2004-2013)*

Milyar \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	614	658	1.185	664	624	501	857	749	1.308	1.172
Duran Varlıklar	3.336	3.875	2.671	2.809	2.777	2.588	2.429	2.135	1.498	1.400
TOPLAM VARLIKLAR	3.950	4.533	3.856	3.473	3.402	3.089	3.286	2.883	2.806	2.573
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	1.120	1.067	1.298	976	1.033	501	504	513	423	349
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	1.295	1.761	1.732	1.513	1.861	1.981	2.117	1.861	1.748	1.378
Özsermaye	1.535	1.705	826	984	507	607	664	510	636	847
TOPLAM KAYNAKLAR	3.950	4.533	3.856	3.473	3.402	3.089	3.286	2.883	2.806	2.573

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

New York Times'in aktif kalemlerinin kısa vade ve uzun vade arasındaki dağılımı incelendiğinde, son iki yılda kısa ve uzun vade arasında dengeli olarak dağılımı gözlemlenmektedir. 2004-2010 yıllarında Gannett'de olduğu gibi, duran varlıkların yüzdesi artı basarken, 2012 ve 2013 yıllarında denge dönen varlıkların lehine değişim göstermiştir. Dönen varlıklardaki artışın nedeni New York Times'in her geçen yıl ana iktisadi odaklanma yönünde aldığı aksiyonlar sonucunda satışları artırma ve iştirakler olmuştur. 2012 yılında Regional Media Group, About Group satışlarının yanı sıra başka iştirak satışlarında olmuş, nakit akışı tablosunda yatırımlar faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışı 646.8 Milyon ABD Doları olmuştur. 2012 öncesi yıllardaki dönen varlık yüzdesine ve tutarına bakıldığında benzer bir gelişme de 2006 yılında yaşanmıştır. 2006 yılında şirketin o dönem sahip olduğu radyo televizyon yayıncılığı iki kolunu satmaya karar vermesiyle dönen varlıklar arasında satılmaya hazır varlıklar bakiyesi altına indirilen 357 Milyon ABD Doları nedeniyle dönen varlıklar kalemi yaklaşık 1.2 Milyar ABD Dolarına erikirken, dönen varlıkların toplam varlıklar içindeki payı da %31 oranına yaklaşmıştır.

Şirketin finansmanda ise özsermayeden çok uzun vadeli kaynaklar kullanıldığı görülmektedir. 2008 yılına kadar kısa vadeli kaynak kullanımı daha yüksek iken, 2009 yılı sonrasında uzun vadeli yükümlülükler yönelimin arttığı görülmektedir. Finansal kaldıraçın yoğun kullanımı nedeniyle ötürü finansal giderler de artmış, karlılığı da olumsuz yönde etkilemiştir. 2013 yılına gelindiğinde ise şirketin özkaynaklarının payının %10 arttığı ve yükümlülüklerin toplam pasifler içindeki payının uzun yıllardan sonra ilk defa %70'in altına indiği dikkat çekmektedir.

6.1.3.2 New York Times Oran Analizi

ķirketin likidite oranlarē incelendiķ inde, sonuēlarē iki dōneme ayēmak mōmkündür. Birinci dōnem 2004-2009, ikinci dōnem ise 2010-2013 dōnemi olarak gōsterilebilmektedir. İlk dōnemde ķirketin likidite oranlarē ciddi oranda dōkōk kalmakta, ödeme gōēlōē üne dōkme ihtimali arttē ēgōrōlmektedir. Bu dōnemde hem cari oran, hem likidite oranē hem de nakit oranē ideali olan 2.0, 1.0 ve 0.20 oranlarēnē oldukēa altēnda kalmēktē. Hatta 2009 yēē Atlantic Monthly adlē derginin Ocak/ ķubat sayēsēnda nēEnd Times, Can Americaōs paper of record survive the death of newsprint? Can journalism?ō (Timesōēn Sonu, Amerkaōnēn Rekor Kēran Gazetesi Yazēē Basēnēn Ölōkünde Ayakta Kalabilir mi? Ya Gazetecilik?) baēlēklē bir makale yayēnlanmē, 2009 yēē Mayēs ayēnda New York Timesōēn batmasē varsayēnēyla bir konu ele alēnmēktē.³¹⁰ New York Times ise bu makaleye nēWe Are Not Going Bankrupt in Mayō (Mayēsōta Kēlas Etmiyoruz) adlē bir makale ile karēlēē vermiētir.³¹¹ Kasēn 2010ōda tamamlanan 2016 vadeli 225 Milyon ABD Dolarē tutarēndaki bir borēlanma sayesinde 2010 finansallarēnda likidite oranlarē ideal oranlarē yakalayabilmētir. 2012 yēēnda ķirketin About Group ve Regional Media Group ile iētirak satēlarēndan gelen 700 Milyon ABD Dolarēnē akan nakit giriēi sonrasēnda likidite oranlarē bugōnkü normalin ēok üzerindeki seviyelere ulaēmēktē.

2004-2013 dōneminde finansal kaldēraē oranē incelendiķ inde ķirketin genel olarak finansal kaldēracē ortalamanēn üzerinde kullandē ē gōzlemlenmektedir. Özellikle 2008 yēēnda borē kullanēnēn üst seviyeye ulaēmē, özkaynaē ēn varlēēlara oranē %15ōē kadar gerilemiētir. Borēluluk oranē 2008-2011 yēlarēnda yüksek seyretmeye devam etmiē, 2012 ve 2013ōde biraz daha kabul edilebilir seviyelere doē ru bir iyileēme gōstermiētir. Yine de 2013 yēēnda dahi %67 oranla yüksek seviyelerde olduē unu söylemek yanlēē olmayacaktır. Finansal kaldēracēn yüksek seviyelerde kullanēnēna raē men Yōkümlölüklerin kēsa vade ve uzun vade daē ēēnē ise 2004-2013 dōnemlerinde her yē uzun vadeden yana dengesini korumuktur.

ķirketin faaliyet oranlarē incelendiķ inde alacaklarēn devir hēēnda sektörün genelinde olduē u gibi bir yavaklama eē ilimi gōze ēarpmaktadır. 2004 yēēnda 8.49 olan devir hēē 2009ōa kadar yavaklayarak 7.13ōē inmiē, sonrasēnda 2012ōye kadar bir toparlanma gōrōlmük 2013ōe

³¹⁰ Michael Hirschorn, <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/01/end-times/307220/> (20 Ekim 2014)

³¹¹ Henry Boldget, <http://www.businessinsider.com/2009/1/new-york-times-were-not-going-bankrupt-in-may-nyt> (20 Ekim 2014)

ise yeniden yavaşlayarak 7.80'e inmiştir. Sonuç olarak kırket alacakları 2004'de ortalama 43 günde tahsil edilirken, 2013'te 46 güne çıkmıştır. Bu şekilde bakıldığında üç günlük bir gecikme artık görünmemektedir. Stokların 2013 yılında diğer dönen varlıkların içinde bulunması ve faaliyet raporunun hiçbir yerinde buna dair bilgi olmaması nedeniyle 2013 yılında hesaplanamayan devir hâz 2004-2012 döneminde %52 oranında iyilemiştir. Bunun nedeni kırketin gün geçtikçe dijitalle yönelmesi ve stokların giderek azalması olmuştur. Daha net ifade etmek gerekirse 2004 yılında 32.7 Milyon ABD Doları olan stoklar, 2012'de 10.4 Milyon ABD Dolarına kadar gerilemiştir.

kırketin maddi duran varlıkları da gelirlerine paralel olarak daralmış, ancak gelirlerdeki daralmanın bir nebze daha fazla olması nedeniyle maddi duran varlıkların devir hâz 2.42'den 2.21'e inmiştir. New York Times 2004 yılında 153.8 Milyon ABD Doları yatırımları yaparken bu tutar 2013 yılında 16.9 Milyon ABD Dolarına kadar inmiştir. Amortisman kayıplarının da etkisiyle maddi duran varlıklar son on yılda 654 Milyon ABD Doları azalmıştır. Yüzdesel olarak bakıldığında ise bu tutar %52 daralan gelirler karşısında %48 daralmaya denk gelmektedir. Maddi duran varlık devir hâzındaki değişim toplam varlık devir hâzında etkilemiş, toplam varlıklar içinde yaklaşık %30 yer tutan maddi duran varlık etkisiyle toplam varlık devir hâz 0.84'den 0.61'e düşmüştür. kırketin işletme sermayesi devir hâz 2004-2008 döneminde negatif yönde, 2010-2013 döneminde ise pozitif yönde istikrarlı bir görüntü kaydederken en olağ ande durum 2009 yılında gerçekleşmiştir. 2009 yılı sonunda çekilen bilanço resminde 73 Bin ABD Doları gibi düşük bir tutar bulunması nedeniyle oran 33.431 gibi anlam ifade etmeyen bir rakam olarak karşımıza çıkmıştır.

Oran analizinde bahsetmeye değer son husus ise karlılık oranlarındaki değişimdir. kırketin FAVÖK ve Faaliyet kar marjı 10 sene içinde %19.8'den %15.5'a gelmiş, gelirdeki düşümenin giderlerin kontrolüyle büyük oranda telafi edilebildiği görülmüştür. Bununla beraber kırketin kaydettiği değer düşüklüğü kayıpları nedeniyle faaliyet karı ve marjı buna yüksek finansman giderlerinin de eklenmesiyle net kar tutarları ve marjları yarıdan fazla düşükle karşılanmıştır. Sonuç olarak %8.9 olan net dönem karı marjı %4.1'e, %19.9 olan FAVÖK marjı ise %15.5'a faaliyet kar marjında %15.4'den %9.9'a düşmüştür.

Tablo 60
NY Times Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları 2004-2013*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari Oran	0.55	0.62	0.91	0.68	0.60	1.00	1.70	1.46	3.10	3.36
Likidite Oranı**	0.52	0.59	0.88	0.65	0.58	0.97	1.67	1.42	3.07	3.36
Nakit Oranı	0.04	0.04	0.06	0.05	0.05	0.07	0.79	0.60	2.26	2.43
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,61	0,62	0,79	0,72	0,85	0,80	0,80	0,82	0,77	0,67
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,46	0,38	0,43	0,39	0,36	0,20	0,19	0,22	0,19	0,20
Maddi duran varlıklar/ uzun vadeli borçlar	1,06	0,83	0,79	0,97	0,73	0,63	0,55	0,58	0,49	0,52
Maddi duran varlıklar/ özsermaye	0,98	0,97	1,68	1,50	2,69	2,07	1,75	2,14	1,36	0,85
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	8,49	7,75	8,17	7,30	7,30	7,13	7,92	8,06	8,36	7,80
Stokların devir hızı*	24,58	26,47	23,55	25,81	27,89	30,45	28,73	21,90	37,30	na
Maddi duran varlıklar devir hızı	2,42	2,30	2,39	2,18	2,18	1,95	2,07	2,14	2,31	2,21
Toplam varlıklar devir hızı	0,84	0,74	0,85	0,92	0,87	0,79	0,73	0,81	0,71	0,61
Kıletme sermayesi devir hızı	-6,53	-8,25	-29,1	-10,3	-7,21	33,431	6,78	9,88	2,25	1,91
Karlılık Oranları (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	19,9	14,9	14,1	14,3	10,2	10,9	15,8	14,9	12,9	15,5
Faaliyet Karı (%)	15,4	14,3	-15,8	7,1	-1,4	3,0	9,8	2,4	5,4	9,9
Net Dönem Karı (%)	8,9	7,7	-16,5	6,5	-2,0	0,8	4,5	-1,7	6,7	4,1
Özsermaye karlılığı (%)	19,1	15,2	-65,8	21,2	-11,4	3,3	16,2	-7,8	20,9	7,7
Toplam varlıklar karlılığı (%)	7,4	5,7	-14,1	6,0	-1,7	0,6	3,3	-1,4	4,7	2,5

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

**2013 yılında kılet bilançosundaki stok kalemini ayrı göstermek yerine diğer dönen varlıklar içinde gösterdiği ve faaliyet raporunda bu tutarla ilgili bilgi bulunmadığından seçilmiştir.

6.1.4 McClatchy Company

The Sacramento Bee'nin (Daily Bee) editörlerinden biri olan James McClatchy'nin kurduğu California kökenli McClatchy kıletinin geçmişi 1857 yılına kadar gitmektedir. Uzun yıllar sadece California'nın Central Valley bölgesinde faaliyet gösteren McClatchy, 1922'de The Fresno Bee'yi kurmuş, 1927'de The Modesto Bee'yi satın alması ve böylelikle kılet büyümeye başlamıştır. Yüz yıldan uzun bir süre boyunca California'ya mesken tutan McClatchy, 1979'da Anchorage Daily News ve Kennewick kentindeki Tri-City Herald gazetelerinin satın alınmasıyla Kuzey Batı'ya doğru da genişlemiştir. Büyümeye devam eden McClatchy gazete grubuna 1986'da Tacoma, Washington'daki The News Tribune gazetesi dahil edilmiştir.

1990 yılına gelindiğinde McClatchy Doğu Kariyada Güney Carolina'da üç gazete satın alarak bu bölgeye de girmiş, 1995'de ise Raleigh'de The News & Observer ve birkaç

ilikkili kuruluğunu satın alarak Kuzey Carolina'ya gazete pazarına da dahil olmuştur. Minneapolis ve St Paul şehirlerinde faaliyet gösteren The Star Tribune 1998 yılında satın alınması ve kirket böylece kendini ülkenin hızlı büyüyen dört belli bölgede konumlandırmıştır.

McClatchy 2006 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nin ikinci büyük gazete grubu olmak üzere bir başka önemli gazete kirketi olan Knight Ridder Inc.'e satın alınmıştır. Knight Ridder'in 32 gazetesi içinde hızlı büyüyen piyasalarda gazete satın alma politikasına uymayan 12 gazeteyi satma niyetini açıklamıştır. Knight Ridder'in satın alınmasıyla, McClatchy aynı zamanda çok sayıda günlük olmayan gazetenin yanı sıra bazı dijital varlık ve yeni çalışanlara da sahip olmuştur. Böylece Washington D.C. bölgesinde varlığına hızla sayıları hızla kuvvetlendirmiş ve birkaç yabancı haber bürosunun satın alma kapsamına olmasından ötürü ilk defa uluslararası bir arena da temsil edilmeye başlanmıştır.

Knight Ridder satın alması sonrasında yapılan analizler sonrasında McClatchy en büyük gazetesi olan Star Tribune'ü 2007 yılında satmaya karar vermiş, bu satış günlük ortalama tirajlara göre McClatchy'ü üçüncü sıraya geriletmiktir.

Bugün için McClatchy kirketi Amerika Birleşik Devletleri'nde sektör ortalamasının üzerinde büyüyen 29 pazarda 30 gazetenin sahibi olarak faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterdiği her bir pazarda önde gelen yerel medya kirketinin sahibi olarak öne çıkmakta, yazılı ve dijital medya kirketi olarak geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadır.³¹²

2013 yılı sonu faaliyet raporu verilerine göre 30 gazetesi, haftaiçi günlük ortalama 1.9 milyon, haftasonu ortalama 2.7 milyon adet tirajıyla McClatchy, tiraj açısından Gannett, Media News Group ve News Corporation'in ardından dördüncü sırada yer almaktadır. Ancak tirajlara göre New York Times'in önünde gelen kirket, gelirler anlamında New York Times'in arkasında kalmaktadır.

McClatchy önde gelen yerel medya kirketi olarak dijital ık kollarına ve toplam gelirlerini arttırmak üzere izlediği stratejisini üç ana temele oturtmaktadır. Bunlardan birincisi büyüyen pazarlarda üst kalitede gazeteler yayınlamak; ikincisi yayıncılığına yaptığı her bir

³¹² McClatchy Company, http://www.mcclatchy.com/about_us/, (1 Mart 2013)

günlük gazetenin içinde bulunduğ u coğ rafyada web siteleri, e-posta ürünleri, mobil hizmetler ve diğ er elektronik medyayē içeren önde gelen dijital ıkletmelere sahip olmak; üçüncüsü ise doğ rudan pazarlama ve e-posta ürünleri ile reklamverene daha tanānlē hedef kitleye ulakmasēnda gazetenin kitle erikiminden yararlanmak olarak tarif edilmektedir.

6.1.4.1 McClatchy Karıdārmālē Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2004-2013 yēlarēnda McClatcy gelir tablosu incelendiğ inde dikkat çeken unsur, inceleme kapsamēnda olan diğ er bek gazete ırketinin aksine gelirlerini on yē öncesine göre arttırabilmik olmasēdır. Ancak gelirlerini arttırabilmik olmasēnēn nedeni, sektörün gidikātēne tersine çevirebilmik olmasē değ il 2006 yēānda sektördeki bir bakka gazetecilik ırketi olan Knight Ridderōē satēn almēk olmasēdır. Knight Ridder satēn almasē sonrasında 2004 ve 2005 yēlarēnda 1.2 Milyar ABD Dolarē olan gelirlerini 2006 yēānda 1.7 Milyar ABD Dolarēna çēkarmēktē. McClatchy ile Knight Ridder birlekmesi 2006ōnēn üçüncü çeyreğ inde olmasēndan ötürü, satēn alēnan ırketin 2006 mali tablolarēna etkisi ikinci altē ayda elde edilen gelirler üzerinden olmuştur. Dolayēsēyla Knight Ridder birlekmesinin tam etkisi 2007 yēānda olmuştur, gelirler 2.3 Milyar ABD Dolarēna yükselmiktir.

ırketin gelirlerinin kēāēmē incelendiğ inde, reklam gelirlerinin 973 Milyon ABD Dolarēndan 838 Milyon ABD Dolarēna gerilerken, tiraj gelirleri 167 Milyon ABD Dolarēndan 354 Milyon ABD Dolarēna, diğ er gelirleri ise 24 Milyon ABD Dolarēndan 50 Milyon ABD Dolarēna çēkmēktē. Geçtiğ imiz on yēda reklam gelirlerindeki %14ōđük azalēa karkēēk tiraj gelirlerindeki %112 artēk sonrasında reklamēn toplam gelirlerdeki payē %83.6 oranēndan %67.5ōa dōkmük, tirajēn payē ise %14.3ōden %28.5ōa çēkmēktē.

Tablo 61
McClathcy Gelir Kēāēmē(2004-2013)*

Milyon ABD Dolarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Reklam	973	1.000	1.433	1.912	1.569	1.143	1.050	956	915	838
Tiraj	167	162	195	276	266	278	273	262	342	354
Diğ er	24	23	47	73	66	50	52	51	53	50
TOPLAM	1.163	1.186	1.675	2.260	1.900	1.472	1.375	1.270	1.310	1.242
Dijital Gelirler	-	-	-	-	-	-	-	111	112	125
Dijital Gelirler %	-	-	-	-	-	-	-	%8.7	%8.5	%10.1

*2004-2013 yēēfaaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēktē.

2007 yēānda gelirlerin son on yēān en yüksek seviyeye gelmesi, net karēn da benzer bir performans göstermesine neden olmamēātē. ĩirketin hisse senedi fiyatēnēn çok dūķık seviyelerde seyretmesi nedeniyle yapđan deĳer dūķıklūđ ű testi sonrasēnda ĩirketin gazete markalarēna deĳer dūķıklūđ ű karēđē ē ayēma zorunluluđ u dođ muk, 3 Milyar ABD Dolarē seviyesinde bir zarar kaydē yapđmēātē. Bōylelikle ĩirket hem faaliyet karē hem de net zarar anlamēnda son on yēān en kōtū performansēnē gōstermiktir. Bu kayē sonrasēnda 2007 yēā faaliyet zararē 2.6 Milyar ABD Dolarē net zararē ise 2.7 Milyar ABD Dolarē olarak gerēeklekmiktir. ĩirketin gelirleri 2007ēden sonraki yēālarda öncelikle 2008 küresel krizi etkisiyle, ardēndan yazđē basēnēn reklam gelirlerindeki dūķık trendinin etkisiyle azalmaya devam etmiķ, 2007ēde yakalanan 2.3 Milyar ABD Dolarēseviyesinden 1.2 Milyar ABD Dolarē seviyesine kadar gerilemiktir. Gelirlerinde 2007 sonrasēndaki azalmaya raĳ men Knight Ridder birleķmesinin etkisiyle McClatchyōnin gelirleri günümüzde 2004 yēāndaki seviyesine gōre bir miktar da olsa yukarēladē. Ancak faaliyet karē yarē yarēya azalmē, net kar ise 156 Milyon Dolarēdan 19 Milyon Dolarēa dūķmūktir.

Tablo 62
McClatchy Ŗzet Gelir Tablolarē2004-2013*

Milyon \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net gelirler	1.163	1.186	1.675	2.260	1.900	1.472	1.375	1.270	1.231	1.242
Faaliyet ve űretim giderleri	828	850	1.229	1.686	1.536	1.130	1.003	947	919	978
FAVŖK	336	336	446	575	364	341	372	323	311	264
Amortisman ve itfa payē	67	66	99	149	143	143	133	122	125	122
Dĳer faaliyet giderleri/ (gelirleri)	-	-	-	2.992	60	-	-	-	-	17
Faaliyet kar/(zararē)	269	270	347	-2.566	162	199	239	201	186	125
Dĳer gelir ve giderler	-3	1	-325	-129	-11	-32	-9	28	32	56
Finans gelir/ (gideri)	-9	-8	-90	-198	-135	-83	-188	-167	-240	-149
Vergi Ŗncesi kar/(zarar)	258	263	-68	-2.893	15	83	42	63	-22	32
Vergi karēđē ē	102	103	87	-157	19	29	6	8	-21	13
Net kar/ (zarar)	156	161	-156	-2.736	-4	54	36	54	-0	19
Azēnlēk paylarē	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ana ortaklēk paylarē	156	161	-156	-2.736	-4	54	36	54	-0	19
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	46	47	64	82	82	84	85	85	86	86
Hisse baēna kar/(zarar)	3,36	3,44	-2,42	-33,37	-0,05	0,65	0,43	0,64	-0,00	0,22

*2004-2013 yēāfaaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazēlanmēātē.

McClatchy gelirlerindeki bu trende karē koymak amacēyla dijitallekmeye Ŗzel Ŗnem atfetmiķ, tūm ēabalarēnēbu alana odaklamēātē. Bugūn iēin sadece-dijital (ēdigital-onlyē) olarak tabir ettiđ i sadece dijital mecralardan elde edilen reklam ve tiraj gelirlerinin tutarē124.9 Milyon ABD Dolarē olarak gerēeklekmē, toplam gelirler iēinde %10 seviyesine gelmiktir. ĩirket sadece-dijital gelirlerini arttēmayēbakarmēātē. ĳimdilik bu alandan elde edilen gelirlerdeki artē

yazdē basēn reklam gelirlerindeki dūkūki karkādamamaktadır. Bu konuda dengelenmenin saĭ landē ē ġūn dūkūk trendini terse çevirmenin mūmkūn olacaĭ ē ġōzlemlenmektedir.

ķirketin gelirleri öncelikle iki ķirketin birleşmesi nedeniyle artē, sonrasında gazetecilik sektörünü etkisi altēna alan trendlerden etkilenerek dūkūk ēĭ ilimine girerek deĭ ikken bir seyir izlerken, giderler de buna paralel hareketler göstermiştir. Akaĭ ādaki faaliyet giderleri tablosundan da ġōrūlebileceĭ i ūzere, bu sūreçte ķirket personel ve hammadde giderlerini kontrol altēna alabilmē, ancak satā, daĭ āēn ve genel yōnetim giderleri %106 artmātdē. Bu artēnēn kōkeni ķirketin 2006 yēānda Knight Ridderēsatēn almasēna dayanmaktadır. 2006 yēānēn ūçūncū çeyreĭ inde gerçekte Knight Ridder ķirketi satēn almasēsonucunda Knight Ridderēn son çeyrek gelirleri eklenerek 213 Milyon ABD Dolarēndan 346 Milyon Dolarēa yükselen satā, daĭ āēn, genel yōnetim giderleri, 2007 yēānda Knight Ridderēn tūm yē giderleri eklenince 496 Milyon ABD Dolarēna çēkmētdē. 2008 yēāndan itibaren azaltēdan bu giderler 2013ē kadar %14.9 kēāabilirken aynēdōnemde gelirlerin %55 dūkmesi karkēānda bu tasarruf kēālē kalmētdē. ķirketin faaliyet giderleri arasēnda kaydedilen deĭ er dūkūklūĭ ū giderlerinin de gelir tablosu ūzerinde olumsuz etkileri olmuştur. Sonuç olarak son 10 yē içinde gelirler %6 artarken giderlerin %25 artmasēnedeniyle karlēāē oranlarēnēōnemli oranda azaltmētdē. Faaliyet giderlerindeki artēnēn yanēāra finansal borçluluĭ un yüksek olmasēnedeniyle finansal giderlerin yüksek olmasēda karlēāē ē olumsuz etkileyen kalemlerden olmuştur.

Tablo 63
McClathcy Faaliyet Giderleri Kēāēnē (2004-2013)*

Milyon ABD Dolarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Personel	471	483	653	912	823	582	519	458	443	432
Hammadde	151	155	231	278	253	167	137	146	141	123
Amortisman	67	66	99	149	143	143	133	122	125	122
Satā, Daĭ āēn, Genel Yōnetim	205	213	346	496	461	381	347	343	414	422
Deĭ er Dūkūklūĭ ū	-	-	-	2.992	60	-	-	-	-	17
Faaliyet Giderleri	894	916	1.328	4.826	1.739	1.273	1.136	1.068	1.124	1.117

*2004-2013 yēēfaaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazēlanmētdē.

McClatchyōnin ūzet bilançosu incelendiĭ inde ilk ġōze çarpan unsur, dōnen varlēklarēn toplam varlēklara oranla oldukça dūkūk olmasēdē. Ancak buna paralel olarak kēāa vadeli yūklūmlūlūkların da dūkūk olmasē ve ķirketin ıkletme sermayesinin negatife dōnmemesi, olumsuz bir ġōrūntūnūn kēāmen ūnūne geçmektedir. Bununla beraber, borçluluĭ un çok yūksək seviyede, ķirketin ūzsermayesinin de dūkūk olmasē zayēf bir ġōrūntū vermektedir. Yūksək borçluluk aynē zamanda yūksək finansal gider anlamēna gelmekte, karlēāē ē ve ūzsermayeyi

olumsuz yönde etkilemektedir. kırketin yüksek borçlanmayē maddi ve maddi olmayan duran varlēk ile baē lē ortaklēk edinimi için kullandē ē anlaxmaktadē. 2007 yēēnda 4.6 Milyar ABD Dolarēna satē alēnan Knight Ridderōdan kaynaklanan varlēk ve borçlarēn halen etkisini sürdürdördüē ü görölmekte, bu satē alēndan kaynaklarla ilgili kaydedilen deē er düküklüē ünün özsermeyi de rekor seviyede dükürdüē ü tespit edilmektedir.

Tablo 64
McClathcy Özet Bilançolar (2004-2013)*

Milyon ABD Dolarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlēklar	204	213	1.575	842	557	321	300	345	376	337
Duran Varlēklar	1.846	1.874	6.479	3.296	2.965	2.982	2.836	2.695	2.629	2.281
TOPLAM VARLIKLAR	2.049	2.086	8.055	4.138	3.522	3.303	3.136	3.040	3.005	2.618
K.V Yükümlölükler	157	166	1.112	390	348	263	267	277	291	248
U.V. Yükümlölükler	470	355	3.839	3.323	3.122	2.870	2.650	2.588	2.671	2.129
Özsermaye	1.423	1.566	3.104	426	52	170	219	175	43	240
TOPLAM KAYNAKLAR	2.049	2.086	8.055	4.138	3.522	3.303	3.136	3.040	3.005	2.618

*2004-2013 yēē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmātē.

6.1.4.2 McClatchy Oran Analizi

kırketin likidite oranlarē incelendiē inde cari oranēn ideal olan 2 oranēnē altēnda kalmakla birlikte problem olacak bir seviyede olmadē ē gözlemlenmekte, likidite oranlarēnē ise 1 olarak belirlenen ideal oranlarē yakaladē ē tespit edilmektedir. Bununla beraber kırketin nakit oranēnē 2004-2010 döneminde çok düküik ve tehlikeli seviyeleri gördükten sonra 2011 baklayarak toparlandē ē ve yeterli kabul edilen 0.2 oranēnē üstüne çēktē ē belirlenmektedir.

kırketin finansal yapē oranlarē göz önüne alēndē ēnda Knight Ridder satē alēnēna kadar makul seviyelerde olan finansal kaldēraç oranēnē 2007 yēēnda tamamlanan 4 Milyar ABD Dolarē tutarēndaki satē alēn sonrasēnda çok yüksek seviyelere çēkmē ve halen de bu seviyi korumaktadē. 2007 yēēnda kaydedilen 3 Milyar ABD Dolarē deē er düküklüē ü zararē sonrasē 2008 yēēnda özsermaye neredeyse sēēlanmē, finansal kaldēraç ise %99 oranēnē görmüktür. kırket finansal borcu varlēk ediniminde kullanmē olmakla birlikte bu varlēklarēn nakit yaratamamasē durumunda kırketin sürdürülebilirliēinin riske gireceē ine dair ikaretler bulunmaktadır.

McClatchy faaliyet oranlarē incelendiē inde ortaya çēkan tablo tüm seçili devir hēzlarēnda bir yavaklama olduē udur. Alacaklarēn devir hēzēndaki yavaklama tahsilat ortalamasēnda 6 günlük bir artēa ikaret etmektedir. Buna karkēēk stoklarēn devir hēzēndaki düküik

neredeyse %100 oranında olmuştur. kırket üretim hacmindeki düşüğe rağmen stokların azaltılmaması aksine %55 oranında artmıştır. Bunun sonucunda ise stokların nakite dönüşme hızı birebir yavaşlamıştır. Maddi duran varlık devir hızında benzer şekilde yavaşladığından sonra 2013 yılında 1.68'den 2.71'e artmış görülmektedir. Nedenine inildiğinde kırketin Miami'de bir arsanın satış sonucunda maddi duran varlık bakiyesinin 200 Milyon ABD Dolarından fazla azalması kaynaklanmıştır. Sonuç olarak orandaki artış gelirlerin maddi duran varlıkları daha hızlı çevirecek şekilde artmasından değil, maddi duran varlık bakiyesinin satış sonucu azalmasından kaynaklanmıştır.

McClatchy'nin karlılık oranları incelendiğinde son on yılda en büyük kayıp faaliyet kar marjında, ikinci büyük kayıp da net kar marjında yakındır görülmektedir. 2004 yılında %13.4 net kar marjı ve %23.1 faaliyet kar marjına sahip olan kırketin bu marjları 2013 yılında gelindiğinde sırasıyla %1.5 ve %10.1 olarak gerçekleşmiştir. Buna karşılık sadece faaliyetlerinden kaynaklanan marj ölçen FAVÖK marjı (amortisman, diğer düşüklükler, finansman ve diğer gelir/gider hariç karlılık oranı) %28.9'dan %21.3'e inmiş, maliyetlerin de satış kaybına paralel olarak kesilmeye çalışıldığına işaret etmiştir. Net kar tutarlarındaki düşüğe paralel olarak kırketin özsermaye karlılığı %11'den %7.8'e düşerken, toplam varlık karlılığı ise %7.6'dan %0.7'ye inmiştir.

Tablo 65
McClatchy Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari Oran	1,30	1,29	1,42	2,16	1,60	1,22	1,12	1,25	1,29	1,36
Likidite Oranı	1,19	1,16	1,37	2,07	1,46	1,08	1,00	1,14	1,19	1,25
Nakit Oranı	0,03	0,02	0,02	0,07	0,01	0,02	0,07	0,31	0,39	0,33
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal Kaldıraç	0,31	0,25	0,61	0,90	0,99	0,95	0,93	0,94	0,99	0,91
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,25	0,32	0,22	0,10	0,10	0,08	0,09	0,10	0,10	0,10
MDV/UV Borçlar	0,78	1,06	0,25	0,28	0,27	0,27	0,27	0,29	0,27	0,22
MDV/Özsermaye	0,26	0,24	0,31	2,21	16,08	4,51	3,23	4,34	17,26	1,91
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	8,40	8,10	5,37	7,81	7,80	7,15	7,48	7,09	6,94	7,42
Stokların devir hızı	8,87	7,59	4,44	7,66	5,12	4,60	4,10	5,06	4,68	4,64
Maddi duran varlıklar devir hızı	3,17	3,14	1,72	2,40	2,25	1,92	1,94	1,67	1,68	2,71
Toplam varlıklar devir hızı	0,57	0,57	0,21	0,55	0,54	0,45	0,44	0,42	0,41	0,47
İşletme sermayesi devir hızı	24,82	25,06	3,62	4,99	9,09	25,36	41,67	18,65	14,54	14,09
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	28,9	28,3	26,6	25,4	19,2	23,2	27,1	25,4	25,3	21,3
Faaliyet Karı	23,1	22,8	20,7	-113,5	8,5	13,5	17,4	15,9	15,1	10,1
Net Dönem Karı	13,4	13,5	-9,3	-121,0	-0,2	3,7	2,6	4,3	0,0	1,5
Özsermaye karlılığı	11,0	10,3	-5,0	-643,0	-7,5	31,8	16,5	31,0	-0,3	7,8
Toplam varlık karlılığı	7,6	7,7	-1,9	-66,1	-0,1	1,6	1,2	1,8	0,0	0,7

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.1.5 Lee Enterprises

Lee Enterprises, 1890'da Iowa, Ottumwa'da kurulmuş olup birçok gazetesinin kökeni 1800'ü yılların ortasına dayanmaktadır. 1950 yılında anonim şirket şeklini alan şirket, 1978 yılında New York Borsasında halka açılmıştır. Kurumsal web sitesinde yer alan bilgilere göre şirket, kendisini lider bir yerel haber, bilgi ve reklam şirketi olarak tanımlamaktadır. 2013 yılı faaliyet raporuna göre Lee Enterprises, küçük ve orta ölçekteki pazarlara odaklanmakta, 50 gazetesi ile 22 eyalette faaliyet göstermekte, içinde bulunulan bölgelerde ücretli, ücretsiz, yazılı basılı ve dijital kanallarla yetkin nüfusun önemli bir kısmına erişmektedir. Bunun dışında 300'den fazla haftalık seri ilan ve reklam yayınları ve bunlara bağlı online hizmetleri bulunmaktadır. Günlük gazetelerinin ortalama tirajı 2013 yılında hafta içi 1.1 milyon, hafta sonu 1.5 milyon adet seviyesinde olup yaklaşık 4 milyon kişiye erişimi hesaplanmaktadır. Dijital siteleri aylık olarak 23.2 milyon tekil kullanıcıya ulaşmakta, 209.1 milyon sayfa görüntülenmesi yakalamaktadır.³¹³

Şirket 2000 yılında 30.000 ile 125.000 arasında tirajı olan gazeteleri alma stratejisini ilan etmiş, bu strateji kapsamında Nisan 2002'de Howard Publications'ı satın alarak 15 günlük gazeteye sahip olmuştur. Bu satın alma dahilinde Iowa'da bir günlük gazete olan Sioux City Newspaper'ın (SCN) da %50'sini satın almıştır. Howard Publications ve SCN'nin %50'sinin satın alınması için toplam 696.8 Milyon ABD Doları ödenmiştir. Bu satın alınan finansman için daha önce satılan radyo-televizyon yayıncılığıyla ilgili varlıklardan gelen içi kaynaklardan 433 Milyon Dolar kullanılırken, 350 Milyon Dolarlık bir kredi anlaşmasına imza atılmış, bunun 279 Milyon'den kullanılmıştır. Bu satın alma sonucunda 93.9 Milyon ABD Doları maddi duran varlık, 395.2 Milyon ABD Doları kerefiye ve 453.7 Milyon ABD Doları maddi olmayan duran varlık kaydedilmiştir, 27.2 Milyon kısa vadeli borç ile 185.4 uzun vadeli borç devir alınmıştır.

Lee Enterprises ikinci büyük satın alımı 2005 yılında Pulitzer Inc.'i satın alarak yapmış, Pulitzer'in sahip olduğu 14 günlük gazete ve 100'den fazla haftalık gazete ile özel yayınlar sayesinde o tarihteki ücretli günlük gazete tirajlarının %50, gelirini ise %60'dan fazla arttırmıştır. Şirket ayrıca Pulitzer satın alımıyla TNI Partners adlı Tucson, Arizona gazete ortaklığına %50 hissesine de sahip olmuştur. TNI Partners'ın kalan %50'si ise Amerikan

³¹³ Lee Enterprises Inc., <http://www.lee.net/aboutlee/index.shtml>, (1 Mart 2013)

Medya&enân devlerinden Gannett&e aittir. 2013 y&ana gelindi&inde Pulitzer ve ba&ile ortakla&klar&enân 11 g&nl&lk gazetesi ve 75 haftal&ak gazete, al&verik gazeteleri ve nik yay&en&larla faaliyetine devam etmektedir.

Pulitzer ve TNI partners ortakl ğ ĩn dığında kırket uzun yıllardan beri Madison Newspapers hisselerinin %50 sine sahiptir. Madison Newspapers, Madison, Wisconsin civarında günlük gazete ve buna bağlı dijital varlıkların sahibi olup Capital Newspapers markasıyla faaliyet göstermektedir. Bu kırketin diğer %50 si The Capital Times Company e ( TCT ) ait olup, kırketin net kar/(zarar) Lee Enterprises mali tablolarında  zsermaye metoduyla yer almaktadır.

Lee Enterprises, stratejisini 5 ana bakılda açıklamaktadır. Bunlardan birincisi, önde gelen yerel haber ve bilgi kaynağı ve coğrafi olarak iyi dağılım, çekici, orta ve küçük ölçekli pazarlarda ana reklam platformu konumunu güçlendirmek, ikincisi satış ekibinin devamlı eğitimi ve genişlemesi yoluyla satışları arttırmak, üçüncüsü izleyici tabanını genişletmek, dördüncüsü dijital fırsatları kaçırmamak, beşincisi ise maliyetleri sert bir şekilde kontrol etmek olarak belirlenmektedir.

6.1.5.1 Lee Enterprises Karvele Mali Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2013 yēdē mali tablolarāna göre Lee Enterprisesōn gelirleri 674.7 Milyon ABD Dolarē net zararē ise 78.3 Milyon ABD Dolarē olarak gerçēeklmēktir. 2004 yēdē gelirleri 683.3 Milyon ABD Dolarē olan kirketin ilk bakāta çōk büyük bir gelir kaybēna uē ramadē ē gibi bir izlenim edinilse de durum daha farklıdē. kirket 2005 yēdē Haziran ayēnda yaklakē 1.3 Milyar Dolar karēdē ēnda satē alēnēnē tamamladē ē Pulitzer Inc. sayesinde gelirlerini 2005 ve 2006 yēdēlerinde ciddi ēekilde arttērmēktē. 2005 yēdē Haziran ayēnda tamamlanan satē alēn nedeniyle 2005 yēdē mali tablolarēnda Pulitzerōn gelirleri haziran ayēndan baklayarak yer almēktē. Lee Enterprisesōn mali yēdē sonu Eylöl olmasē nedeniyle 2005 yēdēnda Pulitzer Incōn sadece 4 aylēk sonuēlarē toplam sonuēlara dahil edilmēktir. Bu ēekilde bile 2005 yēdē sonundaki gelir artēē %26 olmuētur. 2006 yēdēnda ise %31ēlik bir artēē yakanmēktē. Bōylelikle Pulitzerōn toplama hiē dahil olmadē ē 2004 yēdē ile %100 dahil olduē u 2006 yēdē ēēyaslandē ēnda %65 gelir artēēē olduē u görölmeētedir. Buna karēdēk net kar rakamēnda bir artēē gözlemlenmemekte, aksine 86.1 Milyon Dolarōdan 70.8 Milyon Dolara gerilediē i görölmeētedir. Pulitzer satē alēnē için

kullanılan 1.5 Milyar Dolar tutarındaki krediyle birlikte kırketin finansman gideri 2004 yılında satın alma öncesinde 11.6 Milyon Dolar iken 2005 yılında 46.4 Milyon Dolar'a çıkmıştır. Ancak 2005 yılının son dört ayında alınan kredinin faizi, 2006 yılında 12 ay için tahakkuk ettiğinde finansman gideri 89.4 Milyon Dolar'a bulmuştur. Dolayısıyla 2006 yılı karının azalmasının doğrudan bir sonucu olmuştur.

2007 yēānda gelir seviyesi sabit kalēken, net kar bir nebze artarak 81 Milyon Dolarōa yükselmiktir. Lee Enterprisesōın gelirlerinin dūkmeye bakladē ē karlēē ēēē ise ciddi ēekilde zedelendiē i yē ise 2008 yēē olmuştur. Yapēan ēerefiye deē er dūküklūē ü testi sonrasēda Pulitzer ve Howard Publications satē alēnlarēdan kaynaklanan ēerefiyenin ciddi oranda kayba uē radē ēē tespit edilmik ve bununla ilgili 908 Milyon Dolar gider tahakkuk edilmesine karar verilmiktir. ēerefiye dēēēda yine bu satē alēndan kaynaklanan maddi olmayan duran varlēklara 13 Milyon Dolar ve 143.8 Milyon Dolar tutarēda 2 deē er dūküklūē ü, maddi duran varlēklar için ise 5 Milyon Dolar deē er dūküklūē ü tespiti daha yapēmēēē. Ayēēa TNI Partners iktirakinin defter deē erinde de 104.5 Milyon ABD Dolarēazalma belirlenmiktir. Tūm bunlarēn sonucunda Lee Enterprises 2008 yēēda deē er dūküklükleri ile ilgili 1.2 Milyar ABD Dolarēna yaklakan gider kaydetmik, bunun etkisiyle 888.7 Milyon ABD Dolarēzarar etmiktir.

2009 yēānda gelen küresel krizin de etkisiyle bir sonraki yē 246 Milyon ABD Dolarēna yaklakan bir deēer dūklūēü daha kaydetmiē, TNI iktirakinin defter deēeri ise 20 Milyon ABD Dolarēdaha dūkmūētür. Bōylelikle 266 Milyon ABD Dolarēgider gerēeklemiē, 2009 yēēzararē123.2 Milyon ABD Dolarēolmūētur.

2009 yēānda %18 dūken kīrket gelirleri, 2010-2013 dōneminde de kēsmen daha kūçūk oranlarda dūkmeye devam etmiştir. Bu dōnemde Lee Enterprises 2010 yēā hariç her yē zarar etmeye devam etmiştir. 2010 yēāndaki karēn önemli bir kēsmē ise 45 Milyon Dolar tutarēnda emeklilik yūkūmlūlūkleriyle ilgili bir karēdē ģē iptalinden kaynaklanmēktē. 2010 yēāndaki deēer dūkūklūē ū kaydē sadece 3.3 Milyon Dolar ile sēnēlē kalmēktē. Ancak deēer dūkūklūē ū karēdē gideri 2011 yēānda tekrar 205.1 Milyon Dolar gibi yūksek bir tutara ulakmē, 2012 yēānda 1.4 Milyon Dolarēda sēnēlē kaldēktan sonra 2013 yēānda yeniden 171.1 Milyon Dolar gibi ciddi bir tutara ulakmēktē.

2008'den bakılarak her yıl gerçekleşen ve bazı yıllarda astronomik rakamlara ulaşan değer düşüklüğü giderleri, her ne kadar bu tutarlar nakit çıkışı gerektirmese de, şirketin önemli bir yatırımın hızla eritmektir. 2004-2013 yılları arasında toplam kerefiye, maddi, maddi olmayan duran varlık ve iştirakler için kaydedilen değer düşüklüğü karşılığı 1.8 Milyar ABD Doları'na bulmuştur. Varlıklar 1.8 Milyon Dolar erirken 2005 yılında Pulitzer satın alınması için edinilen 1.5 Milyon ABD Doları tutarındaki uzun vadeli krediyle birlikte 1.716 Milyon ABD Doları'na bulan kısa ve uzun vadeli krediler toplamı 2013 yılında gelindiğinde ancak 843.6 Milyon ABD Doları'na indirilebilmiştir. Bu nedenle şirketin halen önemli miktarda finansal borcu ve buna bağlı finansman gideri bulunmaktadır. 2013 yılına gelindiğinde şirketin finansman gideri halen 89.4 Milyon ABD Doları seviyesindedir.

Potansiyel değer düşüklüğü gideri ile azalan gelirleri, yüksek finansal borçlara ve buna bağlı aşırı finansman giderleri tüm iddiasına rağmen Lee Enterprises için önemli bir risk oluşturmaktadır.

Tablo 66
Lee Enterprises Özet Gelir Tabloları(2004-2013)*

Milyon \$	2004*	2005*	2006*	2007*	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*
Net Gelirler	683,3	860,9	1.128,6	1.127,7	1.028,9	842,0	780,6	756,1	710,5	674,7
Faaliyet ve üretim giderleri	497,1	626,5	589,9	851,1	818,4	668,4	609,7	593,4	547,6	514,0
FAVÖK	186,2	234,3	538,7	276,6	210,5	173,6	170,9	162,7	162,9	160,7
Amortisman ve itfa payı	48,0	60,8	342,2	93,6	91,1	79,6	73,2	71,3	65,9	55,6
Diğer faaliyet gelir ve giderleri	-	18,1	13,2	8,0	1.074,2	252,6	3,3	205,1	1,4	171,1
Faaliyet Kar/(Zarar)	138,2	155,4	183,3	175,0	-954,9	-158,6	94,4	-113,7	95,6	-66,0
Diğer gelir/(giderler)	7,6	12,3	18,4	23,9	-93,1	-13,0	51,6	11,0	-35,6	15,3
Finans gelir/ (gideri)	-11,6	-46,4	-89,9	-82,7	-65,6	-91,0	-71,2	-65,0	-85,7	-89,8
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	134,3	121,4	111,8	116,2	-1.113,6	-262,6	74,8	-167,8	-25,7	-140,5
Vergi Karşılığı	48,2	44,4	39,7	34,1	-234,2	-82,5	28,6	-21,1	-9,4	-62,7
Net Kar/ (Zarar)	86,1	77,0	72,1	82,1	-879,4	-180,1	46,2	-146,7	-16,3	-77,7
Azınlık payları	-	-0,2	-1,2	-1,1	-9,4	56,9	-0,1	-0,2	-0,4	-0,6
Ana ortaklık payları	86,1	76,9	70,8	81,0	-888,7	-123,2	46,1	-146,9	-16,7	-78,3
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	45	45	45	46	45	44	45	45	49	52
Hisse başına kar/(zarar)	1,92	1,70	1,56	1,77	-19,83	-2,77	1,03	-3,27	-0,34	-1,51

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Şirketin gelirlerinin ve Pulitzer satın alınmasıyla yitirilen değer ikimlere paralel olarak 2004 yılında 1.4 Milyar ABD Doları büyüklüğünde olan Lee Enterprises bilanço büyüklüğü 2005

y   nda 3.4 Milyar ABD Dolarına ula  m  , 2008  de kaydedilen 1 Milyon ABD Dolar  n  akan değer düküklüğü sonras  2 Milyar ABD Dolar  seviyesine dükmüktür. 2009 y   nda kaydedilen ve 266 Milyon ABD Dolar  n  bulan değer d  k  kl  kleri kark        net olarak 167 Milyon ABD Dolar  n  bulan kredi geri ödemesi sonucunda 2009 y    bilanço büyüklüğü önemli bir oranda daha küçüğü ve 1.5 Milyar ABD Dolarına gerilemiştir. 2010 y   nda önemli miktarda bir değer düküklüğü kayd  olmamas  sebebiyle bilanço küçüğü kredi geri ödemelerinin etkisiyle s  n  l  kalm     . Ancak 2011 y   ndaki 217 Milyon ABD Dolar  tutar  ndaki değer d  k  kl  kleri toplam  bilan  o b  y  kl     n   1.158 Milyon ABD Dolar  seviyesine kadar indirmiştir. 2012  de ciddi bir değer düküklüğü tutar  olmamas     rketin bilanço k            kredi geri ödemeleriyle s  n  lam     . 2013  de gelindiğinde kaydedilen son değer düküklüğü ile ırketin bilançosu y    828 Milyon ABD Dolar  olarak kapatm     .

Tüm değer d  k  kl  kleri ve zararlar sonucunda   rket bilançosu 2004 y   na göre %41, 2005 y   ndaki en yüksek seviyesine göre ise %76 oranında daralm     . Sadece daralmakla kalmam  , arka arkaya kaydedilen büyük zararlar sonucunda 2011 y   nda eksiye dönen   zsermayenin eksi yönde büyümesi 2012 ve 2013 y   lar  nda da devam etmiştir. Uzun vadeli yükümlülüklerdeki azalma tüm bu gelişmeler kark     nda s  n  l  kalm  ,   zsermayenin negatife dönmesi ve eriyen varlıklar kark     nda ırketin sürdürülebilirliği son derece küpheli seviyeye gelmiştir. Nitekim Lee Enterprises 2011  de iflas b  kvurusunda bulunm  , iki ay sonra bu kapsamdan          . Ancak 2013 y   emali tablolar  ve mali tablo oranlar  riskin devam ettiğine     ret etmektedir.

Tablo 67
Lee Enterprises   zet Bilançoları(2004-2013)*

Milyar \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	93	185	184	149	154	118	122	124	114	104
Duran Varlıklar	1.311	3.260	3.145	3.112	1.863	1.398	1.318	1.034	947	723
TOPLAM VARLIKLAR	1.404	3.445	3.330	3.261	2.016	1.516	1.440	1.158	1.061	828
Kısa Vadeli Yabancı Y��k��ml��l��kler	105	160	200	252	1.505	201	188	1.094	110	107
Uzun Vadeli Yabancı Y��k��ml��l��kler	422	2.344	2.133	1.916	365	1.291	1.195	165	1.065	890
��zsermaye	877	942	997	1.094	147	24	57	-101	-114	-170
TOPLAM KAYNAKLAR	1.404	3.445	3.330	3.261	2.016	1.516	1.440	1.158	1.061	828

*2004-2013 y   faaliyet raporlarından alınan bilgilerle haz  rlanm     .

6.1.5.2 Lee Enterprises Oran Analizi

Şirketin likidite oranları incelendiğinde 2013 yılında cari oran 0.98, likidite oran 0.92, nakit oran ise 0.16 olduğu görülmektedir. Cari oran ideal oran altında kalsa da ilk bakışta akıllıca riskli bir durum göze çarpmamaktadır. Ancak 2011 yılına gidildiğinde hem cari oran, hem likidite oran 0.11'e düştüğünü nakit oran ise 0.02 gibi akıllıca riskli oranlara gerilediğini görmek mümkün olmaktadır. Benzer bir tablo 2008 yılında da görülmüş, 2007-2011 yılları arasındaki diğer yıllarda da düşük seviyeler gözlemlenmiştir. Şirket zaten 2011 yılında iflas başvurusunda bulunmuş, ancak bu durumdan 2 ay sonra çıkmıştır. Şimdilik toparlanma kaydedilse de diğer oranların analizi ve ileriki yıllarda bu performansın hangi yönde ilerleyeceğini belirleyici olacaktır.

Lee Enterprises'in finansal yapı oranları incelendiğinde likidite oranlarındaki olumsuz tablo desteklenmektedir. Finansal kaldıraç oranı özsermayenin negatif olması da etkisiyle %100'ün üzerinde gerçekleşmiş, %50 olan kabul edilebilir oran iki katına çıkmıştır. Buna karşılık uzun vadeli finansmanla sağlanabilmesi nedeniyle, kısa vadenin uzun vadeye oranı 2013 yılında %11 ile kabul gören oran olan %30'un oldukça altında gerçekleşmiştir. Kısa vadenin yükümlülüklerin toplam yükümlülükler oranı 2008 ve 2011 yıllarında kabul gören oranların akmış, bunun nedeni kredi sözleşmelerinin vadesinin gelmesi olmuştur. Ancak şirket bu kredileri yenileyebildiği için sonraki yıllarda oran normale dönmüştür. Maddi duran varlıkların uzun vadeli yükümlülükler oranı 0.19 ile kabul gören oran olan 1'in çok altındadır. Bu oran normal seviyenin üstüne çıktığı tek yıl 2011 olmuştur. Ancak bu da uzun vadeli finansal borçların kısa vadeye düşmesinden ötürü uzun vadeli borçların azalmasından kaynaklanmıştır. Yani gerçek bir iyileşmeye işaret etmemektedir. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranında görülen alınamadık oranlar 2010'a kadar olan dönemde özsermayenin kaydedilen zararlar sonrası asgari seviyelere inerek azalmasından kaynaklanmıştır. 2011 ve sonrasındaki negatif özsermaye ise negatif oranları göstermektedir. Bu durumda özsermayenin maddi duran varlıklara yatırılması mümkün görünmemektedir.

Lee Enterprises'in faaliyet oranları analiz edildiğinde işletme sermayesi devir hızı hariç 2013 yılında tüm oranların 2004 yılına göre daha iyi olduğu görülmektedir. Ancak şirketin işletme sermayesinde büyük bir açığı gözlemlenmekte, kaydedilen zararlarla birleştirildiğinde riskli bir duruma işaret etmektedir.

Lee Enterprises'in karlılık oranları incelendiğinde FAVÖK marjının benzer şirketlere göre daha yüksek olması rağmen faaliyet kar marjı için tam tersi geçerlidir. Bunun nedeni faaliyet karına etki eden kalemler arasında yer alan diğer düşüklüğü kârda bu şirket için çok yüksek tutarlarda olmasıdır. Şirket en ciddi diğer düşüklüğünü gideriyle 2008 yılında kârda kârıya kalmak, 1 Milyar ABD Doları'na akan tutar nedeniyle faaliyet zarar marjı %93 olarak gerçekleşmiştir. Diğer düşüklüğü giderlerinin yüksek olduğu yıllarda faaliyet zarar marjları yüksek oranlarda gerçekleşmiştir. Aşağıdaki tablolardan da görüleceği üzere %19 faaliyet zarar marjının yakındığı 2009, %15 faaliyet zarar marjının yakındığı 2011 yılı ve %12 faaliyet zarar marjının yakındığı 2013 yılı yüksek tutarda diğer düşüklüğü kaydeden yıllardır. Aynı yıllarda net dönem zarar marjlarıyla özsermaye zarar marjı rekor seviyelere ulaşmıştır. Ancak 2011, 2012 ve 2013 yıllarında özsermayenin negatif, zarar rakamının da negatif olması nedeniyle özsermaye kar marjı pozitif olarak gerçekleşmiştir. Ancak bu oran yanıltıcıdır. Hisse başına zarar ise 2008 yılında 19.8 Dolar ile rekor seviyeleri gördükten sonra biraz durulmuşsa da halen olumlu bir taboya geçilememiştir.

Tablo 68*

Lee Enterprises Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları 2004-2013

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari Oran	0,88	1,16	0,92	0,59	0,10	0,59	0,65	0,11	1,03	0,98
Likidite Oranı	0,78	1,02	0,82	0,54	0,09	0,52	0,59	0,11	0,96	0,92
Nakit Oranı	0,08	0,05	0,04	-	0,02	0,04	0,10	0,02	0,13	0,16
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal Kaldıraç	0,38	0,73	0,70	0,66	0,93	0,98	0,96	1,09	1,11	1,21
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,20	0,06	0,09	0,12	0,80	0,13	0,14	0,87	0,09	0,11
MDV/UV Borçlar	0,47	0,15	0,15	0,17	0,80	0,20	0,20	1,29	0,17	0,19
MDV/Özsermaye	0,23	0,36	0,33	0,30	1,99	11,14	4,12	-2,10	-1,62	-1,00
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	10,6	5,5	5,8	5,6	6,8	8,6	8,8	9,6	10,0	10,8
Stokların devir hızı	20,5	12,9	8,0	28,7	20,9	23,8	27,0	39,2	35,8	40,0
Maddi duran varlıklar devir hızı	3,5	2,5	3,4	3,4	3,5	3,2	3,3	3,6	3,8	4,0
Toplam varlıklar devir hızı	0,5	0,2	0,3	0,3	0,5	0,6	0,5	0,7	0,7	0,8
İkletme sermayesi devir hızı	-54,1	34,2	-70,9	-11,0	-0,8	-10,2	-11,8	-0,8	211,4	-253,1
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	27	27	48	25	20	21	22	22	23	24
Faaliyet Karı	20	18	16	16	-93	-19	12	-15	13	-10
Net Dönem Karı	13	9	6	7	-86	-15	6	-19	-2	-12
Özsermaye karlılığı	10	8	7	7	-604	-522	81	146	15	46
Toplam varlık karlılığı	6	2	2	2	-44	-8	3	-13	-2	-9

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.1.6 A.H. Belo

A.H.Belo Corporation, (A.H. Belo), merkezi Teksas, Dallas olan bir gazetecilik şirketi olup üç metropol gazetesi ve bu gazetelerle ilgili web siteleri ile önde gelen bir yerel

haber ve bilgi kirketi olarak konumlanmıştır. kirketin kökeni 1842’de yayın hayatına baklayan The Galveston Daily News’a kadar gitmektedir. Günümüzde yayınladığı gazeteler ise 9 adet Pulitzer ödölüne sahip ve Teksas’ın önde gelen gazetesi The Dallas Morning News (www.dallasnews.com), Amerika Birlelik Devletleri’nde kesintisiz olarak en uzun süredir yayın yapan ve 4 Pulitzer ödölü sahibi The Providence Journal (www.providencejournal.com), ve Teksas Denton’da yayın yapan bir günlük olan Denton Record-Chronicle’dir. kirketin gazetelerinin günlük gazetelerine ilaveten belli okuyucuları hedefleyen nik yayınları ayrıca cars.com ve FindnSave.com web sitelerinde yatırımları bulunmaktadır. Bunun dışında dijital çözümler sunan iki kirketi, ticari baskı hizmetleri veren tesisleri, dağıtım ve dağıtım e-posta hizmetleri vardır.

kirket kubat 2008’de bir kirket bölünmesi işleminden geçmik ve gazete yayıncılığı faaliyetlerini daha önce sahibi olan ve televizyon operasyonları da bulunan Belo Corporation’den ayrılmıştır. Ayrılma sonrasında New York Borsası’na ayrıca kote olmak, AHC sembolüyle işlem görmeye başlamıştır.

kirketin en yüksek tirajlı gazetesi The Dallas Morning News ilk kez 1 Ekim 1885’de yayınlanmıştır. Dallas ve çevresindeki on bölgede yayınlanan gazetenin 2013 yılında haftaiçi tirajı 271 bin, haftasonunda ise 379 bin olarak gerçekleşmiştir. The Dallas Morning News’ın bakarsı kaliteli gazetecilik ve kapsamlı yerel haber ve bilgi kaynağı olması atfedilmektedir. Gazetenin ayrıca Briefing adında haftada 4 gün yayınlanan ve ücretsiz olarak dağıtılan bir nik yayını ile Al Dia adında Çarşamba ve Pazar günleri yayınlanan ve Kuzey Teksas’taki bazı toplulukları hedefleyen İspanyolca bir gazetesi bulunmaktadır. The Dallas Morning News’ın finansal ve operasyonel sonuçları Denton Record-Chronicle’de kapsamaktadır.

kirketin diğer gazetesi The Providence Journal ise Rhode Island ve güneydoğu Massachusetts’de faaliyet göstermektedir. The Providence Journal’ın ayrıca haftada bir yayınladığı ve ücretsiz olarak dağıtılan Journal Express adlı bir yayını bulunmaktadır. The Providence Journal’ın 2013 yılında haftaiçi tirajı 81 bin, Pazar günü tirajı ise 106 bin olarak gerçekleşmiştir. A.H. Belo The Providence Journal satmak için bir finansal danışmanlık kirketini görevlendirmiştir. Ayrıca 2013 yılında The Press-Enterprise adlı bir gazetesi ile nik yayınları olan La Prensa ile The Weekly’i, web-siteleri ve bunların sahip olduğu Emlakları elden

çıkarmayı tamamlamıştır. A.H.Belo böylece stratejisini The Dallas Morning News'a odaklanmak olarak belirlemiştir.

6.1.6.1 A.H.Belo Karşılaştırmalı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2008 yılı öncesinde Belo Corporation adlı daha büyük bir şirketin parçası olan A.H.Belo,ubat 2008'de gazete yayıncılığı ile varlıklarının Belo Corporation'dan ayrılmasıyla bugünkü yapısını almıştır. Şirketin gazete yayıncısı olarak finansal tablolarının açıklandığı ilk yıl 2008 olmuştur. 2008 yılında açıklanan mali tablolarda karşılaştırma amacıyla 2007 ve 2006 yılları için de gelir tablosu ve bilanço yayınlanmıştır. Bu nedenle A.H. Belo analizi 2006-2013 yılları için yapılabilmektedir.

A.H. Belo'nun 2013 yılı gelirleri 366.3 Milyon Dolar net kar ise 16.1 Milyon ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılı ile karşılaştırıldığında şirketin gelirlerinin %55 düşüşü ile 817.7 Milyon ABD Dolarından 366.3 Milyon ABD Dolarına gerilediğini buna karşılık net karının 15.2 Milyon ABD Dolarından 16.1 Milyon ABD Dolarına çıktığı görülmektedir. Yakı bakıldığında gelirlerin yarıdan fazla düşmesine rağmen karlılığın iyileştiği gibi bir görüntü veren bu durum, diğer yıllar ve 2013 yılı için detaylı incelendiğinde farklı bir durum olduğu tespit edilebilmektedir. Öncelikle 2006 yılındaki net karın önemli bir kısmı faaliyet gelirlerinden kaynaklanırken, 2013 yılında diğer gelirlerden kaynaklandığı görülmektedir. Diğer gelirlerin içinde yer alan The Press-Enterprise'in satış karından gelen 8.8 Milyon Dolar şirketin 16.1 Milyon Dolar tutarındaki karının yarıdan fazlasını oluşturmaktadır. Ayrıca The Press-Enterprise'in son 3 yıldan beri zarar etmekte olukundan ötürü satışla birlikte zarar üreten bir operasyon da durdurulmuş olmaktadır. 2011 ve 2012 yıllarında 10.7 ve 8 Milyon Dolar eden The Press-Enterprise'in 2013 yılı zararında 4.7 Milyon Dolar olmuştur. Böylelikle şirketin 2013 yılı mali tablolarında 4.7 Milyon Dolar zarar etkisi yerine 8.8 Milyon Dolar kar etkisi kaydedilmiş, toplam olumlu etkisi 13.4 Milyon Dolar olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 69
A.H.Belo Özet Gelir Tabloları(2006-2013)*

Milyon \$	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	817,7	738,7	637,3	518,3	487,3	461,5	440,0	366,3
Faaliyet ve üretim giderleri	713,8	659,4	641,3	484,9	451,5	422,8	405,5	337,3
FAVÖK	103,9	79,3	-4,0	33,4	35,8	38,7	34,5	28,9
Amortisman ve itfa payı	46,6	52,3	53,3	45,4	38,1	35,7	32,7	22,6
Diğer faaliyet giderleri/ (gelirleri)	-	344,4	18,7	106,4	135,8	8,5	2,4	-
Faaliyet Kar/(Zarar)	57,4	-317,4	-76,0	-118,3	-138,1	-5,4	-0,6	6,3
Diğer gelir ve giderler	1,5	3,8	0,6	- 0,7	7,1	0,2	3,4	11,5
Finans gelir/ (gideri)	-31,8	-34,8	-4,0	-1,4	-0,8	-0,7	-0,6	-0,3
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	27,0	-348,5	-79,4	-120,4	-131,8	-5,9	2,2	17,5
Vergi kar/dışı	11,9	-1,5	-17,1	- 12,5	-7,6	5,0	1,7	1,6
Net Kar/ (Zarar)	15,2	-347,0	-62,3	-107,9	-124,2	-10,9	0,4	15,9
Azınlık payları	-	-	-	-	-	-	0,1	0,2
Ana ortaklık payları	15,2	-347,0	-62,3	-107,9	-124,2	-10,9	0,5	16,1
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	20	20	20	21	21	21	22	22
Hisse başına kar/(zarar)	0,74	-16,97	-3,04	-5,25	-5,92	-0,51	0,02	0,73

*2008-2013 yıla faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

2006 yılında 15.6 Milyon ABD Doları kar eden şirketin net kar/(zarar) durumu 2007-2010 ciddi bir darbe yemi, 2007'de 347 Milyon, 2008'de 62.3 Milyon, 2009'de 107.9 Milyon, 2010'da 124.2 Milyon ABD Doları zarar kaydedilmiştir. 2007 yılında 344.4 Milyon Dolar tutardaki kerefiye diğer düşüklüğü kayd eden 242.8 Milyon Doları The Providence Journal, 101.6 Milyon Doları ise The Press-Enterprise'dan gelmiştir. 2008 yılında gelindiğinde ise The Press-Enterprise için kalan kerefiyenin tamamı diğer düşüklüğüüne ulaşarak, tutar 14.1 Milyon Dolar oldu u için olumsuz etki bununla kısıllanmıştır. Ancak 2008 yılının sonunda başlayan ve etkisi 2009 yılında da devam eden küresel krizin de olumsuz katkıyla şirket 2009 yılında bir kez daha diğer düşüklükleri yakamış, toplam 106.4 Milyon ABD Doları tutardaki diğer düşüklüğü giderinin 80.9 Milyon ABD Doları tutardaki kısmı The Providence Journal'dan kerefiyesinden, 20 Milyon ABD Doları'daki bölümü The Dallas Morning News'ün baskı tesisleri, 5.4 Milyon ABD Doları'daki parçası ise yine The Dallas Morning News'ün kullanılmayan bilgisayar yazınlarından gelmiştir. Şirketin zararı 2011 yılında 10.9 Milyon ABD Dolarına gerilemiş, 2012'de ise uzun yıllardan beri ilk defa düşük de olsa 500 Bin ABD Doları kar elde edilmiştir. 2013 yılında da toparlanmanın sürdüğü ve 16.1 Milyon ABD Doları kar elde edildiği görülmüştür. Bu durumun en önemli nedeni kuşkusuz ki tüm sektörü etkileyen gelir baskısıdır. Gelirlerin 817.7 Milyon Dolar'dan 366.3 Milyon Dolar'dan düşüşü süreçte en önemli kayıp reklam gelirlerinden verilirken tiraj gelirlerinin hemen hemen sabit kaldığı baskı ve diğer gelirlerin ise bir miktar artış gözlemlenmektedir. 2013 yılında gelirdeki düşüşünün hızlanması ise The Press-Enterprise'in satışarak gelirlerinin artık durdurulan faaliyetlere sınıflanmasından kaynaklanmıştır. 2013 yılında The Providence Journal'ın satma aksiyonu başlatan A.H.Belo'nun

daha küçük ancak daha karlı olmaya odaklanma niyeti tespit edilmektedir. Reklam gelirlerinde yakanan 400 Milyon Dolar'dan fazla kayıp, reklam gelirlerinin yazdēbasēndan başka mecralara kayēkēnē canlē bir örneğ i iken kērketin kar etme imkanēēda ciddi kēkilde zora sokmuktur.

Tablo 70
A.H.Belo Gelir Kēdēnē(2006-2013)*

Milyon \$	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Reklam	674,1	600,3	484,4	352,4	310,3	282,6	258,2	209,0
Tiraj	116,3	112,6	123,4	136,5	141,1	139,9	136,5	120,3
Baskēve diē er	27,3	25,7	29,5	29,4	35,9	39,0	45,3	37,0
TOPLAM	817,7	738,7	637,3	518,3	487,3	461,5	440,0	366,3

*2008-2013 yēdē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēktē.

Bu dōnem iēinde kērket bilanēosu incelendiē inde ortaya ēēkan tablo %72 oranēnda bir kēēlmedir. 2006 yēdēnda 994.8 Milyon Dolar tutarēnda bir bilanēo bēyēklēēne sahip olan kērketin bilanēosu 2013 yēdēna gelindiē inde 279.2 Milyon Dolar seviyesine gerilemiētir. Bu sēreē iēinde bilanēonun iēinde kēsa ve uzun vadeli varlēk, borē ve özkaynaē ēn daē dēnē da önemli bir deē iēim geēirmiētir. 2006 yēdēnda kērketin kēsa vadeli varlēklarē %15, uzun vadeli varlēklarē %85 oranēnda iken bu oranlar 2013 yēdēnda %50-%50 seviyesine gelmiētir. 2006 yēdēnda kēsa vadeli kaynaklarēn toplam yēkēmlēlēk ve özsermaye toplamēndaki payē %12 iken 2013 yēdēnda %19ēa ēēkmē, uzun vadeli kaynaklarēn oranē ise %40ēdan %20ēye gerilemiētir. Aynēdōnemde özsermayenin payē ise %48ēden %60 seviyelerine gelmiē, dēk kaynaklarēn oranē azalmēktē.

Tablo 71
A.H.Belo Özet Bilanēolarē(2006-2013)*

Milyon \$	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dōnen Varlēklar	145,2	122,0	124,7	121,9	173,0	128,2	99,1	140,7
Duran Varlēklar	849,7	497,7	433,0	282,5	247,1	216,9	192,8	138,5
TOPLAM VARLIKLAR	994,8	619,7	557,7	404,4	420,0	345,1	291,9	279,2
Kēsa Vadeli Yabancı Yēkēmlēlēkler	118,9	120,4	115,1	75,7	134,5	70,7	61,9	54,3
Uzun Vadeli Yabancı Yēkēmlēlēkler	394,7	412,4	33,9	7,1	85,7	152,9	128,0	56,1
Özsermaye	481,2	86,9	408,7	321,6	199,9	121,5	102,1	168,8
TOPLAM KAYNAKLAR	994,8	619,7	557,7	404,4	420,0	345,1	291,9	279,2

*2008-2013 yēdē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēktē.

6.1.6.2 A.H.Belo Oran Analizi

kērketin 2007-2011 yēlarē arasēnda kaydettiē i bēyēk zararlara raē men, bu zararlarēn nakit ēēkēē gerektirmeyen zararlar olmasē nedeniyle likidite oranlarē saē lēklē görünmektedir. Cari oran bazē yēlarda ideal oran olan 2ēnin altēnda kalsa da hiēbir zaman tehlikeli bir sēnēda olmamēktē. 2013 yēdēnda The Press-Enterpriseēn satēkēndan gelen 50.1 Milyon Dolar cari

oran 2.59'ı ulamasına sağlamıştır. Birçok diğ er gazete kirketinde de olduğu gibi stokların bilançoda çok büyük yer tutmamasından ötürü likidite oranı cari oranı yakın seviyelerde seyretmiş, 2007 ve 2008 hariç diğ er yıllarda ideal oran olan 1'in üzerinde seyretmiştir. 2007 ve 2008'deki oranlar da 1'in altında olmakla birlikte risk yaratacak kadar düşük seviyeye inmemiştir. kirketin nakit oranı ise 2009'dan baklayarak aşağı seviyelerde seyretmekte atı nakit olduğu görölmektedir.

kirketin finansal kaldıraç oranı 2013 yılında %40 olarak gerçekleşmiş, ideal olarak %50'nin altında olma kartına yerine getirmiştir. 2011 ve 2012 yıllarında bu oran %65 gibi yüksek seviyelere yükselmiştir. Bunun nedeni kirketin yükümlölükleri arasında yer alan emeklilik fon yükümlölüklerinin bu yıllarda yüksek rakamlara ulaşmasıdır. 2011 yılında 146 Milyon Dolar, 2012 yılında ise yaklaşık olarak 123 Milyon Dolar seviyesinde olan uzun vadeli emeklilik yükümlölükleri 2013 yılında gelindiğinde 50.1 Milyon Dolar'a düşmüştür. Bunun nedeni herhangi bir yükümlölük ödemesinden kaynaklanmamış, nakit çıkışı gerektirmemiştir. Bahsi geçen yükümlölük kirketin çalışanlarına ileride ödeyeceği yükümlölüklerden, bu yükümlölükleri karşılamak amacıyla ayrıdan fonların değ eri çıkarılarak hesaplanmakta, fonların değ eri artınca net yükümlölük azalmaktadır. İki sene arasındaki ölçüm farkı gelir tablosu değ il bilançoyla ilişkilendirilmekte, özkaynaklar altında diğ er kapsamlı gelir bakiş i içinde yer almaktadır. Dolayısıyla 2011 ve 2012'de bu yükümlölüğ ün yüksek rakamlara ulaşması kaldıraç oranını yukarıya çekmiş, 2013 yılında bu yükümlölüğ ü finanse etmek amacıyla elde tutulan varlıkların değ er kazanmasıyla azalmış, aradaki olumlu fark özkaynaklara yansınmıştır. Böylece hem finansal kaldıraç oranı olumlu seviyelere gelmiş, hem de özkaynakların toplam yükümlölük ve özkaynaklardaki payı artmıştır. Yine de bu durum piyasalara bağ lı bir sonuç olup, bahsi geçen fonların borsa veya para piyasalarında değ er kaybetmesi halinde mali tabloları negatif yönlü etkileme potansiyeline de sahiptir.

Kısa vadeli borçların toplam kaynaklar içindeki payının 2013 yılında %49 olarak gerçekleştiğ i ve ideal oran olan %30'a göre oldukça yukarıda olduğu görölmektedir. Aynı oranı geçmiş yıllardaki durumuna bakıldığında, genel olarak yüksek seyrettiğ i görölmektedir. Ancak bu durum kirketin finansal borçlarından kaynaklanmamaktadır. kirketin 2009'da imzaladığı bir kredi sözleşmesi olmasına rağmen nakit ihtiyacı doğ mamasından ötürü kredisi kullanılmamıştır. Bu kredi sözleşmesinin temettü dağı tımına dahil birçok konuda kış getirmesi

ve kullanılmaması nedeniyle 30 Eylül 2014'e kadar süresi olmasına rağmen 2013 yılında içinde sonlandırılmaktadır. Kısa vadeli borcun toplam borçlara oranındaki dalgalanmanın nedeni şirketin bir bakka şirketten koparak oluşturulması sonrası ortaya çıkan tablonun bir sonucudur. 2006 ve 2007 yıllarında A.H.Belo'nun, Belo'dan ayrılarak oluşturulması sonucu A.H. Belo için biçilen değerden kaynaklanan 363.3 ve 384.7 Milyon Dolar şirketin ana ortağı Belo'ya ödenecek uzun vadeli yükümlülükler olarak finansal tabloda yer almış, 2008'de ise bu borçların sermayeye çevrilmesi ile birdenbire uzun vadeli yükümlülükler bakiyesi 300 Milyon ABD Dolarının üzerinde bir azalışa tabi olmuştur. Bir anda uzun vadede düşük bakiye kalması kısa vade operasyonel yükümlülüklerin toplam yükümlülükler oranını %77'ye çekmiştir. 2009 yılında ise 2008 yılında uzun vadeli yükümlülüklerde yer alan 17.1 Milyon Dolar tutarındaki bir emeklilik yükümlülüğü ü karşılığı ile uzun vadeli yükümlülükler daha da azalmış, kısa vadenin toplam yükümlülüklerdeki payı %91 gibi akışı görünen bir seviyeye çekilmiştir. Ancak bu tutarlar şirketin ticari borçları gelecek aylara ait gelirler, personele ödenecek tutarlar gibi operasyonel borçlardan kaynaklanmakta ve şirketin kısa vadeli varlıklarıyla fazlasıyla karşılanacak boyuttadır. Yani oran yansıtmış bir görüntü sunmaktadır. şirketin finansal borcu bulunmamakta, finansal kaldıraç oranı ile kısa vade yükümlülüklerin toplam yükümlülükler oranı emeklilik yükümlülüklerinin boyutundaki artış azalışlara göre dalgalanmaktadır.

Maddi Duran Varlıkların uzun vadeli borçlara olan oranının yüksek olması şirketin kreditorleri açısından bir güvence oluşturmaktadır. Özsermayenin maddi duran varlıklara yatırıma seviyesini ölçen oranın genel olarak 1'in altında olması beklenirken 2011 ve 2012 yıllarında 1'in üstüne çıkmış görülmektedir. 2013 yılında The Press-Enterprise adlı bağıli ortaklığı ile satışla elden çıkarılan maddi duran varlıklar sonucu maddi duran varlıkların azalması nedeniyle bu oran 1'in altına inmiş, yapılan yatırımların fazlası da elden çıkarılmaktadır.

2008 yılında ana ortağı Belo Corporation'dan koparak ayrı bir şirket halini alan A.H. Belo'nun faaliyet oranları incelendiğinde birçok şirketin aksine alacakların devir hızında bir iyileşme yakandığı söylenebilmektedir. şirket alacak tahsilinde en iyi oranları 2012 yılında 9.37 ile yakalamış, 2013'te de 8.90'a düşmekle birlikte 2006 yılındaki 8.11 oranının yaklaşık %10 üzerinde kalmayı başarmıştır. Birçok şirkette olduğu gibi stokların devir hızı da artmış, bu durum hem gazete tirajlarının azalması hem de online ürünlere daha çok odaklanmanın bir sonucu olmuştur. Maddi duran varlık ve varlık devir hızında da ayrı bir şirket olarak ilk defa

raporlama yapıdan 2006 yēna kēyasla sērasēyla %44 ve yaklak %60 ilerleme kaydedildi i dikkat çekmektedir. İletme sermayesi devir hēzēnda ise ilk bakēta bir dūkū trendi dikkat çekmektedir. 2006-2008 dōneminde 31.1, 456.8 ve 66.6 gibi yūksesk oranlar gōrūlmesini kirketin yeniden olukūm sūrecinin bir sonucu olarak gōrūlen bir dengesizlik dōnemi olarak addetmek mūmkūn olmaktadır. Sonraki yēlarda genel olarak yūksesk likiditesinin de etkisiyle iletme sermayesi yūksesk olukū, ve dōnūk hēzē yavaklamēttē. 2013 yēndaki oranē son dōrt yēa gōre de yavaklamasēnēn nedenine inildi i inde 2013 yēnda The Press-Enterprise satēkēndan gelen 50.1 Milyon Dolar nakit nedeniyle normalin ūstūnde bir iletme sermayesine erikildi i, bu nedenle oranē her zamankinde dūkūk çēktē ē gōrūlmektedir. Bu satēktan gelen tutar dōnen varlēklardan dūkūldū i ūnde ortaya çēkan oranē 10.1 oldu i ve operasyonel trendde anormal bir bozulma olmadē ē gōrūlmektedir.

A.H. Beloōnun karlēk oranlarē incelendi i inde amortisman ve de i er dūkūklū i gibi nakit çēkēē gerektirmeyen tutarlar dēnda kalan operasyonel karlē ē temsil eden FAVÖK oranēnē belli bir seviyede tutundu i gōrūlmektedir. 2008ōn son çeyre i inde yakanan kriz ūncesindeki %12.7 ve %10.7 oranlarē daha olumlu oranlar olsa da hemen hemen hi i bir medya kirketinin kriz ūncesi oranlarē halen yakalayamadē ēnē sōylemek yanlē bir tespit olmamaktadır. 2008ōde ger ieklenen eksi %0.6 FAVÖK oranē sonrasē hēzlēca bir toparlanma olukū, 2013 yēē itibarēyla oran %7.9 olarak ger ieklenmi ktir. Bununla beraber, de i er dūkūklū i karkēk giderlerini de i ieren faaliyet karēnē net satēklara oranlanmasēyla bulunan faaliyet kar mar jē 2007 yēnda 344.4 Milyon Dolar, 2008 yēnda 18.7 Milyon Dolar, 2009 yēnda 106.4 Milyon Dolarlēk kerefiye ve varlēk de i er dūkūklū i giderleri ile ūnemli bir darbe yemi ktir. 2010 yēnda de i er dūkūklū i karkē ē 3.4 Milyon Dolarēa inerken, aynē yē Belo Corporation ile ayrēma anlakmasē gere i i devir alēnan çalēkanlarēn emeklilik karkēklarē 132.3 Milyon Dolar seviyesinde olukū, karlē ē olumsuz etkilemeye, faaliyet karē mar jēnē dūkūk, hatta negatif oranlarda olmaya devam etmesine neden oluktur. Burada bahsedilmesi gereken bir husus bu tutarlarēn birer karkēk olmasē nedeniyle acil nakit çēkēē gerektirmemesidir. Bu oranda bir nakit çēkēē olsaydē kirketin sūrdūrūlebilirli i inin mūmkūn olamayaca i ē a i k olarak gōrūlmektedir. Benzer kēkilde net dōnem kar mar jē ūzsermaye kar mar jē ve varlēk kar marlarē 2010 yēna kadar ciddi kēkilde negatif oranlarda devam etmi ktir. 2011 ve sonraki yēlarda ufak çaplē iyile kmeler dikkati çekmektedir. 2013 yēnda The Press-Enterprise satēkēyla kaydedilen olumluluk kirketin net karēnē ve hisse bakē karlē ēnē 2006 seviyelerine çekmi ktir.

Tablo 72

A.H. Belo Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları 2006-2013*

Likidite Oranları	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,22	1,01	1,08	1,61	1,29	1,81	1,60	2,59
Likidite oranı	1,05	0,92	0,89	1,47	1,19	1,67	1,45	2,44
Nakit oranı	0,09	0,06	0,09	0,32	0,64	0,81	0,55	1,51
Finansal Yapı Oranları	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,52	0,86	0,27	0,20	0,52	0,65	0,65	0,40
K. V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,23	0,23	0,77	0,91	0,61	0,32	0,33	0,49
Maddi duran varlıklar/ uzun vadeli borçlar	0,79	0,75	7,78	28,49	2,06	1,07	1,13	1,73
Maddi duran varlıklar/ özsermaye	0,65	3,54	0,65	0,63	0,88	1,35	1,42	0,58
Faaliyet Oranları	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	8,11	8,14	8,24	8,23	8,58	9,13	9,37	8,90
Stokların devir hızı	34,11	57,80	28,33	46,36	35,70	42,63	43,17	41,24
Maddi duran varlıklar devir hızı	2,62	2,40	2,42	2,55	2,76	2,82	3,04	3,77
Toplam varlıklar devir hızı	0,82	1,19	1,14	1,28	1,16	1,34	1,51	1,31
İkletme sermayesi devir hızı	31,11	456,81	66,56	11,21	12,67	8,03	11,82	4,24
Karlılık Oranları	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK (%)	12,7%	10,7%	-0,6%	6,5%	7,4%	8,4%	7,8%	7,9%
Faaliyet Karı (%)	7,0%	-43,0%	-11,9%	-22,8%	-28,3%	-1,2%	-0,1%	1,7%
Net Dönem Karı (%)	1,9%	-47,0%	-9,8%	-20,8%	-25,5%	-2,4%	0,1%	4,4%
Özsermaye karlılığı (%)	3,2%	-399,1%	-15,2%	-33,5%	-62,2%	-9,0%	0,5%	9,6%
Toplam varlıklar karlılığı (%)	1,5%	-56,0%	-11,2%	-26,7%	-29,6%	-3,2%	0,2%	5,8%
Net kar (M Kanada \$)	15,18	-347,01	-62,30	-107,90	-124,24	-10,93	0,53	16,12
Ağırlıklı ortalama hisse adedi (Mn)	20,45	20,45	20,48	20,55	20,99	21,50	21,95	21,97
Hisse başına kazanç (Kanada \$)	0,74	-16,97	-3,04	-5,25	-5,92	-0,51	0,02	0,73

*2008-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.1.7 E.W.Scripps

E.W.Scripps, televizyon istasyonları gazeteleri, yerel ve ulusal dijital medya siteleri olan 1879'da kurulmuş 135 yıllık bir medya şirkettir. Şirketin 19 yerel televizyon istasyonu ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 13 bölgeye hizmet eden gazeteleri bulunmaktadır. Şirket, televizyon ve gazetelerine ilaveten dijital video haber servisi Newsy dahil olmak üzere yerel ve ulusal dijital gazetecilik ve habercilik iktisadına olan yatırımlarını artırmaktadır. Şirketin varlıkları arasında televizyon program yapıcılığı ve Washington'da araştırma gazetecilik yapan bir haber merkezi, ABD'de en uzun süreli eğitim programlarından biri olan Scripps National Spelling Bee de bulunmaktadır.

2011 yılında dijital medya iki kollarını tek bir çatı altında birleştiren şirket yerel dijital medya iktisadına olan odaklanacağını vurgulamıştır. Dijital medya grubu E.W Scripps'e ait televizyonlar ve gazeteler için ürün ve teklifler sunmakta bu ürünler web, tablet ve akıllı telefonlarda okuyucu ve izleyicilerle buluşturulmaktadır. E.W Scripps'in dijital medya grubu sadece dijital platformlar için de içerik üretmektedir. 2013 yılında şirket dijital medya satış ekibini güçlendirerek bu yöndeki çabalarını artırmıştır.

6.1.7.1 E.W.Scripps Karlılık ve Mali Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2013 yēē gelirleri 817 Milyon ABD Dolarē olan E.W. Scripps'ın 2004 yēē gelirlerine inildiē inde 2.2 Milyar ABD Dolarē'na yaklaēan bir tutar gōr÷lmektedir. 2004 yēē'daki 2.2 Milyar Dolar gelirin 2013 yēē'na gelindiē inde 817 Milyon Dolar'a gerilemesinin en önemli nedeni 2008 yēē'dan kirketten ayrēdan Scripps Networks Interactive Inc. adlı iē kolu olmuştur. 2007 yēē itibarēyla 1.5 Milyar ABD Dolarē geliri olan bu iē kolunun ayrē bir iēletme haline getirilmesi ile E.W.Scripps yarēdan fazla küç÷lm÷k, bug÷nkü yapēē'nēn temeli atılmēktē. İlk defa 2008 yēē'da bug÷nkü yapēēyla faaliyet gōsteren kirketin gelirleri o tarihte 1 Milyar ABD Dolarē'nēn bir miktar üzerinde iken g÷nümüzde %18 daralma ile 817 Milyon ABD Dolarē olarak gerçēeklemiştir. Bug÷n bu tutarēn 422.8 Milyon ABD Dolarē tutarēndaki kēsmē kirketin televizyonculuk faaliyetlerinden, 384.5 Milyon ABD Dolarē tutarēndaki kēsmē gazetecilik faaliyetlerinden, 9.6 Milyon ABD Dolarē tutarēndaki faaliyeti ise sendikasyon ve diēer gelirlerinden kaynaklanmaktadır. On yē öncesinde kirketin gazete gelirlerinin 704.1 Milyon ABD Dolarē, televizyon gelirlerinin ise 342.5 Milyon ABD Dolarē olduēu göz önüne alēndēē'nda kirketin gazetecilik gelirlerinin %45.4 azalēken, televizyonculuk gelirlerinin %23.6 arttēēē gazete kirketinden televizyon kirketine dōn÷kt÷ē ü gōr÷lmektedir.

Karlılık aēēē'ndan bakēddēē'nda Scripps Networks Interactive Inc. ayrēmadan önceki dōnemde kirketin özellikle FAVÖK, faaliyet karē ve vergi öncesi kar rakamlarē'nēn bug÷nküyle kēyaslanamayacak kadar yüksek olduēu gōr÷lmektedir. kirketin bu iē kolunu ayrēdēktan sonraki ilk yēē'da küresel krizin de katkıdarēyla kirket 809.9 Milyon ABD Dolarē kerefiye deēer d÷k÷kl÷ē ü karkēēēē ayērmēē, bu tutarēn 778.9 Milyon ABD Dolarē tutarēndaki kēsmē kirketin gazete faaliyetleriyle ilgili varlıklarēndan kaynaklanēken kalan tutar televizyon faaliyetleriyle ilgili varlıklardan gelmiştir. Böylece 2008 yēē kirketin son on yē'da en çok zarar ettiēi yē olarak kayda geçmiştir. 2009 yēē'da ise kirket bir kez daha yükl÷ bir kerefiye deēer d÷k÷kl÷ē ü kaydetmiş, bu kez deēer d÷k÷kl÷ē ü televizyon faaliyetleri ile ilgili olmuştur. 2009 yēē'da kaydedilen deēer d÷k÷kl÷ē ü 216.4 Milyon Dolar olurken bu tutarēn 215.4 Milyon Dolarē televizyonculuk faaliyetlerinden, kalan 1 Milyon Dolarē ise lisanlama faaliyetlerinden kaynaklanmēktē. Bu gelikme kirketin 2008 yēē'dan sonra ikinci büyük zararēnē elde etmesine yol açmēktē. 2010 yēē kirketin karlılık aēēē'ndan toparlandēēē bir yē olurken gelirler azalmaya devam etmiştir. 2010 yēē'da uygulanan maliyet kontrolleri ile azalan personel, hammadde,

dij er giderler ve 2010 yēānda durdurdu u faaliyetlerinden elde etti i 101.5 Milyon ABD Dolarē kar sayesinde kırket 131 Milyon kar elde etmiştir. 2011 yēāna gelindi i inde maliyetlerin hemen hemen sabit kalmasēna ra i men kırketin yeniden zarar etmesinin nedeni azalan gelirler olmuştur. 2011 yēānda kırketin hem gazete hem de televizyon faaliyetlerinden kaynaklanan gelirleri 21ōer Milyon ABD Dolarē tutarēnda azalmā, dij er gelirlerdeki 7 Milyon ABD Dolarēna yakla an azalmayla birlikte gelir kaybē 48 Milyon ABD Dolarēnē bulmuştur. 2012 yēē mercek altēna alēndē ānda bu kez gelirlerde önemli bir artē yakalandē ē bu esneda kırketin bir kez daha kara ge i i görölmektedir. Gelirlerdeki artē en önemli nedeni 2011 yēē sonunda satē alēnē tamamlanan 9 televizyon istasyonunun gelirlerinin 2012 yēānda toplama dahil olmasē bununla birlikte Amerika Birleik Devletleriōnde se iim yēē olmasē nedeniyle bir canlanma olmasēdē. kırketin reklam gelirleri 2008 yēāndan beri ilk defa 2012 yēānda %29 gibi yüksek bir oranda artmāttē. 2013 yēāna geldi i imizde reklam gelirlerinin normal seyrine dönmesi, tiraj ve dij er gelirlerin hemen hemen sabit kalmasē lisans gelirlerinde 12 Milyon ABD Dolarē tutarēnda bir artēa ra i men gelirlerin 86 Milyon Dolar küçölmesine neden olmuştur. 2013 yēē ola i anüstü gelir ve giderlerin olmadē ē bir yē olarak kırketin net kar zararēnē bakabak noktada kaldē ē bir yē olmu , 474 bin ABD Dolarē zararla kapatēmēttē.

Tablo 73
E.W.Scripps Özet Gelir Tablolarē(2004-2013)*

Milyon \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	2.168	2.514	2.498	2.517	1.002	802	777	729	903	817
Faaliyet ve üretim giderleri	1.641	1.875	1.701	1.764	940	759	699	703	780	755
FAVÖK	526	639	797	753	62	43	78	26	124	62
Amortisman ve itfa payē	69	91	115	132	47	45	45	40	49	48
Dij er faaliyet giderleri/ (gelirleri)	-8	104	-4	412	804	216	1	9	0	0
Faaliyet Kar/(Zararē)	466	443	686	210	-790	-218	32	-23	74	14
Dij er gelir ve giderler	104	89	16	86	46	-17	103	-1	-5	-12
Finans gelir/ (gideri)	-28	-34	-56	-38	-37	-3	-4	-2	-12	-10
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	543	499	646	259	-781	-237	131	-26	57	-9
Vergi karēē ē	196	191	219	177	-305	-27	1	-10	17	-8
Net Kar/ (Zarar)	347	308	427	81	-477	-210	130	-16	40	-1
Azēnlēk paylarē	-43	-58	-74	-83	0	0	0	0	0	0
Ana ortaklēk paylarē	304	249	353	-2	-477	-210	131	-16	40	-0
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	162	163	163	163	54	54	57	57	55	57
Hisse başına kar/(zarar)	1,87	1,53	2,16	-0,01	-8,81	-3,89	2,30	-0,27	0,73	-0,01

*2004-2013 yēē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēttē.

E.W Scripps kırketi 2004-2013 yēālarēarasēnda pek çok de i ikimden geçmiştir. kırketin gelirleri bazē faaliyetlerin başka bir kırket altēnda birle i tirilerek E.W. Scrippsōten ayrāmasē nedeniyle %62 oranēnda azalēken, kırketin varlēklarē da buna paralel olarak %72 oranēnda

daralmıştır. 2004 yılında 3.4 Milyar ABD Doları olan varlık büyüklüğü ayrılmadan yakındır 2008 yılında 1 Milyar ABD Dolarına inmiştir. 2008 ve 2009 yıllarında kaydedilen kerefiye değer düşüklükleri 1 Milyar Doları geçmiş, varlık büyüklüğünün gelirlerden daha fazla küçülmesine katkıda bulunmuştur. 2009 yılında son on yılın en düşük seviyesi olan 786 Milyon ABD Doları seviyesine inen şirket varlıkları 2012 yılına kadar düzenli şekilde artmış ve yeniden 1 Milyar Dolar seviyesini almıştır. 2013 yılında önemli bir zarar rakamı bulunmamasına rağmen varlık büyüklüğünün azalması bilanço dengelerinin bir sonucu olmuştur.

Bilançonun kısa ve uzun vade varlık ve borçlar arasındaki dağılımı incelendiğinde ise 2004 yılında şirketin %81 oranında duran varlıklardan oluşurken bu oran 2013 yılında gelindiğinde %58'e düşüldü ve şirketin likit varlıklarının %19'dan %42'ye çıktığı görülmektedir. Aynı dönem içinde şirketin kısa vadeli kaynak kullanımının toplama oranı hemen hemen hiç değişmemiş 2004 yılından %11 iken 2013 yılında %12 olarak gerçekleşmiştir. Buna karşılık özkaynakların toplama oranında hafif bir değişim olmuş, 2004 yılında toplamdaki pay %63 iken 2013 yılında %57'ye gerilemiştir. Yüksek bir değişim olmamakla birlikte şirketin özkaynak finansmanı yerine bir miktar uzun vadeli kaynak kullanımını tercih ettiğini görülmektedir.

Tablo 74
E.W.Scripps Özet Bilançoları (2004-2013)*

Milyar \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	643	797	875	927	286	258	363	325	403	402
Duran Varlıklar	2.782	3.236	3.469	3.078	803	528	465	645	628	564
TOPLAM VARLIKLAR	3.425	4.033	4.344	4.005	1.089	786	828	971	1.031	966
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	375	348	399	347	188	135	138	125	146	113
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	880	1.306	1.241	1.066	306	218	98	328	345	305
Özsermaye	2.170	2.378	2.704	2.592	595	433	592	517	540	548
TOPLAM KAYNAKLAR	3.425	4.033	4.344	4.005	1.089	786	828	971	1.031	966

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.1.7.2 E.W.Scripps Oran Analizi

E.W.Scripps'ün likidite oranları incelendiğinde şirketin likidite sorunu yakamadığı açıkça görülmektedir. şirketin cari oranı bazen yıllar genel kabul gören oran olan 2'nin altına inmekle birlikte incelemeye tabi tutulan hiçbir yılda 1.5'in altına inmemiş, hatta 2013 yılında 3.55 gibi gerekli olandan yüksek bir oran tutturulmuştur. İdeal oran 1 olan likidite oranında ise stokların çok yüksek olmamasının da etkisiyle tüm yıllarda idealin çok üstünde bir oran

yakalanmıktır. Nakit oranına gelince 2004-2009 yıllarında ideal oran olan 0.2'nin altında kalmış, 2010 yılında gelindiğinde ise bir akıllık yakınmaya başlamış ve 2013 yılına kadar da devam etmiştir. Bu durum atıl likidite tutulduğına ikaret etmektedir.

şirketin finansal kaldıraç oranı incelendiğinde hemen hemen ideal bir tablo görülmektedir. 2013 yılında 0.43 ile genel kabul gören sınırı olan 0.50'nin biraz altında kalan finansal kaldıraç oranının düşük seviyesini 0.29 ile 2010 yılında, en yüksek seviyesini ise 0.48 ile 2012 yılında kaydetmiştir. Kısa vadeli borçların toplam kaynaklara oranında da benzer bir görüntü ortaya çıkmaktadır. 2013 yılında 0.27 ile makul seviye kabul edilen 0.30'un biraz altında gerçekleşen kısa vade kaynak payı genel olarak 0.20-0.30 seviyelerinde gerçekleşmiş, bunun istisnaları 2008-2010 döneminde olmuştur. Bu dönemde şirketin Scripps Networks Interactive Inc.adlı ikinci kolunun ayrılmış sonucunda ilgili yükümlülüklerinin de bilançodan çıkması sonucu kısa vade uzun vade dengelerinde bir miktar değişiklik olmuş, sonraki yıllarda alımlar dengeye döndüğü görülmüştür.

şirketin maddi duran varlıkların uzun vadeli borçların karşılama oranı 2008 öncesinde genel kabul gören oran olan 1'in altında kalırken, 2008 sonrasında 1'i geçmiş, 2013 yılında da 1.16 olarak kapatmıştır. şirketten alacakları olanlar açısından bu durum bir güven unsuru sunmaktadır. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranının 1'in altında kalması ise özsermayenin maddi duran varlıklara yatırılmasında bir akıllık olmadığı sinyali vermektedir.

E.W.Scripps faaliyet oranları incelendiğinde herhangi bir akıllık veya kötüye gidik rastlanmamaktadır. Alacakların devir hızı on yıl öncesiyle kıyaslandığında %9 oranında, stokların devir hızı ise %7 oranında bir hızlanma göstermiştir. Maddi duran varlıkların devir hızının yavaşlaması ise sektör geneli için normal bir gelişmedir. Gazete şirketleri yazı basının yanısıra dijital medyaya yatırım yapması sonucunda yazı basını ekipmanlarına eskisi kadar yatırım yapmamaktadır. Dolayısıyla maddi duran varlıklar için ayrılan amortismanlar devam ederken aynı oranda yatırım olmaması maddi duran varlık tutarlarını azaltmakta oranın düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bu orandaki azalma sektördeki gelişmelerin doğal bir sonucudur. Toplam varlıklar devir hızında oldukça istikrarlı bir seyir izlenmiş, 2004 yılında 0.63 gibi orandayken 2013 yılında 0.85 ile kapatmıştır. İşletme sermayesi devir hızı incelendiğinde görülen tablo ise birçok şirkette görülen dalgalanmanın tersine 2.83 ile 10.23 arasında değişen oranlar olup hiçbir yılda eksiye düşmediğidir.

Yakadış e deş iklere karkışk dengede kalmayē bakaran bir kirket gōrüntüsü veren E.W.Scrippsın karlık oranlarēda bir çok gazete kirketi gibi son on yēda daralma yakamış. 2004 yēnda %24.3 olan FAVÖK marjē 2013 yēnda %7.5 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yēnda yakanan kirket ayrımasē sonucunda kirketin interaktif medya operasyonlarē ayrılmış, bunun faaliyet marjlarē üzerinde olumsuz bir etkisi olmuştur. Bununla birlikte 2008 yēnda net kar marjēnda yakanan yüksek zarar tamamen içsel sebeplerden kaynaklanmışt. 2008 yēnda ağ ēlklēolarak gazete operasyonlarēn nakit yaratma potansiyelindeki düküke endekli kerefiye deş er düküklü ü yakanmış, bunun 2009 yēnda televizyon faaliyetlerindeki benzer bir gelişme takip etmiştir. Art arda yakanan deş er düküklükleri sonrasında 2010 yē kar marjlarē açışından bir toparlanma yē olmuşt, elden çıkardan bazē faaliyetlerden elde edilen karē da bunda olumlu katkı olmuştur. 2011 yēna gelindiş inde marjlar yeniden dükümüş, 2012 yēnda satān alēan televizyon operasyonlarē seçim yē olmasē nedeniyle artan reklam gelirleri gibi faktörlerle bir düzelme yakanmışt. 2013 yē gelir ve giderlerin normal seyrine döndüş ü bir yē olarak marjlarēn en dükük seviyelerden bir nebze iyi gerçekleştiş i bir yē olurken 500 bin ABD Dolarına yaklakan bir zarar kaydedilmiştir.

Tablo 75
E.W. Scripps Likidite, Finansal Yapē Faaliyet, Karlık Oranlarē(2004-2013)*

Likidite Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,71	2,29	2,19	2,67	1,52	1,91	2,62	2,60	2,76	3,55
Likidite oranē	1,61	2,16	2,16	2,65	1,46	1,86	2,56	2,55	2,71	3,50
Nakit oranē	0,03	0,06	0,08	0,09	0,03	0,11	1,48	1,02	1,66	1,96
Finansal Yapē Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranē	0,37	0,41	0,38	0,35	0,45	0,45	0,29	0,47	0,48	0,43
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,30	0,21	0,24	0,25	0,38	0,38	0,59	0,28	0,30	0,27
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	0,56	0,40	0,41	0,52	1,39	1,94	4,00	1,18	1,09	1,16
Maddi duran varlık/ özsermaye	0,23	0,22	0,19	0,22	0,72	0,98	0,66	0,75	0,69	0,65
Faaliyet Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacaklarē devir hēē	5,35	5,10	4,66	4,47	5,93	6,17	6,72	5,38	7,19	5,85
Stoklarē devir hēē	6,70	1,94	7,55	33,47	18,78	25,34	6,01	7,55	7,96	7,18
Maddi duran varlıklar devir hēē	4,37	4,78	4,88	4,50	2,35	1,89	1,99	1,88	2,41	2,31
Toplam varlıklar devir hēē	0,63	0,62	0,58	0,63	0,92	1,02	0,94	0,75	0,88	0,85
İkletme sermayesi devir hēē	8,09	5,61	5,25	4,34	10,23	6,53	3,47	3,64	3,52	2,83
Karlık Oranlarē %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK (%)	24,3	25,4	31,9	29,9	6,1%	5,4	10,0	3,5%	13,7%	7,5%
Faaliyet Karē(%)	21,5	17,6	27,5	8,3%	-78,8	-27,1	4,1	-3,2	8,2%	1,7%
Net Dönem Karē(%)	14,0	9,9	14,1	-0,1	-47,6	-26,1	16,8%	-2,1	4,4%	-0,1
Özsermaye karlık ē(%)	14,0	10,5	13,1	-0,1	-80,1	-48,4	22,1%	-3,0	7,4%	-0,1
Toplam varlık karlık ē(%)	8,9	6,2	8,1	0,0	-43,8	-26,7	15,8%	-1,6	3,9%	0,0

*2004-2013 yē faaliyet raporlarından alēan bilgilerle hazēlanmışt.

6.2 KANADA GENEL DEĞERLENDİRME

Kanada'nın medya gelirleri G7 ülkeleri ve dünyanın en büyük ekonomisi Amerika Birleşik Devletleri ile kıyaslandığında biraz daha geriden gelmektedir. 2014-2018 PwC Küresel Eğilimler ve Medya Raporuna göre 2013 yılı sonu itibarıyla 47 Milyar ABD Dolarına yaklaştığı tahmin edilen medya gelirleriyle Kanada, ABD, Japonya, Almanya, İngiltere, Fransa gibi G7 ülkelerinin ardından kalırken bir tek Japonya'nın önünde yer almaktadır. Buna karşılık tüm dünya göz önüne alındığında Kanada medya gelirlerinin en büyük on ülke içinde olduğu gözlemlenmektedir.

2013 yılında içinde yaklaşık 47 Milyar ABD Doları tutarında olduğu öngörülen medya gelirleri içinde en büyük payı 10 Milyar ABD Dolarına yaklaşan bir tutarla internet erişimi harcamaları ile 8 Milyar ABD Doları'nın bir miktar üstünde olduğu hesaplanan televizyon abonelik ve lisans harcamaları almaktadır. 47 Milyar ABD Doları büyüklüğündeki piyasada gazetecilik gelirlerinin 2.9 Milyar'da kaldığı görülmekte, bu miktarla gazetecilik gelirleri diğer medya mecraları arasında yedinci sırada yer almaktadır. Kanada medya gelirleri içinde gazetecilik gelirlerinin üzerinde paya sahip olan diğer medya mecraları ise 6.4 Milyar ABD Doları büyüklüğü ve %7.9'a yaklaşan payıyla B2B yayıncılığı 3.7 Milyar ABD Doları büyüklüğü ve %7.6 payıyla internet reklamcılığı 3.3 Milyar ABD Doları büyüklüğü ve %7 payıyla film ve eğilimler sektörü yer almaktadır.

Geçtiğimiz on yıllarda kıyaslandığında %71 büyüyen Kanada eğilimler ve medya endüstrisinde bazı sektörler ortalamanın çok üstünde büyürken bazıları ortalamaya yakın büyümüş, küçülen iki sektör ise Film ve Eğilimler sektörü ile gazete yayıncılığı olmuştur. Gazete yayıncılığı sektörü %10 küçülürken, film ve eğilimler sektörünün daralması göreceli olarak daha sınırlı olmuştur, %2'de kalmıştır. Bu süreç içinde en dikkat çekici gelişme ise internet reklamcılığı gelirlerinde %975, internet erişim gelirlerinde %315 oranındaki artışlar olmuştur giderek dijitalleşen bir dünyada beklentinin dışında bir görünüm sergilememiştir. Bu iki sektördeki öngörülebilir artışın haricinde ortalamanın üzerinde performans gösteren sektörler %148 oranındaki artışla tv abonelik ve lisanslarında, %114 oranındaki artışla açık hava reklamcılığı sektörlerinde yaşanmıştır. Gazetecilik sektörü gibi yazılı basın parçası olan kitap ve dergi yayıncılığı sektörleri gazetecilik gibi daralmamışsa da ortalamanın biraz altında gelişme göstermişlerdir.

Tablo 76
Kanada'da Toplam Eñ lence&Medya Gelirleri
2004-2013 Karşılaştırması

Mecra	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim
İnternet erişimi	2.366	8,7%	9.821	21,1%	315%
TV abonelik ve lisanslar	3.276	12,0%	8.133	17,4%	148%
B2B yayıncılığı	6.302	23,2%	6.387	13,7%	1%
İnternet reklamcılığı	341	1,3%	3.666	7,9%	975%
TV reklamcılığı	2.774	10,2%	3.545	7,6%	28%
Film Eñ lence	3.338	12,3%	3.277	7,0%	-2%
Gazete yayıncılığı	3.189	11,7%	2.865	6,1%	-10%
Kitap yayıncılığı	1.468	5,4%	2.150	4,6%	46%
Dergi yayıncılığı	1.139	4,2%	1.874	4,0%	65%
Radyo	1.152	4,2%	1.866	4,0%	62%
Müzik	862	3,2%	1.338	2,9%	55%
Video oyunları	711	2,6%	1.097	2,4%	54%
Açık hava reklamcılığı	284	1,0%	607	1,3%	114%
TOPLAM	27.202	100,0%	46.626	100,0%	71%

Kaynak: PwC Entertainment and Media Outlook 2014-2018

6.2.1 Kanada'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar

Kanada'da gazete sahibi medya şirketleri incelendiğinde 13 adet medya zinciri ve bunun yanı sıra birkaç tane bağımsız gazetecilik şirketi ile karşılaşılmaktadır. Gazete sahibi 13 adet medya grubundan 7 tanesi halka açık şirketlerdir. Bu şirketler Quebecor/Sun Media, Postmedia Network, Torstar Corporation, Power Corp of Canada, F.P. Canadian Newspapers, TC Media ve Glacier Media olarak belirlenmiştir. Ancak bu şirketlerden gazete şirketi olarak nitelendirilebilecek olanlar Postmedia Network, Torstar Corporation, F.P. Canadian Newspapers ve Glacier Media olarak tespit edilmiştir. Önceki bölümde açıklandığı üzere Quebecor Media bir telekomünikasyon şirketi, Power Corporation bir yatırım şirketi, TC Media ise basın hizmetleri şirkettir. Gelirleri içinde gazetecilik faaliyetleri dışındaki faaliyetleri gelirlerinin daha önemli bir kısmını oluşturdığından gazetecilik sektöründeki gelişmelere çok tutacak nitelikte olmayıp, bu nedenle kapsam dışında tutulmuşlardır.

Kanada'da halka açık, gazete şirketi olarak nitelendirilebilecek dört şirketin 2013 yılı gelirleri toplamı 2.5 Milyar Kanada Doları tutarındadır. Bu şirketler içinde Torstar ve Postmedia'nın günlük ortalama tirajları birbirine oldukça yakın olmakla birlikte Torstar'ın gelirleri Postmedia'ya göre oldukça yüksektir. Üstelik Torstar'ın tirajlarının yarısından fazlası bedava dağıtımını yaptığı Metro gazetelerinin tirajlarından gelmektedir. Buna rağmen Torstar'ın gelir olarak Postmedia'ya göre çok daha önde yer almasının nedeni dünyaca tanınmış Harlequin'ın sahibi olarak gazeteciliğin dışında kitap yayıncılığı da yapması bunun yanı sıra

ise ülkenin en fazla tiraja sahip Toronto Star'ın yayıncısı olmasıdır. Postmedia Network daha az tirajla daha çok gazetenin sahibi iken, Torstar'ın az sayıda daha yüksek tirajlı gazetesi bulunmaktadır. Postmedia Network ve Torstar Corporation'ın ardında yer alan F.P Canadian Newspapers şirketi iki gazetesi olan küçük bir şirket olmakla birlikte Toronto Borsası'nda işlem görmektedir. Ülke çapında tiraj sıralamasında 8.sırada yer alan Glacier Media ise kendi sahibi olduğu yedi gazetenin yanı sıra Continental Newspapers Canada Ltd'de %27, Alta Newspaper Group'da ise %59 paye bulunmaktadır. Glacier Media günlük gazetelerinin yanı sıra belli sosyo ekonomik ve meslek gruplarına hitap eden yayınlarında bulunmaktadır. Bu nedenle diğer gazetelerden farklı bir gelir çeşitliliğine sahiptir.

Tablo 77
Kanada'da Halka Açık Gazete Şirketleri

Tiraj Sıralamasındaki Yeri	Medya Grubu	2013 Yılı Gelirleri (Mn Kanada \$)	Gazete ve Dijital Gelirlerinin Toplamda Payı	Analiz Konusu Edilebilir mi?
2	Torstar Corporation	1.381,8	%75	Evet
3	Postmedia Network	751,6	%100	Evet
8	Glacier Media	295,6	%96	Evet
6	F.P Canadian Newspapers	111,5	%100	Evet
	TOPLAM	2.540,50		

Kaynak: şirket kurumsal web siteleri ve 2013 yılı faaliyet raporlarından hazırlanmıştır.

6.2.1.1 Halka Açık Kanada Gazetelerinin Karşılıklı Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı

Kanada'da halka açık medya şirketlerinden ana faaliyet alanı gazetecilik olan belirlenen Torstar Corporation, Glacier Media, Postmedia Inc. ve FP Newspapers şirketlerinin 2013 yılı gelirleri toplamı 2.5 Milyar Kanada Doları tutarındadır. 2004 yılı ile karşılaştırıldığında sektörde gelişmiş ülkelerdeki trendin aksine azalmak yerine artması nedeniyle, 2013 yılında toplamda yer alan Postmedia'ya şirketinin iflas halindeki Canwest'i 2010 yılında satın alarak sektöre girmiş olmasıdır. Postmedia'dan önce sektörde yer alan Canwest de önemli boyutta gazetecilik faaliyetleri olan bir şirket olmakla birlikte gelirlerinin sektör toplamına dahil edilememesinin nedeni şirketin televizyon ve radyoculuk faaliyetlerinin de gazetecilik kadar aktif olması 2004-2010 döneminde şirketin sürekli isim ve yapı değişikliği, bu şirketlerin gazetecilikle ilgili olanlarının karşılaştırılabilir halka açık verisinin sürekli kalmasıdır. Dolayısıyla on yıl öncesiyle karşılaştırıldığında ilk bakışta büyüme gibi algılanabilecek durum 2013 yılında 752 Milyon Kanada Doları gelire sahip olan

Postmedia'nın sektöre son 3 senede dahil olmak olmasından kaynaklanmaktadır. On yıl öncesine göre yeni oyuncunun girişiyle büyüyen gazetecilik sektörü şirketlerinin gelirleri toplamın yüksek seviyeyi 2011 yılında yakalamıştır. 2011 yılında gazete şirketlerinin gelirleri 2.8 Milyar Kanada Dolarına ulaşırken, kapsam dahiline alınan dört şirketin FAVÖK toplamı da 504 Milyon Kanada Doları ile en yüksek seviyesini görmüştür. Benzer şekilde ana ortaklığı a şirket kar anlamında da en iyi yıl 250 Milyon Kanada Doları ile 2011 yılı olmuştur. Faaliyet zarar ve ana ortaklığı a şirket zararlar anlamında ise en kötü yıl 2013 yılı olurken küresel krizin yakandığı 2008 yılından daha kötü bir yıl yaşanmıştır. 2013 yılında bu sonucun elde edilmesinin nedeni Torstar, Postmedia ve Glacier Media'nın 2013 yılında kaydettiği değer düşüklüğü giderleri olmak, diğer giderler içinde yer alan 327 Milyon Kanada Dolarının 77.1 Milyonu Torstar, 100 Milyonu Postmedia, 79 Milyonu Glacier Media'nın kaydettiği değer düşüklüğü giderlerinden, 34.2 Milyon Kanada Doları ise Postmedia'nın yeniden yapılandırma giderlerinden kaynaklanmıştır. Eski gelir modellerinin ileriye yönelik beklentilerinin azalması nedeniyle değer düşüklüğü oluşmuş, Postmedia'nın bu nedenle yaptığı yeniden yapılandırma da ekstra maliyete neden olmuştur. 2008 yılında küresel kriz nedeniyle geçici olabilecek etkiler hüküm sürerken 2013 yılı daha kalıcı bir sektör değer ikimine işaret etmektedir.

Yukarıda bahsedilen gelişmelerin sonucunda Kanada gazete şirketleri FAVÖK marjı %17.6'dan %14'e düşerken, fazla kayba uğramamak olsa da, kerefiye değer düşüklükleri etkisiyle faaliyet kar marjı %14'den %4 zarar marjına dönüşmüştür. Ana ortaklık payları marjı ise %7'den, eksi %9'a düşmüştür.

Tablo 78
Halka Açık Kanada Gazete Kirketleri Gelir Tabloları Toplamı*
(2004-2013)

Milyon Kanada Doları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	1.694	1.736	1.837	1.889	1.906	1.794	1.958	2.826	2.759	2.462
Faaliyet ve üretim giderleri	1.397	1.447	1.573	1.588	1.621	1.542	1.629	2.322	2.335	2.117
FAVÖK	298	289	264	301	285	252	330	504	424	345
FAVÖK Marj %	17,6	16,6	14,4	15,9	14,9	14,0	16,8	17,8	15,4	14,0
Amortisman ve itfa payı	64	63	69	69	71	69	62	124	128	128
Diğer faaliyet giderleri/ (gelirleri)	-	-	22	8	60	51	48	67	75	327
Faaliyet Kar/(Zararı)	234	226	172	225	155	131	220	313	221	-110
Faaliyet Marj %	14	13	9	12	8	7	11	11	8	-4
Diğer gelir/(giderler)	-16	11	15	22	-234	-20	77	103	28	-6
Finans gelir/ (gideri)	-25	-26	-41	-57	-45	-38	-43	-114	-89	-102
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	192	210	146	189	-125	73	254	302	159	-219
Vergi Karşılığı	74	77	44	43	18	15	49	50	49	10
Net Kar/ (Zararı)	119	133	102	147	-143	58	204	253	110	-229
Azınlık payları	-0	-0	-1	-1	-2	-2	-3	-2	-5	-4
Ana ortaklık payları	119	133	101	145	-144	57	202	250	106	-232
Ana ortaklık marj %	7%	8%	6%	8%	-8%	3%	10%	9%	4%	-9%

*Torstar , Glacier Media, FP Newspapers kirketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarından alınarak hazırlanmıştır. Postmedia, Canwest'i satın alarak sektöre 2010 yılında son 2 ayda girmiştir. Bu nedenle 2010 yılında 2 aylık, 2011-2013 yıllarında tüm yıllık sonuçları sektör toplamına dahil edilmektedir.

Canwest'e ait her bilgiye ulaşamamakla birlikte bazen verilere ulaşabilmektedir. Aşağıdaki tabloya Canwest'in faaliyette olduğu yılların satışları ve faaliyet kar marjları ilave edildiğinde görülen dikkat çekici durum ise iflas eden bir kirket olarak Canwest'in faaliyet kar marjlarının sektör ortalamasının üzerinde olmasıdır. Satış gelirlerinin düşük trendinde olmaması kar marjlarının da gayet olumlu olmasına rağmen Canwest'in iflasına neden olan sebep yüksek tutarlardaki kirketin alınırları ve bu satın alınırların finanse etmek için kullanılan yüksek dış borçlanma olmuştur, kirket yarattığı faaliyet karına rağmen borçlarını ödeyemez duruma gelip iflas etmiştir. Bu nedenle kirketlerin analizinde kar marjları kadar likidite ve kaldıraç oranının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.³¹⁴

Canwest Global Corporations'ın yayıncılık gelirleri ayrıştırıldığında artmış görünen net satışları, Canwest dahil edildiğinde %15 kadar düşmüş gözlemlenmektedir. Genel olarak bakıldığında gelirlerin 2008'de yaşanan küresel kriz sonrası yaşanan sert düşüş sonrası bir miktar sabit kaldığı sonrasında yavaş yavaş küçülürken 2013'te 2009'dakine benzer sert bir düşüş daha yakındır görülmektedir. Faaliyet gelirlerinde ise düşen gelirlere paralel olarak maliyet kesintisine gidilmesinin de etkisiyle aynı sertlikte bir trend görülmemekle birlikte

³¹⁴ Duncan Hood, Could Canwest Go Bankrupt?, Maclean's, 22 Aralık 2008, <http://www.macleans.ca/economy/business/could-canwest-go-bankrupt/> (1 Ağustos 2014)

küresel krizin yakandığı 2008 ve akabinde 2009 yıllarında faaliyet kar marjı düşük seviyelerde gerçekleşmiştir. Faaliyet kar marjı 2010 ve 2011'deki bir miktar toparlanmayıştakiben 2012'de yeniden 2008'deki seviyelere gerilemiş, 2013'te ise son on yıldaki en düşük oranı yakamıştır. 2013'te hem faaliyet karı hem de net karda yakanan son 10 yılın en düşük oran ve tutarları FP Canadian Newspapers hariç diğer 3 şirketin herbirinin başlı başına ortaklıklarında yakanan kerefiye değer düşükliği ü karıdan kaynaklanmıştır. Nakit çıkışı gerektirmeyen bu gider kalemi geçmiş yıllarda satış alan başlı başına ortaklıkların gelecekte gelir ve/veya nakit yaratma kapasitelerindeki düşükten kaynaklanmıştır.

Tablo 79
Kanada'da Halka Açık Gazete Şirketlerinin Gelir ve Karlılık Değeri (2004-2013)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Satışlar	1.694	1.736	1.837	1.889	1.906	1.794	1.954	2.826	2.759	2.462
Faaliyet Karı	234	226	172	225	155	131	220	313	221	-110
Faaliyet Kar Marjı %	14	13	9	12	8	7	11	11	8	-4
Ana ortaklık payları	119	133	102	147	- 143	58	204	253	110	-229
Ana ortaklık marjı %	7%	8%	6%	8%	-8%	3%	10%	9%	4%	-9%
Net Satışlar (Canwest Dahil)	2.888	2.965	3.098	3.174	3.204	2.893	2.895			
Faaliyet Karı (Canwest Dahil)	501	480	421	494	388	234	325			
Faaliyet Kar Marjı (Canwest Dahil)	17%	16%	14%	16%	12%	8%	11%			

*Torstar , Glacier Media, FP Newspapers, Canwest şirketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarından alınarak hazırlanmıştır.

Kanada'da halka açık gazete şirketlerinin varlık büyüklüğü 2013 yılı sonu itibarıyla 2.9 Milyar Kanada Doları tutarındadır. 2004 yılında Canwest dahil 4.6 Milyar Kanada Doları bir büyüklükten söz edilebilirken, 2013 yılına gelindiğinde toplamda %37'lik bir küçülme yaşanmıştır. Bunun en büyük nedeni, 2004 yılında 2.8 Milyar Kanada Doları tutarında yayıncılık varlığına sahip olan Canwest Global Corporation'ın iflas sürecine girerek özellikle 2008 yılından sonra yavaş yavaş küçülmesi, 2010 yılında gazetecilik ve gazetecilikle ilgili 1.057.887 Bin Kanada Doları tutarındaki varlıklarının Postmedia adlı şirkete satılması sonrasında Postmedia'nın da varlıklarının küçülmeye devam etmesidir. Bugün Postmedia olarak sektörün önde gelen gruplarından biri olarak faaliyetlerine devam eden şirketin varlık büyüklüğü yaklaşık 2 Milyar Kanada Doları küçülmüş, aynı dönemde Torstar ve F.P Canadian Newspapers şirketlerinin varlık büyüklükleri de %11'er oranında düşük göstermiştir. 2004-2013 döneminde büyüyen tek şirket Glacier Media olmuş, bu büyümeyi şirket satış almalarıyla yakalamıştır.

Tablo 80
Kanada'da Halka Açık Gazete Kirketleri Bilanço Toplamları (2004-2013)*

Milyon Kanada Doları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	446	481	547	487	550	454	652	669	642	598
Duran Varlıklar	1.297	1.416	2.086	2.098	1.907	1.649	2.803	2.740	2.649	2.267
TOPLAM VARLIKLAR	1.743	1.897	2.633	2.584	2.457	2.103	3.455	3.409	3.291	2.865
K.V. Yabancı Yükümlülükler	329	259	324	282	323	367	509	693	492	441
U.V. Yabancı Yükümlülükler	562	647	1.175	1.082	1.134	913	1.635	1.263	1.359	1.082
Özsermaye	852	991	1.133	1.221	1.001	823	1.311	1.454	1.439	1.342
TOPLAM KAYNAKLAR	1.743	1.897	2.633	2.584	2.457	2.103	3.455	3.409	3.291	2.865
CANWEST DAHİL BÜYÜKLÜK	4.557	4.566	5.383	5.382	5.240	3.583	3.455	3.409	3.291	2.865

*Torstar , Glacier Media, FP Newspapers kirketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarından alınarak hazırlanmıştır. Postmedia, Canwest'i satın alarak sektöre 2010 yılında son 2 ayda girmiştir. Bu nedenle 2010 yılında 2 aylık, 2011-2013 yıllarında tüm yıllık sonuçlar sektör toplamına dahil edilmektedir.

6.2.1.2 Halka Açık Kanada Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi

Kanada'da halka açık gazete kirketlerinin toplam bilanço ve gelir tabloları verileri üzerinden hesaplanan likidite, finansal yapı, faaliyet ve karlılık oranları aşağıda gösterilmektedir. Kanadalı gazete kirketlerinin oran analizi yapıldığında, cari oranın ideal oran kabul edilen 2'nin bir miktar altında kaldığı ve buna karşılık likidite oranının ise ideal oran olan 1'i yakaladığı ve çoğu zaman geçtiği görülmektedir. Nakit oranı 2011 yılı hariç ideal oran kabul edilen 0.20 oranı civarında gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar Kanada gazetelerinin ortalamada likidite oranlarının beklenen sınırlar içinde gerçekleştiğini göstermektedir.

Kanada gazete kirketlerinin finansal yapı oranlarından kaldıraç oranı 2004-2013 döneminde 0.48-0.62 bandında hareket etmiş, 2013 yılında 0.53 ile kapatılmıştır. Bu durum genel olarak kaynakların dış ve iç kaynaklar arasında dengeli dağıldığını işaret etmektedir. Kısa vadeli borçların, toplam borçlar içindeki payı ise 0.21 ile 0.37 arasında hareket etmiş, 2013 yılında 0.29 olarak kapatılmıştır. Bu oranlar yükümlülüklerin de kısa vade-uzun vade dağılımının ideale uygun gerçekleştiğini göstermektedir. Buna karşılık ülkedeki gazete kirketlerinin maddi duran varlıklarının uzun vadeli yükümlülüklerle oranı beklenen oran olan 1'in çok altında kalmıştır. Bu oran kreditorlere güvence vermekte yetersiz kalmaktadır. Öte yandan maddi duran varlıkların özsermayeye oranının 2013 yılında 0.34 ile 1'in altında kalması maddi duran varlıklara akılcı yatırımlar yapılmadığını göstermektedir.

Kirketin faaliyet oranlarından alacakların devir hızı yavaşlarken, stokların, maddi duran varlıkların ve toplam varlıkların yavaşladığı görülmektedir. Bu durum tahsilat hızının bir

miktar yavakladġ ę buna kark     azalan gazete tirajları ve dijital   doġ ru yönlenme sonrasında daha az stok tutulması sonucunda stokların daha hızlı nakite d  n  kt    n   göstermektedir. Gazete k  rketleri daha eski yıllarda baskı makinaları ve tesislere daha fazla yatırın yaparken son on y  da bu yat  r  nlar  n giderek azald   ġ  n   görüşmemiz nedeniyle azalan maddi duran varlık bakiyelerine baġ l   olarak maddi duran varlık devir hızı artmaktadır. Buna kark     yeni k  rketlere yatırın yap  m  , kırket satın almaları sonucunda k  refiye ve maddi olmayan duran varlık artıkları kaydedilmektedir. Buna raġ men toplam varlık hızında da yavaklama g  r  lmesinin nedeni, maddi olmayan duran varlıklara küresel gelişmeler ve akabindeki sektördeki bozulmalara baġ l   olarak kaydedilen deġ er düküklüğü sonuc   bu tutarlar  n da maddi duran varlıklar gibi azalması olmuştur.

Kanada gazete k  rketlerinin karl     oranlar  n  n d  k  k trendinde iki d  n  m noktası olmuştur. Bunlardan biri 2008 y     bir diġ eri ise 2013 y     olarak belirlenmiştir. 2008 y     küresel krizin etkisiyle tüm ülkelerde benzer bir etki yaratmış, 2004 y    nda %17.6 olan FAVÖK marġ  2008 y    nda %14.9  , %13.8 olan faaliyet kar marġ  %8.1  , %7 olan net dönem karı marġ   %7.6 net dönem zararı marġ  na, %13.9 olan   zsermaye karl     marġ   %14.4 zarar marġ  na, %6.8 olan varlık karl     marġ  %5.9 oranında zarar marġ  na d  nm  kt  r. Küresel krizin etkilerinin devam ettiġ i 2009 y     sonrasında 2010 ve 2011 yılları kar marġ  lar  n  n bir nebze toparlandı ġ   bir dönem olurken 2012 y    nda bir miktar terse dönük görülmüş, 2013 y     tam bir deġ ikim y     olmu   FAVÖK marġ   hariç tüm karl     marġ  lar  negatife d  nm  kt  r.

Tablo 81
Kanada'da Halka Açık Gazete Şirketlerinin Oran Analizi (2004-2013)*

Likidite Oranlar	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,36	1,86	1,69	1,73	1,70	1,24	1,28	0,97	1,30	1,36
Likidite oran	1,24	1,71	1,56	1,60	1,56	1,13	1,19	0,89	1,21	1,27
Nakit oran	0,15	0,24	0,22	0,18	0,18	0,14	0,18	0,11	0,17	0,18
Finansal Yapı Oranlar										
Finansal kaldıraç oran	0,51	0,48	0,57	0,53	0,59	0,61	0,62	0,57	0,56	0,53
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,37	0,29	0,22	0,21	0,22	0,29	0,24	0,35	0,27	0,29
Maddi duran varlıklar/ uzun vadeli borçlar	0,81	0,66	0,37	0,38	0,34	0,29	0,38	0,50	0,41	0,42
Maddi duran varlıklar/ özsermaye	0,53	0,43	0,38	0,34	0,39	0,32	0,47	0,43	0,39	0,34
Faaliyet Oranlar										
Alacakların devir hızı	6,39	6,30	5,83	6,07	5,84	6,05	4,49	6,03	6,25	5,97
Stokların devir hızı	37,74	38,67	37,98	45,05	34,30	37,94	34,70	46,85	52,06	54,42
Maddi duran varlıklar devir hızı	3,72	4,06	4,27	4,60	4,94	6,79	3,19	4,50	4,95	5,36
Toplam varlıklar devir hızı	0,97	0,92	0,70	0,73	0,78	0,85	0,57	0,83	0,84	0,86
İşletme sermayesi devir hızı	14,46	7,81	8,25	9,21	8,39	20,62	13,63	-119,79	18,41	15,66
Karlılık Oranlar %										
FAVÖK	17,6	16,6	14,4	15,9	14,9	14,0	16,8	17,8	15,4	14,0
Faaliyet Karı	13,8	13,0	9,4	11,9	8,1	7,3	11,2	11,1	8,0	-4,5
Net Dönem Karı	7,0	7,7	5,5	7,7	-7,6	3,2	10,3	8,8	3,8	-9,4
Özsermaye karlılığı	13,9	13,4	8,9	11,9	-14,4	6,9	15,4	17,2	7,3	-17,3
Toplam varlıklar karlılığı	6,8	7,0	3,8	5,6	-5,9	2,7	5,8	7,3	3,2	-8,1

*Torstar, FP Newspapers, Glacier Media şirketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarından, Post Media şirketinin 2010-2013 faaliyet raporlarından alınarak hazırlanan toplam mali tablolar üzerinden hesaplanmıştır.

6.2.2 Torstar Corporation

3 Kasım 1892'de Toronto'da 1 Cent'e satılan 4 sayfalık The Evening Star adıyla yayınlanan bir gazetesi ve Toronto Star adıyla faaliyete başlayan Torstar, 1958 yılında Toronto Star Ltd.'ye 25.5 milyon ABD\$ karşılığında satılmış, bu fiyat o zamana kadar bir gazete şirketine ödenen en yüksek tutar olarak kayıtlara geçmiştir. 1970 yılında şirketin B sınıfı hisse senetleri Toronto Borsasında işlem görmeye başlamıştır.

Günümüzde şirket faaliyetlerini Toronto Star Newspapers Limited (İstar Media Group), Harlequin Enterprises Limited (İHarlequin) ve Metroland Media Group Limited (İMetroland) olmak üzere üç adet bağlı ortaklığıyla yürütmektedir. Grubun iki kolları ise Medya ve Kitap Yayıncılığı olmak üzere 2 bölge altında toplanmıştır. Star Media Grup ve Metroland medya alanında, Harlequin ise kitap yayıncılığı alanında faaliyet göstermektedir. Medya faaliyetleri bölgesi altında günlük gazeteler, bedava gazeteler, haftalık topluluk gazeteleri, dergiler, tv ve video, dijital hizmetler, tüketici fuarları ve rehberler yer almaktadır. Kanada'nın en fazla tiraja sahip gazetesi olan Toronto Star'ın yanı sıra 1999'da satın aldığı Hamilton Spectator, the Waterloo Region Record ve the Guelph Mercury adlı gazeteleriyle de ülkenin önde gelen gazete grupları arasında bulunmaktadır. Doğrudan sahip olduğu dört gazetenin dışında 2002 yılında başka bir gazete grubu olan Black Press'ın %19.35'ini, 2006'da

ise ülkenin en yüksek tirajına sahip Globe and Mail'in sahibi CTVglobemedia'nın %20 hissesini satın alması, CTVGlobemedia'daki payını 2011'de satmıştır.

Grubun medya faaliyetlerini yürüten Star Media Grubu Torstar'ın sahibi ve 1996'da oluşturulan gazetenin web sitesi thestar.com'u, Star Media Grubu ise Hamilton Spectator, the Waterloo Region Record ve the Guelph Mercury adlı üç gazeteyi bünyesinde bulundurmaktadır.

Star Media Grubu bir başka halka açık medya grubu olan Transcontinental ile birlikte Kışeçin bedava gazete grubu Metro'nun Kanada'daki yayıncısıdır. Metro gazetesini Kanada'nın 9 kentinde çıkarmaktadır. Star Medya Grubu'nun bunlar dışında Toronto Star'ın baskı ihtiyacını karşılayan ama aynı zamanda ticari baskı hizmeti de sağlayan bir baskı merkezi bulunmakta, bunun dışında Torstar Sendikasyon Hizmetleri adı altında gazeteler ve diğer medyaya editöryal hizmetler veren bir işletmesi de bulunmaktadır. Dijital ortamdaki gelişmelere bağlı olarak Star Medya Grubu bünyesindeki dijital hizmetler 2006 yılında Torstar Dijital adı altında ayrı bir birim altında toplanmıştır. Bu kapsamdaki web siteleri Wheels.ca, InsuranceHotline.com, toronto.com (Toronto bölgesindeki organizasyon ve ilgi çekici olaylarla ilgili online site), Olive Media (portföyünde thestar.com, nytimes.com, CNET.com, cyberpresse.ca, ve auFeminin.ca gibi web sitelerini bulunduran ve ayda 17 milyonu aşan tekil kullanıcıya ulaşan online reklam satışı sitesi), eyeReturn Marketing (online pazarlama hizmetleri sağlayan), wagjag.com (fırsat sitesi) ve travelalerts.ca'dan (online seyahat fırsat yayıncısı) oluşmaktadır. Tüm bunların dışında Star Media Grubu Sing Tao Daily, Workopolis ve Tuango.ca'da ortaklık payına sahiptir. Sing Tao Daily Toronto, Vancouver ve Calgary'de Çince bir gazete yayınlamakta, aynı zamanda basın faaliyetleri, açık hava reklamcılığı ve Çince telefon rehberleri, radyo ve haftalık dergi yayıncılığıyla da uğraşmaktadır. Torstar, Kanada'nın önde gelen online insan kaynakları sitesi olan Workopolis'te %50 paya sahiptir. Workopolis'in diğer ortağı olan Square Victoria Digital Properties ise Kanada'nın dördüncü büyük gazete sahibi olan Power Corporation'ın bir bağlı ortaklığıdır. Son olarak Torstar, Quebec bazlı bir online fırsat sitesi olan Tuango.ca'nın da %50 ortağıdır.

Metroland Media Grubu ise Hamilton Spectator, the Waterloo Region Record ve the Guelph Mercury adlı günlük gazetelerin yanı sıra 100'ün üzerinde basılı ve online haftalık topluluk gazetelerinin sahibidir. Online varlıkları arasında flyerland.ca, HomeFinder.ca,

gottarent.com, save.ca ve LeaseBusters.com'ın %50 hissesi bulunmaktadır. Metroland Media Grubu, Star Media Grubu ile Wheels.ca, InsuranceHotline.com ve wagjag.com'da da ortak'tır. Metroland Media Grubu Gold Book bas'dı ve online rehberleri, bir dizi özel yay'ınlar basmakta ve Ontario bölgesinde baz'dı tüketici fuarlar'ın'dı düzenlenmesi faaliyetlerini yürütmektedir. Metroland Media Grubu ayr'da Torstar Media Grubu Televizyonu'nı da (nTMGTV'ö i tele pazarlama, ürün temin etme ve da'ı d'ın iki) iletmektedir. Son olarak Metroland Media Grubu Metroland gazetelerini basan ama ticari bask'dı hizmeti de veren dokuz web bask'dı tesisinin sahibidir.

Grubun kitap bas'm'dı faaliyeti ise 1975 y'd'da ana ortakl'dı pay'm'dı sat'dı ald'dı ekad'ınlara yönelik romantik kitaplar yay'ınlayan Harlequin Enterprises Ltd kanal'ıyla gerçeklektirilmektedir. k'irket, 2000 y'd'da ise harlequin.com sitesi ile hem okuyucular ve yazarlar için bir topluluk oluşturmay'dı hem de kitap sat'dı'n'dı hedeflemektedir.

Grup 2010'da Square Victoria Communications Group ve The Globe and Mail ile ortak olarak The Canadian Press haber ajans'ın'dı sat'dı almak üzere Canadian Press Enterprises Inc. isimli bir ortakl'dı kurmuş, 2011'de Blue Ant Media Inc. ad'da bir dizi özel ilgi alan'ına hitap eden televizyon kanal'ı ve dijital varl'dı'lara sahip bir k'irketin %25'ini sat'dı alm'dı'tır.

k'irketin 9 Kanada k'ehrinde bedava da'ı d'ın'dı yaptı'dı Metro gazetesinin günlük ortalama tiraj'dı 2013 y'd'dı itibar'ıyla yakl'dı 660 bin adettir. Ücretli olarak sat'dı gazetesinin toplam tirajlar'dı ise ayn'dı dönemde 535 bin adet olarak gerçeklektirilmektedir. 535 bin adet tiraj 4 adet gazeteden gelmekte olup son 10 y'd'dı tirajlar'dı incelendi'inde birçok gazete k'irketi için oldu' u gibi Torstar için de düktü'ü gözlemlenmektedir.

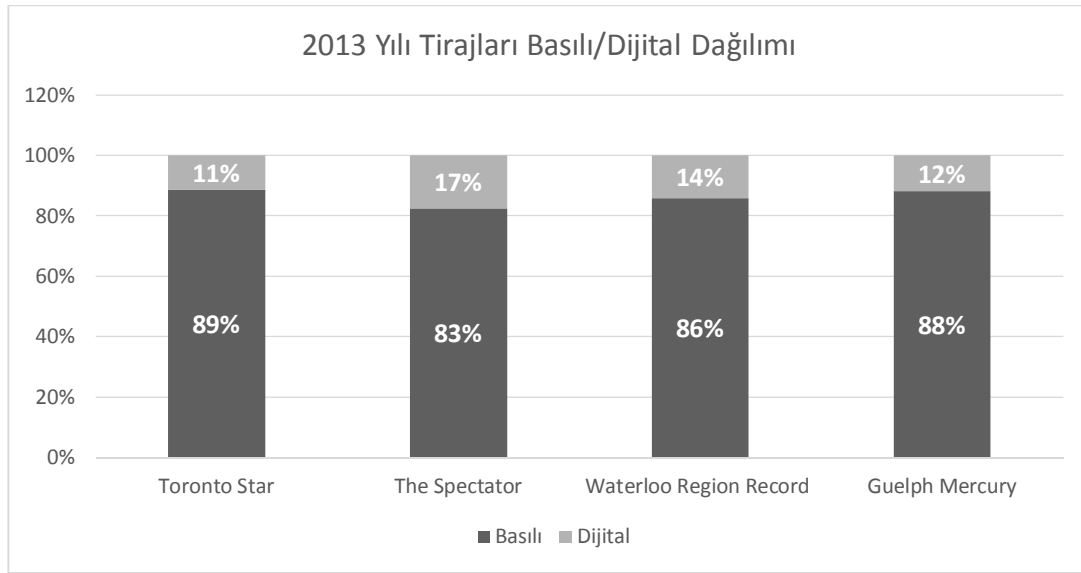
Tablo 82
Torstar Corporation Gazetelerinin Tirajlar'dı (2004-2013)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Toronto Star	482.006	471.030	469.847	460.869	437.673	409.331	398.745	374.482	357.590	360.515
The Spectator	106.993	106.158	105.194	105.330	106.541	103.091	100.011	103.894	102.079	101.919
Waterloo Region Record	66.307	66.623	65.705	65.447	63.171	61.567	60.457	63.321	62.469	60.471
Guelph Mercury	14.308	14.538	14.567	13.970	13.103	13.125	12.891	12.478	12.122	12.416
TOPLAM	669.615	658.348	655.312	645.616	620.489	587.113	572.103	554.174	534.260	535.321

Kaynak: Torstar Annual Information Form (2004-2013), http://www.sedar.com/search/search_form_pc_en.htm³¹⁵

³¹⁵ System for Electronic Document Analysis and Retrieval (SEDAR), Kanada'da Halka Aç'dı k'irketlerin Aç'dılamaya mecbur tutulduklar'dı doküman ve verileri girdikleri (Türkiye'deki Kamu Aydınlatma Platformu, KAP, benzeri) sistemidir.

Torstar'ın ücretli olarak satışına yaptıkları dört gazetenin son on yıldaki tirajları incelendiğinde 2013 yılı hariç her yıl düşüşü görülmektedir. 2013'teki bu değişimin nedeni 2013 yılında gazetelerin dijital ortamda yaptıkları satışlarının da artık tirajlara dahil edilmeye başlaması olmuştur. 2013 yılında dijital satışlar hariç gazete tirajlarına bakıldığında aslında basılan gazete satışlarındaki düşükin hızlanarak devam ettiğini görülmektedir. 2013 yılındaki toplam 535 bin basılan ve dijital gazete satışlarının basılan olan kısmı 466 bin adet olup, dijital kopya satışı ise 69 bin adettir.



Grafik 15: Torstar'a Ait Gazetelerin Basılan Gazete-Dijital Gazete Satış Adetleri % Dağılımı

6.2.2.1 Torstar Karşınan Karşınan Gelir Tablosu ve Özet Bilanço Analizi

Kanada'da ana faaliyet konusu gazetecilik olan halka açık medya şirketleri arasında en yüksek piyasa değeri ve gelire sahip şirket olan Torstar Corporation'ın 2013 yılı gelirleri 1.3 Milyar Kanada Doları net zarar ise 27.4 Milyon Kanada Doları olarak gerçekleşmiştir. 2004 yılı ile karşılaştırıldığında cironun 1.5 Milyar Kanada Doları net kar ise 112.7 Milyon Kanada Doları olduğu görülmekte, cirodaki düşüş %15 ile sınırlı kalırken, karlılıktaki kayıp %124 oranında olmuştur. Şirket 2014 yılı içinde sahip olduğu Harlequin Romanlarını 455 Milyon Kanada Doları karşılığında News Corporation'a satmış, böylece tamamen medya şirketi haline gelmiştir. Elde ettiği nakit şirketin tüm borçlarını kapatarak yeni medya yatırımlarını yapmasına

imkan tanēyacak boyuttadē. Birçok kirketin medya ve yazdēbasēndan cktē ēdōnemde Torstar Corporationōn bu hareketi farklı bir strateji olarak karkēnēza ckmēktē.

Genel olarak incelendiē inde 2013 ydēnda kaydettiē i zarar ve kuresel krizin yakandē ē 2008 ydē hariç kirket karldē ē ē koruyabilmiktir. Geçtiē imiz 10 ydē içinde faaliyet kar marjēnda inik ve ckdar yakanmē olsa da net kar marjē 2004 ydēnda %7 iken, 2010 ve 2011 ydlarēnda %14, 2012 ydēnda tekrar %7 olarak gerceklekmiktir. 2013 ydēnda %2 oranēnda zarar gerceklekmesinin nedeni ise kirketin baē lē ortaklē ēnda yakanan 77 Milyon Kanada Dolarē tutarēnda deē er dūklūē ü karkdē ē olmuştur. kirket medya varlklarēnē bazē maddi olmayan duran varlklarē için 12.5 Milyon Kanada Dolarē kerefiyesi için 64 Milyon Kanada Dolarē tutarēnda gider karkdē ē ayēmē, bu gider herhangi bir nakit ckdē gerektirmemiktir. Bunun dēnda kirket 2013 ydēnda dijital bōlümünü ayrē bir ik kolu olmaktan ckarēp diē er birimlere bōlūktürdūē ü, bazē üst düzey yōneticilerin ayrēdē ē bir yeniden yapdāndēma gerceklektirmē, yeniden yapdānma masraflarē olarak 37.2 Milyon Kanada Dolarē gider kaydetmiktir. Bir sefere mahsus bu iki etki dēarēda tutulduē unda net kar marjēnē %7dērde olduē u gōrūlmektedir.

Tablo 83*
Torstar Corporation Gelir Tablolarē(2004-2013)

Milyon Kanada \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	1.542	1.557	1.528	1.547	1.536	1.451	1.484	1.549	1.486	1.309
Faaliyet ve üretim giderleri	-1.276	-1.303	-1.326	-1.321	-1.326	-1.259	-1.233	-1.307	-1.278	-1.147
FAVÖK	266	253	202	225	210	192	250	242	208	162
Amortisman ve itfa payē	-57	-57	-56	- 55	-56	-53	-31	-33	-38	-36
Diē er faaliyet gelir ve giderleri	-	-	-22	-8	-59	-44	-33	-19	-31	-114
Faaliyet Kar/(Zararē)	209	197	123	163	95	95	186	190	139	11
Diē er gelir ve giderler	-12	11	16	20	-228	-20	94	92	17	0
Finans Gelir/ (Gideri)	-13	-13	-21	-36	- 26	-21	-19	-20	-9	-19
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	185	194	119	147	-158	54	261	261	146	-8
Vergi Karkdē ē	-72	-76	-40	-46	-22	-18	-50	-43	-43	-20
Net Kar/ (Zarar)	113	119	79	101	-180	36	211	218	104	-27
Azēnlēk paylarē	-	-	-	-	-	-	1	0	1	1
Ana ortaklēk paylarē	113	119	79	101	-180	36	212	219	104	-27
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	79	78	78	79	79	79	79	79	79	80
Hisse bākēna kar/(zarar)	1,42	1,52	1,01	1,29	-2,29	0,45	2,68	2,76	1,32	-0,34

*2004-2013 ydē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēktē.

Geçtiē imiz üç ydē medya endūstrisinin büyük deē ikimlerden geçtiē i bir dōnem olmuē, reklam gelirlerinin yazdēbasēndan dijitale yōnlenikē, reklamverenlerin yeni dijital teknolojiler sayesinde tūketicilere doē rudan ulakma fēsatēna erikmesi, okuyucu tercihlerinin de yazdē

formattan dijital formata dönüğü, hem yazdehem de dijital içeriğe ücretsiz erişimin artması ve dijital platformlardaki çeşitlilik Torstarın gelirlerini de tüm diğer sektör oyuncuların etkilediği gibi etkilemiştir. Bunun sonucu olarak okunma oranlarınę okuyucuların ve reklam gelirlerini korumak isteyen Torstar da ürün çeşitliliğini arttırmıştır.

2013 yde itibarıyla Torstar Corporationın bölümlere göre raporlanan gelirleri içinde konsolidasyon düzeltmeleri öncesi gelirlerinin %71i medya faaliyetlerinden, %29u kitap yayıncısından kaynaklanmaktadır. Geçtiğimiz 10 yılık dönemde kırket medya gelirlerini büyük oranda korurken, ciro kaybının daha büyük kısmını kitap yayıncısında yaşamıştır. Aşağıdaki tablodan da detayları görülebileceği üzere kırketin medya gelirleri 2004 ydında 1 Milyar Kanada Dolarının biraz üstünde bir seviyede iken 2013 ydına gelindiğinde %1.3 oran ve 19 Milyon Kanada Doları tutarında bir kayıpla 984 Milyon Kanada Dolarına inmiştir, büyük çaplı bir kayba uğramıştır. Buna karşılık kitap gelirleri ise 538 Milyon Kanada Doları iken %26 oranında ve 140 Milyon Kanada Doları tutarında bir kayıpla 398 Milyon Kanada Dolarına gerilemiştir. Bu gelişmelerin sonucunda kitap yayıncısının toplam gelirlerdeki payı %35.6'dan %29.6'ya gerilemiştir. kırketin bu duruma karşı stratejisi 2014 yde içinde kitap yayıncı faaliyetlerini karlı bir şekilde satmak olmuştur.

Tablo 84
Torstar Corporation Gelir Kırkânı (2004-2013) *

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Medya	1.003	1.036	1.056	1.084	1.063	958	1.016	1.089	1.059	984
Kitap	538	521	472	463	473	493	468	459	426	398
Bölümlere Göre Gelirler	1.542	1.557	1.528	1.547	1.536	1.451	1.484	1.549	1.486	1.382
UFRS Düzeltmeleri										-73
Konsolide Gelirler	1.542	1.557	1.528	1.547	1.536	1.451	1.484	1.549	1.486	1.309

*2004-2013 yde faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Bu durumda 2013 ydına kadar medya ve kitap yayıncısında faaliyet gösteren Torstar, 2014 ydından başlayarak tam anlamıyla bir medya kırketine dönüşmüştür. Torstarın medya gelirlerinin dağılımına bakıldığında ise %64ü reklam gelirlerinden, %14ü aboneliklerden, %15ü dağıtım gelirlerinden ve %7si diğer gelirlerden geldiği görülmektedir. Medya gelirlerindeki değişim ise reklam gelirlerinin payının bir önceki yda %65.6 iken, %64'e gerilemesi, buna karşılık abonelik ve dağıtım gelirlerinin payı artması yönünde olmuştur.

Sonuç olarak Torstar, 2004-2013 yılları arasında küresel krizin yakandığı 2008 yılı yazdışbasın reklam gelirlerinin ciddi bir azalma yakandığı 2013 yılı hariç kârli bir şirket olarak faaliyet göstermeye devam etmiştir. Zarar edilen her iki yılda da şirketin zararlı en önemli nedeni şirketin iştirak/bağılı ortaklıklarında gerçekleşen kâriye değer düşüklüğü ve zararlı yeniden yapılandırma gibi olağandışı gelişmelerden kaynaklanmı, operasyonel kârli korunmuştur.

2004-2013 döneminde şirketin bilançoları incelendiğinde şirketin bilançosunda 161 Milyon Kanada Doları tutarında bir azalma yakandığı görülmektedir. 2004 yılında 1.5 Milyar Kanada Doları varlığı olan şirket, 2006 yılında CTVGlobeMedia Inc şirketine 378 Milyon Kanada Doları tutarında bir yatırım yapmı ve şirkette %20'lik paya sahip olmuştur. Aynı yıl 34 Milyon Kanada Doları tutarında çekimli iştirak hisse satışı alımları olmuş, şirketin bilanço büyüklüğü 2 Milyar Kanada Dolarına kımıştır. şirket bu satış alımlarını 619 Milyon Kanada Dolarını bulan bir finansmanla sağlamı, bu finansmanı 255 Milyon Kanada Doları tutarındaki kımını daha önce edinilen finansal borçlarını ödemede kullanmıştır. 2008 yılı küresel krizi döneminde 2006 yılında satış alımları CTVGlobeMedia şirketinden kaynaklanan iştirak zararlı ve aynı şirketin ileriye yönelik gelir beklentilerindeki düşüme nedeniyle kaydedilen değer düşüklüğü sonrası bilanço büyüklüğü 1.8 Milyar Kanada Dolarına gerilemiştir. şirketin Kanada genel kabul görmüş muhasebe kurallarına göre hazırlanan 2009 yılı finansal tablolarına göre bilanço büyüklüğü 1.6 Milyar Kanada Doları tutarında gerçekleşmiş, azalmanın en önemli nedeni 111 Milyon Kanada Doları civarındaki finansal borç geri ödemesine kârli sadece 14 Milyon yeni kredi alması, 29 Milyon Kanada Doları tutarında temettü ödemesi yapılmaması olmuştur.

şirket 2011 yılında UFRS raporlamasına geçmiş, 2009 yılı bilançolarını da kârli aktarma amaçlı olarak yeniden düzenlemiştir. Kanada Genel Kabul Görmüş Muhasebe Kurallarına göre hazırlanmış mali tablolarda bilanço büyüklüğü 1.638.442 bin Kanada Doları iken, bu tutarı UFRS'ye dönüştürülmüş hali 1.452.559 bin Kanada Doları olmuştur. Bu değimin en önemli nedeni ise Kanada muhasebe prensiplerine göre hazırlanan finansal tablolarda çalışanların emekliliğine yönelik borç kârli ile bu borçları kârli yapmak amacıyla yapılan yatırımların değeri arasındaki farkın 60.3 Milyon Kanada Doları varlık olarak kayıtlı iken, UFRS'ye göre yapılan değerlemede 187 Milyon Kanada Doları yükümlülük olarak

değerlenmesidir. Bunun dışında maddi ve maddi olmayan duran varlıklar, kerefiye ve iştiraklerin değerlemeleri ile ertelenmiş vergi varlık/yükümlülüklerinde ölçüm farkına bağlı bazedeğer ikilikler olmuştur.

Sonuç olarak 2009 yılında 1.452.559 bin Kanada Doları bilanço büyüklüğüyle kapatan Torstar, 2011 yılında CTVGlobeMedia hissesini 291.6 Milyon Kanada Dolarına satmış, aynı yıl 281 Milyon borç geri ödemesi yapıp, 71.6 Milyon Kanada Doları yeni kredi almıştır. Bu şekilde bilanço büyüklüğü 1.484.767 bin Kanada Doları ile benzer seviyelerde kalmıştır. 2012 yılında önemli bir değer ikim gözlemlenmezken, 2013 yılında bilanço büyüklüğü 1.348.712 bin Kanada dolarına düşmüş, bu düşüşün en önemli kısmı Star Media ve Metroland iştirakleriyle bazeliştiraklerle ilgili değer düşüklüğü karşılığı olmuştur. Bunun yanı sıra UFRS ile ilgili bazeliştiraklerden ötürü 2012 yılı mali tabloları yeniden düzenlenmiş, bu düzenleme 27.3 Milyon Kanada Doları tutarında azalmaya neden olmuştur.

2004-2013 döneminde varlıklar bir miktar küçülürken, varlıkların kısa vade ve uzun vade dağılımı büyük oranda sabit kalmıştır. 2004 yılında dönen varlıkların toplam varlıklara oranı %28 iken bu oran 2013'te %27 olarak gerçekleşmiştir. Duran varlıkların oranı ise aynı dönemde %72'den %73'e yükselmiştir. şirket belli bir istikrarda maddi ve maddi olmayan duran varlık yatırımlarına devam etmekte, amortisman giderinde yıllar arasında büyük bir farklılık kaydedilmemektedir. şirket 2006 yılında edindiği CTVGlobeMedia iştirakini 2011 yılında satmış, böylece 2013'te gelindiğinde iştirak tutarında 2004'teki tutara paralel hale geri dönmüştür. Bu nedenle şirketin varlık yapısına geçtiğimiz 10 sene içinde istikrarını korumuştur. Yükümlülükler incelendiğinde ise kısa vadeli yükümlülüklerin tüm yükümlülük ve özkaynakların toplamına oranı %16'dan %18'e çıkmış, büyük bir değer ikim yaşanmamıştır. şirketin 2006 yılındaki iştirak satışları sonrasında uzun vadeli yükümlülüklerinin toplam yükümlülük ve özsermaye oranı %32'den %44'e çıkmış, bahsi geçen iştirakin 2011 yılında satılarak borç geri ödemesi yapılmasıyla %22'ye inmiştir. 2004 yılında şirket kendini %16 kısa vadeli yükümlülük, %31 uzun vadeli yükümlülük ve %53 özsermaye ile finanse ederken, 2013 yılında bu oranlar sırasıyla %18, %23 ve %59 olarak gerçekleşmiş, şirket kendini daha rahat finanse eder hale gelmiştir.

Tablo 85
Torstar Corporation Özet Bilançoları(2004-2013)*

	Kanada Genel Kabul Görmük Muhasebe						UFRS			
	Hükeleri									
Milyar Kanada \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	423	439	467	413	469	401	416	415	404	362
Duran Varlıklar	1.088	1.123	1.535	1.548	1.319	1.238	1.158	1.069	1.067	987
TOPLAM VARLIKLAR	1.510	1.562	2.001	1.961	1.788	1.638	1.573	1.485	1.471	1.349
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	245	226	243	229	254	240	275	454	250	236
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	472	494	885	814	861	719	577	324	489	316
Özsermaye	794	842	873	918	673	679	721	706	732	797
TOPLAM KAYNAKLAR	1.510	1.562	2.001	1.961	1.788	1.638	1.573	1.485	1.471	1.349

*2004-2013 yē faaliyet raporlarından alēan bilgilerle hazēlanmıttır.

6.2.2.2 Torstar Corporation Oran Analizi

Torstar'ın likidite oranları incelendiğinde genel olarak sağlamlı bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. şirketin cari oranı 2004-2013 döneminde ideal oran olan 2 oranına yakın seyretmiş, bir tek 2011 yılında bir istisna yaşanmıştır. Bunun nedeni yaklaşık 200 Milyon Kanada Doları tutarındaki bir finansal borcun vadesinin gelmesi olup, 2012 yē Ocak ayında yenilenmesi ile nakit dengesi eski dengesine dönmüştür. şirketin likidite oranı cari oran ile yakın seyretilmekte, gazetenin günlük tüketilen bir ürün olması nedeniyle stoklar şirketin bilançosunda önemli bir yer tutmamaktadır. Likidite oranında 2011 yē hariç ideal oran olarak kabul edilen 1 oranının üzerinde seyretmiş, çoğu yē 2'ye yakın gerçekleşmiştir. Bu durumda atı likidite olduğunu bile görülmektedir. Genel olarak 0.2'nin altına düşmemesi beklenen nakit oranı 2011 ve 2013 yılları hariç bu orana çok yakın olarak gerçekleşmiştir.

Genel olarak %50'nin üzerine çıkmaması beklenen kaldıraç oranının Torstar şirketinde bu prensibe çoğu zaman uyduğunu söylenebilmekle birlikte 2008-2010 yılları arasında bunun bir istisna olmuş, özellikle küresel krizi takip eden 2009 yılında son 10 yılın en yüksek seviyesine gelmiştir. 2013 yēna bakıldığında %41 ile makul bir seviyeyi yakalamış görülmektedir. Kısa vadeli borçların toplam kaynaklara oranı incelendiğinde ise ideal oran olarak kabul edilen %30'a paralel bir çizgi izlediğini görülmektedir. 2011 yılında kısa vadeye düşen ve 2012 yılında yenilenen bir finansal borç nedeniyle oran %58'e çıkmış, yenilenememesi halinde risk oluşturabilecek bir görüntü yaratmıştır. Borç verenler açısından bir garanti tekil eden maddi duran varlıkların, uzun vadeli borçların karşılama oranı 2004 yılındaki %83 oranından %48'e gerilemiştir. Bu durum şirket açısından bir risk oluşturmamakta, ancak borç verenler için bir güvence eksikliği olarak yorumlanabilmektedir.

Yazdēbasēn gelirlerinin azaldıē ve sektörün baskēdan dijitalle yakēnlaıēı bir dōnemde maddi duran varlıklara akēēyatēēn yapmanēn da doēru bir strateji olarak görōlmesi mōmkōn deēildir. Maddi duran varlıklarēn ōzkaynaklarla finanse edilme oranēē gōsteren maddi duran varlık/ ōzsermaye oranēolumlu sēēlar iēinde gerēeklekmik, giderek de daha olumluya dōnmōktōr. Bu durum maddi duran varlıklara akēēyatēēn yapılmadıēı ēēteyit etmektedir.

2004-2013 dōneminde kirketin alacak devir hēē %20 oranēnda dōkmōk, alacaklarēn tahsilat sōresi ortalamada 59 gōnden 73 gōne ēēkmōktōr. Aynēdōnemde stoklarēn devir hēē %8 iyilekme gōstermik stoklarēn nakite dōnōk hēē ortalamada 10 gōnden 9 gōne inmiētir. Kirketin maddi duran varlık hēēēēn artēē, kirketin maddi duran varlıklara yaptıēı yatēēēēn eskiye gōre azaldıēı ēē gōstermektedir. Yazdē basēn gelirlerinin dōktōē ō bir ortamda baskē tesislerine yatēēēēn azalmasē normal bir gelikme olarak deēerlendirilebilmektedir. Kkletme sermayesi devir hēēēnda da %20 oranēnda bir iyilekme yakalanēken, varlık devir hēēē genel olarak benzer bir seviye yakalamōktōr. Genel olarak deēerlendirildiēinde Torstarōēn alacaklarēē tahsil etmedeki hēēēēn yavaklamasē hariē kaynaklarēē verimli bir ēekilde kullanabildiēi gōrōlmektedir.

Kirketin satēlarēnda sektōrdeki baē lēgelikmelere baē lēolarak yakanan dōkōkōn karlıēēk oranlarēna olumsuz etkisi olsa da bunun istikrarlē bir dōkōk trendine dōnōkmesi 2010-2013 dōneminde olmuētur. 2010 ve 2011 yēlarēnda net kar marjē ve ōzsermaye karlıēēēnda alēēmēēēn dēēēnda yōksek oranlar CTVGlobeMedia hisse satē karēēn her iki yēda da yansēyan etkisinden kaynaklanmōktōr. 2010 yēēnda 116 Milyon, 2011 yēēnda 75 Milyon Kanada Dolarē tutarēndaki diēer gelir etkisi ayēklandıēēnda net kar marjēēēn sēasēyla %6 ve %9 olduēu gōrōlmektedir. Kōresel krizin yakandıēı 2008 yēēnda gōrōlen %12 zararē dēēēnda en dōkōk karlıēēk oranlarē2013 yēēnda gōrōlmektedir. 2008 yēēkadar sert olmasa da 2013 yēēēēn da zayēf bir yē olduēu gōrōlmektedir. Kanada ekonomisinin %2 bōyōdōē ō 2013 yēē iēin bu gelikme kaktēēēē. 2013ēteki bu gelikme, yazdē basēēēn ōzellikle de gazetelerin reklam pazarēndan aldıēı tutardaki sert dōkōke baēlanabilmektedir. 2013 yēēnda Kanada reklam pazarēndan gazetelerin aldıēı paydaki dōkōk 363 Milyon Kanada Dolarē olmuē, 2008ēēn son ēeyreēinde baklayēp 2009 yēēnda devam eden kōresel kriz sēasēēnda yakanan 369 Milyon Kanada Dolarē tutarēndaki dōkōke yakēn bir azalma meydana gelmiētir. Bunun ōzerine kirket medya baēlē ortaklıklarēēn gelir yaratma kapasitesini test etmik, mevcut deēerlerinden daha dōkōk olduēunu

tespit ederek değer düküklüğü karlığı ē ayē mē tē. Ayrđan 77.1 Milyon Kanada Dolarē değer düküklüğü sonrasēnda 27 Milyon Kanada Dolarē zarar geręeklemektiir. Ayrēa kırket bazē yeniden yapđandēma ęalē malarē yapmē, daha önce ayrē bir birim olan Torstar Dijitalē diğer birimlerine entegre etmiitir. Yeniden yapđanma için 37.2 Milyon Kanada Dolarē gider geręekleştirilmiitir. Bu tip bir defaya mahsus giderlerin kēsa vadede tekrarlanmamasēve yapđan düzenlemelerin uzun vadede geğerliliğini korumasē halinde Torstarēn karlı bir iikletme olarak faaliyetlerini sürdürebileceği tahmin edilmektedir.

Tablo 86
Torstar Corporation Likidite, Finansal Yapē Faaliyet, Karlığk Oranlarē(2004-2013)

Likidite Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,73	1,94	1,92	1,80	1,84	1,57	1,43	0,91	1,62	1,53
Likidite oranē	1,58	1,78	1,76	1,67	1,69	1,43	1,31	0,83	1,48	1,41
Nakit oranē	0,19	0,21	0,19	0,15	0,18	0,16	0,15	0,11	0,16	0,08
Finansal Yapē Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldēaę oranē	0,47	0,46	0,56	0,53	0,62	0,71	0,62	0,52	0,50	0,41
K.V. Boręlar/ Toplam Kaynaklar	0,34	0,31	0,22	0,22	0,23	0,24	0,29	0,58	0,34	0,43
Maddi duran varlıē/ uzun vadeli boręlar	0,83	0,74	0,40	0,41	0,35	0,23	0,25	0,55	0,34	0,48
Maddi duran varlıē/ özsermaye	0,49	0,43	0,40	0,36	0,44	0,42	0,29	0,25	0,23	0,19
Faaliyet Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacaklarēn devir hēē	6,22	6,14	5,66	5,86	5,61	5,80	5,57	5,57	5,41	5,01
Stoklarēn devir hēē	36,21	36,65	34,71	41,54	33,88	37,09	35,97	35,32	37,59	39,05
Maddi duran varlıēlar devir hēē	3,93	4,26	4,37	4,68	5,15	8,18	8,65	8,74	8,89	8,69
Toplam varlıēlar devir hēē	1,02	1,00	0,76	0,79	0,86	1,00	0,97	1,04	1,01	0,97
İiikletme sermayesi devir hēē	8,67	7,32	6,85	8,40	7,17	10,53	12,27	-39,77	9,65	10,43
Karlığk Oranlarē %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK (%)	17	16	13	15	14	13	17	16	14	12
Faaliyet Karē (%)	14	13	8	11	6	7	13	12	9	1
Net Dönem Karē (%)	7	8	5	7	-12	2	14	14	7	-2
Özsermaye karlığı ē (%)	14	14	9	11	-27	8	36	31	14	-3
Toplam varlıē karlığı ē (%)	7	8	4	5	-10	2	14	15	7	-2

*2004-2013 yđē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazēlanmē tē.

6.2.3 Postmedia Incorporated

Postmedia Network Canada Corporation 26 Nisan 2010 tarihinde Canada Inc. adıyla kurulmuş, 25 Haziran 2010 tarihinde bugünkü adını almıştır. Postmedia Network Canada Corporation ve %100'üne sahip olduğu ortaklığı Postmedia Network Inc.'ün kuruluş amacı 2010 yılında iflas bakurunda bulunan Canwest LP'ye ait olan bakta National Post gazetesi olmak üzere diğer gazetecilik, online, dijital ve mobil varlıkların satın almak olmuştur. Kirket Canwest LP'ye ait varlık ve bazı yükümlülükleri 1.05 Milyar Kanada Doları karşılığında satın almak ve satın alan 13 Temmuz 2010'da tamamlanmıştır.

Satın alma sonrasında 31 Ocak 2011'de National Post'ün tüm varlık ve borçları tasfiye edilerek Postmedia Network Inc.'a transfer edilmiş, yeni kirkete ait hisse senetleri 14 Haziran 2011'de Toronto Borsasında işlem görmeye başlamıştır. 30 Kasım 2011'de kirkete ait Lower Mainland Publishing Group, the Victoria Times Colonist ve Vancouver Island Newspaper Group'a ait varlık ve borçlar 86.5 Milyon Kanada Dolarına Glacier Media'ya satılmış, buradan elde edilen nakit borç geri ödemesinde kullanılmıştır. 12 Ekim 2012'de ise kirket genel merkez binası 24 Milyon Kanada Dolarına satılmış, sonrasında finansal kiralama ile 18-24 aylık bir anlaşımla kullanılmaya devam edilmiş, 1 Aralık 2013'te yeni merkeze taşınacağı ilan edilmiştir. 16 Ağustos 2012'de kirket birinci derece ipotekli 250 Milyon Kanada Doları tutarında senet çıkarmış, buradan gelen nakiti kredi geri ödemesinde kullanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere Postmedia Network Canada iflastaki bir kirketi satın almak, halen de bahsi geçen iflasın etkilerini gidermek için gösterdiği çabaya devam etmektedir.

Newspapers Canada 2013 Tiraj Raporuna göre, Postmedia'nın Kanada gazete pazarındaki konumu en büyük İngilizce günlük gazete yayıncısı olarak ön plana çıkmaktadır. Kirketin gazeteleri İngilizce yayınlanan günlük gazeteler arasında haftalık basılan gazete okunma sırasında da birinci sırada yer almaktadır. Belli baklı şehirlerde ve birkaç bölge ve yerel lokasyonda yapılan haber ve bilgi yayıncılığı için yan sıra web, tablet ve akıllı telefon platformlarında da yayıncılık yapmaktadır. Ücretli olarak satılan gazete tirajları göz önüne alındığında Post Media %24 oranında bir pazar payına sahip olup sahip olduğu günlük metropol gazetelerinin ortalama yayınlanma süresi 137 yıl olarak dikkat çekmektedir.

Postmedia kirketinin geçmiki 10 yđ öncesine gitmediđ i için 2010-2013 yđlarēarasēnda kirketin gazetelerinin tirajlarē incelendiđ inde, G7 ūlkeleri genelinde gözlemlenen tiraj dūkūkūnūn bu kirket için de geçerli olduđ u, 2013 yđēnda ölçūmlenmeye baklanan dijital gazete satēklarēnē da toplam tirajlarēnda önemli bir yer tuttuđ u tespit edilmektedir. 2010 yđēsonunda Postmedia günlük ücretli gazete satēk ortalamasē 1.244.460 adet iken 2011 yđē içinde Glacier Mediaōya sattēē gazetelerin tirajlarē ve mevcut gazetelerindeki tiraj kaybē sonucu tiraj ortalamasē 1.119.607 adede inmiđ, 2012 ve 2013ōde bu ortalamalar sērasēyla 1.071.250 ve 1.031.918 adede gerilemiđtir. 2013 yđēndaki 1.031.918 adetlik ortalamanaē %71ō basēē kopyadan gelirken %29ō dijital kopyadan gelmiđtir. 2013 yđēnda dijital kopya satēklarēnē dahil edilmeme halinde basēētirajlarda önemli bir inik göze çarpmaktadē.

Grafik 16: Postmediaöya Ait Gazetelerin BasdēGazete-Dijital Gazete SatāĀadetleri %
DaĀdēmē

Kanada’da ana faaliyet konusu gazetecilik olan halka açık medya kirketleri arasında ikinci sırada yer alan Postmedia’nın 2013 yē gelirleri 752 Milyon Kanada Dolarē net zararē ise 154 Milyon Kanada Dolarē olarak gerēeklemiştir. Postmedia’nın Canwest’i satın almasē Temmuz 2010’da tamamlanmē, kirketin yē sonu raporlama tarihinin 31 Aēustos olmasē nedeniyle, 31 Aēustos 2010 tarihinde yayınlanan 2010 yē sonuēlarē sadece bir aylē bir faaliyeti iēermektedir. Postmedia iēin tēm bir yē boyunca faaliyet gēsterilen ilk yē 2011 olmuştur. Dolayēsēyla on yēlē bir sēreci kēyaslamak mēmkēn olmamaktadır. 2011 yē’ından

günümüze Postmedia'nın cirosu %16 oranında düşmüştür, 2012 yılındaki düşüş %7.5, 2013 yılındaki düşüş ise %9.7 oranında olmuştur. 2011 yılında 10 Milyon, 2012 yılında 23 Milyon Kanada Doları zarar kaydeden şirket, 2013 yılında zararı 154 Milyon Kanada Dolarına çıkarmış, faaliyete geçtiği 2010 yılından beri kaydettiği en yüksek zararı gerçekleştirmiştir. 2013'te diğer yıllardan ayrılan faktör yazdırılmasın reklam sektöründen elde edilecek gelirlerdeki belirsizlik ve dijital reklamcılık sektöründeki hızlı değişim yapısı nedeniyle geleceğe yönelik gelir beklentilerindeki düşüş nedeniyle ayrılan diğer düşüklüğü karşılamış olmuştur. Şirket yaklaşık 100 Milyon Kanada Doları tutarında diğer düşüklüğü karşılamış, bu diğer düşüklüğünün 73.9 Milyon Kanada Doları tutarındaki kısmı kâriye, 16.4 Milyon Kanada Doları tutarındaki kısmı maddi olmayan duran varlıklar, 3.6 Milyon Kanada Dolarındaki kısmı ise maddi duran varlıklarla ilişkili olarak kaydedilmiştir. Bunların dışında 6.1 Milyon Kanada Doları bir kâr da yıl içinde satılmasına karar verilen bir üretim tesisiyle ilgili kaydedilmiştir. 100 Milyon Kanada tutarına ulaşan diğer düşüklüğü gideri hariç bakıldığında dahi 2013 yılı zararları 54 Milyon Kanada Doları ile son üç senenin en kötü sonucu olma özelliğini korumaktadır. 2012 ve 2013 yılları detaylı olarak karşılaştırıldığında aslında operasyonel olarak birbirine yakın bir performans gösterildiği, 2012 yılının göreceli olarak daha iyi olmasının nedeninin 2012 yılında diğer gelir/(giderlerin) içinde yer alan Glacier Media ortaklıklarına satılan Lower Mainland Publishing Group, the Victoria Times Colonist and the Vancouver Island Newspaper Group adlı ortaklıkların satışından elde edilen 14 Milyon Kanada Doları tutarındaki kar olduğu görülmektedir.

Tablo 87
Postmedia Özet Gelir Tabloları (2010-2013)*

Milyon Kanada \$	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	122	899	832	752
Faaliyet ve üretim giderleri	111	710	688	621
FAVÖK	11	189	144	130
Amortisman ve itfa payı	11	72	70	73
Diğer faaliyet gelir ve giderleri	11	38	35	134
Faaliyet Kar/(Zararı)	-12	79	39	-77
Diğer gelir ve giderler	-18	-2	10	-1
Finans Gelir/ (Gideri)	-15	-87	-72	-76
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	-45	-10	-23	-154
Vergi Karşılığı				
Net Kar/ (Zararı)	-45	-10	-23	-154
Azınlık payları				
Ana ortaklık payları	-45	-10	-23	-154
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	40	40	40	40
Hisse başına kar/(zararı)	-1,11	-0,24	-0,58	-3,82

*2010-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Operasyonel olarak bakıldığında karlılık oranı korunmaya çalışılsa da gelirlerin erimesi büyük bir risk olarak şirketin önünde durmaktadır. Nitekim 2013 yılında ayrıdan 100 Milyon Kanada Doları değer düşüklüğü kârda gelirlerin düşmesi ve düşmeye devam edeceği öngörüsünün sonucunda kaydedilmiştir. şirketin gelir kârda incelendiğinde sadece bir aylık faaliyetleri içeren 2010 yılı hariç tutulduğunda, yazış basın reklam gelirlerinin toplamdaki payının 2011-2013 döneminde %64'ten %59'a indiği, tiraj gelirlerinin payının %24'ten %26'ya, dijital gelirlerin ise %10'dan %12'ye çıktığı diğer gelirlerin ise %2 pay ile sabit kaldığı görülmektedir. şirketin yazış basın reklam gelirleri hâlâ düşerken dijital gelirlerdeki artışın çok sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir. Bu durumun ileriki yıllarda da devam etmesi şirketin sürdürülebilirliği açısından önemli bir risk unsuru ortaya koymaktadır.

Tablo 88
Postmedia Gelir Kârda (2010-2013)

	2010*	2011	2012	2013
Yazış Basın Reklam Gelirleri	75,6	573,9	515,0	445,5
Yazış Basın Tiraj Gelirleri	31,7	219,3	209,2	195,9
Dijital Gelirler	10,8	87,1	89,1	91,6
Diğer Gelirler	4,0	18,6	18,6	18,5
Toplam Gelirler	122,1	898,9	831,9	751,6

*şirketin 2010 yılı Temmuz ayında faaliyete geçmesi ve mali yıl sonunun Ağustos olması nedeniyle yaklaşık 1.5 aylık sonuçları içermektedir.

Postmedia şirketinin varlık büyüklüğünün, Canwest'in varlık ve yükümlülüklerini satın aldığı 2010 yılından beri düzenli olarak küçüldüğünü gözlemlenmektedir. Bunun nedeni incelendiğinde üç tane sebep ortaya çıkmaktadır. Birincisi şirketin devir aldığı finansal yükümlülükleri eritmek için üç yıldan beri düzenli olarak ödeme yapıyor olmasıdır. şirketin nakit akış tablolarından alınan bilgilere göre 2013 yılında 32 Milyon Kanada Doları borç geri ödemesi yapılmış, 2012 yılında 347 Milyon Kanada Doları geri ödeme yapıldırken 250 Milyon Kanada Doları borç yenilemesine gidilmiş net olarak 97 Milyon Kanada Doları ödeme yapılmış, 2011'de ise benzer şekilde 392.7 Milyon Kanada Doları geri ödemeye karşılık 350.8 Milyon Kanada Doları yeni kredi alınmış, nete 42 Milyon Kanada Dolarına yakın geri ödeme yapılmıştır. 2011-2013 yılları arasında yapılan bu geri ödemelerin bilanço büyüklüğünü azaltma yönündeki etkileri sırasıyla 42 Milyon, 97 Milyon ve 32 Milyon olarak gerçekleşmiştir. Varlık büyüklüğünün azalmasındaki ikinci sebep ise şirketin yıllık amortisman ve itfa payları toplamının 70 ile 75 Milyon Kanada Doları arasında olmasına karşılık yeni maddi ve maddi olmayan duran varlık satın almalarının 13.5 Milyon ile 20 Milyon Kanada Doları tutarıyla sınırlı kalmasından ötürü maddi ve maddi olmayan duran varlıklarda yaşanan erimdir. Üçüncü

sebebi ise daha önce bahsedildiği üzere 2013 yılında maddi, maddi olmayan duran varlıklar ile kerefiyeye kaydedilen 100 Milyon Kanada Dolarından bulan değeri düşüklüğü karşıladır.

Bu süreç içinde dönen varlıkların toplam varlıklar içindeki payı %14'ten %16'ya, duran varlıkların payı ise %86'dan %84'e düşmüştür. Bu durum çok büyük bir değeri kaybetmemekle birlikte nedeni maddi ve maddi olmayan duran varlıklara sınırlı ve kontrollü miktarda yatırım yapılmasıdır. Şirketin finansman 2010 yılında %13 kısa vadeli kaynaklar, %63 uzun vadeli kaynaklar ve %24 özsermaye ile sağlanırken 2013 yılında gelindiğinde bu denge %15 kısa vadeli kaynak, %69 uzun vadeli kaynak ve %16 özkaynaklar olarak değişmiştir. Yapılan kredi geri ödemelerine rağmen yüksek borçluluk devam ettirilmekte, herhangi bir sermaye artışı olmaması ve kar edilememesi nedeniyle özkaynakların finansmandaki payı düşmüştür.

Tablo 89
Postmedia Özet Bilançoları(2010-2013)

Milyar Kanada \$	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	178	151	127	138
Duran Varlıklar	1.089	1.029	918	725
TOPLAM VARLIKLAR	1.266	1.180	1.045	863
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	165	148	159	131
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	792	717	652	596
Özsermaye	310	315	234	136
TOPLAM KAYNAKLAR	1.266	1.180	1.045	863

*2010-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.2.3.2 Postmedia Oran Analizi

Postmedia'nın cari oranı Canwest'in medya varlıklarını satın aldığı 2010 yılı ile 2013 yılları arasında 1.08 ile 0.80 arasında değişim göstermiş, 2013 yılında 1.06 olarak gerçekleşmiştir. Post Media'nın cari oranı ideal oran olan 2'nin bir hayli altında gerçekleşmiştir. Şirketin bilançosunda stokların önemli bir yer tutmaması nedeniyle likidite oranı da benzer oranlardadır. Ancak likidite oranının 1 olması makul kabul edilmesinden ötürü şirketin genel anlamda kabul edilir oranlara sahip olduğunu görülmektedir. Nakit oranı için uygun kabul edilen 0.2 oranına genellikle uyulmuş, 2011 yılında bir uzaklaşma olduğunu görülmüştür. 2013 yılı incelendiğinde şirketin likidite oranlarının şirketi ödeme sıkıntısına sokacak boyutta olmadığını görülmektedir.

Genel olarak %50'nin üzerine çıkmaması beklenen finansal kaldıraç oranının Postmedia için çok yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Yüksek borçluluk oranı Postmedia'nın Canwest'den devir aldığı bir pozisyon olup, Canwest'i iflasa sürükleyen en önemli unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Finansal kaldıraç oranı hem yüksek olarak seyretmekte, hem de bir artış eğilimi sergilemektedir. Bu durum Postmedia için riskli bir durum yaratmaktadır. Buna karşılık, kırk iki kâsa vadeli borçlarının dengesini uygun oranlarda tutabilmeye, 2013 yılında %18 ile üst limit olarak kabul gören %30 oranı olan oldukça altıda kalmıştır. Genel olarak borç verenler açısından bir garanti tekil etmesi ve 1'e yakın olması beklenen maddi duran varlık/uzun vadeli borçlar oranının 1'in altında olduğu ve azalmaya devam ettiğini gözlemlenmekte, buna karşılık 1'in altında olması beklenen maddi duran varlık/özsermaye oranının bu oranı aşmış ve artarak devam ettiğini dikkati çekmektedir. Maddi duran varlık yatırımları uzun vadeli borç verenleri garantiye almaktan uzaklaşırken, özsermayenin maddi duran varlıklara yönlendirilmesi aşırıya doğru yönelmektedir.

Alacakların devir hâziriyle ilgili özel bir oran bulunmamasıyla birlikte, Postmedia'nın alacak dönük hâziri 2012 ve 2013 yıllarında artmıştır. Bu durum alacaklarına daha etkin tahsil etmeye başladığını işaret etmektedir. Alacakların devir hâziri altında, stokların devir hâziri maddi duran varlıkların devir hâziri ve toplam varlıklar devir hâziri içinde iyileşmeler meydana gelmiş, kaynak kullanımında olumluya doğru gidildiğini işaret etmektedir. İşletme sermayesi devir hâziri içinde iyileşmekte olan bir oran görülmekle birlikte, bu iyileşmenin karlılıkla birlikte olmaması bu konuda gelişme olduğu şeklinde bir yorum yapılmamaktadır.

Kırk iki Canwest'i satın aldığı 2010 yılından beri kara geçememiş, 2013 yılında bir aylık faaliyet sonuçlarıyla %37 zarar edilmesi hariç en yüksek zarar marjı gerçekleştirilmiştir. Faaliyet zararına karşından da 2013 yılında yüksek zararın yakındığı görülmüştür. Buna karşılık faiz, amortisman ve vergi öncesi kar anlamına gelen ve operasyonel karlılığı ölçmekte kullanılan bir sektör kriteri olan FAVÖK'te %17 gibi bir oran yakalanmıştır. Bunun anlamı ayrıdan değer düşüklüğü karşılarındaki yeterli olması ve daha fazla değer düşüklüğü yakınlaması halinde kırk iki'nin ileriki yıllarda kara geçme olanağına sahip olmasıdır. Kırk iki üç yıldan beri her yıl 40 Milyon Kanada Doları civarında operasyonel nakit yaratmakta, ayrıca varlık satışlarından elde edilen tutarları da kredi geri ödemesinde kullanmaktadır. Kırk iki'nin önündeki en büyük zorluk bu kredilerin eritilmesi olarak görülmektedir. Anaparanın

azaltılmasi ve 2011 yılında 72 Milyon, 2012 yılında 60 Milyon ve 2013 yılında 53 Milyon olarak kaydedilen kredi faizlerinin makul seviyelere çekilebilmesi şirketin sürdürülebilirliği i açışından kritik önem taşımaktadır.

Tablo 90
Postmedia Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları(2010-2013)*

Likidite Oranları	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,08	1,02	0,80	1,06
Likidite oranı	1,04	0,98	0,77	1,03
Nakit oranı	0,24	0,07	0,14	0,31
Finansal Yapı Oranları	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,76	0,73	0,78	0,84
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,17	0,17	0,20	0,18
Maddi duran varlıklar/ uzun vadeli borçlar	0,45	0,47	0,41	0,37
Maddi duran varlıklar/ özsermaye	1,15	1,07	1,14	1,64
Faaliyet Oranları	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	7,81	7,58	9,15	9,10
Stokların devir hızı	134,08	121,65	179,56	192,08
Maddi duran varlıklar devir hızı	2,56	2,67	3,11	3,37
Toplam varlıklar devir hızı	0,72	0,76	0,80	0,87
Kıletme sermayesi devir hızı	69,24	350,17	-25,92	102,40
Karlılık Oranları %	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	9	21	17	17
Faaliyet Karı	-9	9	5	-10
Net Dönem Karı	-37	-1	-3	-20
Özsermaye karlılığı	-14	-3	-10	-113
Toplam varlıklar karlılığı	-4	-1	-2	-18

*2010-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.2.4 FP Newspapers Inc.

FP Newspapers Inc. (ñFPIò), Kanada Ticari Kıletmeler Kanunu (Canada Business Corporations Act) kapsamında daha önce FP Newspapers Gelir Fonu tarafından sahip olunan kıletmeyi devam ettirmek üzere 17 Mart 2010'da kurulmuştur. FP Newspapers Inc, Toronto Borsasında FP sembolüyle işlem görmekte olan bir şirket olup, yerini aldığı FP Newspapers Income Fund, 15 Mayıs 2002'de sınırlı amaçlı bir gelir fonu olarak kurulmuştur. FP Newspapers Income Fund, 28 Mayıs 2002'de 6.573.897 adet hissesini, 27 Haziran 2002'de ise ilave 328.695 adet hissesini 10 Kanada Dolarından satarak halka açılmıştır. Şirket, buradan gelen nakdi 1999'da kurulmuş olan FP Canadian Newspapers Limited Partnership (ñFPLPò)ın %49 hissesini almakta kullanmış, bu satın alımınla FPLP'nin dağı edebilir nakdinin %49'unu almaya hak kazanmıştır. Şirketin gazetecilik sektöründe faaliyet gösteren operasyonel kısım FPLP olup, halka açık değildir. Ancak FP Newspapers Inc. Raporlamasında içinde FPLP'nin de ayrıca raporunun yer alıyor olması şirketin gazetecilik faaliyetlerini inceleme fırsatı sunmuştur. FPI prensip olarak aylık temettü dağıtmakta, dağıtmamak üzere ise karlılığı düzenli olarak

gözden geçirip yıl sonu beklentilerine ve doğabilecek yatırım ihtiyacına göre karar vermektedir. FPLP ile ilgili dikkat çeken husus, şirketin gelir tablosu ve bilançosunun sektörde halka açık diğer benzerlerine göre küçük olmakla birlikte yazdık basın için zorlu bir dönem olarak nitelendirilebilecek 2004-2013 döneminde hiçbir yıl zarar etmemiş, aksine kar marjlarını korumak olmuştur.

FPLP, şu anda lokomotif olan iki gazetesi Winnipeg Free Press ve Brandon Sun adlı gazeteleri 2001 yılında 150.3 Milyon Kanada Doları karşılığında Thomson Corporation'dan satın almıştır. Bu iki gazeteden Winnipeg Free Press, Winnipeg ve Manitoba bölgelerinde haftanın altı günü yayınlanmakta, abonelik ve bayi satış kanallarıyla satılmaktadır. Gazetenin 2013 yılında dijital ve basılı günlük ortalama satışı 114.532 adettir. Pazar günleri ise sadece bayi ve gazete otomatlarında satılan ayrı bir gazete üretilmektedir. şirketin diğer gazetesi The Brandon Sun ise Brandon şehrinde, haftanın yedi günü yayınlanmaktadır. The Brandon Sun'un 2013 yılında günlük ortalama tirajı ise günlük ortalama 10.302 adettir. Temmuz 2004 tarihinde Transcontinental Medya tarafından ikletilen, Winnipeg ve Brandon şehirlerinde faaliyet gösteren beş adet haftalık topluluk gazetesi ve reklam dağıtım ikletmesini satın alması, bu iklerinin yönetimi başlı ortaktır. Canstar'ın yönetimine vermiştir. Canstar Community News günümüzde haftalık 200 bin tirajı olan bir gazete yayıncısı olarak faaliyet göstermektedir. FPLP, 2005 yılında iki adet nakli yayıncı sahibi olan Rosebud Publications Ltd'yi, 2011'de ticari bir matbaa ve The Carillon adlı bir haftalık gazetesinin sahibi olan Derksen Printers Ltd. adlı bir şirketi, 2012 yılında ise Carberry News Express adlı bir haftalık topluluk gazetesini satın alarak ik kollarını genişletmiştir.

Hem Winnipeg Free Press, hem de Brandon Sun içinde bulundukları bölgelerin tarihleriyle özdeşleşmiş tarihçelere sahiptir. 1872'de kurulan The Winnipeg Free Press gazetesi Batı Kanada'nın en eski gazetesiyken, Brandon Sun da 1882'de kurulmuştur.

2004-2013 yılları arasında hiç zarar etmemiş olan bir gazetecilik şirketi olan FPLP stratejisini dört başlıkta özetlemektedir. Bu stratejiler güçlü yerel yönetim, gelir artırma, maliyet yönetimi ve satın alma yoluyla büyüme prensipleri üzerine oturtulmuştur.

6.2.4.1 FP Newspapers Karlılık ve Mali Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2013 yē itibarēyla 106 Milyon Kanada Dolarē gelire sahip olan FP Canadian Newspapers Limited Partnership'ın 2013 yē net karē 18.8 Milyon Kanada Dolarē tutarēdadır. 2004 yēndaki durumuyla kēyaslandē ānda 111 Milyon Kanada Dolarē gelirinin %4 dūkk ile 106 Milyon Kanada Dolarē'na dūktū'ū gözlemlenirken, karlıdē ē 3.7 Milyon Kanada Dolarē'ndan 14.2 Milyon Kanada Dolarē'na çēktē ē görölmektedir. Karlılık artēndaki en önemli neden ise finansman giderlerindeki azalma olmuştur.

Finans ve diēer gelirler haricinde karlıdē a bakıldē ānda faaliyet gelirlerinin önemli oranda korunduē u gözlemlenmektedir. 2004 yē ile kēyaslandē ānda giderlerin aynē seviyede tutulduē u, dūkk'ın ise az da olsa gelir kaybēndan kaynaklandē ē görölmektedir.

Tablo 91

FP Canadian Newspapers Limited Partnership Özet Gelir Tablolarē(2004-2013) *

Milyon Kanada \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	111,2	116,9	122,2	125,9	121,1	113,9	110,0	111,3	111,5	106,3
Faaliyet ve üretim giderleri	86,9	92,8	96,8	97,3	97,7	89,6	85,5	87,9	89,9	86,3
FAVÖK	24,3	24,1	25,5	28,5	23,4	24,3	24,6	23,4	21,6	20,0
Amortisman ve itfa payı	4,5	3,8	4,1	4,5	4,7	4,5	6,0	4,4	4,3	4,2
Diēer faaliyet giderleri/(gelirleri)	-	-	-	-	0,4	1,9	-	0,3	0,6	-
Faaliyet Kar/(Zarar)	19,8	20,2	21,4	24,0	18,3	17,9	18,6	18,7	16,7	15,8
Diēer gelir (giderler)	-4,3	0,0	-1,3	0,0	0,0	-0,2	0,0	0,2	0,2	0,1
Finans gelir/ (gideri)	-11,9	-11,5	-11,0	- 10,3	-10,2	-10,5	-2,6	-2,6	-2,0	-1,7
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	3,7	8,7	9,1	13,7	8,1	7,2	16,0	16,2	14,9	14,2
Vergi Karlıdē ē	-0,1	-0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	-	-	-	-
Net Kar/ (Zarar)	3,7	9,0	9,0	13,4	8,0	7,1	16,0	16,2	14,9	14,2
Azēnlēk paylarē										
Ana ortaklık paylarē	3,7	9,0	9,0	13,4	8,0	7,1	16,0	16,2	14,9	14,2

*2004-2013 yē faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

2004 yēnda 76.8 Milyon Kanada doları olan reklam gelirleri 2007 yēnda 87.1 Milyon Kanada Dolarē ile en yüksek noktānē yakalamış, 2008 ve 2009 yēndaki dūkkiler sonrası 2010-2012 döneminde çok deēikim göstermemiş, 2013 yēnda ise 2012 yēndaki 75 Milyon Kanada Dolarē'ndan 70.3 Milyon Kanada Dolarē seviyesine inmiştir. Tiraj, baskı ve diēer gelirlerdeki toplamda 1.9 Milyon Kanada Dolarē azalma olurken, 2004 yēnda hiç gündemde olmayan dijital gelirler 3.4 Milyon Kanada Dolarē olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak birçok kırketin yüksek gelir kaybēna uğradē ē bir dönemde FPLP'nin faaliyetlerini kontrollü büyüme ve maliyet kontrolü ile karlı tutabildiē i görölmektedir.

Tablo 92
FP Newspapers Gelir K rd n (2004-2013)*

Milyon Kanada \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Reklam	76,8	80,9	84,7	87,1	84,1	76,7	75,3	76,5	75,0	70,3
Tiraj	26,7	27,1	28,3	29,1	27,7	29,6	28,4	27,4	27,0	26,0
Baskı	6,0	6,4	6,6	6,5	6,1	4,8	3,6	3,3	4,8	5,0
Dijital	-	-	-	-	-	-	2,0	2,6	2,9	3,4
Promosyon ve diğer hizmetler	1,8	2,5	2,6	3,2	3,2	2,8	0,8	1,5	1,8	1,6
TOPLAM	111,2	116,9	122,2	125,9	121,1	113,9	110,0	111,3	111,5	106,3

*2004-2013 y d  faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Şirketin 2004 y d ndaki varlık büyüklüğü   157.3 Milyon Kanada Doları iken ve  irket 2004-2013 döneminde her y d  kar etmek iken bilançonun küçülmesinin iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi  irketin da   d bilir nakti düzenli olarak da   mas ve da   t    tutar n elde ettiği kardan daha fazla olduğu y d lar n  o  n lukta olmasıdır. Birçok  irkette bir önceki y d n kar da   d rken, FPLP de içinde olunan y d n beklenen kar ve nakit durumu göz önüne alınarak her ay temettü avans keklinde da    n yapıdmakta, kara ilave olarak tüm da   d bilir fonlar göz önüne alınarak da    n yapıdmaktadır. 2004-2008 y d lar  içindeki 5 y  içinde elde ettiği karlar toplam 43 Milyon Kanada Dolar iken, ayn d nem içinde temettü olarak da   t      tutar 56.9 Milyon Kanada Doları olmuştur. Yine aynı dönem içerisinde ortaklar  irkete 8.5 Milyon Kanada Doları tutarında sermaye katkı nda bulunmuş, dolay  yla varlık büyüklüğü  ndeki azalma daha sınırlı olmuştur. 2008 y d n n son çeyreğinde baklayan ve 2009 y d nda da devam eden küresel krizin de etkisiyle  irket 2009 y d sonras ndaki y d larda temettü da    n nda daha tutucu davranmış, ödediği temettü tutarları ilgili y d n karını akınam   . 2009-2012 y d lar  arasında toplamda elde edilen 54.2 Milyon Kanada Doları gelire karışık da    dan tutarlar toplam 39.5 Milyon Kanada Doları olarak ger eklekmiktir. Böylelikle ufak çaplı kredi geri  demelerine rağmen 2008-2012 döneminde şirketin varlık büyüklüğü   aynı seviyelerde kalmış. 2013 y d  incelendiğinde ise şirketin yeniden elde ettiği kardan fazla temettü da   t     g zlemlenmekte, 14.2 Milyon Kanada Dolar kara karışık 19 Milyon Kanada Doları temetti da    dd     tespit edilmektedir. Bu nedenle varlık büyüklüğü  ndeki 10 Milyon Kanada Doları tutarındaki küçülmenin bir kısmının bu sebeple olduğu g r lmektedir. Bunun d  n nda da yapılan yaklak  2 Milyon Kanada Doları tutarındaki kredi ve finansal kiralama ödemesi de bir bakka faktördür.

Şirketin 2004 y d ndaki borçluluğunun temeli, k  anda gelir kaynağını oluşturan Winnipeg Free Press ve Brandon Sun gazetelerini 2001 y d nda 150.3 Milyon Kanada Dolarına

satın almasıdır. Satın alma sırasında ortaklarından 155 Milyon Kanada Doları tutarında sermaye katkısı alan şirket, 2002 yılındaki halka açılımla şirket hissedarlarına 124.3 Milyon Kanada Doları geri ödeme yapmış, bunu 59.6 Milyon Kanada Doları kredi, yaklaşık 68 Milyon Kanada Doları tutarında tahvil ile finanse etmiş, 2002 yılı sonunda 127.6 Milyon Dolar borcu olmuştur. 2003 yılında bu tutar hemen hemen değişmemiş, 126.6 Milyon Dolar olarak gerçekleşmiştir. Şirket 2004 ve 2005 yıllarında da daha ufak çaplı satın almalarına devam etmiş, mevcut borçluluk seviyeleri 2010 yılına kadar devam ederek 2004-2009 yıllarında yıllık 10 ila 11 Milyon Kanada Doları arasında faiz gideri kaydetmiştir. 31 Aralık 2009 tarihinde mevcut tahvillerin sermayeye çevrilmesi sonrasında 2010 yılında şirketin borçluluk oranı azalmış, bu tarihten sonra kredi tutarı 40-50 Milyon Kanada Doları arasında değişkenlik göstermiştir. Buna bağlı olarak azalan finansman giderleri, şirketin karlılığına olumlu yönde katkı yapmasına neden olmuştur.

Tablo 93
FP Canadian Newspapers Limited Partnership Özet Bilançoları (2004-2013)*

Milyar Kanada \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	15,3	17,5	19,1	23,8	23,6	24,3	23,4	26,0	34,1	27,5
Duran Varlıklar	142,1	139,8	135,4	129,9	126,9	122,4	121,6	124,1	116,5	112,5
TOPLAM VARLIKLAR	157,3	157,3	154,5	153,7	150,5	146,7	145,0	150,1	150,6	140,1
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	72,0	14,1	14,1	14,4	14,8	72,8	16,3	17,3	13,4	11,7
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	65,7	123,4	119,7	115,7	116,3	0,6	51,8	55,3	60,1	51,4
Özsermaye	19,6	19,8	20,7	23,6	19,5	73,3	77,0	77,5	77,2	76,9
TOPLAM KAYNAKLAR	157,3	157,3	154,5	153,7	150,5	146,7	145,0	150,1	150,6	140,1

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.2.4.2 FP Newspapers Oran Analizi

FP Canadian Newspapers Limited Partnership'in likidite oranları incelendiğinde cari oranının bir tek 2004 yılında tehlikeli sınıra yaklaştığı görülmektedir. Bunun nedeni şirketin 59.6 Milyon Kanada Doları tutarındaki kredisinin kısa vadeye düşmesi olmuştur. Bahsi geçen kredinin yenilenmesiyle durum sonraki yıllarda normale dönmüştür. Benzer bir durum 2009 yaşanmış, şirket kısa vadeye düşen yaklaşık 60 Milyon Kanada Doları borcunu HSBC bankası ile 2013 yılı sonuna kadar geçerli olmak üzere yenilemiş, bu kredi anlaşmasının bir parçası olarak hissedarlarından aldığı tahvile dayalı borcu ise sermayeye çevirmiştir. Bu borç yapılandırma aksiyonları sonrasında şirketin likidite oranları önemli oranda iyileşme göstermiştir. 2010, 2011 ve 2012 yıllarında dağılabilir karın tamamının dağılmaması ise nakit durumuna ilave katkıda bulunmuştur. Şirketin stok tutarının oldukça düşük olması cari oran ve likidite

oranlarē birbirine yakē seyretmektedir. İdeali 0.2 olan nakit oranēnē normalin çok üstünde olduğu gör÷lmekte, 2010-2013 döneminde nakit oranēnē akēya kaçtđ ē kırketin nakit bakiyesinin az gör÷lür bir şekilde ticari alacaklarēnē yakaladđ ē gör÷lmektedir. Fazla nakit, kaynaklarē verimli kullanēnē konusunda bir eksikliğ e ıkarret etmektedir.

FPLP'nin finansal yapē oranlarē incelendiđ inde borçluluk oranēnē 2004-2008 yēlarē arasēnda akēya kaçmakta ve neredeyse %100ē yaklakđ ē gör÷lmektedir. 2009 yēdēnda hissedarlardan alēan ve tahvile bađ lē finansal borçlarēn sermayeye dönüktür÷lmesi sonrasēnda oran ideal ölç÷lere kavukmuk ve 2013 yēēna kadar %50 olan bu oran korunmuktur. 2004 ve 2009 yēlarēnda kēsa vadeye dükēn bir kredi nedeniyle ideali %30 olan kēsa vadeli kaynaklarēn toplam kaynaklara oranē sērasēyla %50 ve %100ü bulmuk, kredilerin yenilenmesi sonraki yēlarda %30ūn altēna dükmtür. Uzun vadeli borçlarēn garantisi olarak da gör÷lebilecek maddi duran varlēklarēn uzun vadeli borçlara oranē ise deđ ikenlik göstermekle birlikte %70 ile ideali %100 olan oranē bir miktar altēdadē. 2009 yēdēndaki normalin dēēnda gerçekteken oran ise o yē uzun vadeli borçlarēn yaklakē yarēēnēn kēsa vadeye dükmesi, diđer yarēēnēn ise sermayeye çevrilmesi nedeniyle uzun vadeli kaynaklarda hemen hemen hiç bakiye kalmamasē nedeniyle olukmuktur. 1ōn altēnda olmasē beklenen ve maddi duran varlēklara akēē yatēēn yapēēp yapēmadđ ēnē gösteren maddi duran varlēk/özsermaye oranē ise 2008 yēēna kadar akēē seviyelerdeyken, 2009 sonrasēnda daha makul seviyelere gerilemiştir. Bunun bir nedeni de 2008 ve öncesinde temettü dađ ēēnēnēn yüksek seviyelerde olmasē ve birikmik kar olukmamasē aksine azalmasē nedeniyle özsermayenin dükük seviyelerde seyretmesidir. 2009 yēdēndaki sermaye artēē akabindeki yēlarda daha dengeli temettü dađ ēēnē özsermayeyi daha olumlu seviyelere çekmik, böylece bahsi geēēn oran da makul seviyelere gelmiştir.

FPLP faaliyet oranlarē incelendiğ inde karēnēza çēkan ilk veri alacaklarēn devir hēēnēn 2004-2013 döneminde bazē yēlarda daha hēzlē tahsil edilmekle birlikte 2013 yēēnēn sonunda 2004 ile aynē seviyede olduğu udur. Buna karēdēk stok devir hēēnēn yavakladđ ē gözlemlenmekte, ancak stok seviyesinin halihazērda zaten dükük seviyede olmasē bunun ciddi bir sorun olarak algēdanmamasēnē sağ lamaktadır. Maddi duran varlēklarēn devir hēēnēn artmasē ise kırketin amortisman tutarēnēn yapēdan yatēēnlardan az olmasē sonucu maddi duran varlēklarēn azalmasēndan kaynaklanmaktadır. Toplam varlēklarēn devir hēēēn senelik dönemde istikrarēnē en çok koruyan oran olarak önümüze gelmektedir. Kletme sermayesi dönük hēēē için bir

trendden bahsetmek mümkün olmamakla birlikte küresel krizin ardından gelen 2009 yılı hariç genel olarak olumlu bir tablo olduğu gözlemlenmektedir.

Nakit çekimi gerektirmeyen amortisman, itfa payı ve diğer düşüklükleri giderleri hariç faaliyet karının bir ölçümü olan FAVÖK oranı FPLP için halen sektör ortalamalarından üstündedir. Bu oran 2004 yılında %22 iken 2013 yılında %19'a düşmüştür. Buna rağmen diğer şirketlerde yaygınlaştığı görülen istikrarlı düşük oranların FPLP'de tam olarak gözlemlenmemektedir. Son iki yılda diğer yıllara göre 1-2 puanlık bir düşüş olmakla birlikte, bunun bir düşük trendine dönüp dönmeyeceğini ileriki yıllar belirleyecektir. 2004 yılında %18 olan faaliyet kar marjının %15'e düşmesi için de benzer gözlemler geçerlidir. Buna karşılık şirketin 10 sene öncesindeki borçluluk oranının azalmasıyla finansal giderleri azalması, bu durum net kar marjına doğrudan olumlu olarak yansımaktadır. Böylece 2004 yılında %3 olan kar marjı 2013 yılında %13'e yükselmıştır. Özsermaye karlılığı ve varlık karlılığı da çok yüksek oranlarda seyretmekte, diğer şirketlerde az görülen bir performans ile sırasıyla %19 ve %10 oranlarından yakaladıkları görülmektedir. FPLP'nin ana ortağı olan FP Newspaper Inc. halka açık iken FPLP halka açık bir şirket değildir. FPLP'nin çıkarılmak hisse adedi 14,086,923 adet olup, 2004-2013 döneminde değişimlik göstermemiştir. Bu bilgi ışığında hisse başına karlılık incelendiğinde özellikle son dört yıldan beri hisse başına karlılığın 1 Kanada Doları seviyelerinde seyretiltiği görülmektedir.

Tablo 94
FP Canadian Newspapers Limited Partnership Likidite, Finansal Yapı
Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	0,2	1,2	1,4	1,7	1,6	0,3	1,4	1,5	2,5	2,3
Likidite oranı	0,2	1,2	1,3	1,6	1,5	0,3	1,4	1,4	2,5	2,2
Nakit oranı	0,0	0,1	0,3	0,7	0,5	0,1	0,4	0,5	1,3	0,9
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	1,0	0,2	0,2	0,2	0,2
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	66,8	0,7	0,7	0,6	0,7
Maddi duran varlık/ özsermaye	2,9	2,7	2,5	2,1	2,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	8,9	8,5	9,1	10,7	9,4	8,8	8,4	8,1	8,0	8,9
Stokların devir hızı	89,0	87,3	94,8	86,7	57,5	90,2	89,4	66,9	69,2	71,8
Maddi duran varlıklar devir hızı	2,0	2,2	2,3	2,5	2,5	2,6	2,9	2,7	2,9	3,1
Toplam varlıklar devir hızı	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8
Ölçüm sermayesi devir hızı	-2,0	34,2	24,2	13,4	13,8	-2,3	15,5	12,7	5,4	6,7
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	22	21	21	23	19	21	22	21	19	19
Faaliyet Karı	18	17	17	19	15	16	17	17	15	15
Net Dönem Karı	3	8	7	11	7	6	15	15	13	13
Özsermaye karlılığı	19	45	44	57	41	10	21	21	19	19
Toplam varlık karlılığı	2	6	6	9	5	5	11	11	10	10

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.2.5 Glacier Media

Glacier Media Inc. 1988 yēānda bir içme suyu kirketi olarak kurulmuş, 1998 yēānda bu faaliyetlerini durdurarak bir dizi satē alma sonrasında yazēē basē ve dijital medya kanalēyla birincil ve gerekli bilgiler ile bunlarla ilintili hizmetleri saē layan bir bilgi ve iletişim kirketine dōnūkmūktūr. Glacier Mediaōnēn diēer üç gazete kirketinden farkē yayēnlarēnēn daha çekitli olmasēē. Sektōrel ve meslek gruplarēna hitap eden yayēnlarēnēn yanēēa konferans ve etkinlikler dūzenlemek de faaliyet alanlarēarasēdadē. Ayrēca kirket hem 2004 yēāna kadar olan dōnemde hem de 2004 yēāndan 2013 yēāna kadar hemen hemen her yē bir satē alma yapmē ve būyūmesini bu yolla saē lamēē.

2013 yēēiçinde 7 gūnlūk gazetesi bulunan Glacier Mediaōnēn en yūsek tirajlē gazetesi gūnde ortalama 52.460 adet tirajē bulunan Times Colonist gazetesidir. Bunun dēānda Daily News (Dawson Creek), Alaska Higway News, The Kamloops Daily News, Nanaimo Daily News, Alberni Valley Times ve Prince George Citizen gazetelerini yayēnlarken, 2013 yēēiçinde Kamloops Daily Newsōun yayēē durdurulmuş, Dawson Creek Daily News Alaska Highway News ile birlekmiktir.

Glacier Media bugūnkū būyūklūē ūne yoē un bir satē alma faaliyeti sonucunda ulakmēē. Bu satē almalarē belli bakēlarēkū kēkildedir:

- 28 Nisan 2000ēde STP Specialty Technical Publishers Inc., 9 Ocak 2002ēde Western Producer Publications, 9 Ekim 2003ēde Farm Business Communications
- 22 Mart 2004ēde bir grup topluluk gazetesi sahibi Saskatwechan Newspaper Grubuōnun %92.5 hissesi (2003 yēēgelirlerine gōre 4.9 Milyon Kanada Dolarē gelir katkēē)
- 9 Aē ustos 2004ēte yine bir grup topluluk gazetesi sahibi Pasquia Publishing Ltdōnin %100 hissesi
- 16 Aē ustos 2004ēte bir adet topluluk gazetesi olan Weyburn Reviewōun %80 hissesi
- 11 Ocak 2005ēde medikal eē itim alanēnda yazēē ve basēē yayēnlar, cd ve videolar ūreten CD Pharma Interactive Medical Productionsōn %85 hissesi
- 28 kubat 2005ēte bir grup topluluk gazetesi sahibi Pennand Incōn %100 hissesi

- 6 Temmuz 2005’de topluluk gazeteleri ve ik dünyasına hitap eden yayınlar olmak üzere 2 ikolu olan Madison Publishing Inc.’in %99.95 hissesi (14.7 Milyon Kanada Doları gelir katkı)
- 30 Aralık 2005’de Fundata Canada Inc.’in %50 hissesi;
- 1 Ocak 2006’da Great West Newspaper Group Ltd’nin %50 hissesi;
- 6 kubat 2006’da bir dizi ticari dergi, rehber, bültenler, elektronik veri tabanı İngiliz Kolombiya’da günlük ve haftalık gazeteler ve bunlara bağılı baskı hizmetleri, haftalık emlak gazetesi ve yine İngiliz Kolombiya’da yer alan Kodiak Press’in sahibi olan Hollinger Canadian Newspapers’in %87 hissesi;
- 15 Eylül 2006’da topluluk gazeteleri sahibi Alta Newspaper Group Ltd’nin %50 hissesi ile Ağustos 2007’de aynı kirkete ait ilave bir %9 hisse;
- 16 Kasım 2006’da Continental Newspapers Ltd’nin %25 hissesi ve Haziran 2008’de aynı kirkete ait %2.6 ilave hisse;
- 2007 yılında içinde İngiliz Kolombiya’da Manitoba ve Saskatchewan şehirlerinde bazı topluluk gazeteleri ve Rhode Island Suburban Newspapers Inc.’in %50 hissesi;
- 1 Ocak 2008’de enerji sektöründe yayınları olan JuneWarren Publications’in %100 hissesi;
- 2008 yılında içinde PrintWest Communications’in %50 hissesi ile bazı topluluk gazeteleri;

Glacier Media 2010 yılında içinde Batı Kanada’da bazı topluluk gazetelerini alırken bazıları satmak, 2008’de %50’sini satan aldığı PrintWest Communications’in kalan %50 hisselerini de edinmiştir. Bunun dışında yine 2010 yılında ana ürünü Ag Dealer olan ve tarım makineleri alan satan bir web sitesinin sahibi Ideal Publishing Solutions’in satan alanında tamamlanmıştır. Glacier Media 2010 yılından baklayarak kirket satan alanların dijital medya alanına kaydırmak, bunlardan bazıları kadınlar için bir yaşam tarzı web sitesi olan vitamindaily.com, madencilik üzerine küresel bir bilgi sağlayıcı olan infomine.com’da %50 hisse, çiftçilik üzerine ortak bir girişim olan weatherfarm.com olmuştur. Ayrıca bugün en yüksek tirajlı günlük gazetesi olan Times Colonist’i de 1 Aralık 2011’de Postmedia Network’den İngiliz Kolombiya’da yayın yapan bir medya portföyünü aldığı anda edinmiştir.

Tüm bu satan alanların sonucunda 2004-2013 döneminde pek çok medya kirketinin gelirleri azalırken Glacier Media 6 kattan fazla büyümeyi başarmıştır.

6.2.5.1 Glacier Media Karlılık ve Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Bir önceki bölümde detaylar verildiği üzere pek çok satışın alınması sonrasında 6 kattan fazla büyüme elde eden Glacier Media'nın 2013 yılı gelirleri 295.6 Milyon Kanada Doları net zarar ise 65 Milyon Kanada Doları olmuştur. 2004-2013 döneminde ilk defa zarar eden şirketin bu zararına 2013 yılında kaydedilen ve 79 Milyon Kanada Dolarına yaklaşan kâriye ve maddi olmayan duran varlık değer düşüklüğü gideri neden olmuştur. Bu değer düşüklüğü, yazdaki basındaki yapısal değişiklikler sonrasında yazdaki basın varlıklarının gelir yaratma potansiyelinde gerçekleşen düşüş sonucunda kaydedilmiştir. Küresel krizin yakındığı 2008 sonrasında her yıl değer düşüklüğü kaydedilmiş, ancak tutarlar 2009 yılı için 5.8 Milyon, 2010 yılı için 4 Milyon, 2011 yılı için 9.2 Milyon, 2012 yılı için ise 8.5 Milyon Kanada Doları olarak gerçekleşmiştir. Ancak en ciddi tutar 2013 yılında kaydedilmiş, karlılığı önemli oranda baltalamıştır. Bununla birlikte daha önce yapıdan yatırımların gelir getirme kabiliyetiyle ilgili bir gider olduğu için ilgili yılda nakit çıkışına sebep olmamıştır. Amortisman hariç faaliyet karı olan FAVÖK rakamları incelendiğinde şirketin her yıl bu tutarı arttırdığı ancak 2013 yılında bir azalma yakındığı tespit edilmektedir. 2004-2013 yıllarında istisnai 1-2 dönem hariç karlılığı ve gelirlerini arttıran Glacier Media dahi 2013 yılında iyice belirginleşen yazdaki basın gelir düşüşü trendinden etkilenmiştir.

Tablo 95
Glacier Media Özet Gelir Tabloları (2004-2013)*

Milyon Kanada \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	41,2	62,6	186,2	216,4	249,1	229,1	242,6	267,4	330,0	295,6
Faaliyet ve üretim giderleri	33,9	51,2	149,9	169,1	197,7	193,3	198,5	218,3	279,6	262,9
FAVÖK	7,3	11,4	36,3	47,3	51,4	35,8	44,1	49,1	50,4	32,7
Amortisman ve itfa payı	2,5	2,8	8,7	9,1	10,5	12,0	13,5	14,1	15,9	13,9
Diğer faaliyet giderleri/(gelirleri)	-	-	-	-	-	5,8	4,0	9,2	8,5	79,0
Faaliyet Karı/(Zararı)	4,8	8,6	27,6	38,2	40,9	18,0	26,6	25,9	26,0	-60,2
Diğer gelir/ (giderler)	-	-	-	1,2	-6,6	0,6	1,3	13,0	1,3	- 6,0
Finans gelir/ (gideri)	-0,8	-1,4	-9,5	-10,5	-9,1	-6,5	- 6,2	-4,6	- 6,1	- 5,5
Vergi Öncesi Karı/(Zararı)	4,0	7,3	18,1	28,9	25,2	12,1	21,7	34,3	21,2	-71,7
Vergi Karşılığı	1,6	1,8	4,4	-3,0	-4,7	- 3,4	-0,7	6,6	6,3	-9,9
Net Kar/ (Zararı)	2,4	5,5	13,7	31,9	30,0	15,5	22,4	27,7	14,9	-61,8
Azınlık payları	- 0,2	-0,2	-0,7	-1,3	-1,7	-1,6	- 1,8	-2,0	- 4,3	-3,0
Ana ortaklık payları	2,2	5,3	13,0	30,6	28,3	13,9	20,6	25,7	10,6	-64,9
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	25	34	74	93	93	93	92	90	89	89
Hisse başına kar/(zarar)	0,09	0,16	0,18	0,33	0,30	0,15	0,22	0,29	0,12	-0,73

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Glacier Media'nın bilanço büyüklüğü yaptığı kirket satın almaları sonucunda her yıl büyümüş, 2013 yılında gelindiğinde 2004 yılındaki 76 Milyon Kanada doları seviyesinden 514 Milyon Kanada Doları seviyesine erişmiştir. 2013 yılında kaydedilen değer düşüklüğü sonrası yaşanan daralma hariç her yıl artan varlıkları en önemli seçmeye Hollinger Canadian Newspapers, Alta Newspapers ve Continental Newspapers hisselerinin alındığı 2006 yılında yapılmıştır. kirket satın almaları sonucunda doğan maddi, maddi olmayan duran varlık ve özellikle de kerefiye nedeniyle duran varlıkların varlıklar içindeki ağırlığı fazla olmuş, 2013 yılı itibarıyla kirketin varlıklarının %14'ü dönen varlıklardan oluşurken %86'sı duran varlıklardan oluşmaktadır. Buna karşılık kirketin borçluluk seviyesi hiçbir zaman akıya kaçmamış, 2004 yılında %51 olan özkaynakların oranı 2013 yılında gelindiğinde artarak %65 seviyesine çıkmıştır. FP Newspapers Limited gibi karlı bir kirket olması rağmen Glacier Media'nın temettü dağıtımında hiçbir yılda akıya kaçmadığı gözlemlenmiştir. 2013 ve 2012 yıllarında her iki yılda da 5.5 Milyon Kanada Doları temettü dağıtan kirket, 2004-2013 döneminde ilk kez 2011 yılında temettü dağıtmıştır. Önceki yıllardaki karlılığı a rağmen temettü dağıtmamasının nedeni kredi geri ödemesi yapılmaması olmuştur. Kredi geri ödemesi ve nakit çekilmesine rağmen varlık büyüklüğünde daralma olmaması ise halka arz edilen hisseler sayesinde sağlanan nakit girişi olmuştur.

Tablo 96
Glacier Media Özet Bilançoları(2004-2013)*

Milyar Kanada \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	9	25	61	50	58	48	52	77	77	71
Duran Varlıklar	67	153	415	420	461	455	456	517	547	443
TOPLAM VARLIKLAR	76	178	477	470	519	504	508	594	624	514
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	13	18	67	38	53	51	49	73	69	62
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	25	30	170	152	157	130	119	167	158	119
Özsermaye	39	130	240	280	309	323	340	355	396	333
TOPLAM KAYNAKLAR	76	178	477	470	519	504	508	594	624	514

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.2.5.2 Glacier Media Oran Analizi

Glacier Media'nın likidite oranları incelendiğinde ortaya çıkan tablo genel olarak istikrarlıdır. 2010-2013 döneminde cari oran hiç değişiklik göstermemiş 1.1 olarak gerçekleşmiştir. Stokların kirket aktifinde önemli bir yer tutmaması nedeniyle cari oranın da aynı seviyelerde olduğu görülmektedir. Her ne kadar cari oran ideal oran olan 2'nin altındaysa da likidite oranının ideal oran olan 1 civarında seyretmesi herhangi bir ödeme güçlüğü

olmadığına işaret etmektedir. Nakit oranı konusunda ise firmanın zaman zaman gereğinden az nakit tuttuğu görülmekte, ideal oran olan 0.2'nin altında oranlarda çalışmaktadır.

Şirketin yaptığı en yoğun miktarda satın almaya rağmen finansal yapı oranlarında kaldıraç kullanmada akıllıca kaçmadığı gözlemlenmekte, bu durum satın almaların özkaynaklar yoluyla finanse edildiğine işaret etmektedir. Finansal kaldıraç oranının en yoğun satın almanın yapıldığı 2006 yılında bile %50'yi aşmadığı görülmekte, kısa vadeli borçların toplam borçlar içindeki payının da ideal oran olan %30'u aşmadığı tespit edilmektedir.

Şirketin kreditorleri açısından bir garanti tekil eden maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara oranının ise ideal oran olarak kabul edilebilecek 1 seviyesinin çok altında olduğu görülmektedir. Bunun nedeni şirketin yaptığı satın almaların serasında ödediği paranın aldığı şirketin net varlıklarına akan tutarı olan kerefiye ve maddi olmayan duran varlıklara verildiğini göstermektedir. Satın alınan şirketlerin maddi duran varlıklarının daha az miktarda sermaye kalmasından ötürü bu oran düşük kalmıştır. Maddi duran varlık/ özsermaye oranının genellikle 1'in altında olması sermayenin maddi duran varlıklara yatırılmasında akıllıca kaçmadığını göstermekle birlikte Glacier Media için oran bir miktar düşük kaldığını göstermektedir. Yapılan yatırımlar genellikle satın alınan şirketlerin marka ve diğer elle tutulamayan varlıklarına yapılmıştır. Bu şirketlerin diğer kayba uğraması veya diğer kollarının popülaritesini kaybetmesi durumunda ciddi bir risk doğabileceğini göstermektedir. Zira nakide dönüştürülebilecek maddi duran varlık değeri düşülmüştür.

Glacier Media'nın faaliyet oranları incelendiğinde 2004 yılı ile karşılaştırıldığında alacakların devir hızında %38 gibi önemli bir yavaşlama gözlemlenmektedir. Bunun anlamı 2004 yılında ortalama 43 günde tahsil edilen alacakların 2013'te gelindiğinde 69 günde tahsil edilmeye başlanmasıdır. Buna karşılık stokların devir hızı artmış, 2004'te 8.6 günde nakide dönüşen stoklar, 2013 yılında gelindiğinde 7.1 günde nakide dönüşmeye başlamıştır. Maddi duran varlıkların devir hızı yeterlilik göstermekle birlikte 2004 yılı ve 2013 yılı arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Glacier Media'nın varlık devir hızı 2013 yılında 0.6 olarak gerçekleşmiş, önceki yıllara göre bir miktar iyileşme göstermiştir. Bununla birlikte diğer üç Kanada şirketiyle karşılaştırıldığında bir miktar düşük kaldığı tespit edilmektedir. Şirketin işletme sermaye hızının yüksek olması genel olarak olumlu bir görüntü vermektedir.

şirketin son on yıldıki karlılık oranları incelendiğinde, gelirlerini 2013 yılında hariç önemli oranda arttırmalarına karşılık, FAVÖK, faaliyet kar, net dönem kar marjlarında düşüşler gözlemlenmektedir. şirket 2011 yılına kadar diğer medya şirketlerini etkisi altına alan gelir ve karlılık kayıplarından kendini koruyabilmişken, 2012 ve 2013 yıllarında genel trendden kendisini kurtaramamıştır. Oransal anlamda özsermaye ve toplam varlık karlılığı marjları da en düşük yüzdeleri 2012 ve 2013 yıllarında tecrübe etmiştir. Hisse başına kazanç 2012 dahil benzer oranlarda seyrederken 2013 yılında kaydedilen değer düşüklüğü karşılığı bu rakamı ciddi şekilde olumsuz etkilemiştir. Mevcut değer düşüklüğüne yenisi eklenmediği takdirde karlılığı ilerleyen yıllarda devam etmesi mümkün olmakla birlikte yazdığımız basındaki düşük trendi sonucunda karlılıkta bir miktar daha gerileme ihtimali yüksek görünmektedir.

Tablo 97
Glacier Media Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları(2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	0,7	1,4	0,9	1,3	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1
Likidite oranı	0,6	1,3	0,9	1,2	1,0	0,8	0,9	1,0	1,0	1,1
Nakit oranı	0,2	0,7	0,3	0,2	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,5	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4
Maddi duran varlık/ özsermaye	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	8,5	7,5	5,9	6,1	6,2	6,8	6,1	4,6	5,3	5,3
Stokların devir hızı	42,5	64,2	68,6	73,2	30,8	33,9	36,1	40,2	48,9	51,5
Maddi duran varlıklar devir hızı	6,2	7,5	6,7	7,4	6,3	5,2	4,9	3,6	3,9	5,9
Toplam varlıklar devir hızı	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
İşletme sermayesi devir hızı	-10,5	9,7	-33,0	18,7	60,3	-99,3	96,5	66,5	45,0	34,6
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	18	18	19	22	21	16	18	18	15	11
Faaliyet Karı	12	14	15	18	16	8	11	10	8	-20
Net Dönem Karı	6	9	7	15	12	7	9	10	5	-21
Özsermaye karlılığı	6	4	6	11	10	5	7	8	4	-19
Toplam varlık karlılığı	3	3	3	7	6	3	4	5	2	-12

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.3 ALMANYA GENEL DEĞERLENDİRME

PwC Outlook 2014-2018 raporuna göre 2013 yēē medya gelirleri 113 Milyar ABD Dolarēna yaklaēan Almanyaēnē medya gelirleri G7 ūlkeleri arasēda Amerika Birleēik Devletleri ve Japonyaēnē ardēndan ūçūncū sērada yer almaktadır. Būylece Almanya, Avrupa ūlkeleri arasēda medya gelirleri aēēēndan birinci sērada gelmektedir.

2013 yēēiēinde yaklaēık 113 Milyar ABD Dolarē tutarēda olduē u ūngūrūlen medya gelirleri iēinde en būyūk payē 19.4 Milyar ABD Dolarē ile B2B harcamalarē ile 18.5 Milyar ABD Dolarēna yaklaēan internet erikimi harcamalarē alēken gazeteciliē in gelirlerinin 10.5 Milyar ABD Dolarē olduē u hesaplanmakta, bu tutarla gazetecilik Almanya medya gelirlerinden %9.3 pay almaktadır.

Birēok ūlkede olduē u ūzere Almanyaēda da geētiē imiz on yēda en ēok būyūyen medya sektūrū %725 ile internet reklamcēē ē olmuētur. %34 būyūyen Alman ēē lence ve medya sektūrūnde internet reklamcēē ē hariē ortalamanē ūzerinde būyūyen diē er sektūrler %103 ile internet erikimi, %68 ile mūzik sektūrū, %66 ile video oyunlarē %46 ile televizyon abonelik ve lisanslarē %36 ile B2B yayēncēē ē olmuētur.

Tablo 98
Almanyaēda Toplam Eē lence&Medya Gelirleri
2004-2013 Karēdaktēmasē

Mecra	2004	% Pay	2013	% Pay	% Deē iēim
B2B yayēncēē ē	14.107	16,78%	19.204	17,02%	36%
İnternet Eriēimi	9.095	10,82%	18.494	16,39%	103%
TV Abonelik ve Lisanslarē	10.797	12,84%	15.765	13,97%	46%
Kitap Yayēncēē ē	10.054	11,96%	12.632	11,20%	26%
Gazete Yayēncēē ē	13.031	15,50%	10.519	9,32%	-19%
Dergi Yayēncēē ē	6.818	8,11%	7.319	6,49%	7%
İnternet Reklamcēē ē	825	0,98%	6.807	6,03%	725%
TV Reklamcēē ē	5.649	6,72%	5.550	4,92%	-2%
Radyo	4.567	5,43%	4.577	4,06%	0%
Mūzik	2.565	3,05%	4.316	3,83%	68%
Film Eē lence	3.905	4,64%	3.798	3,37%	-3%
Video Oyunlarē	1.614	1,92%	2.672	2,37%	66%
Aēēkhava	1.054	1,25%	1.182	1,05%	12%
TOPLAM	84.081	100,00%	112.833	100,00%	34%

Kaynak: PwC Outlook 2014-2018

Almanyaēda birēok G7 ūlkesine kēyasla kitap, gazete, dergi yayēncēē ē gelirlerinin tūm medya gelirlerinden aldē ē payēn halen yūksek olmasēna raē men bu sektūrlerdeki būyūmeler ortalamanē altēda kalmēttē. Bu sektūrler arasēda en ēok būyūyen %26 ile kitap

yayındır. Dergi yayındır %7 büyürken gazete yayındır %19 daralmıştır. İkinci bir gelişme ise film ve eğlence sektörünün %3, televizyon reklamı %2 küçülmesidir.

PwC verilerine göre 2013 yılında gazete yayındır gelirleri 10.5 Milyar ABD Doları olan Almanya'da bu gelirlerin %42'si reklam gelirlerinden, %58'i tiraj gelirlerinden kaynaklanmaktadır. 2004 yılından günümüze gazetecilik gelirleri %19.3 düşmüş, düşüşün tamamı reklam gelirlerinden gelmiştir. %36.5 düşüş yakayan reklam gelirlerinin gazetelerin dijital reklam gelirlerini de içermesine rağmen düşüş devam etmiştir. Buna karşılık tiraj gelirleri 2009 yılında küresel krizin de etkisiyle bir miktar düşmekle birlikte toparlanarak ve belli bir seviyeyi korumaya devam etmiştir. 2004 ile karşılaştırıldığında %0.3 artmıştır.

Tablo 99
Almanya Gazetecilik Sektörü Gelirleri Reklam/Tiraj Dağılımı (2004-2013)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Reklam	6.939	7.059	7.225	7.360	6.877	5.313	5.284	5.208	4.799	4.403
Tiraj	6.092	6.168	6.236	6.236	6.237	5.886	6.022	6.124	6.207	6.116
Toplam	13.031	13.227	13.461	13.596	13.114	11.199	11.306	11.332	11.006	10.519

Kaynak: PwC Outlook 2014-2018; PwC Outlook 2009-2013

6.3.1 Almanya'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar

Almanya'da birçok ülkenin aksine konsantrasyonu gazetecilik üzerine yoğunlaşmak pek çok grup bulunmaktadır. Bununla beraber birçok u nihayetinde ahlâslara ait olan dev yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ana faaliyet konusu gazetecilik olarak öne çıkan medya şirketleri içinde halka açık olan tek şirket Axel Springer'dir. Dünyaca ünlü medya devi Bertelsman mali tablolarında halka açıklayan bir şirket olmakla birlikte halka açık değildir. Ayrıca faaliyetleri arasında gazetecilik çok küçük bir yer tutmaktadır. Bu nedenle Almanya'da ana faaliyet konusu gazetecilik olan halka açık tek medya şirketinin Axel Springer olduğu tespiti yanlış olmamaktadır.

6.3.1.1 Halka Açık Alman Gazetelerinin Karşılaştıkları Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı

Halka açık tek gazete şirketinin Axel Springer olması nedeniyle ülkenin halka açık gazete toplamları konusunda ayrı bir bilgi verilmesi söz konusu olmamaktadır.

6.3.2 Axel Springer

1946 yēānda Hamburgōda kurulan Axel Springerōn bugünkü temeli Hamburger Abendblatt ile Bild gazeteleri ve Horzu dergisinin kurulmasē buna ilaveten Die Welt gazetesinin satēn alēnmasēna dayanmaktadır. Şirket, istikrarlēbir şekilde uluslararasıbir kimlik kazanarak ve dijitalleşerek gūnūmūzde sadece Almanya gazete pazarēnē lideri olmakla kalmamē, aynēzamanda ba lēortaklālarē mūterek tekebbūsleri ve lisanslarēvasāasēyla 40ōn üzerinde ūlkede faaliyet gōsterir hale gelmiktir. Gūnūmūzde Axel Springer gelirlerinin ūte birini uluslararası faaliyetlerinden, bir diğer ūte birini ise dijital faaliyetlerinden elde etmektedir.³¹⁶ Hedefini her zamankinden daha hēzlē ve daha gūlū bir şekilde dijitallemek olarak belirleyen Axel Springer, diğer önemli ik kollarēnē ise bilgilendirici ve eğlendirici gazetecilik, pazarlama faaliyetleri ile seri ilanlar olarak tanēnlamaktadır.

ı modelinin kōkenini gazetecilik olarak tanēnlayan Axel Springer bugün için BILD Grubu ve Welt Grubu tarafēndan ūretilen içeriğini internet kullanēıarēna, okuyucularēna, izleyicilerine ve reklam mūterilerine dijital platform, yazēē basēn ve televizyon kanallarē aracēēyla ulatērmaktadır. Avrupaōnē lider yayēncēkuruluklarēndan biri olan Axel Springerōn gelirleri 2013 yēānda 2.8 Milyar Euro seviyesinde olup, şirketin amiral gemisi olarak tanēnlanabilecek gazetesi Bild, 2013 yēānda gūnde ortalama 2.5 milyonun ūzerinde tirajē ile dūnyanēn en yūksēk tirajlē10 tirajlēgazetesi arasēnda yer almaktadır.

6.3.2.1 Axel Springer Kardatēmalē Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Almanyaōnē halka a tek gazete irketi olan Axel Springer sadece Almanya değil, Avrupa hatta dūnya apēnda ūnde gelen gazete kōkenli bir şirkettir. 2013 yēānda şirketin ciroosu 2.8 Milyar Euro, faaliyet karē 264 Milyon Euro, FAVōK 264 Milyon Euro, net karē ise 197 Milyon Euro olarak gereklemiktir. On yē ūncesi ile kardatēddēē ānda şirketin karlāk oranlarēnda bir daralma olmamē, aksine artē yakanmēktē. 2010-2012 dōneminde hem gelirlerde hem faaliyet karēnda ciddi bir yūksēlik yakanēken 2013 yēāna gelindiğinde gelir ve karlākta önemli bir azalma dikkat çekmektedir. Bunun nedeni bir ik kaybēndan çok, grubun Berliner Morgenpost ve Hamburger Abendblatt adlē bōlgesel gazeteleri ile Hamburg ve Berlinōdeki reklam eklerini, Hōrzu, TV Digital, Funk Uhr, Bildwoche, TV Neu adlē bek

³¹⁶ Axel Springer, https://www.axelspringer.de/en/artikel/The-Company_42994.html, (4 Mayēs 2014)

televizyon rehberini, Bild Der Frau ve Frau Von Heute adlı iki adet kadın dergisi ve tüm bunlarla ilgili dijital faaliyetlerini Funke Mediengruppe'ye satmışlardır. 2013 yılında 920 Milyon Euro karı elde eden bölgesel gazeteler, iki kadın dergisi, beş televizyon rehberinin Funkemedien Gruppe'ye satış konusunda anlaşmaya varmış, bu faaliyetlerden kaynaklanan gelir ve gider kalemleri durdurulan faaliyetler olarak sınıflanmıştır. Bunun yanı sıra grubun başlıca ortaklığı Ringier Axel Springer Media'nın Çekoslovakya'daki faaliyetlerinden günlük Blesk gazetesi, haftalık haber dergisi Reflex ve o ülkedeki otomotiv ve kadın dergileri de 170 Milyon Euro bedelle iki Çekoslovak girişimciye satılmış, bu nedenle bu alandaki gelir ve giderler de durdurulan faaliyetlere sınıflanmıştır. Durdurulan faaliyet olarak sınıflanan faaliyetlerin 2013 yılı gelirleri 572.6 Milyon Euro, faaliyet karı 105.1 Milyon Euro, net kar ise 64.2 Milyon Euro'dur. Bu tutarlar dikkate alındığında Axel Springer'in gelir ve karı elde eden 2013 yılında aslında azalmadığı ve hatta arttığı görülmektedir.

Şirket dijital faaliyetlerine odaklanırken dijital olarak değer yaratma potansiyelini yüksek bulduğu markalarına odaklanarak, bu başlıkta ulusal çapta dağıtılan gazetelerini elde tutmayı tercih etmiştir. Bu nedenle karlı olmasına rağmen bölgesel faaliyetlerini elden çıkarmıştır.

Tablo 100
Axel Springer Özet Gelir Tabloları (2004-2013)*

Milyon Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	2.402	2.392	2.376	2.578	2.729	2.612	2.894	3.185	3.310	2.801
Faaliyet ve üretim giderleri	2.182	2.095	2.097	2.265	2.360	2.379	2.513	2.684	2.786	2.527
FAVÖK	220	297	279	313	369	232	381	501	524	274
Amortisman ve itfa payı	117	83	64	74	112	92	114	139	172	155
Dijital faaliyet gelir/(giderleri)	-187	-129	-92	-105	-86	-71	-150	-73	-88	-145
Faaliyet Kar/(Zararı)	290	343	307	344	342	211	417	435	440	264
Dijital gelir/(giderler)	34	47	64	-496	408	212	-8	10	8	91
Finans gelir/ (gideri)	-34	-24	26	-46	-62	-25	-31	-23	-47	-23
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	290	365	397	-198	688	398	378	421	402	332
Vergi Karı/ (Zararı)	142	135	106	90	117	84	104	132	126	88
Net Kar/ (Zararı)	148	231	291	-288	571	314	274	289	276	244
Azınlık payları	-5	-5	-9	-11	-11	-10	-21	-32	-38	-47
Ana ortaklık payları	143	226	282	-300	560	303	253	258	238	197
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	30,7	30,7	30,7	30,6	30,1	29,7	30,8	98,5	98,7	98,9
Hisse başına kar/(zarar)	4,66	7,38	9,20	-9,78	18,58	10,20	8,20	2,62	2,41	1,99

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Axel Springer, incelemeye konu olan 2004-2013 yılları arasındaki on yıllık dönemde stratejik önceliklerine göre gelirlerine bakıldığında birkaç kez değişmiştir. Tüm değişimlere

karşılık değil ikmleyen tek stratejisi ise dijital gelirlerini arttırmak adına gösterdiği çaba olmuştur. Bu çabaların sonunda 2013 yılında gelindiğinde dijital gelirler tüm gelirlerinin %47.9'una ulaşmıştır.

Axel Springer'in gelirlerine bakıldığında 2004-2006, 2007, 2008-2012, 2012- günümüz olmak üzere 4 dönemde izlemek mümkün olmuştur. Şirket 2004-2006 yılları arasında gelirlerini gazeteler, dergiler, baskı lojistik-hizmet-holding adlarında dört ana başlık olarak incelemektedirken, 2007 yılında bu kategorilere dijital medya alt başlığı eklenmiştir. 2007 yılında ilk kez ayrı şekilde raporlanan dijital medya gelirlerinin 2006 yılı tutarında verilmiştir.

Aşağıdaki tablodan detayları görüleceği üzere 2004-2007 döneminde şirketin gazetecilik gelirleri toplamdan %58-61 arasında değişen paylar almış, dergicilik gelirleri ise %32-33 bandında hareket etmiştir. 2004-2007 döneminde dijital gelirler sıradan %6 gelir getirecek seviyeye yükselmiş, baskı gelirlerinin toplamdaki payı ise %6'dan %20'ye kadar düşmüştür. Lojistik, hizmet, holding gelirleri olarak anılan gelirler ise %3 civarında sabitlenmiştir. 2007 yılında 2006 yılı ile karşılaştırılabilir olarak ilk kez açıklanan dijital medya gelirlerinin içinde gazete ve dergi markalarına bağlı olmayan online markalar ile televizyon ve radyo gelirlerini ifade etmiştir.

Tablo 101
Axel Springer Gelir Karşılığı(2004-2007)*

	2004	2005	2006	2007
Gazeteler	1.398,4	1.442,0	1.457,0	1.493,1
Dergiler	771,4	787,1	783,0	814,1
Dijital Medya	-	-	24,0	152,3
Baskı	144,1	81,0	43,4	45,0
Lojistik/ Hizmet/ Holding	88,1	81,4	68,5	73,3
KONSOLİDE	2.402,0	2.391,5	2.375,9	2.577,9

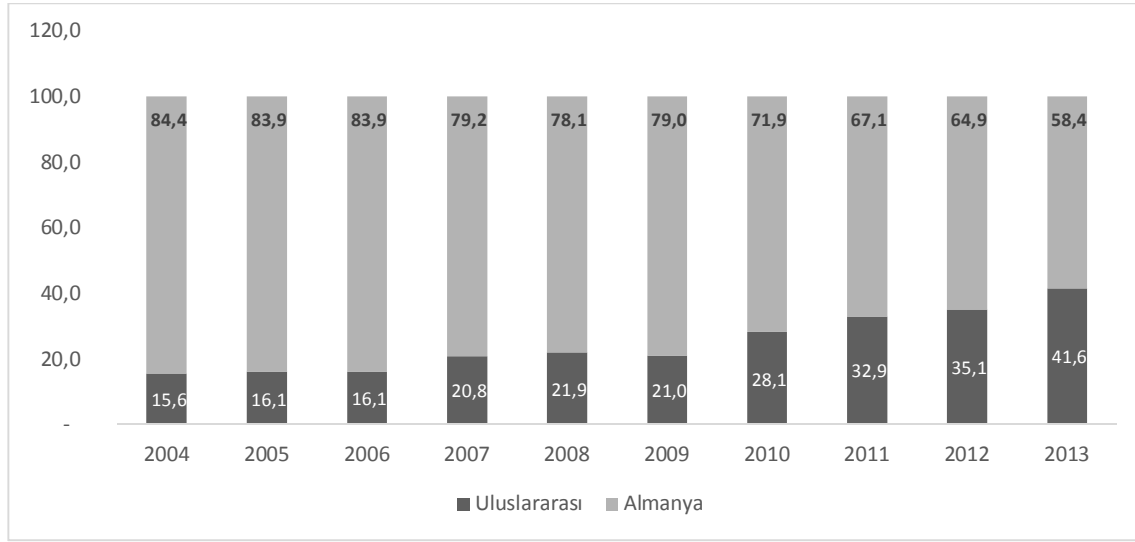
*2004-2007 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

2008 yılında şirket gelirlerine bakıldığında bir kez daha değişim olmuştur. Daha önce gazeteler, dergiler, dijital medya, baskı lojistik/hizmet/holding olarak incelenen gelirler 2008'den başlayarak ulusal gazeteler, ulusal dergiler, uluslararası yayınlar ve hizmet&holding olarak yeniden düzenlenmiştir. Daha önce ayrı bir satır olarak raporlanan baskı gelirleri bu tarihten itibaren hizmet&holding gelirleri altına alınmıştır. Şirket ulusal gazete, ulusal dergi gelirlerini uluslararası yayınlarından ayrıken, dijital medya başlığı altına gazetelerin ve dergilerin dijital gelirlerini de dahil etmiştir.

2013 yādında kırket seri ilan gelirlerine de özel bir önem atfetmık ve gelirlerinde bu kalemi de stratejik gelir kaynağē olarak belirlemiktir. kırketin gelirlerinde üçüncü sēada yer alan seri ilan gelirlerinin payē %14 seviyesinde gerçekleşmiktir. Seri ilan gelir modeli altēda her türlü küçük ikveren ilanē ve emlak ilanē gelirleri bulunmaktadır.

Tablo 103
Axel Springer Gelir Kāḏānē(2012-2013)*

*2013 yġēnda durdurulan faaliyetler kapsamēna alēnan faaliyetlerden ġtġrġ 2012 yġē verileri yeniden dġzenlenmiġtir. Tablo 104ġde gġsterilen gelirler 2012 yġē faaliyet raporundan alēnan yeniden dġzenlenmemiġ gelirlerdir. Bu nedenle iki tablodaki 2012 gelirleri arasēnda durdurulan faaliyetler gelirleri kadar fark bulunmaktadē.



Grafik 17: Axel Springer Gelirleri Ulusal/Uluslararası % Dağılımı

Axel Springer'in son on yıllık özet bilançoları incelendiğinde şirketin varlıklarının yaklaşık %100 büyüdüğü görülmektedir. Bu süreç içinde şirketin dönen varlıklarının toplam içindeki payı %35'ten %23'e gerilemiş, duran varlıkların oranı ise %65'ten %77'ye çıkmıştır. Bunun en önemli nedeni şirketin satın alma ve şirket kurma yoluyla büyümeyi tercih etmesi olmuştur. Satın alınan şirketlere verilen fiyatın net varlığı eşit olan tutarı bilançoda duran varlıklar altında gösterilmektedir. Şirketin duran varlıklarındaki en büyük artışlardan biri 2007 yılında olmuş, Jean Frey AG, Zanox.de AG, auFeminin.com SA, Pin Group AG şirketleri gibi büyük satın almaların yanı sıra bazı küçük şirket satın almaları da olmuştur. Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar bu satın almalarla 528.5 Milyon Euro tutarında artış göstermiş, ancak aynı yıl duran varlıklar içinde yer alan uzun vadeli finansal duran varlıklardaki azalma nedeniyle toplamda yansımada sınırlı olmuştur. Şirketin duran varlıkları 2010, 2011, 2012 yıllarında da ciddi artışlar yaşamıştır. 2010 yılındaki en önemli gelişme Axel Springer AG ve Ringier AG'nin Doğu Avrupa operasyonlarında %50-%50 ortaklığına gitmesi olmuştur. Bu ortaklık sonrasında Axel Springer'in uluslararası gelirlerinin toplam gelirler içindeki payı da %21'den %28'e çıkmıştır. 2011 yılındaki satın almalar ise dijitalleşme stratejisi kapsamında gerçekleşmiş Fransız online emlak sitesi Seloger ve Alman kaufda.de adlı perakendecilere lokasyon bazlı reklam verme imkanı sunan bir alveriş sitesi bu satın almaların en önemlileri olmuştur. Duran varlıkların 500 Milyon Euro'dan fazla arttığı 2012 yılı da satın almalar açısından kayda değer bir yıl olmuştur. Grup 2012 yılındaki satın almalarını dijitalleşme

abalarēna paralel gereklektirmik, Kigilterede Totaljobs Group, Almanyada allesklar.com, Polonyanēn önde gelen portalēonet.pl, satēn alēnan varlēklar olmaktadır.

kirketin varlēklarē büyürken, elbette kaynaklarē da bymktr. Uzun vadeli kaynaklarēn toplamdaki payē getiē imiz on yēda hemen hemen deē ikmezken kēsa vadeli ykmllklrin payē azalmē, zsermayenin payē ise artmēktē. 2004 yēnda %35 olan kēsa vadeli ykmllklrin payē 2013 yēnda %23ē gerilerken, zsermayenin payē ise %37ēden %47ēye kmēktē.

Tablo 104
Axel Springer zet Bilançolarē(2004-2013)*

Milyar Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlēklar	830	996	1.051	1.580	1.093	1.060	1.034	879	967	1.094
Duran Varlēklar	1.563	1.616	2.073	2.245	1.716	1.875	2.570	3.309	3.841	3.680
TOPLAM VARLIKLAR	2.392	2.612	3.124	3.825	2.809	2.934	3.603	4.188	4.808	4.774
Kēsa Vadeli Yabancı Ykmllklr	723	793	677	1.105	699	771	827	874	953	928
Uzun Vadeli Yabancı Ykmllklr	796	634	652	1.504	1.042	966	1.004	1.383	1.602	1.602
zsermaye	873	1.185	1.795	1.215	1.068	1.197	1.773	1.931	2.253	2.244
TOPLAM KAYNAKLAR	2.392	2.612	3.124	3.825	2.809	2.934	3.603	4.188	4.808	4.774

*2004-2013 yēfaaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēktē.

6.3.2.2 Axel Springer Oran Analizi

Axel Springerēn likidite oranlarē incelendiē inde kirketin oldukça istikrarlē bir çizgi izlediē i gözlemlenmektedir. 2004 yēnda 1.15 olan cari oran 2004-2013 yēlarēarasēnda 1.01-1.56 rakamlarēarasēnda deē ikmik, getiē imiz on yēda 1 oranēnē altēna inmemiktir. Kēdal oranēn 2 olarak kabul edilmesine raē men, bu oranēyakalayabilen gazetecilik kirketi sayēēazēnlēktadē. kirketin dönen varlēklarē içinde stoklarēn az olmasēnedeniyle likidite oranēnē ideal oran olan 1ēe yakēn performans gsterdiē i grlmektedir. Bu oranēn 1ēe yakēn olmasēnedeniyle, kēsa vadeli borçlarēnē kēsa vadeli varlēklarēyla karēdamada sorun yakanacaē ē kanaati olukmamaktadır. 2004-2013 döneminde likidite oranēnē en dkk olarak kaydedildiē i yē 2007 olmuē, bunu nedeni irdelendiē inde ise kirketin 2007 yēnda yaptē ē1.4 Milyar Euroēya yaklaēan baē lē ortaklēk ve iktirak hisse alēnlarēndan kaynaklandē ē grlmektedir. Bahsi geçen yēlarda nakit oranēise ideale en yakēn ve üstünde seyreden bir oran olarak dikkat çekmektedir. Nakit oranēnē en dkk olduē u yē cari oranda olduē u gibi 2007 yēnda tespit edilmekte, cari oranla aynēsebepten olduē u belirlenmektedir. En dkk olduē u yē olan 2007ēde dahi nakit oranē0.18 olarak ideal orana yakēn bir oranda gereklekmiktir. Genel olarak bakēddē ēnda Axel Springerēn

likidite ile ilgili bir sorun yakamadı ę likidite seviyesindeki değ ikimlerin yapđan bağ lęortaklık ve ıktirak alęn ve satęnlaręndan etkilendiğ i dikkat çekmektedir.

2004-2013 yęllarę arasęnda Axel Springeręn finansal yapę oranlarę incelendiğ inde kırketin finansal kaldęraç oranęnę hiçbir dęnemde akęęya kaçmadı ę belirlenmektedir. Son 4 yęddan beri 0.51-0.54 bandęnda hareket eden finansal kaldęraç oranę en yüksek olduğ u 2007 yęđında 0.68 seviyesinde gerçektekmiktir. Likidite oranlaręnęn incelemesi sęrasęnda da bahsedildiğ i üzere bu durum 1 Milyar Euroğyu akan kırket satęn alęnlaręnęn doğ al bir sonucu olarak göręlmektedir. Kęsa vadeli yükümlölüklerin toplam yükümlölükler içindeki oranę ideal oran olarak göręlen 0.30ęn bir miktar üzerinde gerçektekmekle birlikte son üç seneden beri ideale yaklağı ęve 2013 yęđnę0.37 ile kapattı ę göze çarpmaktadır. kırketin kreditorlerine olan taahhütlerini garanti altına alan maddi duran varlık/ uzun vadeli yükümlölükler oranę 2004-2006 yęllaręarasęnda 1ęn üzerinde iken sonrasęnda çok dükmük, 2013 yęđnę0.43 ile kapatmęttır. Bunun nedeni son yęllarda kırketin yatęnlaręn maddi duran varlıklardan ziyade maddi olmayan duran varlıklara yönlendirmesi olmuştur. Birçok gazete kırketi için olduğ u gibi Axel Springer de satęn aldı ę kırketler için ödediğ i fiyatę net varlık tutaręnę akan kęsmęnę kerefiye ve maddi olmayan duran varlık olarak kaydetmiştir. Özsermayenin maddi duran varlıklara yatęđmasęnda akęęya kaçđđp kaçđmadı ęnę gösteren maddi duran varlık/özsermaye oranęnę ise 1ęden az olmasębeklentisinin 2004 yęđndaki 1.18 oranęhariç karşıandı ęve oranę 2008ęden baklayarak her yę azalarak 2013 yęđnę0.31 olarak kapattı ę göręlmüştür.

kırketin faaliyet oranlarę analiz edildiğ inde ilk dikkat çeken unsur, alacaklaręn geçtiğ imiz on sene içinde yarędan fazla yavaşlamę olduğ udur. Özellikle 2008 yęđndan sonra bu yavaşlama belirginlik kazanmę, 2008 yęđnda 10.30 olan oran 2013 yęđna geldiğ inde 5.93ęe inmiştir. Bu oranlar 2008 yęđnda ortalama 35 gün olan tahsilat süresinin 2013 yęđnda 61 güne çęktı ęna ıkaret etmektedir. Bu yavaşlamaya rağ men başka ülkelerdeki gazete kırketlerine göre bu sürenin halen makul sęnęlarda olduğ u söylenebilmektedir. Yine de dikkati çeken ve artmasę halinde sorun oluşturunabilme potansiyeli olan bir husus olarak karşınęza çękmaktadır. Stoklarę devir hęzęincelendiđ inde ise pek çok gazete kırketinde olduğ u gibi Axel Springeręn geçtiğ imiz on yęda stoklarę nakite çevirme hęzęnę arttırdı ę göręlmektedir. 2004 yęđnda 15.26 olan oran 2013 yęđnda 38.64 olarak gerçektekmik, iki katęoranęnda hęzlanmęttır. Bunun nedeni ise kırketin stok gerektiren ıklerden çok dijitallekmeye yönelmesi, olunan maliyetler artarken

stokların artmaması olmuştur. 2004-2013 döneminde maddi duran varlı k devir h z da artm , 2.33 den 4.03 ye yükselmiştir. Bunun nedeni ise maddi duran varlı klara yatırımların yavaklayarak maddi olmayan duran varlı klar yönelmesi olmuştur. Varlı k dönük hızında geçtiğ imiz on y da görülen yavaklama ise yapıdan satın almalar ile varlı klar n büyüklüğünün artmas buna karışık gelirlerin on y  öncesine göre aynı oranda artmaması olmuştur. Şirketin  kletme sermayesi devir hızı de   kkenlik g stermekle birlikte hiçbir y  negatif olmad     g r lmektedir. Oranın yüksek olması düşük  kletme sermayesine düşük olması elde fazladan nakit bulunduruldu  una ıkaret göstermektedir. Şirketin  kletme sermayesi gözden ge irildi  inde genellikle 100 Milyon Euro dan az olmad     bunun istisnasının ise 2011 ve 2012 yıllarında gerçekleşen 4.6 ve 13.7 Milyon Euro olduğ u, bu nedenle bu yıllarda normalin üstünde yüksek oranlar hesaplandı   g r lmektedir. Şirketin  kletme sermayesinde genel olarak bir sorun göze çarpmamaktadır.

Birçok gazete şirketin aksine geçtiğ imiz on y  Axel Springerğn karlı  k oranlar n  arttı abildi  i g r lmektedir. Şirketin amortisman, itfa payı k refiye hariç karlı   n  ölçen FAVÖK mar   2004 de %9.2 iken 2013 y  nda %9.8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran 2012 y  nda %15.8 gerçekleşmişken %9.8 e d  mesinin nedeni ise şirketin toplamda %20.4 FAVÖK Mar   olan bölgesel gazeteleri ve  ekoslavakya daki bazı faaliyetlerini sat k amacıyla durdurulan faaliyetlere çekmesi, bu faaliyetlerden elde edilen 65.1 Milyon Euro gelirin FAVÖK kalemlerinde de  il di  er gelirlerin içinde net olarak yer almas olmuştur. Şirketin karlı olmas na ra  men bölgesel gazetelerini satarak ulusal markası Bild e odaklanması stratejik bir tercih olarak dikkat çekicidir. FAVÖK ve faaliyet kar marşının durdurulan faaliyetlere sınıflanan sat acak operasyonların etkisiyle bir önceki y da göre azalmasına karışık net karın bir önceki yıla hemen hemen aynı olması verimlilik anlamında 2013 y  nda bir kayıp olmad    n  göstermektedir. Ayrıca net kar mar   2004 y  nda %5.9 iken 2013 y  na geldiğ inde %7 oranın yakaland     g r lmektedir. Net kar mar   a    ndan en iyi oranının yakaland     y  n küresel krizin ba lad     y  olan 2008 y  nda gerçekleşmesi dikkat çekici bir gelişme olarak kar  n za   km , nedenine inildi  inde ise bu karın 2008 y  nda satış yapıdan Prosieben.Sat.1 Media AG nin satışından gelen 438.3 Milyon Euro kardan kaynaklandı   tespit edilmektedir. Axel Springer için operasyonel anlamda bir kayb n yakaland     en önemli y  küresel krizin etkisini derinleştirdiğ i 2009 y   olmuştur. 2009 y  nda gerçekleşen yaklaşık 117 Milyon Euro gelir kaybı do  rudan FAVÖK ve faaliyet gelirini etkilemiş, buna ilave olarak kaydedilen 31 Milyon

Euro tutarındaki kerefiye ve maddi olmayan duran varlık değer düşüklüğü ise faaliyet gelirlerini ağı etkemiştir. Gelirlerin düşmesi ve değer düşüklüğü ile Axel Springer son on yılda en düşük FAVÖK ve faaliyet kar marjına 2009 yılında yakınmıştır. Buna karşılık net kar marjında aynı gelişmenin görülmemesi diğer gelir içinde yer alan 212.1 Milyon Euro diğer gelirin içinde yer alan ve 211 Milyon Euro'ya yaklaşan bölgesel gazetelerdeki gazete yatırımlarındaki hisse satışlarından kaynaklanmıştır. 2004-2013 döneminde Axel Springer'in genel olarak karlılığı artarken, özsermaye ve varlık karlılığında tersi bir gelişme yaşanmasının nedeni ise gelirlerin belli bir seviyede kalmasına karşılık, varlıkların son on yılda yapılan kırtet satış almaları sonucunda neredeyse %100 büyüyerek iki katına çıkması özsermayenin ise gerek elde edilen karlar gerek bilanço değerlenmesi nedeniyle %157 oranında büyümesinden kaynaklanmıştır.

Tablo 105
Axel Springer Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları
(2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,15	1,26	1,55	1,43	1,56	1,37	1,25	1,01	1,01	1,18
Likidite oranı	1,08	0,98	1,17	0,72	1,12	1,03	0,97	0,92	0,84	0,87
Nakit oranı	0,70	0,84	1,02	0,18	0,22	0,26	0,53	0,28	0,27	0,27
Finansal Yapı Oranları										
Finansal kaldıraç oranı	0,63	0,55	0,43	0,68	0,62	0,59	0,51	0,54	0,53	0,53
K.V. Borçlar/Toplam Kaynaklar	0,48	0,56	0,51	0,42	0,40	0,44	0,45	0,39	0,37	0,37
Maddi duran varlık/uzun vadeli borçlar	1,29	1,29	1,22	0,52	0,72	0,76	0,74	0,54	0,47	0,43
Maddi duran varlık/özsermaye	1,18	0,69	0,44	0,65	0,70	0,62	0,42	0,39	0,33	0,31
Faaliyet Oranları										
Alacakların devir hızı	11,73	13,33	11,67	9,58	10,30	8,65	7,50	7,20	6,59	5,93
Stokların devir hızı	15,26	15,44	19,59	23,12	21,26	27,66	35,06	36,67	38,59	38,64
Maddi duran varlıklar devir hızı	2,33	2,92	2,99	3,29	3,63	3,55	3,91	4,24	4,43	4,03
Toplam varlıklar devir hızı	1,00	0,92	0,76	0,67	0,97	0,89	0,80	0,76	0,69	0,59
Kapital sermayesi devir hızı	22,53	11,78	6,35	5,43	6,93	9,06	14,01	692,37	241,63	16,93
Karlılık Oranları %										
FAVÖK	9,2	12,4	11,8	12,2	13,5	8,9	13,1	15,7	15,8	9,8
Faaliyet Karı	12,1	14,3	12,9	13,4	12,5	8,1	14,4	13,7	13,3	9,4
Net Dönem Karı	5,9	9,5	11,9	-11,6	20,5	11,6	8,7	8,1	7,2	7,0
Özsermaye karlılığı	16,4	19,1	15,7	-24,7	52,5	25,4	14,3	13,4	10,6	8,8
Toplam varlık karlılığı	6,0	8,7	9,0	-7,8	19,9	10,3	7,0	6,2	5,0	4,1

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.4 İNGİLTERE GENEL DEĞERLENDİRME

PwC Outlook 2014-2018 raporuna göre 2013 yılında medya gelirleri 90.5 Milyar ABD Dolarına yaklaşan İngiltere'nin medya gelirleri G7 ülkeleri arasında Almanya'nın ardından dördüncü sırada yer almaktadır. Böylece İngiltere, Avrupa ülkeleri arasında medya gelirleri açısından ikinci sırada gelmektedir.

2013 yılında içinde yaklaşık 90.5 Milyar ABD Doları tutarında olduğu öngörülen medya gelirleri içinde en büyük payı 15.9 Milyar ABD Doları ile internet erişimi harcamaları 12.7 Milyar ABD Doları ile televizyon abonelik ve lisans harcamaları alırken gazeteciliğin gelirlerinin 6.7 Milyar ABD Doları olduğu hesaplanmakta, bu tutarla gazetecilik İngiltere medya gelirlerinden %7.4 pay almaktadır.

İngiltere, internet reklamcılığına geçişte birçok ülkeden hızlı davranmış, buna bağlı olarak gazeteler reklam gelirlerindeki yerini internet mecrasına kaptırmıştır. 2011 yılına kadar reklam gelirleri açısından televizyonları da önünde yer alan gazeteler, bu rollerini 2012 yılında internete kaptırmışlardır. Geçtiğimiz on yılda İngiltere'de gazetelerin gelir kaybı %51 bulunmuş, diğer yazılı medya sektörleri olan kitap yayıncılığı ve dergi yayıncılığındaki kayıp daha sınırlı olmuştur.

Yazılı Basın sektörlerinin gelirleri daralırken internet reklamcılığı gelirleri %513 gibi bir oranda büyümüş, medya gelirleri içinde dördüncü sıraya oturmuştur. Diğer bir dikkat çekici büyüme % 142 ile internet erişiminde olmuş, internet erişimindeki büyümeyi %103 ile video oyunları %14 ile müzik, %11 ile televizyon abonelik ve lisans harcamaları izlemiştir.

Son on yılda %51 gelir kaybına uğrayan gazete yayıncılığı sektörünün gelirlerinin detayına inildiğinde geçtiğimiz on yıl içinde hem reklam gelirlerinde hem de tiraj gelirlerinde düşüşler gözlemlenmektedir. Ancak reklam gelirlerindeki düşüşler %63 oranında olmuş, %33 kayba uğrayan tiraj gelirlerinden daha fazla kayba uğramıştır.

Tablo 106
İngiltere'de Toplam Eğlence&Medya Gelirleri
2004-2013 Karşılaştırması

Mecra	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim
İnternet Erişimi	6.557	8,2%	15.890	17,6%	142%
TV Abonelik ve Lisansları	11.410	14,3%	12.692	14,0%	11%
B2B	12.186	15,3%	11.411	12,6%	-6%
İnternet Reklamcılığı	1.549	1,9%	9.489	10,5%	513%
Gazete Yayıncılığı	13.599	17,1%	6.718	7,4%	-51%
Film Eğlence	6.846	8,6%	6.088	6,7%	-11%
TV Reklamcılığı	6.391	8,0%	5.652	6,2%	-12%
Dergi Yayıncılığı	5.234	6,6%	5.253	5,8%	0%
Kitap Yayıncılığı	5.949	7,5%	5.060	5,6%	-15%
Video Oyunları	2.449	3,1%	4.967	5,5%	103%
Müzik	3.594	4,5%	4.110	4,5%	14%
Radio	2.297	2,9%	1.603	1,8%	-30%
Açık hava	1.557	2,0%	1.581	1,7%	2%
TOPLAM	79.618	100,0%	90.514	100,0%	14%

Kaynak: PwC Outlook 2014-2018, PwC Outlook 2009-2013

Tiraj gelirlerindeki azalışın en önemli nedeni tiraj kayıplarıdır. WAN-IFRA verilerine göre İngiliz yazıdebasında, parasatdan günlük gazetelerin ortalama tirajı2013 ydeiçin ylık ortalama 9.8 milyon adet olan gerçeklekmik³¹⁷, bu tirajın 7.7 milyonu ulusal gazetelerden 2.1 milyon adedi ise bölgesel ve yerel gazetelerden kaynaklanmaktadır. 2004 ydında 16.7 milyon adet olan ülke tirajları %40.9 düşük yakarken, düşükün önemli bir kısmı yerel gazetelerden kaynaklanmaktadır. %40.9 oranındaki tiraj kaybının gelirler üzerindeki etkisi %33 olmuşt, bu durum gazetelerin bir miktar fiyat artıı yaparak düşükün etkilerini azalttıı na işaret etmektedir.

Reklam gelirlerindeki düşükün nedeni ise iki türdür. Birincisi deiken okuyucu davranışları nedeniyle okuyucunun her geçen gün internet ve mobil teknolojileri daha fazla kullanması nedeniyle reklam bütçelerinin bu mecraya doğru akmasıdır. İkincisi ise azalan tirajlar sonucu erikilen okuyucu sayısının azalması reklamverenlerin aynı reklam için fiyat pazarlığı eğışlerinin artmasıdır.

6.4.1 İngiltere'deki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar

İngiltere'deki ulusal gazetelerin sahibi 8 medya grubundan halka açık olan iki şirket bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ülkenin ikinci büyük gazete grubu olan ve ulusal gazete tirajlarının %23ünü elinde bulunduran, Daily Mail'in sahibi olan Associated Press (Daily Mail and General Trust Plc.), diğeri ise üçüncü büyük grup olan ve ulusal tirajların %15üne sahip

³¹⁷ <http://www.wpdatabase.org/reports/2013/united-kingdom>, erişim 4 Kasım 2014

olan Trinity Mirror Plc'dir. Her iki gazetenin de ulusal gazetelerinin yanı sıra yerel gazeteleri de bulunmakta, yerel gazete tirajlarından önemli bir kısmılerinde bulundurmaktadırlar.

Tirajlarına göre ülkenin en büyük on yerel gazetesi arasında ise ulusal gazeteleri de bulunan Trinity Mirror ve Associated Press hariç halka açık olan bir tek gazete grubu bulunmaktadır. Bahsi geçen grup Johnston Press Plc tirajlarına göre ülkenin yerel gazeteleri arasında dördüncü sırada bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda ulusal gazete kirketlerinin tamamı ve çok sayıda olmalarından ötürü yerel gazetelerin tirajlarına göre en büyük on tanesi sıralanmıştır. Aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere halka açık olan üç gazete kirketi büyüklük sırasına göre Associated Press'in sahibi Daily Mail General Trust, Trinity Mirror ve Johnston Press'dir.

Tablo 107
İngiliz Ulusal Gazeteleri ve En Büyük 10 Yerel Gazetesi

	Ulusal/ Yerel	Ulusal Gazete Sıralaması	Yerel Gazete Sıralaması	Kirket Tipi
News International	Ulusal	1	-	Halka Açık Değ il*
Associated Newspapers	Ulusal&Yerel	2	5	Halka Açık
Trinity Mirror	Ulusal&Yerel	3	1	Halka Açık
Northern & Shell	Ulusal	4	-	Halka Açık Değ il
Telegraph Media Group	Ulusal	5	-	Halka Açık Değ il
Independent Newspapers	Ulusal&Yerel	6	12	Halka Açık Değ il
Financial Times Ltd	Ulusal	7	-	Halka Açık Değ il
Guardian Media Group	Ulusal	8	-	Halka Açık Değ il
Newsquest Media Group	Yerel	-	2	Halka Açık Değ il
Local World	Yerel	-	3	Halka Açık Değ il
Johnston Press	Yerel	-	4	Halka Açık
Evening Standard Ltd	Yerel	-	6	Halka Açık Değ il
The Midland News Association	Yerel	-	7	Halka Açık Değ il
Archant	Yerel	-	8	Halka Açık Değ il
D.C.Thomson & Co	Yerel	-	9	Halka Açık Değ il
Tindle Newspapers	Yerel	-	10	Halka Açık Değ il

*Sahibi olan News Corporation halka açıktır.

6.4.1.1 Halka Açık İngiliz Gazetelerinin Karılaşım Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı

İngiltere'de halka açık ve ana faaliyet konusu gazetecilik olan üç kirketin gelirleri toplamıyla hazırlanan gelir tabloları aşağıda gösterilmektedir. Buna göre 2004-2013 döneminde gelirlerin toplamı 3.8 Milyar Pound seviyesinden 2.7 Milyar Pound seviyesine inmiş, %28 daralmıştır. Aynı dönemde giderler de kısalmış, ancak bu kısım %24'e kalmış için sektörün FAVÖK toplamı 861 Milyon Pound'dan 518 Milyon Pound seviyesine gerilemiş, %40 kayba

uġramēāt. Aynē dönemde faaliyet karē deġer dükküklüġ ü kayālarēndan ötürü 602 Milyon Pounddan 171 Milyon Pound faaliyet zararēna dönükmük, faaliyet kar marjē ise %16dan eksi %6.3e dükmüktür. Özellikle 2008 yēānda olukan ve 1 Milyar Poundu geġen deġer dükküklüġ ü karkāġ ē kġgiltire gazetecilik sektöründe son on yēān en kötü yēān yakanmasēna neden olurken bu tutarēn içinde 511 Milyon Pound deġer dükküklüġ ü gideri ile en büyük payē sahibi yerel gazetelerin lider kirketlerinden Johnston Press olmuştur. 2009 yēānda da 672 Milyon Poundluk bir deġer dükküklüġ ü daha kaydedilmik, bu kez deġer dükküklüġ ü kaydēnē önemli kēsmē Daily Mail General Trustdan kaynaklanmēāt. 2008 ve 2009 yēālarēnda kaydedilen rekor zararlardan sonra bir toparlanma olmuġ, 2010-2012 yēālarēnda kar elde edilmiktir. 2013 yēāyeni den deġer dükküklüġ ü kaydedilen bir yēā olmuġ ivme 119 Milyon Pound zararla yeniden terse dönükmüktür.

Tablo 108
Halka Açık Kġgiliz Gazete Kirketleri Gelir Tablolarē Toplamē*
(2004-2013)

Milyon Pound	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	3.769	3.778	3.831	3.814	3.715	3.309	3.128	3.110	2.812	2.719
Faaliyet ve üretim giderleri	2.909	2.936	3.009	2.999	3.001	2.744	2.507	2.536	2.251	2.201
FAVÖK	861	843	823	815	714	565	621	574	561	518
FAVÖK Marjē %	22,8	22,3	21,5	21,4	19,2	17,1	19,8	18,5	20,0	19,0
Amortisman ve itfa payē	145	134	150	132	148	154	119	131	145	104
Dij er faaliyet giderleri/ (gelirleri)	113	50	39ka8	329	1.028	672	81	291	191	585
Faaliyet Kar/(Zararē)	602	659	275	354	-461	-261	420	152	226	-171
Faaliyet Marjē %	16,0	17,4	7,2	9,3	-12,4	-7,9	13,4	4,9	8,0	-6,3
Dij er gelir/(giderler)	6	14	237	39	32	-31	28	12	168	81
Finans gelir/ (gideri)	-127	-116	-99	-105	-142	-180	-129	-110	-120	-108
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	481	556	412	288	-571	-472	320	55	273	-197
Vergi Karkāġ ē	163	146	76	-15	-163	-108	-49	-61	-36	-101
Net Kar/ (Zarar)	319	410	336	304	-408	-363	368	116	309	-96
Azēnlēk paylarē	-6	-13	-12	-15	-17	2	-19	-16	-23	-23
Ana ortaklēk paylarē	313	397	324	288	-425	-361	349	100	287	-119
Ana ortaklēk marjē %	8,3	10,5	8,5	7,6	-11,4	-10,9	11,2	3,2	10,2	-4,4

*Daily Mail General Trust, Trinity Mirror, Johnston Press kirketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarēndan alēnarak hazērlanmēāt.

Halka açık gazete kirketlerinin aktif büyüklüġ ü 2004 yēāndan 2013 yēāna kadar olan dönemde 5.5 Milyar Pounddan 4 Milyar Pounda gerilemiştir. 2004den 2007öye kadar %22 büyüyen aktifler, 2008de %13, 2009da %10 daralarak bakladē ē seviyenin altına inmiş, 2013e kadar da daralmaya devam etmiştir. Kaydedilen yüksek tutarlē kerefiye deġer dükküklükleri ve buna baġl ē birikmiş zararlarēn bu daralmada önemli payē olmuştur. On yēlēk dönemde varlēklarēn kēsa vade ve uzun vade daġ dēnē hemen hemen hiç deġ ikmemiş, dönen varlēklarēn toplam varlēklar içindeki payē 2004 yēānda %15 iken, 2013 yēānda %16 olarak gerġekleşmiştir.

Yükümlüklerin dengesi de hemen hemen aynı kalmış, sektör %28 oranında özsermaye ile finanse edilirken 2013 yılında %25 oranında özsermaye ile finanse edilmeye başlanmıştır. Yükümlülüklerin kısa vade payı %2 oranında artarken, uzun vadeli yükümlülüklerin payı %1 artmıştır.

Tablo 109
İngiltere'de Halka Açık Gazete Şirketleri Bilanço Toplamları (2004-2013)*

Milyon Pound	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	821	846	818	1.014	869	746	756	773	769	664
Duran Varlıklar	4.649	5.344	5.498	5.682	4.962	4.482	4.358	4.071	3.892	3.381
TOPLAM VARLIKLAR	5.470	6.190	6.316	6.696	5.832	5.228	5.115	4.845	4.661	4.045
K.V. Yabancı Yükümlülükler	1.327	1.162	1.060	1.254	1.243	1.115	1.090	1.413	1.064	1.044
U.V. Yabancı Yükümlülükler	2.640	3.444	3.484	3.186	2.992	3.342	2.771	2.348	2.429	1.996
Özsermaye	1.503	1.584	1.772	2.256	1.597	772	1.254	1.084	1.169	1.005
TOPLAM KAYNAKLAR	5.470	6.190	6.316	6.696	5.832	5.228	5.115	4.845	4.661	4.045

*Daily Mail General Trust, Trinity Mirror, Johnston Press şirketlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarından alınarak hazırlanmıştır.

6.4.1.2 Halka Açık İngiliz Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi

İngiliz halka açık gazetelerinin oran analizinde Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Almanya'ya göre farklı olan ve ilk dikkat çeken hususlar daha düşük likidite oranları ve daha yüksek finansal kaldıraç kullanılmaktadır. Şirketin cari oranının 2'nin çok altında olması ilaveten likidite oranlarında ideal oran olan 1'in oldukça altında kalmaktadır. Buna karşılık nakit oranı ideal oran olan 0.2'nin altında kalmakla birlikte cari oran ve likidite oranına kıyasla ideale daha yakındır.

Finansal kaldıraç oranı genel olarak yüksek seyretmekteyken, 2009 yılında 0.85 ile incelenen on yıllık dönemin en yüksek seviyesine erişmiştir. 2009 yılına takip eden yıllarda biraz düşük göstermekle birlikte 2013 yılında halen 0.75 ile yüksek bir seviyeyi korumaktadır. Ortalamayı yukarı çeken %80'in üzerinde finansal kaldıraç kullanan Daily Mail General Trust ve Johnston Press olurken, Trinity Mirror finansal kaldıraç oranı göreceli olarak daha makul seviyelerdedir. Yüksek finansal kaldıraç oranına rağmen kısa vade-uzun vade dengesinde problem gözükmemektedir. Kısa vadeli yükümlülüklerin toplam yükümlülüklerle oranı 2013 yılında 0.34 ile ideal oran kabul edilen 0.30 oranına yakın bir seviyede gerçekleşmiştir. Maddi duran varlıkların uzun vadeli oranları karşılıklı olarak ise 2013 yılındaki 0.30 oranı ile kreditorleri garanti altına almaktan uzak bir seviyedir. Buna karşılık

özsermayenin düşük seviyede olmasının da etkisiyle özsermayenin maddi duran varlıklara yatırma oranı 2013 yılındaki 0.60 seviyesi ile göreceli olarak yüksektir.

İngiliz gazete şirketlerinin alacak devir hâzî ve toplam varlık devir hâzîlere çok değ ikmezken, stok devir hâzînin azalması nakitçe bir geliş me olarak karş ınıza çı kmaktadır. Nedenine inildiğ inde ise azalan üretim ve faaliyet giderlerine karş ılık stokların on seneden beri hemen hemen aynı seviyede tutulduğ u görülmektedir. Maddi duran varlık devir hâzînin artması azalan maddi duran varlık yatırımlarından kaynaklanmaktadır. İş letme sermayesi devir hâzî incelendiğ inde ise belli bir aralıkta seyrettiğ i ancak tüm yıllarda negatif olduğ u, yani devamlı yükümlülükle döndüğ ü görülmektedir. Kıs a vadeli yükümlülüklerin dönen varlıklarla olan kısmı en düşük olduğ u 2007 yılında 240.1 Milyon pound, en yüksek olduğ u 2011 yılında ise 639.4 Milyon Pound olarak gerçekleşmiştir.

İngiltere'de halka açık gazete şirketlerinin kar marjlarının en düşük olduğ u yıl 2008 yılında başlayan küresel krizin etkilerini derinleştirdiğ i 2009 yılı olmak, 2010-2012 yıllarında bir miktar toparlanmanın ardından 2013 yılından itibaren negatif marjların derinleştirdiğ i bir yıl olarak karş ınıza çı kmaktadır. Sonuç olarak 2004 yılında %22.8 olan FAVÖK marjı 2013 yılında %19.6; %16 olan faaliyet kar marjı %6.3 zarar marjına; %8.3 olan net dönem kar marjı %4.4 net dönem zarar marjına dönüştürülmüştür. Özsermaye karlılığı ise son on yılda %20.8'den, eksi %11.9'a, toplam varlık karlılığı ise %5.7'den eksi %2.9'a düşmüştür.

Tablo 110
Kırgıltireôde Halka Açık Gazete kırksetleri Oran Analizi(2004-2013)*

Likidite Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	0,62	0,73	0,77	0,81	0,70	0,67	0,69	0,55	0,72	0,64
Likidite oranē	0,59	0,69	0,73	0,78	0,67	0,64	0,66	0,52	0,69	0,60
Nakit oranē	0,11	0,16	0,15	0,24	0,07	0,11	0,18	0,14	0,15	0,13
Finansal YapēOranlarē										
Finansal kaldēaç oranē	0,73	0,74	0,72	0,66	0,73	0,85	0,75	0,78	0,75	0,75
K. V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,33	0,25	0,23	0,28	0,29	0,25	0,28	0,38	0,30	0,34
Maddi duran varlāk/ uzun vadeli borçlar	0,40	0,32	0,35	0,39	0,40	0,32	0,35	0,37	0,30	0,30
Maddi duran varlāk/ özsermaye	0,70	0,70	0,68	0,55	0,76	1,40	0,77	0,79	0,62	0,60
Faaliyet Oranlarē										
Alacaklarē devir hēē	5,92	6,20	6,61	5,76	5,11	5,89	6,04	6,13	5,89	6,04
Stoklarē devir hēē	80,99	75,94	68,26	82,09	71,87	83,68	63,74	67,61	59,00	60,07
Maddi duran varlāk devir hēē	3,60	3,40	3,19	3,07	3,07	3,05	3,22	3,62	3,89	4,53
Toplam varlāk devir hēē	0,69	0,61	0,61	0,57	0,64	0,63	0,61	0,64	0,60	0,67
Kıletme sermayesi devir hēē	-7,45	-11,95	-15,85	-15,88	-9,95	-8,98	-9,38	-4,86	-9,55	-7,16
Karlılık Oranlarē %										
FAVÖK	22,8	22,3	21,5	21,4	19,2	17,1	19,8	18,5	20,0	19,0
Faaliyet Karē	16,0	17,4	7,2	9,3	-12,4	-7,9	13,4	4,9	8,0	-6,3
Net Dönem Karē	8,3	10,5	8,5	7,6	-11,4	-10,9	11,2	3,2	10,2	-4,4
Özsermaye karlığ ē	20,8	25,1	18,3	12,8	-26,6	-46,8	27,8	9,3	24,5	-11,9
Toplam varlāk karlığ ē	5,7	6,4	5,1	4,3	- 7,3	-6,9	6,8	2,1	6,1	- 2,9

* Daily Mail General Trust, Trinity Mirror, Johnston Press kırksetlerinin 2004-2013 faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazēlanmētdē.

6.4.2 Daily Mail and General Trust Plc. (ñDMGTò)

Kırgıltire ulusal gazete tirajlarēnda günlük ortalama 1.8 milyon adet satēkla ikinci sērada yer alan Daily Mailēn sahibi Associated Newspapersōn dahil olduğ u Daily Mail and General Trust Plc. kırksetinin yedi adet faaliyet kolu bulunmaktadır. kırkset kendini multimedya ve bilgi kırkseti olarak tanēnlamakla birlikte, gelirlerinin en büyük bölümü ulusal medya ve yerel medya gelirlerinden olummakta, bu iki ik kolunun toplam gelirlerdeki payē 2012 sonunda %61ō bulmaktayken, 2013 yēēnda yerel medya varlāklarēne satma kararēyla gazetecilik alanēdaki faaliyetleri ulusal medya ile sēēlanmētdē. Böylelikle kırksetin gazete ve gazeteyle bağ lantēē ik kollarē toplam gelirleri içinde %61ōden %45ōe gerilemiştir. kırksetin 2013 yēēnda 1.7 Milyar Pound olarak gerçeken konsolide gelirlerinin 793 Milyon Pound ve %45ō ulusal medya, 404.7 Milyon Pound ve %23ō Euromoney, 292.5 Milyon Pound ve %17ōsi ik bilgi sistemleri, 175.4 Milyon Pound ve %10ō Risk Yönetim Sistemleri, 87 Milyon Pound ve %5ō ise etkinlik düzenleme ik kollarēndan gelmiştir. kırkset 2013 yē sonu itibarēyla Kırgıltireôde ağ ēlēklē olarak

yazdē basēn sektöründe faaliyet gösteren en büyük ve en karlē kırkēt olarak karkēmēza çēkmaktadē.

6.4.2.1 Daily Mail General Trust Plc. Karēdaktērmalē Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

DMGTōnin karēdaktērmalēgelir tablosu incelendiē inde ilk dikkat çekici unsur, son on yēda kırkētın gelirlerinin pek çok gazete kırkēti gibi azalmasēna karēdēk karlēē ēnē muhafaza etmik olmasē hatta bundan da öteye giderek arttēmēk olmasēdē. kırkētın gelirlerinin on yē önceye kēyasla azalmēk olmasēnēn en önemli nedeni 2004 yēdēnda 519.4 Milyon Pound olan yerel medya gelirlerinin 2012 yēdēnda yerel gazetelerin Local Media adlē kırkēte satēma kararēyla durdurulan faaliyetlere sēnēflanmasē olmuştur. Böylece yerel medyadan gelir kaybē 519.4 Milyon Pound olurken diē er ik kollarēndan elde edilen gelirler sayesinde kayēp 355.9 Milyon Poundōa inmiştir. Geçtiē imiz 10 yē içinde yerel medya ve radyoculuk ik kollarēndan tamamen çēkdēken, RMS Risk Yönetimi sistemleri ik kollarē sēēdan girilen bir sektör olmuştur, 2013 yēdēnda 175.4 Milyon Pound gelir seviyesini yakalamēttē. Etkinlik düzenleme ik kolundan elde edilen gelirler 57.7 Milyon Pound kayba uē ramēk, buna karēdēk Euromoney ik kolu %100ōden fazla büyüyerek 404.7 Milyon Pound gelir getirmiştir.

Tablo 111
DMGT Gelir Daē dēmē(2004-2013)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ulusal medya	890,2	940,7	931,0	986,2	987,7	876,0	849,9	862,3	847,5	793,0
Euromoney	174,7	194,9	220,5	305,2	332,0	317,6	330,0	363,1	394,1	404,7
İk Bilgi Sistemi	257,1	294,6	345,1	292,7	315,3	229,8	230,8	237,5	253,2	292,5
Yerel medya	519,4	520,1	478,8	447,1	420,4	327,9	294,2	236,1	-	-
RMS (Risk Yönetimi Sistemleri)	-	-	-	-	-	136,5	152,6	158,7	163,2	175,4
Etkinlik düzenleme	144,7	152,1	163,2	164,1	201,6	174,6	110,5	132,1	88,8	87,0
Radyo	122,4	33,9	37,4	39,8	54,7	55,1	-	-	-	-
TOPLAM	2.108,5	2.136,3	2.176,0	2.235,1	2.311,7	2.117,5	1.968,0	1.989,8	1.746,8	1.752,6

*2004-2013 yēdēfaaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazēlanmēttē.

kırkētın gelirleri azalēken operasyonel giderlerini de aynē oranda kēsmayēbakarmasē FAVÖKōnū daha dükük gelirle aynē seviyede tutmasēnē saē lamēttē. Azalan finansal giderler ve diē er faaliyet giderleri (amortisman ve deē er düküklüē ü) ve artan diē er gibi kalemler sayesinde ise net karda hem tutarsal hem de oransal büyüme yakalanmēttē. 2013 yēdēnda diē er

gelirlerdeki artışın 47.9 Milyon Pound'ı durdurulan faaliyet gelirlerinden elde edilmiştir. Benzer bir durum 2012 yılında da yaşanmış Ulusal Medya ık kolu altında yer alan Digital Property Group ve ık bilgi sistemleri ık kolu altında yer alan Evanta adlı bir şirketin satışından elde edilen 113.3 Milyon Pound tutarındaki kazanç 2012 yılında son on yılın en yüksek gelir seviyesi olan 257.2 Milyon Pound'ın elde edilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Tablo 112
Daily Mail General Trust Özet Gelir Tabloları (2004-2013)*

Milyon Pound	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	2.108,5	2.136,3	2.176,0	2.235,1	2.311,7	2.117,5	1.968,0	1.989,8	1.746,8	1.752,6
Faaliyet ve üretim giderleri	1.740,4	1.781,8	1.805,0	1.847,7	1.924,3	1.752,8	1.574,3	1.613,8	1.373,2	1.392,3
FAVÖK	368,1	354,5	371,0	387,4	387,4	364,7	393,7	376,0	373,6	360,3
Amortisman ve itfa payı	84,5	71,1	70,6	65,0	70,5	87,1	76,5	89,7	99,9	67,8
Diğer faaliyet giderleri/(gelirleri)	101,9	47,9	150,9	163,0	289,9	534,9	89,7	119,6	126,7	82,8
Faaliyet Kar/(Zararı)	181,7	235,5	149,5	159,4	27,0	-257,3	227,5	166,7	147,0	209,7
Diğer gelir/(giderler)	6,0	13,2	194,2	38,0	31,4	-31,0	27,9	12,4	167,4	80,8
Finans gelir/(gideri)	-63,1	-53,4	-32,2	-54,8	-126,3	-111,6	-76,0	-54,6	-53,3	-40,1
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	124,6	195,3	311,5	142,6	-67,9	-399,9	179,4	124,5	261,1	250,4
Vergi Karşılığı	57,2	39,9	60,0	20,3	-84,7	-94,5	-39,6	-3,0	-18,8	37,8
Net Kar/(Zararı)	67,4	155,4	251,5	122,3	16,8	-305,4	219,0	127,5	279,9	212,6
Azınlık payları	-5,7	-13,3	-11,7	-15,3	-16,8	2,0	-19,2	-15,9	-22,7	-23,4
Ana ortaklık payları	61,7	142,1	239,8	107,0	-0,0	-303,4	199,8	111,6	257,2	189,2
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	401,3	396,1	394,4	391,0	377,6	378,6	383,0	382,8	382,8	377,5
Hisse başına kar/(zararı)	15,4	35,9	60,8	27,4	-	-80,1	52,2	29,2	67,2	50,1

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınmıştır.

şirketin on yıllık karlılık mali özet bilançoları incelendiğinde, varlık büyüklüğünün önemli bir değişimlik ve uş ramadığı görülmektedir. 2008 küresel krizi öncesinde 2004'de 2 Milyar Pound olan büyüklük 2.8 Milyar Pound'a yaklaşmış, özellikle 2009'da 300 Milyon Pound'a yakın bir azalma sonrasında hafif düşüşlerle 2013 yılını 2.1 Milyar Pound seviyesinde kapatmıştır. şirketin diğer düşüklüğünü kaybına uş radığı yıllar olan 2008 ve 2009'da kaydedilen 167.8 ve 346.6 Milyon Pound diğer düşüklüğünü tutarları bilanço büyüklüğündeki azalışın da kaynağı olmuştur.

Aktiflerin dađ đēnēnda geçtiđ imiz on yēda deđ ikim duran varlēklarda yana olmuđ, dōnen varlēklarē toplamdaki payē %27.1ōden %21.4ōe dūkerken, duran varlēklarē payē ise %72.9ōdan %78.6ōya çēkmēttē. Pasiflerde ise durum uzun vadeli borçlar lehine deđ ikimdir. 2004 yēnda toplam pasifler içindeki payē%34.8 olan uzun vadeli yükümlülükler, 2013 yēnda %46.6ōya yükselmiktir. Kēsa vadeli kaynaklar %45.3ōden %37.4ōe inerken, kırket daha az özkaynakla yönetilmeye baklanmēk pasif toplamēndaki özkaynak payē %19.9ōdan %15.9ōa gerilemiktir.

Tablo 113
Daily Mail General Trust Özet Bilançolarē(2004-2013)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dōnen Varlēklar	547	554	531	542	543	479	465	565	546	453
Duran Varlēklar	1.475	1.621	1.819	2.246	2.092	1.864	1.736	1.642	1.625	1.662
TOPLAM VARLIKLAR	2.021	2.175	2.350	2.788	2.636	2.343	2.201	2.207	2.171	2.116
Kēsa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	915	728	768	871	886	817	761	793	812	792
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	704	1.093	1.107	1.196	1.201	1.613	1.277	1.289	1.103	987
Özsermaye	402	354	475	721	549	-88	163	125	256	337
TOPLAM KAYNAKLAR	2.021	2.175	2.350	2.788	2.636	2.343	2.201	2.207	2.171	2.116

*2004-2013 yēlarē faaliyet raporlarēndan alēnmēttē.

6.4.2.2 Daily Mail General Trust Plc. Oran Analizi

DMGT likidite oranlarēincelenđ inde, kırketin genel olarak dūkük likidite ile çalēttē ē gör÷lmektedir. kırketin cari oranē 2004-2013 yēlarē arasēnda 0.57-0.76 oranlarē arasēnda deđ ikimdir. Hiçbir yēda ideal oran kabul edilen 2 oranēna yaklakmayan cari oran en dūkük oranē 2013 yēnda 0.57 ile görm÷ktür. Likidite oranē da cari orana paralel bir gelikme sergilemiđ, stoklarē çok yüksek olmamasēndan ötürü cari oranē biraz altēnda gerçeklemiđ 0.54-0.72 aralē ēnda oynamēttē. Likidite oranēnē da en dūkük olduđu yē 0.54 ile 2013 yēē olmuştur. kırketin nakit oranēise 2013 yēnda 0.11 olarak gerçeklemiđ, en dūkük oranēise 0.05 ile 2008 yēnda yakamēttē.

Likidite oranlarēndaki dūküklüđ e paralel olarak, kırketin finansal kaldēraç oranēnē çok yüksek olduđu gör÷lmekte, özellikle 2009 yēnda kırketin özsermayesinin negatife dönmesi nedeniyle 1 oranēnē da üzerine çēkmēttē. 2009ōu takip eden yēlarda yavak yavak azalan finansal kaldēraç oranē 2013 yēēna gelindiđ inde halen 0.84 gibi yüksek bir orandadē. Kēsa vadeli kaynaklarē toplam kaynaklara oranēda ideal oran olan %30ōun üzerinde olmakla birlikte 2004 yēē hariç 0.34-0.45 aralē ēnda deđ ikilik göstermiđ, akēē riskli bir boyuta ulakmamēttē.

Uzun vadeli kaynak sağlayanların güvencesi gibi görülen maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara oranında makul olarak kabul edilen 1 oranının oldukça altındadır. 2004 yılında 0.71 ile daha makul bir seviyedeysen düşük, 2013 yılında 0.21 gibi fazla güvence sağlamayan bir seviyeye inmiştir. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranı ise önceki yıllarda daha yüksek iken 2013 yılında 0.63 seviyesine inmiştir. Bu durum özsermayenin maddi duran varlıklara yatırdığında akıya kaçmadığı neteyit etmektedir.

Şirketin alacaklarının dönük hâz 2004 yılındaki 4.91 oranına göre %20 iyileşme göstermiş 5.79'a çıkmıştır. Buna göre ortalamada 74 günde tahsil edilen alacaklar, 63 güne inmiştir. Buna karşılık stokların devir hâz ise %21 azalmıştır. Bunun nedeni azalan maliyetlere karşılık stok seviyesinin hemen hemen aynı seviyede kalması olmuştur. Maddi duran varlıkların devir hâz neredeyse iki kat hızlanırken nedeni son yıllarda maddi duran varlıklara yüksek yatırımların yapılmaması ve kaydedilen amortisman nedeniyle maddi duran varlık bakiyesinin her yıl azalması olmuştur. Maddi duran varlıklardaki azalma toplam varlıkların da azalmasına sebep olmuş, kerefiye ve maddi olmayan duran varlıklardaki değer düşüklüğü nedeniyle eklenen düşük de eklenince toplam varlık devir hızında da yavaşlama olmuştur. Görüldüğü kadarıyla şirket eksi işletme sermayesi ile çalışmaya prensibiyle hareket etmektedir. 2004-2013 yılları arasında en az 174.4 Milyon Pound, en çok 368.6 Milyon Pound olmak üzere negatif işletme sermayesi ile çalışmak bu nedenle tüm yıllarda 5.17 ile 12.25 arasında değer eksi devir hızları kaydedilmiştir.

Şirketin karlılık oranlarının tümü 2004-2013 yılında iyiye gitmiştir. FAVÖK marjı faaliyet kar marjı ve net dönem kar marjı 2013 yılında son on yılın en iyi marjlarına yakalanmıştır. 2004 yılında %13.5 olan FAVÖK marjı 2013 yılında %16.7'ye, %8.6 olan faaliyet kar marjı %12, %2.9 olan net dönem kar marjı ise %10.8 olarak gerçekleşmiştir. Özsermaye ve toplam varlık karlılığı da 2004 yılına göre üç kat civarında iyi performans göstermiştir.

Tablo 114
Daily Mail General Trust Likidite, Finansal Yapı
Faaliyet ve Karlılık Oranları(2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari Oran	0,60	0,76	0,69	0,62	0,61	0,59	0,61	0,71	0,67	0,57
Likidite Oranı	0,57	0,72	0,65	0,59	0,58	0,56	0,58	0,68	0,64	0,54
Nakit Oranı	0,10	0,17	0,13	0,08	0,05	0,06	0,09	0,22	0,13	0,11
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,80	0,84	0,80	0,74	0,79	1,04	0,93	0,94	0,88	0,84
K.V. Borçlar/ toplam Kaynaklar	0,57	0,40	0,41	0,42	0,42	0,34	0,37	0,38	0,42	0,45
Maddi duran varlık/ u.v borçlar	0,71	0,46	0,46	0,44	0,42	0,27	0,29	0,24	0,22	0,21
Maddi duran varlık/ özsermaye	1,25	1,42	1,08	0,72	0,91	-5,03	2,24	2,45	0,93	0,62
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	4,91	5,50	5,99	5,20	5,06	5,61	5,33	5,58	5,31	5,79
Stokların devir hızı	73,58	69,66	59,92	75,01	72,28	77,96	60,03	73,74	52,05	57,94
Maddi duran varlıklar devir hızı	4,20	4,27	4,24	4,29	4,61	4,81	5,37	6,52	7,34	8,40
Toplam varlıklar devir hızı	1,04	0,98	0,93	0,80	0,88	0,90	0,89	0,90	0,80	0,83
İkletme sermayesi devir hızı	-5,72	-12,25	-9,19	-6,79	-6,75	-6,27	-6,65	-8,69	-6,56	-5,17
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	13,5	13,3	13,8	14,4	13,7	13,1	16,1	14,4	15,7	16,7
Faaliyet Karı	8,6	11,0	6,9	7,1	1,2	-12,2	11,6	8,4	8,4	12,0
Net Dönem Karı	2,9	6,7	11,0	4,8	0,0	-14,3	10,2	5,6	14,7	10,8
Özsermaye karlılığı	15,3	40,2	50,5	14,9	0,0	346,7	122,4	89,6	100,5	56,2
Toplam varlık karlılığı	3,1	6,5	10,2	3,8	0,0	-13,0	9,1	5,1	11,8	8,9

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan verilerle hazırlanmıştır.

6.4.3 Trinity Mirror

Ulusal gazete tirajlarında 2013 yılında sahip olduğu %15 pazar payıyla üçüncü sırada bulunan Trinity Mirror aynı zamanda 130 adet bölgesel gazetesi ile bölgesel gazetelerin lideri olarak kerkemize çıkmaktadır. Ulusal gazeteleri Daily Mirror ve Daily Record'ın yanı sıra Sunday Mirror, Sunday Mail, Sunday People adlı pazar günleri ulusal çapta yayınlanan gazeteleri de bulunmaktadır. Yerel gazeteleri içinde en tanınmaları ise Liverpool Echo, the Manchester Evening News, the Newcastle Chronicle ve Western Mail adlı gazeteleridir. Kırket okuyucularının ulusal ve yerel gazete okuyucuları arasında en büyük nüfusa etmekte, dijital web siteleri ise kariyer, ailevi duyurular, hizmet ve ekta alım satım konularını içermektedir.

6.4.3.1 Trinity Mirror Karşılařmalē Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Hem ulusal gazeteler hem de bölgesel/yerel gazeteleriyle İngiliz basında önemli bir yere sahip olan Trinity Mirror Plc'nin 2013 yēē gelirleri 663.8 Milyon Pound olmuř, ūlkenin en çok satan gazetelerinin sahibi olmasēna rař men gelir dūkūkū etkisinden kurtulamamēttē. 2004-2013 yēllarē arasēnda 477.9 Milyon Pound azalan gelirlerdeki azalmanēn 390.9 Milyon Pound'ū reklam gelirlerinden kaynaklanēken, 109.6 Milyon Pound'ū ise tiraj gelirlerinden kaynaklanmēttē. Geçtiřimiz on yē içinde diřer gelirlerin deřikimi ise 22.6 Milyon Pound azalma yönünde olmuřtur. Aynē süreç içinde kirket faaliyet ve üretim giderlerini de 315.1 Milyon Pound oranēnda dūkūrmūk, FAVÖK marjēnda bir kayřp yakanmasēna rař men 2013 yēē itibarēyla FAVÖK tutarēnē 122.1 Milyon Pound seviyesinde tutabilmiktir. Diřer faaliyet giderleri arasēnda yer alan ve 2006-2007-2008 ve 2013 yēē karřdēřklarēnē olumsuz yönde etkileyen kerefiye deřer dūkūklūř ū karřdēřklarē ise bahsi geçen yēllardaki zarar kaydēnēn en önemli nedenidir. Bu yēllarda kirketin kaydettiři deřer dūkūklūř ū giderleri sērasēyla 250 Milyon, 150 Milyon, 190 Milyon ve 225 Milyon Pound olmuřtur. 2006 yēēnda kaydedilen ve gelirleri olumlu yönde etkileyen kalem ise o yē durdurulan Dergi ve Sergi ik kolunun gelirlerinden kaynaklanmēttē. Vergi öncesi zarar oluřtuřu yēllarda oluřan ertelenmik vergi geliri ilgili yēllarda net zarar rakamlarēnēn bir miktar azalmasēna sebep olmuřtur.

Genel olarak bakēddēēēnda kirketin zarar trendine girdiřini söylemek için erken görünmektedir. 2013 yēēnda halen var olan 122.1 Milyon Pound FAVÖK tutarē daha fazla deřer dūkūklūř ū gideri olmamasē halinde kirketin yukarē yönlū ivme yaratmasēna imkan tanēyacak çaptadē.

Tablo 115
Trinity Mirror Özet Gelir Tabloları(2004-2013)*

Milyon Pound	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	1.141,7	1.122,0	1.053,0	971,3	871,7	763,3	761,5	746,6	706,5	663,8
Faaliyet ve üretim Giderleri	856,8	832,4	798,3	748,9	726,8	631,9	582,9	616,8	569,1	541,7
FAVÖK	284,9	289,6	254,7	222,4	144,9	131,4	178,6	129,8	137,4	122,1
Amortisman ve itfa payı	41,3	43,4	50,0	42,7	45,3	43,9	39,9	36,1	32,1	28,6
Diğer faaliyet gelir ve giderleri	0,8	0,8	251,3	150,3	188,0	0,5	0,7	1,3	67,2	228,3
Faaliyet Kar/(Zararı)	242,8	245,4	-46,6	29,4	-88,4	87,0	138,0	92,4	38,1	-134,8
Diğer gelir/(giderler)	-	-	41,7	-	-	-	-	-	-	-
Finans gelir/ (gideri)	-35,7	-35,9	-26,5	-8,4	14,9	-45,0	-14,3	-18,0	-19,2	-26,0
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	207,1	209,5	-31,4	21,0	-73,5	42,0	123,7	74,4	18,9	-160,8
Vergi Karşılığı	62,6	62,6	-19,9	-46,8	-14,4	12,7	10,4	-3,4	-4,9	-64,4
Net Kar/ (Zararı)	144,5	146,9	-11,5	67,8	-59,1	29,3	113,3	77,8	23,8	-96,4
Azınlık payları	-0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ana ortaklık payları	144,4	146,9	-11,5	67,8	-59,1	29,3	113,3	77,8	23,8	-96,4
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	294,8	291,9	291,2	291,1	261,4	255,9	253,7	247,9	246,7	247,3
Hisse başına kar/(zararı)	0,49	0,50	-0,04	0,23	-0,23	0,11	0,45	0,31	0,10	-0,39

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınmıştır.

2004-2013 yılları arasında şirketin özet bilançoları incelendiğinde bilanço büyüklüğünün 2.3 Milyar Pound'dan 1.26 Milyar Pound'a gerilediği görülmektedir. Bu gerilemede kaydedilen diğer düşüklüğü karşılaştırmak ve zararların yanı sıra 2004 yılında 477.2 Milyon Pound olan finansal borçların ödenerek 105.6 Milyon Pound'a inmesi etkili olmuştur. Bu süreç içinde dönen varlıkların toplam varlıklar içindeki payı çok değerli olmamış sadece %9'dan %11'e çıkmıştır. şirketin varlıklarına ilişkin olarak uzun vadeli olmaya devam etmiştir. şirketin kısa vadeli yükümlülükleri de aynı şekilde değerli olmamış %11 seviyesinden sadece iki puanlık artışla %13 seviyesine çıkmıştır. şirketin uzun vadeli yükümlülükleri ise toplam yükümlülük ve özsermayedeki payı %58'den %42'ye inmiş, şirket daha çok özsermaye ile finanse edilmeye başlanmıştır.

Tablo 116
Trinity Mirror Özet Gelir Bilançoları(2004-2013)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	199	192	175	361	150	163	223	127	138	135
Duran Varlıklar	2.088	2.183	1.923	1.652	1.513	1.459	1.503	1.514	1.394	1.122
TOPLAM VARLIKLAR	2.287	2.375	2.098	2.013	1.662	1.622	1.726	1.641	1.532	1.257
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	252	292	204	269	189	152	272	197	182	161
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	1.329	1.329	1.171	892	939	981	775	769	711	524
Özsermaye	706	754	723	852	535	489	680	675	639	572
TOPLAM KAYNAKLAR	2.287	2.375	2.098	2.013	1.662	1.622	1.726	1.641	1.532	1.257

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınmıştır.

6.4.3.2 Trinity Mirror Oran Analizi

Şirketin likidite oranları genel olarak düşük seyretmiş, cari oran 2013 yılında 0.84 olarak kapatmış, ideal oran olan 2'nin oldukça altında kalmıştır. Aynı yıl likidite oranı ise 0,78 olarak kaydedilmiş, ideal oran olan 1'in altında kalmamıştır. Nakit oranı ise kabul edilebilir oran olan 0.20'nin yarısından fazlasındadır. Nakit oranı son on yılda diğer likidite oranlarına göre ideale daha yakın seyretmiştir.

Trinity Mirror finansal yapı oranlarından finansal kaldıraç oranı en yüksek oranı 2009 yılında 0.70 ile gördükten sonra yavaş yavaş azaltmış, 2013 yılında kabul edilebilir bir seviye olan 0.55 ile kapatmıştır. Kısa vadeli borçların toplam borçlara oranı da incelenen on yılın her birinde 0.30 olan kabul edilebilir oranın altında gerçekleşmiştir. Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara karşı oranı 2013 yılında 0.64 olarak gerçekleşmiş, kreditorler açısından kısmi güvence oluşturmaktadır. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranı ise 0.59 olarak gerçekleşmiş, özsermayenin maddi duran varlıklara yatırılmasında aktifin kağıt üzerinde yitmesiyle ilişkilidir.

Trinity Mirror faaliyet oranları incelendiğinde alacakların devir hızının yavaşladığı tahsilat süresinin uzadığı görülmektedir. Stokların devir hızı da yavaşlamış, neredeyse iki katı sürede nakite çevrilmeye başlanmıştır. Benzer şekilde maddi duran varlıkların hızı da yavaşlamış 2.94'ten 1.97'ye gerilemiştir. Buna karşılık toplam varlık devir hızı hemen hemen değişmemiş, 2013 yılında 0.53 oranında kapatmıştır. İşletme sermayesinin 2007 ve 2009 yılları hariç tüm yıllarda negatif olması nedeniyle işletme sermayesi devir hızı negatif olarak gerçekleşmiş, eksi tutarı 2011'den başlayarak küçüldüğü görülmüştür.

Trinity Mirror karlılık oranları da birçok gazete şirketinin etkilendiği kartlardan etkilenerek son on yılda düşük göstermiştir. 2004 yılında %22.3 olan FAVÖK marjı 2013 yılında gelindiğinde %15 seviyesine gerilemiştir. Bu düşük birçok şirkete oranla sınırlı olmakla birlikte, birçok şirketin yaptığı yatırımların değer kaybetmesi sonucu kaydettiği değer düşüklüğü karşılıklı zorunluluktan Trinity Mirror da etkilenmiş, kaydedilen değer düşüklükleri nedeniyle faaliyet kar marjı ve net kar marjları bazen yıllarda negatife dönmüştür. En yüksek zarar marjı %16.9 ile 2013 yılında gerçekleşmiştir. Bu trendin nereye doğru gideceği hakkında ipucunu ise 2014 yılında elde edilecek finansal sonuçlar verecektir.

Tablo 117

Trinity Mirror Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları(2004-2013)

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari Oran	0,79	0,66	0,86	1,34	0,79	1,07	0,82	0,65	0,76	0,84
Likidite Oranı	0,76	0,63	0,82	1,32	0,75	1,03	0,79	0,60	0,72	0,78
Nakit Oranı	0,17	0,11	0,16	0,79	0,11	0,40	0,43	0,08	0,13	0,10
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,69	0,68	0,66	0,58	0,68	0,70	0,61	0,59	0,58	0,55
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,16	0,18	0,15	0,23	0,17	0,13	0,26	0,20	0,20	0,23
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	0,29	0,29	0,36	0,50	0,48	0,43	0,53	0,50	0,50	0,64
Maddi duran varlık/ özsermaye	0,55	0,51	0,58	0,52	0,84	0,87	0,60	0,57	0,56	0,59
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	7,73	7,44	7,81	6,81	7,17	7,98	7,66	7,33	6,60	6,01
Stokların devir hızı	79,64	74,83	75,46	71,07	58,38	66,17	53,86	40,60	52,97	38,75
Maddi duran varlıklar devir hızı	2,94	2,90	2,50	2,17	1,94	1,80	1,86	1,96	1,98	1,97
Toplam varlıklar devir hızı	0,50	0,47	0,50	0,48	0,52	0,47	0,44	0,45	0,46	0,53
İkletme sermayesi devir hızı	-21,66	-11,24	-36,31	10,59	-22,29	70,03	-15,57	-10,71	-16,20	-25,53
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	22,3	22,1	19,1	19,5	15,6	12,9	15,4	13,6	15,5	15,0%
Faaliyet Karı	21,3	21,9	-4,4	3,0	-10,1	11,4	18,1	12,4	5,4	-20,3
Net Dönem Karı	12,6	13,1	-1,1	7,0	-6,8	3,8	14,9	10,4	3,4	-14,5
Özsermaye karlılığı	20,5	19,5	-1,6	8,0	-11,1	6,0	16,7	11,5	3,7	-16,9
Toplam varlık karlılığı	6,3	6,2	-0,5	3,4	-3,6	1,8	6,6	4,7	1,6	-7,7

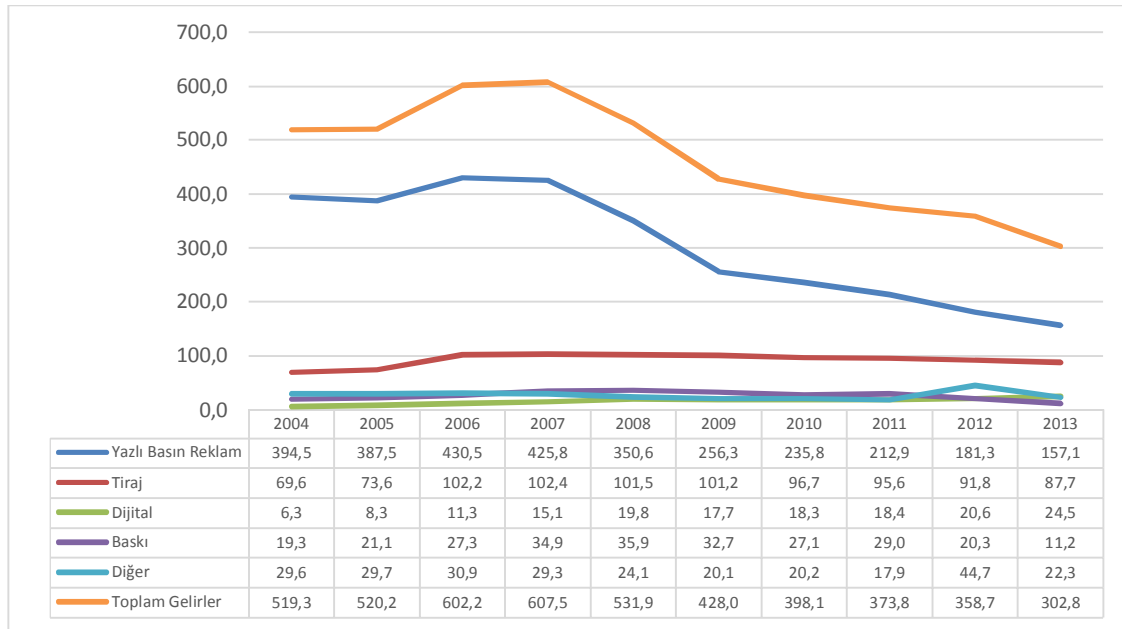
*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan verilerle hazırlanmıştır.

6.4.4 Johnston Press

Kuruluşu 1767'ye kadar giden Johnston Press, 2000'in üzerinde yerel gazetesi ve web sitesi ile İngiltere ve İrlanda'da pek çok bölgede bir numara olan gazetelerin sahibidir. 1988'de halka açılan Johnston Press 1990'dan ve 2000'di yılların başında satın almalar yoluyla büyümüştür. İngiltere'yi ve İrlanda'yı etkisine alan son ekonomik durgunluk kırketin yazdığı basın reklam gelirlerine darbe vurmuş, bunun üstesinden gelmek isteyen kırket çekitli tasarruf programları uygulamış, kaliteli gazete ve web siteleri sunabilmek için yeni teknolojiler üzerinde çalışmaya devam etmiştir. kırketin gazete ve web siteleri dışında online insan kaynakları sitesi, JP ikletme rehberi, DealMonster adlı bir fırsat sitesi ve online emlak sitesi bulunmaktadır.

6.4.4.1 Johnston Press Karşılařmalē Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2013 yēēgelirleri 302.8 Milyon Pound olan Johnston Press, on yē içinde %42'ye yakē gelir kaybēna uęramēēē. 2004-2007 yēllarēnda %17 oranēnda artan gelirler ilk kaybēnē 75.6 Milyon Pound ile 2008 yēēnda kaydetmiē, en bēyēk kayēp ise 103.9 Milyon Pound ile 2009 yēēnda olmuştur. 2010-2013 yēllarēnda sērasēyla 29.9, 24.2, 15.2 ve 55.9 Milyon Pound tutarēnda gelir dēkēkleri yakanmēē, 2010-2012 yēllarēnda biraz yavaşlayan dēkēk trendi 2013 yēēnda hēzlanmēēē. 2004-2013 sēreci içinde kērketin gazete satēdārē18.1 Milyon Pound, dijital gelirleri 18.2 Milyon Pound artarken yazēē basē reklam gelirlerinin 237.4 Milyon Pound dēkēkē gelir kaybēnē en önemli nedeni olmuştur. Yazēēbasē reklam gelirleri inerken bir dēē er azalan gelir kalemi ise 8.1 Milyon Pound ile baskē gelirleri olmuē, dēē er gelirlerde de 7 Milyon Poundēuk bir dēkēk yakanmēēē.



Grafik 18: Johnston Press Gelirlerinin Değ ikimi

Net gelirlerdeki bu dēkēke karēēē giderlerin aynē oranda azalmamasē nedeniyle FAVÖK tutarē2004 yēēndan gēnēmēze 196.9 Milyon Poundēdan 32.7 Milyon Poundēa kadar gerilemiştir. Son yēllarda değ er dēkēklēē ünün de etkisiyle net defter değ eri azalan maddi ve maddi olmayan duran varlēklardan ötürē amortisman ve itfa payē giderleri de azalmēēē. Diğ er faaliyet giderleri/(gelirleri) içinde yer alan en önemli kalem maddi, maddi olmayan duran

varlıklar ile kerefiye için kaydedilen değer düşüklüğü karlıktır. Bu tutar özellikle 2008, 2009, 2011 ve 2013 yıllarında ciddi boyutlara ulaşarak faaliyet karına zarara çevirmiştir. Kırketin 2006 ve 2007 yıllarında 700 Milyon Pound'a olan, 2013 yılında ise 323.4 Milyon Pound seviyesinde bulunan finansal borçları nedeniyle 2013 yılı itibarıyla 40 Milyon Pound'a olan finans gideri bulunmaktadır. Kaydedilen zararın ilerde vergiden düşülme varsayımıyla ayrıdan ertelenmiş vergi gelirinin bazı yıllarda zarar bir miktar azalttığı da görülmektedir. Burada en önemli unsur nakit çıkışı gerektirmeyen bir gider kalemi olan amortisman ve itfa payı hariç operasyonel karlıktır. Bu ana kadar yaşanan herda devam ederse iki yıl içinde sıfırlanacak olan FAVÖK tutarının arttırılmaması kırketin önünde en büyük risk olarak durmaktadır.

Tablo 118
Johnston Press Özet Gelir Tabloları (2004-2013)

Milyon Pound	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	519,3	520,2	602,2	607,5	531,9	428,0	398,1	373,8	358,7	302,8
Faaliyet ve üretim Giderleri	322,4	322,6	400,8	412,1	388,3	369,6	327,7	312,0	305,5	270,1
FAVÖK	196,9	197,5	201,4	195,4	143,6	58,4	70,4	61,9	53,2	32,7
Amortisman ve itfa payı	19,5	19,9	29,8	24,1	31,8	23,0	2,5	5,2	12,7	7,5
Diğer faaliyet gelir ve giderleri	-0,2	-0,1	-	5,9	511,4	126,0	13,1	163,7	-	270,8
Faaliyet Kar/(Zararı)	177,6	177,7	171,6	165,4	-399,7	-90,6	54,9	-107,0	40,4	-245,7
Diğer gelir/(giderler)	0,1	0,4	0,6	0,7	0,9	0,1	0,1	0,1	0,2	0,4
Finans gelir/ (gideri)	-27,9	-26,7	-40,7	-41,4	-30,5	-23,3	-38,4	-36,9	-47,4	-41,6
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	149,8	151,4	131,6	124,7	-429,3	-113,8	16,5	-143,8	-6,8	-286,8
Vergi Karlıktır	43,2	43,6	35,9	11,2	-63,8	-26,5	-19,5	-54,9	-12,4	-74,9
Net Kar/ (Zararı)	106,6	107,8	95,7	113,6	-365,5	-87,3	36,1	-88,9	5,6	-212,0
Azınlık payları	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ana ortaklık payları	106,6	107,8	95,7	113,6	-365,5	-87,3	36,1	-88,9	5,6	-212,0
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	284,6	285,8	287,3	288,1	537,8	639,7	639,7	625,7	621,8	647,8
Hisse başına kar/(zararı)	0,37	0,38	0,33	0,39	-0,68	-0,14	0,06	-0,14	0,01	-0,33

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan verilerle hazırlanmıştır.

Kırketin bilanço büyüklüğü incelendiğinde 2005 yılında edindiği 58 yeni marka ile 1.16 Milyar Pound'dan 1.64 Milyar Euro'ya geçen bilanço büyüklüğünün 2007 yılına kadar yükseldiği ve 1.9 Milyar Pound'a yaklaştığı sonrasında yaşanan değer kayıpları ile 2013 yılında 673 Milyon Pound'a kadar gerilediği gözlemlenmektedir. Bilanço büyüklüğünün azalması tek nedeni değer düşüklüğü olmaması 2007 yılında 704.6 Milyon Pound olan finansal borçların yarı yarıya geri ödenmesi sonucunda 323.4 Milyon Pound seviyesine inmesi olmuştur. Bu süreç içinde kırketin dönen varlıklarının payı %6.3'ten %11.3'e çıkmıştır. Kırketin duran varlıklarının toplam varlıklar içindeki payı %93.6'dan %88.7'ye inmekle birlikte varlıklar içindeki payı halen önemli bir boyuttadır. Kısa vadeli yükümlülüklerin toplam

yükümlülük ve özkaynaklar toplamındaki paye %14 ile sabit kalmak, buna karşın uzun vadeli yükümlülüklerin paye ise %52'den %72'ye çıkarak finansmanda özsermayenin yerini almıştır. Bu durum uzun vadeli yükümlülüklerin artmasından ziyade özsermayenin kaydedilen zararlar nedeniyle erimesinin bir sonucu olmuştur.

Tablo 119
Johnston Press Özet Bilançoları (2004-2013)

	2004*	2005*	2006*	2007*	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*
Dönen Varlıklar	75	100	112	111	176	104	68	82	85	76
Duran Varlıklar	1.087	1.541	1.755	1.784	1.358	1.160	1.119	915	873	597
TOPLAM VARLIKLAR	1.162	1.641	1.868	1.895	1.534	1.264	1.188	997	958	673
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	160	142	88	114	168	146	57	423	70	91
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	607	1.022	1.206	1.098	852	748	720	290	615	485
Özsermaye	395	477	574	684	514	370	411	284	274	97
TOPLAM KAYNAKLAR	1.162	1.641	1.868	1.895	1.534	1.264	1.188	997	958	673

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan verilerle hazırlanmıştır.

6.4.4.2 Johnston Press Oran Analizi

Johnston Press likidite oranları genel olarak düşük seyretilmektedir. Cari oran incelenen on yılın hiçbirinde ideal oran olan 2 oranına yakın olmamak, en düşük seviyesini 0.19 ile 2011 yılında tecrübe etmiştir. Likidite oranı ise genel olarak ideal oran olan 1 seviyesine yakın seyretilmekle birlikte 2011 yılında 0.18 ile son on yılın en kötü seviyesini görmüştür. Buna rağmen nakit oranının yüksek tutulduğu görülmektedir, 0,03 oranının görüldüğü 2011 yılı hariç sürekli bir duruma düşmemiştir. 2013 yılında ise 0.32 ile ideal oran olan 0.20'nin oldukça üzerinde bir seviyede tutunmuştur.

Johnston Press finansal yapı oranları incelendiğinde şirketin finansal kaldıraç oranının olması gereken 0.50 civarından çok daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. 2013 yılında bu oran son on yılın en riskli seviyesi olan 0.86 oranına ulaşmıştır. Bununla beraber, borçların önemli bir kısmının uzun vadeli olması kısa vadeli yükümlülüklerin toplam yükümlülüklerle oranının sadece 0,16 olması riski biraz da olsa hafifletmektedir. Uzun vadeli borçların yüksek olması nedeniyle ve maddi duran varlıkların 2013 yılında kaydedilen 62.3 Milyon Pound nedeniyle değerinin azalması nedeniyle maddi duran varlıkların uzun vadeli yükümlülüklerle oranı son on yılın en düşük değeri olan 0.11'e düşmüştür. Bu haliyle maddi duran varlıklar şirketin kreditorlerinin haklarına garanti altına almaktan oldukça uzak görünmektedir. Maddi

duran varlıkların özsermayeye oranının 0.56 olması özsermayenin maddi duran varlıklara ağırlıkla yatırılmadığını göstermektedir.

Johnston Press faaliyet oranları incelendiğinde alacakların devir hızında on yıl öncesine göre hafif bir yavaşlama, stokların devir hızında ise %26'ya yaklaşan oranda bir iyileşme yaşanmıştır. Maddi duran varlıkların devir hızında iyileşme gibi görünen durum ise maddi duran varlıkların değerinde gerçekleşen değer düşüklüğü sonrasında meydana gelen azalma nedeniyle olmuştur. Toplam varlıkların devir hızı 2004 yılında göre değerimimiz, 0.45 oranında kalmıştır. İşletme sermayesi devir hızında istikrarlı bir çizgi görünmemektedir. 2013 yılında düşük oranda bir negatif bakiye olması ve büyük bir oran düşmesinin nedenidir.

Johnston Press karlılık oranları incelendiğinde şirketin birçok gazete şirketinin son on yılda yaşadığı gibi bir kar marjı kaybına uğradığını görülmektedir. Amortisman ve diğer gelir gider hariç karlılık ölçen FAVÖK marjının 2004 yılında %37.9 iken 2013 yılında gelindiğinde %10.8'e düştüğünü görülmekte, faaliyet kar marjı oranı ise %34.2'den eksi %81 oranına düşmüştür, bunun nedeni 2013 yılında maddi ve maddi olmayan duran varlıklara kaydedilen 270 Milyon Pound değer düşüklüğü olmuştur. Faaliyet kar marjında benzer durumun yaşandığı 2008, 2009, 2011 yıllarına gidildiğinde ise yine aynı tipte bir durum olduğu maddi olmayan duran varlıklarda sırasıyla 417.5 Milyon Pound, 126 Milyon Pound, 163.7 Milyon Pound değer düşüklüğü kayıtları verildiği görülmüştür. 2010 yılında da bir değer düşüklüğü gideri yaşanmış ancak bu tutar 13.1 Milyon Pound olduğu için 2010 yılı marjı nedeniyle bahsi geçen yıllarla aynı oranda kötüleşmemiştir. Net dönem karının hesaplanmasında etkili olan vergi gelir/gideri zararların ilerde vergiden düşülecek olması nedeniyle ertelenmiş vergi geliri oluşturmamış, bu nedenle net dönem karı bazen yıllarda faaliyet zararına göre bir nebze düşük olmuştur. Johnston Press karlılık marjlarında tüm oranlar açısından en kötü geçen yıl 2013 yılı olduğu görülmektedir.

Tablo 120

Johnston Press Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları(2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari Oran	0,47	0,70	1,27	0,98	1,05	0,72	1,20	0,19	1,22	0,84
Likidite Oranı	0,44	0,67	1,21	0,94	1,01	0,69	1,12	0,18	1,18	0,81
Nakit Oranı	0,06	0,18	0,28	0,15	0,12	0,08	0,20	0,03	0,47	0,32
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,66	0,71	0,69	0,64	0,67	0,71	0,65	0,71	0,71	0,86
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,21	0,12	0,07	0,09	0,16	0,16	0,07	0,59	0,10	0,16
Maddi duran varlıklar/ uzun vadeli borçlar	0,26	0,22	0,22	0,25	0,31	0,29	0,27	0,59	0,21	0,11
Maddi duran varlıklar/ özsermaye	0,40	0,47	0,47	0,40	0,51	0,59	0,47	0,60	0,46	0,56
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	8,64	7,41	7,36	6,79	3,56	4,82	8,05	7,67	8,62	8,25
Stokların devir hızı	54,27	50,36	52,77	71,93	44,96	80,26	53,32	49,93	72,94	68,26
Maddi duran varlıklar devir hızı	3,31	2,34	2,24	2,22	2,04	1,95	2,04	2,18	2,82	5,59
Toplam varlıklar devir hızı	0,45	0,32	0,32	0,32	0,35	0,34	0,34	0,38	0,37	0,45
İklim sermayesi devir hızı	-6,12	-12,37	25,03	-252,18	63,46	-10,32	34,77	-1,10	23,15	-20,54
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK	37,9	38,0	33,4	32,2	27,0	13,6	17,7	16,6	14,8	10,8
Faaliyet Karı	34,2	34,2	28,5	27,2	-75,1	-21,2	13,8	-28,6	11,3	-81,1
Net Dönem Karı	20,5	20,7	15,9	18,7	-68,7	-20,4	9,1	-23,8	1,6	-70,0
Özsermaye karlılığı	27,0	22,6	16,7	16,6	-71,1	-23,6	8,8	-31,3	2,0	-218,3
Toplam varlıklar karlılığı	9,2	6,6	5,1	6,0	-23,8	-6,9	3,0%	-8,9	0,6	-31,5

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan verilerle hazırlanmıştır.

6.5 KİTALYA GENEL DEĞERLENDİRME

PwC Outlook 2014-2018 raporuna göre 2013 yılı medya gelirleri 43 Milyar ABD Dolarına yaklaşan Kıtalya'nın medya gelirleri G7 ülkelerinin en küçüğüdür. Bununla beraber tüm G7 ülkeleri ve Türkiye göz önüne alındığında, son on yılda sadece %3 büyüyen medya gelirleriyle en az büyümeye yaklaşan ülke de Kıtalya olmuştur. Birçok ülkede üç haneli büyüme yüzdeleri yakalayan internet erişim gelirlerinin büyümesi dahi Kıtalya için oldukça sınırlı kalmış, 5.5 Milyar ABD Dolarından sadece %90 artarak 10.5 Milyar ABD Doları seviyesine gelmiştir.

2013 yılı içinde yaklaşık 43 Milyar ABD Doları tutarında olduğu öngörülen medya gelirleri içinde en büyük payı 10.5 Milyar ABD Doları ile internet erişimi harcamaları ve 6.1 Milyar ABD Doları ile televizyon yayıncılık harcamaları iken gazete yayıncılığı gelirlerinin 4.8 Milyar ABD Doları olduğu hesaplanmakta, bu tutarla gazetecilik Kıtalya medya gelirlerinden % 11.24 pay almaktadır.

İtalya gazete gelirleri geçtiğimiz on yılda % 30 azalmış, diğer G7 ülkeleri ile kıyaslandığında %51 küçülen İngiltere ve %45 küçülen Amerika Birleşik Devletleri'ne göre bir nebze daha iyi performans göstermiştir. Geçtiğimiz on yıl içinde İtalya'da en yüksek büyüme gerçekleştiren medya sektörü ise %347 büyüme oranıyla internet reklamcılığı olmuştur. Buna rağmen toplamdaki payı henüz %4.36 ile diğer sektörler arasında sekizinci sırada yer almaktadır.

İtalya medya ve eğlence endüstrisinin son on yılda internet reklamcılığı en hızlı artandan ortalamanın üzerinde büyüme yakalayan sektörleri internet erişimi, televizyon abonelik ve lisanslar, video oyunları, B2B yayıncılığı ve müzik sektörleri olmuştur. Küçülen sektörler ise gazete yayıncılığı, televizyon reklamcılığı, kitap yayıncılığı, film, eğlence ve açık hava reklamcılığı sektörleri olmuştur.

Tablo 121
İtalya'da Toplam Eğlence & Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması

Mecra	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim
İnternet Erişimi	5.520	13,28%	10.492	24,39%	90%
TV Abonelik ve Lisanslar	4.207	10,12%	6.101	14,18%	45%
Gazete Yayıncılığı	6.956	16,73%	4.835	11,24%	-30%
Kitap Yayıncılığı	5.327	12,81%	4.504	10,47%	-15%
B2B	2.931	7,05%	4.351	10,12%	48%
TV Reklamcılığı	6.732	16,19%	3.413	7,93%	-49%
Dergi Yayıncılığı	3.561	8,57%	2.948	6,85%	-17%
İnternet Reklamcılığı	420	1,01%	1.876	4,36%	347%
Video Oyunları	723	1,74%	1.308	3,04%	81%
Film Eğlence	2.215	5,33%	1.303	3,03%	-41%
Müzik	793	1,91%	1.019	2,37%	28%
Radyo	1.731	4,16%	639	1,49%	-63%
Açık Hava	457	1,10%	224	0,52%	-51%
TOPLAM	41.573	100,00%	43.013	100,00%	3%

Kaynak: PwC Outlook 2014-2018, PwC Outlook 2009-2013

6.5.1 İtalya'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar

İtalyan medyasında halka açık gazete sahibi medya grupları açısından G7 ülkeleri arasında Amerika Birleşik Devletleri'nden sonra en zengin ülke olarak dikkat çekmektedir. Ülke tirajlarında ilk dört sıraya alan RCS, L'Espresso, Caltagirone ve Poligrafici halka açık şirketlerdir. Bekinci sıradaki La Stampa ise halka açık FIAT grubunun %100 bağlı ortaklığıdır. Ülke tirajlarında altıncı sırada bulunan Il Sole 24 Ore ve biraz daha geride bulunan Class Editori de halka açık gazete şirketleri olarak dikkat çekmektedir. Böylelikle İtalyan gazete sahibi medya gruplarından altıncısının halka açık olduğu görülmektedir.

İtalyan basınının halka açık şirketlerinin 2013 yıla gelirleri toplamı 2.9 Milyar Euro seviyesindedir. Bu şirketlerden RCS Media'nın tirajlarda ikinci sırada yer almasına rağmen gelirlerde birinci sırada olmasının nedeni şirketin İspanya'da da ciddi bir varlık ve gelire sahip olmasıdır.

Tablo 122
İtalya'da Gazete Kökenli Halka Açık Medya Grupları

Tiraj Sıralamasındaki Yeri	Medya Grubu	2013 Yılı Gelirleri (Mn Euro)	Gazete ve Dijital Gelirlerinin Toplamda Payı	Analiz Konusu Edilebilir mi?
2	RCS Media Group	1.314,8	65,4%	Evet
1	Gruppo Editoriale L'espresso	711,6	66,6%	Evet
6	Il Sole 24 Ore	385,5	44,2%	Evet
4	Poligrafici Editoriale	189,2	100,0%	Evet
3	Caltagirone Editore	181,5	98,9%	Evet
12	Class Editori	84,0	62,9%	Hayır*
	TOPLAM	2.866,7	67,2%	

*şirketin dijital gelirleri içinde televizyon yayıncılığı gelirleri önemli bir yer tutmaktadır. Dijital gelirlerin gazetecilikle ilgili kısmı tespit edilememekte olup gelirlerinin diğer beş şirkete göre çok daha küçük olması nedeniyle analize dahil edilmemiştir.

6.5.1.1 Halka Açık İtalyan Gazetelerinin Karlılık ve Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı

Halka açık İtalyan medya şirketlerinden gelirlerinin önemli bir kısmını gazetecilikten elde edenlerin mali analizi yapıldığında gelirlerin son on yılda 4.3 Milyar Euro'dan 2.8 Milyar Euro'ya düştüğü ve %35 kayıp yakadığı görülmekte, buna karşılık amortisman hariç faaliyet ve üretim giderlerini aynı oranda küçültemedikleri için FAVÖK ve faaliyet karlarındaki düşüşün daha büyük olduğu dikkat çekmektedir. Halka açık İtalyan gazetelerinin FAVÖK tutarı %110, faaliyet kar/(zararları) ise %187 daralmıştır. 2004 yılında 259 Milyon Euro olan azınlık payı öncesi kar rakamı 2013 yılında 380 Milyon Euro zarar olarak gerçekleşmiş, ana ortaklık payları ise %250 kayıpla 251 Milyon Euro kar pozisyonunda 379 Milyon Euro zarar durumuna geçmiştir. 2012 yılında tüm yılların en kötü sonucunun yaşanması toplam içinde yer alan şirketlerden RCS Group'un 435 Milyon Euro değer düşüklüğü gideri kaydetmesinden kaynaklanmıştır. Genel olarak bakıldığında İtalya'nın Avrupa'ya çok kırılgan bir şekilde etkileyen 2008 yılı son çeyreğinde başlayan küresel krizden çok etkilendiği görülmektedir. Krizin etkilerinin en kırılgan olanlardan biri olan 2009 yılında toplam net karın son on yılda ilk defa negatife dönmüş, 220 Milyon Euro'dan toplam zarar kaydedilmiştir. 2010 yılında küçük bir toparlanma sonrası 2011 yılında RCS Grup'un kaydettiği 349 Milyon Euro kerefiye

değer düşüklüğü toplam sonuçları terse çeviren en önemli etken olmuştur. 2013 yılında gelindiğinde kerefiye değer düşüklüğü etkileri azalmış, ancak bu kez de gelir gider dengesindeki farkın kapanması negatif sonuçları beraberinde getirmiştir.

Sonuçlar, karlılık marjları açısından incelendiğinde ise halka açık Kalyan gazetelerinin 2004 yılında %12.3 olan FAVÖK marjının 2007 yılında kriz öncesinde %14.2 ile en yüksek seviyeye geldiği, 2008 yılında %10.6, 2009 yılında %3.5'e düştüğü, 2010 ve 2011 yıllarında toparlanmayarak takiben 2012 ve 2013 yıllarında sırasıyla %1.7 ve eksi %1.9 ile dip seviyelere düştüğü tespit edilmektedir. Benzer şekilde faaliyet kar marjı da 2004 seviyesinde %9 iken 2005-2007 döneminde daha iyi noktalara gelmiş, 2008 yılında %5.2, 2009 yılında ise eksi %2.9 seviyelerine inmiştir. 2010 yılında %3.6'ya doğru bir toparlanma sonrasında 2011 ve 2012 yıllarında kaydedilen yüksek kerefiye değer kayıpları ile son on yılın en düşük seviyelerine inmiştir. Özellikle 2012 yılında eksi %18.6 ile son on yılın en kötü performans olarak karşımıza çıkmaktadır. 2013 yılında durumun eksi %12.1 faaliyet zarar marjıyla 2012'ye oranla bir nebze iyi olması kerefiye değer düşüklüğü tutarının daha düşük olmasıdır. Azınlık payı sonrasında karlılık gösteren ana ortaklık payları kar/zarar marjı da faaliyet kar/zarar marjı ile paralel bir seyir göstermiş, en kötü oran 2012 yılında gerçekleştirmiştir. 2013 yılına gelindiğinde ortaya çıkan tablo önemli oranda gelir kaybına uğrayan bir sektör, amortisman hariç operasyonel karlılık en bile negatife döndüğü bir sonuçtur. Son üç seneden beri zararda olan sektörün yakın gelecekte toparlanma olasılığı ise düşük görünmektedir.

Tablo 123
Halka Açık Kalyan Gazete Kurumları Gelir Tabloları Toplamı (2004-2013)*

Milyon Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	4.278	4.351	4.574	4.997	4.825	4.095	4.111	3.889	3.243	2.783
Faaliyet ve üretim giderleri	3.751	3.734	3.980	4.287	4.315	3.952	3.723	3.523	3.187	2.835
FAVÖK	527	617	594	710	509	143	387	365	57	-52
FAVÖK Marj %	12,3	14,2	13,0	14,2	10,6	3,5	9,4	9,4	1,7	-1,9
Amortisman ve itfa payı	130	131	146	190	210	195	187	183	174	145
Diğer faaliyet giderleri/(gelirleri)	12	-2	-4	11	51	68	53	352	487	139
Faaliyet Kar/(Zararı)	384	489	452	509	249	-120	148	-170	-605	-336
Faaliyet Marj %	9,0	11,2	9,9	10,2	5,2	-2,9	3,6%	-4,4	-18,6	-12,1
Diğer gelir/(giderler)	21	72	73	99	-9	-20	0	-9	46	-12
Finans gelir/ (gideri)	-19	41	-4	-39	-75	-63	-44	-76	-56	-46
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	386	602	522	569	166	-204	104	-255	-615	-395
Vergi Karlılığı	127	141	130	156	107	11	88	61	-10	-15
Net Kar/ (Zararı)	259	461	392	414	59	-215	16	-316	-605	-380
Azınlık payları	-8	-11	-16	-15	-7	-5	5	14	7	1
Ana ortaklık payları	251	450	376	398	52	-220	21	-302	-598	-379
Ana ortaklık marj %	5,9	10,3	8,2	8,0	1,1	-5,4	0,5	-7,8	-18,5	-13,6

*RCS Media, Gruppo Editoriale L'Espresso, Caltagirone Editore, Poligrafici Editoriale ve Il Sole 24 Ore 2004-2013 faaliyet raporlarından ilgili tutarlar toplanarak hazırlanmıştır.

Halka açk Kalyan gazete kirketlerinin bilançolarē ise son on yēda %21 oranēnda küçölmük, 2004 yēdēnda toplamda 5.6 Milyar Euro olan varlık büyüklüğü, 2013 yēdēna gelindiē inde 4.4 Milyar Euroya dükmüktür. Bu süreç içinde dönen varlıklarēn oranē %50ēden %35ēe inerken duran varlıklarēn payē ise %50ēden %65ēe çkmēttē.

Yükümlölükler tarafēnda ise kēsa vade oranē %34ēden %36ōya çkarak hafif bir artk yakarken uzun vadeli yükümlölüklerin payē özsermaye dahil toplam kaynaklar içindeki payē %22ēden %26ōya çkmē, özsermayeden %4 kadar pay almēttē.

Tablo 124
Halka Açk Kalyan Gazete Kirketleri Bilançolarē Toplamē (2004-2013)*

Milyar Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Döner Varlıklar	2.833	2.951	2.918	3.092	2.712	2.347	2.268	2.126	1.699	1.563
Duran Varlıklar	2.816	2.951	3.241	4.518	4.598	4.494	4.367	3.868	3.210	2.873
TOPLAM VARLIKLAR	5.649	5.901	6.159	7.610	7.309	6.840	6.635	5.994	4.908	4.435
Kēsa Vadeli Yabancı Yükümlölükler	1.917	1.658	1.683	2.079	2.203	1.892	1.923	1.732	2.144	1.600
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlölükler	1.256	1.484	1.581	2.314	2.167	2.233	2.025	1.971	1.111	1.138
Özsermaye	2.475	2.759	2.895	3.217	2.939	2.715	2.687	2.291	1.654	1.697
TOPLAM KAYNAKLAR	5.649	5.901	6.159	7.610	7.309	6.840	6.635	5.994	4.908	4.435

*RCS Media, Gruppo Editoriale L'Espresso, Caltagirone Editore, Poligrafici Editoriale ve Il Sole 24 Ore 2004-2013 faaliyet raporlarından ilgili tutarlar toplanarak hazēlanmēttē.

6.5.1.2 Halka Açk Kalyan Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi

Halka açk Kalyan gazetelerinin bilançosunun oran analizi yapıldē ēnda karkēmēza çkan tablo nakit oranē yüksek, cari oranē düşük, likidite oranē ise ideale yakē bir görüntüdür. Finansal yapı oranlarēnda ise borçluluğun ortalamanē üzerinde olduğı u, kēsa vadenin toplam yükümlölüklere oranēnēn olmasē gereken 0.30ēın çok üzerinde olduğı u, maddi duran varlıklarēn uzun vadeli borçlarē garanti altına almadē ē özsermayenin maddi duran varlıklara yatēdmasē konusunda akēmēya kaçēmadē ēsonuçlarē ortaya çkmaktadır. Genel olarak ülkenin gazetelerinin alacaklarēnē daha geç tahsil edebildiē i, stoklarēnē nakite çevirmede daha hēzlē olduğı u, maddi duran varlıklarēnē ise hēzlē bir kēkilde yenileyebilecek ciroya sahip olduğı u gibi bulgular da kendini göstermektedir. Toplam varlık dönük hēzē bir miktar yavaşlamē olsa da esas sorunun eksiye döner iletme sermayesi olduğı u göze çarpmaktadır. Görünen o ki Kalyan gazete kirketleri 2008 krizinin etkisiyle aldē ē darbenin etkisinden kurtulamamē, buna geleneksel gelirlerde artan kayēp trendi de eklenince etki daha büyük olmuştur. Kalyan gazete kirketlerinin arkasēnda bulunan endüstri devlerinin gücü dahi bu kirketlerin mali tablolarēndaki erimeyi en azēndan kı an itibarēyla durduramamaktadır.

Ƙalyan gazete ƙirƙetlerinin ƙarlıdık oranları incelendiğinde 2004 yēından bugüne ciddi dūƙukler yakanmāk, 6zellikle son ūç yēda durum daha da kritik boyutlara varmāktā. 20096da da negatif oranlar yakanmāk olmakla birlikte bu sefer durum kalēēbir g6rūntū vermektedir. 2013 yēında durum diēer yēllara g6re bir nebze daha geriye gitmiē, o yēda kadar sēēēn ūzerinde olan FAV6K kar marē da eksiye d6nmūktūr. Bu durum Ƙalyan gazete ƙirƙetlerinin yeni piyasa ƙokullarēna uyum saēlamakta zorluk 6ektiē ine ikaret etmektedir.

Tablo 125
Halka A6ık Ƙalyan Gazete ƙirƙetleri Likidite, Finansal Yapē
Faaliyet ve Ƙarlıdık Oranları(2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,48	1,78	1,73	1,49	1,23	1,24	1,18	1,23	0,79	0,98
Likidite oranē	1,37	1,66	1,60	1,37	1,11	1,13	1,07	1,12	0,73	0,91
Nakit oranē	0,52	0,72	0,62	0,47	0,32	0,33	0,29	0,30	0,18	0,25
Finansal YapēOranları										
Finansal kaldēra6 oranē	0,56	0,53	0,53	0,58	0,60	0,60	0,60	0,62	0,66	0,62
K.V. Bor6lar/ Toplam Kaynaklar	0,60	0,53	0,52	0,47	0,50	0,46	0,49	0,47	0,66	0,58
Maddi duran varlıē/ uzun vadeli bor6lar	0,61	0,57	0,56	0,45	0,49	0,40	0,42	0,39	0,63	0,46
Maddi duran varlıē/ 6zsermaye	0,31	0,31	0,31	0,32	0,36	0,33	0,31	0,34	0,42	0,31
Faaliyet Oranları										
Alacakları devir hēē	3,50	3,63	3,47	3,28	3,29	3,28	3,35	3,31	3,38	3,28
Stokları devir hēē	17,61	18,09	17,77	17,61	16,73	17,93	18,33	18,60	23,05	25,09
Maddi duran varlıēlar devir hēē	5,60	5,12	5,13	4,84	4,56	4,55	4,86	5,00	4,63	5,30
Toplam varlıēlar devir hēē	0,76	0,74	0,74	0,66	0,66	0,60	0,62	0,65	0,66	0,63
6kletme sermayesi devir hēē	4,67	3,37	3,70	4,93	9,49	9,01	11,90	9,87	-7,29	-74,73
Ƙarlıdık Oranları %										
FAV6K	13	15	13	15	11	5	10	10	3	-1
Faaliyet Karē	9	11	10	10	5	-3	4	-4	-19	-12
Net D6nem Karē	6	10	8	8	1	-5	1	-8	-18	-14
6zsermaye karlıdık ē	10	16	13	12	2	-8	1	-13	-36	-22
Toplam varlıē karlıdık ē	4	8	6	5	1	-3	0	-5	-12	-9

*RCS Media, Gruppo Editoriale L'Espresso, Caltagirone Editore, Poligrafici Editoriale ve Il Sole 24 Ore 2004-2013 faaliyet raporlarından ilgili tutarlar toplanarak hazēlanmāktā.

6.5.2 RCS Media Group

Ƙalya6nēn gazetecilik alanēnda faaliyetleri bulunan en būyūk medya gruplarından biri olan RCS MediaGroup aēēlēklē olarak Ƙalya ve Ƙpanya6da faaliyet g6stermekte, faaliyetleri arasēnda gūnlūk gazete, dergi, kitap, radyo yayıncıēē yeni medya, dijital ve uydu televizyon yayıncıēē bulunmaktadē. Ayrēca yazdēbasēn ūrūnlerinin reklam satāēve daēēēnē konusunda da 6nde gelen bir konuma sahiptir. ƙirƙetin Ƙalya6daki gūnlūk gazetecilik alanēnda ulusal olarak yayēn yapan 2 gazetesi bulunmaktadē. Bu gazetelerden Corriera Della Serra, Ƙalyan basēnēnē

önde gelen gazetelerinden olup 2013 yēında 358.6 bin gūnlük ortalama tirajē ile ūlkenin en yüksek tirajlē gazetesidir. kırketin Kalyaōda yayēnlanan diēer gazetesi ise Gazzetta Sport ise bir spor gazetesi olarak 2013 yēında 205.8 bin ortalama tirajēyla ūlke tirajlarēnda azēnsanamayacak bir yere sahiptir.

Grupūn Kalyaōdaki dergi yayēncēē ē alanēdaki faaliyetleri RCS MediaGroup S.p.Aōn dergi birimi tarafēndan yūrūt÷lmekte, hali hazēda onaltēadet dergi yayēlanmaktadır. Bu dergilerden onbir adedi aylēk, ūç adedi haftalēk dergiler olup, bunlarēn dēānda ayda iki kere yayēnlanan bir dergi ile, senede iki kez yayēnlanan bir dergisi daha bulunmaktadır. Grup yayēnēna devam ettiēi dergilerin dēānda ondört dergiyi de ana ikinē odaklanma stratejisi kapsamēnda satmaya karar vermiktir. Bu amaçla 19 Haziran 2013ēe PRS S.r.lōden gelen baē layēcē teklif kabul edilmiē, satēk sōzlekmesi ise 29 Temmuz 2013ēe imzalanmēktē. Aynē strateji kapsamēnda Temmuz-Eyl÷l 2013 dōneminde sekiz derginin yayēnēdurdurulmuktur.

Grupūn kitap yayēncēē ē faaliyetleri Marsilio ve Adelphi kēhirlerinde yer alan iki yayēnevi ve Rizzoli, Bompiani, BUR, Fabbri, Songonzo, ve Lizard markalarēnē sahibi olan baē lēortaklē ē RCS Libri kanalēyla yōnetilmektedir. RCS Libriōnin indirimli kitap satēkē yapan R.L.Libri adēnda bir kırkette ve e-kitap ile online uygulamalarē olan Edigita adlē bir kırkette de paylarē bulunmaktadır. Grup ayrēca Fabbri, Etas, La Nuova Italia, Sansoni, Tramontana, Oxford University Press, Hachette, Edinumen, Calderini, Edagricole, Edizioni del Quadrifoglio, Markes ve La Tribuna markalarē ile Kalyan ders kitaplarē, hukuki yayēnlar, ūniversite kitaplarē ve mesleki yayēnlar alanēnda da varlēk gōstermektedir. 2013 yēē iēinde grup bu alandaki ik kollarēndan Partworks ve Editions dōArt Albert Skiraōdaki yatēēnēnē satmēktē.

Grupūn reklamcēē ik kolu prensipte grup yayēnlarēnē reklam satēkē yapmaktayken, 2013 yēē iēinde Poligraficiōnin sahibi Monrif Grubuōnun ulusal reklam satēklarē ile Gūney Kalyaōda faaliyet gōsteren bazēbakka gazetelerin reklam satēklarēnēda portfōyūne eklemiē, yine Kalyaōnēn önde gelen gazetelerinden La Stampaōnē reklam satēkē iēin de anlaēmaya varmēktē. Kıraki olan IGPDecaux ile de aēēkhava reklamcēē ēnda liderliē i elinde bulundurmaktadır. Grup, online faaliyetleri kapsamēnda çekitli platformlarda dijital iēerik sunmakta, bunun yanēēra Kalyan haber sitesi corriere.it, spora odaklanan gazzetta.it, Corriere.itōnin ev yakāmēna odaklanan web sitesi Living.Corriere.it ile çok sayēda dergi web sitesi idetmektedir. RCS Grubuōnun televizyon yayēncēē ē alanēdaki faaliyetleri bek uydu kanalēna sahip olan Digicast

ve Digicast'ın sahip olduğu kanallara entegre olan web siteleri kanalıyla yürütölmektedir. Radyo yayıncılığı konusunda ise şirketin Finelco Group adlı bir şirkette payı bulunmaktadır. Grup'un bir başka yatırımı ise De Agostini ve Hearst şirketleri ile birlikte tekebbüs olarak yürüttüğü Kalyan bayi ağıdır.

Grup'un İspanya'daki faaliyetleri İspanya'nın önde gelen medya oyuncularından biri olan Unidad Editorial Group ile yürütölmektedir. Unidad Editorial Group, İspanya'nın tirajlar açısından iki numaralı gazetesi olan El Mundo, günlük spor gazeteciliğinin lideri olan Marca, günlük finans haberleri gazetesi Expansión'ın sahibidir. Grup'un İspanya'daki online faaliyetleri arasında bu üç gazetenin web siteleri olan elmundo.es, marca.com ve expansión.com da yer almaktadır. İspanyol grup ayrıca kadın dergisi Telve, özel ilgi alanlarına hitap eden Marca Motor, Actualidad Económica, Golf Digest, Arte, Historia and Siete Leguas dergilerinin de sahibidir. Unidad Editorial Grubu'nun kitap yayıncılığı Radio Marca adlı spor haberleri sunan bir radyo kanalı dijital televizyonculukta AXN (Sony), La Tienda en Casa, Canal 13 ve Discovery max adlı dört kanalı bulunmaktadır.

RCS MediaGroup'un İtalya ve İspanya'da da bazı faaliyetleri bulunmaktadır. Grup Rizzoli International Publications, Universe ve HLLA markalarıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde kitap yayıncılığı yapmaktadır. Ayrıca Çin, Meksika ve Fransa'da da iç dekorasyon, mobilya ve çocuklara yönelik dergi yayıncılığı faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Tüm bu faaliyetleri ve İtalyan yazıncılık sektöründeki güçlü konumuna karşın, 2013 yılında RCS MediaGroup için zor bir yıl olmuş, şirket bir önceki yıl faaliyette bulunduğuy İtalya ve İspanya'da kendini gösteren zorlu şartlar neticesinde finansal yükümlölüklerini karşılayamama riskiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu durumu öncelikle sermaye artırarak, ardından finansal yükümlölüklerini yeniden yapılandırarak çözüme yoluna gitmiştir.

Grup, 2013 yılında finansal yeniden yapılanmayetakiben endüstriyel olarak da yeniden yapılanma konusunda ciddi adımlar atmış, 2013-2015 büyüme planı yaparak bu plan çerçevesinde hareket etmeye başlamıştır. Bu planın ana fikri ise temel faaliyetlere odaklanmak, bu odaklanma sırasında üç temel noktaya sadık kalmak olmuştur. Bu temel noktalar ise yüksek kaliteli ürünleri korumak, ürün gamının genişletilmesi ve verimlilikte sürdürülebilir artış

yakalamak olarak belirlenmiştir. 2013-2015 stratejik planın dayandığı 5 aksiyon planı bulunmaktadır. Bu aksiyon planları şöyle özetlenmektedir:

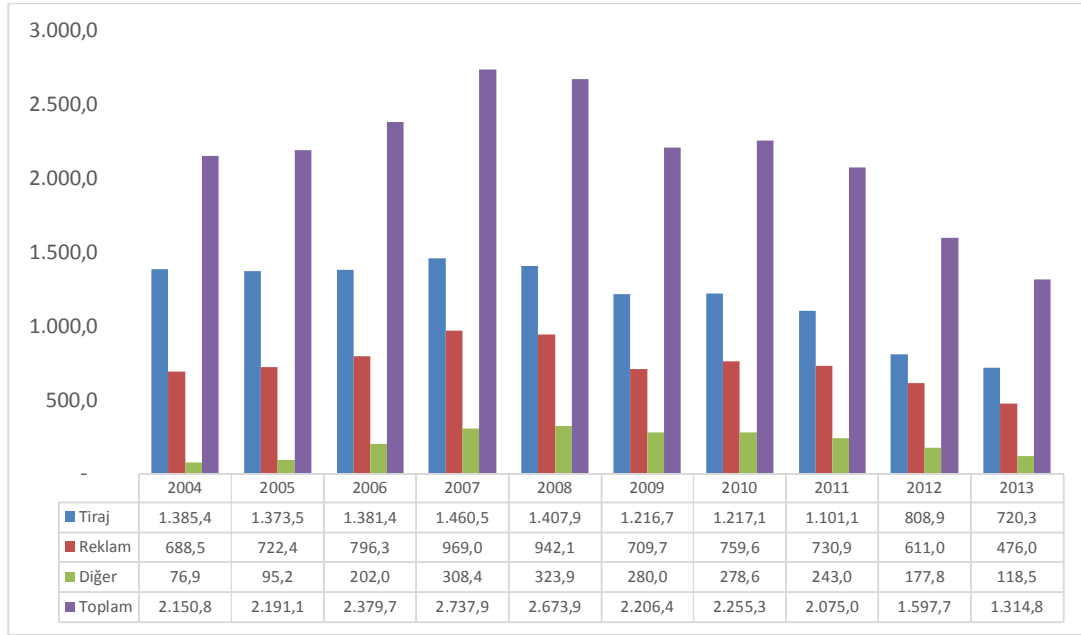
- Yenilikçi bir yayıncılık anlayışı ile amiral gemisi olan markaların kalitesini güçlendirmek;
- Dijital ürün seçeneklerinin geliştirilmesi ve genişletilmesi;
- Grubun somut liderliği i yakalayabileceği i alanlarına odaklanmak;
- Verimliliğin ayağa kaldırılması, üretkenliğin ve esnekliğin artırılması yoluyla marjları kontrol edebilmek;
- Temel faaliyet alanlarında kalan alanlardaki bağlı ortaklık, iştirak ve faaliyetlerin satış

6.5.2.1 RCS Media Group Karşıl Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Kalyan yazdıkları birkaç devinden biri olan RCS MediaGroup'un 2013 yılı gelirleri 1.315 Milyon Euro olarak gerçekleşmiş, kârın zarar ise 219 Milyon Euro olarak kaydedilmiştir. RCS MediaGroup'un %16.4 hissesi dünyaca ünlü Fiat S.p.A gibi bir otomotiv imparatorluğuna aittir.³¹⁸ Buna rağmen kârın gelirlerinin ve kârın ilk olarak 2009 yılında önemli bir darbe aldığı 2010 yılında küçük bir toparlanma sonrasında hem gelir, hem de kâr kaybının devam ettiğini görülmektedir.

On yıl öncesi olan 2004 yılı gelirleri ile 2013 yılı gelirleri karşılaştırıldığında %39'la varan bir daralma görülmektedir. Birçok kârda azalışın en önemli nedeni reklam gelirleri olurken RCS MediaGroup'ta en çok azalan gelir kalemi %48 düşüşle tiraj gelirleri olmuştur. Corriere Della Sera ile Gazzetta Sport'un tiraj adetleri incelendiğinde düşüşü açık olarak satış adedine bağlı olmak mümkündür. 2004 yılında yaklaşık 679 bin adet satan Corriere Della Sera 2013 yılında gelindiğinde %47 azalışla yaklaşık 359 bin adet satmaya başlamış, Gazzetta Sport ise %49 azalışla yaklaşık 407 bin adetten yaklaşık 207 bin adede gerilemiştir. kârın dergi tirajlarında da benzer bir durumdan bahsetmek mümkün olmaktadır. Bu süreç zarfında reklam gelirlerindeki azalış ise %31'de kalmış, kârın diğer gelirleri ise %54 oranında artmıştır.

³¹⁸http://www.fcagroup.com/enUS/investor_relations/financial_reports/FiatDocuments/Bilanci/2013/2013_annual_report.pdf, s. 175



Grafik 19: RCS Media Gelir Değişimi

Şirketin gelirleri %39 düşürülürken, amortisman ve itfa payı öncesi operasyonel karlılığı net ölçen FAVÖK tutarı %158'e yaklaşan oranda azalış göstermiştir. Bunun nedenine inildiğinde, üretim ve genel giderlerin %39.5 oranında azaltıldığı net ancak personel giderlerinde aynı oranda bir kesinti yapılmadığı ve personel giderlerindeki düşüşün %2 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. 2004 yılıyla kıyaslandığında küpeli alacak karlılıkları ile diğer karlılıklarda da %65 oranında artış görülmektedir. Şirketin FAVÖK tutarının 2013 yılı için 83 Milyon Euro'ya varan oranda negatife dönmesinin nedenlerinden en önemlisi 2013 yılında gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarının 110.5 Milyon Euro'ya varması olmuştur da hemen her yıl bir defaya mahsus giderler olmaktadır. Örneğin 2012 yılında da bu tarz bir defaya mahsus giderlerin 59.7 Milyon Euro'ya ulaştığı görülmektedir. Bu nedenle karlılığı net düşüşünü yeniden yapılmaya veya bir defalık giderlere atfetmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

RCS MediaGroup'un faaliyet karlarına inildiğinde negatif tablonun bir derece daha arttığı ve faaliyet karının 2004 yılına göre %293 azalışla 104 Milyon Euro kardan, 201 Milyon Euro zarara döndüğü görülmektedir. Şirketin 2013 yılı için diğer düşüklüğü gideri 48 Milyon Euro, yeniden yapılmayla ilgili giderler ise 110.5 Milyon Euro olarak gerçekleşmiştir. Ancak bu kalemler çıkarıldığında dahi operasyonel karlık bulunmamaktadır. Şirketin çok radikal bir

şekilde yeniden yapıdanmaya yönlendiren de bu durum olmuştur. 2011 ve 2012 yēında da ciddi zararlar yakanmē olsa da bu iki yēdaki zararē nedeni nakit çēkē gerektirmeyen kerefiye ve maddi olmayan duran varlık değ er düküklü ü gideri olarak göze çarpmaktadır. 2011 yē için kaydedilen değ er düküklü ü 349 Milyon Euro, 2012 yē için kaydedilen değ er düküklü ü ise 435 Milyon Euro tutarında olup bu yēlardaki rekor zararē nedenini oluşturmaktadır. 2011 ve 2012’de bak gösteren sēkēntē 2013 yēında artarak devam etmek ve kırketi borcunu çevirmekte zorlanacak aşamaya getirmiştir.

Tablo 126
RCS Media Özet Gelir Tablolarē(2004-2013)*

Milyon Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	2.151	2.191	2.380	2.738	2.674	2.206	2.255	2.075	1.598	1.315
Faaliyet ve üretim giderleri	2.007	1.928	2.101	2.378	2.408	2.171	2.058	1.908	1.597	1.398
FAVÖK	144	263	278	360	266	36	198	168	1	-83
Amortisman ve itfa payē	36	41	60	96	114	99	98	102	91	70
Dij er faaliyet giderleri/(gelirleri)	3	5	5	5	15	33	31	349	435	48
Faaliyet Kar/(Zararē)	104	217	213	259	137	-97	70	-284	-525	-201
Dij er gelir/(giderler)	23	73	74	71	6	-9	3	-9	50	-14
Finans gelir/ (gideri)	-4	2	2	-36	-68	-33	-29	-31	-33	-33
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	123	292	288	295	76	-139	44	-323	-509	-248
Vergi Karşđ ē	17	62	54	62	31	-16	42	11	4	-28
Net Kar/ (Zarar)	106	230	235	234	45	- 124	2	-335	-513	-219
Azēnlēk paylarē	-4	-11	-15	-14	-6	-6	5	13	4	1
Ana ortaklık paylarē	103	219	220	220	38	-130	7	-322	-509	-219
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	713	713	713	728	728	728	728	726	720	239
Hisse başına kar/(zarar) (Euro)	0,14	0,31	0,31	0,30	0,05	-0,18	0,01	-0,44	-0,71	-0,92

*2004-2013 yēēfaaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazēlanmādır.

2004-2013 yēlarē arasında kırketin bilançosu da gelir ve karlıēındaki küçülmeye paralel olarak %30 oranında daralmādır. kırketin dönen varlıklarē 2004 yēına göre %49’luk daralma ile hemen hemen yarēya inmē, toplam varlıklar içindeki payē ise %51’den %39’a gerilemiştir. Duran varlıklar ise art arda gelen değ er düküklü ü karlıklarē sonrasında %17 oranında daralmādır.

2004-2013 döneminde RCS Media Group bilançosundaki en kritik gelişme ise 2011 ve 2012 yēlarında kaydedilen değ er düküklüklerinin etkisiyle kaydedilen 322 ve 509 Milyon Euro zarar sonrasında kırketin özsermayesinin 179 Milyon Euro seviyesine inerek yükümlülük ve özsermaye toplamına oranēın %9 gibi tehlikeli bir düzeye inmesi olmuştur. Nitekim 2013’te alınan aksiyonların alınmamasē durumunda kırketin 218 Milyon Euro zararē sonrasında özsermayesinin eksiye düşēēē görülmektedir. Bu gelişmeyi öngören yönetim önce sermayeyi birikmiş zararētelafi edecek şekilde 622.8 Milyon Euro indirmē, ardından 335.9 Milyon Euro

sermaye arttırılarak kirkete nakit girişi sağlanmıştır. Böylelikle kirketin özsermayesi halen kritik seviyesini korumakla birlikte toplam özsermaye ve yükümlülükler içinde %22 oranına yükselmiştir.

6.5.2.2 RCS Media Group Oran Analizi

RCS MediaGroup'un likidite oranları incelendiğinde diğer incelemeye tabi tutulan diğer yazılımların kirketlerine göre akıllıca çekilen bir tablo ortaya çıkmamaktadır. Cari oranı birçok benzer kirkette de olduğu gibi ideal oran olan 2'nin altında olduğu görülmekte, ancak likidite oranının ideal oran olan 1'e yakın seyrettiği tespit edilmektedir. Likidite oranları içinde en kritik seviyede olan 2007 yılından başlayarak düşük seyreden ve 2013 yılında ideal oran olarak kabul edilen 0.2'nin onda biri olarak 0.02 ile tamamlayan nakit oranıdır.

RCS MediaGroup'un 2013'te geldiği kritik duruma dair ipucunu veren oranlar finansal yapı oranları olmaktadır. 2007 yılına kadar kabul edilebilir oranlarda olan finansal kaldıraç oranı 2008-2011 döneminde yükselmiş, 2012 yılında art arda kaydedilen büyük zararlarla eriyen özsermayenin de etkisiyle 0.91 ile rekor seviyeye ulaşmıştır.

Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara karşılık oranı ise 2004-2013 arasındaki tüm yıllarda ideal oran olan 1'in çok altında gerçekleşmiştir. 2012 yılında 0.79 ile ideal orana yaklaşık gibi bir görüntü sergilemesi ise kirketin finansal yükümlülüğünün 2012 yılında kısa vadeye düşmesi nedeniyle uzun vadeli borçların azalması olmuştur. Gerçek bir iyileşmeye işaret etmemektedir. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranı ise 2012 yılı her dönemde 1'in altında olmuş, maddi duran varlıklara akıllıca yatırım yapılmadığı görülmüştür. 2012 yılındaki durum ise özsermayenin cari ve birikmiş zararlar nedeniyle normalin çok altında bir seviyeye inmesi olmuştur. Tablonun geneli incelendiğinde maddi duran varlıklara akıllıca yatırım yapılmadığı görülmektedir.

RCS MediaGroup'un faaliyet oranları incelendiğinde alacak, stok, maddi duran varlık ve varlıkların dönük hesaplarında radikal farklılıklar gözlemlenmemektedir. Alacakların devir hızında 2004 yılına göre sadece %1 oranında bir iyileşme yakaladığı buna karşılık stok devir hızının %24, maddi duran varlık devir hızının ise %29 oranında iyileştirmeye gözlemlenmektedir. Toplam varlık devir hızında %10 oranında bir düşük yakanırken, en

olumsuz tablo iletme sermayesi devir hızında tespit edilmektedir. Bunun nedeni ise d k k iletme sermayesi ile  al  mas  .

RCS MediaGroup n karlı k oranları incelendiğ inde genel olarak d k k marjlarla  al        g r lmektedir. Yaz   basın sektörünün internet ve yeni medyadaki gelişmelerden etkilenmesi öncesinde de d k k kar marjları söz konusu iken özellikle son bek y da RCS Media n n hem bu gelişmelerden etkilendi  ini hem de faaliyetlerinin a  l  kl  k sm n  bulunduğ u  alya ve  panya daki ekonomik sıkıntılardan payını aldı   gözlemlenmektedir.  alya n n en büyük yaz   basın k rketlerinden biri olan RCS Media n n durumu  alya da tüm sektörün durumu ve geleceğ i a   ndan da d k nd r c  bir tabloyu gözler önüne sermektedir.

Tablo 127
RCS Media Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlığk Oranları(2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,24	1,40	1,52	1,14	0,96	1,01	0,92	0,98	0,50	0,98
Likidite oranı	1,08	1,24	1,35	1,00	0,81	0,85	0,78	0,84	0,43	0,85
Nakit oranı	0,03	0,17	0,28	0,06	0,03	0,03	0,03	0,05	0,02	0,02
Finansal Yap�Oranlar�	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,59	0,55	0,54	0,64	0,68	0,69	0,68	0,75	0,91	0,78
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,69	0,70	0,68	0,39	0,39	0,41	0,43	0,45	0,56	0,78
Maddi duran varlığ/ uzun vadeli borçlar	0,65	0,74	0,74	0,38	0,43	0,29	0,32	0,27	0,79	0,21
Maddi duran varlığ/ �zsermaye	0,29	0,32	0,30	0,34	0,41	0,35	0,34	0,45	1,47	0,38
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	3,30	3,66	3,50	3,24	3,32	3,27	3,38	3,45	3,53	3,35
Stokların devir hızı	12,50	12,94	12,84	13,46	12,32	12,45	12,35	13,19	16,35	15,53
Maddi duran varlığlar devir hızı	7,69	6,08	6,43	5,73	5,31	5,88	6,18	6,58	6,07	9,95
Toplam varlığlar devir hızı	0,90	0,87	0,89	0,70	0,71	0,64	0,67	0,72	0,82	0,81
�letme sermayesi devir hızı	9,10	5,97	4,86	15,57	-43,76	315,20	-24,92	-129,69	-2,20	-138,40
Karlığk Oranları (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Mar�	7	12	12	13	10	2	9	8	0	-6
Faaliyet Karı Mar�	8	16	15	18	10	-8	6	-26	-65	-28
Net Dönem Karı Mar�	7	16	16	15	3	-11	1	-29	-63	-30
�zsermaye karlı��	10	19	18	16	3	-12	1	-46	-285	-62
Toplam varlığ karlı��	4	9	8	6	1	-4	0	-11	-26	-13

*2004-2013 y  faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmış.

6.5.3 Gruppo Editoriale L'espresso

 alyan yaz   basının en büyük k rketlerinden biri olan Gruppo Editoriale L espresso ( L espresso )  alya n n ikinci büyük ulusal gazetesi olan La Repubblica ile birlikte onyedi adet yerel gazetesinin de sahibidir.  rketin gelirlerinin en önemli kısmı ulusal ve yerel gazetelerinden gelmekle birlikte bununla s n l de  ildir. Gazeteleri d  nda    adet ulusal radyo kanalı bir adet televizyon kanalı bir adet de müzik kanalı bulunan L espresso n bir adet haftalık, dört adet aylık, bir adet ayda 2 kez yayınlanan dergisi ile y da bir kez yayınlanan otel,

restoran, içecek rehberi şeklinde dergi yayıncılığ faaliyetleri de bulunmaktadır. Grubuñ dijital operasyonları ise mevcut markaların ikisel bilgisayarlar, cep telefonu, tablet, net tv gibi tüm platformlarda yayınlanmasını içermekte hem ücretli hem ücretsiz ik modellerini barındırmaktadır. A. Manzoni & C. Firması kanalıyla reklam satışı da yapan L'Espresso'nun reklam satış hizmeti gelirleri sadece grup şirketlerinden oluşmamakta, gruptaki mkterileri de içermektedir.

Grubuñ ulusal gazetesi La Repubblica'nın tirajlarda ikinci sırada yer almasına karşılık, La Repubblica dışında diğer onyedili gazetesiyle L'Espresso lke tirajlarında en fazla paya sahip olan grup olarak karşımıza çıkmaktadır. 2013 yılında ortalamasında 2 gazetesiyle toplamda 564.4 bin tiraja sahip olan RCS ile kıyaslandığında 658.3 bin adet tirajıyla uzun yıllardan beri birinciliği elinde bulundurmaktadır.

RCS'nin aksine 2013 yılında karlılığını korumayı bakaran L'Espresso da sektördeki negatif gelişmelerden payını almıştır. Yazın basın reklam gelirleri hem gazeteler hem dergiler arasında kayba uğarken, tiraj adetlerinde bir süreden beri etkin olan düşük eğiliminin hz kaybetmediği görlmektedir. Nielsen Media Research verilerine göre ise uzun yıllardan beri büyümeye devam eden internet reklam yatırımlarında 2013 yılında arama motorları hariç %1.8 kayba uğramıştır.

6.5.3.1 Gruppo Editoriale L'Espresso Karlılığı, Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2013 yılında gelirleri 712 Milyon Euro olan ve İtalya'nın en büyük ikinci gazetesi olan Repubblica'nın sahibi olan Editoriale L'Espresso (n.L'Espresso) diğer gazetelerinin toplam tirajları da eklenince İtalya'nın en çok gazete tirajına sahip gruptur. Buna rağmen gelirleri geçtiğimiz on yılda %34 kayba uğramıştır. Şirketin gelir çarşısını incelediğinde en çok kaybın 496.4 Milyon Euro'dan 281.6 Milyon Euro'ya %43 düşen tiraj gelirlerinde olduğu görlmektedir. Şirketin gazetelerinin toplam tiraj adetleri 2004 yılında günde ortalama 1.1 Milyon'a yaklaırken 2013 yılına gelindiğinde yaklaşık %40 gerileyerek 657 bin civarında gerçekleşmiş, tiraj gelirlerindeki düşüğün ardında yatan neden bu olmuştur. Şirketin amiral gemisi olarak adlandırılacak gazetesi Repubblica'nın tiraj adetlerindeki düşük %48 ile daha da fazla olmuştur, irket özellikle bu markası için dijital gazeteciliğe önem vermiştir.

Repubblica'nın 2013 yd dijital gazete satk adedi 58.236 olarak gereklekmk, basd ve dijital toplamıyla 380.725 adede ulakan tirajlar içinde %15 paya sahip olmuştur. Reklam gelirleri ise %26 oranında bir kayıp yakamk, 546.1 Milyon Euro'dan 403 Milyon Euro'ya gerilemiştir. Lespresso'nun diğ er gelirleri de aynı süreçte azalmk, 38.1 Milyon Euro'dan 27.0 Milyon Euro'ya inmiştir.



Grafik 20: Lespresso Gelir Değ iimi

Gelirlerindeki dkkye karş ı olarak üretim, genel yönetim ve pazarlama giderlerini %24 oranında ksabilmiştir. Bunun sonucu olarak FAVÖK tutarı 2004 ydndaki 235 Milyon Euro seviyesinden 71 Milyon Euro'ya kadar gerilemiştir. Bu gerilemeye karş ın Lespresso net kar rakamnegatife dönmemiştir. Bunun en büyük nedeni ise birçok kırketin aksine Lespresso'nun önemli bir değ er dkklğ  yakamamk olmasıdır. Kırketin hammadde ve baskgiderleri kontrol altına alnmk, %34 oranında azaltlmk. Buna karş ı olarak personel giderlerinin sadece %1 azalması dken gelirler karş ısında FAVÖK'n ve faaliyet karlığ ı nın erimesine neden olmuştur. Maddi duran varlıklara yapılan yatırımların önceki yllardakine oranla azalması sonucunda amortisman ve itfa payı giderleri de %23 oranında dükmüktür.

Tablo 128
Gruppo Editoriale L'espresso Özet Gelir Tabloları(2004-2013)

Milyon Euro	2004*	2005*	2006*	2007*	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*
Net Gelirler	1.081	1.080	1.103	1.098	1.026	887	885	890	813	712
Faaliyet ve üretim giderleri	846	874	900	873	872	778	727	733	707	641
FAVÖK	235	206	203	225	154	109	158	157	106	71
Amortisman ve itfa payı	42	45	41	43	47	43	38	37	42	32
Diğer faaliyet gider/ (gelirleri)	1	-16	-2	2	11	2	10	0	4	7
Faaliyet Kar/(Zarar)	192	177	163	181	95	64	109	120	60	31
Diğer gelir/ (giderler)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finans gelir/ (gideri)	-18	-26	-20	-18	-20	-20	-14	-15	-16	-14
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	175	152	144	163	76	44	95	105	44	17
Vergi Karşılığı	75	35	40	66	54	39	45	46	22	13
Net Kar/ (Zarar)	100	117	104	97	21	5	50	58	22	4
Azınlık payları	-1	-0	-0	-1	-1	0	-0	0	-0	-0
Ana ortaklık payları	99	116	104	96	21	6	50	59	22	4
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	428,36	429,93	426,83	416,01	404,28	401,51	401,61	397,55	392,59	378,26
Hisse başına kar/(zarar)	0,23	0,27	0,24	0,23	0,05	0,01	0,12	0,15	0,06	0,01

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

2004 yılından 2013 yılına L'espresso özet bilançosu incelendiğinde 1.5 Milyar Euro varlık büyüklüğü için yaklaşık %16 küçüldüğü ve 1.28 Milyar Euro'ya indiği görülmektedir. Bu azalmanın en önemli finansal borçların azalması olarak karınza çekmektedir. Buna rağmen şirketin finansal borçları halen yüksek seviyelerdedir. 2013 yılına gelindiğinde kısa vadeye düşen 242 Milyon Euro kısa vadeli finansal borç bulunmaktadır. şirketin özet bilançosundan elde edilen bilgilere göre şirketin yıllar içinde kısa vade uzun vade dışı bilanço değeri iktidarı görülmektedir. 2004 yılında dönen varlıkların toplam varlıklara oranı %48 iken bu oran 2013 yılında %34'e düşmüştür, durgun varlıkların toplamdaki payı artmıştır. şirketin kısa vadeli borçlarının toplam kaynak ve özsermayeye oranı ise hemen hemen aynı kalmıştır %35'ten sadece iki puan artışla %37'ye çıkmıştır. Buna karşılık uzun vadeli borçların yerini özsermayenin aldığı görülmektedir. Uzun vadeli borçların oranı toplamda %32'den %19'a gerilerken, özsermayenin payı %32'den %44'e çıkmıştır.

Tablo 129
Gruppo Editoriale L'espresso Özet Bilançoları(2004-2013)

Milyar \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	738	586	557	537	451	451	477	485	450	436
Duran Varlıklar	789	966	979	952	961	944	907	886	864	847
TOPLAM VARLIKLAR	1.527	1.552	1.535	1.489	1.412	1.395	1.383	1.371	1.313	1.284
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	540	338	318	339	320	316	300	295	272	477
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	492	653	644	603	603	584	540	511	484	245
Özsermaye	495	561	573	546	489	495	543	565	558	562
TOPLAM KAYNAKLAR	1.527	1.552	1.535	1.489	1.412	1.395	1.383	1.371	1.313	1.284

*2004-2013 yđl faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.5.3.2 Gruppo Editoriale L'espresso Oran Analizi

L'espresso likidite oranları incelendiğinde genel olarak 2011'in altında olmakla birlikte, 2011 üzerinde olduğu, kimi yıllarda 2012ye çok yaklaştıkları görülmektedir. 2013 yılında geçtiğimiz cari oran ve likidite oranları son on yılın en düşük seviyesinde gerçekleşmiş, sırasıyla 0.93 ve 0.89 olarak kaydedilmiştir. Nakit oranı ise bunun tersine ideal oran olan 0.20'in oldukça üzerinde seyretmiş, en düşük olduğu 2013 yılında dahi 0.35 olarak gerçekleşmiştir.

L'espresso finansal kaldıraç oranları 2004 yılında 0.68 gibi oldukça yüksek bir oranda iken 2008'den beri her yıl düşmeye devam etmiş, 2013 yılında 0.56'ya gerilemiştir. Kısa vadeli borçların genelde 0.30-0.40 aralığında kalmak olmasına rağmen bunun iki istisnası 2004 ve 2013 yılları olmuştur. 2013 yılında vadesi gelen 242 Milyon Euro finansal borç nedeniyle oran 0.66'ya çıkmıştır. Bu borcun çevrilmesi halinde oranların daha makul seviyelere gelmesi beklenmektedir. Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara oranının genel olarak düşük olduğu görülmekte, 2013'te ise bir yükselme dikkat çekmektedir. Bunun nedeni bir iyileşmeden ziyade kısa vadeye düşen 242 Milyon Euro tutarındaki finansal borçtur. Bunun etkisi düşüldüğünde oranın genel olarak düşük olduğu ve kreditorlere %100 bir güvence sağlanmadığı gözle çarpıkmaktadır. Bunun dışında maddi duran varlıkların özsermayeye oranı da düşük olması şirketin maddi duran varlıklara yüksek bir yatırım yapmadığı net ortaya koymaktadır.

L'espresso faaliyet oranları alacakların 2004 yılına oranla daha geç tahsil edildiğini, buna karşılık stoklarının daha hızlı döndüğünü göstermektedir. Maddi duran varlıkların devir hızının artması maddi duran varlıklara yapılan yatırımların gerçekleşen amortismanından az olmasına bağlıdır. Benzer şekilde varlık devir hızında da bir yavaşlama görülmektedir. İşletme sermayesi ise genel olarak istikrarlı bir seyir göstermiş, 2013 yılında eksiye dönmüştür. Şirket

2013 yēāna kadar her yē 100 Milyon Euroōnun üzerinde iķletme sermayesi ile alēılmaktayken, 2013 yēānda kēsa vadeye dōken 242 Milyon Euro finansal borcu nedeniyle 40 Milyon Euro civarēnda eksi iķletme sermayesine dōnmōķ, oran bu nedenle negatif ēķmēķē. Kredinin yenilenmesi halinde durumun normale dōnmesi beklenmektedir.

Lōespresso karlēķķ oranlarē da pek çok gazete ķirketi gibi son yēda dōķmōķ, bununla birlikte en dōķōķ olduķ u 2013 yēānda dahi pozitif oranlarēnē koruyabilmēķtir. Dōken gelirler, buna karķlēķķ aynē oranda dōķōrōlemeyen maliyetler ķirketin FAVōK ve karlēķķ marķlarēnē eritmēķtir. 2004 yēānda %22 olan FAVōK Marķē2013 yēānda %9ā, %18 olan kar markķē %4ē, %9 olan ne kar marķēise %1ē kadar inmiķtir.

Tablo 130
Gruppo Editoriale L'Espresso Likidite, Finansal Yapē
Faaliyet ve Karlēķķ Oranlarē (2004-2013)

Likidite Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,37	1,73	1,75	1,58	1,41	1,43	1,59	1,65	1,66	0,92
Likidite oranē	1,31	1,64	1,64	1,49	1,32	1,36	1,53	1,57	1,60	0,89
Nakit oranē	0,71	0,61	0,54	0,45	0,38	0,43	0,45	0,48	0,48	0,35
Finansal YapēOranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldēraç oranē	0,68	0,64	0,63	0,63	0,65	0,64	0,61	0,59	0,58	0,56
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,52	0,34	0,33	0,36	0,35	0,35	0,36	0,37	0,36	0,66
Maddi duran varlēķ/ uzun vadeli borçlar	0,53	0,38	0,36	0,37	0,37	0,35	0,34	0,32	0,30	0,56
Maddi duran varlēķ/ ۆzsermaye	0,52	0,45	0,41	0,40	0,45	0,41	0,33	0,29	0,26	0,24
Faaliyet Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacaklarē devir hēē	4,47	4,05	3,86	3,62	3,97	3,86	3,77	3,58	3,47	3,51
Stoklarē devir hēē	28,04	26,65	25,21	28,65	31,87	33,56	43,29	33,31	46,44	52,90
Maddi duran varlēķlar devir hēē	4,17	4,32	4,73	4,98	4,64	4,35	4,87	5,47	5,57	5,20
Toplam varlēķlar devir hēē	0,71	0,70	0,72	0,74	0,73	0,64	0,64	0,65	0,62	0,55
Ķletme sermayesi devir hēē	5,44	4,35	4,61	5,57	7,81	6,54	5,02	4,67	4,56	-17,63
Karlēķķ Oranlarē %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVōK Marķē	22	21	19	20	14	12	17	18	13	9
Faaliyet KarēMarķē	18	16	15	16	9	7	12	13	7	4
Net Dōnem KarēMarķē	9	11	9	9	2	1	6	7	3	1
ۆzsermaye karlēķķ ē	20	21	18	17	4	1	9	10	4	1
Toplam varlēķ karlēķķ ē	6	7	7	6	1	0	4	4	2	0

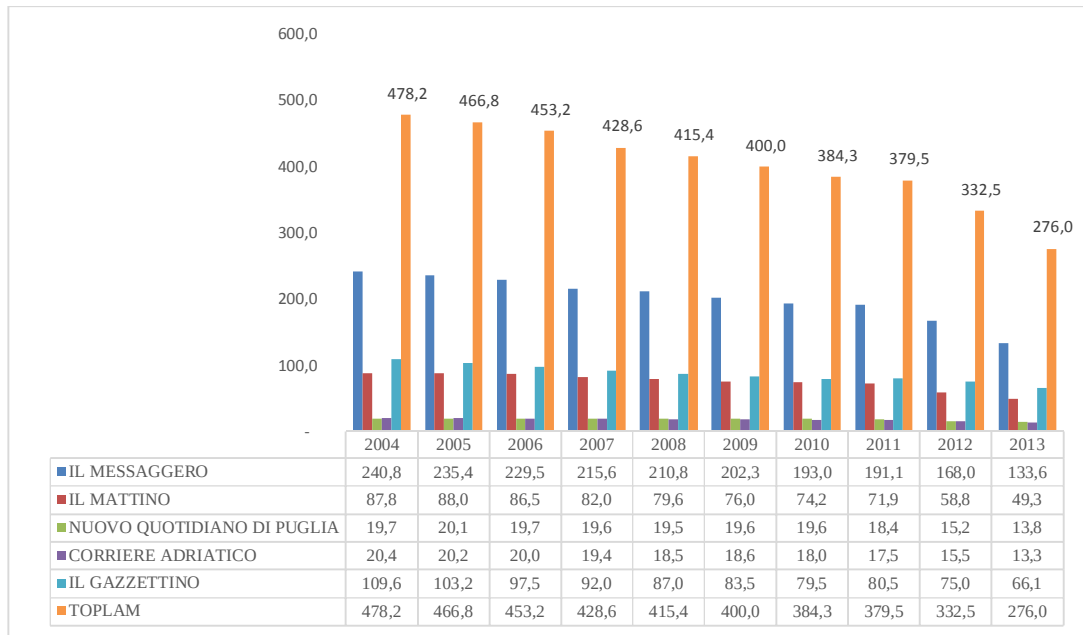
*2004-2013 yēē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēķē.

6.5.4 Caltagirone Editore

Caltagirone Editore SpA, 1999 yēānda Il Messaggero ve Il Mattinoōyu satēn alarak kurulmōķ, 2000 yēānda halka aēdmēķ bir gazete yayēncēsēēē. Basēē gazete tirajlarē toplamē aēēēndan ۆnc büyük gazete grubu olan Caltagirone Editore dijital satēdalar dahil edildiķ inde

Il Sole 24 Ore'nin ardından dördüncü s̄raya d̄kmektedir. Caltagirone Editore K̄alya'n̄n en b̄ȳk 15 gazetesinden 4̄n̄n sahibidir. Sahibi olduđ u gazetelerden Il Messaggero 1878 yēāda, Il Mattino 1892ōde, Il Gazzettino 1887ōde, Corriere Adriatico ise 1860 yēāda kurulmukt̄r. ĳirketin daha yakē tarihte kurulmuk olan bir gazetesini olan Nuovo Quotidiano di Puglia 1979ōda bedava gazetesini Leggo ise 2001 yēlarēda kurulmuklardē. Bu gazeteler iēinde en ȳksek tiraja sahip olan Il Messaggero Roma ve Lazio bōlgelerinde ḡçl̄ olup, 13 deđ iēik baskēē bulunmaktadē. 2001 yēāda kurulan bedava gazete Leggo, K̄alya'n̄n ilk bedava gazetesini olmuē, 15 kēhirde yayēnlamaya baklamēē. Grubun bunlar dēāda ilmessaggero.it, ilmattino.it, ilgazzettino.it, corriereadriatico.it, quotidianodipuglia.it and leggo.it adlē web siteleri de bulunmaktadē. Grupā ait olan ve 1988 yēāda kurulmuk olan Piemme adlē reklam ajansē ise K̄alya'n̄n en b̄ȳk ūç̄nc̄ reklam ajansēdē.

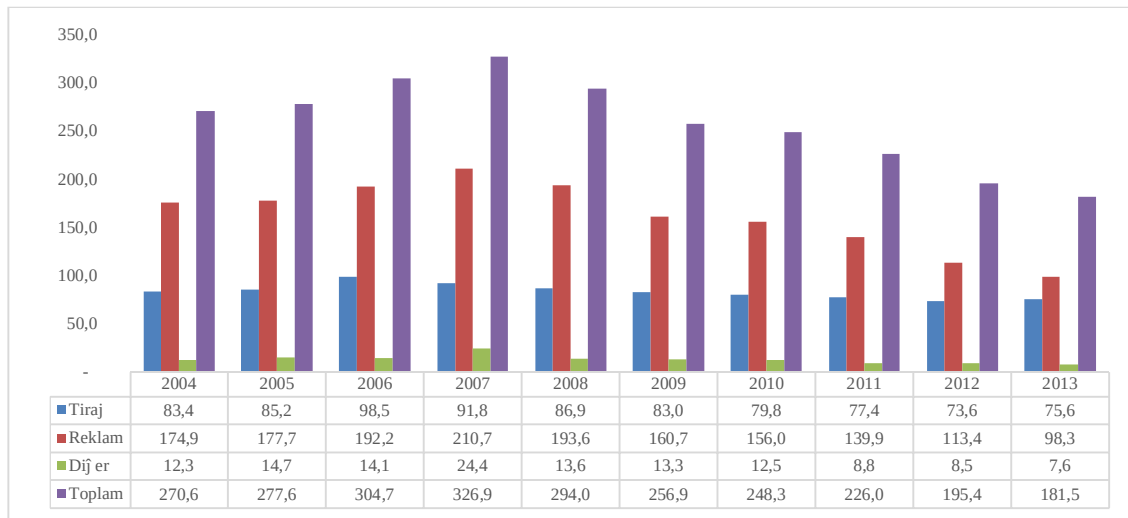
Gruba ait bek ūcretli gazetesinin 2013 yēē ortalama tirajē toplamē dijital gazete satēdarē dahil 289 bin adet (basēēkopya 276 bin adet) olup bunlardan en ȳksek tiraja sahip olanē 138.6 bin adet (basēēkopya 133.6 bin adet) ile Il Messaggero'dur.



Grafik 21: Caltagirone Editore Gazeteleri Basēē Gazete Tiraj Değ iēimi
(Dijital Kopya Satēdarē Hariē)

6.5.4.1 Caltagirone Editore Karşılaklı Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2004 yılından 2013 yılına kadar geçen dönemde gelirleri 271 Milyon Euro'dan 182 Milyon Euro'ya gerileyen Caltagirone Editore'nin karlılığı da bu durumdan olumsuz etkilenmiş 2004 yılında 58 Milyon Euro FAVÖK yaratırken, 1 Milyon Euro FAVÖK zarar kaydederek duruma gelmiştir. Gelirlerdeki 89.1 Milyon Euro azalışın altında yatan en önemli neden azalan reklam gelirleri olmuştur. Şirketin 2004 yılında 174.9 Milyon Euro olan reklam gelirleri 2013'te gelindiğinde 98.3 Milyon Euro'ya inmiştir. Aynı dönem içinde tiraj gelirlerini seviyesinde de bir kayıp yaşamakla birlikte bu etki daha sınırlı olmak 7.7 Milyon Euro kayıpla 83.3 Milyon Euro'dan 75.6 Milyon Euro'ya düşmüştür. Toplam gazetelerinin basılı kopya tiraj adetleri 2004 yılındaki 478 bin iken %42.3 düşükle 276 bin seviyesine inmiş, dijital gazete satışlarında da henüz şirketin önemli bir seviyeye gelememiş olduğu u durumda tiraj geliri düşüklüğünün %9'da kalması gazete fiyatlarının arttırılabilmek olduğu u durumda tiraj geliri düşüklüğünün %9'da kalması gazete fiyatlarının arttırılabilmek olduğu u dair bir ipucu vermektedir. Gerçekten de 2012 yılı faaliyet raporu incelendiğinde şirketin tüm gazetelerinin kapak fiyatı 1 kupa 2013'te arttırmış olduğu u teyit edilmekte, altı seneden sonra ilk kez fiyat artışı yapıldığı 1 Euro'dan 1.20 Euro'ya %20 arttırıldığı kaydedilmektedir. Şirketin bu on yıllık dönem içinde diğer gelirleri içinde yer alan promosyon ve hizmet gelirleri geçici sürelerle var olduklarından genel trend üzerinde etkileri olmamıştır. Sonuç olarak şirketin promosyon, hizmet ve diğer gelirleri 5.5 Milyon Euro azalışla 12.3 Milyon Euro'dan 6.8 Milyon Euro'ya inmiştir.



Grafik 21: Caltagirone Editore Gelir Dağılımı

Geçtiğimiz on yılda kaydedilen 89 Milyon Euro gelir kaybının neredeyse yarısını oluşturan 44 Milyon Euro'duk kısmı 2012 ve 2013 yıllarında gerçekleşmiştir. Bu kayba, 2012 ve 2013 yıllarında kaydedilen 34 ve 70.5 Milyon Euro değer düşüklükleri de eklenince, FAVÖK, faaliyet karı ve net kar/(zarar) seviyesi bu yıllarda son on yılın en kötü sonucunu vermiştir. 2011 yılında şirketin finansal giderleri içinde görülen normalin dışındaki tutarın detayına inildiğinde ise bir iştirak satışından ötürü 12.8 Milyon Euro satış zararına ve 20.8 Milyon Euro'ya yaklaşan iştirak değer düşüklüğüyle karşılaşılmıştır. Böylelikle üç yılda beri şirket gelirlerinde operasyonel olmaktan çok yapısal nedenlere dayalı kayıpların görüldüğü söylenebilmektedir. Yapılan yatırımlardaki değer kaybı bu yıllarda bir nakit çıkışı gerektirmemekle birlikte mevcut nakit kollarında ileriye yönelik bir bozulma ve riske işaret etmektedir.

Tablo 131
Caltagirone Editore Özet Gelir Tabloları (2004-2013)*

Milyon Euro	2004*	2005*	2006*	2007*	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*
Net Gelirler	271	278	305	327	294	257	248	226	195	182
Faaliyet ve üretim giderleri	213	215	255	273	263	251	221	217	212	183
FAVÖK	58	63	50	54	31	6	27	9	-16	-1
Amortisman ve itfa payı	12	10	9	10	11	10	10	9	9	9
Diğer faaliyet gelir ve giderleri	8	6	6	4	19	21	4	3	38	73
Faaliyet Kar/(Zararı)	38	46	35	40	1	-25	14	-3	-63	-83
Diğer gelir/(giderler)	-	-	-	15	-8	-7	-0	-0	-3	-0
Finans gelir/ (gideri)	4	75	7	13	8	-9	1	-28	-3	5
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	42	121	42	67	1	-41	15	-32	-69	-78
Vergi Karşılığı	7	26	9	5	12	-2	9	-1	-8	-3
Net Kar/ (Zararı)	35	95	33	62	-11	-40	6	-31	-61	-76
Azınlık payları	-4	-0	-1	-1	0	0	0	0	0	0
Ana ortaklık payları	31	94	32	61	-11	-39	6	-31	-61	-75
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Hisse başına kar/(zarar)	0,25	0,75	0,26	0,49	-0,09	-0,31	0,05	-0,25	-0,49	-0,60

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Caltagirone Editore'nin gelirleri geçtiğimiz on yılda %32.9 oranında küçülürken varlık büyüklüğündeki azalma %17.5 ile sınırlı kalmıştır. Aşağıdaki özet bilanço verilerinden çıkan sonuca göre geçtiğimiz on yılda şirketin dönen varlıkları yavaş yavaş azalırken duran varlıkları seviyesini korumaya hatta bir miktar arttırmaya çalışılmıştır. Böylelikle dönen varlıkların toplam varlıklar içindeki payı %46'dan %30'a inerken, duran varlıkların payı ise %54'den %70'e çıkmıştır. Şirketin uzun vadeli yükümlülükleri %15 seviyesini korurken, kısa vadeli yükümlülüklerin payı %8'den %11'e yükselmış, özsermaye payından ise %77'den %74'e küçük sayılabilecek bir azalma yaşanmıştır. Son üç yılda yaşanan net zararların olumsuz

etkisine rağ men kirketin özkaynaklarē halen önemli bir seviyede olup borçluluğ unun az olmasē kaydedilen zararlardan ötürü doğ abilecek bir riske karkē kirketi kēşmen de olsa korumaktadē.

Tablo 132
Caltagirone Editore Özet Bilançolarē(2004-2013)*

Milyar Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	468	658	532	552	435	374	340	320	259	254
Duran Varlıklar	551	423	679	652	674	683	662	630	633	587
TOPLAM VARLIKLAR	1.020	1.081	1.211	1.205	1.109	1.057	1.002	949	892	841
Kēsa Vadeli Yabancı Yükümlölükler	81	83	111	111	112	106	89	88	85	92
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlölükler	150	150	246	227	172	162	150	141	136	123
Özsermaye	788	849	855	866	825	789	763	720	671	626
TOPLAM KAYNAKLAR	1.020	1.081	1.211	1.205	1.109	1.057	1.002	949	892	841

*2004-2013 yēdē faaliyet raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmātē.

6.5.4.2 Caltagirone Editore Oran Analizi

Caltagirone Editore likidite oranlarē normalin çok üstünde olmasēyla dikkat çekmektedir. kirketin cari oranē incelenen tüm kirketler içinde en yüksek seviyelerden biridir. 2004-2013 döneminde bu oranlarēn düğme eğ ilimi göstermesine rağ men en düşük seviyede olduğ 2013 yēdēnda bile cari oran 2.75, likidite oranē 2.72, nakit oranē ise 2.02 olarak gerçektekmiktir. kirketin bol miktarda atē likiditesi son derece dikkat çekicidir.

Caltagirone Editore finansal yapē oranlarē incelendiğ inde finansal kaldēraç oranēnē oldukça makul seviyelerde olduğ u, hatta alēdēmēkēn dēdēnda düşük olduğ u gözlemlenmektedir. Kēsa vadeli borçlarēn toplam borçlar içindeki payē ise 2013 yēdēnda 0.43 ile ideal oran olan 0.30'ın bir miktar üzerinde olmakla birlikte mantēklē seviyelerde olduğ u söylenebilmektedir. Maddi duran varlıklarēn uzun vadeli borçlarē karēdama oranēnē düşük olmasēnēn nedeni ise kirketin son yēlarda önemli tutarda maddi duran varlık yatērēnē yapmamasēdē. Maddi duran varlıklarēn özsermayeye oranēnē %9 olmasēda bu tespiti desteklemektedir.

Caltagirone Editore faaliyet oranlarēndan alacaklarē ve stoklarē devir hēzēnēn yēlar içinde değ iklik göstermēk olmasēna rağ men 2013 yēdēna gelindiğ inde on yē öncesiyle karētātē derecede benzerlik gösterdiğ i görülmektedir. Maddi duran varlıklarēn yeni yatērēn yapēmamasēndan ötürü azalmasē devir hēzēnēn artmasēna neden olurken, toplam varlıklar devir hēzēnda çok fazla oynama olmakla birlikte hafif düşük eğ ilimi maddi duran varlıklarēn amortismanına bağ lē olarak erimesinden kaynaklanmaktadır. kirketin iletme sermaye devir

hāzīn yavakl̥ē ise genel olarak çok yüksek ikletme sermayesi ile çalışmasın ve yüksek likiditesinin bir sonucu olmuştur.

Caltagirone karlılık oranları 2004'ten 2013 yılına kadar çok ciddi kayba uğramıştır. 2004 yılında %21 olan FAVÖK marjeksi %1'e, %14 olan faaliyet kar marjeksi %45'e, %12 olan net dönem kar marjise eksi %42'ye gerilemiştir. Özsermaye ve toplam varlık karlılıkları da benzer şekilde gerilemiş, %12 ve %4 seviyelerinden eksi %12 ve eksi %9 seviyelerine gelmiştir. Büyük düşüşler yaşanan 2008, 2009, 2011, 2012 ve 2013 yıllarında ya maddi duran varlık değer düşüklüğü ya da finansal giderlerin çok arttığı görülmektedir. Özellikle 2013 yılında gerçekleşen maddi duran varlık değer düşüklüğü kayda 70.6 Milyon Euro ile neredeyse tüm zararın sebebinin oluşturmaktadır. Kırkiki 2008 yılından 2013 yılına kadar 2010 yılı hariç sermayedarları için kar üretmeyi başaramamıştır.

Tablo 133
Caltagirone Editore Likidite, Finansal Yapı,
Faaliyet ve Karlılık Oranları(2004-2013)*

Likidite Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	5,75	7,94	4,81	4,95	3,89	3,52	3,81	3,63	3,05	2,75
Likidite oranē	5,72	7,91	4,77	4,92	3,85	3,48	3,78	3,59	3,01	2,72
Nakit oranē	3,47	6,85	3,83	3,98	2,76	2,67	2,89	2,62	2,22	2,02
Finansal Yapē Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldēaç oranē	0,23	0,22	0,29	0,28	0,26	0,25	0,24	0,24	0,25	0,26
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,35	0,36	0,31	0,33	0,39	0,40	0,37	0,38	0,38	0,43
Maddi duran varlāk/ uzun vadeli borçlar	0,61	0,55	0,45	0,45	0,55	0,54	0,53	0,52	0,48	0,48
Maddi duran varlāk/ özsermaye	0,12	0,10	0,13	0,12	0,12	0,11	0,10	0,10	0,10	0,09
Faaliyet Oranlarē	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacaklarē devir hēē	3,17	3,58	3,20	3,31	3,37	3,46	3,48	3,40	3,32	3,16
Stoklarē devir hēē	79,71	83,06	59,81	72,36	55,02	67,54	66,62	59,29	63,81	78,84
Maddi duran varlāklar devir hēē	2,93	3,37	2,76	3,17	3,08	2,95	3,11	3,09	2,96	3,09
Toplam varlāklar devir hēē	0,27	0,26	0,25	0,27	0,27	0,24	0,25	0,24	0,22	0,22
Kēletme sermayesi devir hēē	0,70	0,48	0,72	0,74	0,91	0,96	0,99	0,98	1,12	1,12
Karlılāk Oranlarē (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Marjē	21	23	16	16	11	2	11	4	-8	-1
Faaliyet KarēMarjē	14	17	11	12	0	-10	6	-2	-32	-45
Net Dönem KarēMarjē	12	34	11	19	-4	-15	2	-14	-31	-42
Özsermaye karlılāk ē	4	11	4	7	-1	-5	1	-4	-9	-12
Toplam varlāk karlılāk ē	3	9	3	5	-1	-4	1	-3	-7	-9

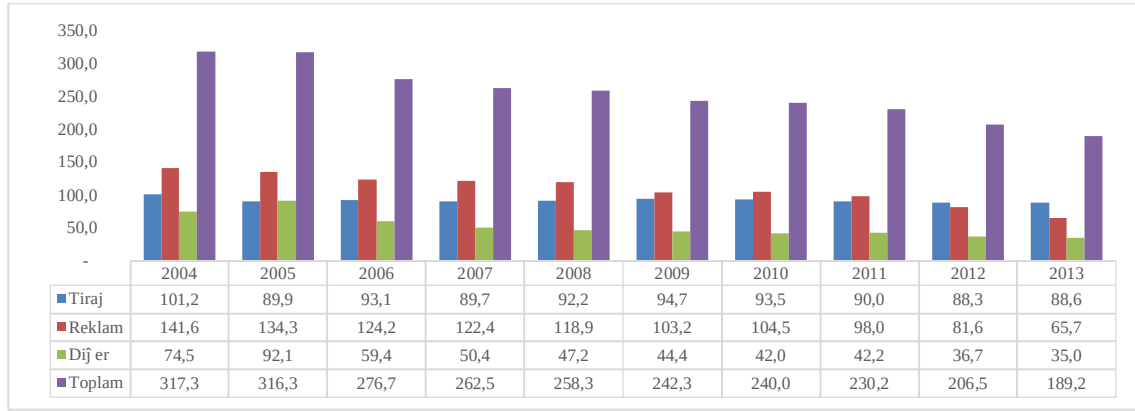
*2004-2013 vǝǝfaaliyet raporlarǝndan alǝnan bilgilerle hazǝrlǝnmǝtǝr.

6.5.5 Poligrafici Editoriale

Monrif Group'a ait olan Poligrafici Editoriale şirketi temel olarak yayıncılıkla uğraşmaktadır. Şirketin yayıncılık ve reklamcılık, basın işleri ve gayrimenkul iş kollarında faaliyet göstermektedir. Şirkete ait üç günlük gazeteden Il Resto Del Carlino 1885'te, Il Giornino 1956'da kurulmuştur. Gazetelerin üçüncüsü olan La Nazione'in tarihi Kalya'nın birleşmesinden de eskilere gitmektedir. Bu üç gazeteden Il Giornino ulusal çapta dağıtılmakla birlikte en yüksek tirajlı olan 2013 yılı ortalaması 122.8 bin olan Il Resto Del Carlino'dur. Gazetelerinin dışında iki adet aylık, bir adet de haftalık dergisi bulunan Poligrafici Editoriale aynı zamanda internet yayıncılığı da yapmakta, reklam sektöründe de hizmet vermektedir. Basın hizmetleri alanında grup harici firmalara baskı hizmeti veren şirket, gayrimenkul alanında varlık yönetimi yapmaktadır. Şirketin bağlı ortaklıkları arasında yer alan şirketlerden bazıları Editrice Il Giornino Srl, Poligrafici Real Estate Srl, Monrif Net Srl, SPE Società Pubblicità Editoriale SpA, Superprint Editoriale Srl ve Poligrafici Printing SpA olarak kayıtlara geçmektedir.

6.5.5.1 Poligrafici Editoriale Karşılataşmalık Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2013 yılında 189 Milyon Euro gelire sahip olan Poligrafici Editoriale son on yılda %40 gelir kaybına uğramıştır. Kaybın önemli bir kısmı yarı yarıya azalarak %53 oranında düşen reklam gelirleri ve yine %53 düşen diğer gelirlerden kaynaklanmıştır. Reklam gelirleri 75.9 Milyon Euro düşerken, diğer gelirlerdeki düşüş 39.5 Milyon Euro olmuştur. Reklam gelirleri ve diğer gelirler kadar olmasa da 12.6 Milyon Euro ve %12.5 düşen tiraj gelirleri de toplam gelirleri olumsuz yönde etkilemiştir. Poligrafici'nin tirajlarındaki düşüşün yıllık toplamda %32 oranında gerçekleşmiş, şirketin 2008 ve 2013 yıllarında yaptığı fiyat artışlarıyla bu etkiyi bir miktar hafiflettiği görülmüştür.



Grafik 23: Poligrafici Editoriale Gelir Değişimi

Faaliyet ve üretim giderlerinin de azaltılmasına rağmen bu azaltımın toplamın gelirlerdeki düşüğe az olmasından dolayı FAVÖK, faaliyet karı ve net karın düşmesine neden olmuştur. Faaliyet ve üretim giderleri incelendiğinde şirketin son on yılda hammadde ve baskı giderlerini gelirlerdeki düşüğe paralel olarak %40 azalttığı ve buna karşın personel giderlerindeki azalışın %25 ile sınırlı kaldığı görülmektedir. 2013 yılı itibarıyla toplam üretim ve faaliyet giderlerinin %45'ini oluşturan personel giderlerini gelir düşüğüne paralel oranda düşürememesi şirketin karlılığına katkıya çeken faktörlerden biri olmuştur. Şirketin operasyonel gelir gideri haricindeki gelir-gider kalemleri arasında olağanüstü veya dikkat çeken özel bir gelir gider kalemi bulunmamakta, şirketin tek farklı gider kaydeden 2010 yılında diğer giderler arasında bulunan 6.7 Milyon Euro tutarında satılmaya hazır finansal duran varlıklar değer düşüklüğü karşılığı olduğu görülmektedir.

Tablo 134
Poligrafici Editoriale Özet Gelir Tabloları (2004-2013)*

Milyon Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	317	316	277	262	258	242	240	230	207	189
Faaliyet ve üretim giderleri	280	278	263	255	249	225	219	210	199	185
FAVÖK	37	38	14	7	9	17	21	21	8	4
Amortisman ve itfa payı	12	10	9	9	12	12	12	12	11	13
D.faaliyet gelir/(gideri)	-	-	-	-	-	-	7	1	0	-
Faaliyet Kar/(Zararı)	25	28	4	-2	-3	5	3	8	-4	-9
Diğer gelir/(giderler)	-1	-1	-0	-0	-4	-2	-1	0	-0	-
Finans gelir/ (gideri)	-3	-13	4	-1	-5	-4	-2	-3	-3	-2
V.Öncesi Kar/(Zararı)	21	14	8	-3	-11	-1	-0	5	-7	-11
Vergi Karşılığı	14	2	5	4	1	3	1	5	-3	2
Net Kar/ (Zararı)	7	13	3	-6	-12	-4	-2	0	-4	-13
Azınlık payları	0	0	0	0	0	0	-0	0	-0	1
Ana ortaklık payları	8	13	4	-6	-12	-4	-2	0	-4	-12
Ortalama hisse adedi	129,09	131,09	130,83	119,30	129,43	128,98	128,75	128,51	128,06	127,12
Hisse başına kar/(zararı)	0,06	0,10	0,03	-0,05	-0,09	-0,03	-0,02	0,00	-0,03	-0,10

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

2004 yēdāda 309 Milyon Euro bilanço büyüklüē üne sahip olan Poligrafici Editoriale, 2013 yēdāna gelindiē inde %24 küçölme ile 235 Milyon Euro bilanço büyüklüē üne dükmüktür. őrirketin bilanço büyüklüē ünü etkileyen en önemli faktörler finansal borç seviyesi olmak, kar zarar seviyesinde doērudan etkisi olmuştur. Bilanço yapıēı incelendiē inde dönen varlıklarēn payēēn azalēken duran varlıklarēnkinin arttēē görölmektedir. Kaynaklar tarafēda ise uzun vade yükümlölüklerin payēēn hemen hemen deēikmemesine karēde kēsa vadeli yükümlölüklerin payēēn arttēē özsermayenin payēēn azaldēē gözlemlenmektedir. őrirketin giderek artan oranda kēsa vade yükümlölükle finanse edildiē i görölmektedir.

Tablo 135
Poligrafici Editoriale Özet Bilançolarē(2004-2013)*

Milyar Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	172	162	149	126	128	91	93	87	78	79
Duran Varlıklar	137	128	128	184	187	186	177	167	170	156
TOPLAM VARLIKLAR	309	290	278	310	315	277	270	254	248	235
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	136	115	99	129	148	114	108	106	106	120
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	101	88	97	112	117	112	106	93	93	78
Özsermaye	72	87	81	69	50	50	56	55	49	37
TOPLAM KAYNAKLAR	309	290	278	310	315	277	270	254	248	235

*2004-2013 yēdē faaliyēt raporlarēndan alēnan bilgilerle hazērlanmēxtēr.

6.5.5.2 Poligrafici Editoriale Oran Analizi

Poligrafici Editoriale likidite oranlarē incelendiđ inde cari oranēn ideal oran olan 2 oranēn çok altēdadā. 2010 yēāndan itibaren kirketin cari oranēn giderek dūxtūf ū, 2013 yēāna gelindiđ inde 0.66 ile en dūkūk seviyesini indiđ i gözlemlenmektedir. Stoklarēn çok yüksek tutarlarda olmamasēndan ötürü kirketin likidite oranē cari oranēna yakē gerçeklekmekle birlikte 2007 yēāndan 2013 yēāna kadar ideal oran olan 1ā geçememiktir. Cari oran gibi likidite oranēda en dūkūk seviyesini 2013 yēānda görmük, 0.63 olarak gerçeklekmiktir. Nakit oranēda 2007āden baklayarak ideal oran olan 0.20n altēda gerçeklekmik, 2013 yēānē ise 0.11 ile kapatmētē. kirketin likidite oranlarē genel olarak dūkūk olmakla birlikte kritik denecek seviyede olmadē ē görölmektedir.

Poligrafici Editoriale'nin kaldıraç oranları ideal oran olan %50'nin çok üzerindedir. Özellikle 2008 yılından bakılarak borçluluk %80'den 2013 yılında 0.84 olarak kapatılmıştır. Kısa vadeli borçların toplam borçlar içindeki payı da yüksek seyretmekte olup 2013 yılında %60 ile en yüksek seviyesine varmıştır. Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara kıyasla

oranının 2013 yılında gerçekleştirdiği 1.46 seviyesi, uzun vadeli finans sağlayıcılar için bir güvence oluşturmakla birlikte, kısa vadeli borçların uzun vadeli borçlardan yüksek olması şirketin toplam borçlarının maddi duran varlıklarla karşılanabilir olması konusuna dair bir uyarı uyandırmaktadır. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranının yüksek olması ise özsermayenin maddi duran varlıklara akışı yatırdığından çok özsermayenin düşükliküne işaret etmektedir.

Poligrafici Editoriale faaliyet oranları incelendiğinde alacakların ve stokların devir hızında bir hızlanma görülmektedir. Maddi duran varlıklarda 2007 yılında görülen ani azalış, 2007 yılında yapılan 66 Milyon Euro tutarındaki maddi duran varlık alımından kaynaklanarak, bu artışta maddi duran varlıklar neredeyse birebir büyümüştür. Artan maddi duran varlıklar sonucunda, dönük hız da hemen hemen aynı oranda yavaşlamıştır. 2007 yılında artan maddi duran varlıklar toplam varlıkları da etkilemiş, bu nedenle toplam varlık dönük hız da 2007 yılında bir önceki yıla göre 1 oran dönük hızından 0.85'e düşmüştür. Takip eden yıllarda 0.89'a kadar yükselmisse de 2013 yılında son on yılın en düşük seviyesi olan 0.81 ile kapatmıştır. İşletme sermayesi devir hızı ise düşük likidite, yüksek borçluluk nedeniyle 2007 yılından günümüze eksi olarak devam etmektedir. Özellikle 2013 yılında rakamın hem eksi hem de düşük olması işletme sermayesinin en yüksek oranda negatif tutarlara gittiğini göstermektedir. Şirketin finansal borçlarına azaltmayı başaramadığı görülmekte, özellikle 2013 yılında kısa vadeli finansal borcun son on yılın en yüksek seviyesi olan 56.2 Milyon Euro'ya ulaştığı görülmektedir. Bu durum şirketin bir finansal krize girme riskini ortaya koymaktadır.

Poligrafici Editoriale karlılık oranları son on yılda ciddi bir kar kaybına uğramıştır. 2004 yılında %12 olan FAVÖK marjı %2'ye, %8 olan kar marjı eksi %5'e, %2 olan net kar marjı ise eksi %6'ya düşmüştür. Bunun en önemli nedeni %40 azalan gelirler karşısında operasyonel giderlerin de azaltılmasına rağmen bu azalmanın %33 ile sınırlı kalmış olmasıdır. 2007 yılında alınan maddi duran varlıkların etkisiyle 2008 yılından başlayarak artan amortisman giderlerinin ise faaliyet ve net kar marjı üzerinde negatif etkisi olmuştur. Şirketin faaliyet giderleri arasında en önemli gider kalemlerinden biri ise finansal borçlarından kaynaklanan faiz giderleridir. 2013 yılında kaydedilen en düşük marjlar ise herhangi bir değer düşükliklerinden değer il tamamıyla faaliyetlerden kaynaklanmaktadır.

Tablo 136

Poligrafici Editoriale Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları (2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,26	1,41	1,51	0,98	0,86	0,79	0,86	0,82	0,74	0,66
Likidite oranı	1,21	1,32	1,42	0,89	0,79	0,75	0,79	0,75	0,69	0,63
Nakit oranı	0,17	0,20	0,24	0,10	0,11	0,08	0,11	0,10	0,09	0,11
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,77	0,70	0,71	0,78	0,84	0,82	0,79	0,78	0,80	0,84
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,57	0,56	0,50	0,54	0,56	0,51	0,50	0,53	0,53	0,60
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	0,76	0,76	0,81	1,22	1,22	1,27	1,26	1,35	1,34	1,46
Maddi duran varlık/ özsermaye	1,07	0,78	0,97	2,00	2,86	2,85	2,37	2,30	2,52	3,11
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	2,55	2,57	2,50	2,69	2,60	3,27	3,32	3,42	3,54	3,44
Stokların devir hızı	38,61	28,32	29,06	21,99	21,83	46,60	27,88	27,96	36,15	51,25
Maddi duran varlıklar devir hızı	4,14	4,69	3,51	1,91	1,81	1,70	1,80	1,83	1,66	1,65
Toplam varlıklar devir hızı	1,03	1,09	1,00	0,85	0,82	0,88	0,89	0,91	0,83	0,81
Kıletme sermayesi devir hızı	8,87	6,72	5,46	-81,38	-12,70	-10,19	-15,83	-12,13	-7,45	-4,62
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Marjı	12	12	5	3	4	7	9	9	4	2
Faaliyet Karı Marjı	8	9	2	-1	-1	2	1	3	-2	-5
Net Dönem Karı Marjı	2	4	1	-2	-5	-2	-1	0	-2	-6
Özsermaye karlılığı	10	15	5	-8	-24	-8	-4	0	-8	-33
Toplam varlık karlılığı	2	4	1	-2	-4	-1	-1	0	-2	-5

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.5.6 Il Sole 24 Ore

Il Sole 24 Ore 9 Kasım 1965'te Il Sole ve 24 Ore adlı iki Milan gazetesinin birleşmesiyle kurulmuştur. Yayınlandığı ilk günden beri bir finans gazetesi olan Il Sole'nin geçmişi 1 Ağustos 1865'te kadar gitmekte, halen yayınlanan en eski Milan gazetesi olarak karınımıza çıkmaktadır. 24 Ore ise 1933 yılında bir grup ekonomist tarafından kurulmuş ve 1946'dan birleşmenin gerçekleştiği tarihe kadar Il Sole'nin rakibi olmuştur. 6 Aralık 2007'den beri Kalyan Borsası'nda işlem görmekte olan Il Sole 24 Ore'nin günümüzde %67.5 hissesi Kalyan'ın dünyasına temsil eden örgüt olan Kalyan Sanayicileri Konfederasyonu, CONFINDUSTRIA'ya ait olup halka açık kısmının oranı %30'dur.

Bugün için Il Sole 24 Ore S.p.A, Kalya'nın önde gelen multimedya şirketlerinden biridir. Ekonomi, finans ve çeşitli sektörlerle yönelik yayınlar ile kültürel bilgi hizmetleri vermektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse gruba ait olan Il Sole 24 Ore gazetesi iki hayatı finansal ve mevzuatsal bilgiler veren lider bir gazetedir. Il Sole 24 Ore Grubu, başlıca gazetesi

ile 2013 yēē Aralēk ayē itibarēyla 194.903 adet tiraja sahip olmakla birlikte dijital gazete satēklarēyla birlikte tirajē 344.093ū bulmakta, basē ve dijital gazete tirajlarēna birlikte dūkūnūldūē ūnde ūlkenin en çok satan gazetesi Corriera Della Sera ve ikinci sēradaki gazetesi Repubblicaōnēn arkasēndan ūnc sērada bulunmaktadē.

Grupūn faaliyetleri arasēnda Il Sole 24 Ore tarafēndan sunulan haber ve bilgilerin yanē sēa Kalyaōnēn lideri olan Radiocor Haber Ajansē www.ilsole24ore.com haber portalē 4 Ekim 1999ūda yayēnēna baklayan Radio 24 de bulunmaktadē. Profesyonellere ve kirketlere yōnelik hizmetlerde güçlü veri bankalarē sayesinde kuvvetli bir pazar payēna sahip olan kirket sahip olduē u 24 Ore Cultura kirketiyle sergi ve kültürel etkinlik organizasyonu alanlarēnda da faaliyet gōstermektedir.

ķirketin bek ana faaliyet alanē bulunmaktadē. Bu alanlardan en byē ū içinde günlük gazete Il Sole 24 Oreōyi de bulunduran yayēncēēk faaliyetleridir. Bu baklēk altēnda gazete ve ekleri, baskēve daē ēn hizmetleri, günlük gazetenin dijital versiyonu ve ūcretli dijital içerikler, Radiocor haber ajansē belli sektōrlerdeki KOBİleri hedefleyen B2B iletikim faaliyetleri bulunmaktadē. 2013 yēē itibarēyla bu baklē ēn altēnda yer alan aktivitelerin gelirleri 170.5 Milyon Euro ile kirketin gelirlerinin %44ūn oluķturmaktadē. 170.5 Milyon Euro gelirin 141.6 Milyon Euroōluk kēsmē yazē basē ve dijital gelirlerlerden oluķmakta, 20.3 Milyon Euroōsu sektōrlere ūzel yapēdan yayēncēēktan gelmekte, 8.6 Milyon Euroōsu ise haber ajansē ve diēer gelirlerinden kaynaklanmaktadē. 170.5 Milyon Euro tutarēndaki gelirin içinde reklam gelirleri ise 74.8 Milyon Euro tutmaktadē.

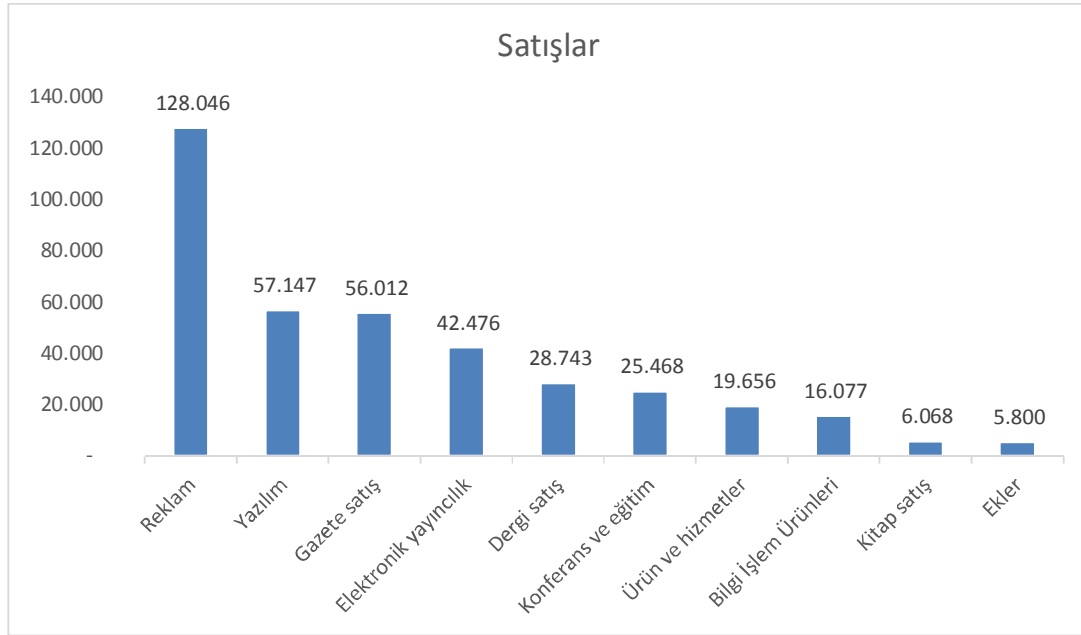
ķirketin ikinci büyük faaliyet alanē ēsistemō adē verilen reklam gelirleridir. ķirketin reklam satēklarēnē yapan departman bir reklam ajansē gibi alēmakta, kendi reklam satēkēnē kendi yapan sektōrel yayēncēēk bōlm hariç diēer medya varlēklarēnēn reklam satēkēnē yapmaktadē. Bu departman grubun reklam satēkēdēēnda bazēgrupdēē firmalara da reklam satēk hizmeti vermektedir. 2013 yēē itibarēyla sistem gelirlerinin toplamē 113.9 Milyon Euro olup bunun 90.6 Milyon Euroōsu grupii reklam 23.3 Milyon Euroōsu grupdēēndan elde edilmektedir.

Grup'un üçüncü gelir kolu profesyonel yayıncılık olarak adlandırıldığı evergi&mevzuat, yazılan çözümleri, eğitim & etkinlik üzerine yaptığı yayıncılık faaliyetleridir. 2013 yılında itibarıyla bu tip gelirlerin toplamı ise 151.6 Milyon Euro olarak gerçekleşmiştir.

Şirketin iki diğer gelir kolu ise radyo yayıncılığı ve sanat etkinlikleri olup, 2013 yılında bu iki kollarından elde ettiği gelirler sırasıyla 13.3 Milyon Euro ve 10.8 Milyon Euro olmuştur.

Bu beşlik kolunun toplam gelirleri 460.6 Milyon Euro olarak hesaplanmakta, ancak bu tutarı 75.1 Milyon Euro'yu grubun kendi şirketleri arasındaki satışlardan kaynaklanmakta olup elimine edilmektedir. Böylelikle toplam gelirler 385.5 Milyon Euro olarak hesaplanmaktadır.

Grup için satışlardan ayrılmak halinde tüm satışların karına aşağıdaki grafikte görülmektedir. Şirketin en önemli kısmı toplam gelirlerin %33'ünü oluşturan reklam gelirlerinden oluşmaktadır. Reklam gelirleri gazete, dergi, sektörel yayıncılık, radyo reklam gelirlerinden kaynaklanmaktadır. Şirketin %14.8 ve %14.5 pay ile gelire en yüksek katkıda bulunan gelir kalemleri sırasıyla yazılan ve gazete satış gelirleridir. Bunlar sırasıyla %11 payla elektronik yayıncılık, %7.5 payla dergi satışları, %6.6 payla konferans ve eğitim gelirleri, toplam %12.3 pay ile ürün ve hizmet, bilgi işlem, kitap satış, gazete ekleri takip etmektedir.



Grafik 24: İl Son 24 Öre Gelir Kalemleri ve Tutarları (Bin Euro)

6.5.6.1 II Sole 24 Ore Karşılařmalē Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Dijital gazete tirajlarē da eklendiē inde ũlkenin en çok tiraja sahip gazeteleri arasēnda ũnc sēraya yerleken II Sole 24 Ore, tüm gelir ekitliliē ine ve arkasēnda bulunan Kalyan Sanayicileri Konfederasyonu desteē ine raē men 2009ōdan baklayarak 2013 yēē sonuna kadar zarar kaydetmiētir. Küresel krizin etkilerinin kiddetli bir ēekilde Avrupaōyē etkilediē i 2009 yēē kīrketin gelirlerinde bir kēāma noktasē olmuētur. 2008 yēēna kadar belli bir dengede giden gelir gider farkē 2009 yēēnda yakanan 70 Milyon Euro gelir kaybēna karēēē giderlerin aynē seviyede kalmasē sonucunda kīrketin FAVÖK miktarēnē sēēēn altēna ekmiē, aynē yēē kaydedilen 11.8 Milyon Euro kerefiye deē er düküklüē ũ giderinin de etkisiyle zarar 66.7 Milyon Euroōyu bulmuētur. 2010 yēēndan baklayarak kīrketin maliyetlerini azaltma abasēna girdiē i grlmekle birlikte gelirlerdeki dkkn hēz kesmemesi net zarar pozisyonunun devam etmesine neden olmuētur. 2012 yēēnda faaliyet ve üretim giderlerinde görülen 16.4 Milyon Euro tutarēdaki artēk ve aynē yēē kaydedilen 11.5 Milyon kerefiye deē er düküklüē ũ gideri ile birlikte kīrketin vergi öncesi zarar miktarē 73.7 Milyon Euroōya eriēmiētir. Birikmiē zararlar üzerinden ayrēdan ertelenmiē vergi karēēē ēnē etkisiyle 25.4 Milyon Euro vergi geliri kaydedilmiē, böylelikle 2012 yēē zararē 45.8 Milyon Euroōya dkmētir. 2013 yēēnda elde edilen maliyet tasarrufu gelir dkkyle hemen hemen aynē seviyede olunca FAVÖK miktarē sadece 1 Milyon Euro azalmē, buna ilaveten kaydedilen 10.7 Milyon Euro ek kerefiye deē er düküklüē ũ ile vergi öncesi zarar seviyesi 2012ōye benzer ēekilde 75.6 Milyon Euro olarak gerekleēmiētir. Ancak 2013 yēēnda kīrket birikmiē zararlar üzerinden ertelenmiē vergi karēēē ē ayēmama kararē alēnca bir vergi geliri oluēmamē böylelikle net zarar tutarē 76.2 Milyon Euro ile son on yēēn en kötü seviyesini gerekleētirmiētir.

Tablo 137
Il Sole 24 Ore Özet Gelir Tabloları(2004-2013)*

Milyon \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	458,4	485,9	510,7	572,1	573,0	502,7	482,0	467,6	430,9	385,5
Faaliyet ve üretim giderleri	405,2	438,3	460,6	507,7	523,7	527,4	498,7	456,1	472,5	428,2
FAVÖK	53,2	47,5	50,1	64,4	49,3	-24,7	-16,8	11,6	-41,7	-42,7
Amortisman ve itfa payı	28,4	24,5	26,4	32,2	26,3	31,3	29,6	23,4	21,5	21,8
Diğer faaliyet giderleri/(gelirleri)	0,0	3,1	-12,9	1,1	5,2	11,4	1,5	-1,2	10,5	10,6
Faaliyet Kar/(Zararı)	24,8	20,0	36,6	31,0	17,8	-67,5	-47,8	-10,6	-73,7	-75,1
Diğer gelir/(giderler)	-1,2	0,2	-0,2	13,2	-2,7	-1,7	-1,9	-0,4	-0,2	1,5
Finans gelir/ (gideri)	1,6	1,9	2,7	2,7	10,2	2,5	1,1	1,2	0,1	-2,0
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	25,1	22,0	39,2	46,8	25,3	-66,7	-48,7	-9,8	-73,8	-75,6
Vergi Karşılığı	14,7	15,0	22,5	19,2	9,3	-13,4	-8,2	-1,4	-25,4	0,6
Net Kar/ (Zararı)	10,5	7,1	16,7	27,6	16,0	-53,3	-40,4	-8,4	-48,4	-76,1
Azınlık payları	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,8	0,3	0,0	2,7	-0,1
Ana ortaklık payları	10,5	7,1	16,7	27,7	16,1	-52,6	-40,1	-8,4	-45,8	-76,2
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	1,80	1,80	1,80	10,92	130,03	130,03	130,03	130,03	130,03	130,03
Hisse başına kar/(zararı) (Euro)	5,83	3,93	9,25	2,54	0,12	-0,40	-0,31	-0,06	-0,35	-0,59

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Şirketin karda olduğu en son yıl olan 2008 yılı ile 2013 yılı karşılaştırıldığında gelirlerin 573 Milyon Euro'dan 385.5 Milyon Euro'ya 187.5 Milyon Euro düştüğü, buna karşılık faaliyetle ilgili giderlerdeki azalışın 95.5 Milyon Euro ile sınırlı kaldığı tespit edilmektedir. Şirketin faaliyetlerini küçülen gelirleri oranında sürdürememesi faaliyetlerden kar elde edememesine neden olmaktadır. Bu şekilde şirketin uzun yıllar devam etmesi mümkün görünmemektedir. İki sene daha bu oranda zarar olukması 2013 yılı itibarıyla 122 Milyon Euro seviyesinde olan özsermayeyi eksiye çevirecek olup sermaye arttırılmaması halinde şirketin sürdürülebilirliğini dahi tehlikeye sokabilecektir.

Il Sole 24 Ore'nin bilançosu incelendiğinde, şirketin zarar etmeye başladığı 2009 senesinden beri bilanço büyüklüğünün de küçüldüğü görülmektedir. Şirketin özsermayesi de kaydedilen zararlarla birlikte küçülmüş, buna karşılık kısa ve uzun vadeli yabancı kaynakların toplamı artmaya devam etmiştir. Birçok gazete şirketinde karşılaşılabilen bir durum olmakla birlikte Il Sole 24 Ore için dikkat çekici olan durum kısa vadeli yabancı yükümlülüklerdeki artış olmuştur. Özellikle son iki yılda negatif işletme sermayesi ile devam eden şirketin kısa vadeli borçlarının finans edememe riski görülmektedir.

Tablo 138
İl Sole 24 Ore Özet Bilançoları (2004-2013)*

Milyar Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	234	266	254	461	397	327	285	247	200	170
Duran Varlıklar	163	185	203	262	331	320	314	309	307	286
TOPLAM VARLIKLAR	397	450	458	723	728	646	599	556	507	457
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	176	211	219	259	262	259	261	240	245	278
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	81	104	92	116	108	90	81	67	65	57
Özsermaye	140	136	146	348	358	298	257	248	197	122
TOPLAM KAYNAKLAR	397	450	458	723	728	646	599	556	507	457

*2004-2013 yđđfaaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.5.6.2 İl Sole 24 Ore Oran Analizi

İl Sole 24 Ore likidite oranları incelendiğinde özellikle 2012 ve 2013 yıllarında bir sorun olduğu görünmektedir. 2004-2012 döneminde de ideal oranların altında faaliyet gösteren şirketin 2013 yılında cari oranının 0.61, likidite oranının 0.59'a düşmesi, nakit oranının ise 0.03'e kalması bir aksiyon alınmazsa sürdürülmeyi zora sokacak seviyelere gidildiğini işaret etmektedir.

İl Sole 24 Ore'nin finansal kaldıraç oranı genel olarak yüksek seyretmektedir. 2013 yılında ise son on yılın mali tablolarındaki en yüksek oranda gerçekleşmiştir. Yüksek olmakla birlikte sürdürülemez boyutta değildir. Bununla birlikte kısa vadeli yükümlülüklerin toplam yükümlülükler içindeki payının yüksekliği sorun yaratacak seviyelerdedir. Özellikle 2012 ve 2013 yıllarında şirketin işletme sermayesi açığı olan olumsuz önlem alınması gerektiğini göstermektedir. Şirketin maddi duran varlıklarının uzun vadeli yükümlülüklerine oranı yeterli bir seviyede görünmekle birlikte, şirketin uzun vadede kısa vadeli yükümlülükleri bulunması şirketin yükümlülüklerinin tam da maddi duran varlıklarla garanti altında olmadığına göstermektedir. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranının 0.43 olması ise özsermayenin maddi duran varlıklara yatırılmasında aksatmaya kaçmadığını işaret etmektedir.

İl Sole 24 Ore faaliyet oranları incelendiğinde göze çarpan ilk unsur 2004 yılıyla kıyaslandığında azalan alacak devri hızıdır. Bu durum işletme sermayesini de zayıflatmaktadır. Alacakların tahsilat günü on yıl öncesinde ortalama 95 günden günümüzde 131 güne gelmiş, özellikle 2008 yılından bakılarak tahsilatta yavaşlama görülmüştür. Maddi duran varlık ve toplam varlık dönük hızında özel bir anlam ifade edecek bir değişiklik fark edilmemektedir. İşletme sermayesi dönük hızıyla ilgili 2004-2009 arasında bir problem görülmemekte, 2010'dan

baklayarak dalgalı bir seyir bulunmaktadır. 2012 ve 2013'te ise negatif iktisat sermayesi soruna işaret etmektedir.

II Sole 24 Ore karlılık oranlarında bazı yıllardaki ufak toparlanmalar hariç 2004 sonrasında baklayan ve günümüze kadar hakim olan bir düşük trendi gözlemlenmektedir. Özellikle gazete, kitap, dergi satışlarındaki 76 Milyon Euro, reklam gelirlerinde ise 61.4 Milyon Euro'yu bulan azalışlar bu marjlardaki düşükin nedeni olmuştur. Gazete, kitap ve dergi satışlarındaki azalışla birlikte maliyetler de azalmakta olduğu için bunun etkisi bu faaliyetlerin kar marjı ile sınırlıyken reklam gelirlerindeki azalış çok daha etkili olmaktadır. Örnek vermek gerekirse, reklamın 57 Milyon Euro ile en çok düştüğü yıl olan 2009 yılında bir yıl önce %9 olan FAVÖK marjı eksi %5'e, faaliyet kar marjı %3'den eksi %13'e, net dönem kar marjı %3'den eksi %10'a düşmüştür. Benzer şekilde reklam gelirlerinin en çok düştüğü ikinci yıl olan 2012 yılında FAVÖK marjı bir önceki yılda %2 iken, eksi %10'a, faaliyet kar marjı eksi %2'den eksi %17'ye, net dönem kar marjı eksi %2'den eksi %11'e düşmüştür.

Tablo 139

II Sole 24 Ore Likidite, Finansal Yapı Faaliyet ve Karlılık Oranları (2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,33	1,26	1,16	1,78	1,52	1,26	1,09	1,03	0,82	0,61
Likidite oranı	1,26	1,20	1,11	1,70	1,44	1,20	1,05	0,98	0,75	0,59
Nakit oranı	0,40	0,47	0,39	0,94	0,57	0,37	0,29	0,13	0,05	0,03
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,65	0,70	0,68	0,52	0,51	0,54	0,57	0,55	0,61	0,73
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,69	0,67	0,70	0,69	0,71	0,74	0,76	0,78	0,79	0,83
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	0,70	0,87	1,07	0,82	0,89	1,01	1,05	1,15	1,14	0,92
Maddi duran varlık/ özsermaye	0,41	0,66	0,67	0,27	0,27	0,30	0,33	0,31	0,38	0,43
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	3,82	3,68	3,51	3,19	2,66	2,60	2,70	2,48	2,78	2,77
Stokların devir hızı	30,33	34,54	38,74	23,34	25,67	33,53	48,92	35,85	26,70	69,85
Maddi duran varlıklar devir hızı	8,07	5,39	5,18	6,05	5,95	5,55	5,69	6,03	5,82	7,39
Toplam varlıklar devir hızı	1,15	1,08	1,12	0,79	0,79	0,78	0,80	0,84	0,85	0,84
İktisat sermayesi devir hızı	7,90	8,81	14,68	2,83	4,23	7,40	20,00	68,59	-9,58	-3,57
Karlılık Oranları %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Marjı	12	10	10	11	9	-5	-3	2	-10	-11
Faaliyet Karı Marjı	5	4	7	5	3	-13	-10	-2	-17	-19
Net Dönem Karı Marjı	2	1	3	5	3	-10	-8	-2	-11	-20
Özsermaye karlılığı	8	5	11	8	4	-18	-16	-3	-23	-63
Toplam varlık karlılığı	3	2	4	4	2	-8	-7	-2	-9	-17

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.6 TÜRKİYE GENEL DEĞERLENDİRME

PwC Outlook 2014-2018 raporuna göre 2013 yılında medya gelirleri 12 Milyar ABD Dolarına yaklaşan Türkiye'nin medya gelirleri G7 ülkelerinin oldukça arkasından gelmektedir. Buna karşılık Türkiye medya gelirleri geçtiğimiz on yılda %248 büyüyerek tüm G7 ülkelerinden daha yüksek bir büyüme yakalamıştır. G7 ülkelerinde son on yılda küçülen birçok medya sektörü Türkiye'de büyümüş, %11 küçülen dergi yayıncılığı tek daralan medya sektörü olmuştur.

2013 yılında içinde yaklaşık 12 Milyar ABD Doları tutarında olduğu öngörülen medya gelirleri içinde en büyük paye 3.5 Milyar ABD Doları ile internet erişimi harcamaları ve 1.6 Milyar ABD Doları ile televizyon yayıncılık harcamaları iken gazete yayıncılığı gelirlerinin 1.1 Milyar ABD Doları olduğu hesaplanmakta, bu tutarla gazetecilik Türkiye medya gelirlerinden % 9.45 pay almaktadır.

Türkiye gazete gelirleri geçtiğimiz on yılda %43 artmış, G7 ülkeleri ile kıyaslandığında on yıl öncesine göre gazetecilik gelirlerini % 6.14 artırdı tek arttırabilen ülke olan Kanada'nın kat kat üstünde bir büyüme oranı yakalamıştır. Geçtiğimiz on yıl içinde Türkiye'de en yüksek büyüme gerçekleştiren medya sektörü ise %2.641 büyüme oranı ile internet reklamcılığı olmuştur. Buna rağmen toplamdaki paye henüz %6.18 ile diğer sektörler arasında yedinci sırada yer almaktadır.

Türkiye medya ve eğlence endüstrisinin son on yılda internet reklamcılığı ile ardından ortalamanın üzerinde büyüme yakalayan sektörleri internet erişimi, kitap yayıncılığı, video oyunları, radyo yayıncılığı, film eğlence, televizyon abonelik ve lisansları olmuştur.

Görünen odur ki son on yılda tirajların sahibi olan medya grupları arasında pazar payı değişimleri olsa da Türkiye tirajları artmış, tirajdan kaynaklanan gelirler de buna bağlı olarak artmıştır. PwC Outlook'tan alınan Türkiye gazete yayıncılığı gelirlerinin tiraj ve reklam arasındaki dağılımı ise tiraj gelirleri lehine değişmiştir, on yıl önce gelirlerdeki paye %38.4 iken %45.9'a çıkmıştır. Reklam gelirlerindeki artış %26 olurken tiraj gelirlerindeki artış %71 oranında gerçekleşmiştir.

Tablo 140
Türkiye’de Toplam Eñ lence&Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması

Mecra	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim
İnternet Erişimi	463	13,47%	3.520	29,41%	660%
TV Reklamcılığı	627	18,25%	1.558	13,02%	148%
TV Abonelik ve Lisansları	302	8,79%	1.462	12,22%	384%
Kitap Yayıncılığı	206	6,00%	1.185	9,90%	475%
Gazete Yayıncılığı	789	22,96%	1.131	9,45%	43%
B2B	465	13,53%	1.003	8,38%	116%
İnternet Reklamcılığı	27	0,79%	740	6,18%	2641%
Film Eñ lence	123	3,58%	446	3,73%	263%
Müzik	185	5,38%	250	2,09%	35%
Açık hava	57	1,66%	198	1,65%	247%
Video Oyunları	32	0,93%	189	1,58%	491%
Radyo	46	1,34%	184	1,54%	300%
Dergi Yayıncılığı	114	3,32%	101	0,84%	-11%
TOPLAM	3.436	100,00%	11.968	100,00%	248%

Kaynak: PwC Entertainment and Media Outlook 2014-2018 ve PwC Entertainment and Media Outlook 2009-2013

6.6.1 Türkiye’deki Halka Açık Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar

Türkiye’de halka açık medya şirketleri dendiğinde Doğan Yayın Holding A.ş. ve Kılas Yayın Holding A.ş. olmak üzere iki adet holding, Doğan Grubu ve Burda Gmbh’nin ortak girişimi olan Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.ş. adlı bir dergi grubu ve yine Doğan Grubu’na ait Doğan Gazetecilik A.ş. ve Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.ş. ile Kılas Yayın Grubuna ait Kılas Gazetecilik A.ş. ve ayrıca Taraf Gazetecilik Sanayi ve Ticaret A.ş. olmak üzere dört adet de gazete bulunmaktadır.

Türkiye’de halka açık medya şirketlerinin 2013 yılı sonundaki değerleri incelendiğinde bahsi geçen yedi şirketin piyasa değeri 2 milyar TL’den biraz üzerindedir. Bu piyasa değerinin %68.5 oranındaki kışmamedya holdinglerinden kaynaklanmakta, gazetecilikle uğrakan şirketlerin piyasa değeri ise %28.7 oranındadır. %2.8 oranındaki değer ise Doğan Burda Dergi Grubu’ndan gelmektedir.

Çalışmamızın ana konusunu oluşturan gazetelerin piyasa değerleri toplamda 594 Milyon TL tutarında iken, aralarında en yüksek piyasa değerine sahip olan 331 Milyon TL ile Doğan Yayın Holding’in ana hissedarı olduğu Hürriyet Gazetecilik’tir. Hürriyet Gazetecilik’i yaklaşık 140 Milyon TL piyasa değeri ile yine bir Doğan Yayın Grubu şirketi olan Doğan

Gazetecilik takip etmekte, s̄as̄ıyla 62 Milyon TL ve 61 Milyon TL piyasa değerleri ile Taraf Gazetecilik ve K̄ılas Gazetecilik 3 ve 4. s̄eralarda yer almaktadırlar.

Tablo 141

Türkiye’de Halka Açık Medya K̄irketleri, Piyasa Değerleri, Varlık ve Gelir Büyüklükleri

Halka Açık Medya K̄irketleri	Faaliyet Alanē	Hisse Değeri	Hisse Adedi	Piyasa Değeri*	Varlık Büyüklüğü*	Yıllık Geliri*
				(Bin TL)		
Doğan Yayın Holding A.ş.	Medya Holding	0,55	2.428.550	1.335.703	3.787.930	2.523.573
K̄ılas Yayın Holding A.ş.	Medya Holding	0,40	200.000	80.000	358.489	170.580
Doğan Burda A.ş.	Dergi	2,97	19.559	58.091	62.973	100.694
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.ş.	Gazete	0,60	552.000	331.200	1.438.404	805.575
Doğan Gazetecilik	Gazete	1,33	105.000	139.650	372.484	202.728
K̄ılas Gazetecilik	Gazete	0,51	120.000	61.200	259.951	81.716
Taraf Gazetecilik	Gazete	6,46	9.600	62.016	32.902	18.204
Medya Sektörü				2.067.859	6.313.133	3.903.070

*31 Aralık 2013 itibarıyla

6.6.1.1 Halka Açık Türk Gazetelerinin Karneval Gelir Tabloları ve Bilançoları Toplamı

Türkiye’de halka açık olan ve ağırlıklı olarak gazete k̄irketi olarak nitelendirilebilecek dört k̄irket bulunmakta, bunlar Hürriyet Gazetecilik, Doğan Gazetecilik, K̄ılas Gazetecilik ve Taraf Gazetecilik olarak belirlenmektedir. Hürriyet Gazetecilik ve Doğan Gazetecilik 2004-2013 dönemlerinin her birinde halka açık iken K̄ılas Gazetecilik 2010 yılında, Taraf Gazetecilik ise 2012 yılında halka açılmıştır. K̄ılas Gazetecilik’in halka açıldıkē izahname içinde yer alan ilk mali tablo 2007 yılına, Taraf Gazetecilik’in ise 2008 yılına aittir. Dolayısıyla ağırlıklı olarak Türkiye’nin halka açık gazete k̄irketleri gelir tabloları toplamında K̄ılas Gazetecilik verileri 2007, Taraf Gazetecilik verileri 2008 yılından beri yer almaktadır. Türkiye’de halka açık gazete gelirlerinin 2004-2013 döneminde büyümesinin iki nedeninden biri süreç içinde halka açılan iki gazete iken, diğ er nedeni Hürriyet Gazetecilik’in 2007 yılında satın aldıkē ebağı

ortaklığ ę Trader Media East gelirlerinin 2007’den baklayarak toplama dahil olmasđđ. Türkiye’de gazetecilikle ilgili faaliyet g’steren kirketlerin gelirleri en y’ksek seviyesini 2008 y’đında yakalarken bu tarihten itibaren gelirlerin d’k’ke ge’tiğ i g’r’lmektedir. Ayr’ca 2008’den baklayarak bu kirketlerin FAV’OK tutarlarđđn da azaldđđ 2012’de bir miktar toparlanmanđn ardđndan 2013’de yeniden daraldđđ edikkat ’ekmektedir. Ge’tiğ imiz on y’đ i’inde net kar/(zarar) anlam’da en k’td’ y’đ 2011, en iyi y’đ ise 2012 olurken bu sonu’ta belirleyici olan H’rriyet Gazetecilik’ın gelir tablosu olmu’tur. 2011 y’đında kaydedilen kerefiye değ er d’k’kl’đ’u ve kur fark’ giderleri negatif sonuca yol a’arken, 2012’de karl’ bir ’ekilde ger’ekleken gayrimenkul satđđn genel trendi akan y’ksek bir kar elde edilmesini sağ lam’đđ.

Son’c olarak azalan karl’đđ ve 2008 sonras’ azalan gelirlere rağ men sekt’r gelirleri 2004’deki 702 Milyon TL’nden 2013’te 1.1 Milyar TL’na ulağ m’đđ.

Tablo 142
Halka A’đđk T’rk Gazete kirketleri Gelir Tablolar’ Toplam’(2004-2013)*

Milyon TL	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	702	848	915	1.287	1.463	1.233	1.232	1.157	1.124	1.108
Faaliyet ve ’retim giderleri	563	685	777	1.073	1.265	1.080	1.092	1.052	1.001	1.031
FAV’OK	139	162	139	214	198	153	139	105	123	77
FAV’OK Marj’ %	19,8	19,2	15,1	16,6	13,5	12,4	11,3	9,1	10,9	7,0
Amortisman ve itfa pay’	54	52	54	85	101	104	99	94	84	86
D’đ er faaliyet giderleri/(gelirleri)	12	-29	-43	7	5	57	68	160	-28	-50
Faaliyet Kar/(Zarar’)	73	139	127	122	91	-7	-27	-148	67	41
Faaliyet Marj’ %	10,4	16,5	13,9	9,5	6,2	-0,6	-2,2	-12,8	6,0	3,7
D’đ er gelir/(giderler)	-19	-	-	1	50	-15	-9	-18	175	10
Finans gelir/ (gideri)	66	-8	-14	50	-144	-0	-13	-82	-62	-100
Vergi ’ncesi Kar/(Zarar)	120	132	113	172	-3	-23	-49	-248	181	-49
Vergi Karıđđđđ	40	38	11	52	-9	18	16	-1	25	-2
Net Kar/ (Zarar)	80	94	102	120	7	-40	-65	-247	156	-47
Az’nl’k paylar’	1	0	1	-9	-17	6	16	22	4	18
Ana ortakl’k paylar’	81	94	103	111	-10	-34	-50	-225	159	-30
Ana ortakl’k marj’ %	11,5	11,1	11,3	8,6	-0,7	-2,8	-4,0	-19,5	14,2	-2,7

*H’rriyet Gazetecilik, Doğ an Gazetecilik, H’las Gazetecilik, Taraf Gazetecilik 2004-2013 Faaliyet Raporlar’ndan alđnan verilerle haz’lanm’đđ.

T’rkiye’de halka a’đđk gazetelerin varl’k b’y’kl’đ’u de gelir tablolar’ gibi H’rriyet Gazetecilik’ın Trader Media East adl’ bağ l’ ortakl’k satđn al’m’nden ve daha yak’ tarihlerde halka a’đđan H’las Gazetecilik ve Taraf Gazetecilik’ın toplama dahil olmas’nda etkilenmi’k, 2004 y’đında 1.02 Milyar TL olan varl’k b’y’kl’đ’u 2008 y’đında 2.6 Milyar TL’na y’kselmiktir. Ancak her ne kadar T’rkiye’yi doğ rudan etkilememi’k olsa da 2008 y’đ’ krizinin yan etkileri, yaz’đ bas’n sekt’r’ ’n’ bask’ alt’na alan trendlerin etkisiyle varl’k b’y’kl’đ’u 2009 ve 2010 y’đlar’nda k’ ’’lm’k, 2011’de ufak bir toparlanma sonras’ 2012 ve 2013’de k’ ’’lmeye devam

etmiştir. Bu süreç içinde Türk gazete şirketlerinin varlıklarının kısa vade ve uzun vade arasındaki dağılımında uzun vadeden yana ufak bir değişim göstermiştir. 2004 yılında %35.4 olan dönen varlıklar toplam varlıklar içindeki payı 2013 yılında %31.2'ye inmiştir. Yükümlülükler tarafında ise Türk gazete şirketleri 2004 yılında %70.8 oranında özsermaye ile finanse edilirken, 2013 yılında gelindiğinde bu oran %60.9'a inmiştir. 2004 yılında kısa vade ve uzun vade yükümlülüklerin şirketi finanse etme oranı %14 ve %14 olarak exit iken 2013 yılında %17 kısa vadeli kaynaklar, %22 uzun vadeli kaynakların finansman nesnesi konusudur.

Tablo 143
Halka Açık Türk Gazete Şirketleri Bilançoları Toplamı (2004-2013)*

Milyar TL	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	362	491	473	676	863	733	521	729	660	657
Duran Varlıklar	659	610	662	1.639	1.771	1.701	1.628	1.465	1.528	1.447
TOPLAM VARLIKLAR	1.021	1.101	1.134	2.314	2.635	2.434	2.150	2.193	2.187	2.104
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	146	187	135	234	516	586	498	615	490	357
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	152	110	167	821	813	505	457	528	407	466
Özsermaye	723	804	832	1.259	1.306	1.343	1.195	1.051	1.290	1.281
TOPLAM KAYNAKLAR	1.021	1.101	1.134	2.314	2.635	2.434	2.150	2.193	2.187	2.104

*Hürriyet Gazetecilik, Doğan Gazetecilik, Halk Gazetecilik, Taraf Gazetecilik 2004-2013 Faaliyet Raporlarından alınan verilerle hazırlanmıştır.

6.6.1.2 Halka Açık Türk Gazetelerinin Konsolide Oran Analizi

Türk gazete şirketlerinin gelir tablosu ve bilanço toplamları üzerinden yapılan oran analizinden elde edilen bulgulara göre G7 ülkeleriyle kıyaslandığında yıllar içinde bir miktar değişim göstermekle birlikte Türkiye'nin likidite oranlarının ortalamanın üstünde olduğunu görülmektedir. 2013 yılı itibarıyla Türk gazete şirketlerinin cari oranı 1.84 ile ideal oran olan 2'ye çok yakındır. Stokların toplamda önemli yer tutmaması nedeniyle, stoklar hariç likiditeyi ölçen likidite oranı da 1.77 olarak gerçekleşmiş, ideal oran 1'in çok üzerinde sonuçlanmıştır. Nakit oranı 2013 yılında 0.30 olarak hesaplanmakta, yine ideal oran olan 0.20'nin üzerinde olduğunu görülmektedir.

Finansal yapı oranları incelendiğinde görülen tabloda Türk gazete şirketlerinin döner kaynak kullanımının makul seviyede yapıldığı görülmektedir. Finansal kaldıraç oranı 0.27 ile 0.52 arasında değişmiş, 2013 yılında 0.39 olarak kapatarak kabul edilebilir seviye olan 0.50'nin altında kalmıştır. Kısa vadeli yükümlülüklerin oranı toplam yükümlülüklerin içinde kısmen yüksek olduğu görülmekte 2013 yılı için %43 olduğu belirlenmektedir. Maddi duran varlıkların uzun vadeli yükümlülükleri karşılamada oranı geçmiş yıllarda çok daha yüksek iken 2013 yılında

0.70 olarak gerçekleşmesiyle kabul edilebilir sınırlarda yer almıştır. Özsermayenin maddi duran varlıklara yatırılma oranı ise 2013'te 0.25 gibi düşük seviyelerdedir.

Faaliyet oranlarında 2013 yılında gelirken sürpriz bir tablo oluşmamak alacakların devir hızı bir miktar yavaşlarken, stokların devir hızı yükselmıştır. Sektörün baskı makinası yavaş yapışının değ ikmesi nedeniyle maddi duran varlık devir hızı da hızlanan oranlar arasındadır. Toplam varlıkların devir hızı bir miktar yavaşlarken, akıllı bir değ ikim göstermemiştir. Birçok ülkenin aksine Türkiye'de gazetelerin işletme sermayesi devir hızı istikrarlı bir çizgi çizmektedir. 2.71 ve 10.13 oranları arasında değ iken devir hızının bu çizgiden saptığı tek yıl 2010 yılı olmuştur.

Kar marjlarında en kötü oranlar 2009 ve 2013 yıllarında görülmektedir. Bunun sonucunda 2004 yılında %19.8 olan FAVÖK oranı 2013'te gelindiğinde %7'ye; faaliyet kar marjı %10.4'ten %3.7'ye; net dönem kar marjı %11.5'ten %2.7'ye inmiştir. Özsermaye ve toplam varlık karlılığı ise sırasıyla %11.2 ve %7.9'dan %2.3 ve %1.4'e düşmüştür.

Tablo 144
Halka Açık Türk Gazete Şirketleri Oran Analizi (2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	2,47	2,62	3,50	2,88	1,67	1,25	1,05	1,19	1,35	1,84
Likidite oranı	2,34	2,51	3,32	2,73	1,60	1,20	0,97	1,14	1,28	1,77
Nakit oranı	0,74	0,92	1,24	1,06	0,75	0,52	0,24	0,46	0,30	0,30
Finansal Yapı Oranları										
Finansal kaldıraç oranı	0,29	0,27	0,27	0,46	0,50	0,45	0,44	0,52	0,41	0,39
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,49	0,63	0,45	0,22	0,39	0,54	0,52	0,54	0,55	0,43
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	3,31	4,51	3,30	0,75	0,72	1,08	1,13	0,76	0,89	0,70
Maddi duran varlık/ özsermaye	0,70	0,62	0,66	0,49	0,45	0,41	0,43	0,38	0,28	0,25
Faaliyet Oranları										
Alacakların devir hızı	3,53	3,34	3,70	3,98	4,31	3,66	3,93	4,51	3,43	3,38
Stokların devir hızı	28,64	32,51	32,99	30,55	35,12	37,92	28,65	36,32	31,95	39,03
Maddi duran varlıklar devir hızı	1,40	1,70	1,66	2,08	2,49	2,26	2,39	2,90	3,09	3,40
Toplam varlıklar devir hızı	0,69	0,77	0,81	0,56	0,56	0,51	0,57	0,53	0,51	0,53
İşletme sermayesi devir hızı	3,26	2,79	2,71	2,92	4,21	8,41	52,46	10,13	6,61	3,69
Karlılık Oranları %										
FAVÖK	19,8	19,2	15,1	16,6	13,5	12,4	11,3	9,1	10,9	7,0
Faaliyet Karı	10,4	16,5	13,9	9,5	6,2	-0,6	-2,2	-12,8	6,0	3,7
Net Dönem Karı	11,5	11,1	11,3	8,6	-0,7	-2,8	-4,0	-19,5	14,2	-2,7
Özsermaye karlılığı	11,2	11,7	12,4	8,8	-0,8	-2,6	-4,2	-21,4	12,4	-2,3
Toplam varlık karlılığı	7,9	8,6	9,1	4,8	-0,4	-1,4	-2,3	-10,3	7,3	-1,4

*Hürriyet Gazetecilik, Doğan Gazetecilik, İhlas Gazetecilik, Taraf Gazetecilik 2004-2013 Faaliyet Raporlarından alınan verilerle hazırlanmıştır.

6.6.1.3 Halka Açık Türk Gazetelerinin Piyasa Değeri

Türkiye’de ana faaliyet konusu gazetecilik olup halka açık olan dört gazete bulunmaktadır. Bu gazeteler Türk Basını’nın amiral gemisi Hürriyet, Hürriyet ile aynı ana ortağa sahip Doğan Gazetecilik, İhlas Yayın Grubu’na ait İhlas Gazetecilik ve herhangi bir medya grubuna ait olmayan Taraf Gazetecilik’ten oluşmaktadır. Hürriyet ve Doğan Gazetecilik uzun yıllardan beri halka açık şirketler iken, İhlas Gazetecilik 2010 yılında, Taraf Gazetecilik 2012 yılında halka açılmıştır. Halka açıldıkları yıl geriye dönük üç yıl içeren mali tabloyu barındıran izahname hazırlama zorunlulukları nedeniyle mali tablolarında geçmişe yönelik bilgi edinilebilirken, borsa değerleri halka açıldıkları yıllar olan 2010 ve 2012’de olmaktadır. 2004 yılında halka açık olan Hürriyet ve Doğan Gazetecilik’in piyasa değerleri toplamı 1.1 Milyar TL iken, bu değer 2007 yılında toplamda 1.85 Milyar TL’na çıkmış, küresel kriz yılı olan 2008’de özellikle Hürriyet’in borsada değer kaybının yardımıyla 458.6 Milyon TL’na inmiştir. 2009 ve 2010’da toparlanarak tekrar 1 Milyar TL’nin üzerine çıkan bu iki şirketin borsa değeri, vergi ceza davaları ve basın sektöründeki gelişmelerden etkilenerek zarar kaydeden Hürriyet Gazetecilik’teki düşüşün etkisiyle 2011 yılında toplam İhlas Gazetecilik’in de katılmasıyla toplam 655.1 Milyon TL’ye düşmüştür. 2012 yılında Taraf Gazetecilik’in halka açılmasıyla toplam dahil olan 67.58 Milyon TL, Hürriyet’in gayrimenkul satışlarının etkisiyle kaydettiği yüksek kar miktarı ile artan hisse değeri gibi faktörlerle sektörün toplamı 858.77 Milyon TL’ye erimmiştir. 2013 yılı ise tekrardan tüm gazete şirketlerinin hisse değeri kaybına uğradığı bir yıl olmuş, gazete şirketlerinin değeri 594.1 Milyon TL olarak kaydedilmiştir.

Tablo 145
Türkiye’de Halka Açık Gazete Şirketleri Piyasa Değeri (2004-2013)

(Milyon TL)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hürriyet	908,50	2.208,74	1.558,62	1.524,02	299,00	1.032,24	1.004,64	386,40	507,84	331,20
Doğan Gazetecilik	202,80	299,52	156,78	328,00	159,60	394,80	331,80	157,50	158,55	139,65
İhlas Gazetecilik	-	-	-	-	-	-	-	111,20	124,80	61,20
Taraf Gazetecilik	-	-	-	-	-	-	-	-	67,58	62,02
TOPLAM	1.111,30	2.508,26	1.715,40	1.852,02	458,60	1.427,04	1.336,44	655,10	858,77	594,07

Kaynak: Borsa İstanbul Günlük Bültenler (www.borsaistanbul.com/yatirimcilar/gunluk-bulten) ; hurriyetkurumsal.com; <http://kurumsal.dogangazetecilik.com.tr/yatirimci-iliskileri/menu/5.asp>; <http://www.ihlasgazetecilik.com.tr/>; <http://www.taraf.com.tr/yatirimci-iliskileri/>

6.6.2 Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.'nin sahibi olduğu gazetelerden en önemlisi basının amiral gemisi olarak da anılan Hürriyet Gazetesi'dir. Yıllar içindeki tirajlarda düşük eğilimine rağmen Hürriyet Gazetesi'nin ortalama tirajı 2013 verilerine göre 400 bin adedin üzerinde seyretmektedir. Yıllar içinde yayına çıkan bazı gazeteler kapanırken, bazıları yeni yayınlanmaya başlamıştır. Kiratın uzun yıllar yayınladığı Gözcü Gazetesi 2007 Nisan ayında sonlandırılmıştır. Hürriyet'in bünyesinde yayınlanan bir finans ve ekonomi gazetesi olan Finansal Forum ise 2004 Mayıs ayına kadar yayınlanarak, aynı ay yerini Referans Gazetesi'ne bırakmıştır. 2010 yılında Radikal Gazetesi'nin Doğan Gazetecilik'ten satın alınması sonrasında Referans Gazetesi ile Radikal Gazetesi birleştirilmiş, birleşme sonrasında Radikal adı ile devam edilmiştir. Bunun dışında Hürriyet bünyesinde İngilizce yayın yapan Hürriyet Daily News Gazetesi bulunmakta, ajanslar olarak Türkiye'de yaşayan yabancılara hitap etmektedir. Gazetenin belirli bir okur kitlesi bulunması nedeniyle tirajlarında 5 bin adet civarında istikrarla seyretmektedir. Tabloya bakıldığında, Gözcü Gazetesi'nin etkisi elimine edildiğinde geçtiğimiz on yılda Hürriyet'e gerek yeni rakipler gerekse diğer gündemin etkisiyle satış adetlerinde %20'nin biraz üzerinde bir kayıp yaşanmaktadır.

Tablo 146
Hürriyet Gazetecilik Tiraj ve Pazar Payı Değişimi (2004-2013)

Hürriyet Gazetecilik	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hürriyet	495	520	547	572	518	474	449	435	411	407
Gözcü	144	128	118	36	-	-	-	-	-	-
Radikal	-	-	-	-	-	-	-	55	26	24
Finansal Forum/ Referans	9	9	12	13	14	11	9	-	-	-
Daily News	2	2	2	2	3	5	6	5	5	5
Toplam	649	658	679	624	534	491	464	495	442	436
Pazar Payı	14%	13%	13%	12%	10%	10%	10%	10%	9%	9%

Kaynak: Hürriyet ve Basın Kurumu verileri

Yazın basındaki tiraj kaybı zamanında öngören Hürriyet Gazetesi 1997'de kurduğu hurriyet.com.tr ile her geçen gün gücünü arttırmak, 2013 yılına gelindiğinde Hürriyet Grubu internet siteleri Türkiye internet trafiğinden Google, Facebook, Microsoft gibi rakiplerin ardından 4.sıra yerleşmiştir. Hürriyet Gazetesi'nin yurtiçinde gazetecilik ve internet haberciliği faaliyetlerinin yanı sıra Türkiye'de altınokta ile yurtdışında Frankfurt'da kurulan ve 2000 yılından beri hizmet veren grup içi ve grup dışı yerli ve yabancı birçok gazetenin basını

hizmetlerini gerçekleştiren baskı tesisleri, haber ajansı insan kaynakları finans, aile ve kadın, e-ticaret üzerine kurulan web siteleri bulunmaktadır.

Şirketin 31 Aralık 2013 tarihinde yayınlanan mali tablo ve dipnotlarına göre Türkiye'de kendi tüzel kişiliği hariç altı yurtdışında üç adet bağlı ortaklığı bulunmaktadır. Türkiye'deki bağlı ortaklıkları Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş. , Yenibirlik Kırsal Kaynakları Hizmetleri Danışmanlık ve Yay. A.Ş., Doğan Haber Ajansı A.Ş., Hürriyet Medya Basın Hizmetleri ve Tic. A.Ş., Nartek Bilişim Pazarlama Hizmetleri Ticaret A.Ş. ve Tıpeez İnternet Hiz. A.Ş., yurtdışındaki bağlı ortaklıkları ise Hurriyet Zweigniederlassung GMBH, Hurriyet Invest BV ve Trader Media East Ltd şirketlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.'nin halka açıklanan mali tabloları kendi tüzel kişiliği ile birlikte bu şirketlerin mali sonuçlarına da içermektedir. Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.'nin tüm bu faaliyetlerden kaynaklanan konsolide cirosu 2013 yılı sonu itibarıyla 805.6 Milyon TL seviyesinde olup, bu gelirin %72.8'i yurtiçinden, %27.2'si ise yurtdışından kaynaklanmaktadır.

Bu genel bilgilerin ışığında mali tabloların analizine bakılmadan önce 2004-2013 yılı mali tablolarının incelenirken, Trader Media East Ltd (TME) satın alınmasından önce ve sonrasında ek bir bakış açısı uygulanarak faydalı olacakları belirtmekte yarar bulunmaktadır. Dolayısıyla 2006 yılı sonundaki mali tablolar ile 2007 yılının sonundaki mali tabloların arasındaki büyük değişimin önemli bir kısmı bu satın almadan kaynaklanmaktadır.

6.6.2.1 Hürriyet Gazetecilik Karşınanmal Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık gelir tablosu incelendiğinde şirketin konsolide net gelirlerinin 2004-2013 döneminde şirketin gelirlerinin 474 Milyon TL'den 806 Milyon TL'ine çıktığı %70'in üzerinde büyüdüğü görülmektedir. Şirketin tarihindeki en önemli dönüm noktalarından birisi ise 2007 yılının Mart ayında hisseleri Londra Borsası'na GDR olarak kote olan Hollanda merkezli faaliyet gösteren ve Rusya, Macaristan, Hırvatistan, Slovenya, Polonya gibi ülkelerde yazılı ve online seri ilan operasyonları olan Trader Media East LTD şirketinin %67.3 oranında hissesini karşılıklı olarak satın alması olmuştur. Bu satın alma sonrasında şirketin bilanço ve gelir tablosu büyüklüklerinde gözle görülür artış yaşanmış, şirket uluslararası bir

kimlik kazanmıŝtır. 2008 yēında Polonya operasyonu karlı bir ŝekilde satılmıŝ, daha sonraki yēlarda ise Trader Media East Ltd kirketindeki hisseler, hisse alım anlaşmalarıyla %74.28 seviyesine çıkarılmıŝtır. Bu sūre içinde kirketin gelirleri 2008 yēında 998 Milyon TL'na ulakmıŝ, neredeyse 1 Milyar ŝnē'na yaklakmıŝtır.

2008 yēında 1 Milyar TL'na yaklakın Hūrriyet Gazetecilik ve Matbaacılık konsolide gelirleri, ilerleyen yēlarda bu seviyeyi koruyamamıŝtır. 2009 yēında gelirlerin azalmasın baıkaca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi 2009 yēē Tūrkiye reklam pastasın %14, gazete reklam pastasın ise %18 kūildū ŝ bir yē olmuř, Hūrriyet reklam gelirleri de bu durumdan net bir ŝekilde etkilenmiřtir. 2009 yēında Hūrriyet Gazetesi yazıkē reklam gelirleri %20.7 oranında kūūlmūř, 370 Milyon TL'ndan 293 Milyon TL'na inmiřtir.³¹⁹ İkinci sebep ise Hūrriyet Gazetecilikin Mart 2007 tarihinde satın aldık ē yabancē baık lē ortaklık ē Trader Media Eastin içinde bulunduđ u cođ rafyada 2008 yēē kūresel krizin etkilerinin çok sert olmasıkē. Trader Media East Ltd kirketinin 2009 yēē gelirleri 2008 yē'na gōre %38 oranında dūkmūř 2008 yēında 385 Milyon TL olan Trader Media East gelirleri 2009 yēında 237 Milyon TL'na inmiřtir. 2009 yēında kirketin gelirleri 214 Milyon TL azalırken bunun yaklakık 148 Milyon TL tutarındaki kēsmē Trader Media East, kalan 66 Milyon TL tutarındaki kēsmē ise Hūrriyetin yurtiçi faaliyetlerinden kaynaklanmıŝtır.

2010 yē'na gelindiđ inde Hūrriyet yurtiçi faaliyetlerinde toparlanma yakanırken, yurtdēē faaliyetinden kaynaklanan gelirleri bir ōnceki yē kadar keskin bir ŝekilde olmamakla birlikte azalmaya devam etmiřtir. 2010 yēında Tūrkiye reklam pazarē %30.3, gazete reklam pazarē %13.5 būyūrken, Hūrriyet yazıkē basın reklam gelirleri de %12 oranında artmıŝtır. Trader Media East gelirlerindeki 22 Milyon TL dūkkike karıkın Hūrriyet gelirlerindeki toparlanmanın birlekik etkisi konsolide gelirlerde 10 Milyon TL artēyōnde etkisi olmuřtur.

2011 yēē kirketin gelirlerinin toparlanma yēē olmuř, bununla beraber Trader Media East Ltd'deki gelir dūkkiki eđ iliminin devam etmesi ve geleceđ e yōnelik indirgenmiř nakit akınlarında azalma olmasē nedeniyle kirket 113 Milyon TL kerefiye deđ er dūkkiklū ŝ kaydetmiř, aynē yē kurdaki artık nedeniyle de 88 Milyon TL kur farkē gideri oluřmasē 20 Milyon TL tutarında vergi uzakma ōdemesinin yapıkmasē gibi nedenlerle 236 Milyon TL zarar

³¹⁹ Hūrriyet Gazetecilik, <http://www.hurriyetkurumsal.com/>, 2010 Yēē Faaliyet Raporu (1 Eylūl 2013)

kaydedilmiş, bu zarar 2004-2013 döneminin en yüksek zarar olmuştur. 2011 yılında Türkiye reklam pazarı %14.4, gazete reklam pazarı %7.6 büyürken Hürriyet yazdış reklam gelirlerini %9 arttırmayı bakarmış, bununla beraber dijital reklam gelirlerini %33 oranında arttırmıştır. 2011 yılında Trader Media East gelirleri ABD Doları bazında seviyesini korumuş, artan kur nedeniyle 24.6 Milyon TL olumluluk yakamıştır. Tüm bu gelişmelere rağmen artan kur, kerefiye, vergi gideri gibi nedenlerle şirket son on yılın en büyük zarar olmuştur. 2011 yılında ABD Doları bazında %20 artan hammadde fiyatları da bu zarara katkıda bulunan faktörlerden biri olmuştur.

2012 yılında Türkiye reklam pazarı %7 büyürken, gazete reklam pazarı ise yaklaşık %1 küçülmüştür. Bu dönemde Hürriyet yurtiçi yazdış basın reklam gelirleri %1.6 daralmış, buna karşılık dijital gelirleri %26 artarak 28 Milyon TL'den 35 Milyon TL'ye çıkmıştır. 2012 yılında şirket gelirleri 39 Milyon TL azalırken, şirketin net karının artması ayrılmış olarak arsa ve bina satışlarından elde edilen kar nedeniyle olmuştur. Hürriyet yurtiçi gelirlerini sabit tutarken yurtdışa bağlı ortaklığı'nın gelirleri 15.8 Milyon TL azalmıştır. Buna ilave olarak Trader Media East bünyesindeki Macaristan ve Hırvatistan faaliyetlerinin 2013 yılında durdurulan faaliyet olarak sınıflanması nedeniyle geçmişe yönelik olarak yapılan bir sınıflama ile 2012 yılı gelirleri yeniden düzenlenerek 22.7 Milyon TL tutarındaki gelir durdurulan faaliyetlerden gelirler satışına çekilmiştir. Böylece gelirlerdeki azalmayı kaynağına tamamıyla yurtdışa faaliyetler olmuştur. Operasyonel tarafta sayfa sayısında azalma, hammadde maliyetlerin %1 civarında bir gerileme gibi gelişmelerle şirket kurdaki artışa rağmen üretim maliyetlerini azaltmış; buna pazarlama ve genel yönetim giderlerindeki maliyet kontrolü aksiyonları da eklenince FAVÖK bazında 11 Milyon TL iyileşme meydana gelmiştir.

Hürriyet Gazetecilik 2013 yılı gelirlerinde meydana gelen yaklaşık 25 Milyon TL düşüşün 17.1 Milyon TL tutarındaki kısmı Trader Media East, 7.7 Milyon TL tutarındaki kısmı Hürriyet faaliyetlerinden kaynaklanmıştır. 2013 yılında yaşanan gelir kaybı yazdış basındaki düşük trendinin bir sonucu olmuştur. Yazdış basında gerçekleşen hem reklam hem tiraj kaybı düşüşün kaynağına olmuş, dijital gelirlerdeki artış henüz bu kaybı kapatacak seviyeye gelmemiştir. Net zararın sebebi ise aşağıdaki tablodan da net bir şekilde görüleceği üzere 101 Milyon TL tutarındaki finans giderleri olarak karşımıza çıkmaktadır. 2013 yılında kurda yaşanan yükselme, şirketin kısa ve uzun vadeli borçlarının ABD Doları bazında olması

nedeniyle bu miktarda bir gidere sebebiyet vermiştir. 101 Milyon TL tutarındaki finansman giderlerinin 72.8 Milyon TL tutarındaki k sm kur farkından, 23.3 Milyon TL tutarındaki k m  faiz giderinden, kalan k m banka komisyonu, faktoring ve diğer giderlerden oluşmuştur.

Tablo 147
Hürriyet Gazetecilik Özet Gelir Tablolarē(2004-2013)

Milyon \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	474	585	632	914	998	784	794	869	830	806
Faaliyet ve üretim giderleri	356	434	496	725	835	655	664	777	728	726
FAVÖK	118	151	137	188	163	130	130	91	102	80
Amortisman ve itfa payı	45	47	50	72	84	87	84	85	77	78
Diğer faaliyet giderleri/(gelirleri)	9	-25	-38	14	2	48	69	156	-38	-38
Faaliyet Kar/(Zarar)	64	128	125	103	78	-6	-24	-150	64	39
Diğer gelir/(giderler)	-19	-	-	1	50	-15	-9	-11	169	-23
Finans gelir/ (gideri)	20	-6	-13	48	-158	-6	-17	-105	-65	-101
Vergi Öncesi Kar/(Zarar)	65	122	113	151	-30	-27	-50	-267	168	-86
Vergi Karşılığı	38	35	10	48	-8	14	6	-9	21	-7
Net Kar/ (Zarar)	26	87	103	103	-21	-41	-56	-258	147	-79
Azınlık payları	1	0	1	-9	-17	6	15	22	4	18
Ana ortaklık payları	27	88	104	94	-38	-35	-40	-236	151	- 61
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	417	417	417	421	460	552	552	552	552,0	552,0
Hisse başına kar/(zarar)	0,07	0,21	0,25	0,22	-0,08	-0,06	-0,07	-0,43	0,27	-0,11

Kaynak: <http://www.hurriyetkurumsal.com/Default.aspx?pageid=kdOo/OUUma0=&kutuid=zRJrEQH6hlE=> , 2004-2013

Yđ Sonu Finansal Tablolarē(2 Haziran 2014)

Gazete reklam pazarı daralma beklentisi birçok gelişmiş ülkede olduğu gibi Türkiye için de geçerlidir. İnternet penetrasyonunun hızla artması genç neslin haberleri internetten takip etmesi gibi alışkanlıkların artma eğilimi göstermesi, giderek hâletüketim toplumu haline gelmesi gibi birçok faktör sonucunda bugün değilse bile gelecekteki bek-on yıl arasında Türkiye’de de gazetelere olan ilginin azalması beklenmektedir. Bu nedenle sektörünün lideri olarak 66.yılına giren Hürriyet Gazetesi de bu değişime ayak uydurmak için gerekli adımları kimdiden baklatması, kamuoyuna da duyurduğu gibi GO2015 adlı projesiyle bir dijital dönüşüm içine girmiştir.

Deneyimli gazeteci Serdar Turgut'ın Yeni Medya adlı kitabında da belirttiği üzere kaliteli içerik hem yazdıkları basında daha uzun ayakta kalması hem de internet sitelerinin okuyucunun ilgisini çekebilmesi için olmazsa olmaz bir unsurdur.³²⁰ Bu an için internet gelirleri ve kirketlerinin birçoğu kaliteli içeriği üretecek personel istihdamını finanse etmekte zorlandığı için bir müddet daha yazdıkları basını ve bundan beslenen internet sitelerinin el ele hareket etmesi kaçınılmaz görünmektedir. Ancak bu ortaklığın nereye kadar süreceği belirsizliğini

³²⁰ Serdar Turgut, **Yeni Medya**, 1.Basım, İstanbul: Destek Yayıncılık 2013, s.29

koruduğundan gazete kirketlerinin yazde basındaki guclerini internete takmak, takmakla da kalmayip bunu paraya çevirebilmeleri gerekmektedir. Hurriyetin bu konuda attigi önemli adimler, gelir kadenenden da anlamakta, 2005 yendanda yok denilebilecek kadar az kaydedilen online gelirlerin 2013 yendana gelindiginde toplamın yaklak %13ünü olusturduğu gözlemlenmektedir. Gelecek ylarda bu oran daha da artmasi için çok ciddi bir reorganizasyon ve gelir modeli çalmasihali hazırda da devam etmektedir.

Tablo 148
Hürriyet Gelir Kaynaklarının Yıllar Kindeki Gelişimi (2004-2013)

	Reklam		Tiraj	Fason Baskı	Diğer	TOPLAM
	Yazde Basın	Online				
2004	265.308	-	72.895	102.870	32.477	473.549
2005	328.763	2.508	71.759	110.551	71.594	585.175
2006	374.074	6.321	81.004	118.136	52.838	632.373
2007	594.451	32.722	107.729	125.471	37.204	897.577
2008	667.458	45.362	109.791	119.814	56.022	998.446
2009	456.761	42.348	117.668	121.137	46.219	784.133
2010	472.340	53.168	114.041	111.559	43.119	794.226
2011	513.339	71.199	113.809	122.703	47.689	868.738
2012	485.473	89.835	111.421	122.357	44.043	853.128
2013	441.445	103.506	104.774	128.100	27.749	805.575

Kaynak: Yatıncı Sunumlar <http://www.hurriyetkurumsal.com/> (5 Haziran 2014)

Hurriyetin bilanço yapışincelendiginde 2007deki yabancė bağ lē ortaklık satın alnē öncesinde kirketin varlıkları 800 bin TL ile 1 milyon TL arasında değ iırken, yabancė bağ lē ortaklığı n satın alndığı ē 2007 yendanda 2 Milyar TLōna yaklakmı, ertesi yđ 2 Milyar TLōnē geçmiştir. Ancak 2008in son üç ayında gelen Küresel Ekonomik kriz, yazde basın sektöründe düşük eğ ilimine girmesi, yabancė bağ lē ortaklığı n hem beklenenin altında performans göstermesine neden olmuş, hem de bu satın alından kaynaklanan kerefiye için değ er düşüklüğ ü ayrımasına neden olmuştur. Bu nedenle 2013 yendana gelindiginde varlıkların toplamē 1.4 Milyar TLōnēn biraz üstüne yerleşmiştir. Varlık toplamının azalması n iki kayda değ er nedeninden biri kredi geri ödemeleri, bir diğ eri ise özellikle 2008 yendandan beri kur farkı ve kerefiye değ er düşüklüğ ü gibi nedenlerle kaydedilen birikmiş zararlar olmuştur.

2004-2013 dönemi incelendiginde kirketin dönen varlıklarının oranē %35.6dan %29.1ōe inmiş, duran varlıkların payē ise %64.4den %70.9ōa çekmēştir. Geçmişte fazla miktarda nakit üreten bir kirket olan Hurriyet Gazetecilik, nakitini kısa vadeli yatımlarla değ erlendirirken, 2007 yendanda TME satın alnēyla bu denge uzun vadeli yatımlar yönünde değ imiştir. Böylelikle, TME nin satın alndığı ē sene bu oranlar %24.2 ve %75.8 seviyesine gelmiştir. Bunun nedeni ise satın alma sonrasında ödenilen aln bedeli nedeniyle asgari seviyeye

inen likidite ve satın alma ile elde edilen maddi ve maddi olmayan duran varlıklar olmuştur. Herleyen yıllarda bu çapta bir yatırım olmaması nedeniyle kaydedilen amortisman ve kerefiye değer düşüklüğüyle duran varlıkların toplamdaki oranı %70.9 seviyesine gerilemiştir.

Benzer şekilde yükümlülükler ve özsermaye de değer ikim göstermiş, şirket TME satın alımı öncesine kadar %70'in üzerinde özkaynakla finanse edilirken, satın alım sonrasında uzun vadeli kredi sonrasında bu dönemde yabancı kaynaklar lehine bir değer ikilik yaratmıştır. Satın alım öncesi %72.5 oranında özkaynak finansman söz konusu iken satın alım sonrasında %46.9'a düşmüştür. Borçluluk oranı 2011 yılında maksimum seviyeye erişmiş, 2012 yılında şirket merkezi olarak kullanılan binanın karlı bir şekilde satışı sonrasında denge tekrardan özkaynak lehine dönmeye başlamıştır. Sonuç olarak 2004 yılında sırasıyla %13.4, %16.7 ve %69.9 olan kısa vadeli yükümlülük, uzun vadeli yükümlülük ve özsermayenin toplamdaki payı 2013 yılında gelindiğinde %20.5, %29.3 ve %50.3 olarak değer ikmiştir. Son durumda şirket özkaynak ve yükümlülükler arasında dengeli bir şekilde finanse edilmektedir.

Tablo 149
Hürriyet Gazetecilik Özet Bilançoları(2004-2013)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	305	428	407	442	650	539	348	553	461	419
Duran Varlıklar	552	507	562	1.381	1.394	1.315	1.231	1.098	1.092	1.019
TOPLAM VARLIKLAR	857	936	969	1.822	2.044	1.854	1.579	1.651	1.553	1.438
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	114	158	106	175	374	462	391	550	439	294
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	143	104	161	794	784	474	415	491	366	421
Özsermaye	599	673	703	854	886	918	773	610	748	723
TOPLAM KAYNAKLAR	857	936	969	1.822	2.044	1.854	1.579	1.651	1.553	1.438

Kaynak: <http://www.hurriyetkurumsal.com/Default.aspx?pageid=kdOo/OUUma0=&kutuid=zRjReQH6hlE=>, 2004-2013 Yıl Sonu Finansal Tabloları (Erişim Tarihi: 2 Haziran 2014)

6.6.2.2 Hürriyet Gazetecilik Oran Analizi

Hürriyet Gazetecilik'in likidite oranları incelendiğinde 2007 yılı ve öncesinde şirketin cari oranının ideal oran olan 2'nin bir miktar üzerinde olduğu 2006 yılında 3.85 ile çok yüksek oran bir elde edildiği görülmektedir. 2008 yılında 1.74 ile ilk kez 2'nin altına düşen cari oran 2009 ve 2010 yıllarında düşmeye devam etmek sırasıyla 1.17 ve 0.89 olarak gerçekleşmiştir. 2010 yılında gördüğü en düşük oran olan 0.89 sonrasında 2011'den 2013'e kadar yavaş yavaş yükselmek ve 2013 yılında 1.42 olarak kapatmıştır. Hürriyet Gazetecilik'te stok miktarları düşük olduğu için likidite oranları da benzer bir seyir izlemiş, ancak likidite oranında 1 oranı yeterli kabul edildiği için ideal oranın bir miktar altında kaldığı iki yıl 2010 ve 2011 yılları olmuştur.

Bu yıllarda da oran 0.84 ve 0.97 olarak gerçekleşmiş, çok kritik bir sonuç ortaya koymamıştır. Cari oran ve likidite oranlarında zaman zaman yaşanan düşüklüğe rağmen nakit oranı 2013 yılındaki 0.16 hariç nakit oranı ideal oran 0.20 oranının çok daha üstünde gerçekleşmiştir.

Hürriyet Gazetecilik'in finansal kaldıraç oranının 2004 yılından 2007 yılına kadar düşük olduğu, 2004 yılında 0.30 iken 2006 yılında 0.27'ye indiği görülmektedir. 2007 yılında ise birdenbire 0.53'e çıkması şirketin Mart 2007 itibarıyla Rusya, Macaristan, Hırvatistan ve Polonya'da faaliyet gösteren reklam ve seri ilan şirketi Trader Media East Ltd şirketini satın alması sırasında edindiği borcun önemli bir rolü olmuştur. Buna ilave olarak satın alınan şirketin mevcut finansal borçlarının da konsolide finansal sonuçlara dahil olması da finansal kaldıraç oranını arttıracı bir etki yapmıştır. Trader Media East'in satın alındığı yıldan itibaren şirketin finansal kaldıraç oranı %50'in altına inmemiş, 2011 yılında 0.63 ile en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Şirketin 2012 yılına bakıldığında uzun yıllardan beri şirket merkezi olarak kullandığı binasının 127.5 Milyon ABD Doları karşılığında satılması sonrası hem likidite oranları hem de finansal kaldıraç oranında iyileşme görülmüştür. Bu iyileşmenin birdenbire değil yavaş yavaş gerçekleşmesinin nedeni ise satış bedelinin 17.5 Milyon ABD Doları tutarındaki kısmının pekin kalanının 32 ay boyunca exit taksitlerle tahsil edilmek olmasıdır. Kısa vadeli borçların toplam kaynaklar içindeki payı ise değil ikenlik göstermiş, 2004 yılında 0.44 oranında iken, en yüksek oran 0.60 ile 2005 yılında görmüş, sonraki yıllarda 0.18'den 0.55'e değil iken oranlar gerçekleşmiştir. 2013 yılında 0.41 oranında olan kısa vadeli borç oranı ideal kabul edilen 0.30 oranının biraz üstündedir. Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara karşılama oranı 2004-2006 yıllarında 3.51, 4.60 ve 3.31 gibi yüksek oranlardayken 2007'de 0.71'e düşmüştür. Bunun nedeni başlıca ortaklık sırasında kullanılan uzun vadeli kredi ve satın alınan şirketin mevcut kredisi ile uzun vadeli borçların normalin üzerinde artması olmasıdır. 2012 yılından başlayarak şirket maddi duran varlıklarını satarak finansal borçlarını azaltma yoluna gitmiştir. Bununla birlikte şirketin halen önemli miktarda finansal borcu bulunması ve bu borcun döviz bazlı olması nedeniyle kur hareketlerinden etkilenmesi ile maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara karşılama oranı ideal oran olan 1'in altında kalmıştır. Özsermayenin maddi duran varlıklara yatırılması oranının temsil eden maddi duran varlıkların özsermayeye oranı ise on yıl önce 0.84 ile daha yüksek bir orandayken günümüzde 0.46 ile kabul edilebilir bir seviyededir. Bunun nedeni ise yapılan arsa ve bina satışlarıdır.

Hürriyet Gazetecilikâın alacak, stok, maddi duran varlık devir hâzlarânın her biri 2004 yâde ile kâyaslandığı ânda iyilekme göstermiştir. Alacakların devir hâze özellikle 2007 ve 2008 yâllarânda Trader Media East Ltd satân almasıyla 4.11 ve 5.34 ile oldukça yüksek oranlarâ yakalamâktâ. Bunun nedeni Trader Media East Ltd kirketi finansal sonuçlarânda %70âın üzerinde payâbulunan Rusyaâda ticari alacakların nakit veya çok kâsa vadelerde tahsil edilmesi olmuştur. Kûresel krizin yakandığı â 2009 yâdânda 2008 yâdâdaki 5.34 oranândan 4.10 oranâna gerilemiştir. 2011 yâdâdaki 6.13 gibi ortalamadan çok daha yüksek bir oran yakalanmasıân nedeni kirketin nakit durumunu güçlendirmek amacıyla alacakların tahsilatânâ yapan Doğan Factoring kirketinden alacaklarâna karâlık nakit alması ve böylece ticari alacakların yâde ortalamanân altânda bir tutarla kapatması olmuştur. kirketin alacak devir hâze 2013 yâdânâ 3.79 ile kapatmâ, 2004 yâdâdaki 3.06 oranândan %24 daha iyi performans göstermiştir.

Stok devir hâze 2004 yâdândan bu yana önemli bir iyilekme göstermiştir. Bu iyilekmenin önemli bir nedeni kirket bilançosunda %30 civarânda payâ bulunan yabancı bağı lâ ortaklığı â Trader Media Eastâın çok düşük stok oranlarâ bulunması ile devir hâzânâ yükseltmesidir. İkinci bir neden ise kirketin geçmiş yâllara oranla stokta minimum hammadde bulundurması promosyon stoklarınâ da geçmiş yâllara göre azaltılmâ olmasâdır.

Maddi duran varlık ve toplam varlık devir hâzlarândaki iyilekmenin nedeni ise kirketin elden çıkardığı â arsa ve binalar nedeniyle maddi duran varlık bakiyesindeki azalmâdır. İletme sermayesi devir hâze 2004-2008 yâllarâ arasânda oldukça istikrarlâ seyretmiş, 2.1 ile 3.62 arasânda değ ikmiştir. 2009 yâdânda ise devir hâze 10.21âe çıkmâktâ. Bunun nedeni 2008 yâdâna kadar 190.4 ile 275.6 Milyon TL arasânda değ iken yüksek iletme sermayesi ile faaliyet gösterilirken 2009 yâdânda bu tutarân 76.8 Milyon TLâna düşürülmesidir. Bu tarihten başlayarak kirket çok daha düşük iletme sermayesi ile faaliyet göstermiş, bu nedenle devir hâze da yüksek seyretmiştir. 2013 yâde sonunda uzun yâllardan sonra ilk kez 124.7 Milyon TL gibi yüksek bir iletme sermayesi tutulmuş, iletme sermayesi devir hâzâda 6.46 gibi göreceli olarak düşük bir oranda kaydedilmiştir.

Hürriyet Gazetecilikâın 2004-2013 yâllarâarasânda FAVÖK ve faaliyet kar marjân iyi oranlarâ 2005 yâdânda yakalamâktâ. 2005 yâdânda %25.8 FAVÖK marjâ ve %21.9 faaliyet marjâ ile en yüksek seviyeyi gördükten sonra 2012 yâdâna kadar her yâ düşmük, 2012 yâdânda hafif bir toparlanma yakadâktan sonra 2013âda 2012âye göre bir miktar daha azalmâktâ. 2013 yâdâna

gelindij inde FAVÖK marjē%9.9, faaliyet kar marjē%4.9 seviyesine gelmiştir. Net dönem kar marjēve özsermaye karlığı ģnda en yüksek oranēn yakalandđı ēyđ 2012 olmuştur. Bunun nedeni ise kirketin uzun yđlardan beri merkez bina olarak kullandđı ē binasēnē 127.5 Milyon ABD Dolarē karkđđı ģnda satmasē ve bu satātın 142.9 Milyon TL kar elde etmesi, buna ilave olarak sahip olduğ u ve Esenyurtđda bulunan bir dđj er arsasēnēn satātından ise 28.1 Milyon TL kar elde etmesidir. Dolayēsēyla faaliyetlerden kaynaklanan kar marjēdaha sēnēlēolmasēna rağ men 2012 yđēkirketin son on yđdaki en karlēyđēolmuştur. Varlēk karlığı ēaēēēndan en karlēyđ ise dđj er marjlardan farklıolarak 2006 yđēolmuştur. Bunun nedeni 2006 yđēnda Trader Media East Ltd kirketi henüz satēn alēnmadđı ē için varlēk büyüklüğ ünün %50ōye yakēn oranda küçük olmasē buna karkđēk 104.2 Milyon TL ile önemli bir karlığı ēn yakalandđı ēyđ olmasēdē.

kirketin karlıēēk oranlarēnda 2008-2011 yđlarē arasēnda belirgin bir azalma görölmesinin nedeni satēn alēnan bağ lē ortaklēđ ēn büyük bir yazđē basēn reklam kirketinden birçok platformda hizmet veren bir haber kirketine dönükmesi, yazđēbasēn reklam gelirlerindeki dükkün dijital gelirlerle henüz telafi edilememesidir. Reklam satēklarēndaki dükkü doğrudan karlıēēk kaybēna neden olmuğ, 2008 yđēnda yakanan küresel kriz ve 2009 yđēnda bunun etkilerinin devam etmesi de kirketin yabancı bağ lē ortaklēđ ēnēn mali sonuçlarē üzerinde ikinci bir baskē yaratmēēē. Satēk ve karlıēēk kaybēnēn sonucunda bu bağ lē ortaklēēk için belirlenen kerefiye tutarēnda kaydedilen değj er dükküklüğ ü karkđēk giderleri de marjlar üzerinde ikinci baskēyē oluşturmaktadır. Bu etkileri gidermek amacēyla kirket satēn alēnan bağ lē ortaklēēktaki zararda olan operasyonlarēnē durdurmuğ, gelecek vaat eden operasyonlarēna odaklanarak bu sorunu akmaya ēalēmēēē. 2012 ve 2013 yđlarēnda elde edilen olumluluk bina ve arsa satēklarēyla elde edimik, buradan elde edilen karlıēēk birikmik karlara ilave edilerek önemli bir ihtiyat sağ lanmēēē. 2013 yđēnda kurlarda yakanan artēklar, ayrıca ağ ēlēklē olarak Rusyağda faaliyet gösteren bağ lēortaklēđ ēn Rusyaōnēn Batēile ilikkilerindeki sēkēntēlar nedeniyle yakadđı ē sorunlar ikletme için iyilekmeyi yavaklatēē ve marjlarē azaltēē bir unsur olarak karkēmēza ēēkmaktadır.

Tablo 150

Hürriyet Gazetecilik Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	2,66	2,71	3,85	2,53	1,74	1,17	0,89	1,01	1,05	1,42
Likidite oranı	2,52	2,60	3,68	2,38	1,67	1,13	0,84	0,97	1,00	1,36
Nakit oranı	0,92	1,08	1,56	0,80	0,99	0,64	0,28	0,51	0,26	0,16
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,30	0,28	0,27	0,53	0,57	0,51	0,51	0,63	0,52	0,50
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,44	0,60	0,40	0,18	0,32	0,49	0,48	0,53	0,55	0,41
Maddi duran varlıklar/ uzun vadeli borçlar	3,51	4,60	3,31	0,71	0,70	1,13	1,16	0,77	0,98	0,78
Maddi duran varlıklar/ özsermaye	0,84	0,71	0,76	0,66	0,62	0,58	0,62	0,62	0,48	0,46
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	3,06	2,89	3,25	4,11	5,34	4,10	4,26	6,13	3,82	3,79
Stokların devir hızı	18,32	21,05	23,51	20,52	25,41	27,05	27,63	29,12	26,77	29,63
Maddi duran varlıklar devir hızı	1,02	1,27	1,22	1,65	1,89	1,55	1,74	2,58	2,69	2,96
Toplam varlıklar devir hızı	0,55	0,63	0,65	0,50	0,49	0,42	0,50	0,53	0,53	0,56
Kârlılık sermayesi devir hızı	2,49	2,16	2,10	3,42	3,62	10,21	-18,51	256,91	38,90	6,46
Karlılık Oranları (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Marjı	24,9	25,8	21,6	20,6	16,4	16,5	16,3	10,5	12,3	9,9
Faaliyet Karı Marjı	13,5	21,9	19,8	11,2	7,8	-0,8	-3,0	-17,3	7,7	4,9
Net Dönem Karı Marjı	5,7	15,0	16,5	10,3	-3,8	-4,5	-5,0	-27,1	18,1	-7,6
Özsermaye karlılığı	4,5	13,0	14,8	11,0	-4,3	-3,8	-5,2	-38,6	20,2	-8,4
Toplam varlıklar karlılığı	3,2	9,4	10,7	5,2	-1,9	-1,9	-2,5	-14,3	9,7	-4,2

*2004-2013 yılları faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.6.3 Doğan Gazetecilik A.Ş.

Halka açık gazete şirketleri arasında bilanço ve gelir büyüklüğü açısından ikinci sırada yer alan Doğan Gazetecilik A.Ş.'nin kökeni 1950 yılında Ali Naci Karacan'ın Milliyet Gazetesi'ni çıkarmasına gitmektedir. Şirketin önemli dönüm noktalarından biri ise 1979 yılında bugünkü sahibi Aydın Doğan tarafından satın alınması olmuştur. Şirket sahibi olduğu Simge Yayıncılık kanalıyla 1995 yılında Posta Gazetesi ile Türkiye'nin ilk spor gazetesi olan Fanatik Gazetesi'ni çıkarmaya başlamış, 1996 yılında ise Radikal Gazetesi yayın hayatına başlamıştır. 2003 yılında Simge Yayıncılık ve Milliyet Gazetecilik birleşerek Doğan Gazetecilik adını almış ve o tarih sonrasında Doğan Gazetecilik Milliyet, Posta, Fanatik ve Radikal Gazeteleri'nin yayıncısı konumuna geçmiştir. 2008 yılında Vatan Gazetesi'nin de satın alınmasıyla Doğan Gazetecilik Türkiye Gazete Pazarı'nda tirajlar açısından bir numaralı pazar payına sahip gazete şirketi olmuştur.

2010 yılında Radikal Gazetesi'nin Hürriyet Gazetecilik'e, 2011 yılında ise Milliyet ve Vatan'ın Demirören-Karacan ortak girişimine satılması sonrası Doğan Gazetecilik Posta ve Fanatik Gazeteleri ile yola devam etmiştir. Bu satışlar sonrası şirketin Türkiye tirajlarından aldığı pay %12 seviyesine gerilemiştir. Aynı zamanda tirajı yükselten Feza Grubu'na ait Zaman gazetesinin ardından ikinci sıraya oturmaktadır. Ancak yine de altın çizilmesi gereken

önemli bir husus Zaman Gazetesi'nin satışları'nın %90'dan fazlası'nın abonelik yoluyla olmasından ötürü, Doğan Gazetecilik'e ait Posta Gazetesi satışları bayi satışları açısından Türkiye'nin bir numarası olma pozisyonunun korumaktadır.

Tablo 151
Doğan Gazetecilik Tiraj ve Pazar Pay Değişimi (2004-2013)

Doğan Gazetecilik	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Posta	536	641	635	635	632	542	495	473	453	437
Fanatik	252	259	241	230	233	202	183	190	192	190
Milliyet	259	261	281	233	229	204	176	-	-	-
Vatan	-	-	-	-	208	195	151	-	-	-
Radikal	45	40	36	37	43	40	47	-	-	-
Toplam	1.091	1.201	1.193	1.135	1.345	1.184	1.052	663	645	627
Pazar Payı	24%	24%	23%	22%	26%	25%	23%	14%	14%	12%

Kaynak: Hürriyet ve Basın Kurumu verileri

6.6.3.1 Doğan Gazetecilik Karşılama Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

2013 yılı itibarıyla 202.7 Milyon TL konsolide satış gelirin sahip olan Doğan Gazetecilik'in gelirleri 2004 yılına göre %11.3 oranında azalmıştır. Ancak bunun nedeni mevcut markaların gelir kaybından değil, başka şirketlere sattığı markalardır. Özellikle 2010 yılı Doğan Gazetecilik'in Milliyet ve Vatan Gazetelerini Demirören-Karacan ortaklığına, Radikal Gazetesi'ni Hürriyet Gazetecilik'e sattığı ve markaların sadeleştirildiği bir yıl olmuştur. Bunun sonucunda şirketin gelirleri %45 daralmış, buna karşılık maliyetlerde daha yüksek tasarruflar sağlanması nedeniyle FAVÖK 2011 yılında Milliyet ve Vatan'ın da sonuçlara dahil olduğu 2010 yılındaki 6 Milyon TL'le seviyesinden 14.8 Milyon TL'ine, faaliyet karı 6.4 Milyon TL zarardan, 5.7 Milyon TL kara dönmüş, ana ortaklık payları 16.5 Milyon TL zararlı durumdan 8.9 Milyon TL karlı duruma geçmiştir. Vatan, Milliyet, Radikal gazetelerinin satışları sonrasında şirket FAVÖK, faaliyet karı, net kar, ana ortaklık payları kalemlerinde önemli bir olumluluk yakalamıştır.

Tablo 152
Doğ an Gazetecilik Özet Gelir Tabloları(2004-2013)*

Milyon \$	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	228,5	262,5	283,0	296,9	341,4	350,4	353,9	193,2	202,0	202,7
Faaliyet ve üretim giderleri	207,7	251,0	281,0	284,9	345,7	345,4	347,9	178,7	178,0	190,1
FAVÖK	20,8	11,5	2,0	12,0	-4,3	5,0	6,0	14,4	24,0	12,7
Amortisman ve itfa payı	8,9	5,1	4,8	4,2	7,7	7,4	7,5	4,6	3,0	3,0
Diğer faaliyet giderleri/(gelirleri)	2,8	-4,7	-4,4	-5,1	4,2	9,6	4,9	4,1	5,0	-4,3
Faaliyet Kar/(Zararı)	9,1	11,1	1,6	12,9	-16,2	-12,0	-6,4	5,7	16,0	14,0
Diğer gelir/(giderler)								-6,4	7,0	20,2
Finans gelir/ (gideri)	0,2	-1,3	-1,2	-1,8	7,0	-4,4	-1,4	17,0	-	-
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	9,2	9,8	0,4	11,1	-9,2	-16,4	-7,8	16,4	23,0	34,1
Vergi Karşılığı	1,8	3,1	1,5	2,3	-8,5	-0,3	8,8	7,5	3,8	6,4
Net Kar/ (Zararı)	7,5	6,7	-1,1	8,8	-0,7	-16,1	-16,6	8,8	19,2	27,7
Azınlık payları	-	0,02	0,08	-0,00	-0,02	-0,13	0,10	0,04	0,03	-
Ana ortaklık payları	7,5	6,7	-1,0	8,8	-0,8	-16,3	-16,5	8,9	19,2	27,7
Ortalama hisse adedi (Mn Adet)	78,0	78,0	78,0	100,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0	105,0
Hisse başına kar/(zararı)	0,10	0,09	-0,01	0,09	-0,01	-0,15	-0,16	0,08	0,18	0,26

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Doğ an Gazetecilik bilançosu incelendiğinde şirketin bilanço büyüklüğünün önemli oranda değiştiği dört yıl dikkati çekmektedir. Birincisi 2007 yılında gerçekleşmiş, şirket sermaye artırımına ve hisselerinin tahsisli satış sonucunda varlık büyüklüğünü %70'e varan bir artışla 165 Milyon TL'nden 280 Milyon TL'ne çıkarmıştır. şirketin sermayesinin 78.000.000 YTL'den 100.000.000 YTL'ye arttırılması dolayısıyla, ihraç edilen toplam 22.000.000 YTL nominal değerli paylar, 19 Kasım 2007 tarihinde KMKB Toptan Satışlar Pazarında gerçekleştirilen işlem ile, mevcut ortakların yeni pay alma haklarının tamamen kullanılmasına suretiyle 1 TL nominal değerli beher pay 4,0 ABD Doları fiyatla alarak Deutsche Bank AG'ye Deutsche Securities Menkul Değerler A.Ş. tarafından tahsis edilmiştir. Söz konusu sermaye artırım işlemi Ticaret Siciline 06 Aralık 2007 tarihinde tescil edilmiş ve 12 Aralık 2007 tarih ve 6956 no'lu Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayınlanmıştır. Deutsche Bank AG'ye satıştan hisseler halka arz olarak gösterilmiştir. şirketin sermayesi 22 Milyon TL, hisse senedi ihraç primi 82 Milyon TL artarken, şirkete giren nakit sayesinde dönen varlıklar da artmıştır. şirket bilançosunda yatan ikinci değişim 2008 yılında Vatan Gazetesi'nin sahibi olan Başinsöz Gazeteciler Yayıncılık A.Ş.'nin satış alınmasıyla yaşanmıştır. Başinsöz Gazeteciler Yayıncılık A.Ş.'nin satış alınmasıyla şirket 59.7 Milyon TL tutarında hak, ticari marka ve diğer maddi olmayan duran varlık kaydedip, ayrıca 53 Milyon TL tutarında kerefiye tahakkuk etmiştir. Bunun karşılığında şirketin finansal borçları grup şirketlerine borçlar ve diğer tüm yükümlülükleri ile varlıkları Doğ an Gazetecilik bilançosuna dahil olmuştur. Böylece 2007 yılında 280 Milyon TL olan varlık büyüklüğü 2008 yılında 331 Milyon TL'ye yükselmiş ve %18 büyümüştür. şirket bilançosuyla ilgili yatan üçüncü büyük değişiklik 2011 yılında

Vatan ve Milliyet Gazeteleri'nin Demirören-Karacan ortaklığına satılmasıyla gerçekleştirilmiş, şirketin bilançosu %13 düşükle 313 Milyon TL'nden 272 Milyon TL'ne düşmüştür. Milliyet Gazetesi'ne ait tüm marka ve isim hakları ile internet sitesi alan adları (milliyet.com.tr; milliyet.com; milliyetemlak.com.tr v.b.) KDV dahil 47.960.000 ABD Doları (73.594.620 TL) bedel üzerinden; 129.000.000 TL sermayesinde %99,99 oranında pay sahibi olduğu ve bünyesinde Vatan Gazetesi'nin tüm marka ve isim hakları ile İnternet Sitesi alan adları barındıran Bağımsız Gazeteciler Yayıncılık A.Ş.'de sahip olduğu beheri 100 TL nominal değerli 1.289.996 adet hisse senetlerinin tamamının 26.000.000 ABD Doları (39.897.000 TL) bedel üzerinden, DK Gazetecilik ve Yayıncılık A.Ş.'ye devri ile ilgili başvuru Rekabet Kurulu tarafından 28 Nisan 2011 tarihinde onaylanması ve 2 Mayıs 2011 tarihi itibarıyla kapanış koşullarının sağlanarak görülmeye satılabilir ve devir işlemi tamamlanmıştır. Bu satışta net defter değeri yaklaşık 52 Milyon TL maddi olmayan duran varlık, yine net defter değeri 47.8 Milyon TL tutarında kâriye çekilmiş olmuştur. Varlıkları bu oranda azalmamışının nedeni ise satış nedeniyle alınan yaklaşık 64 Milyon TL tutarındaki uzun vadeli alacak senetleri olmuştur. Doğan Gazetecilik bilançosunda yatan son kayda değer değerlik ise 2012 yılında olmuş, varlık büyüklüğü hiçbir satış alma veya satış olmaksızın 272 Milyon TL'nden 364 Milyon TL'ne %33'dük bir artış yapmıştır. Bunun nedeni ise şirketin bağlı bulunduğu holding ve bağlı ortaklıklarında alınan ortak kararla yatırılan amaçlı duran varlıkların tarihi maliyet yerine gerçeğe uygun değerine göre değerlendirilmeye başlanmasıdır. 2012 yılında alınan bu karar sonucunda şirketin yatırılan amaçlı duran varlıkları alınan değerleme raporuyla güncel değerine getirilmiş, geriye yönelik olarak 2010 ve 2011 yılı bakiyeleri de yeniden düzenlenmiştir. Yatırılan amaçlı duran varlıklar böylelikle 16.6 Milyon TL'nden 130.2 Milyon TL'ne çıkarken, çekitli diğer bilanço hareketleri nedeniyle varlıklardaki artış 91.6 Milyon TL olmuştur.

Tablo 153
Doğan Gazetecilik Özet Bilançoları (2004-2013)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	57	63	66	184	105	97	92	94	118	148
Duran Varlıklar	107	103	99	96	225	233	221	178	246	225
TOPLAM VARLIKLAR	164	166	165	280	331	330	313	272	364	372
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	32	29	30	34	84	97	92	47	29	32
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	9	6	7	4	5	8	13	8	12	12
Özsermaye	123	130	129	242	241	225	208	217	323	329
TOPLAM KAYNAKLAR	164	166	165	280	331	330	313	272	364	372

Kaynak: 2004-2013 Faaliyet Raporları

Doĝ an Gazetecilik varlık ve kaynaklarının kısa vade ve uzun vade daĝ   m nda kırketin yakad ĝ   bu deĝ ikliliklerden etkilenmiştir. Dönen varlıklar kırket varlıklarının genel olarak %29-%40 n oluktururken, 2007 y  nda yapıdan tahsisli sermaye art  sonras elde edilen nakit ile bu oran istisnai olarak %66 ya çıkmış. Kaynak tarafı incelendiĝ inde kırketin finansal kaldıraçtan yararlanmak yerine  zkaynak finansman n tercih ettiĝ i g r lmektedir. 2004-2013 yıları arasında özkaynakların toplama oranı %75 ile %88 arasında deĝ iklilik, 2013 y  n  en yüksek oran olan %88 ile tamamlamış. kırketin bilanço yapış oldukça güçlü görünmekte, ancak ak   likidite ve minimum bor lıluluk kaynakların kullanımında bir verimsizlik olabileceĝ i ihtimalini de beraberinde getirmektedir. kırketin kaynaklar n bir yat  ma yönlendirmesi ile bu durum kolaylıkla   z lebi ecek gibi görünmektedir.

6.6.3.2 Doĝ an Gazetecilik Oran Analizi

kırketin likidite oranları incelendiĝ inde genel olarak bir likidite sorunu görünmemekte, aksine likidite fazlası olduĝ u tespit edilmektedir. 2004-2006 y  lar nda ideal oran olan 2 oranına çok yakın gerçekleşen cari oran, 2007 y  nda yapıdan tahsisli sermaye art  sonras  en yüksek oran olan 5.41  görmüş, Vatan Gazetes  nin satın al nd ĝ   ve faaliyetler arasında yer ald ĝ  2008-2010 dönemlerinde 1.25-1.00 arasında seyretmiştir. Vatan Gazetesi ile birlikte Milliyet Gazetes  nin sat dd ĝ   2011 y  nda 1.98 ile ideal oran bir kez daha yakalanmış. Vatan ve Milliyet  n sat dd ĝ  2011 y  sonras nda ise kırketin karl dd ĝ  artm  , bu kez de cari oran sırasıyla 4.07 ve 4.65 oranlarına tırmanmış. kırket yüksek stokla  al mam     Çin likidite oranı en düşük olduĝ u 2009 ve 2010 y  lar nda 0.93 ile ideal oran olan 1   yakın performans g stermi , diĝ er yılarda ise bunun çok üzerinde gerçekleşmiştir. Nakit oranında ise bir istikrar söz konusu olmamış, 2004-2006, 2009-2011 y  lar nda 0.01 ile 0.11 gibi düşük oranlarda tutulurken, 2007 de 3.13, 2012 ve 2013 y  lar nda 1.20 ve 1.88 gibi ak    oranlara varmış. Bu durum nakit kullanımının etkinliĝ i konusunda soru  kareti yaratmaktad . Fazla nakitin yat  ma yönlendirilmesi veya temettü daĝ   m tutarının artt   lmas  gerektiĝ i kanaatini uyand rmaktad .

kırketin finansal yapı oranları g   önüne al nd ĝ  nda finansal kaldıraç oran n  düşük tuttuĝ u, aĝ ılıklı olarak özkaynaklarla faaliyet g sterildiĝ i ortaya   kmaktad . Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara oranı genelde de yüksek iken 2012 ve 2013 y  lar nda daha da ak    oranlara varması kırketin 2012 y  nda ald ĝ   kararla yatım amaçlı maddi duran

varlıkların tarihi değer yerine gerçeğe uygun değerle kaydetmesidir. Alınan değerleme raporuyla bilaçoda bu kalemler rayiç bedele getirildiğinde oran hiçbir satış alma olmaksızın yükselmiktir. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranı incelendiğinde ise özsermayenin maddi duran varlıklara yatırılmasında incelenen hiçbir yıla akıya kaçmadığı tespit edilmektedir. Oran 0.43 ile en yüksek olduğu 2012 yılında bile oran 1'den çok altında kalmıştır.

Doğan Gazetecilik'in mali tablosunda yıllar içinde pek çok iyilemeye rağmen alacakların tahsilat hızının gerilediği görülmektedir. En kötü oran 3.24 ile 2011 yılında yakandktan sonra 2013 yılında 3.77'ye çıkmakla birlikte bu orana 5.18'den gelmiş, %27 oranında kötüleşme kaydedilmiştir. Buna karşılık stok devir hızı artmış, 49.04'den 116.99'a %138 iyileşme göstermiştir. Maddi duran varlık dönük hızında özellikle 2012 ve 2013 yılında akı kötüleşme gibi görünen durum, yatırım amaçlı duran varlıklara yapılan değerleme nedeniyle nakit çıkışı olmaksızın sağlanan bir değer artışı olup gerçek bir yavaşlamaya işaret etmemektedir. Toplam varlıklar devir hızında ise bir yavaşlama trendi görülmekle birlikte 2012 ve 2013'teki azalmada yatırım amaçlı duran varlık değerlemesinin de etkisi bulunmaktadır. 2009 ve 2010 yıllarının sonuna çok düşük işletme sermayesi ile girilmesi nedeniyle dönük hızı normalden akı sapma göstermiştir. Düşük işletme sermayesinde 2008 yılında satış alınan Vatan Gazetesi'nin daha düşük işletme sermayesine sahip olması 2009 ve 2010 yıllarında bunun artarak devam etmesinin de etkisi olmuştur.

2004 yılında %9.1 oran FAVÖK marjı uzun yıllar -%1.3 ile %4.4 arasında değeriken daha düşük oranlarda gerçekleştikten sonra ilk toparlanma %7.5 ile 2011 yılında olmuştur. 2012 yılında %11.9 ile incelenen on yılın en iyi oranını yakalamak 2013 yılında ise %6.2 olarak gerçekleşmiştir. Faaliyet kar marjında ise daha farklı bir durum yaşanmış 2004 yılında %4 gibi bir oran söz konusu iken 2008 yılında -%4.8 ile en düşük oran gerçekleşmiş, en iyi oran ise 2012 yılında %7.9 ile yakalanmıştır. 2013 yılında da %6.9 ile son on yıldaki en iyi ikinci oran tecrübe edilmiştir. Net dönem kar marjında son on yılın en iyi oranı %13.7 ile 2013 yılında gerçekleşmiştir. Bu kar marjının elde edilmesinde yatırım faaliyetlerinden elde edilen gelirler etkili olmuştur. 20.2 Milyon TL tutardaki yatırım faaliyetlerinden elde edilen gelirler arasında 9.6 Milyon TL bağlı ortaklık ve marka satışından kaynaklanan kur farkı gelirleri, 6.5 Milyon TL kira geliri, 2.1 Milyon TL bağlı ortaklık ve marka satışından kaynaklanan faiz geliri, 2 Milyon TL yatırım amaçlı gayrimenkuller değer artışı geliri yer almaktadır. 2012 yılında en

yüksek ikinci net kar marjı olan %9.5 elde edilmesinin nedeni de benzer sebeplerden kaynaklanmaktadır. Ancak 2012 yılında yatırım faaliyetlerinden giderler de olduğu için net kar ve kar marjı daha düşük olmuştur. 2012 yılında 13.1 Milyon TL yatırım faaliyetinden gelir, 6.1 Milyon TL yatırım faaliyetinde gider olurken net olumluluk daha kısıtlı olmuştur. Hem özsermaye karlılığı hem de varlık karlılığında en bakımdan 2013 olmuş, nedeni ise en yüksek karın 2013 yılında erikilmesi olarak göze çarpmaktadır.

Tüm oranlar ve hisse başına kazanç da göz önüne alındığında şirketin 2011 yılında marka ve faaliyetlerini sadeleştirmesi sonrasında daha başarılı sonuçlar sergilediği belirlenmektedir.

Tablo 154
Doğan Gazetecilik Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları (2004-2013)*

Likidite Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,78	2,14	2,23	5,41	1,25	1,00	1,00	1,98	4,07	4,65
Likidite oranı	1,69	2,03	2,04	5,24	1,18	0,93	0,93	1,95	4,02	4,62
Nakit oranı	0,09	0,05	0,11	3,13	0,19	0,01	0,06	0,01	1,20	1,88
Finansal Yapı Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,25	0,21	0,22	0,13	0,27	0,32	0,34	0,20	0,11	0,12
K.V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,79	0,83	0,82	0,90	0,94	0,93	0,87	0,86	0,71	0,73
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	4,77	6,17	5,41	8,81	6,21	4,83	2,77	4,33	11,50	12,13
Maddi duran varlık/ özsermaye	0,33	0,29	0,27	0,13	0,14	0,16	0,18	0,16	0,43	0,42
Faaliyet Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	5,18	5,14	5,38	4,57	4,76	4,56	4,75	3,24	3,79	3,77
Stokların devir hızı	49,04	52,46	34,19	30,69	41,06	35,70	31,61	70,89	90,27	116,99
Maddi duran varlıklar devir hızı	5,56	6,96	8,03	9,11	10,39	9,47	9,56	5,72	1,47	1,45
Toplam varlıklar devir hızı	1,40	1,58	1,72	1,06	1,03	1,06	1,13	0,71	0,56	0,54
İşletme sermayesi devir hızı	9,18	7,82	7,80	1,98	16,33	-801,35	944,29	4,16	2,27	1,75
Karlılık Oranları	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Marjı	9,1	4,4	0,7	4,0	-1,3	1,4	1,7	7,5	11,9	6,2
Faaliyet Karı Marjı	4,0	4,2	0,6	4,4	-4,8	-3,4	-1,8	3,0	7,9	6,9
Net Dönem Karı Marjı	3,3	2,6	-0,4	3,0	-0,2	-4,6	-4,7	4,6	9,5	13,7
Özsermaye karlılığı	6,1	5,2	-0,8	3,7	-0,3	-7,2	-7,9	4,1	5,9	8,4
Toplam varlık karlılığı	4,6	4,1	-0,6	3,2	-0,2	-4,9	-5,3	3,3	5,3	7,4

*2004-2013 yılı faaliyet raporlarından alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.6.4 Kılas Gazetecilik

6.6.4.1 Kılas Gazetecilik Karlılık ve Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Türkiye Gazetesi'nin sahibi Kılas Gazetecilik'in gelir tablosu incelendiğinde şirketin halka açık veri bulunan ilk yılı olan 2007 yılındaki gelirlerinin 76 Milyon TL iken, bu tutarın 2013 yılında gelindiğinde 82 Milyon TL'ine yaklaştığı ve geçtiğimiz 7 yılın sonunda gelirlerini %7 arttırdığı görülmektedir. Şirketin gelirlerinde 2008 yılında görülen normalin üstündeki artış Medya Reklam adıyla şirketle birleşmeden kaynaklanan devamlık stokların satılmasından

kaynaklanmıştır. 2008 yēlānda elde edilen 115.35 Milyon TL hasđatēn 44.94 Milyon TLōŝetutarē devremülk satēđlarēndan gelmiktir. Bu etki dēkarēda tutulduğ unda 2008 yēlānda hasđatēn aslēnda %7 daraldēđ ē görülmektedir. 2009 yēlānda da 4.5 Milyon TL tutarēnda devremülk satēē olmuğ, bu etki dēkarēda tutulduğ unda gelirlerin %17 arttēđ ē görülmektedir. 2010 yēlānda devremülk etkisi 345.9 Bin TLōye dükmük, 2011 yēlānda ise kalmamıştır. 2007-2013 döneminde zaman zaman azalan, zaman zaman çoğ alan gelirler nihai olarak artmē, bu artēn büyük kēsmēreklam ve tiraj gelirlerinden gelmiktir. kırketin bir diğer gelir kaynağ ēise fason baskēgelirleridir. 2007-2013 döneminde fason ve diğer gelirlerde de artē olmuğ, ancak gazete tiraj ve reklam gelirlerindeki artēa göre daha sēnēlē kalmıştır.

Gelirlerdeki bu artēa karkēđē kırketin üretim, genel yönetim ve pazarlama giderleri de artmē, amortisman ve diğer faaliyet gelir gideri öncesi karlđēđ ē azalmıştır. Özellikle 2012 yēlāndan 2013 yēlāna geçikte operasyonel giderler 18 Milyon TLōden fazla artmıştır. Bunun nedeni incelendiğ inde hammadde ve malzeme giderleri, personel giderleri, kēdem tazminatē karkēđē giderleri, küpheli alacak giderleri, reklam ilan giderleri ve ik avansē karkēđē giderlerindeki artēlar göze çarpacak orandadē. Personel ve kēdem tazminatēkarkēđē ēe reklam ilan giderlerinin 2011 yēlāndan 2012ōye geçikte de benzer kēkilde arttēđ ē ancak o dönemde hammadde giderlerindeki azalēn bunu telafi ettiğ i görülmektedir. Satđan mal maliyeti ile ilgili detay kēđēnēn ilk kez 2012 yēlānda 2011 ile karkēđatēmalē olarak verilmesinden ötürü sadece 2011 ve sonrasē hakkēnda yorum yapılabilmekle birlikte görülen odur ki personel, reklam ilan giderleri, küpheli alacaklar artan gider kalemleridir. Geçmiktē bugüne artan bir diğer gider kalemi ise ilan komisyon ve prim giderleri olarak dikkat çekmektedir. Özetlemek gerekirse kırketin zorlayan gazetecilik sektörü kartlarēna rağ men personel giderlerinden kēsmadēđ ē satēnē arttēmak için reklam giderlerini arttēdēđ ē reklam satēē için ajanslara verdiğ i komisyonu yükselttiğ i, tahsilatta yakanan problemlerden ötürü de küpheli alacak karkēđē giderlerini arttēdēđ ēbu nedenle FAVÖK ve faaliyet kar marjēnē negatife döndüğ ü görülmektedir. Bununla birlikte ana ortaklēk paylarē alacaklarēn geç tahsilatēndan ötürü kesilen vade farkē gelirleri sayesinde pozitifte dönmektedir. 2013 yēlānda vade farkē gelirleri karē pozitifte çevirmeye yetmemiğ, buna ilave olarak kırkēt yatēnēn amaçlē sabit kēymetlerini piyasa değerleriyle raporlamayıseçerek 12.6 Milyon TL gelir kaydetmiğ, bu kēkilde kara geçmiktir.

Tablo 155
İhlas Gazetecilik Özet Gelir Tabloları(2007-2013)*

Milyon \$	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	76,09	115,35	87,03	70,74	80,25	75,95	81,72
Faaliyet ve üretim giderleri	62,90	76,67	69,66	68,85	82,60	82,36	100,95
FAVÖK	13,19	38,68	17,37	1,90	-2,35	-6,42	-19,24
Amortisman ve itfa payı	9,22	9,43	9,32	6,91	3,81	3,49	3,53
Diğer faaliyet giderleri/(gelirleri)	-2,09	-1,48	-1,37	-6,64	-1,81	-8,07	-8,88
Faaliyet Kar/(Zararı)	6,06	30,73	9,42	1,62	- 4,35	-1,84	-13,89
Diğer gelir/(giderler)*						-0,60	13,22
Finans gelir/ (gideri)	3,50	6,15	10,32	5,97	5,54	0,97	1,04
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	9,56	36,88	19,74	7,59	1,19	-1,46	0,38
Vergi Karşılığı	1,76	7,47	3,61	1,45	0,47	-0,32	-1,90
Net Kar/ (Zararı)	7,81	29,42	16,13	6,14	0,72	-1,13	2,27
Azınlık payları							
Ana ortaklık payları	7,81	29,42	16,13	6,14	0,72	-1,13	2,27
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	74,6	74,8	79,5	80,0	80,0	120,0	120,0
Hisse başına kar/(zararı)	0,10	0,39	0,20	0,08	0,01	-0,01	0,02

*2010-2013 yılı faaliyet raporlarından ve Halka Arz İshamesinden alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

İhlas Gazetecilik özet bilançosu incelendiğinde istikrarlı bir görüntü göze çarpmaktadır. Şirketin varlık büyüklüğü bir tek 2008 yılında normalden yüksek bir artış göstermiş, bu artış ise şirketin Medya Reklam adlı bir grup şirketiyle birleşmesinden kaynaklanmıştır. Medya Reklam'ın 65.8 Milyon TL dönen varlığı İhlas Gazetecilik ile birleşmiştir. Varlık ve kaynak büyüklüğünde ikinci bir artış ise 2013 yılında görülmüş, bunun 7 Milyon TL'si bilançoda bazen yeniden değerlendirme uygulamalarından kaynaklanmıştır. Diğer artışlar ise borç alacak dengesindeki operasyonel değerliklerden kaynaklanmıştır.

Varlıkların kısa ve uzun vade dağılımında da büyük değerlikler olmadığı görülmektedir. Bir tek sapma Medya Reklam'da birleşilen 2008 yılında olmuş, genelde %26-28 aralığında değerli dönen varlıkların toplam varlıklara oranı bahsi geçen yılda %40'a çıkmıştır. Kaynakların dağılımında ise şirketin ağırlıklı olarak özkaynaklarıyla finansman sağlamakta olduğu 2007'den bu yana özkaynak finansmanının oranının %72'den %82'ye çıktığı görülmektedir.

Tablo 156
İzlas Gazetecilik Özet Bilançoları(2007-2013)*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	50	103	93	70	69	71	72
Duran Varlıklar	162	151	153	174	177	175	188
TOPLAM VARLIKLAR	212	254	245	245	246	245	260
Kısa Vadeli Yabancı Yükümlülükler	26	50	22	11	11	12	15
Uzun Vadeli Yabancı Yükümlülükler	23	24	23	26	27	27	31
Özsermaye	164	180	201	207	208	207	214
TOPLAM KAYNAKLAR	212	254	245	245	246	245	260

*2010-2013 yılları faaliyet raporlarından ve Halka Arz İfahnamesi'nden alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.6.4.2 İzlas Gazetecilik Oran Analizi

İzlas Gazetecilik şirketinin likidite oranları incelendiğinde dikkat çeken unsur şirketin hemen hemen tüm yıllarda akıllı oranda likit olduğuudur. 2007 ve 2008 yıllarında ideal oran olan 2 civarında olan cari oran 2009 yılında 4,28 ile idealin iki katından fazla, 2010-2012 dönemlerinde üç katından fazla gerçekleşmiştir. 2013 yılında biraz düşmekle birlikte yine de 4.9 gibi bir oranla normali çok üstündedir. Aynı şekilde likidite oranı da ideal oran olan 1 oranının çok üzerinde gerçekleşmiştir. 2010 yılında 5.87'ye ulaştıktan sonra bir nebze azalmış olsa da 2013 yılında 4.37 ile tamamlanmıştır. Dönen varlıkların yüksekliği ne kadar men, aynı yorumları nakit miktarı ve nakit oranı için yapmak mümkün olmamaktadır. Nakit oranı 2009 ve 2010 yıllarında ideal oran olan 0.20'nin üstüne çıkmak olmakla birlikte genel olarak çok düşük oranlardadır. 2008 yılında 0.01 gibi neredeyse sıfıra yaklaşmış, 2012 ve 2013 yıllarında 0,03 oranıyla bitirmiştir.

İzlas Gazetecilik'in finansal yapı oranlarına bakıldığında şirketin düşük finansal kaldıraç kullandığı ilk bakışta görülmektedir. Finansal kaldıraç oranının en yüksek seviyeye ulaştığı 2008 yılında bile oran 0,29 ile kabul gören oran olan 0,50'nin çok altında kalmış, ilerleyen yıllarda 0,15'e düşmüş, 2013 yılında 0,18 ile tamamlanmıştır. Kısa vadeli borçların toplam borçlara oranında da genelde akıllıya kaçmamak 2007-2009 yıllarında bir miktar yüksek olmasına karşın 2010-2013 yılları arasında ideal oran olan 0,30 civarında hareket etmiştir. Maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara olan oranı ideal oran olan 1'in biraz üzerinde gerçekleşmiş, 2013 yılında 1,01 ile makul seviyelerde kalmıştır. Şirketin maddi duran varlıkları uzun vadeli kreditorleri garantiye almaktadır. Buna karşılık maddi duran varlıkların özsermayeye oranla düşük olması şirketin özsermayesinin borçlarına göre yüksek olması sermayenin maddi duran varlıklara yatırılmakta akıllıya kaçmadığına işaret etmektedir.

Kılas Gazetecilik'in likidite oranlarının yüksek olması borçlanmada akıya kaçmaması gibi olumlu tabloya karşılık faaliyet oranlarında bir takım olumsuzluklar da göze çarpmaktadır. Alacakların devir hızı 2007 yılından 2013 yılına gelindiğinde 2,12'den 1,37 ye düşmüştür, ortalama alacak tahsil günü 2007'de zaten 172 gün gibi uzun bir süre iken 2013'e gelindiğinde daha da uzayarak ortalama 265 güne ulaşmıştır. Stok devir hızı da incelendiğinde şirketin 2007 yılındaki stok devir hızının neredeyse yarıya düşerek yavaşladığı dikkati çekmektedir. Buna sebep olan faktör ise şirketin 2010 yılından başlayarak daha yüksek hammadde stoğuyla çalışmaya başlamasıdır. Maddi duran varlık devir hızı 2008 ve 2009 yıllarında önemli maddi duran varlık yatırımları yapılmaması sonucunda bakiyesi düşük maddi duran varlıklar nedeniyle yükselmiş, 2010 yılında yapılan yaklaşık 26 Milyon TL tutardaki arsa, bina, makine ve diğer maddi duran varlık alımları sonrasında 2,04 ile genel trendine geri dönmüş, 2013 yılında 2,61 oranıyla tamamlanmıştır. Toplam varlıkların devir hızında ise önemli çalkantılar olmaması varlık toplamında yüksek inik çekimler olmamasına bağlıdır. Bir tek 2008 yılında genel trendin biraz üstüne çıkmıştır. Bunun nedeni ise 2008 yılı varlık toplamında 2007'ye göre ticari alacaklardaki artışa bağlı olarak normalin üstünde bir artış olmasıdır. 2008 yılına özel bu durum 2008 yılında yapılan 44.9 Milyon TL tutardaki devremülk satışlarıdır. Bu tarihten sonra da devremülk satışları devam etmekle birlikte tutar ve buna bağlı olarak alacaklar çok daha düşük olmuş, varlıklar ve oranları etkilemekten uzak kalmıştır. 2010 yılında 345.9 Bin TL'ye düşük devremülk satışları 2013 yılına gelindiğinde artış kalmamıştır. şirketin işletme sermayesi devir hızı istikrarlı bir seyir izlemiş, hiçbir zaman negatife dönmemiştir. Bununla birlikte oldukça yüksek olduğu, neredeyse şirketin bir yıllık hasılatı seviyesine yakın olduğu ve daha düşük tutulabileceği de görülmektedir.

Kılas Gazetecilik'in istikrarlı ve riske girmeyen mali yapısının karlılığına olumlu bir yansımaları olduğu söylemek mümkün olmamaktadır. şirketin operasyonel karlılığına en yaygın ölçülerinden biri olan FAVÖK Marjı 2008 yılında bir önceki yıla göre önemli bir artışa göstermiş, %17'den %34'e yükselmiştir, ancak bu iyileşme kalıcı olmamış, 2009 yılında FAVÖK Marjı %20'ye düşmüş, 2010 yılında dramatik bir inik daha yakayarak %3'e, 2011 yılında eksi %3'e inmiştir. 2012 ve 2013 yıllarında da düşüklükler devam etmiş, bahsi geçen oran sırasıyla eksi %9 ve eksi % 24 olarak gerçekleşmiştir.

Faaliyet kar marjēda FAVÖK Marjēna benzer bir gelişme göstermiş, 2008 yēdēnda en yüksek oranē yakaladıktan sonra 2013 yēdēna kadar düşmeye devam etmiştir. İlgili olan ise net dönem kar marjēnē 2012 yēdē hariç başka hiçbir yēda negatif olmamasıdır. Bunun nedenine inildiğinde alacak devir hēzēnē düşük olması ve ortalama tahsilat süresinin uzun olmasına karşılık, şirketin geciken alacaklarına karşılık vade farkı faturası kestiği ve önemli tutarlarda vade farkı geliri kaydettiği görülmektedir. Operasyonel karlılıktaki düşüğe rağmen net kardaki olumluluk finansman gelirinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu gelir 2013 yēdē için 7.4 Milyon TL, 2012 yēdē için yaklaşık 6 Milyon TL olmuştur. Geçmişine bakıldığında ise halka açık ilk verilerin bulunduğu 2007 yēdēnda 9.2 Milyon TL, 2008 yēdēnda 13.5 Milyon TL, 2009 yēdēnda 8 Milyon TL olarak kaydedildiği, 2010 yēdēnda 6.2 Milyon TL, 2011 yēdēnda 6 Milyon TL olduğu tespit edilmektedir. Böylelikle şirketin net kar marjē 2007 yēdēnda %10 iken 2013 yēdēnda daha düşük olmakla birlikte %3 gibi bir oran yakalamıştır. Net kar marjēnda en yüksek oranē 2008 yēdēnda gerçekleştirdiği görülmektedir. 2007-2013 yılları arasında tüm oranlar açısından en bakardē yē 2008 yēdē olmuş, sonraki yıllarda özsermaye ve toplam varlık karlılığında düşümler devam etmiştir. Şirketin net karı ve hisse başına düşen kazancı son üç yıldan beri akıllıca kaçmamakla birlikte olumsuz bir tablo sergilemektedir.

Tablo 157
İhlas Gazetecilik Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları
(2007-2013)*

Likidite Oranları	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	1,96	2,04	4,28	6,47	6,36	6,01	4,90
Likidite oranı	1,84	1,91	4,12	5,87	5,70	5,24	4,37
Nakit oranı	0,06	0,01	0,32	0,56	0,13	0,03	0,03
Finansal Yapı Oranları	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	0,23	0,29	0,18	0,15	0,15	0,16	0,18
K. V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,52	0,68	0,48	0,29	0,29	0,30	0,32
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	1,45	1,16	0,66	1,31	1,28	1,20	1,01
Maddi duran varlık/ özsermaye	0,21	0,15	0,08	0,17	0,16	0,16	0,15
Faaliyet Oranları	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hēzē	2,12	1,49	1,28	1,37	1,53	1,39	1,37
Stokların devir hēzē	20,60	11,12	19,92	9,13	10,05	7,63	10,24
Maddi duran varlıklar devir hēzē	2,26	4,20	5,76	2,04	2,35	2,35	2,61
Toplam varlıklar devir hēzē	0,36	0,45	0,35	0,29	0,33	0,31	0,31
İkletme sermayesi devir hēzē	3,11	2,20	1,23	1,19	1,38	1,29	1,42
Karlılık Oranları (%)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Marjē	17	34	20	3	-3	-9	-24
Faaliyet Karı Marjē	8	27	11	2	-5	-11	-17
Net Dönem Karı Marjē	10	26	19	9	1	-2	3
Özsermaye karlılığı	5	16	8	3	0	-1	1
Toplam varlık karlılığı	4	12	7	3	0	-1	1

*2010-2013 yēdē faaliyet raporlarından ve Halka Arz İlanı'ndan alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.6.5 Taraf Gazetecilik A.Ş.

Türkiye’de halka açık gazete şirketlerinin en küçüğü olan Taraf Gazetecilik 15 Kasım 2007’de “Dükmek Taraf olmak” sloganıyla yayın hayatına başlamış, 2012 yılında halka açılmıştır. Sahibi Alkan Gazetecilik Sanayi ve Ticaret A.Ş. olan gazete, Borsa İstanbul ikincil pazarında işlem görmektedir. İlk yayına başladığı 2007 yılında Kasım ayında gazetenin tirajı 12 bin adet civarındayken uzun yıllar 50-55 bin aralığında satış yapmış, 2012 yılında Aralık ayında 56 bin adede çıkmış, 2013 yılında ise 70 bin adedin üzerine yerleşmiştir. Böylece gazetenin günlük ortalama tirajları 2013 yılında 74.169 adet olarak gerçekleşmiştir. İlk yayına başladığı anda 1 TL satış fiyatıyla satılmaya başlanan gazete daha sonra fiyatı 50 Kuruş olarak belirlemiştir. Günümüzde ise bazı bölgelerde 50 Kuruş, bazı bölgelerde 25 Kuruş satılmaktadır.

6.6.5.1 Taraf Gazetecilik Karşıl Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

Taraf Gazetecilik gelir tablosu incelendiğinde gazetenin pek çok gazete şirketinin aksine gelirlerini arttırabilmiş görülmektedir. Hacmi küçük olmakla birlikte gazetenin gelirleri halka açıldığı 2008 yılından bu yana %123 büyümüştür. 2008 yılında 8.15 Milyon TL geliri olan şirketin gelirleri 2013 yılında gelindiğinde 18.2 Milyon TL’ye çıkmıştır. Şirket bugün için gelirlerinin %64’ünü reklam, %36’sının tiraj gelirlerinden kaynaklandığı, kalan %10’unun ise kağıt ve hurda satışlarından geldiği görülmektedir. 2009 yılında gelindiğinde reklam gelirlerinin toplamdaki payı artarak %49 seviyesine çıkmış, tirajın payı %47’ye gerilemiş, kağıt ve hurda satışları ise %4 olarak belirlenmiştir. 2010 yılında gelindiğinde gazetenin fason baskı hizmeti de verdiği gözlemlenmektedir. 2010 yılı gelir dağılımı ise %40 reklam, %45 tiraj, %7 fason baskı %8 ise kağıt, hurda ve diğer gelirlerden yana olmuştur.

Şirketin gelir dağılımıyla ilgili verilen son bilgi halka açma izahnamesinin mali tablo tarihi olan 30 Eylül 2011’de verilmiş, bu dağılımda reklam gelirlerinin ağırlığı %34, tiraj gelirlerinin ağırlığı %46, fason gelirlerinin ağırlığı %6 olarak gerçekleşmiş, kağıt, hurda ve diğer satışları toplamdaki payı %14 olurken, diğer gelirde önemli bir artış belirlenmiştir. Bu

artışın nedeni ise Haziran 2011 tarihinde %94.76'ya satış alan Yılmaz Yapı ve Malzemeleri Kurumu Matbaacılık Yayıncılık A.Ş.'den kaynaklanan gelirler olmuştur.

Şirketin halka açık verilerinin bulunduğu 2008-2013 döneminde Faiz ve Amortisman Öncesi Karlılık (FAVÖK) miktarına her yıl artmış olduğu görülmekte, 2008'de 54 Bin TL iken, 2009-2013 döneminde sırasıyla 1.5 Milyon, 1.7 Milyon, 2 Milyon, 2.9 Milyon ve 3.62 Milyon seviyelerinde gerçekleştirdiği tespit edilmektedir. Şirketin zarar ettiği 2008 ve 2012 yıllarında zararın operasyonel giderlerden değil diğer faaliyet giderlerinden kaynaklandığı göze çarpmaktadır. Özellikle 2012 yılında gerçekleşen 13.2 Milyon TL tutarındaki diğer giderler şirketin zararındaki en önemli faktör olmuştur. Bu giderin detayına inildiğinde tamamıyla ilişkili taraflara ait olan Mürekkep Matbaacılık Medya Basın Radyo Ve Televizyon İşletmeciliği A.Ş.'nin hisselerinin %99,99'unu 15.440.984 TL'ye aldığı ancak bu şirketin özkaynakları 4.547.428 TL olması nedeniyle aradaki farkın gider yazıldığı tespit edilmektedir. Bu nedenle diğer gider içinde yer alan 10.893.556 TL'nin bir nevi kerefiye gideri olduğu görülmektedir. Şirketin bu gideri ilişkili taraflara ait bir işletmeyi yüksek kerefiye bedeli ile alarak operasyonel olmayan bir gider yarattığı görülmektedir. Bu nedenler 2012 yılında oluşan 9.27 Milyon TL zararın ikin gidiyatından kaynaklanmadığı görülmektedir. Nitekim 2013 yılında gelindiğinde bu türde bir gider olmamasından ötürü şirket karlılığı 1.5 Milyon TL'ye yükselmıştır.

Şirketin faaliyetlerini her geçen yıl daha az operasyonel maliyetle yürütmesi nedeniyle hacmi düşük de olsa karlılığı arttırdığı görülmektedir. 2012 yılında oluşan kerefiye giderinin etkisi dikkate alındığında net kar ve ana ortaklık payları da her yıl iyileştiği görülmektedir.

Tablo 158
Taraf Gazetecilik Özet Gelir Tabloları (2008-2013)*

Milyon \$	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	8,15	11,78	12,83	15,23	15,59	18,20
Faaliyet ve üretim giderleri	8,09	10,32	11,16	13,23	12,69	14,58
FAVÖK	0,05	1,46	1,66	2,00	2,90	3,62
Amortisman ve itfa payı	0,02	0,02	0,03	0,04	0,49	0,80
Diğer faaliyet giderleri/(gelirleri)	0,98	0,05	0,58	1,09	13,18	0,89
Faaliyet Kar/(Zararı)	-0,94	1,38	1,05	0,86	-10,77	1,93
Finans gelir/ (gideri)	0,02	- 0,29	-0,34	0,24	2,04	0,33
Vergi Öncesi Kar/(Zararı)	- 0,92	1,09	0,71	1,11	-8,73	2,26
Vergi Karlılığı	- 0,16	0,19	0,05	0,35	0,53	0,73
Net Kar/ (Zararı)	- 0,76	0,89	0,66	0,76	-9,26	1,53
Azınlık payları	-	-	-	-0,01	-0,02	-0,01
Ana ortaklık payları	- 0,76	0,89	0,66	0,74	-9,27	1,52
Ortalama hisse adedi (Milyon Adet)	0,03	0,03	0,10	8,00	9,60	9,60
Hisse başına kar/(zarar) (\$)	-30,54	35,80	6,57	0,09	-0,97	0,16

*2011-2013 yılları faaliyet raporlarından ve Halka Arz İçtihatnamesi'nden alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

25/02/2011 tarihli ve mükerrer 27857 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan olan 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 10. Maddesi'ne istinaden işletmede mevcut olduğu halde 31.12.2010 tarihi itibarıyla kayıtlarda yer almayan stokların kayıtlara alınmasına izin vermiştir. Kurum söz konusu 6111 sayılı kanundan yararlanarak 31.12.2010 tarihi itibarıyla işletmede mevcut olduğu halde kayıtlarda yer almayan 6.033.555 TL tutarındaki ilk madde ve malzeme stoklarının aktifine (İlk Madde ve Malzeme Stokları Hesabına) alınması, karlılığı ise özkaynaklar altında fon hesabında izlenmiştir. 2009 yılında 4.8 Milyon TL olan varlık ve özkaynaklar, bu kayıt sonrasında 13.3 Milyon TL'ye çıkmıştır. Ayrıca 2011 yılında kurumun halka açılma öncesinde sermayesini 100 Bin TL'ye 8 Milyon TL'ye çıkartmasıyla, bilanço büyüklüğü bir kademe daha artarak 13.3 Milyon TL'ye 24.7 Milyon TL'ye yükselmiştir. 2012 yılında gerçekleşen 9.27 Milyon TL zarara rağmen özkaynakların o oranda azalmamasının iki nedeni olmuştur. Bunlardan birincisi 1.6 Milyon TL nakit sermaye artışı ikincisi ise halka arzla ortaya çıkan 5.28 Milyon TL hisse senedi ihraç primi olmuştur. 2013 yılında gelindiğinde özkaynaklar 2013 yılı karı kadar artarken bilançonun büyümesi ilikili taraflardan olan tahsil etmediği alacaklarına karşılık, artan finansal borcu ve vergi ceza borçları olmuştur.

Kurumun 31.12.2013 tarihli denetçi görüşü incelendiğinde karlılığı verildiği ve karlılığı görüşüne dayanak olarak dört adet neden sıralandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi bilanço dışı yükümlülüklerin yönetimin beyanına göre raporlanması ikincisi ilikili taraflardan olan alacakların bilançonun önemli bir kısmını oluşturması üçüncüsü asıl ve faizleri ile birlikte 4.1 Milyon TL'ye bulan vergi borcu bulunması ve bununla ilgili herhangi bir ödeme planı bulunmaması dördüncüsü ise kasa hareketlerinde işlem limitlerini aşmasıdır. Bu bilgiler ışığında kurumun karlı bir kurum gibi görünmekle birlikte denetlenemeyen unsurlarının bulunması kurumun geleceğine dair risk oluşturan durumlar olduğu ifade etmektedir.

Tablo 159
Taraf Gazetecilik Özet Bilançoları(2008-2013)*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen varlıklar	5,3	4,5	11,5	12,9	9,9	17,8
Duran varlıklar	0,4	0,3	1,8	11,8	15,4	15,1
Toplam Varlıklar	5,7	4,8	13,3	24,7	25,2	32,9
Kısa vadeli yükümlülükler	6,9	5,1	5,0	6,6	9,3	16,0
Uzun vadeli yükümlülükler	0,1	0,0	2,0	2,8	2,8	2,2
ÖZKAYNAKLAR	-1,3	-0,4	6,4	15,3	13,2	14,8
Toplam Yüküml. & Özsermaye	5,7	4,8	13,3	24,7	25,2	32,9

*2011-2013 yđfaaliyet raporlarından ve Halka Arz İşahnamesinden alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.6.5.2 Taraf Gazetecilik Oran Analizi

şirketin likidite oranları incelendiğinde 2008-2013 yıllarında cari oran hiçbir zaman ideal oran olarak kabul edilen 2 oranına ulaşmadığı görülmekle birlikte likidite oranı genel kabul görmüş 1 oranına yakın seyrettiği görülmektedir. şirketin nakit oranı her dönemde çok düşük olmuş, halka açık verilerinin elde edildiği hiçbir yılda ideal oran olan 0.2 oranına ulaşmadığı görülmüştür.

şirketin finansal yapı oranları 2010 yılı öncesi sürdürülemez oranlarda gerçekleşmiş, 2010 yılında var olan ama kayıtlara alından 6 Milyon TL tutarındaki stoklara karşılık kaydedilen değ er artk fonuyla makul bir oran olan 0.52 seviyesine gelmiştir. 2011 yılında 0.38 gibi daha düşük bir oran yakaladıktan sonra 2012'de 0,48'e, 2013 yılında ise 0,55'e çıkmıştır. İdeal oran 0,50 olarak kabul edildiği durumda 0,55 makul sınırlar içindedir. Bununla birlikte kısa vadeli borçların toplam borçlar içindeki payı tüm yıllarda çok yüksek olmuştur. 2013 yılında da 0.88 ile yüksek olmaya devam etmektedir. Maddi duran varlıklar uzun vadeli kat kat karşılayacak tutardadır. İdeal olarak 1 oranı yeterli iken 2013 yılında maddi duran varlıkların uzun vadeli borçlara oranı 6.67 olarak gerçekleşmiştir. Maddi duran varlıkların özsermayeye oranının 0.98 olması da makul bir görüntü sergilemektedir.

Taraf Gazetecilik'in faaliyet oranları incelendiğinde alacakların devir hızının 2008 yılında çok yavaş iken 2009 ve 2010 yıllarında çok ciddi bir iyileşme gösterdiği, 2010 ve 2011 yılında yeniden bir miktar yavaşladığı 2013 yılında ise yine önemli oranda olumlu yönde değ iş im yakaladığı görülmektedir. Stokların devir hızı incelendiğinde ise anlamlı bir sonuç yakalanamamaktadır. 2013 yılında akıncı oranda bir iyileşme gözlemlenmesinin nedeni genelde yıl sonunda yüksek bir ilk madde malzeme stoğunun 2013 yılsonunda düşük olmasıdır. Maddi duran varlıklar devir hızı ilk yıllarda, maddi duran varlık bakiyesinin çok düşük olması

nedeniyle yüksek  km , kırketin Y maz Yapı ve Malzemeleri K naat Matbaac  k Yay nc  k A.  ni satın almasıyla konsolide finansal tablolara dahil olmas sonras bu k rket  ait bina 9.75 Milyon TL mali tablolara ilave olmuştur. Bu kalemin katkıyla artan maddi duran varlık tutarı sonrasında dönük hızı 1  n biraz üzerinde gereklekmeye baklam , 2013 y  nda 1,26 olarak gereklekmiktir. Toplam varlıkları devir hızı varlık büyüklüğünün artması sonucunda yava lam , 2008 y  ndaki 1,43 oran ndan 0,55 oranına dükmüktür. Ancak varlıkları artması ortaklardan alacakları tahsil edilmemesiyle de ba  lant   r.   letme sermayesi 2008 ve 2009 yılarında negatif olmuş, bu nedenle devir hızı da negatif gereklekmiktir. 2010 ve 2011 yılarında pozitif e d nm k ancak düşük hızlarda olmuştur. Bunun nedeni kırketin bu yılarda gereğinden yüksek   letme sermayesi bulundurmas  r. 2012 ve 2013 yılarında   letme sermayesi daha makul tutarlara çekilmiş, kırket borçlarını kark dayacak likit varlığ   bulundurm , ancak ak   ya da ka mam  r.

Taraf Gazetecilik n karlı k oranları incelendiğ inde operasyonel karlı     gösteren FAVÖK mar  n  her y   iyilekti  i, 2008 y  nda %1 iken 2013 y  nda %20 ye  kti    g r lmektedir. Faaliyet kar mar  ise ekitlilik g stermekle birlikte 2013 y  nda en olumlu oranı sergilemiştir. Faaliyet oranlarındaki ekitlilik in nedeni kırketin gazete üretimi ve reklam sat  na ba  l olmayan diğer giderlerindeki de  i kenlik olmuştur.  rnek vermek gerekirse 2012 y  nda diğer giderler içinde yer alan ve 10 Milyon TL  n  a an ba  l  ortaklık al  n ndaki değer kaybı faaliyet gelirini düşürmüş, bu mar   negatif e dönmesine neden olmuştur. Net kar mar  ile ilgili belirgin bir trendden bahsetmek mümkün olmamakla birlikte gözlemler ve denetim raporuna göre ilikkili taraf   lemlerinin diğer ticari kartlara uygun   lemesi halinde   letmenin karlığ bir kırket olacağ  y n nde bir kanaat oluşmaktadır.

Tablo 160
Taraf Gazetecilik Likidite, Finansal Yapı Faaliyet, Karlılık Oranları 2004-2013*

Likidite Oranları	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	0,77	0,88	2,32	1,95	1,06	1,11
Likidite oranı	0,74	0,86	0,90	1,73	0,90	1,11
Nakit oranı	0,00	0,02	0,00	0,01	0,01	0,00
Finansal Yapı Oranları	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldıraç oranı	1,22	1,08	0,52	0,38	0,48	0,55
K. V. Borçlar/ Toplam Kaynaklar	0,99	0,99	0,71	0,71	0,77	0,88
Maddi duran varlık/ uzun vadeli borçlar	0,96	2,06	0,66	4,12	5,49	6,67
Maddi duran varlık/ özsermaye	-0,06	-0,17	0,21	0,74	1,14	0,98
Faaliyet Oranları	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alacakların devir hızı	2,79	11,75	12,83	5,77	6,05	10,36
Stokların devir hızı	28,62	72,72	1,29	8,40	7,97	134,72
Maddi duran varlıklar devir hızı	112,01	178,20	9,73	1,34	1,03	1,26
Toplam varlıklar devir hızı	1,43	2,47	0,96	0,62	0,62	0,55
Kıletme sermayesi devir hızı	-5,17	-19,66	1,96	2,42	25,95	10,10
Karlılık Oranları (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVÖK Marjı	1	12	13	13	19	20
Faaliyet Karı Marjı	-12	12	8	6	-69	11
Net Dönem Karı Marjı	-9	8	5	5	-59	8
Özsermaye karlılığı	60	-236	10	5	-70	10
Toplam varlık karlılığı	-13	19	5	3	-37	5

*2011-2013 yılı faaliyet raporlarından ve Halka Arz İfahnamesi'nden alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

6.7 FRANSA GENEL DEĞERLENDİRME

PwC Outlook 2014-2018 raporuna göre 2013 yılı medya gelirleri 75.9 Milyar ABD Dolarına yaklaşan Fransa'nın medya gelirleri G7 ülkeleri arasında Amerika, Japonya, Almanya, İngiltere'nin ardından beşinci sırada yer almaktadır.

2013 yılında yaklaşık 75.9 Milyar ABD Doları tutarında olduğu öngörülen medya gelirleri içinde en büyük payı 17.4 Milyar ABD Doları ile internet erişimi harcamaları ve 11.5 Milyar ABD Doları ile B2B yayıncılık harcamaları alırken gazete yayıncılığı gelirlerinin 4.6 Milyar ABD Doları olduğu hesaplanmakta, bu tutarla gazetecilik Fransa medya gelirlerinden %6.0 pay almaktadır.

Fransa gazete gelirleri geçtiğimiz on yılda sadece %6 düşmüştür, diğer G7 ülkeleri içinde en az düşmüş ülke olmuştur. İnternet reklamcılığı diğer ülkelerde olduğu gibi Fransa'da da %660 gibi yüksek oranda bir büyümeye yakalamış, ancak bu büyümeye sırasına aldığı payı sadece gazetelerden almamış, diğer sektörlerden de almıştır.

Fransız medya ve eğlence endüstrisinin son on yılda en çok büyümeye yakalayan sektörleri internet erişimi, B2B yayıncılığı ve video oyunları televizyon abonelik ve lisansları olurken en çok gelir kaybeden medya sektörleri %37'lik kayıpla kitap yayıncılığı ve %23 kayıpla

müzik sektörü, %22 kayıpla radyo, %21 kayıpla film eğlence sektörleri olmuştur. Gazete yayıncılığı gelirlerindeki kayıp diğer sektörlerle göre daha sınırlı kalmıştır.

Tablo 161
Fransa'da Toplam Eğlence&Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması

Mecra	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim
İnternet Erişimi	5.381	9,6%	17.402	22,9%	223%
B2B yayıncılığı	7.200	12,8%	11.542	15,2%	60%
Dergi Yayıncılığı	7.038	12,5%	8.511	11,2%	21%
TV Abonelik ve Lisansları	6.644	11,8%	8.386	11,1%	26%
Kitap Yayıncılığı	7.610	13,6%	4.780	6,3%	-37%
Gazete Yayıncılığı	4.835	8,6%	4.558	6,0%	-6%
TV Reklamcılığı	3.988	7,1%	4.474	5,9%	12%
İnternet Reklamcılığı	518	0,9%	3.938	5,2%	660%
Film Eğlence	4.817	8,6%	3.812	5,0%	-21%
Video Oyunları	2.164	3,9%	3.257	4,3%	51%
Müzik	2.361	4,2%	1.817	2,4%	-23%
Radyo	2.205	3,9%	1.716	2,3%	-22%
Açık hava	1.346	2,4%	1.688	2,2%	25%
TOPLAM	56.107	100,0%	75.880	100,0%	35%

Kaynak: PwC Entertainment and Media Outlook 2014-2018 ve PwC Entertainment and Media Outlook 2009-2013

Gazete yayıncılığı gelirlerinin detaylı incelendiğinde ise gazete reklam geliri düşüşünün %25 olduğu, bu düşüşün Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Almanya birçok G7 ülkesine göre daha az olduğu görülmektedir. Gazetelerinin geleneksel, hükümetinin korumacı yapısından ötürü gücünü koruduğu Japonya'da dahi son on yılda gazete reklam gelirlerindeki düşüş %40 olarak gerçekleştiği bir durumda Fransa'daki bu gelişme dikkat çekicidir. Bu durum Fransa'da da gazetelerin konumu hakkında diğer G7 ülkelerine oranla daha farklı bir ortam olduğu işaret etmektedir.

Fransız gazeteleri söz konusu olduğunda karşımıza İngiltere'ye benzer bir durum çıkmaktadır. Fransız gazeteleri de İngiliz gazeteleri gibi kesin hatlarla ayrılmış ulusal ve bölgesel gazetelerden oluşmaktadır. Ancak İngiltere'deki durumun tersine Fransa'da bölgesel gazeteler ulusal gazetelere göre daha güçlüdür. Hem tiraj adetleri açısından bakıldığında, hem de gelirler açısından bakıldığında bölgesel gazetelerin yadsınmaz bir üstünlüğü olduğu görülmektedir. 2013 yılı ortalamasına göre ulusal gazetelerin ortalama tiraj toplamı 1.8 Milyon adet iken bölgesel gazetelerin ortalama tiraj toplamı 4.7 Milyon adedi bulmaktadır. 2013 yılı günlük ortalama tirajı 733 bin olan ülkenin en yüksek tirajlı gazetesi Ouest France bir bölgesel gazetedir.

Gazetelerin gelirleri hakkında bilgi veren Fransız Kültür Bakanlığı'ndan alınan verilere göre 2013 yılında bölgesel gazetelerin gelirleri 2.409 Milyon Euro seviyesinde iken

ulusal gazetelerin gelirleri 662 Milyon Euro seviyesindedir.³²¹ Fransız Kültür Bakanlığı'nın verilerine göre Fransız gazetelerindeki on yıllık değişim %15.5 düşüş yönünde olmuştur. Bu verinin PwC verilerinden farklılığı'nın nedeni hem kapsam hem de EURO/ Dolar paritesi değişiminden kaynaklanmaktadır. Ayrıca 2013 yılı PwC verileri gazetelerin dijital reklam ve tiraj gelirlerini de içermekte iken Fransa Kültür Bakanlığı'nın verileri dijital gelirleri içermemektedir. Euro bazında son on yılda %15.5 oranındaki düşüş olması halinde dahi G7 ülkeleri içinde Fransız gazetelerinin gelirlerindeki daha sınırlı olduğu verisini düşürmemektedir. Toplam gazete gelirlerinin %15.5 düşüşü durumunda yerel gazetelerin %11.9 gelir kaybına uğradığı ulusal gazetelerin ise %26.4 gibi daha yüksek bir kayba uğradığı tespit edilmektedir. Bu süreç içinde hem yerel hem ulusal gazetelerin reklam gelirlerinde düşüş kaydedilmiş, ancak ulusal gazetelerdeki reklam geliri düşüşü %43.5 oranında gerçekleşirken, bölgesel gazetelerdeki reklam geliri düşüşü %26.9 oranında olmuştur. Buna karşılık bölgesel gazetelerin tiraj gelirleri sadece %1 oranında düşerek hemen hemen sabit kalırken ulusal gazetelerin tiraj gelirlerinde %12 oranında bir düşüş yaşanmıştır.

Tablo 162
Fransa'da Bölgesel/ Ulusal Gazete Gelirleri (2004-2013)

Milyon Euro	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bölgesel Gazeteler	2.734	2.733	2.723	2.772	2.752	2.674	2.638	2.586	2.482	2.409
Reklam Gelirleri	1.139	1.145	1.154	1.169	1.161	1.059	1.022	997	895	833
Tiraj Gelirleri	1.595	1.587	1.569	1.603	1.591	1.615	1.617	1.589	1.587	1.576
Ulusal Gazeteler	899	856	852	847	815	769	743	723	684	662
Reklam Gelirleri	409	390	407	373	357	310	290	275	244	231
Tiraj Gelirleri	490	466	446	474	457	459	453	448	440	431
TOPLAM	3.633	3.589	3.575	3.618	3.567	3.442	3.381	3.309	3.166	3.071

Kaynak: Ministère de la Culture et de la Communication <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Presse/Chiffres-statistiques>

6.7.1 Fransa'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar

Fransa'da gazete sahibi olan medya grupları göz önüne alındığında karşımıza Groupe Figaro/ Dassault Grup, Le Groupe Le Monde, Groupe Amaury, Bayard Presse, LVMH, Liberation, Groupe EBRA, Groupe Sipa-Ouest France, La Groupe Sud Ouest gibi belli baskı kuruluşlarından bir tek LVMH'nin halka açık olduğu görülmektedir. Ancak LVMH, dünyaca ünlü lüks mağaza zinciri Louis Vuitton olup, gazete gelirleri toplam gelirleri içinde %1'den azını oluşturmaktadır.

³²¹ Ministère de la Culture et de la Communication (Fransa Kültür ve Turizm Bakanlığı), Basın Sektörü İstatistikleri, <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Presse/Chiffres-statistiques> (13 Kasım 2014)

6.8 JAPONYA GENEL DEĞERLENDİRME

PwC Outlook 2014-2018 raporuna göre Amerika Birleşik Devletleri'nin ardından dünyanın ve G7 ülkelerinin en yüksek ikinci medya gelirine sahip olan Japonya'nın 2013 yılında medya gelirleri toplamı 168.9 Milyar ABD Doları'dır. İnternet erişimi gelirleri birçok ülkede olduğu gibi Japon medya gelirlerinde birinci sıraya almaktadır. Japonya'da gazetelerin medya gelirlerinden aldığı pay halen önemini korumakta, toplam gelirlerden aldığı pay %18.4 Milyar ABD Doları ve %10.9 pay ile internet erişimi gelirlerinin ardından ikinci sırada yer almaktadır. Ancak on yıl öncesiyle kıyaslandığında Japonya'nın da özellikle gelişmiş ülkelerdeki gazeteleri etkileyen genel trendden etkilenmediği görülmektedir. 2004 yılında medya gelirlerinden aldığı pay %18.9 ve 22.7 Milyar ABD Doları ile gazete yayıncılığı medyanın en çok gelir elde eden kolu iken, geçen on yıl içinde internet erişim gelirlerinin payının iki katından fazla artarak öne geçtiği görülmektedir.

Japonya medya gelirleri 2004 yılından 2013 yılına %40 oranında artarken bunda en büyük rolü internet erişim harcamaları oynamış, henüz toplam içindeki payı küçük olmakla birlikte internet reklam gelirleri de çok ciddi oranda büyümüştür. 2004 yılında 1.8 Milyar Dolar olan internet reklam gelirleri %379 büyüyerek günümüzde 8.8 Milyar Dolar seviyesinde gelmiştir. Yüksek büyüme yakalayan bir başka medya sektörü ise video oyunları olmuştur, %102 büyümeyle 4.3 Milyar Dolar'dan 8.7 Milyar Dolar'a yükselmiştir. 2004-2013 döneminde gazetecilik gelirleri ise halen önemini korumakla birlikte %19 düşükle 22.7 Milyar Dolar'dan 18.4 Milyar Dolar'a gerilemiştir.

Tablo 163
Japonya'da Toplam Erişim ve Medya Gelirleri 2004-2013 Karşılaştırması

Mecra	2004	% Pay	2013	% Pay	% Değişim
İnternet Erişimi	17.951	14,9%	58.954	34,9%	228%
Gazete Yayıncılığı	22.688	18,9%	18.404	10,9%	-19%
TV Reklamcılığı	16.328	13,6%	13.815	8,2%	-15%
Kitap Yayıncılığı	8.020	6,7%	12.071	7,1%	51%
TV Abonelik ve Lisansları	8.390	7,0%	9.710	5,8%	16%
B2B	8.846	7,4%	9.286	5,5%	5%
Dergi Yayıncılığı	9.015	7,5%	8.949	5,3%	-1%
İnternet Reklamcılığı	1.841	1,5%	8.824	5,2%	379%
Video Oyunları	4.295	3,6%	8.663	5,1%	102%
Açık hava	4.880	4,1%	7.104	4,2%	46%
Film Erişimi	8.702	7,2%	6.745	4,0%	-22%
Müzik	5.667	4,7%	5.041	3,0%	-11%
Radio	3.724	3,1%	1.295	0,8%	-65%
TOPLAM	120.347	100,0%	168.861	100,0%	40%

Kaynak: PwC Entertainment and Media Outlook 2014-2018 ve PwC Entertainment and Media Outlook 2009-2013

Japonya’da gazete kirketlerinin bireysel mali tablolarıyla ilgili veri bulmakta zorlanmakla birlikte, Nihon Shinbun Kyokai (ñNSKò), Japon Gazeteciler ve Editörler Birliđ i sektörün tamamē hakkēnda kapsamlē veriler sunmaktadır. NSKōnēn üye gazetelerinden aldē ēve 2013 yēēnda 92 gazetenin katēdēnēyla hazērlanan verilere göre Japon gazetelerinin 2013 yēē toplam gelirleri 1 Trilyon 899 bin Japon Yeni tutarēdadē. 31 Aralēk 2013 tarihli Merkez Bankasē Japon Yeni/ ABD Dolarē paritesine göre bu tutar 18.0 Milyar ABD Dolarē seviyesine denk gelmektedir.³²² Akađ ēdaki tabloda detaylarē aēēklanan bu verilere göre 2013 yēēnda 18.0 Milyar \$ tutarēnda gerēekleyen gazete gelirlerinin %59.5ā gazetelerin tiraj gelirlerinden, %23.3ū reklam gelirlerinden, %17.2ōi ise diđer gelirlerden kaynaklanmēktē. NSKōnēn web sitesinde yayēnlanan Japon gazete gelirlerine göre 2004 verileriyle 2013 verileri kēyaslandē ēnda toplamda %20.2 oranēnda bir gelir kaybē yakandē ē görölmük, bu kaybēn %41 ile ađ ēlēklē olarak reklam gelirlerinden kaynaklandē ē tiraj gelirlerindeki dükkün daha sēēlē kaldē ēve %10.1 olarak kaydedildē i, diđer gelirlerin ise yaklakēk %11 azaldē ē görölmüktür.

Akağ ēdaki tablodan da görüleceğ i üzere Japonya’da gazetelerin tiraj gelirleri reklam gelirlerine oranla her zaman daha güçlü olmuştur. Ancak geētiđ imiz yēlarda reklamēn yazēē basēndan farklı mecralara kaymasēnē bir sonucu olarak reklam gelirlerinde yakanan dükk ve Japonya’da gazete satēdarēnē güçlü trendini sürdürmesi sonucunda tiraj gelirlerinin payē %52.8ōden %59.5ōe ulakmēktē.

Tablo 164
Japon Gazeteleri Gelir Yapēē (2004-2013)

Japon Yeni (Milyar Yen)	Gazete Adedi	Tiraj Geliri	% Pay	Gazete Reklam Geliri	% Pay	Dijer Gelirler	% Pay	Gazetelerin Toplam Gelirleri
2004	96	1.257,3	52,8%	755,0	31,7%	367,4	15,4%	2.379,7
2005	96	1.256,0	51,9%	743,8	30,8%	419,1	17,3%	2.418,8
2006	96	1.252,1	53,7%	708,2	30,4%	372,0	15,9%	2.332,3
2007	97	1.242,8	55,3%	664,6	29,6%	341,6	15,2%	2.249,0
2008	97	1.231,7	57,6%	567,4	26,5%	339,6	15,9%	2.138,7
2009	96	1.208,7	60,4%	478,5	23,9%	315,2	15,7%	2.002,4
2010	94	1.184,1	61,1%	450,5	23,3%	302,9	15,6%	1.937,5
2011	93	1.164,3	59,6%	440,3	22,5%	348,3	17,8%	1.952,9
2012	93	1.152,6	60,2%	445,2	23,2%	317,8	16,6%	1.915,6
2013	92	1.130,2	59,5%	441,7	23,3%	327,1	17,2%	1.899,0

Kaynak: Nihon Shinbun Kyokai, The Japan Newspaper Publishers and Editors Association (pressnet.or.jp), <http://www.pressnet.or.jp/english/data/finance/finance01.php>, (6 Kasēn 2014)

³²² Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasē İstatistikler, Döviz Kurlarē Gösterge Niteliğ indeki Merkez Bankasē Kurlarē 31 Aralēk 2013, <http://www.tcmb.gov.tr/>, (10 Haziran 2014)

Japon gazete gruplarından hiçbirinin halka açık olmamasından ötürü mali tabloları halka açıklama zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu nedenle Japon gazete şirketleriyle ilgili diğer G7 ülkelerinde olduğu gibi kapsamlı veri bulunması mümkün olmamaktadır. Özellikle Yomiuri Shimbun, dünyanın en çok satan gazetesi olmasından ötürü merak uyandırmaktadır. Ancak Japon gazete şirketlerinin geçmişten gelen kapalı yapısından ötürü çok sınırlı bilgi bulunmaktadır. Bununla birlikte Japonya'da en büyük reklam ajansı Dentsu Inc.'nin hazırladığı "Information Media Trends in Japan 2014" adlı rapora göre bek büyük ulusal gazetenin 2008-2013 yılları gelirleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bek büyük ulusal gazetenin gelirlerinin 2013 yılında toplamı bu verilere göre 1.118 Milyar Yen seviyesindedir. Bu tutar dolar olarak yaklaşık 9.8 Milyar Dolar'a denk gelmektedir (USD/Yen=114.51, 5 Kasım 2014 Merkez Bankası Paritesi). Dünyanın en yüksek tirajlı gazeteleri olmaları ve Japonya'da geleneksel yapıya rağmen 2004 yılından bugüne dünyadaki pek çok örneği gibi bu bek gazetenin de gelirlerinin düştüğü görülmektedir. 2004 ve 2013 yılları karşılaştırıldığında bek büyük gazetenin gelirlerinin %20.1 düştüğü, bek büyük gazete içinde en yüksek düşüşü %36.6 gelir kaybıyla Sankei'nin kaydettiği, ülkenin ve dünyanın en yüksek tirajlı gazetesi olarak tanınan Yomiuri'nin ise %10.5 gelir kaybına uğradığı görülmektedir.

Tablo 165
Bek Büyük Japon Medya Grubunun Gelirleri (2004-2013)

Milyar Yen	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Yomiuri ¹	479	487	488	na	476	455	435	423	423	429
Asahi ²	406	406	402	na	376	344	327	316	311	314
Mainichi ³	154	158	152	na	148	138	131	125	123	122
Nikkei ²	228	233	na	na	197	177	177	170	171	170
Sankei ²	131	131	129	na	119	106	91	86	84	83
TOPLAM	1.398	1.414	1.171	na	1.316	1.220	1.161	1.120	1.112	1.118

Kaynak: Media Business Innovation Department, Dentsu Innovation Institute, Information Media Trends 2014 (2008-2013); University of Helsinki, Department of Communication, Mapping Media and Communication Research: Japan, <http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/ReportJapan.pdf> (2004-2006), s.12

¹ Altı grup şirketinin konsolide geliridir.

² Konsolide olmayan gelirleridir.

³ Konsolide olmayan gelirleridir. Şirketin 36 şirketin konsolide olduğu 2012-2013 gelirleri sırasıyla 243 Milyar Yen ve 238 Milyar Yen tutarındadır.

6.8.1 Japonya'daki Gazete Sahibi Medya Gruplarından Halka Açık Olanlar

Japonya'da yayınlanan bek büyük ulusal gazete yüksek cirolara ve dünyanın en yüksek tirajlarına sahip olmakla birlikte halka açık şirketler değildir. Japon Ticaret Kanunu'nda yer alan bir madde gazete hisselerinin satış ve transferini sınırlandırmakta böylece gazeteleri diğer baskılardan ve satış alımı tehdidinden korumaktadır. Gazete şirketlerinden hiçbirinin borsaya

kote olmamasē ele geçirme girikimlerini engellemekle kalmamēk dūkinūlmesi bile imkansē konuma sokmuktur. Japon gazetelerinin hemen hemen birbirinin kopyasē olan kurumsal yapē ve Japonyaōya özel olan bu medya yoē unlaēmasē sayesinde uzun yēlardē mūkemmel ıkleyen sistemde son yēlarda deē ıkim olmaya baklamē, eskiden yayē gruplarē birbirleriyle ilgili skandallarē dile getirmezken artēk sesler daha gūr ēkmakta ve birbirine ters dūken gōrūkler de dile getirilmeye baklanmēktē. ³²⁵ Bu işe kapalē yapē sayesinde Japon medya sistemi uluslararası medyaya kapalē kalmēktē. Herbir ulusal gazetenin sahip olduē u birer TV kirketi bulunmakta ve bu kirketler halka aēk ıkletmeler olarak faaliyet gōstermekle birlikte bunlarda da yabancı gruplarē etkisi sēnēlē kalmaktadē. 2004 yēdāda Robert Murdochōun TV Asahiōyi satē alma girikimi de bakarēszlēkla sonulanmēktē.

Japonyaōda halka aēk gazete kirketine rastlanamamasē dūnya apēda gazete ıkletmelerine sahip olan bu ūlkenin gazete kirketlerinin mali yapēsēna dair sēnēlē yorum yapabilmeye imkan tanēnaktadē. Bek ulusal gazetenin sahip olduē u bek televizyon grubunun gazete kirketlerinde kontrol gūcūne sahip paylarē olmamasē nedeniyle mali tablolarēda gazetelere dair bir bilgi bulunmamaktadē. Bununla birlikte bek ulusal gazetenin en kūūē ū olan Sankei Shimbun, kirket kurumsal sitesinde mali tablolarēnē yayēnlamaktadē. Yayēnlanan mali tablolar, diēer G7 ūlkelerinin oē unluē u ve Tūrkiyeōde olduē unun aksine sēnēlē ek bilgi içermektedir. Bu durum sēnēlē oranda yorum yapabilmeye sebep olmaktadır. Ancak dūnyanēn en būyūk gazetelerine sahip Japon gazetelerinin mali yapēsēna bir ēēk tutmasē açēsēndan Sankei Shimbunōun mali tablolarēve oranlarē analize dahil edilmiktir.

6.8.2 Sankei Shimbun

Sankei Shimbun, halka aēk bir kirket olmamasēna karkēn kirketin web sitesinde yayēnlanan finansal tablolarēnēn geçmiki 2006 yēsēna kadar gitmektedir. Japon gazete kirketlerinin oē unda olduē u gibi Sankei Shimbunōun da mali yē sonu mart ayēdē. Bu nedenle Mart 2007 tarihinde aēkılan mali tablolar 2006 yēsēna ēēk tutmakta, aynē mali tablolarda yer alan Mart 2006 tarihli veriler ise 2005 yēsēna dair bilgi vermektedir. Bōylelikle Sankei Shimbunōun 2005-2013 yēdē gelir tablosu ve bilançosunu incelemek mūmkūn olmaktadır. ³²⁶

³²⁵ Legewie, s. 24

³²⁶ Sankei Shimbun, <http://sankei.jp/>, (12 Haziran 2014)*

*Google translate ile Tūrkeēyē çevrilerek incelenmiktir.

Japon kirketlerinin mali tablo açıklama kablona has başka bir durum ise konsolide ve konsolide olmayan verilerin bir arada açıklanmasıdır. Böylece gazetenin gelirlerinin ne kadar olduğunu ayrıca görmek mümkün olmaktadır.

6.8.2.1 Sankei Shimbun Karşıl Gelir Tablosu ve Bilanço Analizi

31 Mart 2014 itibarıyla hazırlanan 2013 yılı gelir tablosuna göre kirketin konsolide geliri 133.9 Milyar Japon Yeni olarak gerçekleşmiştir. 9 yıl öncesindeki 213.8 Milyar Yen seviyesindeki geliriyle kıyaslandığında %37 oranında azalmıştır. Kirket amortisman hariç üretim ve faaliyet giderlerini de %39 oranında azaltmış, böylece FAVÖK tutarında %31 arttırmayı başarmıştır. Bununla birlikte 2008 yılında yapılan 31.523 Milyon Japon Yeni tutarındaki sabit kıymet yatırımlarıyla sabit kıymetler için ayrılan amortisman gideri bir anda 1.707 Milyon Japon Yeni'nden 6.636 Milyon Japon Yeni'ne yükselmiş, bu artış faaliyet giderini de etkilemiştir. Bu nedenle faaliyet karı %67.5 oranında azalarak 4.682 Milyon Japon Yeni'nden 1.520 Milyon Japon Yeni'ne gerilemiştir. Diğer gelir ve giderler, vergi ve azınlık payı sonrasında ortaklığa düşen kar rakamı 2005 yılında 2.532 Milyon Japon Yeni iken 2013 yılında gelindiğinde 417 Milyon Japon Yeni'ne düşmüş %83.5 gerilemiştir.

Sankei Shimbun da Japon gazetecilik sektörünün korumacı ve kapalı yapısına rağmen benzerleri gibi yazdıkları basın yakadığı gelir ve karları kaybeden iliminden kurtulamadığı görülmektedir. Kirketin karları 2005-2013 döneminde bir tek 2008 yılında negatife dönmüştür. Bununla birlikte bir sonraki bölümde incelendiği üzere bilançosunda oldukça yüksek borçluluk, negatif işletme sermayesi, düşük özsermaye miktarı sürdürülebilirlik anlamında ciddi bir tehdit yaratmaktadır.

Tablo 166
Sankei Shimbun Özet Gelir Tabloları 2005-2013 (Konsolide)

Milyon Yen	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Net Gelirler	213.795	202.164	199.604	159.653	140.609	133.419	133.555	133.806	133.930
Faaliyet ve üretim giderleri	207.920	197.851	194.779	152.254	131.326	123.372	124.100	124.851	126.234
FAVÖK	5.875	4.313	4.825	7.399	9.283	10.047	9.455	8.955	7.696
Amortisman ve itfa payı	1.193	1.418	1.707	6.636	7.079	7.453	7.086	6.360	6.176
Faaliyet Karı (Zararı)	4.682	2.895	3.118	763	2.204	2.594	2.369	2.595	1.520
Diğer gelir/(giderler)	-523	-484	-1.358	-2.316	-1.324	-905	3.279	-584	-350
Vergi Öncesi Karı (Zararı)	4.159	2.411	1.760	-1.553	880	1.689	5.648	2.011	1.170
Vergi Karı/(Zararı)	-1.457	-1.188	-1.182	-979	-533	-894	-3.172	-1.034	-674
Net Karı (Zararı)	2.702	1.223	578	-2.532	347	795	2.476	977	496
Azınlık payları	-170	-7	69	-81	-97	-126	-79	-97	-79
Ana ortaklık payları	2.532	1.216	647	-2.613	250	669	2.397	880	417

Kaynak: <http://sankei.jp/> (1 Temmuz 2014)

Sankei Shimbun'un 2013 yǎndaki bilanço büyüklüğü 2005 yǎıyla kēyaslandığı anda büyük farklılık göstermemekle birlikte kısa vade ve uzun vade arasında farklılıklar gözlemlenmektedir. 2005 yǎnda dönen varlıklar ile duran varlıkların ağırlığı hemen hemen ekit iken kırketin 2008 yǎnda finansal kiralama yoluyla edindiği baskıtesisi duran varlıkların ağırlığı nē arttırmā, 2013 yǎna gelindiğinde 2005 yǎndaki %50.7 oranından %62.8 oranına çēkmē. Aynı dönemde özsermayenin toplam kaynaklar içindeki payē azalēken, yükümlülüklerin oranē artmā, buna karşılık kısa vadeli borçların oranē bir miktar azaltılabilmektedir.

Tablo 167
Sankei Shimbun Özet Bilançoları 2005-2013 (Konsolide)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dönen Varlıklar	55.461	70.535	57.620	46.026	38.957	45.479	40.393	39.357	42.987
Duran Varlıklar	57.105	56.935	64.616	92.870	100.903	95.356	83.207	78.086	72.525
TOPLAM VARLIKLAR	112.566	127.470	122.236	138.896	139.860	140.835	123.600	117.443	115.512
K.V. Yabancı Yükümlülükler	59.408	58.295	54.669	51.382	50.899	72.006	44.518	42.453	54.551
U.V. Yabancı Yükümlülükler	26.606	42.035	43.975	70.234	70.270	50.241	59.292	55.478	40.845
Özsermaye	26.552	27.139	23.592	17.280	18.691	18.588	19.789	19.512	20.116
TOPLAM KAYNAKLAR	112.566	127.469	122.236	138.896	139.860	140.835	123.599	117.443	115.512

Kaynak: <http://sankei.jp/> (1 Temmuz 2014)

6.8.2.2 Sankei Shimbun Oran Analizi

Sankei Shimbun likidite oranları incelendiğinde, cari oranın ideal kabul edilen 2 oranında olmadığı nē, ancak likidite oranının çoğu zaman ideal oran olarak kabul edilen 1 oranına yakın olarak seyrettiği gözlemlenmektedir. 2009, 2010 ve 2013 yıllarında ise istisnai olarak düşük oranlar kaydedildiği, bununla birlikte risk yaratacak kadar düşük seviyelere inmediği belirlenmektedir. Ayrıca nakit oranının 2005-2013 yılları arasında tüm yıllarda ideal oran kabul edilen 0.20'nin çok üzerinde olduğu görülmektedir.

Sankei Shimbun finansal yapı oranları incelendiğinde, finansal kaldıraç oranı normalin üzerinde kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bu tabloya göre kırketin likiditesinin borçlanma ile sağladığı görülmektedir. İdeal olarak %50 civarında olması beklenen kaldıraç oranı Sankei Shimbun için bunun çok üzerindedir. Küresel krizin yakandığı 2008-2009 yıllarında bu oranın sēasēyla %88 ve %87 gibi çok daha olağandışı oranlara yükseldiği görülmekte, sonrasında hafifçe gerileyerek %83'e indiği belirlenmektedir. Ayrıca kırketin kısa

vadeli borçlar^{en} toplam borçlar^{na} oran^{en} oldukça yüksek seviyelerde seyrettiğ i, 2005-2013 yıllar^{nda} genel kabul gören oran olan %30^{ın} çok üzerinde olduğ u ve 2013 y^{nda} %57^{yi} bulduğ u göze çarpmaktadır. Yüksek borçluluk kirketin geleceğ i aç^{ndan} riskli bir görüntü ortaya koymaktadır.

Maddi duran varlıklar^{en} uzun vadeli finansal borçlar^e kar^{dama} oran^e göz önüne al^{ndğ} ^{nda} bu oran^{en} 2008 y^{ndan} beri makul kabul edilen 1 oran^{en} üstünde olduğ u görölmektedir. Kreditörler aç^{ndan} olumlu bir tablo sunmakla birlikte maddi duran varlıklara ak^e yat^{en} yap^{ddğ} ^{na} dair bir ıkaret olan bu durumu teyit eden başka bir oran ise maddi duran varlıklar^{en} özsermayeye oran^{ed}. 1ⁱⁿ alt^{nda} olmas^e beklenen bu oran Sankei Shimbun için 2008 y^{ndan} baklayarak ak^e oranlara vard^ğ ^e görölmektedir. 2008 y^{nda} 4.12 gibi rekor bir rakama ulakan bu oran 2013 y^{nda} da 2.79 gibi yüksek seviyelerde gerçekleşmiştir. Bunun nedeni ise maddi duran varlıklara ak^e yat^{en} yan^e s^{ra} iletmenin düşük özsermaye ile faaliyet göstermesidir. Ak^e borçluluk ve bununla bağ lant^{ed} düşük özsermaye dünyanın en çok sat^{dan} gazetelerinden birinin sahibi olan Sankei kirketi için önemli bir risk oluşturmaktadır.

Sankei Shimbun^{ün} faaliyet oranlar^e incelendiğ inde alacak ve stok devir h^{zlar}^{en} yüksek olduğ u, kirketin tahsilat sorunu olmad^ğ ^e gazete d^{en}da stok bulundurmad^ğ ^e gibi bir kan^{ya} var^{lmakta}. Maddi duran varlıklar devir h^z 2008 y^{nda} yap^{dan} bir yat^{en} sonras^e maddi duran varlıklar^{en} önemli tutarda yükselmesi sonras^{nda} yavaşlamak ve 2.2 seviyesine inmiştir. 2013 y^{na} gelindiğ inde de maddi duran varlık dönük h^z 2.4 ile benzer bir performans göstermektedir. Toplam varlıklar^{en} dönük h^z 2005 y^{nda} 1.9 iken 2008^{de} 31.5 Milyar Japon Yenⁱ tutar^{nda} finansal kiralama ile elde edilen duran varlık kayd^e sonras^{nda} 1.1^e düşmüş, ilerleyen yıllarda da buna paralel doğ rultuda hareket etmiştir.

Faaliyet oranlar^e göz önüne al^{ndğ} ^{nda} en çok dikkat çeken durum kirketin son alt^e seneden beri negatif iletme sermayesi ile faaliyet göstermesi olmuştur. Bunun nedeni ise yüksek borçluluk ve borçlar^{en} önemli bir ksm^{en} k^{sa} vadeli olmas^e olmuştur.

Sankei Shimbun karlı^{ık} oranlar^e incelendiğ inde ilk göze çarpan unsur, düşük FAVÖK oranlar^{ed}. Faaliyet kar marj^e oranlar^{eda} en yüksek olduğ u y^{da} %2 oran^{nda} gerçekleşmiştir. Net dönem kar marj^e ve toplam varlık karlı^ğ ^e oranlar^e da benzer bir performans sergilemektedir. Bununla birlikte özsermaye karlı^ğ ^e bir nebze daha iyi görünüm sergilemiş,

2005 ve 2011 yĖlarĖnda sĖrasĖyla %10 ve %12 olarak gerĖeklekmĖktir. Bununla birlikte 2013 yĖĖnda Ėzsermaye karlıđĖ Ė oranĖ da diğ er oranlar gibi dĖkĖk bir performans sergilemik %2 olarak kaydedilmĖktir. Bu durum Japon gazetelerinin yĖksek cirolarĖna karlıđĖk kar marjlarĖnĖ dĖkĖk tuttuklarĖna dair bir ipucu sunmaktadır.

Tablo 168

Sankei Shimbun Likidite, Finansal YapĖ Faaliyet, KarlıđĖk OranlarĖ2004-2013

Likidite OranlarĖ	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cari oran	0,93	1,21	1,05	0,90	0,77	0,63	0,91	0,93	0,79
Likidite oranĖ	0,93	1,20	1,05	0,89	0,76	0,63	0,90	0,92	0,78
Nakit oranĖ	0,41	0,63	0,43	0,44	0,34	0,30	0,46	0,47	0,43
Finansal YapĖOranlarĖ	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Finansal kaldĖraĖ oranĖ	0,76	0,79	0,81	0,88	0,87	0,87	0,84	0,83	0,83
K.V. BorĖlar/ Toplam Kaynaklar	0,69	0,58	0,55	0,42	0,42	0,59	0,43	0,43	0,57
Maddi duran varlığ/ uzun vadeli borĖlar	0,99	0,67	0,86	1,01	1,08	1,41	1,11	1,10	1,37
Maddi duran varlığ/ Ėzsermaye	0,99	1,04	1,60	4,12	4,05	3,82	3,32	3,12	2,79
Faaliyet OranlarĖ	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AlacaklarĖn devir hĖĖ	8,0	8,1	8,5	8,8	8,1	8,7	8,2	8,4	8,3
StoklarĖn devir hĖĖ	435,0	370,5	274,3	303,0	252,0	214,2	237,4	224,0	222,4
Maddi duran varlığlar devir hĖĖ	8,1	7,2	5,3	2,2	1,9	1,9	2,0	2,2	2,4
Toplam varlığlar devir hĖĖ	1,9	1,6	1,6	1,1	1,0	0,9	1,1	1,1	1,2
KĖletme sermayesi devir hĖĖ	-54,2	16,5	67,6	-29,8	-11,8	-5,0	-32,4	-43,2	-11,6
KarlıđĖk OranlarĖ(%)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAVĖK MarjĖ	3	2	2	5	7	8	7	7	6
Faaliyet KarĖMarjĖ	2	1	2	0	2	2	2	2	1
Net DĖnem KarĖMarjĖ	1	1	0	-2	0	1	2	1	0
Ėzsermaye karlıđĖ Ė	10	4	3	-15	1	4	12	5	2
Toplam varlığ karlıđĖ Ė	2	1	1	-2	0	0	2	1	0

Kaynak: <http://sankei.jp/> (adresinden elde edilen 2005-2013 finansallarĖkullanĖlarak hesaplanmĖĖtĖ, Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2014)

7. SONUÇ

G7 ülkeleri ve Türkiye’de ana faaliyet konusu gazetecilik olan 23 şirketin mali tabloları üzerine yapılan karlılık ve mali gelir tablosu ve bilanço analizinden çıkan sonuç gazetelerin gelirlerinin baskı altında olduğu ve bu baskının her geçen gün artmaya devam ettiği idir. Bu baskıya iki türlü nitelendirmek mümkün olmaktadır. Birincisi gazetelerin iki önemli kaynağından biri olan reklam gelirlerinin ülkelerin GSYH’leri ile sınırlı bir artışta kalması ve diğer önemli ekonomik büyümenin durduğu veya terse döndüğü durumda genel piyasa baskısıdır. Bunun en önemli örneği 2008 yılında son çeyreğinde özellikle Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri’nin derinden sarsan ve etkileri 2009 yılında da sarkan küresel kriz olmuştur. Bu dönemde incelenen şirketler içinde özellikle 2009 yılında gelir kaybına uğramayan şirket sadece iki tane olmuş, bu iki şirket de krizden nispeten daha az etkilenen Türkiye’den gelmişlerdir. Kriz baskısı birçok sektörü etkisi altına alan genel bir durum olduğu için gazetelere has bir durum olduğu söylenememekle birlikte, aynı zamanda yapısal bir değişim içinde olan gazetecilik sektörünü daha derinden etkilediği de bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ekonomik krizin etkileri geçici olabilirken gazetecilik sektörünün yapısal değişimi kalıcı görünmekte ve bu değişim gazeteler üzerindeki ikinci baskıya oluşturmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde genç neslin gazeteyi okuma alışkanlıkları değişmekte, gazeteyi basan okuyan kesimin ise buna ayakta durma zamanı azalmaktadır. Gazete tirajları azalırken, sadece tiraj gelirleri azalmakla kalmamakta, okuyucuya erişmeye çalışan reklamverenler de okuyucuyla birlikte başka mecralara kaymaktadır. İncelenen G7 ülkelerinin her birinde gazetelerin reklam gelirlerindeki düşük gazete satışları gelirlerindeki düşüğe göre daha sert olmuştur. On yıl öncesiyle karşılaştırıldığında, tiraj gelirleri daha sınırlı oranda azalmış, hatta bazı durumlarda artmıştır. Fransa, Kanada ve Japonya’da 2013 yılı tiraj gelirlerinin 2004 yılı tiraj gelirlerine göre daha fazla olduğu, Almanya’da ise sabit kaldığı görülmektedir. Ülkemizde ise gelişmekte olan bir ülke olarak, on yıl öncesine göre düşük kaydedilmemiştir. Türkiye gazetecilik gelirleri 2004 yılına göre artmış, bu artışta reklam gelirlerinin payı daha sınırlı olurken tiraj gelirleri çok daha fazla artmıştır. Bu durum kaliteli ve/veya ilgi çekici içerik üreten gazetelerin reklam gelirlerine bağımlı olmayan bir iş modeli oluşturmak amacıyla mali durumlarını koruyabileceklerine dair bir işaret vermektedir.

2004-2013 yıllarında gazetelerin karşılaştıkları problemlerden biri de büyüme devam ederken satış aldıkları yeni kirketler olmuştur. 2004-2007 döneminde satış almalarla büyüyen, ulusal ve bölgesel gazeteleri satış alan ve bunlara önemli tutarlarda fiyat ödeyen ve kerefiye kaydeden birçok kirket, 2008 krizi ve ardından derinleşen sektör değer ikimi nedeniyle çok ciddi sarsıntıya uğ ramışlardır. Bu kirketlerden en önemlisi Amerika Birleşik Devletleri'nin gazete devi Gannett olmuştur, kirketin 2007 yılında 15.9 Milyar ABD Doları olan varlık büyüklüğü, 2008 yılında kaydedilen değer düşüklükleriyle yaklaşık 7.8 Milyar ABD Doları olarak raporlanmıştır. Çok çeşitli gelirleri olması Amerika Birleşik Devletleri'nin önde gelen gazetelerinden USA Today'nin sahibi olması ve değer iken dinamiklere ayak uydurabilmesi nedeniyle Gannett bu sarsıntıya atatabilirse de yakanan durum sektör dinamiklerine önemli bir etk i tutmaktadır. 2008 öncesinde yazdır basına akıne yatırım yapan birçok kirket 2008-2009 döneminde bunun acısını çekmiş, ellerindeki varlık değ eri azalırken ödenecek kredilerle başbaşa kalmışlardır. Bunun canlı örneklerinden biri de Kanada'nın medya devi Canwest olmuştur, kirket özünde zarar üreten bir kirket olmamasına rağmen 2010 yılında yazdır basın varlıklarına Postmedia Inc. adlı kirkete satarak Kanada gazete pazarından çekilmek zorunda kalmıştır.

Değer iken sektör yapısı ve okuyucu davranışlarına öngören bir çok gazete kirketi web sitesine yatırım yapmış, önceleri basdır gazetesinin bir kopyasını internete konulurken, sonraları internette daha özgün içerikler sunulmaya başlanmıştır. Bununla da yetinmeyen gazete kirketleri basdır gazetelerinde elde ettikleri seri ilan gelirlerini internet üzerinde de elde edebilmek amacıyla insan kaynakları, emlak, otomobil gibi alanlarda web siteleri kurmuş ve/veya satış almışlardır. Tüm bu çabalara son yıllarda bir de akıllı telefonlar ve tablet için üretilen içerik de eklenmiştir. Dijital gazete aboneliğini satan gazeteler için yeni bir gelir kaynağı olmuştur. Ancak tüm bu çabalara rağmen önemli bir sorun bulunmaktadır. İnternet ve diğer dijital gelirlerden elde edilen gelirler yazdır basından kaybedilen tutarlara karşılamaktan henüz oldukça uzaktadır. WAN-IFRA'nın yayınladığı eWorld Press Trends 2014 raporuna göre dijital mecralarda kazandıran 1 ABD Dolarına karşı basdır mecralardaki kayıp 7 ABD Doları düzeyindedir.

Bu aşamada basın işletmeleri açısından bakıldığında olmak iki örnekten yola çıkılarak iki seçenek karşılaşıla çıkmaktadır. Daha muhafazakar olan tercih, New York Times örneğinde

olduğu gibi birçok markayla yola devam etmek yerine en güçlü ve çekirdek markaya yönelmek, bu markanın gücünü dijital mecraaya da taşınak, eskiye göre daha küçük ama karlı bir işletme olarak yola devam etmek yönündedir. İkinci yol ise Axel Springer'in tercih ettiği gibi dijital ve uluslararası bir şirket olmayı şirket stratejisinin merkezine oturtmak, bakımdan satın almalar yaparak dijitalden çok daha büyük gelirler elde etmeyi hedeflemektir. Büyüme ve satın alma stratejisini karlı bir şekilde devam ettiren Axel Springer modelinde de New York Times modeliyle bir benzerlik bulunmaktadır. Bu benzerlik ise ana markaya odaklanmak, ikincil planda kalan markalarından çekilmek olmuştur. Dijitalde büyüyen Axel Springer, ana markasını Bild'in odaklanırken yerel gazetelerini Funke Medya Grubu'na satarak gücünü kuvvetli olduğu alana aktarmayı tercih etmiştir.

Sonuç olarak ister basılı bir kopyadan olsun, isterse son model bir tabletten olsun insanların haber alma ve okuma ihtiyacı uzun yıllar ortadan kalkmayacaktır. Ancak mevcut işletmelerin karlılığına imkan tanıması her geçen gün zorlaşmaktadır. Gelecekte daha az sayıda ve daha güçlü finansal yapıya sahip gazete şirketlerinin var olmaya devam edeceğine dair işaretler bulunmaktadır. Var olan işletmelerden biri olabilmenin yolu ise işletme yapılarının yüzyıllardan beri devam ettiği şekliyle devam ettirmek değil, durup bir düşünmek ve uzun vadeli işletme planına göre yeniden düzenlemekten geçmektedir. Geleceğin gazete şirketlerinin yaratıcılığı korunurken bir yandan da endüstriyel bir şirket gibi süreçlerini gözden geçirerek verimliliği sağlaması halinde ayakta kalmaması için bir neden bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALBARRAN Alan B.(ed.), **Media Management and Economics in a Transmedia Environment**, 1.Basım. New York: Routledge Taylor &Francis Group, 2013.

ALBARRAN Alan B., **The Media Economy**, 1.Basım. New York: Routledge Taylor &Francis Group, 2010.

ALBARRAN Alan B., CHAN-OLMSTED Sylvia M., WIRTH Michael O.(Ed.), **Handbook of Media Management and Economics**, 1. Basım. Londra: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

ALBERTAZZI Daniele, COBLEY Paul (Ed.), **The Media An Introduction**, 3.Basım. New York: Routledge, 2010

ALEXANDER Alison, OWERS James, CARVETH Rod, HOLLIFIELD C.Ann, GRECO Albert N. (Ed.), **Media Economics Theory and Practice**, 3.Basım. Londra: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

ATILGAN Semra, **Basım Kütümcülüğü**, 2.Basım.İstanbul: Beta Yayınları, 1999

Bagdikian, Ben H., **The New Media Monopoly**, A Completely Revised and Updated Edition with Seven New Chapters³²⁷, Boston: Beacon Press, 2004.

BAYTAR Orhan, **Teorik ve Pratik Açısından Medya Ekonomisine Bakış**, 1. Basım. Konya: Çizgi Yayınevi, 2013.

BİLGİÇ Can, "Küresel Medya Kime Hizmet Eder?", **Medya Eleştirileri 2008 Küreselleştirme Makinesi: Medya**, BİLGİÇ Can, AKBULUT Nesrin Can (drl.), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2008.

BİLGİÇ Can, "Ekonomi içindeki Yeri ve Zenginliğin Aktarım Aracı Olarak İletişim Yatırım Kavramının Değerlendirilmesi", **Medya Eleştirileri 2009 Kitle İletişimi ve**

³²⁷ The Media Monopoly kitabı altıncı baskıdan sonra The New Media Monopoly adıyla 2004 yılında yenilenmiştir.

Toplumsalın  retimi, B LGE K Can, AKBULUT Nesrin Can (drl.),  stanbul: Beta Basın Yayın Da    n A. ., 2009.

Compaine Benjamin M., Gomery Douglas, **Who Owns The Media**, 3.Basın. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

Crowley David ve Heyer Paul, ** retim Tarihi Teknoloji- Kültür- Toplum**, Berkay Ersöz ( ev.). Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011.

Dai T. U  ur, **Financial Accounting**,  stanbul: Marmara Üniversitesi Yay nlar  No: 491,  ktisadi ve  lari Bilimler Fak ltesi Yay nlar  No: 387, 1990.

Dai T. U  ur, **Bas n  letmelerinin Finansal Yap  **, 1.Bas n.  stanbul: Beta Bas n, 2008.

Desmolins Toussaint, Nadine , **Medya Ekonomisi**, Galip  st n ( ev.),  stanbul:  retim Yay nlar  1993.

Desmolins Nadine Toussaint,  Recent Evolutions of the French Newspaper Industry , Robert G. Picard (ed.), **Strategic Responses to Media Market Changes** i inde. Jönköping: Media Management and Transformation Centre Jönköping International Business School, 2004, (97-104).

Deuze Mark (ed.), **Managing Media Work**, 1.Bas n, Amerika Birlek k Devletleri: Sage Publications, 2011.

Doyle Gillian, **Understanding Media Economics**, 2.Bas n. Londra: Sage Publications, 2013.

Erdem, M.Burhan (Ed.), ** ktisat Tarihi**, Eski ehir: T.C.Anadolu Üniversitesi Yay n  2004.

Fink, Conrad C., **Strategic Newspaper Management**, 1.Bas n, New York: Random House, 1988.

Gezgin Suat (Ed.), **T rkiye de Yerel Bas n**, 1.Bas n.  stanbul: Do  an Ofset Yay nc  k ve Matbaac  k A. ., 2007.

Goodall, Francis, Gourvish Terry ve Tolliday Steven (Ed.), *International Bibliography of Business History*, New York: Routledge, 1997.

Herrick Dennis F., **Media Management in the age of Giants**, 1.Basın. Iowa: Iowa State Press, 2003.

Hibberd Matthew, **The Media in Italy**, 1. Basın. Berkshire: The McGraw Hill, 2008.

Kırcıoğlu Yasemin, **Uluslararası Medya: Medya Eleştirileri**, 2. Basın. İstanbul: Der Yayınları, 2010

Katz Helen, **The Media Handbook**, 5.Basın. New York: Routledge, 2014.

Kelly Mary, Mazzoleni Gianpietro ve McQuail Denis (Ed.), **The Media in Europe**, 3.Basın. Londra: Sage Publications, 2004.

Knee, Jonathan A., Greenwald Bruce C. ve Seave Ava, *The Curse of the Mogul, What's Wrong with the World's Leading Media Companies*, 2.Baskı New York: Penguin Group, 2011.

Kuhn Raymond, **The Media in Contemporary France**, 1.Basın. Berkshire: The McGraw Hill, 2011.

Kuhn Raymond, Newspapers, Daniele Albertazzi ve Paul Cobley (ed.), **The Media, An Introduction** içinde (s.242-263), 3.Basın. New York Routledge Taylor & Francis Group, 2010

Kuyucu, Michael, *Türkiye'de Medya Ekonomisi*, 1. Basın. İstanbul: Esen Kitap, 2012.

KÜNG Lucy, **Strategic Management in the Media**, 1.Basın. Londra: Sage Publications, 2008.

MCNAIR Brian, **News and Journalism in the UK**, 5.Basın. Oxon: Routledge, 2009

Norris Pippa, **A Virtuous Circle: Political Communications in Post-Industrial Societies**, New York: Cambridge University Press, 2000.

PAVLIK John V., **Media in the Digital Age**, 1.Basēm. New York: Columbia University Press, 2008.

PAXSON Peyton, **Mass Communications and Media Studies An Introduction**, 1.Basēm, New York: The Continuum International Publishing Group Inc

PICARD Robert G., **The Economics and Financing of Media Companies**, 2. Basēm. New York: Fordham University Press, 2011.

PICARD, Robert G. Compative Aspects of Media Economics and its Development in Europe and in the U.S.A, COPPER G.D. (ed.), **Media Economics in Europe** içinde. Berlin: Vistas, 1997, s.15-23

Porter Michael, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayınları, 2008.

Rankin, Parkman W., **The Practice of Newspaper Management**, 1.Basēm. New York: Praeger, 1986

Rausch Anthony S., **Japan's Local Newspapers Chihoshi and Revitalization Journalism**, 1.Basēm. New York: Routledge, 2012.

Step, Carl Sessions, **Editing for Today's Newsroom: New Perspectives for a Changing Profession**, 1.Basēm, New York: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1989.

Tokgöz Oya, **Temel Gazetecilik**, 9.Basēm, Ankara: Kınge Kitabevi Yayınları 2012.

Topuz Hâzî **II.Mahmut'tan Holdinglere Türk Basın Tarihi**, 3.Basēm. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2011.

Turgut, Serdar, **Yeni Medya, Medyanın Kâğıttan Kalesi Çökerken**, 1. Basēm. İstanbul: Destek Yayınları 2013.

Turow Joseph, **Media Today, An Introduction to Mass Communication**, 4.Baskı New York: Routledge, 2011.

VOGEL Harold L., **Entertainment Industry Economics A Guide for Financial Analysis**, 8.Basēm. New York: Cambridge University Press, 2011.

WILLIS Jim, **Surviving in the Newspaper Business: Newspaper Management in Turbulent Times**, 1. Basın, New York: Greenwood Publishing Group, 1988

SÜRELİ YAYINLAR

ARIK, M.Bilal, Fatih Bayram, İletişim Eğitimi ve İletişim Akademisyenleri: Veriler İçerisinde Genel Bir Değerlendirme, **Akdeniz İletişim Dergisi**, Sayı 15, Haziran 2011, s. 83

Atılgan Semra, Türk Basınında Finans Problemleri, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı 1, Aralık 1992, s.317

Atılgan Semra, Basın Ekonomisi ve Promosyon, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı 3, Temmuz 1993, s.233-237

Atılgan Semra, Türk Basınında Promosyon Çıkamaz mı? **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı 9, Ocak 1995, s.141-148

Baytar Orhan, Gazete Çalışanlarının Gözüyle Medya Ekonomisinde Temel Yönelimler, **Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı 31, Sonbahar 2010, cilt 1 s. 211-232,

DAĞ T. U., Medya İşletmelerinde Denetimin Finansal Yönetimdeki Önemi, **Öneri Dergisi**. Sayı 41. Cilt 11, 2014, s. 325-342

Dai, Uğur T. ve Kara, Tolga, **Basın İşletmelerinde Finansal Yönetimin Önemi**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Cilt 1, Sayı 12, 2002, s.21-25

GEZGEN, Suat, "Gazeteciliğin ve Türk Yazın Basınına Kısa Tarihsel Perspektifi (Bölüm II)", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, No.19, 2004, s.11-24

GEZGEN, Suat, "Gazeteciliğin ve Türk Yazın Basınına Kısa Tarihsel Perspektifi (Bölüm III)", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, No.20, 2004, s.9-12

Kara, Tolga, Basın İşletmelerinde Likidite Analizi: Hürriyet Gazetesi Örneği, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı 12, 2007, s.151-158

KUYUCU, Mihalıs, ñBab-ēAliōden Tablet Gazetelere Basēn Kletmeciliġ iō **Ketikim ve Diplomasi**, Sayē1, Eylöl 2013, ss. 57-81

ÖZGEN, Murat, ñ1980 Sonrasē Türk Medyasēnda Geliimeler ve Magazinlekme Olgusuò, **2nd International Symposium, Communication in the Millenium: A Dialogue Between Turkish and American Scholars**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi, 17-19 Mart 2004, cilt.2, ss.465-477, <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130848156.pdf> (30 Aralık 2014)

Picard Robert G., Economic Growth and Advertising Expenditures in Different Media in Different Countries, **Journal of Media Economics**, 21:28-52, 2008

Sayđgan, kevket, Basēn Kletmelerinin Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi Ketikim Faköltesi Hakemli Dergisi, Sayē22, 2005, s.67-77

Sayđgan, kevket, Basēn Kletmelerinde Risk Yönetimi, **Marmara Ketikim Dergisi**, Sayē12, 2007, s.186-200

RAPORLAR

Austin Anne, Barnard Jonathan ve Hutcheon Nicola, ñAdvertising Expenditure Forecasts December 2013ò, **ZenithOptimedia Advertising Forecasts**, Londra, 2013.

Austin Anne, Barnard Jonathan ve Hutcheon Nicola, ñAdvertising Expenditure Forecasts December 2009ò, **ZenithOptimedia Advertising Forecasts**, Londra, 2009.

Anne Austin, Jonathan Barnard, Nicola Hutcheon, Top 30 Global Media Owners 2014, ZenithOptimedia Top 30 Global Media Owners, Londra, 2014.

ASLAMA Minna, SIIRA Kalle, RICE Ronald, AULA Pekka, NAPOLI Philip, PEARCE Katy, ñMapping Communication and Media Research: U.S.ò, Mapping Media and Communication Research in Seven Countries, Helsinki: Communication Research Center University of Helsinki, 2007

Daklāçay, Nahide, **Örgüt ve Yönetim Kurallarē** Ankara: TC Kara Kuvvetleri Komutanlē ē Eġ itim ve Doktrin Komutanlē ē Eġ itim Yöneticisi Öġ retmen ve Öġ renci Yetiktirme Komutanlē ē, 1996

Erdem, Hasan Ali, "Yeni Medya Hizmetleri ve Düzenlemeleri", **Uzmanlık Tezi**, T.C. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Ankara, 2011.

Hujanen Jaana, Lehtniemi Ninni, Virranta Riikka, Mapping Communication and Media Research in the UK, University of Jyväskylä, Department of Communication https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/tutk_julk/tutkimushankkeet/ukreport_june2008 (23 Mayıs 2014)

Kirchhoff, Suzanne M., *The U.S. Newspaper Industry in Transition*, Congressional Research Service Report R40700, s.3 (23 Aralık 2014)

KOIVISTO Juha, THOMAS Peter, "Mapping Communication and Media Research: Germany", Mapping Media and Communication Research in Seven Countries, Helsinki: Communication Research Center University of Helsinki, 2007, <http://helsinki.fi/crc/Julkaisut/ReportGermany.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.04.2014)

LEGWIE Jochen, *Japan's Media: Inside and Outside Powerbrokers*, 2.Baskı. Japonya: CNC, 2010

Locher, Christine, *The Newspaper System in Japan*, Seminar Paper, Münih: Grin Verlag GMBH, 2003

Media Group Turku School of Economics, European Publishing Monitor France, Turun, 2007

Media Group Turku School of Economics, European Publishing Monitor Germany, Turun, 2007

Media Group Turku School of Economics and KEA European Affairs, European Publishing Monitor Italy, Turun, 2007

Media Group Turku School of Economics and KEA European Affairs, European Publishing Monitor United Kingdom, Turun

Milosevic Mira, Chisom Jim, Kilman Larry, Henrikson Teemu, Shaping the Future of News Publishing, **World Press Trends 2014**, Paris: WAN-IFRA

Milosevic Mira, Chislom Jim, Kilman Larry, Henrikson Teemu, Shaping the Future of News Publishing, **World Press Trends 2013**, Darmstadt: WAN-IFRA

WAN-IFRA, **Shaping the Future of News Publishing, World Press Trends 2012**, Darmstadt: 2012

Newspaper Association of America, 2014, Business Model Evolving, Circulation Revenue Rising, <http://www.naa.org/Trends-and-Numbers/Newspaper-Revenue/Newspaper-Media-Industry-Revenue-Profile-2013.aspx> , (18 Nisan 2014)

Organisation for Economic Cooperation and Development, **The Evolution of News and Internet**, 2010

PricewaterhouseCoopers, **10th Annual Edition, Global Entertainment and Media Outlook, 2009-2013**, New York, 2009

PricewaterhouseCoopers, **Global Entertainment and Media Outlook, 2014-2018**, New York, 2014, <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/>

Puustinen Liina, **Mapping Communication and Media Research: France**, Mapping Media and Communication Research in Seven Countries, Helsinki: Communication Research Center University of Helsinki, 2007

T.C. Bakanlık Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, **Bir Bakışta Türk Medyası** Ankara: 2013.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı **Gazetecilik, Türk Basınının Doğuşu ve Gelişimi**, Ankara 2008

VALASKIVI Katja, **Mapping Communication and Media Research: Japan**, Mapping Media and Communication Research in Seven Countries, Helsinki: Communication Research Center University of Helsinki, 2007

WAN-IFRA, **Shaping the Future of the Newspaper, Strategy Report: The Power of Print**, Paris, 2009.

TEZLER

Baytar, Orhan, 1992-2002 Yılları Arasında Türkiye'de Basın İşletmelerinin Maliyet ve Gelir Yapısının Faaliyet Sonuçları Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2006.

DOĞAN Binali, Türkiye Basın Sektörünün Yapısal Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doçentlik Tezi, 2000

İNTERNET

A Brief History of Newspapers (t.y.), <http://www.historicpages.com/nprhist.htm>, (30 Aralık 2013)

Ad Age, Data Center, Global Marketers 2013, <http://adage.com/datacenter/globalmarketers2013#304>

Axel Springer, https://www.axelspringer.de/en/artikel/The-Company_42994.html, (4 Mayıs 2014)

A.H.Belo Corporation, <http://investor.ahbelo.com/phoenix.zhtml?c=219524&p=irol-IRHome>

Boldget Henry, "New York Times: We're Not Going Bankrupt In May (NYT)", Business Insider, 13 Ocak 2009, <http://www.businessinsider.com/2009/1/new-york-times-were-not-going-bankrupt-in-may-nyt> (20 Ekim 2014)

Bundesanzeiger, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet> (30 Ekim 2014)

Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger, Die Deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2015, http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/markttrends_daten/wirtschaftliche_lage/2015/assets/Zahlen_Daten_2015.pdf (18 Aralık 2014)

Caltagirone Editore, Shareholder Structure (Hissedar Yapısı) <http://www.caltagironeeditore.com/english/structure.php>, (16 Ekim 2014)

Companies House, gov.uk,
<http://wck2.companieshouse.gov.uk/wcframe?name=accessCompanyInfo>,

(8 Aralık 2014)

Çalık Holding, Yatırımcı İlişkileri, UFRS,
<http://www.calik.com.tr/yatirimciiliskileri/ufrs> (1 Aralık 2014)

Daily Mail General Trust, <http://www.dmgt.com/investors>

Digital First Media, MediaNews Group and 21st Century Media Transaction Has Been Finalized, <http://www.digitalfirstmedia.com/medianews-group-21st-century-media-transaction-finalized/> (10 Ekim 2014)

Doğan Gazetecilik, <http://kurumsal.dogangazetecilik.com.tr/>

Economy Watch, Ekonomik Göstergeler, Gayrisafi Yurtiçi Hasıla İstatistikleri, http://www.economywatch.com/economicstatistics/economic%20indicators/GDP_Current_Prices_US_Dollars/ , (19 Haziran 2014)

eMarketer, İt Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media, <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Continues-Steal-Share-of-US-Adults-Daily-Time-Spent-with-Media/1010782> (22 Nisan 2014)

E.W.Scripps Company, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=98686&p=irol-irhome>

Federazione Italiana Editori Giornali, <http://www.fieg.it/studi.asp>

Federazione Italiana Editori Giornali, <http://www.fieg.it/documenti.asp?page=1>

Forbes Dergisi, <http://www.forbes.com/companies/advance-publications/> (10 Ekim 2014)

FP Newspapers, <http://www.fpnewspapers.com/investor-centre/>

Gannett Company Inc., Investor Relations, <http://www.gannett.com/>

Glacier Media, <http://www.glaciermedia.ca/investors>

Groupe Dassault, Subsidiaries, Figaro Group,
<http://www.dassault.fr/en/filiale.php?docid=2410>, (14 Kas n 2014)

Gruppo Editoriale Espresso,  irket Sunumu 2014 Y ğ  1. eyrek Finansal Sonu lar 
http://www.gruppoespresso.it/uploads/tx_cir/140505Companypresentation1Q2014_01.pdf

Gruppo Editoriale Espresso, <http://www.gruppoespresso.it/en/investor-relations.html>

Guardian Media Group Plc 2014 Annual Report and Financial Statements,
<http://www.gmgplc.co.uk/wp-content/uploads/2014/07/GMG-plc-Group-Accounts-2014-FINAL.pdf>, (9 Aral k 2014)

H rriyet Gazetecilik, <http://www.hurriyetkurumsal.com/>

Hirschorn Michael,  End Times, Can America s Paper of Record Survive the Death of Newsprint? Can Journalism? , The Atlantic, 1 Ocak 2009,
<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/01/end-times/307220/> (20 Ekim 2014)

Hood Duncan,  Could Canwest Go Bankrupt? , Maclean s, 22 Aral k 2008,
<http://www.macleans.ca/economy/business/could-canwest-go-bankrupt/> (1 A ustos 2014)

 ilas Gazetecilik, <http://www.ihlasgazetecilikkurumsal.com/>

Il Sole 24 Ore, <http://www.gruppo24ore.ilsole24ore.com/en-us/>

Infogreffe.fr, Registre du Commerce et des Soci ties (Fransa Ticaret Sicili),
<https://www.infogreffe.fr/societes/entreprise-societe/582071437-les-echos750158B071430000.html?typeProduitOnglet=EXTRAIT&afficherretour=true>

(14 Kas n 2014)

Johnston Press, <http://www.johnstonpress.co.uk/investors>

Kamu Gözetimi Kurumu, Türkiye Finansal Raporlama Standartlar  Seti 2014 (TFRS 2014), http://www.kgk.gov.tr/content_detail-345-1055-tms-tfrs-2014-seti.html (30 Aral k 2014)

Lagardere, Press-Room, Corporate Documents, Annual Report 2013, Reference Document including the annual financial report, Year 2013, <http://www.lagardere.com/press-room/corporate-documents-1202.html>, s.97 (14 Kasım 2014)

L'Observatoire Est L'organisme De Reference Dans L'expertise Du Denombrement Des Medias Imprimees Et Numeriques, [http://www.ojd.com/L-observatoire/Presse-Payante-Grand-Public/\(family\)/2](http://www.ojd.com/L-observatoire/Presse-Payante-Grand-Public/(family)/2)

McClatchy Company, http://www.mcclatchy.com/about_us/

Media Norway, Facts and Figures on Norwegian Media, <http://www.medienorge.uib.no/english/?cat=statistikk&page=avis&queryID=188>

Media Perspektiven, Zeitungsmarkt 2014: Erneut Höchstwert bei Pressekonzentration (Gazete Sektörü 2014, Medya Yoğunlaşması Yine Zirvede) <http://www.media-perspektiven.de/publikationen/fachzeitschrift/2014/artikel/zeitungsmarkt-2014-erneut-hoehstwert-bei-pressekonzentration/>, (20 Ekim 2014)

Ministère de la Culture et de la Communication (Fransa Kültür ve Turizm Bakanlığı) <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Presse/Chiffres-statistiques> (13 Kasım 2014)

News Corp, Press Room, <http://newscorp.com/2013/06/28/the-new-news-corp-launches-as-global-media-and-information-services-company/> (12 Aralık 2014)

Newspaper Association of America, <http://www.naa.org/>

Newspapers Canada, <http://www.newspaperscanada.ca/about-us>

Newspapers Canada, <http://www.newspaperscanada.ca/about-newspapers/history-newspapers> (1 Temmuz 2014)

Newspapers Canada, Snapshot 2013, The Strength of Community Newspapers, http://www.newspaperscanada.ca/sites/default/files/Community_Newspaper_Snapshot_2013.pdf (1 Temmuz 2014)

New York Times Company, <http://investors.nytc.com/investors/default.aspx>

Nihon Shinbun Kyokai, The Japan Newspaper Publishers and Editors Association, <http://www.pressnet.or.jp/english/data/>

Lee Enterprises Inc., <http://www.lee.net/aboutlee/index.shtml/> (1 Mart 2013)

Local Media Works, <http://www.localmediauk.org/Local-Media-Overview>

P&G 30/06/2014/ Tarihinde Sona Eren Mali Yēda Ait Faaliyet Raporu, s.52 <http://www.pginvestor.com/Cache/24787300.pdf?IID=4004124&FID=24787300&O=3&OSID=9>

Pew Research Center'ın Project for Excellence in Journalism (Pew Araştırma Merkezi Gazetecilikte Mükemmellik Projesi), <http://www.journalism.org/packages/state-of-the-news-media-2014/>

Pew Research Center'ın Project for Excellence in Journalism, The State of the News Media 2012, Top Newspaper Companies, <http://www.stateofthemedi.org/media-ownership/newspapers/?srt=3&so=-1&compare/> (20 Mart 2014)

Pew Research Journalism Project, Newspapers: Circulation at the Top 5 U.S. Newspapers Reporting Monday-Friday Averages (2012-2013) <http://www.journalism.org/media-indicators/daily-newspaper-circulation/> (1 Eylül 2014)

Pew Research Journalism Project, Newspapers, Daily Circulation (2012-2013) <http://www.journalism.org/media-indicators/daily-newspaper-circulation/> (1 Eylül 2014)

Poligrafici Editoriale, <http://archivio.monrifgroup.net/documenti/dati-finanziari/>

Postmedia Inc., <http://www.postmedia.com/investors/financial-reports/>

Preston , Peter, "Why is Metro Still Worth Celebrating", *The Guardian*, 15 ħubat 2015, <http://www.theguardian.com/media/2015/feb/15/free-newspaper-metro-success-story>, (15 ħubat 2015).

RCS Media, <http://www.rcsmediagroup.it/en/pages/investor-relations/>

Sankei Shimbun, <http://sankei.jp/>, (12 Haziran 2014)

Schibsted Media Houses, <http://www.schibsted.com/en/Media-Houses/>, (1 Aralık 2014)

Sermaye Piyasası Kurulu, Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: XI, No: 25) Gereği <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=178>, s.345.

Torstar Corporation, <http://www.torstar.com/html/investor-relations/index.cfm>

Trinity Mirror, <http://www.trinitymirror.com/documents/annual-reports/trinity-mirror-ar-2013-final.pdf>, (8 Aralık 2014)

Trinity Mirror, <http://www.trinitymirror.com/investors>

Taraf Gazetecilik, <http://www.taraf.com.tr/yatirimci-iliskileri/>

The Federation of German Newspaper Publishers, <http://www.bdzv.de/home-engl/bdzv/the-federation-of-german-newspaper-publishers/>

Tokyo Stock Exchange Group, TSE web administrator, Tokyo Stock Exchange Group wwwadm@tse-g.jp, [006136] Re: [TSEweb] Contact us 83413, (08.01.2013)

Türkiye İstatistik Kurumu, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16122>

The Guardian, <http://www.theguardian.com/media/abcs>

The Northern and Shell Media Group, <http://www.northernandshell.co.uk/financial-information> (15 Ekim 2014)

Tribune Publishing, Our History, <http://www.tribpub.com/about/tribune-history/> (30 Aralık 2014)

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İstatistikler, Döviz Kurları, Gösterge Niteliğindeki Merkez Bankası Kurları 31 Aralık 2013, <http://www.tcmb.gov.tr/>, (10 Haziran 2014)

U.S. Securities and Exchange Commission,
<http://www.sec.gov/spotlight/globalaccountingstandards/ifrs-work-plan-final-report.pdf>, 15 Aralık 2013

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, (UNESCO),
https://data.un.org/Data.aspx?q=india&d=UNESCO&f=series%3AC_N_CDN%3Brief_area%3AIND (31 Aralık 2014)

World Press Trends, <http://www.wptdatabase.org/> (çekitli tarihler)

WAN-IFRA, World Press Trends Database, United Kingdom 2013,
<http://www.wptdatabase.org/reports/2013/united-kingdom>, (17 Aralık 2014)

WAN-IFRA, World Press Trends Database, Canada 2013,
<http://www.wptdatabase.org/reports/2013/canada> (7 Aralık 2014)

WAN-IFRA, World Press Trends Database, Japan 2013,
<http://www.wptdatabase.org/reports/2013/japan>

SÖZLÜKLER

Oxford İngilizce Sözlüğü, <http://oxforddictionaries.com/definition/english/media> (19 Nisan 2013)

Oxford İngilizce Sözlüğü,
http://oxforddictionaries.com/definition/american_english/media, (19 Nisan 2013)

Merriam-Webster İngilizce Sözlüğü, (An Encyclopædia Britannica Company),
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/media>, (19 Nisan 2013)

Longman İngilizce Sözlüğü, <http://www.ldoceonline.com/dictionary/media> (19 Nisan 2013)

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://www.tdksozluk.com/s/medya> (19 Nisan 2013)

ÖZGEÇMİŞİ

1975 İstanbul doğumlu olan Kıci Tarē orta ve lise eğitimi İstanbul Özel Amerikan Robert Lisesi'nde tamamladıktan sonra 1992 yılında başladığı Boğaziçi Üniversitesi, İktisat ve İktisadi Bilimler Fakültesi İktisat Lisans eğitimi 1996 yılında tamamlamıştır. Aynı yıl başladığı Koç Üniversitesi İktisat Enstitüsü, İktisat Yüksek Lisans öğrenimini 1998 yılında başarıyla tamamlamış, PricewaterhouseCoopers, Bakaran Nas S.M.M.M. A.Ş.'nde denetçi olarak meslek hayatına başlamıştır. 2001 yılında Serbest Muhasebeci Mali Mükavir ünvanı ile Doğan Yayın Holding'de kademli mali kontrol uzmanı olarak göreve başlayan Kıci Tarē 2004 yılından itibaren Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.'nde Mali Kontrol ve Yatırımcı ilişkileri müdürü olarak çalışmakta olup, 2014 yılındaki organizasyonel yapılandırma ile Finans ve Yatırımcı İlişkileri Müdürü olarak atanmıştır. Kıci Tarē Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı ve Sermaye Piyasası Kurulu Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı ile Kamu Gözetimi Kurumu Bağımsız Denetçi ünvanı sahibidir.

CURRICULUM VITAE

Born in 1975 in İstanbul, Kıci Tarē has graduated from İstanbul American Robert College in 1992. She graduated from Boğaziçi University Department of Economics and Administrative Sciences in 1996 and started her MBA in Koç University in the same year. After completing her MBA in 1998, she started her career as an auditor in PricewaterhouseCoopers in 1998 and continued to work there until 2001. Having obtained her CPA degree, she continued her career as a senior financial controller in Doğan Media Holding in 2001. In 2004, she was promoted as Financial Control and Investor Relations Manager of Hurriyet Newspaper, a subsidiary of Doğan Media Holding. She has worked as the Financial Control and Investor Relations until the end of 2014 and became the Finance and Investor Relations manager during the reorganization of roles. In addition to being a CPA, Kıci Tarē holds Capital Market Board Corporate Governance and Capital Market Board Advanced Level degrees as well as being an Independent Auditor approved by Public Oversight Accounting and Auditing Standards Authority (KGK).