

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜ VE ÖRGÜT YAPILARINA
ETKİSİ: TÜRKİYE'DE TELEVİZYON İŞLETMELERİ**

DOKTORA TEZİ

SEVİM KOÇER

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

DANIŞMAN: PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ- 2009

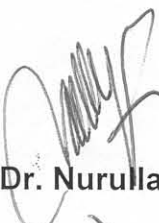
T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜ VE ÖRGÜT YAPILARINA ETKİSİ:
TÜRKİYE'DE TELEVİZYON İŞLETMELERİ

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: SEVİM KOÇER

Tezin Kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 15.04.2009/ 2009-09


Prof. Dr. Nurullah GENÇ


Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS


Prof. Dr. Hülya YENGİN


Prof. Dr. Engin YILDIRIM


Prof. Dr. Tansu SAY

KOCAELİ- 2009

ÖNSÖZ

Medya alanında yaşanan dönüşümü ortaya koymak amacıyla bu konuyu seçmiştim. Bu alanda çalışmanın zorlukları olacağını düşünüyordum. Nitekim televizyon kanallarının yöneticileri ile görüşmek için girişimlerim başladığında yanılmadığımı gördüm. Hiçbir kanal randevu talebimi kabul etmiyordu. Bunun üzerine akademisyen hocalarımla görüşerek referans olmalarını istedim. Ancak bu şekilde orta kademe yöneticiler ile randevu ayarlayabildim. Zor bir çalışmanın üstesinden gelmemde katkıları olan fakültemin hocalarına teşekkürü borç bilirim.

Benimle görüşmeyi kabul eden ve telefon ajandalarını cömertçe benimle paylaşan Show TV'den Neşe Toptaş'a, D Production'dan Lale Eren'e, Lacivert Yapım'dan Çiğdem Savaşcıoğlu'na, genç yaşta hayatını kaybeden Fox TV'den Müzeyyen Tüzün'e, Can Bilgili ve Prof. Dr. Özden Cankaya hocama yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Danışmanın Prof. Dr. Nihat Erdoğan, tezimin nüshalarını tekrar tekrar okumuş, kitap ve makaleler getirerek, titiz bir çalışma yapmam için sürekli yönlendirmiştir. Bu nedenle katkılarından dolayı kendisine minnettarım.

Bölümde yoğun işler arasında işlerimi üstlenerek çalışmam için bana zaman yaratan bölüm arkadaşlarıma, tezimi okuyarak değerli fikirlerini benimle paylaşan bölüm hocalarıma, bölüm başkanım Prof. Dr. Füsun Alver'e, dekanım Prof. Dr. Hülya Yengin'e ve diğer meslektaşlarıma binlerce kere teşekkür ediyorum.

Yoğun tez çalışmam nedeniyle kendisinden çaldığım zaman ve ilgiden dolayı oğlum Hakan Koçer'e, çalışmamı tamamlamam için teşvikleri ve yılmadan yaptığı kaynak yardımları için eşim Halil Koçer'e sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	
ABSTRACT.....	VI
KISALTMALAR	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜNDE BASKIN TEORİLER

1.1.Endüstriyel Organizasyon Teorisi.....	9
1.2. Yeni Kurumsal Teori.....	16
1.2.1.Yeni Kurumsal Teori’de Kurumsal Değişim	17
1.2.2.Yeni Kurumsal Teori’de Örgütsel Alan.....	21
1.2.3.Yeni Kurumsal Teori’de Efsane ve Meşruluk	24
1.2.4. Yeni Kurumsal Teori’de Eşbiçimlilik.....	27
1.3.Yapılaşma Teorisi ve Beraber Evrim Teorisi.....	33
1.3.1. Yapılaşma Teorisi	33
1.3.2. Beraber Evrim Teorisi.....	37
1.3.2.1. Beraber Evrim Dinamikleri.....	44
1.3.2.2.Beraber Evrim Sürecinde Söndürme Mekanizmaları.....	48
1.4. Örgüt Çevre İlişkisinde Diğer Teoriler	50
1.5. Yeni Yönetim Teorileri	54
1.5.1. Temel Yeteneklerin Kullanımı Teorisi	56
1.5.2. Dış Kaynak Kullanımı Teorisi	57
1.5.3. Şebeke Örgütü Teorisi	60

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ALAN VE DÖNÜŞÜMÜ

2.1. Örgütsel Alanın Tanımı Ve Unsurları.....	68
2.1.1. Örgütsel Alanın Tanımı	68
2.1.2. Rakipler	75
2.1.3. Yasal Düzenleyici Aktörler.....	79
2.1.4. Tüketiciler	85
2.1.4.1. İzleyiciler.....	86
2.1.4.2. Reklam Verenler ve Reklam Ajansları.....	88
2.1.4.3. İzleyici Ölçüm Kurumları.....	94
2.1.5. Temel Tedarikçiler	97
2.2. Televizyon İşletmesi Örgütsel Alanında Dönüşüm	104
2.2.1. Sahiplik Yapısı Bakımından Örgütsel Alanın Dönüşümü	104
2.2.2. İçerik Oluşturma Bakımından Örgütsel Alanın Dönüşümü.....	138
2.2.2.1. Program Yapısında Dönüşüm.....	138
2.2.2.2. Yayın Akışı Düzenlemelerinde Dönüşüm.....	150
2.2.3. Örgüt Yapısı Bakımından Örgütsel Alanın Dönüşüm	156

3. BÖLÜM

TELEVİZYON İŞLETMESİ ÖRGÜT YAPISINDA DÖNÜŞÜM

3.1. Televizyon İşletmesi Geleneksel Örgüt Yapısı.....	167
3.1.1. Örgüt Yapısı Unsurları	168
3.1.2. İş Grupları	173
3.1.2.1. Yaratıcı İşler.....	174
3.1.2.2. Teknik İşler.....	179
3.1.2.3. İdari İşler.....	180
3.2. Televizyon İşletmesi Örgüt Yapısında Dönüşüm	181

3.2.1. Televizyon İşletmesi Fonksiyonel Örgüt Yapısı.....	
3.2.2. Televizyon İşletmesi Matriks Örgüt Yapısı	185
3.3. Televizyon İşletmelerinin Evrimleşme Sonrası Örgüt Yapısı	190
3.3.1 Televizyon İşletmelerinin Temel Yetenekleri.....	191
3.3.2. Televizyon İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	193
3.3.3. Televizyon İşletmesi İşlevlerinin Ayrışması.....	196
3.3.4. Televizyon İşletmesi Şebeke Örgüt Yapısı	198
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	211
EKLER	222
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	243

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜ VE
ÖRGÜT YAPILARINA ETKİLERİ:
TÜRKİYE’DE TELEVİZYON İŞLETMELERİ

ÖZET

Türkiye’de televizyon yayıncılığı uygulamaları pek çok Avrupa ülkelerindeki ile benzerlik göstermektedir. Devlet mülkiyetinde kamu hizmeti yayıncılığı ile başlayan televizyon yayıncılığı, özel televizyonların açılması ile büyük bir dönüşüm yaşamıştır.

Tezin amacı Türkiye’de özel televizyon işletmelerinin örgütsel alanda tarihsel süreçte yaşadığı sahiplik yapısında, örgüt yapısında ve içerik oluşturmada yaşadığı dönüşümü; bu dönüşümde rol oynayan faktörlerin etkileşimini inceleyerek ortaya koymaktır. Bu nedenle tezin temel problem cümlesi; “Türkiye’de ulusal çapta yayın yapan özel televizyon işletmelerinin içinde bulunduğu örgütsel alanın örgütlenmesi, örgütsel alanda yaşanan kurumsal değişim ve televizyon işletmeleri örgüt yapılarındaki etkilerinin ortaya konmasıdır.” Özel televizyon işletmelerinin örgütsel alanında yaşanan dönüşümünde: kritik dönemler ve kurumsal değişime etkileri; örgütsel alanın nasıl örgütlendiği; örgütsel alanda baskın konumdaki aktörlerin neler olduğu; özel televizyon işletmelerinin örgütsel alandan kaynaklanan baskı nedeniyle hangi tür dönüşüme uğradığı; örgütsel alandaki beraber evrim sürecinin televizyon işletmesi örgüt yapılarına etkileri ortaya konmaktadır.

Bu sorulara yanıt bulmak amacı ile Türkiye’de özel televizyon işletmelerinin gelişimi tarihi süreçte incelenmiştir. Ayrıca Kanal D, ATV, Show TV, Samanyolu TV, Fox TV, Star TV, CNN Türk ve NTV örgüt yapıları, program yapıları, yayın akışları incelenmiştir. Bu tezde toplanan veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz yöntemi ile elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın temel bulguları dört başlık altında toplanabilir. Kuruluşundan günümüze değin geçen süreçte özel televizyon işletmeleri örgütsel alanında sahiplik yapısı genellikle devlet müdahaleleri, bazen de mali yetersizlikler nedeni ile büyük dönüşüm geçirmiştir. Alanda baskın aktörler Doğan, Çukurova, Çalık ve Doğuş grupları ve devlettir. İkinci bulgu, televizyon işletmeleri içerik yapıları ve yayın akışlarında yaşanan eşbiçimliliklerdir. Genellikle aynı profesyonel yönetici ve çalışanların kanallar arasında transferi nedeniyle kanalların içerik yapısında normatif

eşbiçimlilik yaşanmaktadır. Kanallar, içerik oluşturmada birbirlerinin yayın akışlarını dikkate aldıklarından dolayı rekabetçi eşbiçimlilik de yayın akışlarında görülmektedir. Diğer önemli bir bulgu, televizyon örgüt yapılarında yaşanan dönüşümdür. Televizyon işletmelerinin insan kaynakları, reklam, teknik hizmetler, mali ve idari işler bölümleri bağlı bulundukları grup bünyesinde üst birimler içinde yapılanmakta ve tüm medya örgütlerine matriks bir şekilde hizmet vermektedir. Dördüncü bulgu, televizyon işletmelerinin artan bir oranda dış kaynak kullanımı nedeni ile iş yaptığı firmalar ile şebeke örgütü oluşturmalarıdır. Televizyon işletmeleri, program ve dizileri aldığı bağımsız yapım şirketleri ile uzun yıllar sürececek bir işbirliği içine girmektedir. Böylece şebeke örgütü içinde televizyon işletmeleri bir aracı işletme gibi davranmaktadırlar.

Örgütsel alanda televizyon işletmeleri; reklam veren, rating ölçüm kurumları, sponsorlar, yapım şirketleri ve devlet ile olan karşılıklı bağımlılığa dayanan etkileşimi sonucu beraber evrim geçirmektedirler. Bu süreç dinamiktir, doğrusal olmayan bir şekilde ve pozitif geri besleme süreci ile örgütsel alan sürekli dönüşüm geçirmektedir.

Tezi Hazırlayan : Sevim Koçer
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nihat Erdoğan
Tez Kabul Tarih ve No : 15.04.2009/ 2009-09
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nurullah Genç, Prof. Dr. Nihat Erdoğan,
Prof. Dr. Hülya Yengin, Prof. Dr. Engin Yıldırım, Prof. Dr. Tansu Say

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**THE TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL FIELD AND ITS
EFFECTS ON THE ORGANIZATION STRUCTURES: TELEVISION
ENTERPRISES IN TURKEY**

ABSTRACT

The practices of television broadcasting in Turkey are similar to the ones in many European countries. TV broadcasting, which started as public ownership to conduct public services, has been greatly transformed with the emergence of private television stations.

The aim of this thesis is to explore the historical development of the private television enterprises in terms of their organizational ownership structures along with the transformations that took place in their organization structure and content formation. The thesis also aims at identifying and analyzing the factors that have played an important role throughout this transformation process. That is why the core of this thesis is “to organize the organizational field of the Turkish private television enterprises that have nationwide broadcast; to observe the institutional changes in their organization structure and to present the effects of such transformations. Therefore, this study concentrates on the key factors in this transformation in the organizational field of the private TV enterprises such as the critical periods and their effects on institutional changes; the way the organizational field is organized; the dominant actors in the organizational field; the nature of the transformation the television station undergoes due to pressure in the organizational field; the effects of the coevolution process in the organizational field on the structure of television enterprises.

In order to deal with these issues, this study explores the development of private television enterprise in its historical context in Turkey. In addition to this, the organization structure, the nature of the programmes and the TV schedule of Kanal D, ATV, Show TV, Samanyolu TV, Fox TV, Star TV, NTV and CNN Türk have been examined. The collected data have been analysed with descriptive analysis. The results of the descriptive analysis have been summarized and interpreted under the headings that have been previously determined.

The fundamental findings of the research can be categorized into four headings. The first finding is that, since the foundation of the private TV enterprises, organizational ownership structures usually have been exposed to several changes due to state intervention, and sometimes due to financial inadequacy. The leading enterprises in the field are the state, Doğan Holding, the Çukurova Holding, Çalık Holding, and Doğu Holding. The Second finding is the isomorphism in the broadcast content and schedule. Normative isomorphism has usually been because of the transfer of the same managers and employees among the channels. The fact that each TV enterprise organizes its TV schedule by taking into consideration the TV schedule of the rival enterprises leads to competitive isomorphism. Another importing result is the transformation in the organization structures of the TV enterprises. Departments like human resources, administrative and financial affairs, advertising and technical services, have been positioned within the upper units in their groups companies and they provide service to all media organizations via matrix. The last finding is that television enterprises generate network organization due to an increase in outsourcing. The TV enterprises cooperate, with interdependent production companies from which they buy programmes and serials. Such cooperation may last for several years. This is how the TV enterprises function like intermediary enterprises within the network organization.

In conclusion it can be said that the TV enterprises, in terms of their organizational structures, coevolve together with the advertisers, the rating watch institutions, the sponsors, the production companies, the news agents and the state due to mutual dependence and interaction. This process is a dynamic one. The organizational field is open to transformation because of its nonlinear nature and positive feedback.

Tezi Hazırlayan : Sevim Koçer
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nihat Erdoğan
Tez Kabul Tarih ve No : 15.04.2009/ 2009-09
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nurullah Genç, Prof. Dr. Nihat Erdoğan,
Prof. Dr. Hülya Yengin, Prof. Dr. Engin Yıldırım, Prof. Dr. Tansu Say

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE : Araştırma Geliştirme
BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CSA : görsel işitsel yüksek konseyi
DYH: Doğan Yayın Holding
DTH : Doğrudan Eve Uydu Yayıncılığı
EO: endüstriyel organizasyon
FCC : federal iletişim komisyonu
FİYAP : film yapımcılar derneği
FİLMYÖN : film yönetmenleri derneği
ITC : Independent Television Commission
ITU : Uluslar Arası Telekomünikasyon Birliği
TÜRKSAK : Türkiye Sinema ve Audiovisuel Kültür Vakfı
MESAM : Türkiye Musiki Eserleri Sahipleri Meslek Birliği
MMDS: Mikrodalga Çoklu Dağıtım Sistemi
MÜYAP : Bağlantılı Hak Sahibi Fonogram Yapımcıları Meslek Birliği
OFCAM: Office Of Communication
ÖİB: Özelleştirme İdaresi
POPSAV : Popüler Müzik Sanatı Vakfı
PTT : Türkiye Posta Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü
RTÜK: Radyo Ve Televizyon Üst Kurulu
RTYK: Radyo Ve Televizyon Yüksek Kurulu
SCP: Structure, Conduct, Performans
SESAM: Türkiye sinema eserleri sahipleri meslek birliği
SODER : sinema oyuncular derneği
TRT : Türkiye Radyo Televizyonları Kurumu
TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TMSF : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TGM: Telsiz Genel Müdürlüğü
TV : Televizyon

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Endüstriyel Organizasyon Teorisi	10
Şekil 1.2. Örgütsel Alanda Kurumsal Uygulamaların Değişim Döngüsü.....	22
Şekil 1.3. Efsaneler, Meşruluk ve Örgütün Hayatta Kalması.....	25
Şekil 1.4. Yapılaşma Teorisi: İlişkisel Gelişme.....	34
Şekil 1.5. Kurumsallaşma Sürecinde Eylem, Kurallar ve Rutinler.....	36
Şekil 1.6. Firmanın Beraber Evrimi, Endüstrisi ve Çevresi.....	40
Şekil 1.7.Yeni Örgüt Biçimlerinde Beraber Evrim Yapısı.....	41
Şekil 1.8. İçsel Şebeke Örgütü.....	63
Şekil 1.9. Kararlı Şebeke Örgütü.....	64
Şekil 1.10. Hareketli Şebeke Örgütü.....	66
Şekil 2.1.Medya Ortamı.....	70
Şekil 2.2. Televizyon İşletmesi Örgütsel Alanı.....	74
Şekil 2.3. Medya Tüketicileri.....	86
Şekil 2.4. Medya ve Reklam Veren Arası Pazarlık Gücünün Evrimi.....	92
Şekil 2.5.Türkiye’de Radyo ve Televizyon Alanında Sistem Değişimi Modeli.....	110
Şekil 3.1.Yapımcı ve Yapım Ekibi.....	175
Şekil 3.2. Televizyon İşletmesi Fonksiyonel Örgüt Yapısı.....	182
Şekil 3.3.Televizyon İşletmesi Matriks Örgüt Yapısı.....	187
Şekil 3.4. Televizyon Yapım Ekibi	189
Şekil 3.5.Televizyon İşletmelerinde Merkezi Yönetim.....	196
Şekil 3.6. Doğan Yayın Holding Matriks Yapısı.....	197
Şekil 3.7. Televizyon işletmesi Proje Şebekesi.....	199
Şekil 3.8. Televizyon İşletmesi Projeleri, Proje Şebekeleri ve Örgütsel Alan	201
Şekil 3.9. Televizyon İşletmeleri İstikrarlı Şebeke Örgütü.....	202
Şekil 3.10. Kanal D Şebeke Örgütü.....	204
Şekil 3.11. Show TV Şebeke Örgütü.....	206
Şekil 3.12. ATV Şebeke Örgütü.....	209

TABLolar LİSTESİ

Tablo1.1. Beraber Evrim Sürecinin Özelliği.....	42
Tablo 1.2. Ekonomik Dönemler ve Örgütsel Evrim.....	55
Tablo 1.3. İşletmenin Varlıkları, Yetenekleri ve Temel Yetenekleri İlişkisi.....	56
Tablo 2.1. 2008’de Türkiye’deki Ulusal ve Bölgesel Televizyon Kanalları.....	77
Tablo 2.2. 2008’de Türkiye’deki Tematik Televizyon Kanalları.....	79
Tablo 2. 3. Televizyonlar ve Yapım Şirketleri	102
Tablo 2.4. Türkiye’deki En Büyük Yapım Şirketleri.....	103
Tablo 2.5. Gelişmiş Ülkelerde Televizyon Kanalları.....	107
Tablo 2.6. Medyada Yoğunlaşma ve Çeşitlenme Süreçleri.....	135
Tablo 2.7. 16-24 Nisan 1994 Tarihlerinde Televizyon Programı Türleri	141
Tablo 2.8. Yarışma Programlarının Dönüşümü.....	146
Tablo 2.9. 16- 22.04.2007 Tarihlerinde Televizyon Programı Türleri.....	148

GİRİŞ

Küreselleşme, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, kuralsızlaşma süreci ve iletişim alanında yaşanan dönüşüm; televizyon işletmeleri örgütsel alanını da dönüşüme uğratmıştır. Televizyon işletmelerinde ticari yayıncılık sistemi tüm dünyada yaygınlaşmakta, devletin televizyon yayıncılığı alanındaki sıkı düzenlemeleri gevşetilmekte ve televizyon alanında yoğunlaşmalar yaşanmaktadır. Tüm dünyada televizyon yayıncıları eğlence (dizi, yarışma ve magazin programları) ağırlıklı program yapısını tercih etmektedir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de benzer gelişmeler yaşanmaktadır. Özel televizyon işletmeleri 1990’lı yılların başında arka arkaya kurulmuştur. Böylece Türkiye’de pek çok ülkede olduğu gibi karma bir yayıncılık sistemi oluşmuştur. Tarihsel süreçte özel televizyon işletmeleri örgütsel alanında sahiplik yapısı diğer ülkelerden farklı olarak Türkiye’de genellikle devlet müdahaleleri sonrasında büyük dönüşüm geçirmektedir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda uydu yayıncılığı ve dijital platformların devreye girmesi ile kanal sayısında büyük artışlar yaşanmıştır. Yeni açılan kanallar daha çok tematik kanallardır. Televizyon işletmeleri örgütsel alanı az yoğunlukta bir piyasa yapısına sahiptir. Aktörler arasında rekabeti azaltmaya yönelik ortak girişimler bulunmaktadır. Alanda baskın konumdaki birkaç aktör tarafından reklam gelirinin çoğu paylaşılmaktadır.

Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanında baskın konumda olan aktörler çoklu seviyede ve karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve örgütsel alanın dönüşümüne neden olmaktadır. Televizyon işletmeleri örgütsel alanında etkin olan aktörler; televizyon kanalları ve dahil oldukları grup yönetimi, iktidar, düzenleyici kuruluşlar, izleyici, reklam veren, reklam ajansları ve yapım şirketleridir.

Türkiye’de iletişim alanında yapılan çalışmalardan, Türkiye’de Medyanın Dönüşümü,¹ Medya Politikaları,² Türkiye’de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri³ ve Medya Ekonomisi ve Türkiye Örneği⁴, adlı kitaplarda Türkiye’de medya alanında yaşanan gelişmeler, iletişim politikaları ve mülkiyet yapıları medya ekonomik politik yaklaşımı ile incelenmektedir. Kitle Medyasının Ekonomi Politikası Rızanın İmalatı⁵ adlı kitapta Herman ve Chomsky ABD kitle iletişim araçlarını medya ekonomik politik yaklaşımla ele almaktadır. Kitle iletişim araçlarında medya ekonomik politik yaklaşım ile siyasal iktidarın medya içeriğine olan etkisini ele alınmaktadır. Bu tezde ise farklı olarak yönetim ve organizasyon bakış açısı ile işletme teori ve kavramları ışığında Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanında yaşanan dönüşüm incelenmektedir.

Televizyon işletmesi örgütsel alanında yaşanan gelişmeleri açıklamada Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori, Beraber Evrim Teorisi ve Şebeke Örgüt Teorisi’nin ilkeleri ve kavramları örtüşmektedir. Bu teorilerin temel ilkelerini kısaca anlatmak gerekmektedir.

Endüstriyel Organizasyon Teorisi’nde temel prensip, piyasa yapısının firmanın yönetimini; firmanın yönetiminin de piyasanın performansını etkilemesi üzerinedir. Piyasa yapısını tanımlayan değişkenler; piyasanın tekelleşme derecesi, pazarda bulunan ürün farklılaştırmasının derecesi, endüstriye girmek isteyen ve giriş engelleriyle yüzleşen firma oranı, bir firma endüstriyi terk etmek istediğinde çıkışta karşılaşacağı engeller, dikey olarak birleşmiş firma oranı ve holdingleşmedir. Piyasa yapısını oluşturan bu unsurların firmanın yönetim fonksiyonunu etkilediği varsayılmaktadır. Firmanın yönetim unsuru; fiyat davranışı, ürün stratejisi, reklam stratejisi, yatırım stratejisi, AR-GE ve ortak stratejilerin uygulanmasını içermektedir. Firma yönetimi, piyasa yapısına bağlı olarak performansı etkileyecek olan bu değişkenleri kullanmaktadır. Firmanın performans unsurlarının başında karlılık

¹ D. Beybin Kejanlıoğlu, **Türkiye’de Medyanın Dönüşümü**, (Ankara: İmge Kitabevi, 2004)

² D. Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, der., **Medya Politikaları. Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, (Ankara: İmge Kitabevi, 2001)

³ Gülseren Adaklı, **Türkiye’de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri**, (Ankara: Ütopya, 2006)

⁴ Alev Söylemez, **Medya Ekonomisi ve Türkiye Örneği**, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1998)

⁵ Edward S. Herman ve Noam Chomsky, **Kitle Medyasının Ekonomi Politikası Rızanın İmalatı**, (İstanbul: Aram Yayıncılık, 2006)

gelirken, diğer unsurları dağıtımda ve üretimde etkinlik, teknolojik gelişmeler, adaletin ve kültürel hedeflerin sağlanmasıdır.

Yeni Kurumsal Teori'nin temel tezi; örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde bulundukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre; kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte; bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Aynı örgütsel alanda yaşayan örgütler benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından dolayı yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedirler.

Beraber Evrim Teorisi'ne göre beraber evrimin olması için dinamik bir bağlam içinde faaliyet gösteren içsel aktörler gereklidir. Aktörlerin heterojen, uyum/öğrenme, bağlantılı olma, etkileşimli olma ve karşılıklı birbirini etkileyebilme özellikleri bulunmalıdır. Örgütler, endüstriler ve çevreler beraber evrim geçirmektedir. Beraber evrim sistemine göre; örgütler bir tarihi bağlam içinde çalışmaktadır. Beraber evrimde bir değişkendeki değişim, diğer bir değişkende oldukça büyük bir değişim üretebilmektedir. Örgütler sistematik olarak çevrelerini etkilemektedir; temelde diğer örgütlerden oluşan örgütsel çevre sonra örgütleri etkilemektedir. Bu tekrarlayan etkileşim karşılıklı bağımlılıkla ve nedensellik döngüsü ile sonuçlanmaktadır. Her bir firma diğerini etkilemekte ve sonra diğerinin davranışından da etkilenmektedir.

Şebeke Teorisi'ne göre, bir örgütte bulunan temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir örgütün konusudur. Rekabetçi iş çevresinde ortaya çıkan bu örgüt tipleri açık sistemler olarak faaliyetlerini sürdürmekte ve örgütün çevresiyle olan ilişkileri önem kazanmaktadır. Şebeke üyeleri birbirlerinden fiziksel olarak uzak olsa bile birbirlerinden haberdar olmakta, bilgi ve tecrübelerini paylaşabilmektedirler. Şebeke örgütün yapılanması için öncelikle örgütlerin temel yeteneklerinde uzmanlaşmaları, sonra temel yetenekleri dışındaki işleri başka firmalardan almaları ve son olarak da örgütlerin bir aracı gibi davranarak işletmenin işlevlerini bağımsız işletmelere yaptırmaları gerekmektedir.

Örgütsel alanın sahiplik yapısının dönüşümünde Endüstriyel Organizasyon Teorisi; alanın içerik oluşturma ve örgüt yapısının evriminde ise Yeni Kurumsal Teori ve Beraber Evrim Teorisi çerçevesi kullanılmaktadır. Örgütün, örgütsel alandan etkilenmesi sonucunda geldiği son durum ise Şebeke Örgüt Teorisi ile açıklanmaktadır.

Bu tezde izlenen yöntem ve kuramlara benzer iki çalışmadan bahsedebiliriz. Bunlardan ilki, Leblebici ve arkadaşlarının; “Institutional Change and The Transformation Of Interorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry” adlı çalışmaları ile ABD’de radyo endüstrisinin bir örgütsel alanda nasıl kurumsal uygulamalarının zaman içinde değiştiğini araştırmasıdır. Leblebici ve arkadaşları kurumsal bir çalışmada öncelikle örgütsel alanın tanımlanması gerektiğini vurgularlar. Alanda yaşanan dönüşümün ortaya konmasında; alan içindeki katılımcılar arasındaki temel bağımlılığın, bu bağımlılığın başarılı örgütlenmesinin her bir aşamada baskın oyuncuyu yeniden tanımlamasının, bu oyuncuların rekabet ettiği kritik kaynakların ve işgörme araçlarının yeniden tanımlaması süreçleri incelenmektedir.⁶

Benzer başka bir çalışma Windeler ve Sydow’un “Project Networks and Changing Industry Practices- Collaborative Content Production In The German Television Industry” adlı çalışmasıdır.⁷ Alman televizyon endüstrisinde yaşanan değişim, tarihsel bir bakışla incelenmiştir. Windeler ve Sydow bir yapısalcı bakışla endüstri uygulamaları ile örgüt uygulamalarının karşılıklı bir etkileşim içinde birbirini etkilediğini ve beraber evrim geçirdiğini ifade etmektedir. Almanya’da özel televizyonların kurulması ile örgütsel alanın yıkıcı bir değişim geçirdiği; bunun sonucunda kamu yayıncılığı ve özel yayıncılıkta içerik üretim uygulamalarında yaşanan değişim ortaya konmaktadır.

⁶ Hüseyin Leblebici, Gerald R. Salancik, Anne Copay, Tom King, “Institutional Change And The Transformation Of Interorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry,” **Administrative Science Quarterly**, 36, 3, (Sept. 1991): 333-363.

⁷ Arnold Windeler ve Sydow Jörg, “Project Networks And Changing Industry Practices- Collaborative Content Production in The German Television Industry,” **Organization Studies**, Jg. 23, (2002):215-227

Tezde bu iki makaleden farklı bazı yönler bulunmaktadır. Leblebici ve arkadaşları radyo endüstrisinin dönüşümünde sadece içsel mekanizmalar olan uygulamalar, gelenekler ve anlaşmalara değinmiştir. Windeler ve Sydow özel televizyon işletmelerinin kurulması ile program üretim mekanizmasında yaşanan değişime yoğunlaşmaktadır. Bu tezde bu çalışmalardan farklı olarak örgütsel alanın dönüşümünde etkili olan faktörler, hem mikro hem de makro süreçler bakımından ve bu dönüşümün örgüt yapısına etkileri bakımından incelenmektedir.

Tezin konusu; Türkiye’de televizyon işletmeleri örgütsel alanının dönüşümü ve bu dönüşümün televizyon örgüt yapılarına etkisi nasıldır sorusuna yanıt aranmasıdır. Bu nedenle tezin temel problem cümlesi; “Türkiye’de ulusal çapta yayın yapan özel televizyon işletmelerinin içinde bulunduğu örgütsel alanın örgütlenmesi, örgütsel alanda yaşanan kurumsal değişim ve televizyon işletmeleri örgüt yapılarındaki etkilerinin ortaya konmasıdır.” Tezin alt problemleri: Özel televizyon işletmelerinde tarihi süreçte yaşanan kritik dönemler kurumsal değişimi nasıl etkilemiştir? Özel televizyon işletmeleri örgütsel alanı nasıl örgütlenmektedir? Örgütsel alanda baskın konumdaki aktörler nelerdir? Özel televizyon işletmeleri örgütsel alandan kaynaklanan baskı nedeniyle hangi tür dönüşüme uğramaktadır? Örgütsel alandaki beraber evrim süreci sonrasında televizyon işletmesi örgüt yapıları nasıl olmaktadır?

Tezin Yöntemi

Türk televizyon işletmesi örgütsel alanında yaşanan dönüşüm tarihi bir süreçte incelenmektedir. Bu çalışma, genel olarak televizyon işletmesi örgütsel alanının özellikleri ile ilgilendiğinden bir nitel araştırmadır. Nitel araştırma; kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; problemi oluşturan değişkenleri birbirinden bağımsız olarak incelemek yerine değişkenlerin birlikteliğini kabul etmektedir. Buna göre değişkenlerin birbirini etkilediği ve bu birlikteliğin ilgili değişkene gerçek anlam kazandırdığı varsayılmaktadır.⁸ Bu yaklaşımda, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel

⁸ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (Ankara: Seçkin, 2005), 44.

veri toplama yöntemlerinin kullanmakta ve olaylar doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmaktadır.⁹

Özel televizyon işletmelerinin kuruluşundan günümüze değin tarihsel süreçte sahiplik yapısı, program yapısı ve örgüt yapısında yaşanan dönüşüm ve günümüzdeki örgüt yapıları sektörde çalışan; konuda bilgi verecek unvan ve seviyede kişiler ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler ve literatür taraması ile ortaya konmuştur. Lider konumdaki kanallardan bazılarının müdür yardımcıları, program müdürleri, insan kaynakları müdürleri, halkla ilişkiler müdürleri ve diğer kademelerden pek çok yönetici ile görüşülmüştür. İlgili kurumların evrakları incelenmiştir. Bu evraklar; vizyon, misyon tanımlarının yer aldığı broşürler, televizyonlar ve yapım şirketleri ile ilgili internet siteleri, televizyon işletmelerinin çalışmasını düzenleyen yasa metinleri, RTÜK'ün internet sayfası, yazılı basın, periyodik yazılı kaynaklar (magazin, dergi vb.), televizyon işletmeleri ile ilgili referans kitaplar ve elektronik ortamda yer alan kaynaklar, görüşmeler sırasında açık uçlu soruların bulunduğu görüşme formları ve gözlem formu, televizyon işletmeleri örgüt şemalarıdır.

Bu tezde toplanan veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Daha çok geçmişle ilgili tarihsel konulu araştırmalar durum saptayıcı, betimleyici, tanımlayıcı araştırmalar olarak adlandırılmaktadır.¹⁰ Veriler önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiş; daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanmış ve yorumlanmıştır, neden-sonuç ilişkileri irdelenmiş ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.¹¹

Tezin Kapsamı

Tezin kapsamına; Türkiye'deki özel mülkiyetli ticari yayın yapan, ulusal çapta kapsama alanına sahip televizyon işletmeleri girmektedir. Kanal D, ATV, Show TV, Samanyolu TV, Fox TV, Star TV, CNN Türk ve NTV örgüt yapıları, program yapıları, yayın akışları incelenmektedir. Bu kanalların seçilmesinde bir neden de

⁹ Yıldırım ve Şimşek, 39.

¹⁰ Aysel Aziz, **Araştırma Yöntemleri Teknikleri ve İletişim**, (İLAD Yayın No: 3, 1990), 26.

¹¹ Yıldırım ve Şimşek, 224.

izlenme oranları bakımından lider konumda olmaları; ilk kurulan özel televizyon işletmelerinden olmalarıdır.

Tezin Kısıtlılıkları

TRT, serbest piyasa dinamikleri dışında kaldığı ve kamu hizmeti yayıncılığı yaptığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Özel televizyon işletmelerden lider konumda olan ve İstanbul'da konumlananlar ile görüşmeler yapılmıştır. Kanalların genel yayın yönetmenleri ve bazı kanalların genel müdürleri ile randevu talebimi kabul etmedikleri için görüşme yapmak mümkün olmamıştır. Kanallar ile ilgili finansal bilgilere ulaşamamış, bazı resmi evraklarını incelenememiş, personel hakkında detaylı bilgi alınamamıştır. İstanbul'da konumlanmış tüm kanallar ile randevu almak için yaptığım girişimler sonuçsuz kalmış; bunun üzerine referans kişiler aracılığı ile ancak randevu almam mümkün olmuştur. Televizyon kanallarının arşiv geleneği olmaması nedeni ile örgüt yapısı ve içerik yapısı ile ilgili geçmiş verilere ulaşmam mümkün olmamıştır. Ancak referans kitaplar, uzman kişiler ile yapılan görüşmeler, gazetelerin geçmiş sayılarının taranması, medya içerikli internet sitelerinin incelenmesi ile veri toplanmıştır.

Tezin birinci bölümünde örgüt ve çevresi ile olan etkileşimini analiz eden Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori, Beraber Evrim Teorisi, Temel Yeteneklerin Kullanımı Teorisi, Dış Kaynak Kullanımı Teorisi ve Şebeke Örgüt Teorisi ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tezin ikinci bölümünde Türkiye'de televizyon işletmesi örgütsel alanında yaşanan dönüşüm, yukarıda yer alan teoriler bakımından irdelenmektedir. İlk olarak örgütsel alanın unsurları olan tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici aktörler ve rakipler tanıtılmakta ve alana etkileri ortaya konmaktadır. İkinci olarak Endüstriyel Organizasyon Teorisi kavramları ile sahiplik yapısında; Yeni Kurumsal Teori ve Beraber Evrim Teorisi kavramları ile içerik oluşturmada ve örgüt yapısında yaşanan dönüşüm incelenmektedir.

Üçüncü bölümde televizyon işletmelerinin geleneksel örgüt yapıları ve evrimleşme sonrasında inşa edilen örgüt yapıları ortaya konmaktadır. Geleneksel örgüt yapıları incelenirken öncelikle örgüt yapısı unsurları, iş tanımları ortaya konmaktadır. Daha sonra örgüt yapısının geçirdiği dönüşüm; fonksiyonel ve matriks örgüt yapısı şeklinde incelenmektedir. Evrimleşme sonrasında ulaşılan yeni örgüt yapılarında temel yeteneklerin kullanımı, dış kaynak kullanımı, örgüt işlevlerinin ayrışması ve şebeke örgüt yapılarının uygulanması detaylı olarak yer almaktadır.

Son olarak sonuç ve öneriler bölümü ile Türkiye’de özel televizyon işletmelerinin örgütsel alanında yaşanan dönüşüm ve örgüt yapılarına olan etkileri ile ilgili bulgular ortaya konmaktadır. Alanın daha verimli ve etkili işleyişi için öneriler sunulmaktadır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜNDE BASKIN TEORİLER

Bu bölümde örgüt ve çevresi ile olan etkileşimi ve bu etkileşimin örgüt üzerindeki etkisi ile ilgilenen teoriler incelenmektedir. Literatürde örgüt ve çevresi ile olan etkileşimini inceleyen pek çok teori yer bulmaktadır. Bu tez kapsamında televizyon işletmeleri örgütsel alanında yaşanan değişimi açıklamada elverişli olduğu düşünülen Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori, Yapılaşma Teorisi, Beraber Evrim Teorisi ve Yeni Yönetim Teorileri genel başlığı altında Temel Yetenekler, Dış Kaynak Kullanımı ve Şebeke Örgüt Teorisi ele alınmaktadır.

1.1.ENDÜSTRİYEL ORGANİZASYON TEORİSİ

Endüstri, her zamanki alıcı gruplarına yedek mal ve hizmet sağlayan bir firma grubudur.¹² Endüstriyel organizasyon, birbirleri için yakın ikame mallar üreten firma grupları şeklinde tanımlanmaktadır.¹³ Endüstriyel Organizasyon Teorisi; “SCP Paradigması (Structure, Conduct, Performans: Yapı, Yönetim ve Performansı) çerçevesinde değerlendirilmektedir. Söz konusu paradigma yardımıyla piyasa aktörlerinin davranışlarını açıklayan belirli bir metodolojinin geliştirildiği düşünülmekte ve buradan hareketle piyasa sürecinin beklenen sonuçları hakkında karar verilmektedir. Teori; temelde firmaların içinde çalıştıkları piyasayı biçimlendirdikleri ama aynı zamanda aynı piyasa tarafından sınırlandırıldıkları,

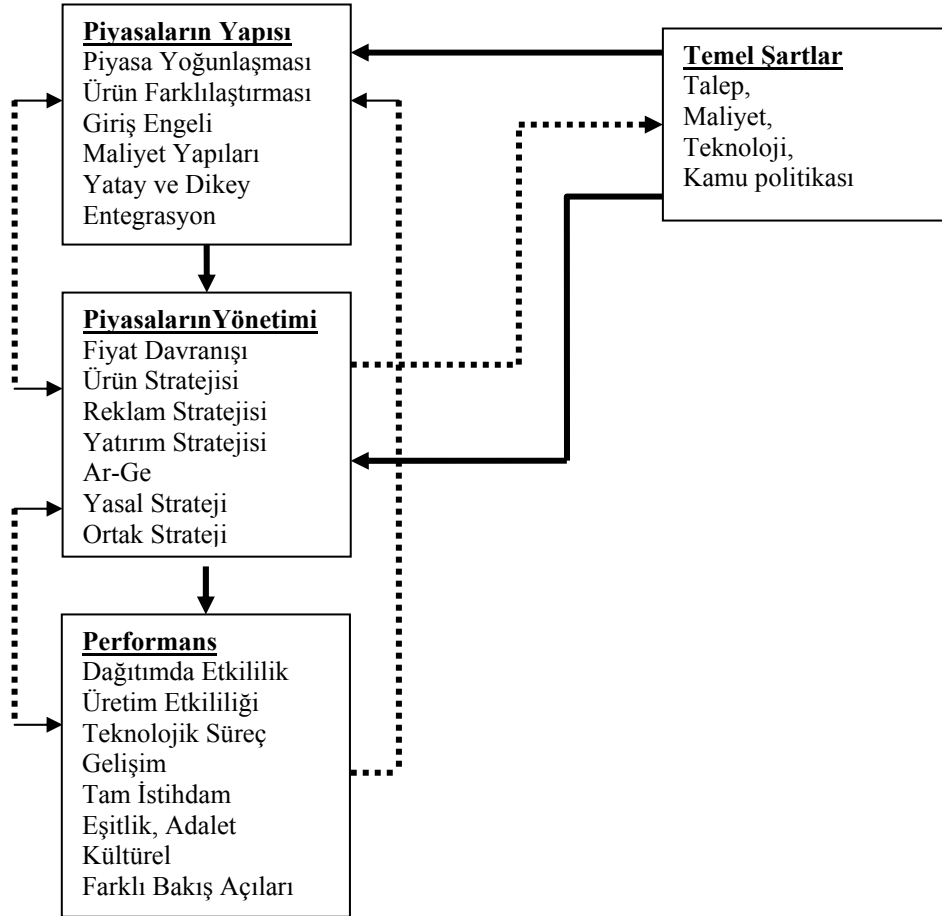
¹² Colin Hoskins, Stuart McFadyen ve Adam Finn, “Market Structure, Theory Of The Firm And Industrial Organization,” **Media Economics**, der. Colin Hoskins, Stuart McFadyen ve Adam Finn, (California: Sage, 2004), 142.

¹³ Windeler ve Sydow, 5.

etkilendikleri ve yönlendirildikleri varsayımına dayanmaktadır.¹⁴ Endüstriyel Organizasyon (EO) Teorisi'nin özünde piyasa performansının, firmanın davranışlarıyla belirlenmesi; firmanın davranışlarının da çeşitli piyasa yapısı değişkenlerince belirlenmesi yatmaktadır.¹⁵

Şekil 1.1

Endüstriyel Organizasyon Teorisi



Kaynak: Hoskins ve Diğerleri, 145., Söylemez, 10.

Endüstriyel Organizasyon Teorisi'nde yer alan unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkiler şekil 1.1'de ayrıntılı olarak yer almaktadır. Piyasa yapısı, yönetim ve performans arasında hayati bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre piyasa yapısı firmanın yönetimini; firmanın yönetimi de endüstri performansını etkilemektedir. Piyasa yapısı ile ilgili değişkenler dışsal iken; yönetim ve performans değişkenleri içsel

¹⁴ Alev Söylemez, **Medya Ekonomisi ve Türkiye Örneği**, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1998), 9.

¹⁵ Michael O. Wirth ve Harry Bloch, "Industrial Organization Theory And Media Industry Analysis," **Journal Of Media Economics**, 8 (2), (1995): 16.

olarak ele alınmaktadır.¹⁶ Yapı-Yönetim-Performans Paradigması, yönetimden çok yapı üzerinde ve firma stratejisine karşı kamu politikası uygulamalarında yoğunlaşmaktadır.¹⁷

Piyasa yapısı; pazarda yoğunlaşma ile tanımlanmaktadır. Bir piyasa yapısı, o piyasanın nasıl organize olduğunu göstermektedir.¹⁸ Piyasa yapısı; talep, maliyet, teknoloji ve endüstri konularındaki kamu politikaları ile ilgili temel şartlarla geniş ölçüde açıklanmaktadır.¹⁹ Pek çok değişken piyasa yapısını tanımlamada önemlidir.

Piyasa yapısını tanımlayan değişkenlerden ilki, pazardaki alıcıların ve satıcıların sayısı (piyasanın tekelleşme derecesi)'dir. Piyasalardaki üretim ve fiyatı etkileyen mülkiyet biçimleri, alıcı ve satıcıların sayısı ve göreceli büyüklükleri piyasanın sınıflandırılmasını etkilemektedir.²⁰ İkinci değişken, pazarda bulunan ürün farklılaştırmasının derecesidir. Üçüncü değişken, endüstriye girmek isteyip, giriş engelleriyle yüzleşen firma oranı (lisanslar aracılığıyla devlet kontrolünde giriş, franchising, patentler, kapsam ekonomisi ve ölçek ekonomisi gibi maliyetle ilişkili bariyerler gibi açık engeller)'dir. Dördüncü değişken; bir firma endüstriyi terk etmek istediğinde, çıkışta karşılaşacağı engeller (çıkışın beklenen maliyeti)'dir. Beşinci değişken; dikey olarak birleşmiş firma oranı (üretimin birden fazla aşamasını firmaların kontrol etme oranı)'dır. Son değişken; holdingleşmedir (pazardaki rekabetin büyük ekonomik holdingle aittir olması derecesidir).²¹

Piyasa yapısı unsurlarından olan ürün farklılaştırmasında; firma üründe yaptığı farklılaşmadan dolayı bir değer eklemekte; maliyete yapacağı katkıdan daha fazlasını müşteriden istemektedir. Medyanın hemen hemen tüm alanlarında (yazılı, görsel ve işitsel basın gibi yaratıcı endüstriler) üründe farklılaşmaya gidilmektedir.

¹⁶ Wirth ve Bloch, 16.

¹⁷ Arie Y.Lewin ve Henk W.Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," **Organization Science**, Vol 10, No:5, (1999): 521.

¹⁸ Söylemez, 10.

¹⁹ Hoskins ve Diğerleri, 155.

²⁰ Söylemez, 11.

²¹ Wirth ve Bloch, 16.

Piyasaya giriş engelleri, yeni firmaların piyasaya girmesini engellemektedir. Piyasaya giriş engelleri arasında maliyet koşulları, büyük ekonomik ölçek, teknik koşullar, çok ürün üreten firmaların olması bulunmaktadır. Örneğin Hollywood stüdyolarının dağıtımdaki baskın durumu, diğer film yapım şirketlerinin rekabetini zorlaştırmaktadır.²²

Piyasa yapısı değişkenlerinden olan şirketlerin büyümesinde çeşitli nedenler vardır. Bunlar; satıcı firmaya baskı uygulamak, diğer firmaları devre dışı bırakmak, büyüyen ürün veya hizmet talebini karşılamak, yeni teknolojiler ile üretim ve piyasa kapsamını arttırmak, yönetsel ve finansman gibi uygun kaynaklara sahip olmaktır.²³ Yatay ve dikey birleşmeler rekabetin azalması hatta yok olması sonucunu getirdiğinden çok önemlidir. Yatay birleşmeler ile üretim ve pazarlama maliyeti düşürülerek avantaj sağlanmaktadır. Dikey birleşmeler ile üretim zinciri içinde ham madde kaynağından malın tüketiciye ulaşmasına kadar olan süreç denetlenmektedir.²⁴

Son 25 yılda devralmalarla büyüyen çokuluslu yoğunlaşmalar, şirket ölçüsünde de büyümeye yol açmıştır. Aynı ürünü üreten şirketlerin birleşmesi Kanadalı iki büyük film ve TV stüdyosu olan Alliance ve Atlantis'in 1998'de birleşmesinde olduğu gibi bir yatay birleşmedir. Disney'in film dağıtım şirketi olan Miramax ve bir TV şebekesi olan ABC'yi satın alması dikey birleşmeye örnektir. Bu tür birleşmeler ve devralmalarda ekonomik ölçek, riskin azaltılması ve bir pazar gücüne ulaşmak önemli güdülerdir.²⁵

Piyasa yapısının ölçülmesinde çeşitli modeller kullanılmaktadır. Bu modeller HHI Endeksi, CR2, CR4 ve CR8'dir. HHI Endeksine göre piyasada bulunan tüm firmaların piyasa paylarının karesinin toplamı alınmaktadır. $HHI > 1.800$ ise endüstride yüksek yoğunluk; $HHI < 1.000$ ise düşük yoğunluk vardır. $1.000 < HHI < 1.800$ ise orta yoğunluk bulunmaktadır. Piyasadaki yoğunlaşmanın

²² Hoskins ve Diğerleri, 149.

²³ Robert G. Picard, **The Economics And Financing Of Media Companies**, (United States: Fordham University Pres, 2002), 193.

²⁴ Söylemez, 13.

²⁵ Hoskins ve Diğerleri, 154.

ölçümünde CR2, CR4 ve CR8 ölçeğinin kullanılması için sektördeki firmaların paylarının eşit ve %10 olduğu kabul edilir. CR2, ile 2 büyük firma; CR4 ile 4 büyük firmanın; CR8 ile 8 büyük firmanın hesaplanan piyasa paylarının yüzdesi ölçülmektedir. CR4 için %33 ve CR8 için %50'den itibaren piyasalar oligopol olarak kabul edilmektedir.²⁶

Endüstriyel Organizasyon Teorisi'nin yönetim unsuru; fiyat davranışı, ürün stratejisi, reklam stratejisi, yatırım stratejisi, AR-GE ve ortak stratejilerin uygulanmasını içermektedir. Firmaların fiyatlar üzerinde sahip olduğu sapma, endüstri yapısına bağlıdır. Firmalar tam rekabet endüstrisinde piyasa fiyatını kabul ederken ve oligopol yapıda ise fiyat belirlerken rakiplerinin nasıl tepki vereceğine dikkat etmektedir. Rekabet yoğun olduğunda yeni ürün geliştirmede AR-GE hayati önem taşımaktadır.²⁷ Reklamcılık, günümüzün tekeli eğilimlerinin olduğu koşullarda önemli bir rekabet aracıdır. Özellikle fiyat dışı bir rekabet gerektiren oligopolcü piyasa yapılarında, uzun dönemde firmalar, piyasa paylarını korumak amacıyla reklama büyük ölçüde başvurumaktadırlar.²⁸

Sonuçta EO ekonomistleri piyasa performansı ile ilgilidir. Herhangi bir endüstride her bir aktör kendi amaçlarını belirlemekte, düzenlemekte, kendi stratejisini takip etmekte, rekabet etmekte, kontrol etmekte ve işbirliği yapmaktadır.²⁹ Endüstriyel Organizasyon Teorisi'ndeki performans unsurlarının başında karlılık gelirken diğer unsurları dağıtımda ve üretimde etkinlik, teknolojik gelişmeler, adaletin ve kültürel hedeflerin sağlanmasıdır.³⁰

Üretim ve dağıtım etkinliği ile firmanın kıt kaynakları boşa kullanma oranını azaltması ve müşteri refahını maksimize edecek şekilde firmaların doğru miktar, kalite ve ürün karışımında üretim yapması amaçlanmaktadır. Teknolojik gelişme ile aynı kaynakları kullanarak üretimde bir artış sağlayan yeni süreçlerin kullanılması

²⁶ Hoskins ve Diğerleri, 146.

²⁷ Hoskins ve Diğerleri, 150.

²⁸ Söylemez, 14.

²⁹ Söylemez, 15.

³⁰ Hoskins ve Diğerleri, 151.

sağlanmaktadır. Tam istihdam ve gelirin eşit dağılımı da diğer performans göstergelerindendir.³¹

Şekil1.1’de, Endüstriyel Organizasyon Teorisi içinde yer alan yönetim, yapı, performans ve temel şartlar arasındaki ilişkinin doğrultusu; yapıdan yönetime ve performansa doğrudur. Bu doğrultu tek yönlü değildir. Örneğin ağır reklam masrafları potansiyel yeni girenler için maliyetleri arttırmaktadır. Teknolojik gelişme, yenilikçilik süreci biçiminde rakiplerin üstünde büyük bir maliyet avantajı sağlamak ve saldırgan fiyat politikası ile rakipler endüstri dışına itilmektedir. Bu durumda piyasa daha çok yoğunlaşmaktadır. Diğer yandan teknolojik ilerleme yeni rekabet biçimlerinin doğmasına izin vermektedir. Örneğin kablolu TV için DTH uydu ve MMDS (kablosuz ağ) gibi alanlarda rekabet doğmakta ve böylece pazarda yoğunlaşma düşmektedir. Endüstriyel Organizasyon Teorisi verimli çıktı ve kaynak yapılanması üzerine geniş bir şekilde yoğunlaşarak endüstrinin yeniden üretim ve kalkınmasına katkı yapan bir örgütü tasarlamaktadır.³²

Genellikle pazar yapısı ile ilgili değişkenlerin; firma yönetiminin ve sonra pazar performansının iyileştirilmesi amacıyla yapılan politik müdahaleler ile yönlendirildiği veya değiştirildiğine inanılmaktadır. Politika yapıcılar; firma yönetimi ve pazar performansını iyileştirmek için pazar yapısını değiştirdiğinde; buna bir “yapısal çözüm” olarak bakılmaktadır. Politika yapıcılar; davranışsal düzenlemeleri yapılandırarak firma yönetimini etkilediklerinde ise bu tür müdahalelere “yönetimsel” çözüm olarak bakılmaktadır.³³

Son dönemlerde medya piyasa yapısı ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışmaların dikkate değer özelliği; piyasa yapısının ölçümünde Endüstriyel Organizasyon Teorisi’nin etkisinin olmasıdır. Endüstriyel Organizasyon Teorisi’nde rekabetin rolüne yapılan vurgu, medya alanında bu teorinin kullanımını arttırmaktadır.

Bates, yerel TV istasyonlarını gözlemleyerek reklam veren ve izleyici piyasasındaki yoğunlaşmanın ölçülmesinde benzerlikleri ve farklılaşmaları incelemektedir. Bates

³¹ Hoskins ve Diğerleri, 151., Söylemez, 15.

³² Windeler ve Sydow, 7.

³³ Wirth ve Bloch, 16.

makalesinde reklam piyasasındaki yoğunlaşmanın, izleyici piyasasındaki yoğunlaşmayı kesin bir şekilde aştığını; çünkü reklam veren için değil izleyici için rekabet eden bir piyasanın olduğunu ifade etmektedir.³⁴

Oba ve Chan-Olmsted, makalelerinde program kaynakları, dikey entegre olmuş televizyon istasyonu grupları ve üye dağıtıcıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Oba ve Chan-Olmsted dağıtıcılarıyla dikey olarak birleşmiş çeşitli istasyonlar için program kaynaklarını incelemiş ve lider konumdaki televizyon istasyon gruplarının dikey olarak entegre olan dağıtıcılardan daha çok mal satın aldığını tespit etmiştir.³⁵

SCP Paradigması yeni örgüt teorisyenlerinin eleştirilerine maruz kalmıştır. Temel eleştirilerden ilki; performans ve yönetimin, pazar yapısını etkilediğinden dolayı pazar yapısının dışsal olarak belirlenememesidir. İkinci eleştiri; piyasa performansı çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle bağımsız değişken olarak kullanılması için tanımlanması ve ölçülmesi zordur. Diğer bir eleştiri; SCP Paradigması'nın çok büyük sayıda istikrarlı genel ilişkiyi kabul etmede başarısız olmasıdır. Ayrıca SCP Paradigmasının altını çizdiği varsayım (firma karını maksimize etmek için girişimde bulunması, firmanın tam bilgiye sahip olması, beğenilerin sabit olması) tam rekabetin, ideal pazar yapısı olduğu sonucuna götürmektedir. Bu durum ekonomistlerin SCP Paradigmasını reddetmesine neden olmaktadır.³⁶

Medya araştırmacıları, toplumda medyanın etkisini analiz ederken piyasa yapısının hayati rolüne yoğunlaşmaktadır. Endüstriyel Organizasyon Teorisi'nde endüstri alanının tam ve net olarak belirlenmesi önemlidir. Günümüzde bu sınırları çizmek zordur. Televizyon yayıncılığı ulusal çapta mı, yerel çapta mı ele alınmalıdır; bu durumu tespit etmek zordur. Endüstri içindeki yatay uygulamalara bakmak gerekmektedir. Televizyon için içerik üretimi, gösterimi ve dağıtımı ayrı birer endüstri olarak tanımlanabilir mi? Dijitalleşme ve yakınsama endüstri sınırlarını bulanıklaştırmıştır. Endüstriyel Organizasyon Teorisi çerçevesinde verilerin

³⁴ B.J. Bates, "Concentration In Local Television Markets," **The Journal Of Media Economics**, 6(3), (1993)

³⁵ Goro Oba ve Sylvia M. Chan-Olmsted, "Self-Dealing Or Market Transaction?: An Exploration Study Of Vertical Integration In The U.S. Television Syndication Market," **The Journal Of Media Economics**, 19 (2), (2006): 99-118.

³⁶ Wirth ve Bloch, 18.

sınırlanması zorlaşmıştır.³⁷ Endüstriyel Organizasyon Teorisi, endüstriyel yapı tarafından şekillenen yerleşik etkileşim sürecinin nasıl olduğunu; bu etkileşimin sırası ile nasıl üretildiğini ve bu yapının yeniden nasıl üretildiğini tatminkar şekilde açıklayacak kadar gelişmemiştir.³⁸

Endüstri Organizasyon Teorisi'nde son zamanlardaki gelişmeler, firmaların stratejik davranışlarının önemine vurgu yapmaktadır. Stratejik davranış bu modelde varsayılan piyasa yapısı-yönetim arasındaki ilişkiyi yıpratmaktadır. Piyasa yapısına uzun zamandır dışsal olarak karar verilmediğinden dolayı stratejik davranış, piyasa yapısını etkilemektedir. Düzenlemelerle daha az sınırlandırılan çevrelerde stratejik davranış, medya piyasalarının son yapısının belirlenmesinde gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.³⁹

1.2. YENİ KURUMSAL TEORİ

Yeni Kurumsal Teori, New Institutionalism, Neoinstitutional Teori, New Institutional Sociology, New Institutional Approach gibi ifadeler ile anılmaktadır. Bu çalışmada bu teoriler Yeni Kurumsal Teori adı ile anılmaktadır. Yeni Kurumsal Teori, kurumsallaşma sürecini sosyolojik bir boyutta ele almaktadır. Dimaggio ve Powell,⁴⁰ Leblebici ve arkadaşları⁴¹ örgütlerin bir örgütsel alan içinde değişime uğradığını, örgütsel alandaki kurumsal ortamın örgütlerin homojenleşmesi, eşbiçimli yapılar kazanması şeklinde bir baskıya neden olduğunu ileri sürmektedir. Meyer ve Rowan eşbiçimliliğe yol açan etmenler olarak efsaneler ve ritüellerin rolünü; Scott

³⁷ Hoskins ve Diğerleri, 153.

³⁸ Windeler ve Sydow, 5.

³⁹ Wirth ve Bloch, 24.

⁴⁰ Paul J. Dimaggio ve Powell Walter W. , "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field," **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Edt. Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio, (The University Of Chicago Press, 1991): 1-41.

⁴¹ Hüseyin Leblebici , Gerald R. Salancik, Anne Copay ve Tom King, "Institutional Change And The Transformation Of Interorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry," **Administrative Science Quarterly**, 36, 3, (Sept. 1991): 333-363.

ise kültürel etkinin, dışsal meşruluğun rolünü⁴² vurgulayarak teoriye katkı sağlamıştır.⁴³

Örgüt teorilerinde Yeni Kurumsal Teori'nin doğuşu 1977'lere uzanmaktadır. Teorinin temel tezi; örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde bulundukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre; örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş; ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte; bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Aynı örgütsel alanda yaşayan örgütler benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından dolayı yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedirler.⁴⁴

Yeni kurumsallaşma çalışmaları; örgütlerin içindeki veya arasındaki çatışmayı dikkate almakta; yüksek düzeyde ayrıntılı yönetsel yapılar geliştirerek örgütlerin bu tür çatışmalarda nasıl sorumlu olduklarını araştırmaktadır. Bu yaklaşım; endüstrilerle sınırları bitişik olan “örgütsel alanlara”, “meslekleşmeye”⁴⁵, “ulus-devlet düzenlemelerine”, “meşruluk”, “eşbiçimlilik” ve “kurumsal baskı mekanizması” kavramlarına vurgu yapmaktadır.⁴⁶

1.2.1.YENİ KURUMSAL TEORİ'DE KURUMSAL DEĞİŞİM

Kurum kavramını kısaca; “sürekli olarak yeniden üretildiğinde” hayatta kalmaları “kendi kendine aktif olan” sosyal süreçler ile oluşan sosyal kalıplar şeklinde tanımlamak mümkündür. Kurumlar, rutin yeniden üretim prosedürü ile desteklenmekte ve sürdürülmektedir. Evlilik, anlaşma, cinsellik, ücretli çalışma, el

⁴² W.Richard Scott, “Unpacking Institutional Argumant,” **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Edt. Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio, (The University Of Chicago Press, 1991): 164-183.

⁴³ John Meyer ve Brian Rowan, “Institutionalized Organizations: Formal Structure As Mit And Ceremony,” **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Edt. Walter W. Powell Ve Paul J. Dimaggio, (The University Of Chicago Press, 1991): 41-62.

⁴⁴ Şükrü Özen, “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar,” **Örgüt Kuramları**, Der. Selami Sargut ve Şükrü Özen, (Ankara: İmge Kitabevi, 2007), 241.

⁴⁵ Dimaggio ve Powell, “Introduction,” 15.

⁴⁶ Tatiana Kostova ve Kendall Roth, “Institutional Theory In The Study Of Multinational Corporations: A Critique And New Directions,” **Academy Of Management Review**, Vol 33, No 4, (2008): 997.

sıkışma, sigorta, ordu, biçimsel (formal) örgüt, başkanlık, tatil, belediye, motel, oy verme gibi eylem ve objeler kuruma örnektir.⁴⁷

Yeni kurumsalcılar; her şeyi kültürel belirleyiciliğe bağlamak yerine farklı politika tarzlarına, tarihi süreçte kurumsal gelişmenin farklı özelliklerine bakmak gerektiğini savunmaktadırlar.⁴⁸ Devamlılık ve istikrar kurumun özelliklerindendir.⁴⁹ Kurumlar, öncelikle bir örgüt veya alan içinde yapılanmaktadır. Kurumsallaşan standartlar, uygulamalar ve anlayışlar; politik, kasti olmayan veya bilişsel süreçler boyunca kendi kendini idame ettirmektedir.⁵⁰

Scott, kurumun sadece örgütsel biçimleri ve prosedürleri saptayarak değil; ayrıca bireysel katılımcıların davranış ve inançlarını doğrudan etkileyerek düzeni sağladığını iddia etmektedir. Buna göre Scott; örgütsel yapının, katılımcılar üzerinde doğrudan etki uygulamak için kültürel sistemi tamamlaması ve desteklemesi gereğini savunmaktadır.⁵¹ Bugün dünyada önemli kültürel benzerliklerin ve farklılıkların bir çoğu ulusal olmaktan ziyade meslekidir.⁵²

Kurumlar, zaman içinde değişmektedir; daima aynı şekilde hazır bulunmamaktadır. Kurumlar güçlü bir şekilde değişimi sürüklemekte; bağlamlar ve seviyeler arasındaki değişimi şekillendirmekte; zaman içinde kendini de değiştirmektedir.⁵³ Kraatz ve Moore; gerek bireysel örgüt düzeyinde, gerekse örgütsel alanlar arasında kurumsal değişimi üreten faktörler tespit etmiştir. Bu faktörler; değişen teknik gerekler, dışsal ilişkisel bağımlılıklar, içsel görüş ayrılıkları, bağlılıkta eksiklikler, finansal gereklilikler ve artan rekabettir.⁵⁴

⁴⁷ Jepperson, 145.

⁴⁸ Bülent Çaplı, **Televizyon ve Siyasal Sistem**, 2. Baskı, (Ankara: İmge Kitabevi, 2001), 18.

⁴⁹ Matthew S. Kraatz ve James H. Moore, "Executive Migration And Institutional Change," **Academy Of Management Journal**, Vol 45 (1), (2002): 120.

⁵⁰ Kraatz ve Moore, 120.

⁵¹ Scot, 181.

⁵² Morgan, 142.

⁵³ M. Tina Dacin, Jerry Goodstein ve W. Richard Scott, "Institutional Theory And Institutional Change: Introduction To The Special Research Forum," **Academy Of Management Journal**, Vol 45, No:1, (2002): 45.

⁵⁴ Kraatz ve Moore, 120.

Kraatz ve Moore, kurumsal değişime “yönetmel yer değıştirme” (örgütler arasında liderlerin hareketliliğı) adını verdikleri yeni bir faktör eklemektedir. Yöneticilerin yer değıştirmesi; hem bireysel örgüt, hem de örgütsel alan düzeyinde işleyen düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumsal unsurlarda değışimin ilerlemesinde önemlidir.⁵⁵

Kurumsallaşma; örgütsel yapıların veya faaliyetlerin teknik gerekliliklerin ötesinde değeri kazanması sürecidir. Kurumsallaşma süreci; örgütlerin hem içsel hem de dışsal çevredeki grupların değeriğine uymaları sonucunda oluşan ve liderler tarafından yarar ve sakıncaları açısından izlenmesi gereken bir süreçtir.⁵⁶

Kurumsallaşmış örgüt davranışları, istikrarlı, tekrarlanan, teknik gerekliliklerin ötesinde değeriğlerden türeyen eylemlere dayanmaktadır. Kurumsal perspektifte örgütün içindeki alışkanlıklar, tarihi ve geleneksel güçler, tekrar yürürlüğe konan uygulamaları yapan örgüt üyeleri arasında değeri uyumunu yaratmaktadır. Bu eylemler, değışimi törpüleyen statü benzeri kurallara sahiptir. Örgütsel uyum için devlet ve toplum tarafından yapılan dışsal baskılar, meşrulaştırılmış örgütsel eylemleri devam ettirmektedir.⁵⁷

Kurumsallaşma “bağılamsal olma” özelliğine sahiptir. Bir uygulamanın kurumsal olup olmaması belirli bir bağlamla ilgilidir. Bir objenin kurumsal olup olmaması ayrıca ilişkinin “temel boyutu” ile de bağlantılıdır. Örneğin anne-babalar, kendi çocukları için diğeri çocuklara göre daha çok kurumsaldır. Kurumun diğeri bir özelliğı “merkeziyetle bağlantılı” olup olmamasıdır. Bir birlik, üye olmayan için daha çok kurumsalladır.⁵⁸

Dacin ve arkadaşları kurumsallaşma kadar önemli bir kavram olan “kurumsallaşmama”ya (deinstitutionalization) dikkat çekmektedir. Kurumsallaşmama, kurumların zayıfladığı ve kaybolduğı süreçtir.⁵⁹ Bu süreçte kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve eylemler aşınmakta ve süreksizleşmektedir.

⁵⁵ Kraatz ve Moore, 121.

⁵⁶ Özen, 250.

⁵⁷ Christine Oliver, “The Ancedent Of Deinstitutionalization,” **Organization Studies**, 13, (1992): 563.

⁵⁸ Jepperson, 146.

⁵⁹ Dacin ve Diğeri, 46.

Oliver, makalesinde kurumsallaşmamada etkili olan faktörleri tanımlamaktadır. Politik, fonksiyonel ve sosyal baskı mekanizmaları, hem örgüt içinde hem de örgütün ötesinde kurumsallaşmanın etkenleri olarak önerilmektedir. Entropi ve eylemsizlik (durgunluk); örgütlerde doğal ve rekabetçi süreçler olarak önerilmektedir. Örgütsel entropi, kurumsallaşmama sürecini hızlandırmaktadır. Bu beş baskı beraber kurumsallaşmış örgütsel eylemlerin reddedilmesi veya yayılması (dağılma) olasılığına karar vermektedir. Burada dağılma; belirli kurumsallaşmış eylemlerin kullanım ve kabullerinde aşamalı bozulma anlamındadır. Yani daha önce kabul edilen eylem ve uygulamalar, zamanla yeniden üretilmemekte veya yapılmamaktadır. Reddetme, uzun süredir duran gelenek ve yerleşik eylemlerin geçerliliğine doğrudan saldırıları ifade etmektedir.⁶⁰

Kurumsallaşmamada fonksiyonel, politik ve sosyal baskılar otomatik olarak çözülmeye neden olmamaktadır. Bu baskılar, yorumlanmakta, anlam verilmekte ve bunlara örgüt içindeki aktörler tarafından karşılık verilmektedir. Yaygın normlardaki değişim, kavramlaştırmanın kritik aşaması boyunca ilerlemekte ve mevcut veya yeni aktörlerce meşrulaştırılmaktadır. Bu süreç bir örgüt veya alandaki örgütler arasında yayıldığında yeni normlar ve uygulamalar, yüksek düzeyde meşruluk kazanmakta ve kurumsallaşmaktadır. Kurumsal değişim daha çok mikro ve alt örgütsel seviyeden makro toplumsal ve küresel seviyeye doğru ilerlemektedir.⁶¹

Yeni Kurumsal Teori’de çevre; sadece örgütleri verimli ve etkili çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir çevre değil; örgütün kendisini meşrulaştırması gereken yasal, sosyal ve kültürel yani “kurumsal bir çevre”dir. Örgüt-çevre ilişkisi karşılıklı etkileşim şeklindedir. Örgütler hem içine doğdukları ve tarihsel olarak oluşmuş kurumsal çevre tarafından biçimlenmekte hem de kendi eylemleri ve diğer örgütlerle etkileşimleriyle bu çevreyi yeniden üretmekte ve değiştirmektedir.⁶² Bu teoride firmanın takip etmesi gereken stratejisi, dayanıklılık ve uzun süre hayatta

⁶⁰ Oliver, 567.

⁶¹ Dacin ve Diğerleri, 48.

⁶² A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, “Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme”, **Örgüt Kuramları**, Der. Selami Sargut Ve Şükrü Özen, (Ankara: İmge Kitabevi, 2007), 23.

kalmak için firmanın paylaşılan felsefe ve değişen endüstri normları ile uyumu sürdürmesidir.⁶³

Yeni Kurumsal Teori’de analiz düzeyi makrodur. İncelenen örgüt kümesinin niteliği ortak bir kurumsal çevreyi paylaşmalarıdır. Yeni Kurumsal Teori, kurum olarak çevre bakışını benimsemektedir. Bu çevrede örgütler arası bağlantıların yanı sıra bu örgütlerin faaliyet gösterdiği daha geniş ilişkiler yapısı; birbirine hem benzeyen hem de benzemeyen örgütler arası ilişkiler, hem yatay hem de dikey ilişkiler ve hem teknik hem de kurumsal unsurları dikkate alan bir çevre anlayışı vardır.⁶⁴ Bu kurumsal çevrenin adı da örgütsel alandır.⁶⁵

1.2.2.YENİ KURUMSAL TEORİ’DE ÖRGÜTSEL ALAN

Dimaggio ve Powell örgütsel alanı tanımlamıştır. Buna göre bir örgütsel alan; temel tedarikçiler, kaynaklar, ürünün tüketicileri, düzenleyici aktörler, benzer ürün ve hizmet üreten diğer örgütleri kapsamaktadır.⁶⁶ Yerel bağlantılar, yerel olmayan bağlantılar, dikey ve yatay bağlar, teknik değişimler, kültürel ve politik etkiler ve ilgili olarak görülen güçler, örgütsel alan içine dahil edilmektedir.⁶⁷ Rakipler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici aktörlerin oluşturduğu örgütsel alan rekabet, devlet ve meslek kuruluşları tarafından şekillendirilmektedir.⁶⁸

Yeni Kurumsal Teori’de örgütsel alan merkezidir. Örgütsel alan, örgüt ve toplum arasında orta düzeyde bir yerdedir. Örgüt dinamiklerini çalışan araştırmaların çoğu; alan dinamiklerinin etkisine yoğunlaşmaktadır.⁶⁹ Örgütlerin diğer örgütlerle rekabet ettiği, iletişime geçtiği alanı ve çevreyi tanımlamada çeşitli terimler kullanılmaktadır. Bunlar; “fonksiyonel örgütsel alan”, “endüstri sistemi”, “toplumsal sektör”, “örgütsel

⁶³ Lewin ve Volberda, “Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms,” 521.

⁶⁴ W.R. Scott ve J.W. Meyer, “The Organization Of Societal Sectors: Proposition And Early Evidence,” **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Edt. Walter W. Powell Ve Paul J. Dimaggio, (The University Of Chicago Press, 1991), 108-140.

⁶⁵ Sargut ve Özen, 26.

⁶⁶ Dimaggio ve Powell, “The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field,” 64.

⁶⁷ Scott, 173.

⁶⁸ Arslan ve Aydın, 234.

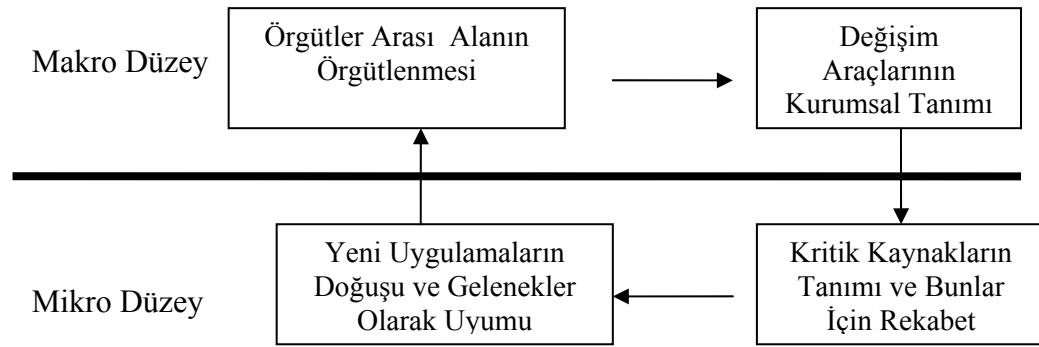
⁶⁹ Greenwood, Suddaby ve Hinings, 58.

alan” gibi terimlerdir. Tüm bu alanlarda sınırlar, coğrafik terimlerden ziyade fonksiyonel olarak tanımlanmaktadır.⁷⁰

Leblebici ve arkadaşları makalelerinde örgütler arası alanın örgütlenmesini; pratik çözümlerin bir ürünü olarak firmaların kurumları mikro düzeyde geliştirdiği ve makro düzeyde gelenekler aracılığı ile kurumsallaştırdığını göstermeyi amaçlamaktadır.⁷¹ Şekil 1.2’de kurumsal uygulamalardaki değişim döngüsü tanımlanmıştır.

Şekil 1.2.

Örgütsel Alanda Kurumsal Uygulamaların Değişim Döngüsü



Kaynak: Hüseyin Leblebici, Gerald R. Salancik, Anne Copay ve Tom King, “Institutional Change And The Transformation Of Interorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry,” *Administrative Science Quarterly*, 36, 3, (Sept. 1991): 357.

Kurumsal değişim döngüsü çeşitli aşamalardan geçerek oluşmaktadır. İlk olarak değişimin verilen herhangi bir aşamasında bir örgütler arası alanın katılımcıları arasındaki temel bağımlılığın örgütlenmesi için pek çok alternatifte sahip olması gerekmektedir. Alternatifler arasında seçim; hem aktörler arasındaki ilişkiyi tanımlamakta, hem de kritik kaynakların ne olduğunu, neyin başarıyı tanımladığını, bu alanda neyin pozisyon aldığının önemli olduğunu tanımlamaktadır. Bu “temel bağımlılığın” başarılı örgütlenmesi her bir aşamasında baskın oyuncuları yeniden tanımlamakta; onların rekabet ettiği kritik kaynakları ve işgörme araçlarını yeniden tanımlamaktadır. Değişimin ikinci aşamasında gelenekler içinde gelişen yeni

⁷⁰ Scott, 173.

⁷¹ Leblebici ve Diğerleri, 357.

uygulamalar; problemleri çözen gruplar tarafından tanımlanma eğilimindedir. Bu oyuncular daha yeni ve daha az güçlü katılımcılardır. Üçüncü aşamada kurumsallaşmış gelenekler; yapılanmış oyuncu olarak kaynakları kullanarak başarılı olmak için rekabette yoğunlaşmaktadırlar. Dördüncü aşamada şiddetli rekabet; baskın konumdaki oyuncuları çeperde başarılı olmuş, böylece temel tecrübelerini meşrulaştırmış olan uygulamalara uyum sağlaması için cesaretlendirmektedir. Böylece asıl katılımcılara yaygın kurumsal uygulamalar içinde rekabet ile baskı yapılmaktadır. Son olarak yeni gelenekler, katılımcılar arasındaki işgörme kalıplarını değiştirmekte ve böylece başarının tanımını ve kritik kaynakları değiştirmektedir.⁷²

Bir yeni uygulama ne kadar meşru hale gelirse, o kadar yapılanmış oyuncuların merkezietini yıpratmaktadır. Bu durum, yeni gelenlerin bir alandaki işgörme kalıplarını merkezi kurumlardan uzakta yeniden organize ettiği anlamına gelmektedir. “Kenar oyuncuları”; yeni uygulamaların oluşturulmasında aracıdır. Onların yeniliklerinin yapılanmış oyuncular tarafından daha sonra uyumu ve meşruluğu yeni işgörme kalıplarını üretmekte ve bu alanın yeni örgütlenmesi daha önceki temel kaynakların ilişkisini aşındırarak kurumsal uygulamalarda yeni geleneklere dönüşmektedir. Yeni kurumlar önce kurumsallaşır ve sınırların dışında alternatifler araştırmak için yeni rekabet baskısı yaratmaktadır. Yapılan bu çalışma ile kurumsal değişimin alanının kendisinin tarihsel evrimle ilgili içsel güçlerin bir ürünü olduğunu göstermektedir.⁷³

Greenwood ve arkadaşları bir örgütsel alandaki kurumsal değişimin aşamalarını makalelerinde modelleştirmektedir. Buna göre kurumsal değişim altı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, (sosyal, teknolojik ve düzenleyici) “etkilerin başlaması”dır. İkinci aşama, yeni oyuncuların ortaya çıkması, mevcut aktörlerin yukarı çıkması veya yerel girişimcilerin etkiler aracılığıyla değişimi başlattığı “kurumsallaşmama” aşamasıdır. Üçüncü aşama; “ön kurumsallaşma” aşaması olup, bu aşamada örgütler yerel olarak algılanan problemleri çözmek için teknik olarak yaşama yeteneği olan çözümler araştırmaktadır. Dördüncü aşama olan “teorileşme” sürecinde yenilikler kurumsallaşmaya doğru götürülmektedir. Yeni uygulamalar, geniş bir şekilde

⁷² Leblebici ve Diğerleri, 358.

⁷³ Leblebici ve Diğerleri, 357-360.

uyumlu hale geldiğinde teorileşmek zorundadır. Beşinci aşama olan “yayılma”ya yeni fikirlerin mevcutlarla karşılaştırılması ile yeni olanların daha uygun bulunması halinde geçilmektedir. Yenilikler nesnelleştiğinde ve faydacı değerler olarak sosyal fikir birliği kazandığında yayılmaktadır. Altıncı aşamada olan “tam kurumsallaşma”, bilişsel meşrulukla ilgili fikirlerde yoğunluğa ulaşıncaya ve bu fikirler, doğal ve uygun düzenlemeler olarak halihazırda olmaya başlayınca olmaktadır. Fikirler önce tam olarak kurumsallaşmakta, nesiller boyunca hayatta kalmakta ve davranışlara yön vermektedir.⁷⁴

Efsane ve meşruluk örgütlerin kurumsallaşması ve yeniden kurumsallaşmasında rol oynayan iki önemli unsurdur.

1.2.3.YENİ KURUMSAL TEORİ’DE EFSANE VE MEŞRULUK

Modern örgütlerde kurumsal kuralların ussallaştırılmış efsaneleri olarak pek çok pozisyon, politika, program ve prosedür; toplumdaki önemli kişilerin görüşleri, eğitim, kamuoyu ve yasalar tarafından pekiştirilmektedir.⁷⁵ Bu efsaneler, modern yaşamda amaçlara ussal bir biçimde ulaşmanın yöntemleridir. Efsaneler; kişilerden ve örgütlerden bağımsız, meşru ve uygun olduğu düşünülen, bu anlamda genel kabul görmüş, kanıksanmış yani kurumsallaşmış yöntemlerdir.⁷⁶

Biçimsel örgüt yapılarını oluşturan efsaneler iki temel özelliğe sahiptir. İlk özellik, efsanelerin ussal olması ve kişisel olmayan yönergeler olmasıdır. Efsanelerin ikinci özelliği, yüksek düzeyde kurumsallaşmış olmalarıdır. Efsaneler, halihazırda meşrudur. Meslekler, programlar ve teknolojiler, yüksek düzeyde kurumsallaşmış efsaneler olarak işlev görmektedir. Meslekler, hem çıktılar aracılığıyla, hem de lisanslama, sertifika ve eğitimle denetlenmektedir. Örgütsel programlar da kurumsallaşmıştır. Örneğin örgütlenme işlevlerinin imalat, reklam, muhasebe gibi

⁷⁴ Greenwood, Suddaby ve Hinings, 60-61.

⁷⁵ Meyer ve Rowan, 44.

⁷⁶ Özen, 255.

sınıflandırılması önceden yapılmış kurumlardır. Aynı şekilde teknoloji de kurumsallaşmıştır ve örgütü bağlayan efsaneler haline gelmiştir.⁷⁷

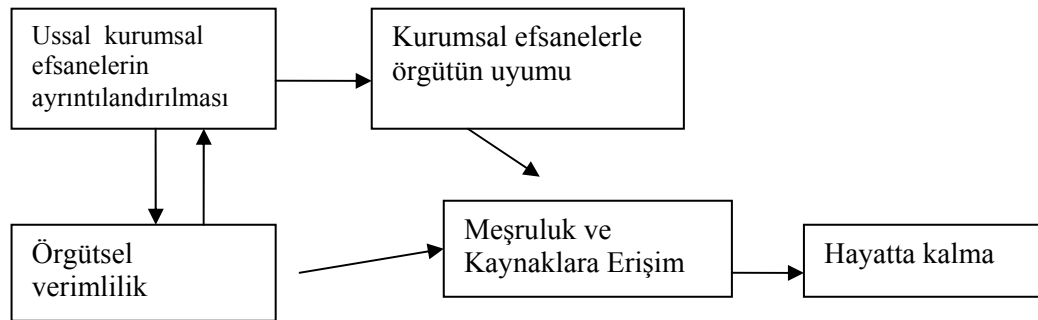
Efsaneler, ussal olarak etkili oldukları varsayıldığı için meşrudurlar. Pek çok efsane ayrıca yasal yetkiden kaynaklanan meşruluğa da sahiptir. Örneğin idari aktörler (federal hükümet ve eğitim camiası), uygulamaların kurallarını yapılandırmaktadır. Ussal yasal kurallar ne kadar güçlenirse; ussallaşmış kurallar, prosedürler ve kişisel şeyler o kadar çok kurumsal gereklilik haline gelmektedir. Yeni biçimsel örgütler oluşmakta ve mevcut örgütler yeni yapısal unsurlara ihtiyaç duymaktadır.⁷⁸

Örgütün kurumsal çevrelerdeki efsanelerin emirlerine uyan bir biçimsel yapıyı inşa etmesi, örgütün ortak değer verilen amaçlardan etkilendiğini göstermektedir. Kurumsallaşmış unsurlar ile birleşmesi, örgütü meşru kılmaktadır ve meşruluğu örgütün desteklenmesini ve hayatta kalmasını güvence almaktadır.⁷⁹

Bir alanda örgütün hayatını sürdürebilmesi; kurumsal yapıya ve kurallara bağlı kalabilmesi yani meşruluğunu kazanabilmesi ölçüsünde olduğu varsayılmaktadır. “Meşruluk”, geniş anlamda örgütsel hedeflerin sosyal değerlendirmelere uygun olmasıdır. Meşruluk, aynı zamanda bir örgüte yönelik kültürel desteğin derecesidir. Örgütler, yönetsel meşruluğa ihtiyaç duymaktadırlar.⁸⁰

Şekil 1.3

Efsaneler, Meşruluk ve Örgütün Hayatta Kalması



Kaynak: Meyer ve Rowan, 53.

⁷⁷ Meyer ve Rowan, 44.

⁷⁸ Meyer ve Rowan, 48.

⁷⁹ Meyer ve Rowan, 50.

⁸⁰ Scott, 170.

Şekil 1.3’de örgütün hayatta kalmasında efsane ve meşruluk kavramlarının rolü yer almaktadır. Toplumsal meşrulaşmış, ussallaşmış unsurları biçimsel yapılarında birleştiren örgütler, meşruluklarını maksimize etmekte; kaynaklarını ve hayatta kalma yeteneklerini arttırmaktadırlar. Örneğin ABD’de okul ve hastane gibi kurumların, tamamen kurumsal çevreleriyle örtüşmelerinden dolayı uzun bir süre hayatta kalma yeteneğini korudukları gözlenmektedir. Aynı şekilde örgütler kurumsal efsanelerin buyruklarından saptıklarında başarısız olmaktadır.⁸¹

Kurumsal Teori’de iki çevre önerilmektedir. Bunlardan ilki teknik çevre; ikincisi kurumsal çevredir. Teknik çevre; karmaşık teknolojiler ve değiş tokuşu içermekte; örgütte çıktı kontrolünü sağlamaktadır. Kurumsal çevreler, kurallar ve sosyal olarak tanımlanmış kategoriler içermektedir. Kurumsal çevrede örgütler, doğru yapı ve süreçlerin yapılması için emek sarf etmektedir.⁸² Eğer bir çevre, sosyal, kültürel, politik ve hukuki taleplerle organize olmuşsa kurumsal çevre özelliği kazanmaktadır. Kurumsal çevre, teknik ve ekonomik başarı faktörleriyle uyum içindeki teknik çevre gibi bütünüyle rasyonel değil, aynı zamanda semboliktir.⁸³

Örgütleri bir doğru üzerinde yerleşmiş kabul ettiğimizde; bir yanda başarısı ilişkisel ağların etkin yönetimine bağlı, güçlü çıktı kontrolünün olduğu üretim örgütleri vardır; diğer yanda başarısı kurumsal kurallarla eşbiçimli olarak güven ve istikrar yaratmalarına bağlı olan kurumsallaşmış örgütler vardır. Örgütler kurumsal yapıları benimsediklerinde verimlilikten taviz vermek zorunda kalacaklar; kurumsal yapıları göz ardı ederek teknik faaliyetleri verimlilik esasına göre yürüttüklerinde ise meşruluklarını zedelemek durumunda kalacaklardır.⁸⁴ Teknik ve ekonomik ağırlıklı bir çevre daha iyi mamul ve daha çok para yönelimli iken; kurumsal çevre sosyal desteği ve örgütün sürekliliğini sağlamaktadır.⁸⁵

⁸¹ Meyer ve Rowan, 53.

⁸² Scott, 167.

⁸³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul: Beta, 1998), 101.

⁸⁴ Özen, 257.

⁸⁵ Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 101.

1.2.4. YENİ KURUMSAL TEORİ'DE EŞBİÇİMLİLİK

Yeni Kurumsa Teori, bir örgütün daha geniş bir çevresi olarak kuralların, sembollerin ve inanışların ayrıntılı incelenmesine yoğunlaşmaktadır. Örgütün varlıklarını meşrulaştırmak için kurumsal kurallara ve normlara uyma ihtiyacında olduğu bilincinin artmasına yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle Kurumsal Teori; örgütsel uygulamalardaki değişimi açıklamaya çalışmaktadır. Bunun için kurumsal eşbiçimliliğe başvurmaktadır.⁸⁶

Kurumsal Teori'de belirli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme vardır. Eşbiçimlilik olarak nitelendirilen bu benzerlik, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Buna göre aynı sektörde faaliyet gösteren örgütler benzer çevresel baskılarla karşı karşıya kalacak ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel bir yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır.⁸⁷

DiMaggio ve Powell, örgütsel alanlarda örgütlerin hayat döngüsünün başlangıç aşamalarında firmaların yapılarında farklılıkların olduğuna; alan iyi yapılandığında ise homojenleşmeye doğru bir itişin başladığına dikkat çekmektedir. Farklı örgütler setinin aktivitelerinin sonucu olarak bir örgütsel alanın oluştuğu ve yapılandığı görülmektedir. Örgütsel alan yapılandığında yeni girenler gibi eski örgütler de homojenleşmektedir.⁸⁸

Homojenleşme sürecini en iyi kapsayan kavram, “eşbiçimlilik (isomorfizm)”dir. Eşbiçimlilik; populasyon düzeyinde çevresel karakteristiklerle artan bir uyum doğrultusunda örgütsel karakteristiklerin değişmesidir. İki tür eşbiçimlilik vardır. Bunlar rekabetçi ve kurumsal eşbiçimliliktir. Rekabetçi eşbiçimlilik; pazar rekabetine, niş değişime ve uygunluk ölçülerine yoğunlaşmaktadır. Rekabetçi eşbiçimlilik ile faaliyetlerin etkili eşgüdümü ve denetimi sonucu örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak yapılar özendirilmektedir. Örgütler sadece müşteri ve

⁸⁶ Tsamenyi ve Diğerleri, 411.

⁸⁷ Arslan ve Aydın, 226.

⁸⁸ Dimaggio ve Powell, “The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field,” 64.

kaynaklar için rekabet etmemekte; ayrıca politik güç, kurumsal meşruluk, ekonomik ve politik uygunluk için de rekabet etmektedir. Bu nedenle rekabetçi eşbiçimliliğin, kurumsal eşbiçimlilik ile desteklenmesi gerekmektedir.⁸⁹ Meyer ve Rowan, örgütlerin meşruluk kazanmak için eşbiçimli olduklarını ifade etmektedir.⁹⁰

DiMaggio ve Powell; kurumsal eşbiçimli olmak için yaşanan değişimi üç mekanizma aracılığı ile açıklamaktadır. Bu mekanizmaların ilki; meşruluk problemlerini ve politik etkiyi dengeleyen zorlayıcı (coercive) eşbiçimliliklerdir. İkinci mekanizma; belirsizliğe karşı verilen standart yanıtlarla sonuçlanan taklitçi (mimetic) eşbiçimliliklerdir. Üçüncü mekanizma; mesleklaşma ile ilgili olan kuralcı (normative) eşbiçimliliklerdir.⁹¹ Glynn ve Abzug, bunlara sembolik eşbiçimlilik türünü de eklemektedir.⁹² Arslan ve Aydın stratejik eşbiçimlilik ve yapısal eşbiçimlilik kavramlarını da eklemektedir.⁹³

Zorlayıcı eşbiçimlilik; devlet ve kredi piyasaları gibi dışsal olarak bağımlı olunan şirketlerin uyguladığı baskı nedeniyle bazı uygulamalara uyum sağlandığında ve daha geniş toplumsal kültürel beklentilere uymaları için örgüte baskı uyguladığında olmaktadır.⁹⁴ Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütün bağımlı olduğu diğer örgütlerin uyguladığı formal ve informal baskılar sonucunda ortaya çıkmaktadır.⁹⁵ Bazı durumlarda örgütsel değişim, hükümet direktifleri nedeniyle olmaktadır. Bir ortak yasal çevrenin varlığı, örgütsel davranış ve yapının pek çok alanını etkilemektedir. Devletin diğer yasal ve teknik gerekleri örgütleri benzer yönde şekillendirmektedir.

⁸⁹ Dimaggio ve Powell, "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field," 66.

⁹⁰ Mark S. Mizrahi, ve Fein L.C. "The Social Construction Of Organizational Knowledge: A Study Of Coercive, Mimetic And Normative Isomorphism," **Administrative Science Quarterly**, V 44, (December 2000): 656.

⁹¹ Dimaggio ve Powell, "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field," 67.

⁹² Mary Ann Glynn ve Rikki Abzug, "Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism And Organizational Names," **Academy Of Management Journal**, Vol 45 (1), (2002): 267

⁹³ Ramazan Arslan ve Serdar Aydın, "İşletmelerde Eşbiçimliliğin Yönetim Bilgisinin Yayılımı Üzerindeki Etkileri," **Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler**, Ed. Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 225.

⁹⁴ Tsamenyi ve Diğerleri, 411.

⁹⁵ Arslan ve Aydın, 227.

Merkezi devletin büyümesi, sermayenin merkezileşmesi, yardımın koordinasyonu ve doğrudan otorite ilişkileri örgüt modellerinde homojenleşmeyi desteklemektedir.⁹⁶

Yeni Kurumsal Teori içsel ve dışsal faktörlere yoğunlaşmaktadır. Örgütler düzenleyici değişimler ile karşılaştığında dışsal katılımcılardan önce kendini meşrulaştırmak için yapılarını tasarlamaktadır. Bu düzenleyici yapılar diğer faktörlerce şekillense de; örgütün kendisi de o faktörleri şekillendirebilmektedir. Yeni Kurumsal Teori'nin vurgu yaptığı kurumsal ve piyasa güçlerinin ayrılmadığı; daha ziyade ikisinin birlikte örgüte baskı uyguladığı tespit edilmektedir. Örgüt, hayatta kalmak için her iki baskıyı da karşılayacak yolu bulmak zorundadır. Kurumsal değişim, sadece örgütün dış çevreden gelen baskıdan dolayı artmamakta; ayrıca örgütsel aktivitelerin eylemlerinden dolayı da olmaktadır.⁹⁷

Taklitçi eşbiçimlilik; örgütlerin belirsizliğin üstesinden gelmek için başarı kazanmış örgütleri örnek aldıklarında olmaktadır. Örgütsel alanda kullanılan teknolojinin iyi anlaşılmadığı, amaçların belirginleşmediği ve çevrenin simgesel belirsizlikler ürettiği durumlarda örgütler başka örgütleri model almaktadır.⁹⁸ Çoğu araştırmacı, yeni fikirlerin taklit süreçleri sonucunda meşrulaştığını kabul etmektedir. Örgütler, benzer çıkarlar umdukları için taklit etmektedir. Bu anlamda faydacı meşruluk, yeni fikirler ve ekonomik sonuçlar arasında bir bağ olduğu fikrine dayanmaktadır.⁹⁹ Taklitçi eşbiçimliliğin sonucunda yapısal uyum olmaktadır. Yani çevresel faktörler, örgütlerden özel yapılara sahip olmasını istemektedir. Örgütlerde özel yapıları taklit etmek daha çok yasallık kazanmak veya başarılı olmak gibi nedenlere dayanmaktadır.¹⁰⁰

Örgütler başka örgütleri kendilerine model alırken iki ölçüt üzerinde durmaktadır. Bu ölçütler, büyüklük açısından benzerlikler ve başarılı örgüt olmalarıdır. Büyüklük açısından benzerlikte; örgütler kendilerine yapı, strateji ve kaynak açısından benzer

⁹⁶ DiMaggio ve Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field," 68.

⁹⁷ Tsamenyi ve Diğerleri, 411-413.

⁹⁸ Tsamenyi ve Diğerleri, 411

⁹⁹ Greenwood, Suddaby ve Hinings, 61.

¹⁰⁰ Arslan ve Aydın, 230.

örgütleri taklit etmektedir. Başarılı örgütün seçiminde ise büyüklük, ürün kalitesi ve işgören tatmini gibi pek çok ölçüt yer almaktadır.¹⁰¹

Kuralcı eşbiçimlilik; meslek gruplarından gelen baskıyı önlemektedir. Eşbiçimliliğin bu türü; gittikçe artan meslekleşme nedeniyle olmaktadır. Meslekleşme ile işlerin metot ve şartları tanımlanmakta; imalatçıların üretiminin kontrolü sağlanmakta, işlerle ilgili özerklik için meşruluk ve bilişsel temel yapılandırılmaktadır.¹⁰² Kuralcı eşbiçimlilikte meşruluk bir ekonomik sonuç beklentisine dayanmamaktadır.¹⁰³ Normatif uyumun iki kaynağı bulunmaktadır. Bunlar, meslek üyelerine benzer dünya görüşü kazandıran benzer eğitim almaları ve meslek üyelerinin kendi aralarında oluşturdukları meslek kuruluşları yolu ile etkileşime geçmeleridir.¹⁰⁴ Normatif uyumda bir diğer konu ise aynı endüstri dalından gelen bireylerin başka örgütlerde de istihdam edilmesi ile ilgilidir. Böylece aynı örgütsel alandan gelen kişiler benzer davranışlar gösterecektir.¹⁰⁵

Greenwood ve arkadaşları makalelerinde meslek (profesyonel) birliklerinin yüksek düzeyde kurumsallaşmış örgütsel alanın ve meşruluğun değişimindeki rolünü araştırmaktadır. Meslek birlikleri, meslek içindeki müzakereleri yöneterek ve uzlaşma sağlayarak; dışarıdaki mesleklere göre kendilerini temsil ederek; meslekle ilgili kimliklerini çerçeveleyerek, meslekte baskın olan hizmet ve uygulamalar portföyünü açıklayarak, üyelik için belirli olan şartları açıklayarak, eşbiçimlilik sürecine katkı yapmaktadır. Meslek birlikleri, kendi alanlarındaki üyeleri ile etkileşimde uygun eylemlerin biçimlendirilmesi ve yeniden tanımlanmasında müzakereci ve temsilci olarak görev almaktadır. Meslek birlikleri, örgütlerin etkileştiği ve birbirlerine kendilerini anlattıkları alandır.¹⁰⁶

¹⁰¹ Arslan ve Aydın, 231.

¹⁰² Dimaggio ve Powell, "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field," 71.

¹⁰³ Greenwood, Suddaby ve Hinings, 61.

¹⁰⁴ Arslan ve Aydın, 228.

¹⁰⁵ Arslan ve Aydın, 229.

¹⁰⁶ Royston Greenwood, Roy Suddaby ve C.R. Hinings, "Theorizing Change: The Role Of Professional Associations In The Transformation Of Institutional Fields," **Academy Of Management Journal**, Vol 45, No: 1, (2002): 58-62.

Sembolik eşbiçimlilik, bir örgüt kurumsal alandaki diğer örgütlere sembolik katkı yaptığı ve örgütsel meşruluğu arttırdığında olan benzerliğe denmektedir. Glynn ve Abzug, makalelerinde sembolik eşbiçimliliğin örgütlerin isimlerinde kodlandığını ve sonrasında onların meşruluğunu etkilediğini tespit etmişlerdir. Sembolik eşbiçimlilik ile kurumsallaşmış eylemlere uyacak isimler meşrulaştırılmaktadır.¹⁰⁷

Stratejik eşbiçimlilik, iktisadi baskılar, kaynakların rasyonel kullanımı ve verimlilik gibi kaygılarla işletmelerin iktisadi anlamda bir takım baskılara uyması ile olmaktadır. Stratejik eşbiçimlilikte teknik çevre, kurumsal çevreye göre daha önemlidir. Bu durum stratejilerin örgüt yapısı ile birlikte düşünülmesi ve örgütsel yapısının stratejiye göre şekillenmesini gerekli kılmaktadır. Stratejik eşbiçimlilik yapısal eşbiçimliliğe dönüşmektedir. Örgütlerde yapı-strateji arasındaki uyum, örgütler arasında yapısal veya kurumsal anlamda bir eşbiçimliliği sağlamaktadır.¹⁰⁸

Teşvik stratejileri; örgütleri, aktörlerin koşullarına uymayı istemelerini güdüleyerek örgütlerde ve örgütsel alanlarda yapısal değişim yaratmaktadır. Tipik olarak fon sağlayan aktörler seçilme niteliklerini spesifiklemektedir (ödenek tarzlarından, fon almak için gerekli koşullara, sözleşmeler, vergi avantajlarına değin gerekli şartlar belirlenir). Alıcı örgüt, gerekli olan şartları ve yapısal uygunluğu koruduğunu detaylı olarak belgelendirerek ispatlamak zorundadır. Yani örgüt, aktörün fonunu kullanmakta ve aktör de örgütün ne yaptığını kontrol etmektedir. Teşvik stratejileri büyük örgütsel eşbiçimlilik yaratmaktadır.¹⁰⁹

Sonuç olarak eşbiçimlilik, örgütlerin başarısını ve hayatta kalma sürelerini arttırmaktadır. Dışsal olarak meşrulaşmış biçimsel yapıların birleşmesi; içsel katılımcılar ve dışsal unsurların bağımlılığını arttırmaktadır. Dışsal değerlendirme kriterlerinin kullanımı, bir örgütün sosyal tanınmasını gerçekleştirerek ve başarısızlıktan korunarak hayatta kalmasını sağlamaktadır.¹¹⁰

¹⁰⁷ Glynn ve Abzug, 268.

¹⁰⁸ Arslan ve Aydın, .225.

¹⁰⁹ Scott, 177.

¹¹⁰ Meyer ve Rowan, 49.

Lounsbury, Yeni Kurumsal Teori'nin diğer örgüt teorilerine göre özel olmasını sağlayan şeyin kültüre öncelik vermesi, anlamın ve kaynakların sosyal yapılarının nasıl yaratıldığını aydınlatması olduğunu ifade etmektedir.¹¹¹ Tsamenyi ve arkadaşları Yeni Kurumsal Teori'yi finansman ve muhasebe enformasyon sistemindeki değişim dinamiklerini anlamada ve açıklamada uyarlamıştır. Makalelerinde, Yeni Kurumsal Teori'nin belirsizliklerle yüzleşen ve bunun sonucunda politik ve kurumsal meşruluk ve piyasa payı için rekabet eden örgütlerin analizi için uygun olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık Yeni Kurumsal Teori'nin, örgütler arasındaki güç ilişkileri ve piyasada rekabeti yeterince kavramlaştırmada başarısız olduğunu ve örgütsel değişim dinamiklerini açıklamada yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir.¹¹²

Yeni Kurumsal Teori'nin uygulanmasında bazı problemler vardır.¹¹³ Bunların ilki; kurumsallaşmanın kavramlaşması, yeni kurumsallaşma ve meşruluğun kaybedilmesi sürecinin tamamını görmezden gelinmesidir. İkincisi, analizi yapılan dağılmış kurumsal biçimlerin içeriğini anlamak için kavram sunmamasıdır. Üçüncüsü, başlangıçtaki heterojen kurumsal formların oluşumunun ihmal edilmesidir. Dördüncüsü; güç, grup çatışması ve bilgi kurumunun yapılanması konusundaki ihmallerinin bulunmasıdır.¹¹⁴

Kurumsal literatürün meşruluk süreci, örgüt uyumu, örgütsel değişime katlanmak konularında yoğunlaşması, örgütlerin kurumsallaşmış veya meşrulaşmış örgüt uygulamalarına meydan okumasını, bu uygulamaları bırakmasına neden olan faktörleri sorgulamalarını engellemiştir. Yeni Kurumsal Teori; kurumsallaşmamanın önemine değinmemekte,¹¹⁵ eşbiçimliliğin etkisinin nasıl açığa çıktığı ve bir

¹¹¹ Michael Lounsbury, "Institutional Rationality And Practice Variation: New Directions In The Institutional Analysis Of Practice," **Accounting, Organizations And Society**, 33, (2008): 349.

¹¹² Mathew Tsamenyi, John Cullen ve Jose Maria Gonzalez Gonzalez, "Change In Accounting And Financial Information System In A Spanish Electricity Company: A New Institutional Theory Analysis," **Management Accounting Research**, 17, (2006): 410.

¹¹³ Paul Colomy, "Neofunctionalism And, Neoinstitutionalism: Human Agency And Interest In Institutional Change," **Sociological Forum**, Vol. 13, No 2, (1998): 267.

¹¹⁴ Colomy, 267.

¹¹⁵ Oliver, 564.

kurumsal alanın entropi ve değişime nasıl ve neden uğradığı ile ilgili yetersiz bilgi sunmaktadır.¹¹⁶

1.3.YAPILAŞMA TEORİSİ VE BERABER EVRİM TEORİSİ

Beraber Evrim Teorisi, Yapılaşma Teorisi'nin kavramlarından türetilmiştir. Bu nedenle öncelikle Yapılaşma Teorisi ve sonrasında Beraber Evrim Teorisi incelenmektedir.

1.3.1. YAPILAŞMA TEORİSİ

Yapılaşma Teorisi (Structuration Theory) Antony Giddens'in "New Rules Of Sociological Method" adlı kitabında (1976 yılında ilk basımı yapılmış) açığa çıkmıştır; 2. baskısında (1993) Giddens teorisini geliştirmiştir. Yapılaşma Teorisi, asıl olarak sosyal yapının insan eyleminin hem aracı hem de sonucu olarak nasıl çalıştığını ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı pek çok araştırmacıya sosyal bağlam içinde yönetim anlayışını çalışmada değerli bir bakış açısı sunmuştur.¹¹⁷

Yapılaşma Teorisi'nin temel unsurları sistem, yapı, yapılaşma, toplumsal üretim ve yeniden üretimdir. Giddens; yapıyı, toplumsal sistemlerin özellikleri olarak düzenlenmiş kurallar ve kaynaklar veya dönüştürücü ilişkiler dizisi olarak tanımlamaktadır.¹¹⁸ Sistem; zamanda ve mekanda konumlanmış aktörler veya ortaklıklar arasındaki yeniden üretilen ilişkilerdir. Kurallar, toplumsal uzlaşılar. Kaynaklar, şeyleri yapabilme kapasitesini, belirli ilişki biçimlerini gerçekleştirme yeteneğini anlatmaktadır.¹¹⁹ Yapı-işlev ve sistem arasındaki ilişkiyi anlatırken yapı

¹¹⁶ Greenwood, Suddaby ve Hinings, 59.

¹¹⁷ Hans Englund ve Jonas Gerdin, "Structuration Theory And Mediating Concepts: Pitfalls And Implications For Management Accounting Research," **Critical Perspectives On Accounting**, (June 2007): 2.

¹¹⁸ Alan Swingewood, **Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi**, Çev. Osman Akınhay, (Ankara: Bilim ve Sanat, 1998), 364.

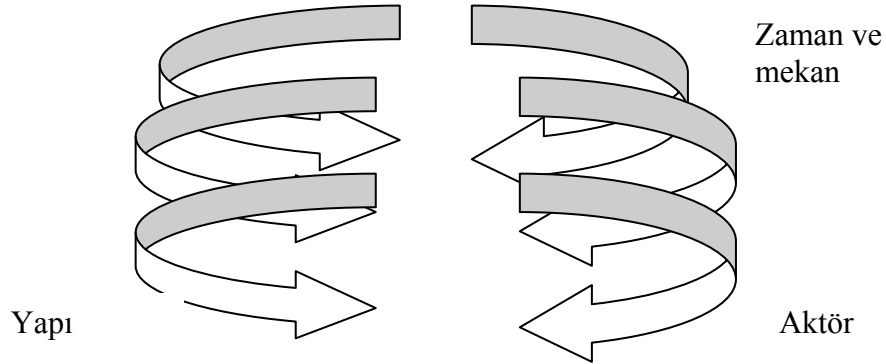
¹¹⁹ Anthony Giddens, **Sosyal Teorinin Temel Problemleri**, Çev. Ümit Tatlıcan, (İstanbul: Paradigma Yayıncılık, 2005), 507-508.

bir anatomik kalıbı; işlev, bu kalıbın nasıl işlediğini; sistem ise bu ikisinin birlikteliğini anlatmaktadır.¹²⁰

Yapılaşma, devam eden yapısal varlıkların, sosyal grupların ilişkisel kalıplarının ve sosyal uygulamaların gerçekleşmesi sırasında hem değiştirilen hem de yeniden üretilen ve kültürler aracılığı ile gerçekleşen bir süreçtir.¹²¹ Yapılaşma süreci; radikal değişimlerde olduğu gibi mevcut yapıların yeniden üretimine yol açmaktadır.¹²² Eylem, bir faili/aktörün etkinliğini anlatmaktadır.¹²³ Eylem ve yapı mantıksal gerektirim ilişkisi içindedir; eylem yapıyı, yapı da eylemi gerektirir. Sosyal sistemler; sadece “yapının ikiliği” aracılığı ile sürekli üretildikleri ve yeniden üretildikleri sürece var olmaktadır. Yapının ikiliği; yapının, tekrar tekrar düzenlediği toplumsal eylemlerin hem aracı, hem de sonucu olmasını anlatmaktadır. Bir sosyal sistemin yapılaşmasını incelemek, bu sistemin toplumsal etkileşim sırasında üretici kurallar ve kaynaklar aracılığı ile üretilme ve yeniden üretilme biçimlerini incelemektir.¹²⁴

Şekil 1.4.

Yapılaşma Teorisi: İlişkisel Gelişme



Kaynak: Jesper Falkheimer, “Anthony Giddens And Public Relation: A Third Way Perspective,” Public Relation Review, 33, (2007): 289.

¹²⁰ Giddens, 533.

¹²¹ Ira Cohen, “Structuration,” The Cambridge Dictionary of Sociology, Ed. Bryan S. Turner, (Cambridge U. Pres, 2006), 612.

¹²² Jesper Falkheimer, “Anthony Giddens And Public Relation: A Third Way Perspective,” Public Relation Review, 33, (2007): 288.

¹²³ Giddens, 185.

¹²⁴ Giddens, 538.

Şekil 1.4’de zaman-mekan ile yapı ve aktörlerin ilişkisi anlatılmaktadır. Zaman ve mekan, sosyal sistemler ve sosyal edimler için temel zorunluluktur. Yapı ve aktörler arasındaki ikilik; bir ilişkisel yaklaşımla yerleştirilmiştir. Sosyal yapılar, bireysel edimlerin tekrarı ile yeniden üretilmekte veya dönüştürülmektedir. Sosyal yapılar (gelenekler, kurumlar, ritüeller), insanlar tarafından yapılmaktadır ve zaman ve mekana göre değişmekte veya başka bir şeyin yerine geçmektedir.¹²⁵

Giddens, sosyal yapıların insan eyleminin hem aracı hem de sonucu olarak nasıl çalıştığını kavramlaştırmaktadır. Giddens, yapı ve eylem arasındaki ikiliğin üstesinden gelmeyi denemiştir. Yapı ve eylem temelde farklı varlıklardır. Giddens’a göre insan eylemi, zaman ve mekanda yerleşmektedir ve bir nesne ile yönetilmektedir. Oysa yapılar, belirli bir zaman ve mekan yerleşimine sahip değildir ve nesnenin yokluğu ile karakterize edilmektedir.¹²⁶

Burns ve Scapen, Giddens’in görüşlerinden hareketle kurumsal çerçeveyi anlatan ve şekil 1.5’de yer alan modeli hazırlamıştır. Modelde yer alan a kodlama (encoding); b gerçekleştirme (enacting); c yeniden üretim (reproduction) ve d kurumsallaşma (institutionalisation)’dır. Burns ve Scapen; Giddens’in yapının ikiliği fikrinden esinlenerek kurumları biçimlendiren ve kurumlarca biçimlenen olarak yönetsel sorumluluğu incelemişlerdir. Burns ve Scapen’a göre eylem; zaman ve mekan boyunca tekrarlanma eğilimindedir ve bu nedenle ilk alanda kullanılan yapıları yeniden üretmektedir.¹²⁷

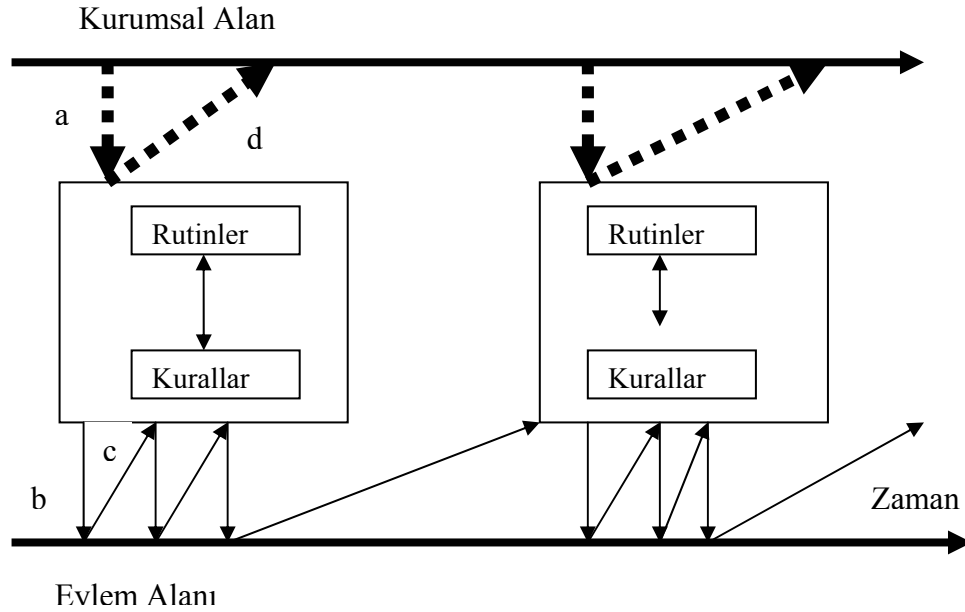
¹²⁵ Falkheimer, 288.

¹²⁶ Englund ve Gerdin, 2.

¹²⁷ John Burns Ve Robert W. Scapens, “Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework,” **Management Accounting Research**, Vol: 11, Iss.1, (2000): 8.

Şekil 1.5.

Kurumsallaşma Sürecinde Eylem, Kurallar ve Rutinler



Kaynak: John Burns ve Robert W. Scapens, "Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework," Management Accounting Research, Vol: 11, Iss.1, (2000): 9.

Burns ve Scapens'in sunduğu çerçeve; sosyal yapının sosyal eylemden ayrılmasını, farklı olarak kurallar ve rutinler kavramlarını incelemektedir. Bu modelde kurallar ve rutinler; kurumsal alan ile eylem alanı arasındaki bağlanma şekli olarak hareket etmektedir. Modelde kurallar, şeylerin yapılması ile ilgili beklentileri biçimsel yönden temsil ederken; rutinler, insanların gerçekte şeyleri yapma yöntemlerini temsil etmektedir. Burns ve Scapens'a göre kural ve rutinler, özel tarihi bağlamları içine yerleşirken; kurumlar tarihi şartlardan bağlarını kopararak aktörlerde yaşamaktadırlar. Kurumlar, bilgi depolamakta ve "bu şeyler böyle yapılır"ı açıklamaktadır.¹²⁸

Değişme, her toplumsal yeniden üretim anında olmaktadır.¹²⁹ Sosyal sistemde parçaların karşılıklı bağımlılığı, üç soyut bağlam içinde olmaktadır. Bunlar düzenleme, kendini düzenleme ve tepkisel kendini düzenlemedir. Düzenleme, bir dengeleme süreci olarak nedensellik ilişkisi içindeki bir unsurlar döngüsünü; kendini düzenleme, bir kontrol aygıtı ile koordine edilen bir dengeleme sürecini; tepkisel

¹²⁸ Burns ve Scapens, 7.

¹²⁹ Giddens, 508.

kendini düzenleme ise aktörlerin ussal olduğu varsayılan hedeflerin peşinden koşarak bu koordinasyonu bilinçli olarak sağlamalarını içermektedir.¹³⁰

Yapılaşma Teorisi, toplumun üretimi ve yeniden üretimi kavramlarından hareket etmektedir. Toplumsal etkileşim; her yerde ve her koşulda hem aktörlerin olumsal bir başarısı olarak, hem de eylemin tepkisel ussallık koşullarında sürdürülen bir üretimi olarak ele alınmaktadır.¹³¹

Endüstriyel Organizasyon Teorisi, endüstriyi piyasa yapılanması bakımından incelerken; Yeni Kurumsal Teori, endüstriyi örgütsel alan olarak ele alınmaktadır. Yapısallaşma Teorisi'nde ise endüstriyi bir yapısal süreç olarak incelenmektedir. Beraber Evrim Teorisi; Yapılaşma Teorisi üzerinde yükselerek endüstride yaşanan sürecin bir beraber evrim geçirmeye doğru gittiğini ileri sürmektedir.

1.3.2. BERABER EVRİM TEORİSİ

Beraber Evrim Teorisi kökenini Darwin'in "doğal seleksiyon" ve onun yan dallarından olan "en uygun olanın hayatta kalması" kavramlarından almaktadır.¹³² Beraber evrim kelimesi ilk olarak 1964'de Ehrlich ve Ravan tarafından kullanılmıştır.¹³³ 1999 yılı 10. cildinde Organization Science dergisi beraber evrim konusunda pek çok çalışmaya yer vermiştir. Volberda ve Lewin beraber evrim sürecinin özelliklerini ve gerekliliklerini tanımlamıştır. Volberda ve Lewin, beraber evrimi, yönetsel amaçlılık (managerial intentionality), çevre ve kurumsal etkilerin birleşimi olarak tanımlamaktadır.¹³⁴ Dikksterhuis, Bosch ve Volberda, beraber evrim sürecinde yönetim felsefesinin (management logic), bağlamsal değişkenlerle etkisini

¹³⁰ Giddens, 536.

¹³¹ Giddens, 544.

¹³² Tanya Sammut-Bonnici ve Robin Wensley, "Darwinism, Probability And Complexity: Market-Based Organizational Transformation And Change Explained Through The Theories Of Evolution," **International Journal Of Management Reviews**, Vol 4, Issue 3, (2002): 291.

¹³³ Hind Benbya ve Bill McKelvey, "Using Coevolutionary And Complexity Theories To Improve IS Alignment: A Multi-Level Approach," **Journal Of Information Technology**, Vol: 21, (2006): 289.

¹³⁴ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," **Organization Science**, Vol: 10, No: 5, (1999): 526.

ortaya koyan bir model sunmaktadır.¹³⁵ Bosch, Volberda ve Boer, makalelerinde hem makro hem de mikro beraber evrim etkisi ile ilgili emme yeteneğinde (absorptive capacity) bir çatı geliştirmektedirler.¹³⁶ Lewin, Long ve Carroll, firmanın içinde bulunduğu endüstri ve çevresiyle beraber evrimini Araştırma/Uygulama Teorisi'ni kullanarak incelemiştir.¹³⁷

Volberda ve Lewin beraber evrim geçirme dinamiklerini tanıtarak;¹³⁸ McKelvey, Karmaşa Teorisi'nin (Complexity Theory) kavramlarını örgüt bilimine uyarlayarak ve beraber evrim sürecinin söndürme mekanizmalarını tanıtarak teorinin gelişimine katkı sağlamışlardır.¹³⁹ Windeler ve Sydow, Beraber Evrim Teorisi'nin kavramlarını kullanarak Alman televizyon endüstrisindeki dönüşümü; Leblebici ve arkadaşları Amerikan radyo yayıncılık endüstrisinde yaşanan dönüşümü tarihi bir süreçte incelemiştir.

Beraber Evrim Teorisi; değişimin, etkileşim halindeki tüm örgüt popülasyonunda olabileceğini savunmaktadır.¹⁴⁰ Beraber evrimin olması için yeterli ve gerekli olan şartlar beş madde halinde toplanmaktadır. İlk şart, heterojen aktörlerin olması zorunluluğudur. Aktör ifadesi bir genel terimdir. Aktör; miktar, molekül, organ, organizma, dil kavramı, örgütsel süreç, insan, gruplar, firmalar veya popülasyon olabilmektedir. İkinci şart; aktörlerin öğrenme/uyum kapasitesine sahip olmasıdır. Üçüncü şart; aktörlerin etkileşim halinde olması ve karşılıklı birbirini etkileyebilmesidir. Dördüncü şart, yüksek düzeyde bazı engellerin olması ve uyumun

¹³⁵ Marjolijn S. Dijksterhuis, Frans A.J. Van Den Bosch ve Henk W. Volberda, "Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics As A Source Of Coevolution," **Organization Science**, Vol: 10, No: 5, (1999): 570.

¹³⁶ Frans A.J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda ve Michiel De Boer, "Coevolution Of Firm Absorptive Capacity And Knowledge Environment : Organizational Forms And Combinative Capabilities," **Organization Science**, Vol: 10, No: 5, (1999): 551.

¹³⁷ Y. Lewin, Chris P. Long ve Timothy N. Carroll, "The Coevolution Of New Organizational Forms," **Organization Science**, Vol 10, No:5,(1999): 535-550.

¹³⁸ Henk W. Volberda ve Arie Y. Lewin, "Co-evolutionary Dynamics Within And Between Firm: From Evolution To Co-Evolution," **Journal Of Management Studies** , 40:8, (December 2003): 2111-2136.

¹³⁹ Bill McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," The 18th. EGOS Conference, Barcelona, Spain, (July 4-6 2002): 3.

¹⁴⁰ Volberda ve Lewin, "Co-evolutionary Dynamics Within And Between Firm: From Evolution To Co-Evolution," 2114.

beraber evrim sürecini motive etmesidir. Beşinci şart, beraber evrim sürecini başlatan bir olaya ihtiyaç olmasıdır.¹⁴¹

Beraber evrimin olması için dinamik bir bağlam içinde faaliyet gösteren içsel aktörler gereklidir. Aktörlerin yukarıda bahsedilen heterojen, uyum/öğrenme kapasitesi, bağlantılı olma, etkileşimli olma ve karşılıklı birbirini etkileyebilme özelliklerinden biri kaybolduğunda evrimleşme durmaktadır. Beraber Evrim Yaklaşımı, aktörlerin bazı şeyler için (kaynaklar, ilgi, baskın konumda olma, fikirler, insanlar, alan gibi) rekabet ettiğini varsaymaktadır. İyi bağlantılı bir sistemde başlayan değişim, karmaşada kademeli bir değişimi başlatmaktadır.¹⁴²

Lewin ve arkadaşları firmanın endüstrisi ve çevresiyle beraber evrimini Araştırma/Uygulama Teorisi'ni kullanarak incelemiştir. Bu teorinin çerçevesi şekil 1.6'da yer almaktadır. Örgütler, endüstriler ve çevreler beraber evrim geçirmektedir. Değişimin hızı, derecesi ve kalıbı farklıdır ve birbirine bağlıdır. Beraber evrim sistemine göre; örgütler bir tarihi bağlam içinde çalışmaktadır. Bu sistem içinde "karşılıklı", "eşzamanlı", "gecikmeli" ve "iç içe" etkiler yer almaktadır. Modelde endüstri uyumu ve firma üzerindeki kısıtlayıcı kaynaklar olarak, kurumsal çevreler; firmanın, endüstrinin ve kurumsal çevrelerin karşılıklı adaptasyonu açıklanmaktadır. Beraber evrim sistemi, ekstra kurumsal etkiler olarak makro ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik etkiler içermektedir.¹⁴³ Modelde ulus devletler, politik kurumlar ve sosyal anlaşmalar; eğitim sistemini, kurumsal yapıları ve kamu işletmelerinin sistemini geliştirmektedir.¹⁴⁴

Araştırma/Uygulama Teorisi, örgütsel biçimlerin niçin ve nasıl seçildiğine veya elendiğine açıklama getirme çabası içindedir. Bu teoriye göre örgütün uzun dönemde hayatta kalması için araştırma ve uygulama adaptasyonunda bir denge olmak durumundadır.¹⁴⁵

¹⁴¹ McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 4.

¹⁴² McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 4.

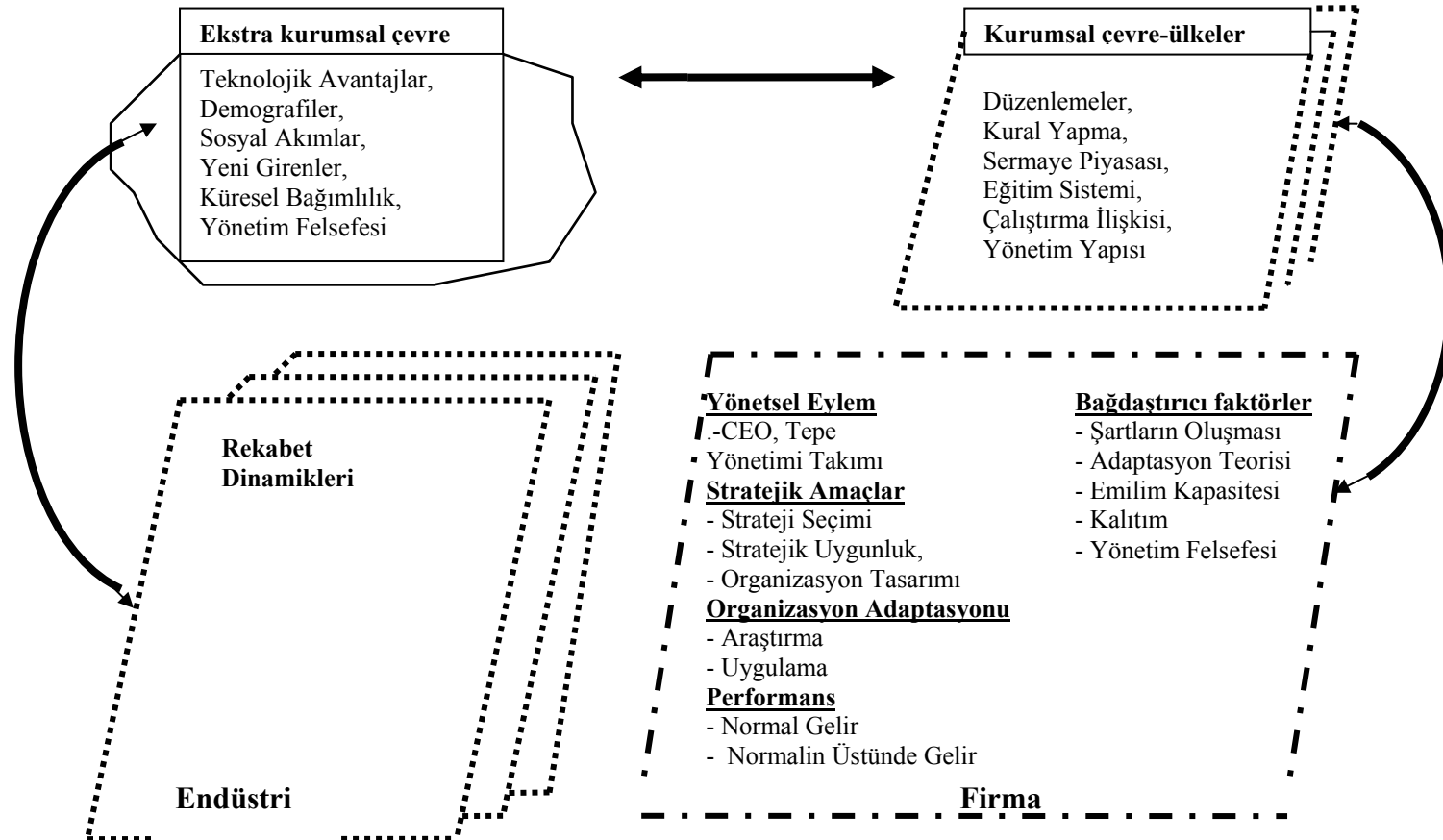
¹⁴³ Lewin, Long ve Carroll, 536.

¹⁴⁴ Lewin, Long ve Carroll, 541.

¹⁴⁵ Lewin, Long ve Carroll, 537.

Şekil 1.6.

Firmanın Beraber Evrimi. Endüstrisi ve Cevresi



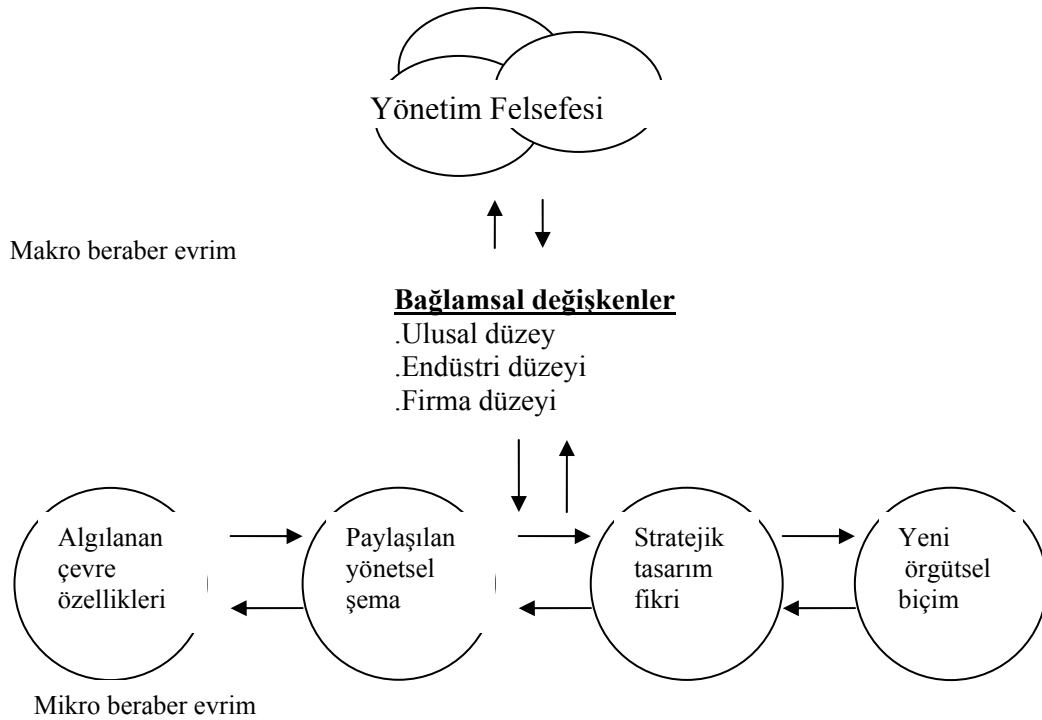
Kaynak: Arie Y.Lewin, Chris P. Long ve Timothy N. Carroll, "The Coevolution Of New Organizational Forms," Organization Science, Vol 10, No:5, (1999): 537.

Açıklama : makro evrim, - - - - - mikro evrim, ↔ beraber evrim

Dikksterhuis, Bosch ve Volberda, geniş bir bağlamda yerleşmiş bir firmaya vurgu yapan yeni örgüt biçimleri üzerinde beraber evrim bakışını tanıtmaktadır. Çevredeki örgütsel eylemin etkisi kadar; örgütün işletmenin değişen manzarasına uyum ihtiyacını dikkate almaktadır. Şekil 1.7, işletme çevresi ve örgüt biçimlerinin birlikte gelişiminin çoklu seviyede ve çoklu yöndeki doğasını yansıtan beraber evrim bakışına dayanmaktadır. Dikksterhuis, Bosch ve Volberda farklı zamanlarda, farklı yönetim felsefesinin örgüt uygulama ve teorilerinde baskın olduğunu varsaymaktadır. Yönetim felsefesi, yönetsel uygulama ve teorileri, güçlü bir şekilde etkili olan, makro düzeyde inanış ve değerler seti olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada zamana ve yere göre değişen şartların firma düzeyinde uygulanan yönetim felsefesi yolunu güçlü bir şekilde etkilediği tartışılmaktadır.²⁸⁰

Şekil 1.7.

Yeni Örgüt Biçimlerinde Beraber Evrim Yapısı



Kaynak: Dikksterhuis, Bosch ve Volberda, 570.

Benbya ve Mckelvey, Lewin ve Volberda'nın tanımladığı beraber evrim teorisinin özelliklerini enformasyon sistemine uyarlamıştır. Tabloda 1.1'de beraber evrim

²⁸⁰ Dikksterhuis, Bosch ve Volberda, 570.

sürecinin özellikleri olarak pek çok düzeyde etkiler, çoklu yönlü nedensellik, doğrusal olmama ve pozitif geri besleme sayılmaktadır.²⁸¹

Doğrusal olmama ve pozitif geri besleme Karmaşa Teorisi'nden örgüt bilimine uyarlanmıştır. Karmaşa Teorisi'ne göre örgütler; karmaşık uyum sistemleridir (complex adaptive system). Geri besleme yolunun belirsiz olmasının bir sonucu olarak doğrusal olmayan sistemlerde bir değişkendeki değişim, diğer bir değişkende oldukça büyük bir değişim üretebilmektedir. Yani bütün, parçaların toplamından farklıdır. Karmaşık sistem girdileri, doğrusal olmayan bir şekilde çıktıya dönüştürmektedir.²⁸² Pozitif geri besleme mekanizmasında örgütler sistematik olarak çevrelerini etkilemektedir; diğer örgütlerden oluşan örgütsel çevre sonra örgütleri etkilemektedir. Bu tekrarlayan etkileşim karşılıklı bağımlılıkla ve nedensellik döngüsü ile sonuçlanmaktadır. Her bir firma diğerini etkilemektedir ve sonra diğerinin davranışından da etkilenmektedir.²⁸³

Tablo1.1.

Beraber Evrim Sürecinin Özelliği

Temel özellik	Tanım
Pek çok düzeyde etkiler	Firma içinde, firma ve çevresi arasında çoklu düzeyde beraber evrimsel etkiler yer almaktadır..
Çoklu yönlü nedensellik	Değişkenlerdeki değişimin diğer değişkenler nedeni ile dahil olduğu karmaşık sistem ilişkileri içinde, beraber evrimsel etki, çoklu yönlü nedensellikten kaynaklanmaktadır.
Doğrusal olmama	Beraber evrimsel etkileri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bir neden- sonuç doğrusal ilişkisi boyunca kolaylıkla takip edilmemektedir.
Pozitif geri besleme	Firmalar ve çevreleri arasındaki eylem ve etkileşim tekrarlanmaktadır ve bağımlı ve döngüsel nedensellikte sonuçlanmaktadır.

Kaynak: Hind Benbya ve Bill McKelvey, "Using Coevolutionary And Complexity Theories to Improve IS Alignment: A Multi-Level Approach," **Journal Of Information Technology**, Vol 21, (2006): 290.

Karmaşık uyum sistemleri doğrusal değildir ve başlangıç şartlarına yüksek düzeyde duyarlıdır. Karmaşık uyum sistemleri, kendi kendine örgütlenmektedir. Kendi kendine

²⁸¹ Benbya ve McKelvey, 290.

²⁸² Philip Anderson, "Complexity Theory And Organization Science," **Organization Science**, Vol 10, No 3, (1999): 217.

²⁸³ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 527.

örgütlenme; doğrusal olmayan etkileşimin doğal bir sonucudur. Böyle sistemler; farklı örgütsel sistemlerde bulunan pozitif ve negatif geri beslemeden türemektedir.²⁸⁴

Beraber evrimin etkileri, firmalar arasında olduğu gibi firma içinde de pek çok düzeyde yer almaktadır. Firmalar sadece bir bütün olarak beraber evrim geçirmemekte; ayrıca parçalarıyla da beraber evrim geçirmektedir. Farklı düzeylerde, aynı anda bir veya daha fazla parçanın beraber evrimi pek çok düzeyde evrimsel karmaşaya dahildir. Beraber evrimle ilgili olarak McKelvey, örgütleri mikro aktörler olarak yeniden tanımlamakta; bu mikro aktörler arasında olan çoklu düzeyde beraber evrim seleksiyonunun etkisine değinmektedir.²⁸⁵ Aktörler bir diğeri ile beraber evrim geçirmektedir. Her bir aktörün eylemlerinin sonucu, diğeri bireylerin yaptığı seçimlerin sonucuna bağlıdır. Beraber evrim sonucunda çıkan denge dinamiktir.²⁸⁶

Beraber evrim, örgüt içinde (mikro beraber evrim) ve örgüt ile örgütün içine yerleştiği çevre arasında (makro beraber evrim) olmak üzere çoklu seviyede olmaktadır. Örgütün rakipleri ile olan beraber evrimi; mikro evrim sürecine bağlıdır. Karşılıklı etkileşim unsuru, örgütün çevresinden etkilendiği gibi; kendisinin de çevresini etkilediğini anlatmaktadır.²⁸⁷ Pozitif geri besleme, örgütü arzulanan durumdan uzaklaştırmakta ve örgütün evrimleşmesini etkileyen düzenin oluşmasını sağlamaktadır.²⁸⁸

Bu yaklaşım, örgüt içinde işleyen değişim, seleksiyon ve alıkoyma sürecinin benzer bir şekilde populasyon seviyesinde etkileşim halinde olduğunu varsaymaktadır. Makro beraber evrim teorisinde yoğunluk, beraber evrim geçiren rekabetçi koşullarda bulunan firmalar üzerinde iken; mikro beraber evrimde yoğunluk, firma içi rekabetçi koşullarda temel yetenek, dinamik yeterlilik ve firma içi kaynakların beraber evrimindedir.²⁸⁹

²⁸⁴ K. Houchin ve D. Maclean, "Complexity Theory And Strategic Change: An Empirically Informed Critique," **British Journal Of Management**, Vol. 16, (2005): 151.

²⁸⁵ Bill McKelvey, "Avoiding Complexity Catastrophe In Coevolutionary Pockets: Strategies For Rugged Landscapes," **Organization Science**, 10, (1999): 295-298.

²⁸⁶ Anderson, 220.

²⁸⁷ Brian F. Tivnan, "Coevolutionary Dynamics And Agent- Based Models In Organization Science," **Proceeding Of The 2005 Winter Simulation Conference**, Ed. M.E. Kuhl, N.M. Steiger, F.B.Armstrong And J.A. Joines, (2005): 1015

²⁸⁸ Houchin ve Maclean, 151.

²⁸⁹ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 526.

Pek çok sayıda aktör veya aktör grupları; rakip gruplardan gelen değişimin emilmesine karşılık vermektedir. Aktörler farkında olmadıkları güçlere karşı beraber evrimleşmemektedir. Her bir aktör, çevredeki olaylara cevap verme yeteneğinde “eşik seviyesi”ne sahiptir. Diğer aktörlerin dışsal olayları veya eylemleri, eşik kapısını yükseltebilmekte veya alçaltabilmektedir. Yani emilim kapasitesini değiştirmektedir.²⁹⁰

Yukarıda yapılan açıklamaları kısaca özetlersek bir beraber evrim sürecinin olması için bazı şartların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki, örgütün uyumu, firmanın ve çevresinin tarihsel bağlamda çalışılmasıdır. İkincisi, mikro ve makro beraber evrim arasında çok yönlü nedenselliğin dikkate alınmasıdır. Üçüncüsü, birleştirilmiş, karşılıklı, eşzamanlı, gecikmeli ve iç içe geçmiş etkilerin olmasıdır. Dördüncüsü, populasyon ve firma düzeyinde uyumu mümkün kılan ve sınırlayan yol bağımlılığı (path dependence) dikkate alınmalıdır. Beşincisi, birleştirilmiş değişimlerin, firma ve içinde olduğu endüstrideki farklı kurumsal sistemler düzeyinde olmasıdır. Altıncısı, uygun ekonomik, sosyal ve politik makro değişkenlerin zamanla değişmesi ve bu değişimlerin mikro ve makro evrim sürecinde derin yapıyı etkilemesidir. Böylece makro değişkenlerin eşzamanlı ve geciktirilmiş etkisi birleştirilmeli ve tanımlanmalıdır.²⁹¹

Beraber evrim ampirik çalışmalarında “aktörler”, çoğaltıcı ve etkileşimci terimleri ile anlatılırken; “süreçler”, değişken, seleksiyon, alıkoyma terimleriyle ifade edilmektedir. Beraber Evrim Yaklaşımında “sonuçlar”; zamanla açığa çıkan anlaşmalarda değişimle sonuçlanan olarak tanımlanmaktadır.²⁹²

1.3.2.1. Beraber Evrim Dinamikleri

Maruyama; beraber evrim geçirme türlerini, mutasyon derecesi ve çevre arasında beraber evrim; av/avcı; olağanüstülük; aynı soydan çoğalmak ve populasyon büyüklüğü olarak dört grupta sınıflandırmaktadır. Bunlara simbiyotik beraber evrim, mikro-makro

²⁹⁰ McKelvey, “Managing Coevolutionary Dynamics,” 5.

²⁹¹ Lewin ve Volberda, “Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms,” 527.

²⁹² Volberda ve Lewin, “Co-evolutionary Dynamics Within And Between Firm: From Evolution to Co-Evolution,” 2131.

beraber evrim türlerini eklemek mümkündür.²⁹³ Bu türlerden mutasyon derecesi ve çevre arasında beraber evrim ve mikro-makro beraber evrim türleri örgüt-çevre ilişkisini açıklamada anlamlıdır.

Mutasyon derecesi ve çevrenin beraber evrimi ile; organizmanın değişim oranı ile onun çevresi arasındaki bağımlılığı anlatılmaktadır. Bu tür beraber evrimde, yüksek düzeyde hızlı çevrelerde ve hızlı rekabetçi şartlarda örgütlerin ne yaptığı ile ilgilenilmektedir. Örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için rakiplerinden daha hızlı ve etkili olmak zorundadır.²⁹⁴

Mikro-makro beraber evrim türünde evrimleşme, genellikle mikrodan makroya doğrudur. Leblebici ve arkadaşları örgütsel alanda evrimleşmenin mikrodan makroya doğru olduğunu savunmaktadır. Windeler ve Sydow'a göre stratejik olarak yerleşmiş olan devlet aktörleri, güçlü firmalar, endüstriyel birlikler gibi "aktörler" endüstride belirli pozisyonları işgal etmekte ve artan bir şekilde endüstrinin yapısını etkilemektedir. Aktörler içinde faaliyette bulundukları endüstriyi temsil eden verileri değerlendirmekte ve kısmen belirsiz şartlarda hareket etmekte ve sadece "tasarlanan sonucu" değil ayrıca "tasarlanmayan sonucu" da üretmektedir. Hatta stratejik olarak konumlanan aktörler asla süreci tamamen kontrol eden pozisyonda bulunmamaktadır.²⁹⁵ Ters olarak McKelvey ise beraber evrim dinamiklerinin çeşitli sosyal düzeylerde oluştuğunu; firmanın rakipleriyle etkin olarak makro beraber evrim geçirme yeteneğinin, firmanın içsel mikro beraber evrim geçirme yeteneğini geliştirdiğini iddia etmektedir.²⁹⁶

Beraber evrimin olması için başlatan olaylar olmalıdır. Başlatan olaylara duyarlılık kavramı da Karmaşa Teorisinden örgüt bilimine uyarlanmıştır. Başlatan olayların rastlantısal veya küçük olması mümkündür. Örneğin "Kaynamış Kurbağa Etkisi"nde olduğu gibi (Kurbağa soğuk suya konduğunda zıplayıp kaçmayacaktır. Soğuk su yavaş yavaş ısıtıldığında kurbağa ısındığını fark etmeyecek ve sonunda ölecektir. Kurbağa sıcak suya konduğunda ise zıplayarak kaçacaktır.) beraber evrim için büyük çaplı bir

²⁹³ Magorah Maruyama, "The Second Cybernetics Deviation-Amplifying Mutual Causal Process," *American Scientist*, 5:2, (1963);, 168-169.; McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 3.; Tivnan, 1015.

²⁹⁴ Tivnan, 1016.

²⁹⁵ Windeler ve Sydow, 9.

²⁹⁶ McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 3.

başlangıç olayına ihtiyaç yoktur. Küçük bir olay da bu süreci başlatmaya yetmektedir.²⁹⁷ Bazen aynı koşullarda bulunan ve evrim sürecini başlatan aynı olaya maruz kalan iki siysem farklı yönlerde gelişebilmektedir. Bu farklı yönlerdeki gelişme, sistemin içindeki uyum etkisinden ve doğrusal olmayan dinamiklerden kaynaklanmaktadır.²⁹⁸

Beraber evrim sürecinde dört tane üretici mekanizma bulunmaktadır. Bunlar saf seleksiyon (naive selection), yönetilen seleksiyon (managed selection), hiyerarşik yenilenme (hierarchical renewal), bütünsel yenilenme (holistic renewal)'dir. Bu mekanizmalar, bir örgüt popülasyonunda yer alan yoğun orandaki evrimleşme yollarını göstermektedir.²⁹⁹

Beraber Evrim Teorisi mekanizmalarından olan saf seleksiyon mekanizmasına göre sadece içsel seleksiyon çevresi (mikro evrim) ile dışsal seleksiyon çevresi (makro evrim) birbirine uyan firma birimleri hayatta kalmaktadır. Bu yaklaşımda kıdemli yöneticiler bireysel ünitelerin evrim sürecini yönetmeyi denememektedir. Beraber Evrim Teorisi'nin ikinci mekanizması olan yönetilen seleksiyon (managed selection) ile tepe yönetim, proaktif kontrol sistemleri geliştirmektedir. Bu farklılaştırılmış içsel seleksiyon çevresi; yapılmadan önce yetersiz ve tehlikeli olarak algılanan eylemleri engelleyerek saf şekilde olan gizli değişimi atlatmaktadır. Hiyerarşik yenilenme mekanizması; birçok seviyeli tepeden aşağı yönetim sürecini ima etmektedir. Bu süreç oldukça proaktiftir ve stratejinin formulasyonu, stratejinin uygulamasından önce gelmektedir. Adaptasyon, tepeden aşağıya yönetim mekanizmasında sonuçlanmaktadır. Beraber Evrim Yaklaşımının dördüncü mekanizması olan bütüncül yenilenmede gruplar oluşturulmakta, öğrenmeye, keşif yapmaya ve örgütü dönüştürmeye yönlendirilmektedir. Tepe yönetim, pazarın seleksiyon güçlerine karşı savaş vermekte ve örgütün adaptasyonunun hızlı olmasını ve davranışların öğrenilmesini sağlamaktadır.³⁰⁰

²⁹⁷ McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 4.

²⁹⁸ Sammut-Bonnici ve Wensley, 309.

²⁹⁹ Volberda ve Lewin, "Co-evolutionary Dynamics Within And Between Firm: From Evolution To Co-Evolution," 2112.

³⁰⁰ Volberda ve Lewin, "Co-evolutionary Dynamics Within And Between Firm: From Evolution To Co-Evolution," 2124.

Beraber evrim süreci, bazı kısıtlamalarla ve dinamiklerle etkileşim halindedir. Bu kısıtlamalar; Bağlamsal Kısıtlama, Rekabeti Dışlayan Yasalar, Kırmızı Kraliçe Evrimleşme Paradoksu (The Red Queen Evolutionary Paradox) ve Niş Ayrılma'dır.

Bağlamsal kısıtlamalar; bir populasyon veya aktörler grubunun rekabet ettiği kaynaklardır. Teknoloji, piyasalar, tedarikçiler, maliyetler gibi ekonomik kaynaklar için rekabet olduğu kadar; güç, statü, ün, görünürlük, bilgi kazanmak için de rekabet edilmektedir. Rekabeti Dışlayan Yasa ilkesine göre en az iki firma maliyette rekabet ediyorsa ve bunlardan biri piyasada baskınsa; diğeri(veya diğerleri) ürün hattını farklı bir piyasada kurmayı amaçlamakta ve böylece başa baş rekabetten uzak durmaktadır. Baskın konumda olan populasyonla rekabet halinde olan aktörler ayıklanmaktadır. Ayıklanan aktörler farklı bir ortamda ayakta kalmaktadır. Kırmızı Kraliçe Evrimleşme Paradoksu'na göre bir populasyon; sürdürülebilir rekabet avantajını korumak için, rekabet ettiği populasyondan daha hızlı beraber evrim geçirmek zorundadır. Böylece en hızlı evrimleşen aktör, populasyonda baskın konuma gelecek ve rekabet avantajını koruyacaktır. Rekabeti Dışlayan Yasa altında aktörler niş ayrılmalara gitmeleri için baskı görmektedir. Böylece nişlerin ve türlerin beraber evrimi başlamaktadır. Evrimleşme, niş yeni katılanların olmasına değin sürmektedir. Bu aşamada nişte Kırmızı Kraliçe Evrimleşme Paradoksu devreye girmektedir ve aktörlerden en hızlı evrimleşen baskın konuma gelmektedir. Aktörlerden biri baskın konuma geldiğinde Rekabeti Dışlayan Yasa devreye girmektedir. Böylece süreç tekrar başlamaktadır.³⁰¹

Beraber evrim devamlı bir adaptasyonla olmaktadır. Yani karmaşık uyum sistemleri olan örgütler; çevrelerinden gelen geri beslemedeki tepkiye göre yapılarını sürekli düzenlemektedir.³⁰² Beraber evrim sürecinde geri besleme döngüsü daha çok karmaşaya doğrudur. Eşbiçimlilik; devamlı bir adaptasyonun bir diğer özelliğidir.³⁰³

³⁰¹ McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 4.

³⁰² Sammut-Bonnici ve Wensley, 295.

³⁰³ Sammut-Bonnici ve Wensley, 309.

1.3.2.2.Beraber Evrim Sürecinde Söndürme Mekanizmaları

Yöneticiler; beraber evrimin doğrusal olmaması, örgütü uyumlu bir değişime veya fonksiyonel olmayan bir yöne sürüklemesi olasılığı nedeniyle bazı araçlarla bu süreci yönetmektedir. Söndürme mekanizması (damping mechanism); beraber evrim oranını kontrol etmede veya azaltmada bir yöntem sunmaktadır. Söndürme mekanizmalarının kendisi merkezi aktörlerin beraber evrimi ile birlikte evrim geçirmektedir. Söndürme mekanizmaları beraber evrime son verilmesi zorunlu olduğunda devreye sokulmaktadır. Bu tür mekanizmaların zamanlaması rastgeledir, çabucak oluşabileceği gibi geç kalması da mümkündür.³⁰⁴

McKelvey, beraber evrimi söndürmede işlev görev mekanizmaları, 12 başlıkta toplamakta ve makalesinde her bir mekanizmayı ayrıntılı tanıtmaktadır.³⁰⁵ Bu mekanizmalardan aktör heterojenliğinin kaybolması, zayıfça bağlanmış alanların kaybolması, bağlamsal sürükleyicilerden ayrılma, kaynamış kurbağa etkisi, artan geri dönüşüm ve kapatma mekanizması, insan sermayesinde başarısızlık ve yaşam süresi nedeni ile yaşlılık bu çalışmaya anlamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Yöneticiler, firmanın uyumlu gerilime karşılık vermesi için aşırı sayıda çeşitlilik inşa etmek zorundadır. Eğer bir firmanın aktörleri, etkileşimli bir şekilde uyumlu beraber evrim geçirmişse, yeni ürünler üretmemektedir. Eğer aktörler zorunlu olan çeşitliliği sunacak yeterliliğe sahip olmazsa etkili adaptasyona yönelik beraber evrim olmamaktadır.³⁰⁶

Aktörler arasında zayıf bağların olması, yeni ürün ve girişimcilik için şartlar yaratmaktadır. Aktörlerin eşik kapıları yükseldiğinde diğer aktörlerle uzun süreli çalışma ilişkisi gelişmemekte ve aktörler arasındaki zayıf bağlar güçlenmektedir. Ayrıca örgüt kültürü ve grupların oluşumu, fonksiyonlarda ve üründe uzmanlaşma, örgüt içinde güçlü kliklerin oluşmasını desteklemektedir. Klikler önyargıları pekiştirmekte ve çapraz

³⁰⁴ McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 7.

³⁰⁵ McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 7-14.

³⁰⁶ Tivnan, 1016.

iletişimi azaltmaktadır. Aktörler arasında güçlü bağlar oluşmakta ve aktörler birbirleri ile daha fazla iletişim kurarak daha çok birbirine benzemektedir.³⁰⁷

Bağlamsal Sürükleyicilerden Ayrılma mekanizması yine başka bir doğal bilimci olan Bernard'ın enerji farklılaşmasında kritik değerler etkisinin McKelvey tarafından örgüt bilimine uyarlanmış halidir. Buna göre beraber evrim, her zaman uyumlu gerilimi azaltmak için ortaya çıkmaktadır. Endüstri sürükleyicileri, endüstri rakipleri, potansiyel yeni girenler, tedarikçiler, alıcılar ve taşeronlardır. Firmaların beyni, uyumlu gerilime yanıt verme yeteneğine sahiptir. Bir firma etkilendiği uyumlu gerilimle bağlantısını kaybettiği ölçüde; gerilime karşılık vermede ve uyum sağlamada başarısız olmaktadır. Yani gerilim yoksa uyumlu beraber evrim de yoktur.³⁰⁸

Kaynamış kurbağa etkisi ile örgütlerin çevrelerine olan duyarlılığı modellenmek istenmektedir. Örgüt; çevreyle olan bağlantılarından gelen mesajlara karşılık verme yeteneğine sahip olmalı; bunun için zorunlu çeşitliliğe gidebilmeli ve eşik kapısını düşük tutmalıdır.³⁰⁹

Artan Geri Dönüşüm ve Kapatma Mekanizması da bir tür söndürme işlevi görmektedir. Artan geri dönüşüm, pozitif geri beslemedir. Yani eylemin sonuçlarını arttıran geribesleme döngüsüne neden olan bir grup olayı ifade etmektedir. Örneğin pozitif geri beslemede “zengin daha zengin olur”, “başarı başarıyı besler” örneklerinde olduğu gibi eylemlerin sonuçları giderek artmaktadır. Artan geri dönüşüm ekonomik kapanmaya neden olmaktadır. Bir tür, ekosistemde baskın olduğunda hızla yayılmakta, diğer türlerin çoğalmasını engellemektedir. Örneğin VHS video; piyasada baskın olduğunda video alanındaki standartları oluşturmaktadır. Microsoft; tüm dünyada yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu durum Microsoft'un ofislerde standart yazılım olmasını sağlamaktadır.³¹⁰

Söndürme mekanizmaları olmadan beraber evrimden söz etmek anlamlı değildir. Makro evrimin başarılı olması için (Kırmızı Kraliçe Evrimleşme Paradoksu içinde bulunan)

³⁰⁷ McKelvey, “Managing Coevolutionary Dynamics,” 9.

³⁰⁸ McKelvey, “Managing Coevolutionary Dynamics,” 11.

³⁰⁹ McKelvey, “Managing Coevolutionary Dynamics,” 13.

³¹⁰ Sammut-Bonnici ve Wensley, 310.

firma yetenekleri, mikro evrimsel süreçlerde başarılı olmalıdır. Beraber evrim süreçleri, aktörlerde görülen gerilimlere karşılık vermektedir. Pek çok gerilim dışsal çevre tarafından empoze edilirken; bu dışsal çevre etkili bir şekilde uyumlu beraber evrimi kışkırtmaktadır. Kırmızı Kraliçe Evrimleşme Paradoksu, sadece beraber evrim sürecini hızlandırarak kazanılmaktadır. Yöneticiler bu kapsamda öncelikle beraber evrimin doğrusal olmayan sonuçları için koşullar yaratmalı; ikinci olarak da söndürme mekanizmaları aracılığı ile beraber evrim sürecini kontrol altında tutmalıdır.³¹¹

1.4. ÖRGÜT ÇEVRE İLİŞKİSİNDE DİĞER TEORİLER

Örgüt ve çevre ilişkisini açıklayan pek çok teori bulunmaktadır. Bu bölümde yukarıda yer alan teorilere ek olarak Genel Sistem Teorisi, Adaptasyon Teorileri (Durumsallık Teorisi, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Örgütsel Strateji Teorisi, İşlem Maliyeti Teorisi) ve Populasyon Ekolojisi Teorilerine değinilmektedir.

Sistem fikrini ilk sunan Elton Mayo'dur. Daha sonra Chester Barnard, Yöneticinin İşlevleri adlı eseriyle sistem yaklaşımını kullanan ilk yönetim düşünürü olmuştur. Sistem, birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri bakımından bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır.³¹² Genel Sistem Yaklaşımı, örgütlerin çevrelerine açık oldukları; varlıklarını sürdürebilmek için bu çevreyle uygun bir ilişki kurmaları gereği ilkesine dayanmaktadır.³¹³ Sistemin faaliyet gösterdiği alana çevre denmektedir. Çevre bir sistemin tüm faaliyetlerini etkilemektedir. Çevreyle herhangi bir alışverişe giren ve aldıkları girdileri çıktılara dönüştürerek tekrar çevreye veren sistemler açık sistemlerdir.³¹⁴ Genel Sistem Yaklaşımı'na göre örgütler çevreden belirli girdiler alan, bunları belirli bir dönüşüm sürecinden geçirerek çevreye çıktılar sunan ve kendi içinde birbiriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan

³¹¹ McKelvey, "Managing Coevolutionary Dynamics," 15.

³¹² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul : Beta Yayınları. 2003), 51.

³¹³ Morgan, 51.

³¹⁴ Genç, 72.

toplumsal sistemlerdir.³¹⁵ Genel Sistem Yaklaşımı; bir örgütün karşılıklı etkileşim içinde olan birden fazla alt sistemden oluştuğunu ve bunların bir çerçeve içinde ve beraber çalıştıklarını ileri sürmektedir.³¹⁶ Örgütü oluşturan alt sistemler; stratejik alt sistem, teknolojik alt sistem, yapısal alt sistem, insani-kültürel alt sistem ve yönetsel alt sistem'dir.³¹⁷

Genel Sistem Teorisi 1970'li yıllarda yerini Durumsallık Teorisi'ne bırakmıştır. Çevresel koşulların, örgütsel biçimlerdeki değişimde doğrudan etkili bir değişken olduğunu kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, örgütü çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Durumsallık Teorisi'nde her örgüt, kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. Her zaman ve her yerde geçerli olan bir yönetim biçimi, örgüt tipi, kural, kaide ve politika yoktur. Örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır.³¹⁸ Örgüt yapısını etkileyen unsurlar, strateji (ürün farklılaştırması, fiyat), büyüklük, teknoloji (üretim süreci, bilgi teknolojisi ve çeşitlilik miktarı) ve çevre (belirsizlik, yarışma derecesi, değişim miktarı ve kaynakların bolluğu)'dır.³¹⁹ Örgütün çevre koşullarına başarılı uyulanabilmesi; tepe yönetiminin firmanın karşı karşıya bulunduğu koşullarını uygun biçimde yorumlamasına ve gerekli hareket tarzını benimsemesine bağlıdır.³²⁰ Örneğin istikrarlı çevre koşullarında hiyerarşi ve kurallar gibi geleneksel bürokratik örgüt biçimleri iyi sonuç verirken; daha çalkantılı çevre koşullarında birden çok disiplini içeren proje ekiplerinin kullanılması ve koordinasyon ve çatışma yönetimi yapılması en uygun örgütlenme biçimidir.³²¹ Durumsallık Teorisi yöneticiye, değişen çevreye uyumlu yapıyı kuran tasarımcı rolünü yüklemektedir.³²² Bu teorinin kurucuları reaktif uyuma aşırı önem verirken; firmanın çevreyi etkilemesi ile oluşan fırsatları görmezden gelmişlerdir.³²³

³¹⁵ Budak ve Budak, 92.

³¹⁶ Eren, 57.

³¹⁷ Morgan, 55.

³¹⁸ Budak ve Budak, 106.

³¹⁹ A.Selami Sargut, "Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri," **Örgüt Kuramları**, der. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, (Ankara: İmge Kitabevi, 2007), 57.

³²⁰ Morgan, 61.

³²¹ Morgan, 62.

³²² Sargut ve Özen, 29.

³²³ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 522.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi; örgütlerin tümüyle kendi kendilerine yeterli olmadığını; ihtiyaç duydukları bütün kaynakları ve işlevleri içsel olarak sağlayamadıklarını ifade etmektedir. Örgütler; gereksindikleri bazı kaynakları çevrelerindeki unsurlardan temin etmektedir. Bu nedenle çevre örgütler için önemlidir.³²⁴ Çevre örgüt için hakkında bilgi sağlamada belirsiz olması ve daha önemlisi örgütün istediği kıt kaynakları barındıran yer olması bakımından önemlidir.³²⁵ Örgütler kritik ve temininde belirsizlikler olan girdiler için önlemler almaktadır. Bunun için işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar, stratejik birlikler ve ortak yönetim kurulu üyeleri bulundurmaya yollarına gidilmektedir.³²⁶ Kaynak Bağımlılığı Teorisi; yöneticiye; uygun kaynak edinme stratejileri seçen ve uygulayan müzakereci rolünü yüklemektedir.³²⁷

Örgütsel Strateji Teorisi; örgütlerin üst kademe yönetiminin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlamalarını önermektedir.³²⁸ Stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan eldeki tüm üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır. Öyleyse bir stratejik yönetimde; uzun dönemli faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan bir işletme yönetim süreci vardır. Bu faaliyetler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik olmalıdır. Bu süreç bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan bir analitik süreç olmalıdır.³²⁹

İşlem Maliyeti Teorisi'nde piyasa aracılığı ile yapılan anlaşmaya karşı içselleştirilmiş işlemlerin optimum düzeyine yoğunlaşmaktadır.³³⁰ Örgüt-çevre arasındaki sınır belirsizdir. İşlem Maliyeti Teorisi, farklı özelliklere sahip işlemlerin maliyetini en aza indiren piyasa, hiyerarşi ve klan yönetim mekanizmalarını tanımlamaktadır. Örgütün sınırları, işlem maliyetini en aza indiren yönetim mekanizması neyse oraya kadar

³²⁴ Behlül Üsdiken, "Çevresel Baskı Ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı," **Örgüt Kuramları**, Der. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, (Ankara: İmge Kitabevi, 2007), 80.

³²⁵ Üsdiken, 85.

³²⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. Bsk., (İstanbul: Arıkan), 354.

³²⁷ Sargut ve Özen, 29.

³²⁸ Koçel, 356.

³²⁹ Ülgen ve Mirze, 26.

³³⁰ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 521.

uzanabilmektedir. Burada analiz düzeyi örgüt veya örgütler değil, iktisadi işlemlerdir.³³¹ Firma devamlı piyasa koordinasyonu maliyeti ile bürokratik kontrol maliyeti arasında denge kurmaktadır. Bu teoride yöneticiler, rasyonel, riske karşı ve fırsatçı değildir.³³² İşlem Maliyeti Teorisi yöneticiye işlem maliyetini en aza indirecek yönetim mekanizmasını seçen verimlilik uzmanı görevini yüklemektedir.³³³

Populasyon Ekolojisi Teorisi; örgütleri bir grup olarak ele almakta ve bu grup ile çevre arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Adaptasyon teorileri tek bir örgütü çalışma birimi olarak ele alırken, ekoloji teorileri belirli bir daldaki veya bölgedeki örgütler topluluğunu çalışma ve inceleme birimi olarak ele almaktadır.³³⁴ Populasyon ekolojisi, örgüt populasyonlarının evrim sürecini anlatmada seçme (selection), değişme (variation) ve alıkoyma (retention) sürecine yoğunlaşmaktadır.³³⁵ Buna göre örgütlerin yaşayabilmesi, gerekli kaynakları yeterince sağlayabilmesine bağlıdır. Bu çabayı gösterirken örgütler rekabetle karşı karşıyadır. Genellikle kaynak darlığı olduğu için ancak en sağlam olanlar ayakta kalabilmektedir. Bu teoride zayıf olanların elenmesi ve sağlam olanların seçilmesinde can alıcı faktör çevredir.³³⁶ Yani çevre kaynak azlığı ve rakabet süresince örgütleri seçmektedir. Örgütün yeniden yapılanma veya dönüşüm girişimleri boşunadır. Hatta bu girişimler firmanın hayatta kalma şansını azaltmaktadır.³³⁷ Örgütsel Ekoloji Teorisi, yapısal eylemsizlik nedeni ile örgütlerin uyum sağlama kapasitelerinin sınırlı olduğunu ve uyum sağlama yoluyla değişmesinin zor olacağını iddia etmektedir. Bunun yerine değişim, örgütlerin çevre tarafından seçilme yoluyla örgütsel topluluk düzeyinde gerçekleşmektedir.³³⁸ Bu teoriye göre firmanın hayatta kalması, yüksek düzeyde dayanıklılığı ve uzmanlaşmasının bir sonucudur. Yönetim, firmanın nişine yoğunlaşmasını ve uzmanlaşmasını optimize etmelidir.³³⁹

³³¹ Sargut ve Özen, 18-28.

³³² Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 522.

³³³ Sargut ve Özen, 29.

³³⁴ Koçel, 363.

³³⁵ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 519.

³³⁶ Morgan, 74.

³³⁷ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 520.

³³⁸ Sargut ve Özen, 25.

³³⁹ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 520.

Volberda ve Lewin, adaptasyon ve seleksiyon teorilerini 3 grupta sınıflandırmaktadır. Bunlar firma düzeyinde (kapasite ve hayatta kalma ve adaptasyon stratejileriyle) bağlantılı teoriler; makro ve kurumsal çevrelerle bağlantılı bölgesel düzeyde teoriler; makro çevrelerdeki firmalarla bağlantılı teorilerdir. Bölgesel düzeyde teoriler (Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori, Durumsallık Teorisi, Evrimci Ekonomiler Teorileri), firmaların makro kurumsal ve rekabet çevreleriyle adaptasyonunda kaynak sağlamaktadır. Yeni Kurumsal Teori ve Kaynak Bağımlılığı Teorileri kurumsal çevre ve ulusal devlet sınırları düzeyinde örgütsel etkileşime kaynaklık yapmaktadır. Volberda ve Lewin, firma ve endüstri ile sosyal, politik ve teknolojik çevre arasında bir beraber evrimi önermektedir.³⁴⁰ Strateji ve örgüt teorilerinde çevresel değişimler dışsal değişkenler olarak görülmektedir. Bu teoriler örgütlerin çevreleriyle neden ve nasıl eşbiçimli oldukları sorusunu sormaktadırlar. Fakat örgütün çevresini nasıl etkilediği ve daha sonra çevrenin örgütü nasıl etkilediği daha az sorulan sorulardır.³⁴¹

Örgütlerin çevreleri ile olan etkileşimleri sonucu örgüt yapılarını sürekli geliştirmekte; bu nedenle yeni yönetim modellerini yapılarında uygulamaktadırlar. Aşağıda yeni yönetim teorileri olarak temel yeteneklerin kullanımı, dış kaynak kullanımı ve şebeke örgüt teorilerinin kavramlarına ayrıntılı değinilmektedir.

1.5. YENİ YÖNETİM TEORİLERİ

Küreselleşme; işletmelerde kısalan ürün hayat evreleri, artan rakipler, çeşitlenen ve sadakatini kaybeden müşteri talepleri, artan yenilikçilik ihtiyacı ve araştırma geliştirme maliyetleri gibi zorluklara karşılık yeni kaynak ve pazarlar; pazarlara ulaşımı ve iletişimi kolaylaştıran teknolojik gelişmeler işletmeler için esnek, yalın ve etkin bir

³⁴⁰ Volberda ve Lewin, "Co-evolutionary Dynamics Within And Between Firm: From Evolution To Co-Evolution," 2113.

³⁴¹ Lewin ve Volberda, "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms," 520.

örgütlenmeyi zorunlu kılmıştır.³⁴² Bu bağlamda Miles ve arkadaşları ekonomik dönemlerde yaşanan değişmelere bağlı olarak işletmelerin ayakta kalabilmek için sürekli yapılandıklarını ifade etmektedirler. Tablo 1.2’de örgütsel evrim ve bu süreçte değişen yetenekler, işletme modeli, büyümeyi sürükleyici güçler, örgütsel modeller ve temel varlıklar yer almaktadır.

Buna göre son evre yenilik ekonomisinin olduğu dönemdir. Bu dönemin değişme yeteneği olarak işbirliği yapma, işletme modeli olarak yeni pazarların keşfi, büyümede sürükleyici gücü olarak girişimci işgücünün yetkilendirilmesi ve örgüt modeli olarak birleşmiş, yan ürün üreten işletme veya federasyon oluşturma modelleri önerilmektedir.

Tablo 1.2

Ekonomik Dönemler ve Örgütsel Evrim

Ekonomik Dönem	Standartlaşma	Uyarlama	Yenilik
Değişme yeteneği	Koordinasyon	Yetki verme	İşbirliği
İşletme modeli	Pazara giriş	Pazar bölümlleme	Pazar keşfi
Büyüme sürükleyicisi	Öğrenme eğrisi kazancı ve ölçek ekonomisi	Yeni pazarlara know-how transferi	Girişimci işgücünü yetkilendirme
Örgütsel model	Fonksiyonel	Bölümlendirme Matriks ve şebeke	Birleşme, yan ürün üreten işletme, federasyon
Anahtar varlık	Maddi varlıklar	Enformasyon	Bilgi

Kaynak: Raymond E. Miles, Charles C. Snow ve Grant Miles, “The Future.Org,” **Long Range Planning**, 33, (2000): 302.

İşlemlerini sınırlandırarak ve uzmanlık alanlarında faaliyet göstererek firmalar, daha az planlama ve koordinasyona ihtiyaç duymaktadır ve piyasadaki değişimleri yakalamak için ürün ve hizmetlerde yenilikleri hızlandırmaktadır.³⁴³ Böylece yenilikçi ürünler üretmek ve bir yandan bunların gerektirdiği uzmanlık ve bilgiye erişmek; masraf ve riskleri karşılamak için işletmeler diğerleriyle ortaklıklar kurmaktadır.³⁴⁴

Yukarıda bahsedilen bu tür gelişmeler; yeni yönetim modelleri genel başlığı altında temel yetenekler, dış kaynak kullanımı ve şebeke örgütler kavramları içinde incelenmektedir. Bu üç model örgütlerde ardışık olarak yaşanan gelişmeleri

³⁴² Lütfihak Alpan, “Şebeke Organizasyon Yapısı,” (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1997), 1.

³⁴³ Miles, Snow ve Coleman “Managing 21st Century Network Organizations,” 8.

³⁴⁴ Alpan, 18.

çerçevelemektedir. İşletme temel yeteneğinde uzmanlaştıktan sonra dış kaynak kullanımına gitmekte; düzenli bir dış kaynak kullanımı ile şebeke örgüt yapısına geçmektedir.

1.5.1. TEMEL YETENEKLERİN KULLANIMI TEORİSİ

İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve faaliyetlerini amacına uygun gerçekleştirebilme kapasitesi işletmenin yeteneğini belirlemektedir. Temel yetenek bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.³⁴⁵ İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayacak, bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklere temel yetenekler adı verilmektedir. Temel yetenekler işletmelerin rakiplerinin sahip olamadığı kendine ait özellikleridir. Temel yetenek işletmenin özel yetenek ve yeterlilikleri ile ilgilidir.³⁴⁶

Tablo 1.3

İşletmenin Varlıkları, Yetenekleri ve Temel Yetenekleri İlişkisi

VARLIKLAR		YETENEKLER	TEMEL YETENEKLER	SÜRDÜRÜLEBİLİR TEMEL YETENEKLER
<u>Maddi varlıklar</u>	<u>Maddi olmayan varl</u>	<u>Varlıkları kullanabilme becerisi</u>	<u>Temel yetenekler</u>	<u>Sürdürülebilir temel yetenekler</u>
Arsalar	Marka	İşgücü özellikleri	Değerli	Değişen çevre ile uyumlu olabilen temel yeteneklerden oluşur.
Binalar	Patent	Kabiliyet	Nadir	
Makineler	Teknolojik sırlar	Uсталık vs.	Taklit edilemeyen	
Malzemeler	Bilgi ve deneyim		İkame edilemeyen	
Finansal Varl.	Toplumda imajı		yeteneklerden oluşur.	
İşgücü (Niceliksel)	Kurum kimliği			
Yönetim Yapısı	Ürün saygınlığı			
	Güvenirlilik vs.			

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 118.

Tablo 1.3’de işletmenin varlıkları, yetenekleri ve temel yetenekleri ilişkisi yer almaktadır. Ülgen ve Mirze, işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkların işgücünün kabiliyeti, bilgisi ve teknolojinin uyumlu bir koordinasyonu ile işlenerek mal ve hizmete dönüştürme becerisi olan; rakipleri için değerli, taklit edilemeyen ve nadir bulunan yetenekleri temel yetenek olarak tanımlarken; bunun bir

³⁴⁵ Koçel, 387.

³⁴⁶ Budak ve Budak, 190.

adım ötesinde temel yeteneklerin kullanılarak değişen çevreye uyum sağlama kabiliyetini sürdürülebilir yetenek olarak betimlemiştir.

Sıradan yeteneklerin temel yetenek olmasını sağlayacak özellikleri³⁴⁷ değerli olması, nadir olması, taklit edilememesi, ikame edilememesi, vazgeçilmez olması olarak sayabiliriz. Temel yeteneğin değerli olması; işletmenin sahip olduğu bazı yeteneklere müşterilerin, rakiplerin ve tüm sektörün değer vermesidir. Yeteneğin nadir olması demek; sektörde çok az sayıda işletme tarafından sahip olunan yetenekler olmasıdır. Taklit edilememesi veya taklit edilmesinin pahalı olması; bir süre taklit edilmemesidir. İkame edilememesi; işletme yeteneklerinin sektör dışında da başka stratejik alternatiflerinin veya benzerlerinin olmaması gereğini göstermektedir. Temel yetenekler; belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmelidir. Temel yetenek hem beşeri hem de teknolojik unsurlara sahip olmalıdır.

Coyne, temel yeteneği iki kategoride sınıflamaktadır. Bunlar, yaratabilme, geleceği görebilme yeteneği ve icraat/üretim yeteneğidir. Yaratabilme yeteneği, işletmeye bir alanda ilk olma avantajını yaratabilecek işleri keşfetme olanağı vermektedir. İcraat, üretim yeteneği; piyasada bulunan benzer ürünlerin en iyisini işletmede ideal şartlarda ve en iyi işgörenle üretme yeteneğidir.³⁴⁸

1.5.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI TEORİSİ

Dış kaynak kullanımı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli aşamalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır.³⁴⁹ İşletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanabilmesi durumunda dış kaynak kullanımı söz konusudur.³⁵⁰ İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere

³⁴⁷ Ülgen ve Mirze, 120.; Koçel, 388.; Dreje, 74.

³⁴⁸ Kevin P. Coyne ve J.D.Stephen Hall ve Patricia Gorman Clifford, "Is Your Core Competence A Mirage," **The Mckinsey Quarterly**, No:1 Aktaran Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, (İzmir: Barış Yayınları, 2004), 192.

³⁴⁹ Koçel, 389.

³⁵⁰ Ülgen ve Mirze, 394.

yaptırarak hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem de yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmektedir. Böylece kendinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadır. İşletmeler temel yetenek üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta; dış kaynak kullanımı arttıkça partnership (ortaklık) ve şebeke örgütleri gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir.³⁵¹

İşletmelerin dış kaynak kullanımından yararlanabilmesi için bazı faktörlere uyması gerekir. Bunlar, temel yeteneğin gelişimi, esnekliğin artırılması, risk azalımı, kaynakların yeniden dağıtımı ve transferi, sabit sermaye maliyetinde azalması, kalite arttırımı, işlemlerde hız kazanımı, örgüt yapısında küçülme ve teknoloji avantajı edinme istekliliğidir.³⁵²

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler dış kaynak kullanımına gitmektedir. Dış kaynak kullanan işletmeler yalınlaşacak ve daha esnek bir yapıya kavuşacaklardır. Dış kaynak kullanımı yoluyla yatırımlar taşeronlara yaptırılarak risk paylaşılmaktadır. Bazı iş ve süreçlerin dış kaynak kullanımı yoluyla başka işletmelere yaptırılması nedeniyle işletmelerin daha önce kullandığı üretim araçlarını elden çıkarması önemli bir kaynak transferi yapmasına ve sınırlı kaynakları ile temel yeteneklerine yoğunlaşmasına fırsat sunmaktadır. Dış kaynaktan yararlanma giderleri cari harcamalar olarak kabul edilmekte ve sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artmasına neden olmaktadır.³⁵³

Başarılı bir dış kaynak kullanımı deneyimi üç ayak üzerine kurulmaktadır. Birincisi, servis sağlayıcı ile müşterinin iyi tanımlanmış bir iş yapma süreci üzerine anlaşmaları gerekmektedir. İkincisi, günlük iletişimin sevk ve idaresi için her iki taraf da uygun bağlantıları seçmelidir. Üçüncüsü, hem servis sağlayıcı hem de müşteri, düzenli olarak takvime bağlanmış toplantılar ve anlamlı rapor etme mekanizmaları içeren bir iletişim ilişkisini yöneticilerin kişisel girişimleri ile sürdürmelidir.³⁵⁴

³⁵¹ Koçel, 390.

³⁵² Genç, 216-218.

³⁵³ Genç, 217.

³⁵⁴ “Outsourcing Yönetimi Sizin İçin Hiç Sorun Değil” **Outsourcing (Türkiye’nin Dış Kaynak Kullanımı’nda Rehber Dergisi)**, (03 Mayıs 2006),

Geçmişte, dış kaynak kullanımı maliyetleri düşürmenin alternatif bir yöntemi olarak düşünülmüştür. Günümüzde ise firmaların sorunları ile başa çıkabilmeleri için en etkili şebeke tekniklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tekniği uygulayan firmalar, kıt kaynak ve enerjilerini firmaya daha fazla para kazandıracak değil daha fazla güç sağlayacak kritik alanlara yöneltmektedir. Dış kaynak kullanımı tedarikçilerinin dünya çapında ve dünya standartlarında uzmanlıklarını kullanabilmesine olanak sağlamaktadır.³⁵⁵

Dinçer, dış kaynak kullanımının üç şekilde olabileceğini belirtmektedir. İlk yöntem, tedarikçiler ve bayileri ortak etmektir. Buna göre işletme kendine girdi sağlayanları ve bayileri kara ortak etmektedir. İkinci yöntem, taşeronlaşmadır. Taşeronlaşmada işletme, esas faaliyet konusu dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devretmektedir. Personel taşımacılığı, yemek hizmeti, güvenlik hizmetleri bu tür dış kaynak kullanımına örnektir. Üçüncü yöntem ise ülkemizde tekstil sektöründe çok kullanılan fason imalatıdır.³⁵⁶ Budak, dış kaynaktan yararlanma türlerini ikincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde dış kaynak kullanımı, yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımı, tedarikçi firmalar ile stratejik ittifakların oluşturulması ve rakipler ile ittifakların oluşturulması şeklinde sınıflandırmaktadır.³⁵⁷

Dış kaynak kullanımının en yoğun olarak kullanıldığı alanlar,³⁵⁸ bilgi teknolojileri, güvenlik, catering, dekorasyon, logistik-depolama-kargo, halkla ilişkiler, tanıtım, personel taşımacılığı, temizlik, insan kaynakları danışmanlığı, tercüme ve hukuk büroları, alan araştırmaları, fason imalat ve yedek parça üretimidir. Dış kaynak kullanımı önceleri içsel tedarikçiler olan temizlik, güvenlik ve yemek firmalarından alınırken; artık tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve enformasyon sistemleri gibi işletme faaliyetlerinin kritik alanlarda tercih edilmektedir.³⁵⁹

http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=13;
Erişim Tarihi: 12.01.07

³⁵⁵ Kutlu Merih, "Networg Kuruluş Yapılanması", <http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm>, Erişim Tarihi: 03.11.2006

³⁵⁶ Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 290.

³⁵⁷ Budak ve Budak, 207-210.

³⁵⁸ Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000), 79.; Begüm Tatarı, **Etkili Bir Yönetim Aracı: Dış Kaynak Kullanımı**, (İzmir Ticaret Odası, Mart, 2005)

³⁵⁹ Ronan McIvor, "Stratejik Outsourcing Lessons From A Systems Integrator," **Business Strategy Review**, Vol 11, Issue 3, (2000): 41.

Dış kaynak kullanımı, işletmeler bakımından kısa ve uzun vadelerde bazı sorunları barındırmaktadır. Kısa vadeli sorunlar, bilgi akışı ve iletişim sağlamada yaşanmaktadır. Uzun vadede ise dış kaynak kullanımı yapan firmanın tedarikçi firmaya aşırı bağımlılığı ile sonuçlanmaktadır. Böylece başlangıçtaki esneklik bekleyişinin aksine dış kaynak kullanan firma; esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybetmekte ve tedarikçi firmanın fiyat ve diğer konulardaki koşullarına uymak zorundadır.³⁶⁰

Dış kaynak kullanımının seviyeleri, varlıkların yoğunlaşması, baskın biçimi ve ortaklık seviyesine göre üçe ayrılmaktadır. Dış kaynak kullanımının seviyeleri iç (dahili) şebeke, istikrarlı (kararlı) şebeke ve dinamik (hareketli) şebekedir.³⁶¹

1.5.3. ŞEBEKE ÖRGÜTÜ TEORİSİ

Örgüt yapılarının dört temel yapısal değişim geçirdiğini savunulmaktadır. Örgütsel değişim; fonksiyonel örgütler, bölümlere ayrılmış örgütler, matriks örgütler, network (şebeke, ağ) örgütleri, birleşmeler ve federasyon biçimindedir.³⁶²

Şebeke örgütler, birbirinden bağımsız, karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalar ile kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı yapan işletmeler topluluğudur.³⁶³ Bir şebeke örgütünden bahsedebilmek için bir ürün veya hizmetin üretilmesi için yapılacak olan iş ve faaliyetler ile kaynaklar tek bir işletmede toplanmak yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmalıdır. Şebeke örgütlerde hiyerarşik kademedan uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimler olmalıdır.³⁶⁴

Şebeke örgütleri, yapı, süreç ve amaç unsurlarıyla tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke örgüt, paylaşılan bir kontrol altında yardımcı uzmanlık birimlerinin maddi ve

³⁶⁰ Koçel, 392.

³⁶¹ Editör Rick Best, Gerard de Valence ve Craig Langston, **Workplace Strategies and Facilities Management: Building In Value**, (Elsevier Publ., 2003), 388.

³⁶² Raymond E. Miles, Charles C. Snow ve Grant Miles, "The Future.Org," **Long Range Planning**, 33, (2000): 302.

³⁶³ Eren, 297.

³⁶⁴ Uçkan, 18.

maddi olmayan unsurların birleştirilmesidir.³⁶⁵ Şebekeye üye işletmeler, birbirinden yönetsel açıdan bağımsız, fakat işlevsel açıdan birbirine bağımlı veya tamamlayıcı konumdadır.³⁶⁶ Şebeke örgüt yapısını kullanarak firmalar, etkili ve yenilikçi bir şekilde işlerini sürdürmekte; işlerin uygun yapılması için yoğunlaşmakta ve diğer firmalar ile de anlaşma yapacak şekilde faaliyet göstermektedirler.³⁶⁷

Bir şebeke örgütünden bahsedebilmek için onu oluşturan unsurlar arasında uzun süreli ve kararlı bağlar ve bağımlılıklar olması gerekmektedir. Şebekenin öğeleri olan firmalar bir tür ortaklar gibi hareket etmektedir; birbirlerinin üssü veya amiri değildirler.³⁶⁸ Şebeke üyesi işletmeler nihai müşteriye zamanında, ucuz ve kaliteli mal veya hizmet sunmak için yardımlaşmak zorunda ve kendi çıkarlarını da korumak durumundadır.³⁶⁹

Bir şebeke örgütün özellikleri, ortak amaçların olması; eyleme yoğunlaşma, isteğe bağlı olarak bağlanma, ortak olma ve ayrılma; denklik ve çok sayıda liderlik; bilginin dağılımı ve konuşma özgürlüğü, kendi kendine organize olma ve yeni üyelerin girişine elverişliliklerdir. Katılmaya karar veren insanlar ortak değer ve hedefleri benimsemek isteyeceklerdir. Yeni üyelerin katılabilmesi ve mevcut katılımcılara rehber olması için ortak amaçlar net olmak zorundadır. İnsanların bir sorun üzerinde tartışmak amacıyla bir araya gelmesi bir şebeke olmak için yeterli değildir. İnsanlar eylemleri koordine ederek bir şebeke üyesi olduklarının bilincinde olmalıdır. Bağımsız işleriyle daha iyi sonuç alabileceklerinin bilincinde olmalıdırlar. İnsanlar şebekeye gönüllü katılırlar, böylece ortak projeye katılarak kendilerini tanımlarlar. İstedikleri zaman da şebekeden ayrılırlar. Şebekenin diğer bir özelliği de hiyerarşiden farklı olarak denkliğin olmasıdır. Tüm katılımcılar aynı politika seti altında eşittir. Denklik, gücün paylaşımını da gerektirmektedir. Bu durum liderlerin yükselişini engellemektedir. Aksine üyeler sırayla lider olabilmektedir. Şebeke üyeleri özerk olarak çalışmak zorundadır. Bilginin dağılımı ile üyelerin hile yapması veya diğerlerini aldatması engellenir. Şebekeler kendi çalışma prensiplerini oluşturmaktadır. Yapılacak işler önceden açıklanmalıdır. Ortaklık

³⁶⁵ Marshall Van Alstyne, "The State Of Network Organization: A Survey In Three Frameworks," **Journal Of Organizational Computing**, 7(3), (1997): 87.

³⁶⁶ Alpkan, 11.

³⁶⁷ Miles, Snow, Coleman, "Managing 21st Century Network Organizations," 7.

³⁶⁸ Alpkan, 10.

³⁶⁹ Uçkan, 19.

her zaman eşzamanlı olarak gelişen, insanların fakında olmadan girecekleri kadar kolay bir şey değildir.³⁷⁰

Esneklik, farklı yetenekleri olan işletmelerin birbirini tamamlamak için bir araya gelerek oluşturdukları şebekenin var oluşu nedenidir. Çevreden oluşan fırsatları değerlendirmek ve değişime ayak uydurarak bir rekabet avantajı oluşturmak için yapılan bu ortaklığın en ileri hali sınırları belirsiz bir örgüt olmaktır. Şebekeye üyelik, her birimin diğerine sağladığı rekabet avantajı sürdüğü sürece devam etmektedir. İşlevini kaybeden parça devreden çıkmaktadır.³⁷¹

Yönetimin esas görevleri ise hedef belirlemek, kaynak bulmak, alt yapıyı oluşturmak, çalışma altyapısını hazırlamak, çalışma ortamını olumlu hale getirmek, çıktıları pazarlamak ve gelişmeleri izlemektir.³⁷² Aracı; şebekeye girecek işletmelerle ilgili bilgi toplamakta, bu bilgileri bilgisayara girmekte ve hangisinin seçileceğine karar vermektedir. Aracı; içsel (dahili) ve istikrarlı şebekede ana işletme ofisi yöneticileri iken dinamik şebekede aracı organizatör kuruluşlardır. Bu araçların görevi şebekenin tasarım ve inşası, şebekenin çalıştırılması ve korunmasıdır. Organizatör uygun işletmeleri bulup şebekeye davet etmektedirler. Organizatör üyeler tespit edildikten sonra faaliyetle ilgili kararların alınması; ilişkilerin yürütülmesi ile ilgilenmektedir. Aracı organizatör şebekenin korunması için topluluk bilincinin yerleştirilmesi, ortakların performansının denetlenmesi ve değerlendirilmesi, bilgilendirilmeleri görevlerini de üstlenmektedir.³⁷³

Küçük firma şebekeleri ve taşeron firma kullanımı Avrupa ve Japon endüstrisinde yaygın bir şekilde bulunmaktadır.³⁷⁴ Şebeke örgütler 1980’lerde uluslararası rekabet ve hızlı teknolojik değişimin Amerikan endüstrisinde işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamasıyla ortaya çıkmıştır.³⁷⁵ Şebeke örgütleri üç türde incelenmektedir.³⁷⁶ Bunlar; içsel (dahili) şebeke; istikrarlı şebeke ve hareketli (dinamik) şebeke örgütüdür.

³⁷⁰ Flavia Maria Santoro, Marcos R.S. Borges ve Erick A. Rezende. “Collaboration And Knowledge Sharing In Network Organizations,” **Science Direct**, 31, (2006): 717.

³⁷¹ Alpan, 12.

³⁷² Kutlu Merih, “Örgütlerde Network Yapılaşma (NETWORK)”, <http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm>, Erişim Tarihi: 31.10.2006

³⁷³ Eren, 303., Alpan, 34-37.

³⁷⁴ Charles Perrow, “Small Firm Networks,” **Networks And Organizations: Structure, Form And Action**, Edit Nitin Nohria Ve Robert G. Eccless, (ABD: Harvard Business School Press, 1992), 447.

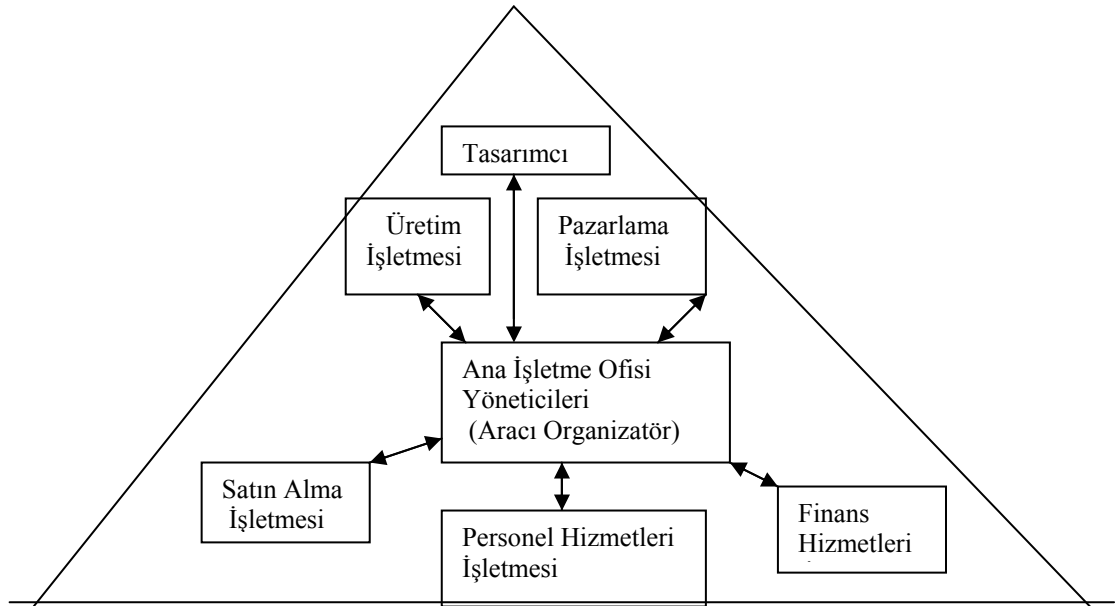
³⁷⁵ Miles ve Snow, “Causes Of Failure In Network Organizations”, 55.

İçsel şebeke; bir işletmenin kendi içinde büyüyerek, fonksiyonel ayrışmanın aşırı merkezkaçlık şekline dönüşerek ve fonksiyonel örgüt biriminin her birinin bağımsız işletme şeklinde hareket etmesi sonucunda oluşmaktadır. Şekil 1.8’de bir içsel şebeke örgütü yer almaktadır. Bazen bir holding veya şirket grubu bir mal veya hizmet üretmek amacı ile bir aracı organizatör işletme altında her biri diğerinden bağımsız işletmeler kurarak içsel şebeke oluşturmaktadır.³⁷⁷

İçsel şebeke firmaları bir özel iş içinde kullanılan varlıkların tümüne veya çoğuna sahiptirler. Varlıkları kontrol eden yöneticiler piyasa disiplinine tabi olmaları için desteklenmektedir. İçsel şebekenin mantığı, iç birimler piyasanın düzenlediği fiyatlar üzerinden işlem gördüğünde performanslarını geliştirmek için yenilikler araştırmak zorunda kalmalarıdır.³⁷⁸ Dağıtım, imalat, tasarım gibi çeşitli birimlerden oluşan büyük bir uluslararası matris örgüt birimleri arasındaki alış ve satış ilişkilerini transfer edilen fiyatlarla merkezi bir şekilde yerleşerek yapılmasına karar verdiğinde içsel bir şebeke oluşmaktadır.³⁷⁹

Şekil 1.8

İçsel Şebeke Örgütü



Kaynak: Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 299.; Alpan, 23.; Miles ve Snow, “Causes Of Failure In Network Organizations,” 56.

³⁷⁶ Eren, 297.

³⁷⁷ Eren, 299, Alpan, 23., Miles ve Snow, “Causes Of Failure In Network Organizations,” 56.

³⁷⁸ Miles, Snow, Coleman, “Managing 21st Century Network Organizations,” 11.

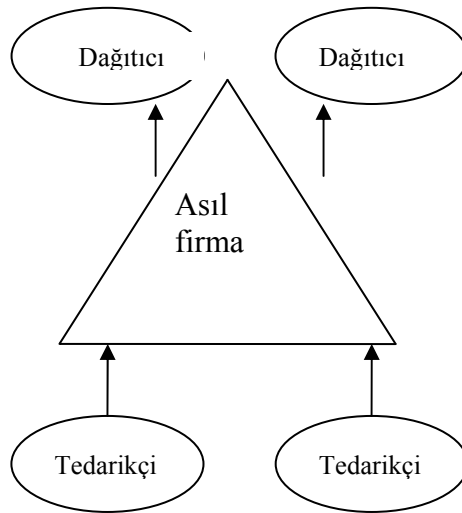
³⁷⁹ Miles ve Snow, “Causes Of Failure In Network Organizations,” 57.

İçsel şebeke örgütünde ürün veya hizmet pek fazla dış kaynak kullanımına gidilmeden tamamen veya çoğunlukla tek bir firmaya ait iş birimleri tarafından yapılmaktadır.³⁸⁰ İşletmelerin her biri kendi başına piyasada faaliyette bulunduğu gibi; işletmenin tepe yönetimi aracı organizatör olarak birbirinden bağımsız iş yapan bu birimleri kendi üretim ve satış faaliyetleri için koordine edebilmektedir. Her biri birer bağımsız işletme olan alt işletme birimleri piyasada da başka işletmeler için iş yapmaktadır. Kendi aralarında yaptıkları işler için piyasa fiyatını ölçü almaktadırlar.³⁸¹ Ana işletme her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirlemektedir. Alt işletmeler; bu standart ve hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyetleri sürmekte; bu standartların dışına çıkıldığında ana şirket gerekli girdiyi piyasadan almaktadır.³⁸²

Şebeke örgüt yapısının diğer türü olan “istikrarlı şebeke”; bir ürün veya hizmetin katma değer zincirinin çeşitli evrelerini üstlenmiş bağımsız şirketlerin oluşturduğu bir işbirlikçi örgütlenme şeklidir.³⁸³ Mal ve hizmet üretmek için gerekli olan üretim kaynaklarının birbirinden bütünüyle bağımsız herhangi sahiplik ilişkisi olmayan işletmeler tarafından üretilmesi; bu üretimde bulunan taşeron firmaların ürettikleri kaynakları satın alan ve ana üretimde kullanan bir aracı organizatör firmanın bulunduğu şebeke türüdür.³⁸⁴

Şekil 1.9

İstikrarlı Şebeke Örgütü



Kaynak: Miles ve Snow, “Causes Of Failure In Network Organizations,” 56.

³⁸⁰ Alpkan, 20.

³⁸¹ Eren, 299.

³⁸² Uçkan, 20.

³⁸³ Alpkan, 20.

³⁸⁴ Eren, 302.

Şekil 1.9.'de görüldüğü gibi tedarikçi, üretici ve dağıtıcılar uzun dönemli istikrarlı bir ilişki içindedirler. İstikrarlı şebekelerde kısmen dış kaynak kullanımı çalıştırılır ve esneklik değer zincirinin bütününün içine sokulur. İstikrarlı şebekelerde varlıklar çeşitli firmalara aittir. Firmanın ya girdilerini sağlayan veya çıktılarını dağıtan bir grup satıcı bir ana firmanın bağrında barınmaktadır.³⁸⁵

İstikrarlı şebekede, dikey olarak birleşmiş bir firma yerine bir dizi firma vardır; her biri anlaşmaya dayalı düzenlemelerle birbirine sıkı bir şekilde bağlanmakta ve şebeke dışında hizmet eden firmalarla da uygun bir şekilde rekabetini sürdürmektedir.³⁸⁶

İstikrarlı şebekede, dış kaynak kullanımı pek çok işletmeye ait varlıklarca yapılırken; çıktı özellikle bir ana işletmeye tahsis edilmektedir. Bu düzenlemenin avantajları değer zincirine esneklik katması, işbirliğinin programlanmasına, kaliteye ve işleyişle ilgili olaylara fırsat sağlaması; varlığı ve riski bağımsız şirketlere dağıtmasıdır. Sakıncası ise işleyişle ilgili esnekliği kaybetmesidir.³⁸⁷

Günümüzde kantin, kreş, temizlik, bakım onarım, güvenlik, sekreterlik gibi hizmet işleri taşeron firmalara verilerek az sayıda personel ile çalışılmaktadır.³⁸⁸ İşin uzmanı olan işletmelerle çalışan şebeke örgütleri, maliyet, kalite, fiyat, üretim ve hizmet hızı ile rekabet avantajı sağlamaktadır.³⁸⁹ Ana firma ile tedarikçilerin bağlantı kurduğu yukarı doğru istikrarlı şebekeler otomobil endüstrisinde yaygındır. Aşağı doğru şebekeler sıklıkla perakendeciler ve bilgisayar yazılımlı imalatçıları bağlamaktadır.³⁹⁰

Şebeke örgütlerinden biri olan hareketli şebekede ana işletme pozisyonunda bir işveren yoktur. Bu tür şebekeyi aracı organizatör niteliğine sahip bir kuruluş oluşturmakta, işletmeler arasında serbest piyasa mekanizmasına göre ilişkiler gelişmektedir. Aracı organizatör niteliğindeki kuruluş, piyasada istediği işletme ile işbirliğine giderken aynı

³⁸⁵ Miles, Snow, Coleman, "Managing 21st Century Network Organizations," 13.

³⁸⁶ Miles ve Snow, "Causes Of Failure In Network Organizations," 63.

³⁸⁷ Editör Best ve Diğerleri, 388.

³⁸⁸ Eren, 301.

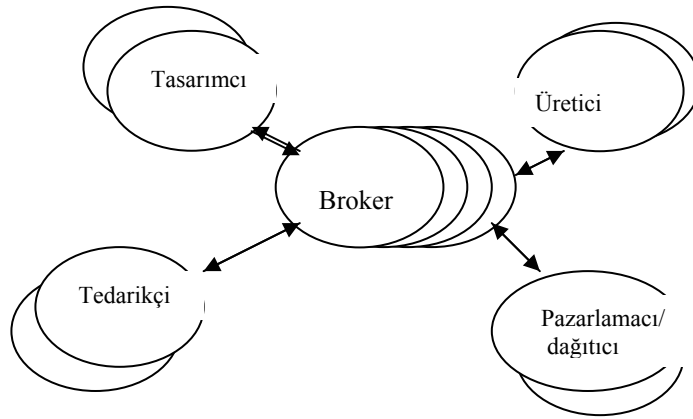
³⁸⁹ Eren, 301.

³⁹⁰ Miles ve Snow, "Causes Of Failure In Network Organizations," 57.

zaman da bağımsız kuruluşlar başka aracı organizatör kuruluşların siparişleri için mal ve hizmet üretmektedirler.³⁹¹

Şekil 1.10

Hareketli Şebeke Örgütü



Kaynak: Miles ve Snow, “Causes Of Failure In Network Organizations,” 56.

Bazen bir ürün veya bir proje için sözleşmeyle bir araya gelen değer zinciri boyunca dinamik şebeke bileşenleri diğer şebekelere göre daha hareketlidir. Daha sonra başka bir iş girişiminde yeni bir değer zinciri içinde bir araya gelmek için dağılmaktadırlar.³⁹² Hareketli şebekede belirli ürünleri üretmek için bir araya gelen işletmeler tek kullanımlı veya kısa süreli ilişkiler içindedir. Geçici ortaklıklar kurulup, iş bitince dağılmaktadırlar.³⁹³

Şekil 1.10’da görüldüğü gibi aracı bir organizatör üretici, tasarımcı, tedarikçi, pazarlamacıları kısa süre ile geçici bir proje etrafında toparlamaktadır. Hareketli şebeke, varlıkların büyük oranda dağılımı, aşırı derecede ortaklık ve yüksek oranlarda dış kaynak kullanımı ile karakterize edilmektedir. Hareketli şebeke örgütleri, yüksek derecede esneklik, çeviklik ve büyük oranda uzmanlaşma meydana getirecek bir biçimle tanımlanmaktadır. Bu tür şebekeler karmaşık bir iş ortamında çalışmaktadır.

³⁹¹ Eren, 301.

³⁹² Miles ve Snow, “Causes Of Failure In Network Organizations,” 55.

³⁹³ Alpkan, 25.

Hareketli şebekelerin var olması için gerekli bazı şartlar sağlanmalıdır. Hareketli bir şebeke oluşumu için seçim yapılabilecek yüksek derecede uzmanlaşmış firmaların bulunduğu bir havuz olmalı; endüstriye katılacak olan firmalar standartları sağlamalı; piyasada güven kurulmalı ve sürdürülmeli; tescilli hakların korunması mecbur edilmelidir.³⁹⁴ Şebeke içindeki işletmelerin birbirine üstünlüğü yoktur. Bu yapı içinde ana işletme yoktur. Piyasa mekanizması herhangi bir anlaşma yapmaksızın eşit koşullarda istediği, işine geldiği işletme ile işbirliği yapmaktadır.³⁹⁵

Hareketli şebeke örgütlerinin olumsuzlukları, çok ortaklı bir çevrede kalitenin kontrol edilmeyişinden; kaynak sağlayan, zor bulunan uzmanların geçiciliği; ihlal ve tescilli bilginin istismar edilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu tür şebekeler, riskin üstün geldiği, belirsiz çevrelerin olduğu proje uyumlu ve yüksek teknoloji, hızlı işleyen endüstriler için uygundur.³⁹⁶

³⁹⁴ Editör Best ve Diğerleri, 388.

³⁹⁵ Eren, 302.

³⁹⁶ Editör Best ve Diğerleri, 388.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ALAN VE DÖNÜŞÜMÜ

Bu bölümde televizyon işletmesi örgütsel alanında yaşanan dönüşüm, yukarıda yer alan teoriler bakımından irdelenmektedir. İlk olarak örgütsel alanın unsurları olan tedarikçiler, müşteriler, yasal düzenleyici aktörler ve rakipler tanıtılmakta ve alana etkileri ortaya konmaktadır. İkinci olarak örgütsel alanda yaşanan dönüşüm; sahiplik yapısında, içerik oluşturmada ve örgüt yapısında dönüşümler bazında incelenmektedir.

2.1. ÖRGÜTSEL ALANIN TANIMI VE UNSURLARI

Yeni Kurumsal Teori ve Beraber Evrim Teorileri örgütsel alan kavramını merkezine koymaktadır. Bu nedenle öncelikle örgütsel alan ve unsurları tanımlanmaktadır.

2.1.1. ÖRGÜTSEL ALANIN TANIMI

Leblebici ve arkadaşları kurumsal bir çalışmada öncelikle örgütsel alanın tanımlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütsel alanda katılımcılar arasındaki temel bağımlılık tespit edilmektedir. Bu bağımlılığın başarılı örgütü, her bir aşamada baskın oyuncuyu; bu oyuncuların rekabet ettiği kritik kaynakları ve işgörme araçlarını yeniden tanımlamaktadır.³⁹⁷ Hoffman, kurumsal sürecin tanımlanmasında öncelikle “örgütsel alanlar” ve “yol gösterici kurumlar”ın tanımlanması ve ardından örgütleri atalet ve eşbiçimliliğe götüren güçlerin tanımlanması gerektiğini savunmaktadır.³⁹⁸

³⁹⁷ Leblebici ve Diğerleri, 5.

³⁹⁸ Andrew J. Hoffman , “Institutional Evolution And Change: Environmentalism And The U.S. Chemical Industry,” Academy of Management Journal, (Aug. 1999): 353.

Dimaggio ve Powell'ın örgütsel alan tanımında; temel tedarikçiler, kaynaklar, ürünün tüketicileri, düzenleyici aktörler ve benzer ürün ve hizmet üreten diğer örgütler olmalıdır.³⁹⁹ Alandaki aktörler bir diğeri ile etkileşim halindedir ve anlamlı bir şekilde her birinden etkilenmektedir. Ortak inanışlar, örgütler arasındaki tekrarlanan etkileşim süreciyle oluşmaktadır. Örgütler, başlangıçta sosyal olarak yapılanmış gerçeklere göre davranmaktadır; çünkü belirsizliği ve şüpheleri azaltmak istemektedirler. Tekrarlanarak paylaşılan uygulamalar, düzenli değiş-tokuşa izin vermektedir. Zaman içinde paylaşılan anlayışlar, ortak inanışlar; katılımcı topluluklar üzerinde zorlayıcı ve normatif baskı uygulayan meslek birlikleri ve devlet aktörlerinin dahil olduğu düzenleyici süreçler ile güçlendirilmektedir. Düzenleyici süreçler, sosyal gerçekliğin kodlanmış emirlerini hem yaymakta hem de yeniden üretmektedir.⁴⁰⁰

Örgütsel alan, kurumsal olarak tanımlandığı ölçüde vardır. Örgütsel alanın kurumsal tanınma veya yapılanma süreci 4 parçadan oluşmaktadır. Kurumsal tanınmada ilk süreç; alandaki örgütler arasındaki etkileşimin artmasıdır. İkinci süreç; koalisyon kalıplarının veya baskın koalisyonların ve örgütler arası yapının, kesin bir şekilde tanımlanmasıdır. Üçüncü süreç; bir alandaki örgütlere yüklenen bilgide bir artış olmasıdır. Dördüncü süreç, ortak bir müzakere içinde olduklarının karşılıklı fark edilmesi ve bir alanın yapısının varlığının tespit edilmesidir.⁴⁰¹

Klute'ın tanımladığı medya ortamında; üretim ve yayın yapan medya kanalları, medyanın nasıl çalışacağını belirleyen yasal düzenlemeler, medyanın kendi sınırları içinde çalışıp çalışmadığını denetleyen kontrol kurumları ve medyadaki bütün tarafların temel kaygısını oluşturan medya tüketicileri yer almaktadır.⁴⁰²

³⁹⁹ Dimaggio ve. Powell, "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field," 64.

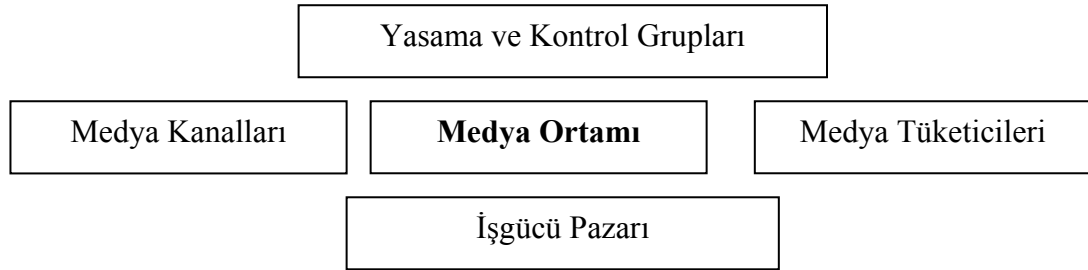
⁴⁰⁰ Greenwood, Suddaby ve Hinings, 59.

⁴⁰¹ Dimaggio ve Powell, "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field," 65.

⁴⁰² Klute, 392.

Şekil 2.1

Medya Ortamı



Kaynak: Klute, 393.

Medya kanallarını; yazılı basın, radyo, televizyon, internet olarak sınıflandırırken; bunları kapsama alanı bakımından yerel, bölgesel, ulusal, küresel olarak ayrıca tanımlamak mümkündür. Kanallar kamu hizmeti veya ticari hizmet sunması açısından da sınıflandırılmaktadır. En önemli medya tüketicileri izleyiciler ve reklamcılardır. Medya içeriğini kontrol eden başlıca unsurlar; yasal statülü kurumlar, rayting kurumları ve sivil toplum örgütleridir.⁴⁰³ Herman ve Chomsky medyada yapısal faktörleri, mülkiyet ve denetim, finansman sağlayan belli başlı kaynaklara (en başta reklam veren kuruluşlara) bağımlılık, medya ile haberi yapma, haberleri tanımlama ve ne anlama geldiğini açıklama gücüne sahip olanlar arasındaki karşılıklı çıkar ve ilişkiler olarak tanımlamaktadır.⁴⁰⁴

Thompson medya alanında yaşanan dört değişim eğilimi tespit etmiştir. Bunlar medya alanının yoğunlaşması, medya alanında şirket çeşitliliğinin artması, medya alanının küreselleşmesi ve medya ile ilgili alanda kuralların kaldırılmasıdır.⁴⁰⁵ Dünyada yaşanan değişimin, medyanın küreselleşmesi özelindeki etkileri üç alt dönem bağlamında somutlaşmaktadır. Birinci alt dönemi oluşturan savaş sonrası medya düzeninde belirleyici olan ulus-devlet politikalarıdır. Bu dönemde “kamusal yarar” üzerine kurulu ortak bir anlayış vardır. Düzenleme ilkesine dayalı bir kitlesel medya stratejisi ile medya kuruluşları ya tamamen veya kısmen devletin mülkiyeti altındadır. 1980’li yıllarla birlikte dijitalleşme ile birlikte gelen ikinci alt dönemde ayrı konumlanmış olan

⁴⁰³ Klute, 394-409.

⁴⁰⁴ Herman ve Chomsky, 15.

⁴⁰⁵ John B. Thompson, **Ideology And Modern Culture: Critical Social Theory In The Era Of Mass Communication**, (Stanford University Press, 1990), 190-209.

endüstriler birleşmiş ve pazarlar genişlemiştir. Kar maksimizasyonu stratejisi temelinde kamusal mülkiyetten “özel mülkiyete” tam bir geçiş vardır. Bu dönemde farklı medya sektörlerindeki teknolojiler birbirine etki etmeye başlamış; medya ürünlerinde çeşitlilik artmış; mülkiyetteki tekelleşmeler fazlalaşmış; yayıncılar, telekomünikasyon şirketleri ve bilgisayar firmaları arasında birleşmeler yoğunlaşmıştır. Medya alanının çeşitlenmesi, medya şirketlerinin şirket satın alma yoluyla aktivitelerini farklı alan veya ürün hatlarında kurmaları anlamına gelmektedir. Birbiriyle ilgili alanlarda faaliyet göstererek firmalar maliyet ve fayda üzerinde kontrol sağlamaktadır.⁴⁰⁶ 1990’larla birlikte yaşanan üçüncü alt dönemde büyük oranda özelleşen telekomünikasyon pazarının dış rekabete açılması “çokuluslu ittifakların oluşumunu” yaygınlaştırmıştır. Bu dönemde çapraz medya mülkiyetini önleyen engeller kalktığı için yabancı şirketler yerli şirketleri satın almaya başlamıştır. Uluslararası ölçekte büyük medya-eğlence-enformasyon şirketlerinin oluşumu hızlanmıştır.⁴⁰⁷

Medya alanı dönüşüme uğramıştır. Eskiden medya örgütsel alanında şirketler uzun bir süre aynı piyasada rekabet ederken oyunun kuralları belirlidir; anlık değişimlere gidilmemektedir. Eski yöneticiler rakiplerini, ne kadar kaynaklarının olduğunu, editöryal projelerini ve elemanlarını bilmektedir. Medyada ailelerin sahip olduğu şirketler sürükleyici roldedir. Medyada değişim olacaksa da bu büyüme ve genişleme şeklindedir; radyo ve televizyon sektörüne girmeye cesaret gösterme şeklindedir. Bu rekabet piyasasında yeni kanalların gelişi nadiren olmaktadır.⁴⁰⁸

Televizyon yayıncılığı ilkeleri her ülkede farklı olmuştur. İlk dönemlerde televizyon yayıncılığı deregülasyon ve regülasyon kavramları altında iki temel görünümde gerçekleşmektedir. Deregülasyon, pazar ekonomisinin yeniden yapılandırılması ve devlet müdahalesinin en aza indirilmesi doğrultusunda ekonominin belirli sektörlerinde mevzuatın azaltılması, serbestleştirilmesi anlamındadır. ABD’de yayıncılık sektörü de deregülasyona tabi olmuştur. 1970’lerin ortalarında başlayan kablo ve uydu yayıncılığının gelişimine ve 1985’de itibaren yayın ağlarının kurulmasına izin veren

⁴⁰⁶ John Thomson, 195.

⁴⁰⁷ Semra Akdemir, “Yeni Küresel Medya Stratejileri,” *İletişim*, S. 8, (2000): 116-119.

⁴⁰⁸ Alfonso Sanchez-Tabernero, “Issues In Media Globalization,” *Handbook Of Media Management And Economics*, Alan B. Albaran, Sylvia M. Chan-Olmsted ve Michael O. Wirth (Ed.), (Routledge, 2005), 463-464.

mevzuat değişiklikleri, ABD’de yayıncılık alanında deregülasyon örnekleridir. Avrupa’da yayınlar uzun yıllar regülasyon modeli altında gerçekleşmiştir.⁴⁰⁹

Deregülasyon süreci Avrupa’da yayıncılık üzerindeki devlet tekellerinin kaldırılması, bu alanın özel sektöre açılması ve yayıncılık yönetimi, finansmanı ve programcılığı düzenleyen mevzuatın esnekleştirilmesi, serbestleştirilmesini ifade etmektedir. ABD’de deregülasyon süreci ile bu alanda faaliyet gösteren özel çıkar grupları arasındaki kuvvetler dengesinin değiştirilmesi hedeflenmektedir.⁴¹⁰

Piyasalaşma sürecinin televizyon endüstrisindeki yansıması; televizyonda kamu tekellerinin yıkılması, yayıncılıkta serbest girişimi teşvik edecek şekilde devletin düzenleme yapması, daha çok televizyona talep olması ile sonuçlanmıştır.⁴¹¹ Reklam verenler ve reklam ajansları yayıncılık alanında kamu tekellerinin kaldırılması çalışmalarını, reklamcılık açısından yeni olanaklar sağlayacağı gerekçesi ile desteklemiştir.⁴¹²

Medya alanı yapısal olarak daha çeşitli, parçalı ve esnek hale gelmektedir. Kamu hizmeti yayıncılığının tekeli ortadan kalkmaktadır. Yeni teknolojiler, küreselleşme ve yayıncılık kanunlarının liberalleşmesi izleyicilerin anten, kablo ve uydu yoluyla alacağı kanal sayısını sınırsız hale getirmektedir. Bu çeşitlilik izleyiciye daha fazla seçenek sunmakta; aynı zaman da kanallar arasında izleyici çekmek için daha fazla rekabet yaratmaktadır.⁴¹³

Kara bağlantılı ve uydu temelli multimedya ortamlarının birleşmesi ile oluşacak çoklu kanal evreninde geleneksel anlamda izleyici değişime uğrayacaktır. Spesifik izleyici gruplarının erişimini sağlayacak yöntemler geliştirilecek ve “kişisel medya dönemi” başlayacaktır. Etkileşimli televizyon kanalları geleceğe yönelik büyük bir ticari

⁴⁰⁹ İbrahim Altuğ Ulaş, “Tarihsel Süreç İçerisinde Radyo-TV’nun Toplumsal Gelişime Etkileri: Teknoloji Ve Politika,” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Radyo-TV Bilim Dalı, 2002), 55-58.

⁴¹⁰ Ulaş, 58.

⁴¹¹ Pekman, **Televizyonda Özelleşme Avrupa’da Yayıncılığın Değişim Süreci**, 22-38.

⁴¹² Çaplı, **Televizyon Ve Siyasal Sistem**, 42.

⁴¹³ Ed Klute, “İleriye Yönelik Düşünmek: Medyada Çeşitliliği Arttırmak ve Değişim Aktörlerinin Rolü,” **Avrupa Birliği Ve Türkiye’de İletişim Politikaları: Pazarın Düzenlenmesi, Erişim Ve Çeşitlilik**, Der Mine Gencel Bek ve Deirdre Kevin, (Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 2005), 373.

potansiyel barındırmaktadır.⁴¹⁴ Teknolojideki değişim ve gelişmeler, televizyon işletmesi örgütsel alanında mikro seviyeden makro seviyeye doğru bir dönüşüme neden olmuştur. Erişimin kolaylaşması; kanal sayısını arttırmış, tematik kanallar açılmaya başlamış, tematik kanallar ile yayıncı ve reklam veren niş pazarlara yönelmiş, hedef izleyici yeniden tanımlanmış, ona uygun program yapısı belirlenmiştir.

Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanı incelendiğinde temel tedarikçiler olarak yapım şirketleri, reklam ajansları, haber ajansları, cast ajansları görülmektedir. Televizyonlar için temel kaynak programlardır. Ürünün tüketicileri reklam verenler ve izleyicilerdir. Düzenleyici aktörler olarak devlet mekanizması (hükümet, RTÜK, düzenleyici üst kurullar, Rekabet Kurumu, yasama organı, yargı organı, yerel yönetimler vb.) ve sivil toplum örgütleri yer almaktadır. Benzer ürün ve hizmet üreten diğer örgütler olarak diğer özel ve kamu televizyon kanalları, yabancı televizyon kanalları, radyolar, gazeteler vs. yer almaktadır. Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanı içine medya gruplarının sahip olduğu diğer firmaları da katmak gerekmektedir. Diğer bir önemli aktör olarak reklam verenler işlev görmektedir. Yapım şirketleri ve program satın alınan fuarlar; kanallara program sağlayarak önemli aktörler olarak örgütsel alanda konumlanmaktadır.

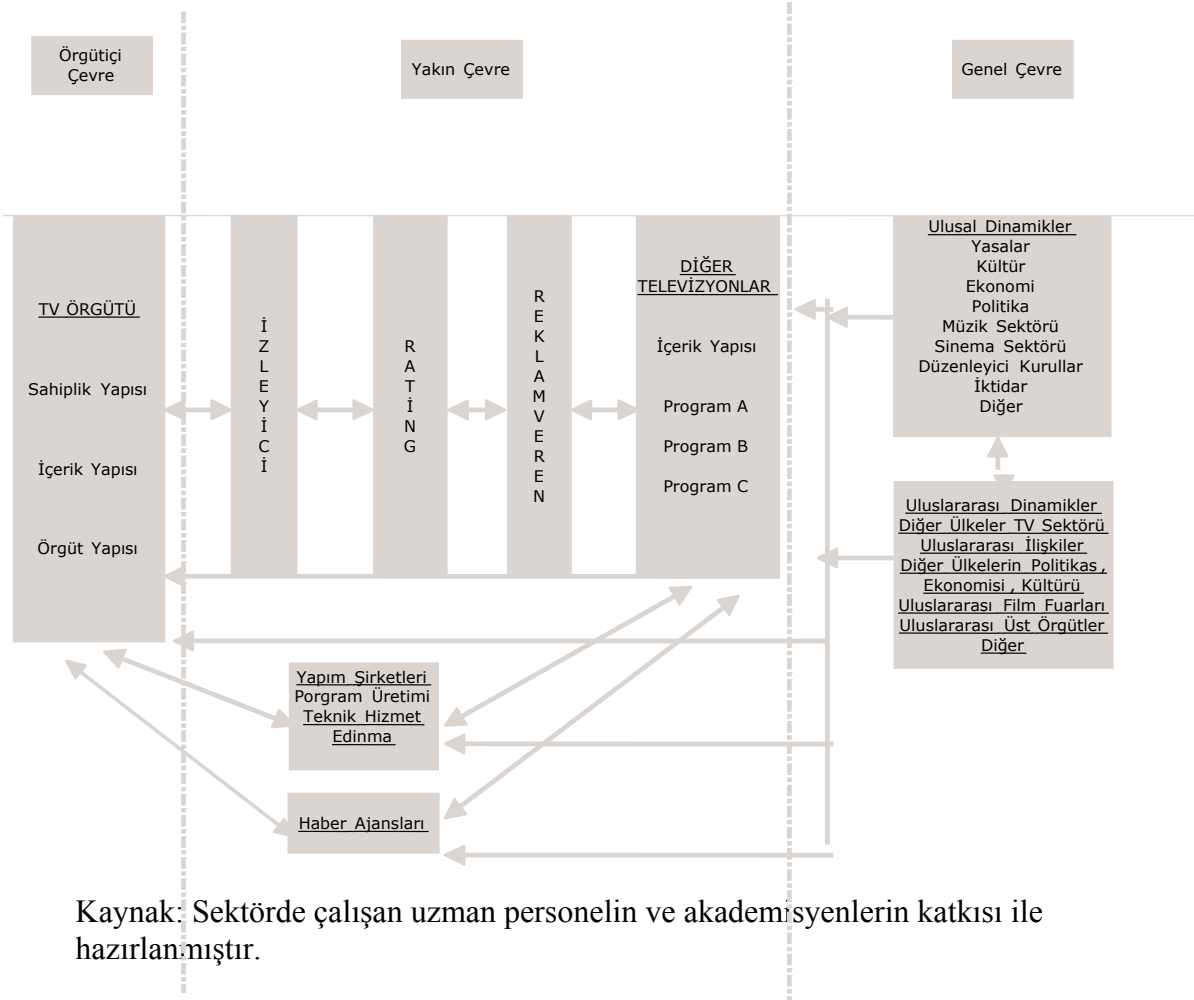
Şekil 2.2’de televizyon işletmesinin örgütsel alanı ve alanda etkili olan aktörler arasındaki etkileşim yer almaktadır. Şekil sektörde çalışan uzman personel ve alanda deneyimli olan akademisyenlerin katkıları ile hazırlanmış ve tez için bir dayanak oluşturmuştur.

Şekil 2.2’de televizyon işletmesinin çevresi; örgüt içi, yakın ve genel çevre olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Örgüt içi çevre unsurları; örgüt yapısı, yönetim kurulu, genel yayın yönetmeni, program ekibi, haber ekibi, teknik ekip, insan kaynakları, yayın politikası, finansman, üretim ve tanıtım işlevleridir. Yakın çevre unsurları; reklam veren, reklam ajansları, rating izleme kurumları, yapım şirketleri, haber ajansları, izleyiciler ve rakipleridir. Genel çevre unsurları; ulusal ve uluslararası ekonomi, kültür, politika, müzik sektörü, sinema veya tiyatro sektörü, düzenleyici kurumlar, televizyonların

⁴¹⁴ Semra Akdemir, 130-131.

Şekil 2.2.

Televizyon İşletmesi Örgütsel Alanı



Kaynak: Sektörde çalışan uzman personelin ve akademisyenlerin katkısı ile hazırlanmıştır.

içinde bulundukları grupların şirketleri, sivil toplum örgütleri, yasalar, devlet kurumları vb. kurumlar ve kişilerdir.

Şekil 2.2’de ayrıca televizyon işletmeleri bakımından örgütsel alanın kurumsal tanınma veya yapılanma süreci yer almaktadır. Kurumsal tanınma sürecinin ilki; alandaki örgütler arasındaki etkileşimin artmasıdır. Çift yönlü oklar, alanda faaliyet gösteren aktörler arasındaki karşılıklı etkileşimi; tek yönlü oklar tek taraflı etkileşimi göstermektedir. İkinci süreç; koalisyon kalıplarının veya baskın koalisyonların ve örgütler arası yapının, kesin bir şekilde tanımlanmasıdır. Televizyon işletmesi-yapım şirketi-reklam ajansı- izleyici ilişkisi alanda kurulan koalisyonlardan biridir. Üçüncü

süreç; alandaki örgütlere yüklenen bilgide bir artış olmasıdır. Dördüncü süreç, ortak bir müzakere içinde olduklarının karşılıklı fark edilmesidir.

2.1.2. RAKİPLER

Rakip televizyon kanalları; öncelikle mevcut reklam gelirine ortak olmaları, kanalın yayın akışını ve tercih ettiği program türünü etkilemeleri, ortak insan kaynakları havuzundan beslenmeleri gibi nedenlerle örgütsel alanda büyük bir etkiye sahiptir. Ayrıca aynı program kaynakları ve izleyicinin pazarı konularında rakipler arasında şiddetli bir rekabet vardır. Rakiplerden birinin kullandığı format yüksek rating aldığı diğerleri tarafından kısa sürede benzerleri üretilmektedir. Bu süreç, kanalların program yapısı ve yayın akışlarının beraber evrim geçirmesi ve sonucunda program içeriklerinde ve yayın saatlerinde eşbiçimliliğe yol açması bakımından önemli etkilere sahiptir.

Bir televizyon kanalının birinci derecede rakipleri ulusal, bölgesel, yerel yayın yapan ve yabancı ülke kaynaklı diğer televizyon kanallarıdır. Magic Box kurulduğunda rakip olarak TRT ve uydudan yayın yapan yabancı televizyon kanalları bulunmaktadır. Fakat kısa bir süre sonra Teleon, Show TV, Kanal 6, HBB ve ATV gibi ulusal çapta yayın yapan diğer kanallar kurulmuştur. Kuruluş yıllarında rakip kanalların sayısı hızla artmış; mevcut reklam pastası, insan kaynakları, program kaynağı konusunda büyük bir rekabet yaşanmıştır.

1990-1994 döneminde medyada baskın konumda olan medya grupları olarak Doğan, Sabah, İhlas, Uzan ve Aksoy Grupları bulunmaktadır. Bu yıllarda Çukurova Grubunun ortaklıklar şeklinde medya yatırımları başlamaktadır. 1998 yılı itibari ile yine aynı medya grupları Türkiye medya pazarının toplamının %80'nini elinde bulundurmaktadır. Bunlara Mehmet Emin Karamahmet'in Çukurova Grubu ve Doğu Holding'in katılması ile sektörde bu grupların baskın konumu sarsılmıştır.⁴¹⁵

2001 yılına gelindiğinde sektördeki önemli aktörlerden olan Erol Aksoy hisselerini dağıtarak sektörü büyük oranda terk etmiştir. Aksoy'dan kalan boşluğu Çukurova Grubu ve Doğu Grubu doldurmuştur. 2000'li yıllarda Çukurova Grubu, dijital yayıncılığa el

⁴¹⁵ Adaklı, "Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol," 160.

atmıştır. Bu dönemde medya sektöründe yabancı yatırımlar ve ortaklıklar hızla artmaktadır. News Corporation'ın TGRT'yi Ahmet Ertegun ile ortaklaşa alması; Kanal E'nin CNBC işbirliği ile Ekim 2000'de CNBC-e'ye dönüşmesi; CNN Türk'ün, Doğan Grubu ile CNN'nin sahibi Turner Broadcasting ortaklığı ile kurulması gibi yabancı sermaye yatırımları görülmektedir. Yabancı medya grupları ile ortaklıklar; yayın formatı, yayın içeriği, geçmiş deneyimler gibi pozitif katkıları Türk yayıncılığına sağlamaktadır.

Ülkemizde 01.03.2005 itibarı ile lisans başvurusunda bulunan 415 adet TV kuruluşunun 24 tanesi ulusal yayın başvurusunda bulunmuş olup; ulusal yayın başvurusunda bulunan TV kuruluşlarının 19 tanesi İstanbul merkezlidir. Diğerleri ise Sinop, Kocaeli, İzmir, Bursa ve Ankara merkezli kuruluşlardır. Bölgesel yayın başvurusunda bulunan TV sayısı ise 16 ve bunlardan hiçbirisi İstanbul firması değildir. Uydu yayın başvurusunda bulunan 79 kuruluşun 62'si İstanbul merkezlidir. Toplam yayın kuruluşlarının merkezlerinin 1/3'ünü, İstanbul merkezlidir.⁴¹⁶

2008 yılı itibarı ile Türk televizyon işletmeleri örgütsel alanında Uzan Grubu, Ciner Grubu ve İhlas Grubunun rolleri azalmış, yerlerini yabancı sermayeli yatırımlar, Çalık Grubu ve devlet almış, Doğan Grubunun medya alanındaki payı artmıştır. Devletin örgütsel alanda gerek kamu televizyonlarına (TRT televizyonları) sahip olması, gerekse TMSF'ye devredilen medya işletmelerini geçici süreyle yönetmesi (bu zaman dilimi Kral TV'de olduğu gibi 4 yıla varmaktadır) nedeniyle rakip işletme olarak da önemli rolleri vardır. Özel televizyon işletmelerinin kuruluş yıllarında TRT'den yönetici ve çalışan sağlaması nedeni ile önemli bir aktör olarak rol oynadığı bilinmektedir. Ayrıca haber kaynağı bakımından hükümetin TRT'de daha çok temsil edilmesi de ayrıca diğer kanallara göre devlet yönetimindeki kanallara bir üstünlük sağlamaktadır.

⁴¹⁶ Sedat Çöloğlu, “**Şimdi Tahsis Zamanı**”, <http://www.videograph.com.tr/web/detay.asp?id=347>

Tablo 2.1.

2008’de Türkiye’deki Ulusal ve Bölgesel Televizyon Kanalları

Kapsama alanı	Adı (Logo)
Ulusal	24 Haber, Ata TV, ATV, Cine 5, CNBC-e, CNN Türk , DIGITURK, FlashTV, Fox TV, Haber Türk, Kanal 1, Kanal 7, Kanal D, Kanaltürk, Meltem TV, NTV, Samanyolu TV, Show TV, SkyTürk, Star TV, TGRT Haber, TRT, TV8, TVNET
Bölgesel	Kanal A, Ege TV, Karadeniz TV, Kon TV, Doğu TV, Egem TV, Kaçkar TV, Kordon TV, Mesaj TV, Marmara TV, Kanal Türk, Rize TV, Mavi Karadeniz, TRT GAP, Kanal 5, Kadırga TV, Showroom

Kaynak: “Yaygın Televizyonlar,”

<http://www.byegm.gov.tr/TURKBASINI/turkbasini/televizyon.htm>; Erişim Tarihi: 08.01.2009

2008 yılı itibarıyla Türkiye’de TRT’nin televizyon kanalları haricinde 24 ulusal, 16 bölgesel ve 224 yerel televizyon kanalı vardır. Kablolu TV sisteminde 76 televizyon kanalı bulunmakta olup, 11 tanesi yabancı ülke kanalları, 37 tanesi ulusal, 22 tanesi yerel kanaldır. Türkiye’de kablolu TV abone sayısı 1 milyon 82 bin kişidir. 19 ilde kablolu TV hizmeti verilmektedir. Beş adet ödemeli kanal mevcuttur (bunlardan dört adeti bir sayısal uydu platformunda bulunmaktadır). Yedi sayısal uydu platformunun kuruluş hazırlıkları yapılmaktadır. TRT, İstanbul, Ankara ve İzmir gibi başlıca şehirlerde sayısal karasal yayınların pilot uygulamalarını başlatmıştır.⁴¹⁷ Türksat 1-C uydusundan 183 kanal yayını iletilmektedir.⁴¹⁸

Devlet televizyonları sayısında da son dönemde artış yaşanmaktadır. TRT 6’dan sonra 1 Ocak 2009’da TRT Anadolu kurulmuştur. Kanalin genellikle Anadolu yöreleri hakkında bilgi vermesi beklenmektedir. TRT 6, Kürtçe, Arapça, Zazaca, Farsça gibi dillerde yayın yapmaktadır. TRT’nin 2008 itibarıyla sahip olduğu diğer kanallar; TRT 1, TRT 2, TRT 3, TRT 4, TRT Türk, TRT Gap, TRT Çocuk’tur.⁴¹⁹ Devlet kanallarında bölge, ırk ve izleyici temelinde tematikleşmeye gidildiği görülmektedir.

⁴¹⁷ “Özet Olarak Türkiye’de Yayıncılık Sektörü,”http://www.rtuk.org.tr/sayfalar/DosyaIndir.aspx?icerik_id=0004e97a-0664-41cf-b83c-e636c7de1868, Erişim Tarihi: 29.12.2008⁴¹⁸ <http://www.turksat.com.tr/kanallistesi/kanallar.php>, Erişim Tarihi: 29.12.2008⁴¹⁹ İhsan Dörtkardeş “TRT 6 Dışında Kürtçe Yayın Yapan 14 Kanal Var,”<http://www.milliyet.com.tr/Siyaset/SonDakika.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1041652>; <http://www.trt.net.tr/TV/TvAna.aspx> , Erişim Tarihi: 06.01.2009

2008’de kanalların dağılımında uydudan ve kablolu TV’den yayınların arttığı; kanal sayısının aşağı yukarı sabitlendiği; fakat tematik kanal sayısında artış olduğu tespit edilmektedir. Tablo 2.2’de Türkiye’de yayın yapan tematik kanalların dökümü yer almaktadır. Tematik kanallar hedef kitleye, ilgiye, dini görüşe göre farklılaşmaktadır. 18 tane müzik kanalı, 17 tane spor kanalı, 10 tane çocuk kanalı, 13 haber kanalı, 19 dizi ve sinema kanalı, 8 çeşitli konularda belgesel kanal, 15 dini içerikli yayın yapan kanal ve çeşitli konularda yayın yapan tematik kanallar bulunmaktadır. Spor, müzik, sinema ve dizi kanallarının çokluğu; kanalların eğlence içerikli yapılandıklarını göstermektedir. Dini içerikteki kanalların sayısındaki artış dikkat çekicidir.

Ek 18’de yerel televizyon kanallarının yörelere göre dağılımı yer almaktadır. Her ilde (birkaç il dışında) mutlaka bir yerel kanal bulunmaktadır. 33 yerel kanalı ile Ankara ilk sırada iken; 11 kanal ile Antalya, 8 kanal ile Adana, 7 kanal ile Bursa en çok yerel kanala sahip illerdir. Bu iller politikanın merkezi olmaları, ulaşım yolları üzerinde olmaları, sanayi bakımından kalkınmış olmaları veya turistik merkezler olmaları gibi nedenler ile kanallarının elde edebileceği potansiyel reklam geliri diğer illere göre yüksek olan yerlerdir. Kanal isimlerinde il plakaları, ilin ismi, ilde yer alan dağ, göl gibi tanınmış coğrafi unsurları yer almaktadır. Neredeyse tüm illerde plaka numaraları bir kanala isim olarak verilmiştir. Bu da isimlerde sembolik eşbiçimliliğin olduğunu göstermektedir.⁴²⁰

⁴²⁰ Glynn ve Abzug, 268.

Tablo 2.2.

2008'de Türkiye'deki Tematik Televizyon Kanalları

Tematik/ türü	Kanallın Adı
Müzik	Ayna TV, D Dream, Dream Türk, MTV Türkiye, Gala, Viva, Genç TV, Kral TV, Mavi Karadeniz (Müzik, Bölgesel) Tathises TV, Number One, On Plus, Power Türk, Supersport, Türkspor (Müzik, Spor), Yıldız TV, Türk Ç, Vatan TV (Belgesel, Müzik)
Spor	BJK, TRT 3, D Spor, ESPN (Amerikan Sporları), ESPN Classic (Klasik Spor), Eurosport, Eurosport 2, FB TV, Fox Sport, Futbol Smart, Lig TV, GS TV, NBA TV, Ntvspor, Sport Max, Tay TV, TJK TV
Çocuk	Cartoon Network (Warner Co.), Yumurcak TV (Samanyolu Grubunun), Nickelodeon (Viacom), Jojo (D Smart), Jetix (Walt Disney Co.), Jetix Play (Walt Disney Co.), Disney Channel (Walt Disney Co.), TRT Çocuk (TRT), D Çocuk (Doğan Grubu), Kids Co
Haber	CNN Türk, TRT 2 (Haber, Kültür), TV 8(Haber, Kültür), CNBC-E (Ekonomi, Sinema, Dizi), NTV, NTV Avrupa, Samanyolu Haber, SKY Türk, TGRT Haber, Expo Channel, Haber Türk, Ulusal Kanal, Euro Türk (Haber, Oyun), Business Channel, Kanal 24
Dizi, Sinema	Comedymax, Comedy Smart, Cool Smart, D Max (Dizi), D Yeşilçam, Dizimax (Dizi), e2 (Dizi), Fox Life, Fox Crime, Goldmax, Goldmax 2, Hallmark Channel, MGM Movies, Moviemax, Moviemax 2, Movie Smart, Movies 24, TNT, Kulil TV
Belgesel	Animal Planet (Hayvan Belgeselleri), Discovery Channel, Footschool TV (Futbol Belgeseli), İz TV, National Geographic Channel, National Geographic Wild, Dog TV, History Channel
Eğitim, Kültür, Sanat	TRT 4, TRT GAP, Ulusal Kanal (Haber-Kültür Sanat-Yorum-Belgesel), Z TV (Ders Kanalı)
Dini	Kanal 7, Samanyolu TV, Mesaj TV, Selam TV, Mehtap TV, TV5, Meltem TV, MPL, Su TV, Cem TV, Dem TV, Düzgün TV, Yol TV (Müzik), Ülke TV (Haber, Yorum), Hilal TV,
Diğer	S'nek (Gençlik Kanalı), Türk Shop (Alışveriş, Tanıtım), Teknoloji TV (Bilgi, Yarışma), Emlak TV, Fashion TV (Moda), Fashion One (Moda), World Fashion Channel (Moda), FX (Erkek Kanalı),

Kaynak: <http://www.hyper.com.tr>; <http://www.gazetelerweb.com/televizyonlar.html>,
<http://www.digiturk.gen.tr>, <http://www.dsmart.com.tr>, Erişim Tarihi: 06.01.2009

2.1.3. YASAL DÜZENLEYİCİ AKTÖRLER

Devlet, pek çok yönü ile televizyon işletmesi örgütsel alanının düzenlenmesinde etkilidir. Yasa, yürütme ve yargı organları, düzenleyici aktörler, haber kaynağı oluşturması, yönetimdeki liderin kimliği ve ülkenin yönetim yapısı gibi pek çok unsur ile devlet medya alanının düzenlenmesinde etkilidir. Burada yasal düzenleyici aktörlerin, alana etkilerine kısaca değinilmektedir.

Görsel işitsel iletişim alanı idarenin düzenleme, denetleme, izin ve yaptırım uygulama yetkilerinin egemen olduğu bir alandır.⁴²¹ Sınırlı sayıdaki kanalların en etkili ve verimli kullanılması; radyo ve televizyon yayınları için ayrılmış olan frekans spektrumunun, aynı anda sınırlı sayıda vericinin yayın yapmasına olanak vermesi; bunun için de frekans planlaması yapılması gereği, düzenleme yapılması için önemli bir gerekçe sunmaktadır. Radyo ve televizyon yayınları için tahsis edilen frekanslar bir kamu malı olduğu için bunları kullanan kurumların da kamu yararını gözetmesi gereğine inanılmaktadır.⁴²²

Düzenleyici kurulların ortak özelliği; yayıncılık alanını düzenleyen kurallar koymak, bunları uygulamak ve yayıncılık sistemini denetlemektir. Kurallar ve denetim, radyo ve televizyonların teknolojik altyapı yeterliliği ve kapsama alanları, yoğunlaşma karşılığı iktisadi yapılanmaları, reklam ve programlara ilişkin uyulması gerekli olan ilkeler üzerinden uygulanmaktadır. Üst kurulların görevleri sırasında yaptıkları müdahale biçimlerini; yayın kuruluşlarının üst düzey yetkililerini atamak, yayın lisansı vermek, frekans tahsisi yapmak; kural koymak, standartları belirlemek; kendi yayın izlemeleri sonucunda veya şikayetler üzerine yapılan değerlendirmelerle cezai müeyyide uygulamaktadır.⁴²³ Yani düzenleyici kuruluşlar yayıncılık alanında pazarı ve bu pazardaki rekabeti yönlendirmektedir.⁴²⁴

Medya sektöründe yapılan denetleme türleri; formal denetim ve informal denetim olarak iki grupta toplanmaktadır. Formal denetim; örgüt düzeyinde denetim ve yargı denetimi şeklinde yapılmaktadır. İnfomal denetim ise basın konseyleri, ombudsmanlık, yayıncının denetimi ve halkın denetimi yoluyla yapılmaktadır. Formal denetim; yasalara uygunluk açılarından ilgili kuruluşun yapı, süreç ve eylemlerinin denetlenmesidir. Örgüt düzeyinde denetim; FCC, CSA, ITC ve RTÜK gibi kurullar aracılığı ile frekans tahsisinden, yayınların kontrol ve denetimine kadar uzanan aralıkta denetlenmesidir.⁴²⁵

Türkiye’de radyo televizyon yayıncılığı alanında yapılan ilk düzenleme 1 Mayıs 1964’te yürürlüğe giren 1961 Anayasası’nın 121.maddesine dayanılarak çıkarılan 359 Sayılı Yasadır. 1982 Anayasası’ndan sonra çıkarılan 2954 Sayılı “Türkiye Radyo ve

⁴²¹ Darendeli, 4.

⁴²² Işık, 66-76.

⁴²³ Kejanlıoğlu ve Diğerleri, “Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK,” 99.

⁴²⁴ Haluk Geray, **İletişim ve Teknoloji**, (Ankara: Ütopya, 2003), 76.

⁴²⁵ Işık, 80-96.

Televizyon Kanunu” Türkiye’deki tüm radyo ve televizyon yayınlarını kapsamaktadır. Bu yasa kapsamında radyo ve televizyon yayıncılığı devlet tekelindedir. 3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun, 13.04.1994’te TBMM’nin onayından geçmiş ve 20.04.1994’te Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 3984 Sayılı Yasa’nın birçok hükmü hem TRT, hem de özel radyo ve televizyonlar için birlikte geçerlidir. Bu yasanın amacı, radyo ve televizyon yayınlarının düzenlenmesi ve Radyo ve Televizyon Üst Kurulu’nun kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin esas ve usulleri belirlemek olarak açıklanmıştır. 3984 Sayılı Yasa ile özel mülkiyetli radyo ve televizyon yayıncılığı serbest olmuştur. Yasa yürürlüğe girdikten sonra 1 Mayıs 1994 tarihinde Avrupa Sınırötesi Sözleşmesi de uygulamaya konulmuştur.

Türkiye’de yayıncılık alanında ilk düzenleyici kurul olarak 1983 yılında çıkarılan 2954 Sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Yasası ile Radyo ve Televizyon Yüksek Kurulu (RTYK) kurulmuştur. RTYK’nın 1989’da başlayan kablolu televizyon, TRT vericilerinin PTT’ye devri ve belediyelerin çanak antenlerle uydu yayınları iletmeleri ve 1990 yılında yasalara aykırı bir şekilde kurulan özel televizyonlar nedeni ile örgütsel alanda rolü artmıştır.⁴²⁶

3984 Sayılı Yasa ile düzenleyici kurul olarak Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) kurulmuştur. 3984 Sayılı Yasa 2002, 2004 yıllarında bazı değişiklikler geçirmiş; özellikle medya kuruluşlarının sahipliği konusunda yenilikler değiştirilen maddelerde yer almıştır. Yasada RTÜK’ün kuruluşu, üye seçimi, üyelerin görev süresi, görev ve yetkileri, mali kaynakları düzenlenmiştir. RTÜK mali kaynakları, radyo ve televizyon kuruluşlarının her takvim ayında yayınladıkları reklamlar nedeni ile tahakkuk eden brüt reklam gelirlerinin %5’idir.⁴²⁷

RTÜK’ün yasada belirtilen görev ve yetkileri dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar, düzenleme getirme, kural koyma; denetim ve yaptırım yetkisi; idari, mali ve izinle ilgili örgütsel nitelikte görevleri; kamuoyu araştırmaları yapmak, yaptırmak ve uluslararası

⁴²⁶ Kejanlıoğlu ve Diğerleri, “Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK,” 110-111.

⁴²⁷ <http://www.rtuk.org.tr>

alandaki devleti temsil etmektedir.⁴²⁸ Frekans planlaması Telekomünikasyon Kurumu tarafından yapılacak olup; Haberleşme Yüksek Kurumu'nun onayı ile diğer iki kurum gerçekleştirecektir.⁴²⁹ RTÜK yayıncılık alanının planlı gelişimini örgütleyen, yoğunlaşmalara, ayrıcalıklı siyasi ve ekonomik konumlanmalara karşı düzenleme getiren bir kurumdan ziyade yayın içeriklerini kontrol eden, sansürcü bir kurum gibi işlev görmektedir. RTÜK asli işlevlerinden olan frekans tahsisini yapmak ve yayın lisansları vermek işlevlerini henüz gerçekleştirmiş değildir.⁴³⁰ Yani şu an yayın yapan tüm özel kanallar illegaldir.

RTÜK, televizyon yayıncılığı örgütsel alanında etkin bir aktördür. Yayıncılık alanına gerek çıkardığı yönetmelikler, gerek uyguladığı cezai müeyyideler ile sürekli müdahil olmaktadır. 2005 yılı içerisinde RTÜK tarafından verilen cezalara göz attığımızda, 3984 Sayılı RTÜK Yasası'nın çeşitli hükümlerine dayanan 19 farklı başlık altında çeşitli radyo ve televizyon istasyonlarına toplam 285 ceza vermiştir. Bunların 186'sı uyarı, 64'ü savunma istemi, 30'u program durdurma, 4'ü para cezası ve 1'i de yayın durdurmadır.⁴³¹ 1998 yılında RTÜK bünyesinde 178 Alo RTÜK hattı oluşturulmuştur. Bu hat, izleyiciye dilek, şikayet ve isteklerini iletebileceği bir üst merciye ulaşma olanağı sunmaktadır. Ayrıca, yayıncı ve reklam veren için veri sağlamaktadır.⁴³² 178 Alo RTÜK servisi ilk altı ayda 4 bin 70 kişiden 6 bin 430 şikayet almıştır. Bunlardan 5 bini aşkını ulusal televizyon kanalları hakkındadır.⁴³³

Türkiye'de Rekabet Kurulu, televizyon işletmesi örgütsel alanında etkili olan aktörlerden biridir ve 2000 yılından bu yana medyadaki yoğunlaşmanın önünde bir engel oluşturmaktadır. 1994 yılında çıkan 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun ile kurulması kararlaştırılan Rekabet Kurulu, üç temel konuda karar yetkisine sahiptir. Kurul, "rekabet ihlalleri", "muafiyetler" ve "birleşmeler ve devralmalar" konularında karar verme yetkisine sahiptir.⁴³⁴

⁴²⁸ Kejanlıoğlu ve Diğerleri "Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK," 114-116.

⁴²⁹ Pekman, "Medya Sahipliğinin Düzenlenmesi Sorunu: Küresel Çerçeve ve Türkiye Örneği," 271.

⁴³⁰ Kejanlıoğlu ve Diğerleri "Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK," 134.

⁴³¹ Bülent Tellan, "Türkiye'de Medya Endüstrisi", <http://www.harbis.org.tr/media%5Cnisan06dosya6.doc>, Erişim Tarihi: 09.01.2009

⁴³² http://www.rtuk.org.tr/sayfalar/IcerikGoster.aspx?icerik_id=438adebb-ecf6-4456-bffd-efcd7e0e3dd, Erişim Tarihi: 09.02.2009

⁴³³ Şahin, 15.

⁴³⁴ Adaklı, "Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol," 181.

Reklamcılık alanında düzenleyici bir aktör olarak (1995 tarihinde çıkarılan Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun'un hükümlerine dayanılarak) Reklam Kurulu kurulmuştur. Reklam yayınlarını denetlemede Reklam Kurulu ve RTÜK yetkilidir. Reklam Kurulu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapmakta, tüketiciden ve rakip firmalardan gelen şikayetler veya kendi tespitleri sonucunda reklamları denetlemekte, firmalara, reklam ajanslarına ve mecra kuruluşlara yönelik düzeltme, durdurma ve para cezası gibi yaptırımlar uygulamaktadır.⁴³⁵ Reklamların denetlenmesinde görev alan bir diğer kurum da Reklam Özdenetim Kurulu (RÖK)'dür. Reklamcılar Derneği öncülüğünde 1994 yılında kurulan kurul, sektör mensuplarını temsil etmekte, reklamlarla ilgili şikayetleri değerlendirmekte ve istenildiğinde danışmanlık hizmeti vermektedir.⁴³⁶

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) medya gruplarının bankacılık sektöründe yatırımları olması nedeni ile Türkiye'de televizyon örgütsel alanında önemli bir aktördür. Bankalar Kanunu'nda yapılan değişiklik ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na, batan bankaların sahiplerinin şirketlerine el koyma yetkisi verilmiştir. 31 Ağustos 2000 yılında kurulan BDDK ile Merkez Bankası ve Hazine müsteşarlığı arasında imzalanan bir protokolle Merkez Bankası ve Hazine'nin bankacılıkla ilgili yetkileri ve TMSF'de bulunan batık bankaların yönetimi BDDK'ya devredilmiştir. BDDK'nın kurulması ve daha öncesinden başlayan bankalara devlet tarafından el konularak Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)'na devredilmesi sonucunda medya şirketlerine el konulması büyük medya devlerinin çöküşünü hızlandırmıştır. Bu durum medya alanında yeni güç dengeleri oluşturmuştur. Devlet, BDDK ve TMSF gibi düzenleyici kurulların müdahaleleri sonucunda medya alanında baskın aktörlerden biri haline gelmiştir.

Greenwood ve arkadaşları meslek birliklerinin örgütsel alanın değişimindeki rolünü vurgulamıştır. Meslek birlikleri, meslek içindeki müzakereleri yöneterek ve uzlaşma sağlayarak örgütlerin eşbiçimlilik sürecine katkı yapmaktadır. Radyo Televizyon Sahipleri ve Yayıncıları Derneği, sinema sektöründeki dernek, vakıf ve sendikalar

⁴³⁵ Pekman, "Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?," 222.

⁴³⁶ Pekman, "Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?," 223.

(SESAM, SODER, FİYAP, FİLMYÖN, TÜRSAV, TÜRKSAK), müzik sektöründeki dernek ve vakıflar (MESAM, MÜYAP, POPSAV), Reklam Ajansları ve Reklamcılar Derneği, Reklam Verenler Derneği gibi sivil toplum örgütleri yayıncılık alanında kurumsallaşmanın yerleşmesinde etkin olmaktadır.

Karma sistemin uygulandığı ülkelerde özerk kurum veya kurullar yolu ile radyo ve televizyon alanı düzenlenmektedir. Birleşik Devletler’de FCC, yayın içeriğine, elektronik iletişim hizmetlerinin fiyat tarifesine ve mülkiyet yapısına ilişkin düzenlemeler yapmakla yükümlüdür.⁴³⁷ Birleşik Devletlerde 1996 yılında çıkarılan Telecommunications Act ile medyada sahiplik ilişkisi yeniden düzenlenmiş ve medyada sahiplikte büyük serbestlikler getirilmiştir.⁴³⁸

Avrupa’da yayıncılıkta tek bir model uygulanmamaktadır. Bütün ülkelerde düzenleyici varlığın tarafsızlığı ilkesi kabul görürken; bazı ülkeler bunu net olarak desteklememektedir.⁴³⁹ Almanya’da anayasa çerçevesinde kalmak suretiyle yayıncılıkla ilgili düzenlemeler ve denetlemeler her eyaletin kendisine bırakılmıştır. Almanya’da 15 Eyalet Medya Kurulu bulunmaktadır. Eyalet Medya Otoriteleri; Düzenleyici Yayıncılık Otoriteleri Birliğini oluşturmuştur. Fransa’da 1989 yılında Görsel-İşitsel Yüksek Konseyi (CSA) kurulmuştur. CSA yerden, uydudan ve kablodan yayın yapan tüm görsel işitsel sektörden sorumludur. İngiltere’de 1990 yılında Bağımsız Televizyon Komisyonu (ITC)’nu kurulmuştur. ITC, uydudan TV yayını ve kablolu televizyondan sorumludur.⁴⁴⁰ 2003 yılında çıkarılan İletişim Kanunu ile iletişim alanındaki tüm komisyon ve kurulların yetkileri yeni kurulan OFCOM (Office of Communications)’a devredilmiştir.⁴⁴¹ İtalya’da 1990 Yasası’na dayanılarak özel yayıncılık ve kamu yayıncılığında yüksek otorite olarak Garantör Ofisi kurulmuştur. 1997 yılında çıkarılan

⁴³⁷ D. Beybin Kejanlıoğlu, Gülseren Adaklı, Sevilay Çelenk, “Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK,” **Medya Politikaları. Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, der . D. Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, (Ankara: İmge Kitabevi, 2001), 94.

⁴³⁸ Herbert H. Howard, “The 1996 Telecommunications Act And Tv Station Ownership: 1 Year Later,” **The Journal Of Media Economics** 11 (3), (1998): 21-32.

⁴³⁹ Mark Thompson, “Television In Europe,” **The Political Quarterly**, Vol 77, No: 1, (January-March 2006): 125.

⁴⁴⁰ Kejanlıoğlu ve Diğerleri, “Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK,” 100-105.

⁴⁴¹ Pekman, “Medya Sahipliğinin Düzenlenmesi Sorunu: Küresel Çerçeve ve Türkiye Örneği,” 265

bir yasa ile kurulan İletişim Garanti Otoritesi 1998 yılında faaliyete geçmiştir. Bu yeni kurum telekomünikasyon, yayıncılık ve yazılı basında söz sahibidir.⁴⁴²

Avrupa Birliği, yayıncılık alanına politika belirleyen bir aktör olarak girmektedir. Birlik politikaları; Avrupa’da uluslararası bir pazar ve güçlü medya kuruluşları yaratmaya yönelmekte ve bu doğrultuda üye devletleri etkilemektedir. AB’nin 1989 yılında çıkardığı Sınırsız Televizyon Yönergesi üye devletlerin liberalizasyonu için bir çerçeve sunmaktadır. Roma Anlaşmasının 81-89. maddelerinde ve 2004 tarihli Birleşme Tüzüğüne AB piyasalarında etkin bir biçimde çalışması, yoğunlaşmanın ve baskın durumun kötüye kullanılmasının önlenmesi yönünde düzenlemeler bulunmaktadır. 2004 tarihli tüzük; komisyona birleşme ve satın almaları ön denetime tabi tutma hakkı vermektedir. Ancak komisyon ekonomik anlamda belirli büyüklükteki ve/veya birden fazla üye devleti ilgilendiren birleşme ve satın almalar konusunda yetkilidir. Bunun dışındaki birleşme ve devralmalar üye devletin ulusal makamının denetimine bağlıdır.⁴⁴³

Yayıncılık alanında faaliyet gösteren uluslararası örgütler; Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU-International Telecommunication Union); Avrupa Yayın Birliği (EBU); Eurovision; Eurovision News; Avrupa ve Doğu Bloku Ülkeleri Yayın Birliği (OIRT); Asya Yayın Birliği (ABU); Afrika Ulusal Radyo ve Televizyonlar Birliği (URTNA); Arap Devletleri Yayın Birliği (ASBU); İslam Ülkeleri Yayın Birliği (İSBO)’dir.⁴⁴⁴

2.1.4. TÜKETİCİLER

Klute, medya tüketicilerini dört grupta sınıflandırmaktadır. Buna göre medya (aynı zamanda bir televizyon işletmesi) tüketicileri; izleyiciler, medya içeriğini kontrol edenler, medyanın ürününü ara mal olarak alıp aynen veya dönüştürerek aktaran üreticiler ve medyaya uydu, kablo, telefon hizmeti vererek gelir sağlayan kuruluşlar ve reklam verenlerdir.⁴⁴⁵

⁴⁴² Kejanlıoğlu ve Diğerleri, “Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK,” 99-106.

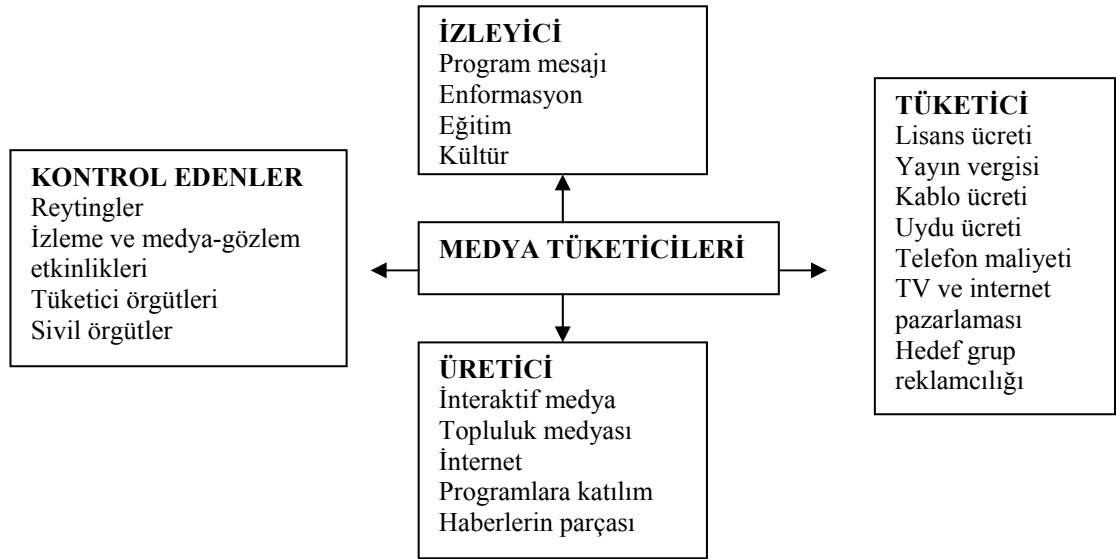
⁴⁴³ Pekman, “Medya Sahipliğinin Düzenlenmesi Sorunu: Küresel Çerçeve Ve Türkiye Örneği,” 258-263.

⁴⁴⁴ Aziz, **Radio Ve Televizyona Giriş**, 43-49.; Gökçe, 47-48.

⁴⁴⁵ Klute, 409.

Şekil 2.3.

Medya Tüketicileri



Kaynak: Klute, 409.

Televizyon ürünlerini tüketenler izleyiciler iken; televizyonların asıl müşterileri reklamcılardır. Televizyon programlarının içeriği, mümkün oldukça çok izleyiciyi çekerek onların reklamcılara pazarlanması fikrine göre oluşturulmaktadır.

2.1.4.1. İzleyiciler

Televizyon izleyicisi, televizyon içeriklerini kendi özel alanında tüketen izleyicidir. Televizyon izleyicisi en küçük birimi çoğu akademisyen tarafından birey olarak değil de aile izleyicisi olarak kabul edilmektedir.⁴⁴⁶ Televizyonlarda en yüksek izleyiciye ulaşma motivasyonu, televizyon programlarının hedef kitlesini genel kamu olarak planlamayı dayatmaktadır. Genel kamu, kültürel, ekonomik ve toplumsal göstergelerin en düşük ortak paydası olan bir kitledir.⁴⁴⁷ Popüler kanallar; genel kamuya ulaşmayı hedeflerken; tematik kanallar niş pazarlama yaptıkları için özellikli izleyiciye ulaşmak istemektedirler. Dijital teknolojiye yakın zamandaki yenilikler hedef izleyiciyi bölümlendirmiştir.

⁴⁴⁶ Sevilay Çelenk. “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Sinema Anabilim Dalı, 2003), 90.

⁴⁴⁷ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri,” 333.

Televizyonun tüketicileri arasında tüketme alışkanlıkları bakımından cinsiyet temelli bazı farklılıklar vardır. Örneğin kadınların ve erkeklerin televizyon izleme biçimleri farklıdır. Hatta çalışan kadınlar ile ev kadınlarının izleme alışkanlıkları farklıdır. Televizyon izleme zamanlarındaki farklılık yanında, kadın ve erkeklerin izledikleri programlar da çoğu zaman birbirinden farklıdır.⁴⁴⁸

Türkiye’de özel televizyon kanalları izleyicisini, reklam ve duyuru stratejileri aracılığıyla müşteri veya tüketici olarak konumlandırmaktadır.⁴⁴⁹ Head ve Sterling, televizyon kanalı ve hedef izleyici kitle ilişkisinde ticari kanal yayıncılarının, reklamcılarının ulaşmayı istediği hedef kitlenin ilgisini çekmeyi istediğini ifade etmektedir. Genel yayıncı, reklamcının istediği izleyici kitlesine ulaşmak için, reklamcının sattığı ürünü satın almaya istekli büyük kitle içindeki altkümeye çekici gelecek programı seçmek olan hedefleme stratejisini uygulamaktadır. Genel yayıncılık televizyon ağı, en geniş izleyici grubu olan bekarları ve 25-54 yaş arası kadın izleyicileri yaygın olarak hedeflemektedir. İzleyici demografik (yaş ve cins) ve/veya fizyografik (yaşam tarzı ve ilgileri) olarak tanımlanmaktadır. 18-34 yaş arası kadınları hedeflemek demografik bir amaç iken; spordan hoşlananları hedeflemek fizyografik bir amaçtır.⁴⁵⁰

Ticari televizyon şebekelerinde rekabet iki taraf arasında olmaktadır. Bir tarafta reklam geliri için yapılan bir savaş vardır. Artan izleyici varlığı reklamcının şebekelerdeki yayın süresine olan talebini yükseltmektedir. İzleyici ise talep ettiği programların yayınlanması için rekabet etmektedir. Kanallar izleyici talebini karşılamak için özel olayların yayınlanmasında büyük meblağlar ödemektedir. Örneğin CBS, 1990’da Major Basketbol Ligi’nin yayın hakları nedeniyle neredeyse iflas etmektedir.⁴⁵¹

⁴⁴⁸ Ceyda Ilgaz Büyükbaykal, “Globalleşen Dünyada Televizyon Endüstrisi ve Tüketicileri,” **Akademi İletişim**, S. 4, (Kış 2006): 29.

⁴⁴⁹ Çelenk, “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” 184.

⁴⁵⁰ Sydney W. Head ve Christopher H. Sterling, **Broadcasting In America**, Sixth Ed., (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), 276.

⁴⁵¹ Pepall ve Richards, 238.

2.1.4.2. Reklam Verenler ve Reklam Ajansları

Postmodern tüketici toplumu olarak görülen 1990'larda tüketim toplumunun temel taşıyıcısı olarak reklamlar görülmektedir.⁴⁵² Bu dönemde iletişim araçlarının uluslararasılaşması, özelleşmesi ve kapitalizmin dünya genelinde egemenliğini kabul ettirmesi ile reklamcılık sektörü zirveye çıkmıştır. Neoklasik yaklaşımda reklama en çok ihtiyaç duyulan yapı oligopol pazarlardır. Oligopol pazarlarda katılımcıların her biri pazarı kendi doğrultusunda etkilemek amacıyla yüksek oranda reklam faaliyetinde bulunmaktadır. Ayrıca oligopol piyasalarda ürün çeşitlendirilmesi yoğun olduğu için marka bağımlılığı yaratmak amacıyla reklam faaliyetine gidilmektedir.⁴⁵³ Kitle iletişim araçlarının bütünüyle ticarileşmesi ile bu mecraların finansmanı doğrudan reklamlara bağlanmıştır. Bu nedenle kitle iletişim araçlarının reklam dışındaki içerikleri de reklamcılık sektörü tarafından belirlenmektedir.⁴⁵⁴

Bir reklam kampanyasının amacına ulaşması, hedef kitle ile buluşmasında reklam ortamı önemlidir. Reklam ortamı, mesajla hedef kitlenin buluştuğu yerdir. Günümüzde reklam ortamı çok çeşitlenmeye gitmiştir. Televizyon geniş kitlelere seslenen bir reklam ortamı sunmaktadır.⁴⁵⁵ Kablolu ve dijital televizyon kanallarının kullanımının artması ile hedef kitlelerin spesifik ilgi alanlarına yönelik kanallar açılmaktadır. Bu da reklam verene hedef kitlesini daha iyi yakalayabilme fırsatı vermektedir.⁴⁵⁶ Örneğin çocuk ürünleri çocuk kanallarında; giysi, makyaj malzemesi reklamı moda kanalında gösterilmektedir.

Diğer televizyon içeriklerinin maliyeti üretim sırasında gerçekleşirken, reklam metinleri hem üretimleri hem de yayın süreleri içinde maliyete konu olmaktadır. Reklamların her saniyesinin yayınında reklam veren firma için büyük bir maliyet vardır.⁴⁵⁷ Reklam pazarlama stratejisi, ülkeler arasında ve yayın kuruluşları arasında farklılık

⁴⁵² Müge Elden, Özkan Ulukök ve Sinem Yeygel, **Şimdi Reklamlar**, (İstanbul: İletişim, 2005), 88-89.

⁴⁵³ Haluk Geray, "Kitle İletişiminde Reklamcılık," **İletişim Ağlarının Ekonomisi Telekomünikasyon, Kitle İletişimi, Yazılım ve İnternet**, Der Funda Başaran ve Haluk Geray, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005), 141.

⁴⁵⁴ Cem Pekman, "Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?," **Medya Politikaları. Türkiye'de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, D. Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, der., (Ankara: İmge Kitabevi, 2001), 208.

⁴⁵⁵ Elden, Ulukök ve Yeygel, 97.

⁴⁵⁶ Elden, Ulukök ve Yeygel, 365.

⁴⁵⁷ Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 87.

göstermektedir. Reklamın pazarlanması, genellikle ulaşılan izleyicinin boyutuna göre olabileceği gibi düz fiyatlamada da olmaktadır. Düz fiyatlamada örneğin her bir 30 saniye için sabit bir fiyat vardır. Reklam, izleyici boyutuna göre satıldığında yayıncının reklam için rating oranlarına bakarak belirli büyüklükte ve bir demografideki gruba ulaşacak şekilde gerekli zamanı ayırması gerekmektedir.⁴⁵⁸

Show TV Halkla İlişkiler Birimi yöneticisi reklam tarifesini zamana göre ve programa göre belirlediklerini; zamana göre tarifenin de bronz, gümüş ve altın adlarıyla sınıflandırıldığını belirtmiştir.⁴⁵⁹ Zamana göre reklam tarifeleri bronz tarife (sabah ve gece yarısı), gümüş tarife (prime time öncesi ve sonrası yakın zaman) ve altın tarife: prime time: 19:00-23:00 arasındır. Programa göre tarifede ise haber merkezdedir. Haberin önu ve sonu çok değerlidir.

Birleşik Devletler’de reklamcı ve program yapan arasında sağlıklı bir bağ şeklinde bir düzenleme asla yapılmamaktadır. Televizyonun çıkışından bu yana çoğu program kararı reklamcının talepleri ve baskısına yanıt verecek şekilde alınmaktadır. Reklamcının amaçları ve öncelikleri yayınlanan programa yansırken; en az seviyede izleyici istekleri yansımaktadır. Reklamcı özel izleyici türlerinin dikkatini çekmede başarılı olan programları finanse etmeyi istemektedir. Ekonomik olarak ilgi çekmeyen izleyicinin taleplerinin gerçekleşmesinin çok küçük bir şansı vardır; bu kesim reklamcı için anlamlı değildir.⁴⁶⁰

Reklamcı belirli program içeriklerini tercih etmektedir. Çünkü bu tür içerikler izleyicinin satın alma ihtimalini yükseltmektedir. Reklamcı daha çok sitcomu tercih ettiğinden şebekelerde daha çok sitcom yayınlanmaya başlamıştır. Reklamcı ağır, esrarengiz, çatışma bulunan içerikten uzak durmaktadır. Çünkü bu tür programlar reklamı yapılan ürünün izleyici tarafından satın alınması ihtimalini etkilemektedir.⁴⁶¹

⁴⁵⁸ Geray, “Radyo Ve Televizyon Yayıncılığının Ekonomisi,” 161.

⁴⁵⁹ Show TV Haber Merkezi, Halkla İlişkiler Ve Hukuk Bürolar İle 20.12.2006’da Yapılan Görüşme.

⁴⁶⁰ Sylvia Harvey, “Who Rules TV? States, Markets And The Public Interest,” **A Companion to Television**, Ed. Janet Wasko, (Blackwell Publishing, 2005), 133.

⁴⁶¹ Brown Keith ve Roberto Cavazos, “Why Is This Show So Dumb? Advertising Revenue And Program Content Of Network Television,” **Review Of Industrial Organization**, 27, (2005): 31.

Reklam sektörü; müşteri firma, reklam ajansı ve medya reklam biriminin oluşturduğu üç ayak üzerine oturmuştur. Reklam ajansı, medya işletmeleri ile yaptığı sözleşme gereği yaptığı iş karşılığı %25'e kadar varan komisyon gelirleri sağlamaktadır. Müşteri firma reklam ajansına kendi ürünü ile ilgili medya planlaması yaptırmak üzere başvurmuştur. Reklam metinleri çoğunlukla reklam ajanslarında istihdam edilen parça başı ödeme esasına dayalı olarak çalışan profesyonel metin yazarlarınca yazılmaktadır.⁴⁶² Reklam ajansı müşteri firma için medya planlamasını yaptıktan sonra ilgili televizyonun reklam birimi (veya grup televizyonu ise reklamdan sorumlu kuruluşu) ile görüşerek satın almayı gerçekleştirmektedir.

Televizyon işletmeleri için ratingi maksimize etmek stratejisi, aynı zamanda geliri de maksimize etmek demektir.⁴⁶³ Reklamcının program arasına 8 dakikada bir, program içine 20 dakikada bir defa 5 dakikalık reklam alma izni bulunmaktadır. Türkiye'de reklam kirliliği 2004 yılında iyice artmıştır. Bu dönemde popüler dizilerden olan Kurtlar Vadisi 63 dakikanın altında reklam almamıştır. 61 dakika süren Bir İstanbul Masalı dizisi 49 dakika; 54 dakika süren Kınalı Kar dizisi 61 dakika reklam kuşağı almıştır.⁴⁶⁴ RTÜK reklam sürelerini mevzuata uygun şekilde kısıtlaması yönünde yayıncılara baskı yapmıştır, bunun üzerine yayıncılar reklam alabilmek için çeşitli yollara başvurmuştur. Bunlardan bir kaçı; reklam jeneriklerine sponsor alma,⁴⁶⁵ dizinin özetini ayrı bir bölüm olarak yayınlama, özel bölüm altında eski bölümlerini yayınlama yoluyla reklam almıştır.

1980'lerden bu yana uzaktan kumanda ve VCR'nin çıkması ile izleyici televizyon reklamı izlemekten kaçınmış bunun sonucu reklamcının hesabı bozguna uğramış ve reklam karmaşası daha yaygın hale gelmiştir. Televizyon reklamlarının geleceğine bakıldığında 3 trend görülmektedir. Bunlar dijital manipulasyon, reklamcının kontrolündeki televizyon programları ve veri tabanlı pazarlama ve etkileşimli

⁴⁶² Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 87.

⁴⁶³ Brown ve Cavazos, 19.

⁴⁶⁴ Geray, "Kitle İletişiminde Reklamcılık," 156.

⁴⁶⁵ Open Society Institute EU Monitoring And Advocacy Program Network Media Program, Avrupa'da Televizyon Düzenleme, Politikalar Ve Bağımsızlık, İzleme Raporu (Türkiye) 2005, 32.

televizyonlardır.⁴⁶⁶ Dijital manipülasyon ile kastedilen teknoloji sayesinde reklam sembollerinin programın içine yerleştirilmesidir. Sanal reklam, bir tür dijital müdahaledir. Reklamcının kontrolündeki televizyon programı yapımında; reklamcının program yapım sürecinin başlangıcında taraf olması, programın içeriğinin belirlenmesinde aktif rol alması sağlanmaktadır. Böylece ticari mesaj kusursuz bir şekilde programın içine yerleştirilmektedir. Örneğin otomobil şirketlerinin reklam verdiği dizilerde şarkı söyleyen üstün arabalar, güzellik ürünleri satan şirketlerin reklam verdikleri dizilerde süslü kadınların öne çıkması gibi.⁴⁶⁷ Son trend olan veri tabanlı pazarlama ve etkileşimli TV ile reklamcının etkileşimli televizyonu bünyesine alması kastedilmektedir.⁴⁶⁸

Reklam harcamaları Avrupa ülkelerinde 1980'li yıllarda büyük artış göstermiştir. İtalya'da görsel işitsel alanda düzensizleştirme sonrasında reklam harcamaları televizyonlar için %50 sınırını aşmıştır. 1980'lere kadar tüm dünyada reklamcılık alanında ABD baskınlığı varken, 1980 sonrasında alandaki hegemonyasını paylaşmak zorunda kalmıştır. Yeni dağılım sürecinde ABD, Japonya, Büyük Britanya ve Fransa vardır.⁴⁶⁹ Reklam piyasasının yapılanması; medya şirketlerinin uluslararası alanda büyümesine yardımcı olmaktadır. USA, Avrupa ve Japonya hala dünya reklam yatırımlarının %80'ine sahiptir. Yatırımların farklı sektörlerde dağılımında sektörde büyük bir tekelleşme bulunmaktadır. Yani medyada zaman satın alan şirketler her bir ülkede daha çok satın alma gücüne sahip olmaktadır. Pek çok ulusal reklamcılık şirketleri dev çokuluslu şirketlerce satın alınmaktadır. Satın alan şirketler genellikle New York, Chicago, Londra, Paris ve Tokyo merkezlidir. 1993 yılında bu şehirlerin reklam yarımlarından aldığı paylar 25 milyar dolar ile 2.5 milyar dolar arasında değişmektedir. En çok geliri New York (25 milyar dolar), Tokyo (24 milyar dolar), Londra 11 milyar dolar), Paris (8.7 milyar dolar) almaktadır.⁴⁷⁰ Bu durum reklam verenlerin uluslararası büyümesinin bir sonucudur.⁴⁷¹

⁴⁶⁶ Matthew P. McAllister, "Television Advertising As Textual And Economic Systems," **A Companion to Television**, Ed. Janet Waske, (Blackwell Publishing, 2005), Blackwell Reference Online, 02 November 2007, 187.

⁴⁶⁷ Ulaş, 80.

⁴⁶⁸ McAllister, 187-188.

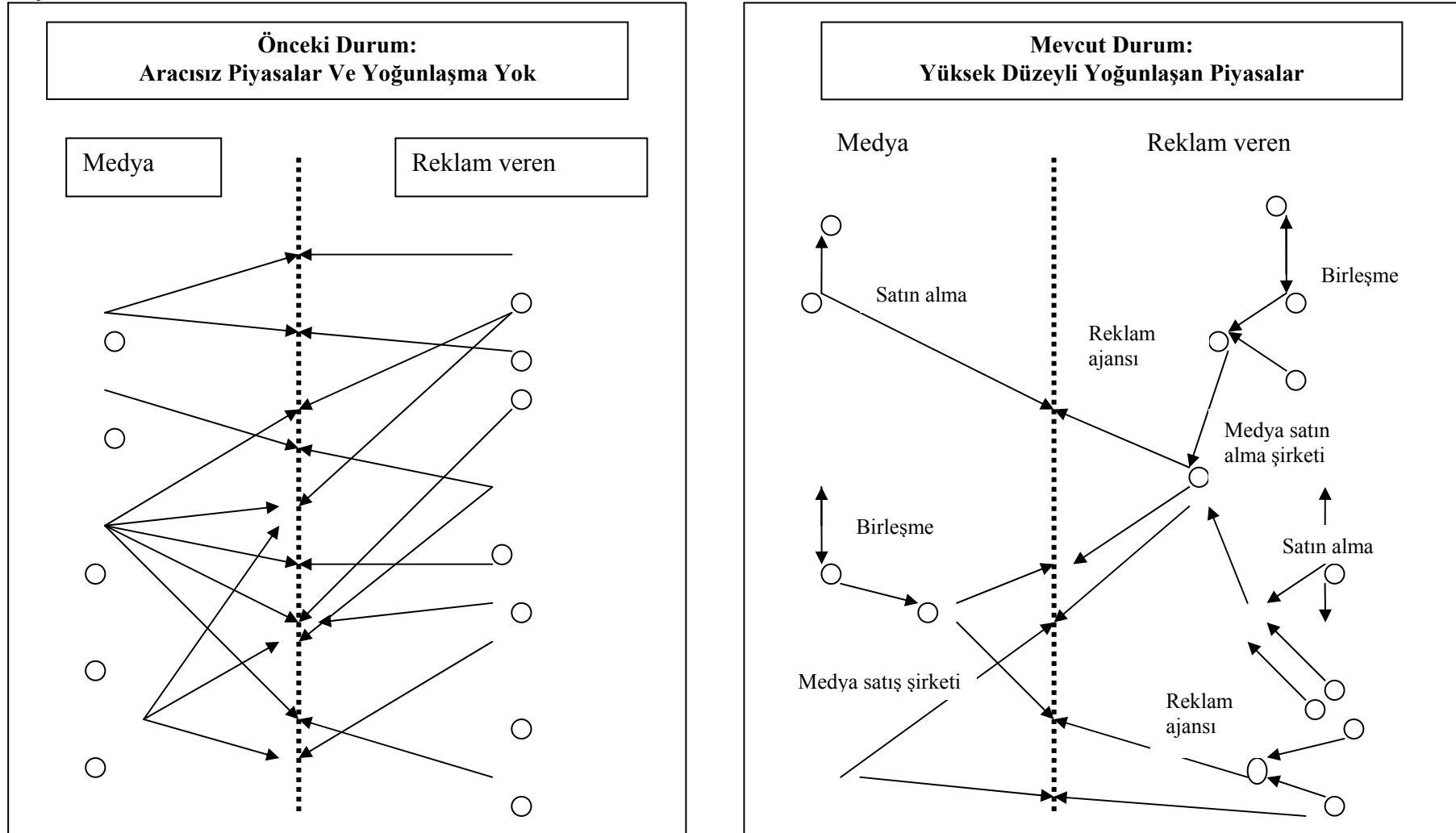
⁴⁶⁹ Armand Mattelart, **Bevin İğfal Şebekesi**, Çev. Işın Gürbüz, (İstanbul: Ayrıntı, 1995), 12.

⁴⁷⁰ Mattelart, 13.

⁴⁷¹ Sanchez-Tabernero, 469.

Şekil 2.4.

Medya ve Reklam Veren Arası Pazarlık Gücünün Evrimi



Kaynak: Sanchez-Tabernero Alfonso, "Issues In Media Globalization," Handbook Of Media Management And Economics, Ed. Alan B. Albaran, Sylvia M. Chan-Olmsted ve Michael O. Wirth, (Routledge, 2005), 470.

Şekil 2.4’de medya ve reklam verenler arasındaki pazarlık gücünün evrimi yer almaktadır. Buna göre medyada eski görünüm ile yeni görünüm karşılaştırılmaktadır. Reklam alma ve satma sürecinde araçların sayısındaki artış; medya örgütsel alanındaki karmaşanın artması ve izleyici bölünmesi ile ilgili bir gelişmedir. Bu medya satın alıcıları, piyasa ve reklam verenin en karlı reklam yatırımları ile ilgili analitik araçlara sahiptir. Medya satın alma şirketleri için ek bir avantaj büyük hacimli yatırımlarda müzakerelerle büyük oranda iskonto sağlamalarıdır. Yerel reklamcının eskiden medya ile ilişkisi sadece reklam veren ve medya arasında iken; günümüzde daha karmaşık bir hal almıştır. Yeni düzende reklam ajansları, medya satın alma şirketleri, medya satma şebekeleri bulunmaktadır.⁴⁷² Yani medya ve medya şirketleri global erişim olanakları ile reklam veren ve medya satış şirketlerine mesajlarını daha geniş bir aralıktaki ülkelere yayma olanağı sunmaktadır.

Pekman, 1980 sonrasında reklamcılık alanında yaşanan gelişmeleri; Türk ekonomisinin yabancı sermaye yatırımlarına açılmasıyla çokuluslu şirketlerin ulusal pazarlara girmesi sonrasında reklam ajansı sayısında büyük bir artış olması, profesyonelleşme sürecinin hızlanması, reklam yan sektörü ve kurumlarının oluşması olarak sıralamaktadır. Bu kurumsallaşma hareketinin yanı sıra reklamcılığı dönüştüren en büyük gelişmenin çokuluslu reklam devlerinin Türkiye’ye gelmesi olarak ifade etmektedir. Dünyadaki trende uygun olarak yabancı reklam ajansları yerli ajanslar ile ortaklıklar kurmaya, işbirlikleri geliştirmeye başlamıştır.⁴⁷³

Reklam ajanslarında yaşanan yabancı sermaye yatırımlarının artışına koşut bir gelişme de en çok reklam verenlerin çok uluslu şirketler olmasıdır.⁴⁷⁴ Bu durum Mediacat’ın 2008 ocak özel sayısında yaptığı araştırma tarafından da desteklenmektedir. 2008 yılının en büyük 10 reklam ajansı; Güzel Sanatlar / Saatchi & Saatchi, Medina Turgul DDB, Y&R Reklamevi, Pars Mc/Cann-Erickson, Alametifarika, Euro RSCG İstanbul, Grey İstanbul, Ogilvy&Mather, Alice&BBDO İstanbul, TBWA İstanbul’dur. 2007 yılının en büyük 10 reklam vereni; P&G,

⁴⁷² Sanchez-Tabernero, 471.

⁴⁷³ Cem Pekman, “Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?,” **Medya Politikaları. Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, der. D. Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, Ankara: İmge Kitabevi, (2001): 214.

⁴⁷⁴ Pekman, “Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?,” 217.

Unilever, Reckitt Benckiser, Coca-Cola, Ülker, Eti, Turkcell, Frito-Lay, İş Bankası ve Henkel'dir.⁴⁷⁵ Reklam veren ve reklam ajanslarında yabancı sermayeli firmalar ağırlıklı olarak rol oynamaktadır. Türkiye'de TV reklam harcamalarının %75'i dört büyüğe (ATV, Kanal D, Show TV, Star TV) gitmektedir. TRT dahil TV sektörünün diğer kısmı kalan %25 ile yaşamak zorundadır.⁴⁷⁶

2.1.4.3. İzleyici Ölçüm Kurumları

Televizyon şebekeleri ve mali destekçiler, her şeyden önce satın alma gücüne sahip izleyicinin davranışlarını belirlemek istemektedir. Bu nedenle yapılan izleme ölçüm çalışmalarının ilki 1950'de Nielsen tarafından gerçekleştirmiştir. Bu dönemde esas olarak yetişkinlerle ilgilenilmektedir. Yaşlı insanlar ve gençler hedef kitlenin içinde değildir.⁴⁷⁷

Türkiye'de rating ölçümü, AGB'nin (Audit of Great Britain) İtalyan Grubu'nun Türkiye partneri olan AGB Anadolu tarafından 1989 yılından bu yana gerçekleştirilmektedir.⁴⁷⁸ İlk ölçümler 150 evde panel aile uygulaması ile başlamış ve TRT yayınları ölçülmüştür. Özel televizyonların kurulması ile panel sayısı 1951'e çıkartılmıştır.⁴⁷⁹ Türkiye'de TİAK (Televizyon İzleyici Araştırmaları Komitesi) ölçüm için AGB Anadolu'yu, panel hanelerinin tespitine yönelik anketler için de Zet Nielsen'i seçmiştir.⁴⁸⁰ Ölçümler sadece TİAK üyesi yayıncıların programlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmektedir. TİAK, reklam veren firmalar, reklam ajansları ve TV kanallarının oluşturduğu bir komitedir.⁴⁸¹

Televizyon kanallarının izlenirliklerini ölçmede AGB Nielsen Media Research tarafından yapılan ölçümlerde 2007 yılında panel evreni 56.234.028 (5 yaş ve üzeri

⁴⁷⁵ MediaCat, Ocak Özel Sayısı, 2008

⁴⁷⁶ Open Society Institute EU Monitoring And Advocacy Program Network Media Program, Avrupa'da Televizyon Düzenleme, Politikalar Ve Bağımsızlık, İzleme Raporu (Türkiye) 2005, 8.

⁴⁷⁷ Frederic Barbier ve Catherine Bertho Lavenir, Diderot'dan İnternete Medya Tarihi, Çev. Kerem Eksen, (İstanbul: Okyanus Yay. 2001), 264.

⁴⁷⁸ Ümit Atabek, "İzleyici Araştırmaları ve Yeni Tasarımlar Teknoloji ve Metodoloji İlişkisi,"

<http://mediaif.emu.edu.tr/pages/atabek/docs/research.html>, Erişim Tarihi: 05.02.2007

⁴⁷⁹ Serim, 265.

⁴⁸⁰ Atabek, "İzleyici Araştırmaları ve Yeni Tasarımlar Teknoloji ve Metodoloji İlişkisi,"

⁴⁸¹ Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 219.

kentli nüfus); 20.000 üzeri kentsel grup, TV, telefon, cep telefonu sahibi haneler ve 5 yaş üzeri kişilerde yapılmıştır. Takılı peoplemeter adedi, 3.682'dir.⁴⁸² Karasal, kablolu ve dijital uydu verileri izlenmekte; veriler telefon kablosu aracılığı ile alınmaktadır; programlar ve aralar veri kaynağı olmaktadır.

AGB Nielsen Media Research'ün sitesinde ana müşteriler olarak; televizyon kanalları (ATV, Flash TV, Kanal 7, Kanal D, Show TV, Star, STV, TGRT, TRT 1, TRT 2, Kanal 1) ve reklam ajansları ve medya satın alıcıları (Adr.Kom.tr, All Media, ATCW, Carat, Mediacom, Mediaedge:cia, Medya Hizmetleri, Medyamaks, Medyaturk, MindShare, OMD, Starcom, Universal McCann, Zenithmedia, Speed Medya, Zedpaş, Birmaş, Merkez Reklam vb.) sıralanmaktadır.

Ölçüm için kullanılan peoplemeter; insan izleyicinin kaç kişi olduğunu ölçmemekte, bunun yerine izlendiği kabul edilen televizyon alıcısındaki tuner'in hangi kanalda olduğunu tespit ederek "bu kanallara tune edilmiş kaç televizyon alıcısı olduğu" ölçülmektedir.⁴⁸³ Ayrıca share oranları da ölçülmektedir. Share, bir kanalın ve programın belirli bir zaman diliminde toplam televizyon izlenmesinden aldığı payı göstermektedir. Gündüz saatleri açık televizyonun çok olduğu, gece yarısından sonra da açık televizyon sayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Otomatik cihazlarla yapılan ölçümlerle sadece açık olan istasyon tespit edilebilmektedir.⁴⁸⁴

Hane halklarının sosyoekonomik statü durumunu;⁴⁸⁵ yaşanan bölge ve ev sahipliği, aile reisliği, üyelerinin çalışma konum ve biçimi, hane halkının ortalama eğitimi ile sahip olunan yaşam kolaylaştırıcı dayanıklı tüketim araçları belirlemektedir. Kentsel hane halkı Türkiye'de üstten alta doğru; en üst (A), üst (B), orta üst (C1), orta alt (C2), alt (D) ve en alt (E) olarak gruplandırılmaktadır.⁴⁸⁶ Bu kategoriler günün belirli dilimleri itibarıyla sınıflandırılmaktadır. Bu kategoriler, tüm gün izlenme payı

⁴⁸² <http://www.agbnielsen.net/whereweare/dynPage.asp?lang=english&id=376&country=Turkey>

⁴⁸³ Atabek, "İzleyici Araştırmaları ve Yeni Tasarımlar Teknoloji ve Metodoloji İlişkisi,"

⁴⁸⁴ Gökçe, 273.

⁴⁸⁵ http://www.veriarastirma.com/sgt3_html/veri_sgt_3_html_dosyalar/frame.htm

⁴⁸⁶ Kütay Kayapınar, "Türkiye'de Sayısal Platform Yayıncılığı ve Digitürk: Beklentiler ve Sorunlar", **Yeni İletişim Ortamları ve Etkileşim Uluslararası Konferansı**, Marmara Ü. İletişim Fakültesi, (Kasım 2006): 102.

ortalamaları, prime time (20:00-22:59) izlenme payı ortalaması ve tüm gün birincilikleri şeklinde yapılmaktadır.

İzleyici ölçüm sonuçlarının yorumlanması için şu üç kavramın bilinmesi gerekmektedir. İzlenme oranı (rating %); belirli bir zaman diliminin dakikası başına düşen ortalama izleyici oranıdır. Erişim yüzdesi (reach %); belirli bir zaman diliminde bir kanalın en az bir dakikasını izlemiş olan farklı kişilerin oranıdır. Pay yüzdesi (share %); bir kanalın belirli bir zaman diliminde toplam TV izlemesinden aldığı paydır. A.T.S. (Ortalama İzlenme Süresi); izleyicilerin belirli bir zaman diliminde bir kanalı ortalama izleme süresidir.⁴⁸⁷

İzleyici ölçümleri ile bazı verilere ulaşmak hedeflenmektedir. Televizyon alıcı sayısı, tipi ve yayınların alınmasındaki fiziksel koşullar gibi izleyici kitlesine ait bilgi almak; program yapımıyla ilgili eğilimleri belirlemek; genel izleyici araştırması ile yayın hizmetinin izleyenlerde uyandırdığı izlenimi belirlemek; özel izleyici araştırması yapılarak belirli programlara gösterilen tepkiyi ölçmek, hoş giden yanlarını ve hoş gitmeyen yanlarını tespit etmek; programın neden olduğu davranış değişikliklerini belirlemek; izleyici ölçüm çabalarının hedefleri arasında yer almaktadır.⁴⁸⁸

Reklam veren ve izleyici arasındaki bağlantı izleyici ölçüm mekanizması aracılığı ile kurulmaktadır. Reklam veren izleyici için televizyon programlarını finanse etmektedir. Program ne kadar popüler olursa ratingi o kadar yükselecek ve kanal, reklam verenden o kadar yüksek ücret talep edecektir. Böylece olabilecek en büyük ve homojen izleyici önem kazanmaktadır.⁴⁸⁹ Ticari reklamcılığa dayalı yayıncılık tarihi göstermiştir ki “yakalama” ilkesine dayalı reklamcılık anlayışı, en çok izlenen zamanda eğlence içeriklerinin egemenlik kurmasına neden olmuştur.⁴⁹⁰ Reklam değeri olan ve büyük popülaritesi bulunan şov veya eğlence programları büyük oranda artmıştır.⁴⁹¹

⁴⁸⁷ “Kitle İletişiminde Reklamcılık,” 149.

⁴⁸⁸ Gökçe, 273.

⁴⁸⁹ Geray, “Kitle İletişiminde Reklamcılık,” 152.

⁴⁹⁰ Geray, “Kitle İletişiminde Reklamcılık,” 167.

⁴⁹¹ Lynne M. Pepall ve Daniel J. Richards, “Advertising And Bidding For Television Right,” **Economics Letters**, 90, (2006): 237.

İzleyici ölçüm sonuçlarının diğer önemli bir işlevi, kanal ve yapım şirketi arasında projenin devamlılığına ve yapım şirketinin alacağı gelire karar verilmesinde ölçü olmasıdır. ATV ve Show TV; son dönemde yapım şirketleri ile rating anlaşması yapmaktadır. Kanalin saptadığı rating ortalaması üstünde her puan için belirli miktarda prim ve sabit ücret yapım şirketine ödenirken; yapımın ratingi kanalın ortalamasının altında kaldığında yapım yayından kalkmaktadır. Aynı şekilde yapım şirketi de starları ile rating anlaşması yapmaktadır.

2.1.5. TEMEL TEDARİKÇİLER

Televizyon yayınları ikili ürün niteliğine sahiptir. Ürünlerden birincisi program hizmetidir. Yani haberler, eğlence, dizi, film, magazin programı gibi yayın türleridir. Televizyonun ikinci ürünü ise izleyicidir. İzleyiciler program hizmeti ile yayına çekilmekte ve reklamcıya satılmak üzere paketlenmektedir.⁴⁹²

Klute'a göre medyaya hizmet verenler; basın ajansları, üretim şirketleri, hizmet şirketleri, reklam şirketleri, izleyici araştırma ve rating kurumları, kamuoyu yoklama şirketleri ve eğitim kurumlarıdır. Medya kanalları, programlarını üretmek ve yayımlayabilmek için birçok destekçiye ihtiyaç duymaktadır.⁴⁹³

Özel Türk televizyon işletmeleri kuruluş yıllarında yabancı piyasalardan program temini ile yayın akışlarını oluştururken 1990'lı yılların ortalarından itibaren yerli yapımlara ağırlık vermişlerdir. Bu durum yayın akışlarının yerli programlar bölümünü iç yapım ve dış yapım olmak üzere oluşturmalarına neden olmuştur. 2000'li yıllardaki program yapısında yerli ama dış yapım ağırlığı bulunmaktadır. Dış yapımların sağlayıcıları olarak bağımsız yapım şirketleri devreye girmektedir.

Çelenk, Türkiye'de üretim yapan bağımsız yapım şirketlerini üç kategoride sınıflandırmaktadır. Bunlar bağımsız yapımcılar, bağımsız prodüksiyon şirketleri ve

⁴⁹² Haluk Geray, "Radyo ve Televizyon Yayıncılığının Ekonomisi," **İletişim Ağlarının Ekonomisi Telekomünikasyon, Kitle İletişimi, Yazılım ve İnternet**, der. Funda Başaran ve Haluk Geray, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005), 161.

⁴⁹³ Klute, 397-398.

bağımsız stüdyolardır.⁴⁹⁴ Savaşcıoğlu ise sektördeki yapım şirketlerini teknik hizmet kiralayan şirketler; kaset teslim prodüksiyon hizmeti verenler; dizi, program üretenler; hem içerik hem prodüksiyon hizmeti verenler ve yabancı format satın alıp prodüksiyon hizmeti verenler şeklinde sınıflandırmaktadır.⁴⁹⁵

Alman özel televizyonlarında da Türkiye’dekine benzer bir durum bulunmaktadır. Almanya’da özel televizyonların kurulması hem programcılığı hem de programın üretildiği örgüt yapılarını değiştirmiştir. Kamu televizyonları iç yapım ile yayın akışını oluştururken; özel televizyonlar dışarıdaki firmalardan içerik teminine gitmişlerdir. Özel kanallar şebeke içinde üretim yapan firmalardan (yapım şirketlerinden) sözleşmeye dayalı içerik temin etmişlerdir. Bu durum kamu yayıncılığının da programcılık, dağıtım ve içerik üretiminde dış kaynak kullanımına zorlamıştır.⁴⁹⁶

Türkiye’deki lider konumdaki özel televizyon kanallarının prime time dönemde arka arkaya iki yerli dizi koydukları ve prime time reklam tarifelerinin en pahalı tarife olduğunu dikkate alındığında diziler, kanallar için en büyük gelir kaynağıdır. 2005 yılında reklamların %20.6’sı yerli ve yabancı dizilerden kazanılmıştır.⁴⁹⁷ Rekabet Kurulu’nun 2007 Eylül ayında yayımladığı rapora göre Türkiye’de reklam pazarı 3 milyar 675 milyon dolardır; bu pazarın %40’ı televizyon pazarlarından sağlanmaktadır. Ulusal kanallar, TV reklam pastasının %76’sını ellerinde tutmaktadır. Televizyon reklam pastasının %38’i dizilerden sağlanmaktadır.⁴⁹⁸ Dizilerden sağlanan reklam miktarının artması dizilerin ve yapım şirketlerinin televizyonlar için önemini sergilemektedir.

Televizyonlar ile yapım şirketleri arasındaki ilişki, sözleşmeye dayalı olarak sürmektedir. Bu sözleşmeler geçmişte ayrıntılı olmaz iken artık ayrıntılı maddeler içermektedir. Yapım şirketi ile kanalın yaptığı bir sözleşmede; taraflar (kanal ve yapım şirketi), tanımlar (yapımcı ve kanalın adı), konu (./ tarihinde yayınlanacak ... isimli dizinin 13 bölümü TV dizilerinin 5846 sayılı Telif Hakları Yasasının ilgili

⁴⁹⁴ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri,” 324.

⁴⁹⁵ Lacivert Tanıtım Yönetici/Yapımcısı Çiğdem Savaşcıoğlu” İle 05.04.2007 de Yapılan Görüşme.

⁴⁹⁶ Windeler ve Sydow, 16.

⁴⁹⁷ Hayri Cem, “Medyaverileri,” **MediaCat**, (Mart 2006): 24.

⁴⁹⁸ Kapak, “En Çok Kazanan Dizi Yapımcıları,” **Forbes**, (Ekim 2008): 78.

maddeleri gereği yapımcıdan şirkete devrine), masraflar (set, dekor, sanatçı ücretleri gibi tüm masrafları yapım şirketi öder), mali hak devri (yapım şirketi olarak mali hakları devredeceğini kabul ve taahhüt eder), isimler (başrol oyuncular, yapımcı, yönetmen ve senarist isim olarak yazılır. Bunlarda değişiklik yapılacağı zaman kanaldan onay alınmalıdır), masterband teslimi (yapım şirketi belirli bir seviyede teknik ve kalite garantisi verir ve yayından birkaç gün önce teslim edeceğini; her bölümün zamanında teslim edileceğini taahhüt eder, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu, Tüketici Yasaları, Rekabeti Koruma Kanunu'na uygun eser yapacağını; 3. şahısların dizi ile ilgili bir talepte bulunurlarsa sorumluluğun yapım şirketlerine ait olduğunu; yapım şirketinin eser sahiplerinden devraldığı hakları kanala devrettiğini beyan etmektedir), ödeme miktarı (taban bir fiyat belirtilir. Miktar her sözleşmede yer almayabilir), yayın tarihi (sözleşmede yayın saati yer almaz), yayın süresi (dizinin her bölümünün kaç dakika süreceği), destek veren veya destek verilen sponsorlar (logoları dizinin sonunda akar), dizinin toplam bölüm sayısı, haklar ve yükümlülükler (hangi hakların devredileceği, nerede kullanılacağı, yurtdışına satıştan sağlanan gelirleri nasıl paylaşacakları açıkça anlaşmada belirtilir), cezai şartlar (ticari sır saklama, uyuşmazlık durumunda tebligatın nereye yapılacağı yazılır) gibi unsurlar bulunmaktadır.⁴⁹⁹

Bazı sözleşmelerde miktarın rating oranına bağlı olarak belirleneceği yazmaktadır. Kanal yayın tarihinden itibaren şu kadar süre içinde ödeme yapacağını taahhüt etmektedir. 13 bölüm bittikten sonra belirli bir miktar artış ile yine kanala dizinin haklarının devredileceği yazmaktadır. Önceden 13 bölümden sonra zam konuşulur iken; artık enflasyonun düşük olmasının da etkisi ile 26 bölümden sonra zam konuşulmaya başlanmıştır. Sözleşme 13 bölümde biter. 5 gün içinde kanal isterse dizinin ömrünü 13 bölüm daha uzatmaktadır.

Kanalın ödeme şekli avans usulü, sabit miktarda ödeme veya rating anlaşması şeklindedir. Sponsorlar yapım şirketi için maliyet düşürücü iken, kanal için gelir getiricidir. Tüm gelir sponsorlukları kanala aittir. Yapım şirketlerinin program üretiminde sponsor firmalardan destek alması, 1999 ekonomik krizi sonrasında önce reklam sektöründe sonra televizyon yayıncılık alanında yaşanan ekonomik sıkıntı

⁴⁹⁹ D Production Genel Koordinatörü Engin Kıymaz ile 22.05.2007'de Yapılan Görüşme.

nedeni ile yaygınlaşan bir uygulama olup sonrasında kurumsallaşmıştır. Böylece yapım şirketlerinin televizyon kanallarına olan bağımlılığı bir oranda azalmıştır; program üretimde sponsor desteği önemli bir finansman kaynağı olmuştur.⁵⁰⁰

Rating anlaşmalı ödemede sabit bir miktar ve belirli bir oranda ratingin üstüne çıkıldığında artış şeklindedir. Son yıllarda ATV ve Show TV rating anlaşması yapma yoluna gitmektedir. Show TV, diziler için yaptığı anlaşmalarında kanalın genel ortalamasını baz almakta ve çoğunlukla reytinge endeksli anlaşmalar yapmaktadır. Eğer bir dizinin üç bölümünün reyting ortalaması, kanalın genel reyting bareminin altında kalırsa, bu dizi yayından kaldırılmaktadır. Bu uygulamayla aslında bir bölümden sonra kaldırılan programların önüne geçilmesi hedeflenmektedir.⁵⁰¹

Kanal yapım şirketi ile; yapım şirketi de sanatçıları ile rating anlaşması yapmaktadır.

Telif hakları, yapımçı şirkete aittir. Yapımçı senaristten ve müzik sahibinden hakları almaktadır. Müzik sahibi mekanik hakları kendinde tutmaktadır. Karakter hakları yapım şirketine aittir. Oyuncu, dizi karakterini yapım şirketinden izin almadan başka bir yerde kullanamamaktadır. Sanatçı bu karakteri kullanırsa yapım şirketine hak doğmaktadır. Yapımçı, kanala 13 bölümü yapma taahhüdü vermektedir. Yapılmamış bir eser devredilemeyeceği için ancak yapma ve devretme taahhüdü vermektedir.

Dizinin telif hakkı senarist, özgün müzik, diyalog yazarı, yönetimde saklıdır. Yapımçı ve kanal bağlantılı hak sahipleridir. Eser sahipleri mali haklarını devretmektedir (yayma, çoğaltma, temsil hakları gibi). Koruma süresi içinde hak devredilmektedir (70 yıl+ hayat boyunca hak devredilmektedir. Eser sahibi tüzel işi ise koruma süresi 70 yıldır). Eskiden bu süre 20 yıl iken şimdi 70 yıl olmuştur. Kanal ve hak sahipleri arasındaki hak devri, süre ve yayın sayısına göre belirlenmektedir. Örneğin 2 yıl ve bu iki yıl içinde 5 kez tekrar hakkı kanala devredilmektedir. Genel uygulama hak derinde 1 asıl + 2 tekrardır. 24 saat içindeki 2. gösterim tekrar sayılmamaktadır.⁵⁰²

⁵⁰⁰ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri,” 331.

⁵⁰¹ Aylin Öçsu Mandalı “2 Bin Kişilik Ekmek Kapısı”,

<http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=4684,104&tarih=12.09.2005>, Erişim Tarihi: 31.10.2008

⁵⁰² Show TV Hukuk Bürosu İle 20.12.2006’da Yapılan Görüşme

Yapım şirketleri faaliyet gösterdikleri her dönemde yapım maliyetini üstlenmektedir. Kanaldan parasını tahsil etsin veya etmesin tüm ekibin maaşını ve yapım giderlerini karşılamaktadır. Bu nedenle diziler ilk gösterime girdiğinde yapımçı kuruluş maliyetleri nedeniyle kar edememektedir. Ancak dizinin ilerleyen bölümlerinde kar etmektedir. Çünkü başlangıçta kuruluş giderleri vardır. Bazen uygun manzarayı sağlamak için bir binaya kat inşa edilmektedir. Dizi tutulmaz da ilk bölümlerinden sonra yayından kalkarsa yapımçı zarar etmektedir.⁵⁰³

RTÜK dizilerin yayın süresi arasında reklam alınması uygulamasında yeni kararlar almıştır. Tüm kanalların uyması gereken bu kurallara göre, 20 dakikadan daha sık reklam kuşağı kullanılmamakta ve reklam kuşağı 8 dakikadan fazla olmamaktadır. Bir dizinin 45 dakika olduğu varsayılırsa, kanalın iki reklam kuşağı girme hakkı vardır. Yapımcının isteğine bağlı olarak, dizinin süresi 70 dakikaya kadar artmakta ve üç reklam kuşağına kadar dizinin süresi çıkmaktadır. Kanalların bu reklam kuşaklarından kazançları ise her projenin reytingine göre değişmektedir.⁵⁰⁴

Tablo 2.3’de lider konumdaki kanallar ve bunların program aldığı yapım şirketleri yer almaktadır. Tabloda koyu renkle gösterilen Yağmur Ajans, Plato, TMC, Süreç Film, Gold Film, FM Yapım, Med Yapım, BKM, Avşar Film, Erler Film, Base Yapım, Pana Film lider konumdaki kanallara proje üretmektedir. Bu da yapım şirketleri sektöründe oligopol bir yapının olduğunu göstermektedir.

2008 yılında Show TV’de 8, Kanal D’de 7, Star TV ve ATV’de 5’er yeni dizi başlamıştır. Yeni dizilerle birlikte Show TV’de 9, Star’da 4, Kanal D ve ATV’de ise daha önceki sezondan 7’şer eski dizi yayınlanmaya devam etmektedir. Böylece lider kanallardaki 25 yeni ve 27 eski dizi ile birlikte toplam 52 diziden oluşan içerik, 27 yapım şirketi tarafından oluşturulmaktadır. Birçok yapım şirketi, ekranlardaki bu dizi pastasından büyük pay alabilmek için kıyasıya rekabet etmektedir.⁵⁰⁵

⁵⁰³ D Prodüksiyon Drama Departmanı Direktörü Lale Eren ile 12 Nisan 2007’de Yapılan Görüşme

⁵⁰⁴ Aylin Öçsu Mandalı “2 Bin Kişilik Ekmek Kapısı”,
<http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=4684,104&tarih=12.09.2005>, Erişim Tarihi: 31.10.2008

⁵⁰⁵ Aylin Öçsu Mandalı “2 Bin Kişilik Ekmek Kapısı”,
<http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=4684,104&tarih=12.09.2005>, Erişim Tarihi: 31.10.2008

Tablo 2. 3

Televizyonlar ve Yapım Şirketleri

Kanal Adı	Yapım Şirketi
ATV	Yağmur Ajans, Plato Film, TMC, Süreç Film, Gold Film, FM Yapım, Atv, Med Yapım, Most, Kuzey, BKM, Sis Yapım, Avşar Film, Erler Film, Base Yapım, Altıoklar Prodüksiyon, Pastel, Vizyon Filmcilik
Kanal D	D Productions, Erler Film, Avşar Film , Tim's Productions, Ay Yapım, Plato Film, BKM, TMC , Serap Yapım, Sinegraf, Yağmur Ajans, Pana, Sinema AŞ, Gold Film, Base Yapım , Makina Medya, Sinevizyon, Cey Yapım, Grafi 2000 Prodüksiyon, Pozitif Yapım, Film Ekibi, 3 Nokta Prodüksiyon
Star TV	Gold Film, Erler Film , D Productions, Sinetel, Tims Production, BKM, TMC , Mavi Film, Koliba, Pastel , Rüzgar Yapım, Base Yapım , Artı Film, Yağmur Ajans, Erler Film , Espri Film, İFR Prodüksiyon, Calinos Filmcilik, Marmara Prodüksiyon, Mint Prodüksiyon, Nokta Yapım, FM Yapım
Fox TV	Mint Prodüksiyon (3 projede), Med Yapım (2 projede), Focus (3 projede), Altıoklar
Show TV	Yağmur Ajans, Pastel Film, Erler Film , Sinegraf, Süreç Film , Limon Yapım, Aca Altıoklar Prodüksiyon , Naz Film, TMC, Med Yapım, Avşar Film, Pana Film, Vizyon Filmcilik , Tükenmez Kalem, Altıncı His, Gold Film , Senkron, Uçankuş A.Ş., Acun Ilıcalı Production, Sinetel

Kaynak: www.kanald.com.tr, www.showtv.com.tr, www.atv.com.tr, www.startv.com.tr, www.stv.com.tr, www.fox.com.tr, www.medyakafe.com.tr, www.medyatava.com.tr, www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com, www.dizifilm.com, www.diziler.com, www.yayinakisi.com.

Tablo 2.4’de Türkiye’de en çok kazanan yapım şirketleri yer almaktadır. Bir ulusal kanal kadar gelire sahip yapım şirketleri vardır. Yapım şirketleri yıllık en fazla 4 tane proje üretmektedirler. Aynı yapım şirketi birkaç kanala aynı anda proje üretmektedir. 25’den fazla yapım şirketinin dizi ürettiği piyasanın en büyük alıcıları ATV, Kanal D, Show TV ve Star TV’dir.⁵⁰⁶

Yapım şirketleri sektöründe 300’ü aşkın sayıda irili ufaklı pek çok yapım şirketi vardır. Fakat bunlardan 25 tanesi ulusal çapta yayın yapan kanallara dizi üretmektedir. Çok sayıda yapım şirketi, az sayıda televizyon kanalı olması; yetişmiş personelin azlığı, yapımların büyük sermayeler gerektirmesi sonucu yaşanan finansman sıkıntısı yapım şirketlerini şiddetli bir rekabetin içine itmektedir. Böyle bir ortamda yapım şirketleri ve televizyon işletmeleri saf seleksiyon mekanizması aracılığı ile beraber evrim geçirmektedir. Gerek televizyon yöneticileri, gerekse yapım şirketleri yöneticileri dışsal çevresel etkilere maruz kalmakta; bu durumu yönetmeye yönelik proaktif planlar yapmamaktadır.

⁵⁰⁶ Kapak, “En Çok Kazanan Dizi Yapımcıları,” **Forbes**, (Ekim, 2008): 78.

Tablo 2.4

Türkiye’deki En Çok Kazanan Yapım Şirketleri

Yapımcı	Şirketi	Proje Sayısı	Toplam Ciro(YTL)
Sinan Çetin	Plato Film	1	40.500.000
Kerem Çatay	Ay Yapım	3	45.750.000
Türker İnanoğlu	Erler Film	3	49.290.000
Recai Şaşmaz	Pana Film	3	24.480.000
Erol Avcı	TMC	3	31.900.000
Tomris Giritlioğlu	Sis Yapım	3	28.780.000
Doğan Iyayın Holding	D Production	4	41.820.000
Ata Türkoğlu	Koliba	1	13.440.000
Timur Savcı	Tims Production	2	15.180.000
T.Kardıdağ, S Akar	Adam Film	1	11.470.000
Ali Gündoğdu	Süreç Film	4	23.060.000
Faruk Turgut	Gold Film	3	22.350.000
Nilgün Sağyaşar	Focus Film	2	16.760.000
Yaşar İrvül	Pastel Film	2	20.390.000
Gül Oğuz	Most Production	2	18.810.000
Sezgi Üstün	Med Yapım	1	13.860.000
Birol Güven	Mint Prodüksiyon	3	13.480.000
Esin Yağmurdereli	Yağmur Ajans	1	11.220.000
Osman Sınay	Sinegraf Film	2	8.120.000
Ayşe Durukan	Play Yapım	1	6.210.000

Kaynak: Kapak, “En Çok Kazanan Dizi Yapımcıları”, **Forbes**, Ekim, 2008, s.80.

Televizyon işletmelerinin bir diğer program tedarikçisi yabancı pazarlardır. Yabancı formatlı program, yabancı film, dizi, belgesel, realite şov gibi pek çok programın temin edildiği yabancı pazarlar bulunmaktadır. MIP-TV (Marche International des Programmes de Television) Cannes; her yıl Nisan sonu ve Mayıs başında yapılmaktadır. MIP-COM (Marche International des Films et des Programmes pour la Television, le Video, le cable et le Satellite) Cannes; uluslararası televizyon, video, kablo, uydu programları pazarı, her yıl kasım ayında Cannes’de toplanmaktadır. MIDEM (Marche International du Disque, d’Edition Musicale de l’ Equipement et de la Video- Musique) Cannes; uluslararası plak, müzik yayınları, donatım ve video-müzik pazarı, her yıl ocak ayında Cannes’de kurulmaktadır. (Marche International du Cinema, de la Television et de la Video) Monte-Carlo; uluslararası sinema, televizyon ve video pazarı her yıl şubat ayında düzenlenmektedir. Montbelliard, Uluslararası Video ve Televizyon Festivali; her yıl Ekim-Kasım aylarında Fransa’nın Montbelliard kentinde düzenlenen bu festivalinde en başarılı televizyon ve video filmlerine ödüller verilmektedir. AMIP (American Market for International

Programs); bu pazar her yıl Amerika'nın Miami Beach'te düzenlenmektedir. NATPE (National Association of Television Program Education); 1963 yılında kurulmuştur. MIFED (Marche International du Film et du Documentaire de Television); her yıl ekim ayında Milano'da düzenlenmektedir.⁵⁰⁷

2.2. TELEVİZYON İŞLETMESİ ÖRGÜTSEL ALANINDA DÖNÜŞÜM

Televizyon işletmesi örgütsel alanında dönüşüm, Türkiye'deki özel televizyon işletmelerinin sahiplik yapısı, içerik yapısı ve örgüt yapısındaki dönüşüm olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. Televizyon işletmelerinin sahiplik yapısı bakımından yaşadığı dönüşüm Endüstriyel Organizasyon Teorisi çerçevesinde incelenmektedir. Televizyonların yayın akışı ve program yapısı bu işletmelerin ürününü oluşturmaktadır. Televizyon ürününde yaşanan dönüşüm Yeni Kurumsal Teori ve Beraber Evrim Teorisi açısından incelenmektedir. Örgüt yapısında meydana gelen değişim Yeni Kurumsal Teori ve Beraber Evrim Teorisi çerçevesinde incelenmektedir.

2.2.1. SAHİPLİK YAPISI BAKIMINDAN ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜ

Sahiplik bakımından örgütsel alanın dönüşümü Endüstriyel Organizasyon Teorisi çerçevesinde incelenmektedir. Yukarıda değinildiği gibi Endüstriyel Organizasyon Teorisi çıkış noktası piyasa yapısıdır. Piyasa yapısının firma yönetimini; yönetimin de endüstri performansını etkilediği düşünülmektedir. Sahiplik, piyasa yapısının önemli bir belirleyicisidir. Bu bölümde Türkiye'de televizyon işletmelerinin sahiplik yapısında dönüşüm tarihsel süreçte incelenmektedir.

Klute medya sahipliğini sınıflandırmaktadır. Buna göre medyada sahiplik; kamu, bağımsızlar, hükümetin atadıkları, izleyicilerin temsilcileri, dernek/üyelik örgütleri, ticari, bireysel, şirket ve çapraz sahiplik şeklindedir. Medya kanallarının imajı ve

⁵⁰⁷ Gökçe, 54.

program içerikleri bakımından sahiplik büyük öneme sahiptir.⁵⁰⁸ Örneğin kamu medyasının ticari medyadan farklı amaçları bulunmaktadır. Bu da farklı program yapısı ve örgüt yapısı anlamına gelmektedir.

Dünyada medyaya ağırlıklı olarak devlet veya aileler sahiptir. 97 ülkeyi kapsayan örnekte medya kuruluşlarının sadece %4'ünün pay sahipliği dağıntıdır. Bunların %2'si diğer sahiplik grubunda iken, %2'sine çalışanlar sahiptir. Ortalama olarak bakıldığında basının %57'si ailelerin kontrolünde iken televizyon kanallarının %34'ü ailelerin kontrolündedir. Medyada devlet sahipliği büyüktür ve önemlidir. Ortalama olarak devlet, gazetelerinin %29'unu; televizyon istasyonlarının %60'ını kontrol etmektedir. Bu verilerle medya sahipliği 3 kategoriye ayrılmış bulunmaktadır. Bunlar devlet, özel (aileler), yaygın sahiplik ve çalışan sahipliğidir.⁵⁰⁹

Tablo 2.5'de gelişmiş ülkelerde kurulan televizyon kanallarının dökümü yer almaktadır. Televizyonun dünyadaki gelişimi çeşitli evrelere ayrılmaktadır.⁵¹⁰ 1936-1945 deneme ve başlangıç devresi; 1945-1960 arası gelişme ve olgunluk devresi; 1960'dan bu yana televizyonun altınçağ devresi olarak kabul edilmektedir.⁵¹¹

İlk düzenli televizyon yayını 1936 yılında İngiltere'de başlamıştır. ABD'de ticari televizyon yayıncılığına yönelik ilk girişim RCA'nın bir kolu olan National Broadcasting Corporation (NBC) tarafından 1939 yılında New York'ta yapılmıştır. Televizyon yayınlarına başlayan üçüncü ülke Sovyetler Birliği'dir.⁵¹²

Amerika Birleşik Devletleri'nde radyo ve televizyonlar ticari sistem esasına göre örgütlenmektedir. Yani radyo ve televizyonların kurulması ve işletilmesi özel girişimlerin elindedir.⁵¹³ Amerika'da televizyon yayıncılığı büyük bir avantaj ile başlamıştır. Çünkü üç ulusal kanal (ABC, CBS, NBC) 1920'den beri radyo

⁵⁰⁸ Klute, 398.

⁵⁰⁹ Darendeli, 96.

⁵¹⁰ Aysel Aziz, **Radıyo ve Televizyona Giriş**, A Ü. SBF Yay. No: 460, 2. Bs. (Ankara: 1981), 28.

⁵¹¹ Çelenk, "Türkiye'de Televizyon Program Endüstrisi: Bağımsız Prodüksiyon Şirketleri Üzerine Bir İnceleme", 39.

⁵¹² Aziz, **Radıyo ve Televizyona Giriş**, 14-15.

⁵¹³ Işık Özkan, **Radıyo ve Televizyon İşletmeciliği**, Ege Ü. İletişim Fakültesi Yayını No:5, (İzmir: 1994), 16.

istasyonlarını çalıştırmaktadırlar ve her birinin finansal destekçileri ile ayrıcalıklı ilişkileri vardır.⁵¹⁴ Sonrasında Hollywood televizyona (paralı kanala) yatırım yapmaya başlamıştır.⁵¹⁵ ABD’de televizyon işletmesi örgütsel alanında baskın aktörler; 1960’lı yıllara kadar reklam verenler, sponsorlar ve üç büyük televizyon şebekesidir.⁵¹⁶ Amerika’da dini yayın yapan televizyon kanalı CBN, PTL, TBN; haber kanalı CNN; çocuklar için Nickelodeon ve Disney Channel; ırklara göre yayın yapan kanal BEN, SIN-TV bulunmaktadır.⁵¹⁷

2. Dünya Savaşı; yayıncılık alanında yapılan dönüşümlerde etkili olmuştur. Federal Almanya’da yayıncılık sisteminin düzenlenmesi sırasında devletten bağımsızlık ilkesine özellikle özen gösterilirken; Fransa’da kamu hizmeti yayıncılığı konusunda devletin asıl görevli olduğunu düşünülmektedir. 2. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa’da yayıncılık sistemleri, tekel veya oligopol yapılar şeklindedir. Bu savaş ayrıca diğer Avrupa ülkelerinin BBC’yi model almalarına neden olmuş ve özel girişimciliği yayıncılıktan arındırma çabaları artmış ve bu nedenle BBC modelini uygulamaları için yasal düzenlemeler yapılmıştır. İtalya, Federal Almanya ve İngiltere yayıncılık sistemlerini kamu hizmeti anlayışına göre yeniden düzenlemiş ve özel ve ticari rekabete yayıncılıkta izin vermemiştir.⁵¹⁸ Batı Avrupa’da kuralların kaldırılması (deregülasyon) süreci 1970’li yılların ortalarında başlamıştır.⁵¹⁹

İngiltere’de BBC (1927 yılında kurulmuştur) iki televizyon kanalına BBC 1 ve BBC 2 ve dört radyo kanalına yayın yapmıştır. BBC 1 ve BBC 2 dışında 3 tematik kanal açılmıştır. C Bebies, okul öncesinden başlayarak gençlik dönemini kapsayan çocuk ve gençlere yönelik; BBC Four daha fazla derinlik isteyen izleyicilere; haber yayını yapan BBC News 24 ve parlamento haberlerini sunan BBC Parliament vardır.⁵²⁰ İngiltere’de ilk tecimsel kanal olarak 1954 yılında Independent Television Company (ITV) kurulmuştur. ITV, 15 bağımsız bölgesel televizyondan oluşmuş bir şebekedir.

⁵¹⁴ Ulaş, 50.

⁵¹⁵ Barbier ve Lavenir, 261.

⁵¹⁶ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Program Endüstrisi: Bağımsız Prodüksiyon Şirketleri Üzerine Bir İnceleme,” 39.

⁵¹⁷ Tekinalp, 139.

⁵¹⁸ Çaplı, **Televizyon ve Siyasal Sistem**, 33-34.

⁵¹⁹ Çelenk, “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” 175.

⁵²⁰ Tekinalp, 148.

ITV 1 genel program, 1998’de kurulan ITV 2 gençliğe yönelik eğlence ağırlıklı programlar ve CITV çocuklara yönelik programlar yayınlamaktadır.⁵²¹

Tablo 2.5.

Gelişmiş Ülkelerde Televizyon Kanalları

Ülke	Düzenli TV Yayımları	Kamu TV	Özel TV
ABD	1939	ETV (1953) PBS (1967)	NBC (1939), CBS (1944) ABC (1944), FBC WTCG (1975 Kablolu) WGN (Kablolu) KTVU (Kablolu) WOR (Kablolu) CNN (1985Kablolu) HBO (1986 paralı TV) Showtime-The Movie Channel (paralı TV)
İNGİLTERE	1936	BBC 1 (1936), BBC 2 (1964), BBC News (1997), BBC Choise (1998) BBC Parliament (1998) BBC Knowledge (1998) BskyB (1998), BBC World (1994) BBC Prime (1994), BBC World Wide (1994), Channel 3 (1990), Channel 5 (1997)	ITV (1955) Channel Four (1982) Gal 4, Sky Channel (1984)
ALMANYA	1950	ARD (1953), ARD 3, Phonix, Kindekanal, ARTE ZDF (1961)	RTL, RTL 2, RTL Süper VOX, RTL Plus, Euroka TV, DF1(1996), Premiere-Digital (1997), SAT1, SAT 3, Pro 7, DSF, Kabel1
FRANSA	1940	RTF (1940), TF 1 (1949), Antenne 2 (A2,1963), FR3 (1972), La Sept, ARTE (1992), TV5 (2002)	Canal Plus (1984), La Cinq (1985), La Six (1985), M6 (1986), TF1 (1987)
İTALYA	1954	RAI (1954): RAI 1, RAI 2 ve RAI 3	Canale 5, Italia 1, Rete 4, Telepiu Telemarket, Rete Mia, Europa 7, Telepiu Bianco, Telemontecarlo, Telemontecarlo 2
ÇİN		CCTV, Çin Eğitim TV	
JAPONYA	1953	NHK (1950), HDTV(1990), TBS, TV Asahi, NHK World, TV Japan, SKY Perfect TV	Fuji TV (1957) Nippon (1951)

Kaynak: Şermin Tekinalp, Camera Obscura’dan Synopticon’a Radyo ve Televizyon, (İstanbul: Der Yayınları, 2003), 131-188; Frederic Barbier ve Catherine Bertho Lavenir, Diderot’dan İnternete Medya Tarihi, (İstanbul: Okyanus Yay, 2001); Pekman, Televizyonda Özelleşme Avrupa’da Yayıncılığın Değişim Süreci, (İstanbul: Beta Yay. 1997); Terence H. Witkowski ve Joachim Kellner, “Convergent, Contrasting And Country-Specific Attitudes Toward Television Advertising In Germany And The United States,” Journal Of Business Research, 42, (1998): 168.

⁵²¹ Tekinalp, 152.

1980'lerin yarısında diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi deregülasyon süreci ile Alman televizyonları hızla değişmeye başlamıştır.⁵²² Karasal, kablolu ve uydudan pek çok kanal arka arkaya açılmıştır. Almanya; özel yayıncılığa Federal Anayasa Mahkemesi kararı sonrasında 1987 yılında eyalet başkanları arasında yapılan bir anlaşma ile geçmektedir.⁵²³ Fransa'da 1984'de abone sistemine dayalı şifreli yayın yapan Canal Plus kurulmuştur,⁵²⁴ sonraki yıllarda La Cing ve La Six isimli iki yeni ticari kanal kurulmuştur. Fransa'nın en eski televizyon kanalı olan TF 1 özel sektöre bir ihale ile satılmıştır. Fransa'da kaç özel ticari kanalın olacağı devlet tarafından saptanmıştır.⁵²⁵ Düzenli televizyon yayınları 1954 yılında RAI tarafından başlatılan İtalya'da yayıncılıkta partizanlık kurumsallaşmıştır. İtalya'da özel radyo televizyon yayıncılığı yasal olmayan bir şekilde başlamıştır. İtalya'da 1976-1979 yılları arasında yaklaşık 450 dolayında özel televizyon yayın yapmaktadır.⁵²⁶ Devlet yayın tekeli, İtalya'da yerel düzeyde de olsa 1974 yılında Anayasa Mahkemesi kararı ile kaldırılmıştır.⁵²⁷ Romanya'da 1948-1989 yılları arasında sadece devlet yayıncılık sistemi varken 1989 devrimi ile ülkede iletişim alanında patlama olmuş, radyo, gazete ve televizyon sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır.⁵²⁸

Televizyon endüstrisi Çin'de başlangıçta hükümet tarafından yoğun bir şekilde desteklenmiş ve yönetilmiştir. Çin'de ekonomik serbestlik politikası izlendiği son 20 yılda televizyon kanallarına artan bir şekilde otonomi verilmiştir.⁵²⁹ Sadece iki ulusal TV şebekesi bulunan ülkede; şebekeler, CCTV ve Çin Eğitim TV'dir. Pazar ekonomisine geçiş Çin televizyonlarında büyük değişim yapmıştır. Bunlardan en önemlisi devlet yardımlarının azalarak ticari fonların artmasıdır.⁵³⁰

⁵²² Terence H. Witkowski ve Joachim Kellner, "Convergent, Contrasting And Country-Specific Attitudes Toward Television Advertising In Germany And The United States," **Journal Of Business Research**, 42, (1998): 168.

⁵²³ Aydın, 81.

⁵²⁴ Pekman, **Televizyonda Özelleşme Avrupa'da Yayıncılığın Değişim Süreci**, 68.

⁵²⁵ Geray, **İletişim ve Teknoloji**, 75.

⁵²⁶ Pekman, **Televizyonda Özelleşme Avrupa'da Yayıncılığın Değişim Süreci**, 74.

⁵²⁷ Kejanlıoğlu ve Diğerleri, "Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK," 99-106.

⁵²⁸ Flaviu Calin Rus, "Değişim Sürecinde Romanya Medyası," **Akademi İletişim**, S. 4, (Kış 2006): 48.

⁵²⁹ Li Xiaoping, "Focus (Jiaodian Fangtan) And The Changes In The Chinese Television Industry," **Journal Of Contemporary China**, Vol II, No: 30, (2002): 17.

⁵³⁰ Xiaoping, 18.

Japonya’da kamu ve özel olmak üzere ikili bir yayın sistemi vardır. Özel yayın kuruluşlarının tek kaynağı reklam gelirleridir. Her özel yayın kuruluşu bir ilde faaliyet göstererek yerel yayın yapmaktadır.⁵³¹ Japonya’da beş bakanlık, film ve yayıncılık endüstrisi ile ilişki içindedir. Bir devlet kurumu olmayan film komisyonları faaliyetlerine başlamıştır.⁵³²

1996 yılında Amerika’da Telekom Yasası’nda yapılan değişiklikle tekelleşmenin önündeki engeller kaldırılmış; sahiplikte ulusal izlenme oranı sınırı %35’e çekilmiştir.⁵³³ 2003 yılında FCC, yeni medya sahipliği düzenlemesi çıkarmıştır.⁵³⁴ Böylece medya alanında büyük bir değişim başlamıştır. Medya alanında şirketlerinin stratejik birlikteliği, devralma, birleşme ve konsolidasyon gibi faaliyetler yaygınlık kazanmıştır.⁵³⁵

1990’dan beri yaşanan büyük anlaşmalar dalgası ve hızlı küreselleşme medya endüstrilerinin, sadece dokuz ulusötesi grupta merkezileşmesine yol açmıştır. Bunlar Disney, AOL Time Warner, Viacom (CBS’nin sahibi), News Corporation, Bertelsmann, General Electric (NBC’nin sahibi), Sony, AT&T-Liberty Media ve Vivendi Universal’dır. Bu şirketler, dünyadaki başlıca film stüdyolarının, TV şebekelerinin ve müzik şirketlerinin tamamına, önde gelen kablolu kanalların, kablolu sistemlerin, dergilerin, reklam yayını yapan belli başlı TV istasyonlarının ve kitap yayıncılarının önemli bölümüne sahiptir.⁵³⁶ Bu firmaların ölçek ve kapsam ekonomileri bakımından diğer daha küçük firmalar üzerinde bir üstünlüğü olmaktadır.⁵³⁷

Türkiye’de televizyon yayıncılığının diğer ülkelere göre geç başladığını söylemek mümkündür. Televizyon işletmelerinin sahiplik yapısındaki gelişim süreci iki temel

⁵³¹ Özkan, **Radyo Ve Televizyon İşletmeciliği**, 18.

⁵³² Sugaya, 12.

⁵³³ Herbert H. Howard, “The 1996 Telecommunications Act And TV Station Ownership: 1 Year Later,” **The Journal Of Media Economics**, 11 (3), (1998): 21.

⁵³⁴ Cem Pekman, “Medya Sahipliğinin Düzenlenmesi Sorunu: Küresel Çerçeve Ve Türkiye Örneği,” **Avrupa Birliği Ve Türkiye’de İletişim Politikaları: Pazarın Düzenlenmesi, Erişim Ve Çeşitlilik**, Der. Mine Gencil Bek ve Deirdre Kevin, (Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 2005), 257.

⁵³⁵ Chan-Olmsted, 35.

⁵³⁶ Edward S. Herman ve Noam Chomsky, **Kitle Medyasının Ekonomi Politikası Rızanın İmalatı**, Çev. Ender Abadoğlu, (İstanbul: Aram Yayıncılık, 2006), 17.

⁵³⁷ Mutlu, “Ne Olacak Bu Kamu Yayıncılarının Hali?,” 60.

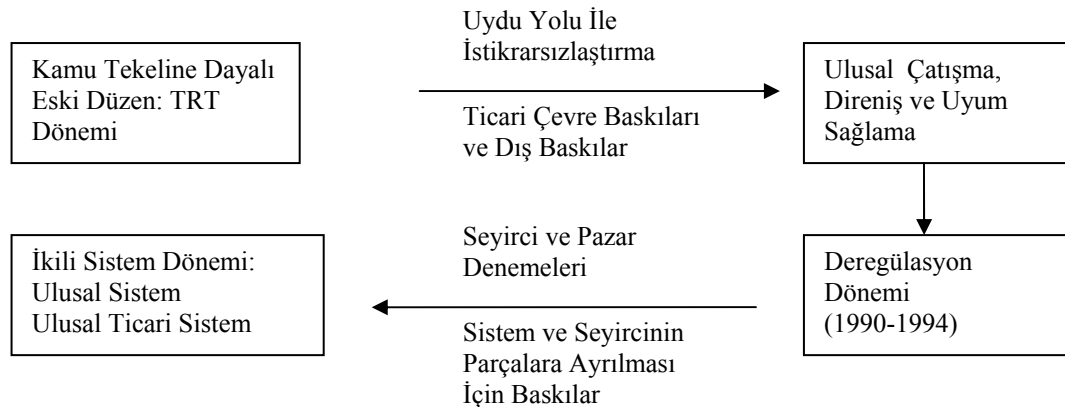
evrede incelenmektedir. İlk evre televizyon yayıncılığının devlet tekelinde olduğu ve aynı zamanda sadece TRT televizyonlarının olduğu dönem olan 1966-1990 arası dönemdir. İkinci dönem ise özel televizyonların açıldığı ve karma bir sistemin olduğu 1990'dan günümüze gelen zaman aralığıdır.

Çelenk, Türkiye'de televizyon yayıncılığının gelişimini 3 evrede incelemiştir. Bu evreler, Yeşilçam dönemi, TRT dönemi ve özel televizyonlar dönemidir.⁵³⁸ Yeşilçam dönemi baskın özellikleri; bağımsız yapım şirketlerinin kuruluş koşullarının hazırlanması, film yapımında aile şirketlerinin rol alması ve video işletmeciliğinin yapılmasıdır. Yeşilçam'ın geleneksel anlatım kalıpları, önemli üreticileri televizyona, yerli dizilere ve televizyon filmlerine taşınmıştır. Aile filmleri, melodramlar, komedi dizileri ve avartürler neredeyse tamamen televizyona geçmiştir.⁵³⁹

Metin Işık, ise Türkiye'de televizyon yayıncılığının gelişiminin Avrupa'daki ile benzer özellikler gösterdiğini savunmakta ve şekil 2.5'de yer alan McQuail ve arkadaşlarının Batı Avrupa için geliştirdikleri Değişim Politikaları Modeli'ni Türkiye'ye uyarlamaktadır.⁵⁴⁰

Şekil 2.5

Türkiye'de Radyo ve Televizyon Alanında Sistem Değişimi Modeli



Kaynak: Metin Işık, 228.

⁵³⁸ Sevilay Çelenk, "Türkiye'de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri," **Yıllık 1999, Mahmut Tali Öngören'e Armağan**, (1999): 308.

⁵³⁹ Levent Cantek, "Gönderen: Bağımsız Hollywood Sineması," **Kültür ve İletişim**, 3(2), (2000): 62.

⁵⁴⁰ Metin Işık, "Normatif Medya Kuramları Çerçevesinde İletişim Alanının Düzenlenmesi: Türkiye'deki İletişim Düzeni Üzerine Teorik Bir Çalışma (1980-2001)," (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Reklamcılık Ve Tanıtım Bilim Dalı, 2002), 228.

Devlet Sahipliğinde Televizyon Yayıncılığı Dönemi

Televizyonun Türkiye'ye gelişinde, devletin kalkınma ülküsüne dayanan halkın eğitimi, öğretimi, kültürünün arttırılması ve aydınlatılmasında kullanılması fikri rol almıştır.⁵⁴¹ Türkiye'de ilk radyo yayınlarının yönetimi, 1926 yılında özel girişime verilmiştir. 1938 yılına kadar Ankara ve İstanbul yayınlarının yönetimi "Telsiz Telefon Türk A. Ş." adlı özel şirket tarafından yürütülmüştür.⁵⁴² Türkiye'de ilk radyo yayını 6 Mayıs 1927'de İstanbul'da başlarken; ilk televizyon yayını 1952-1953 akademik yılında İstanbul Teknik Üniversitesi televizyonu tarafından yapılmıştır.

TRT dönemi; TRT'nin televizyon ve radyo yayıncılığında tekel olduğu 1966-1990 arası dönemdir. 1966-67 yıllarında Alman hükümetinin yaptığı yardımlar sonucu TRT, Ankara'da ilk televizyon yayınına başlamıştır. 14 Ağustos 1966'da TRT kapalı devre televizyon yayınına başlamıştır. İlk deneme yayını ise 31 Ocak 1968'de gerçekleşmiştir.⁵⁴³ TRT, 1972 yılından sonra reklam almaya başlamış olsa da izleyicisini, 1990 yılının sonuna değin, reklamı yapılan ürün aracılığı ile yayın faaliyetinin bedelini ödeyen tüketiciler olarak düşünmemiştir. TRT'nin kurumsal yayıncılık ilkesi, toplumsal gereksinimler ve kültürlendirme gibi görev tanımları temelinde bir televizyon yayıncılığı yapmaktır.⁵⁴⁴ TRT, Temmuz 1984'te tüm yayınlarında renkli yayına geçmiştir.⁵⁴⁵

TRT kanalları; TRT 1, TRT 2, TRT 3, TRT 4, TRT GAP, TRT-INT, TRT-TÜRK (AVRASYA)'dır. TRT1, Türkiye'deki en eski kanal olup, güncel, genel, popüler, içerikte programlar yapmayı hedeflemektedir. 6 Ekim 1986'da kurulan TRT 2 kültür-sanat kanalı olarak yapılanmıştır. 21 Ekim 1989'da TRT 3 kanalı; sinema, yerli ve yabancı dizi, belgesel, çizgi film, müzik ve reklamdan oluşan yayını ile hayata geçmiştir. TRT 3, TRT-GAP'ta zaman paylaşımlı olarak yayın yapmaktadır.

⁵⁴¹ Erol Mutlu, "Televizyonu Düşünmek," **Yıllık 1999 Mahmut Tali Öngören'e Armağan**, Ankara Ü. İletişim Fakültesi, (1999): 209.

⁵⁴² Aziz, **Radio ve Televizyona Giriş**, 112.

⁵⁴³ Cankaya, **Bir Kitle İletişim Kurumunun Tarihi: TRT 1927-2000**, (İstanbul: YKY, 2003), 73-80.

⁵⁴⁴ Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 186.

⁵⁴⁵ Engin Şahin, "Çarkıfelek, Bay Turnike ve Riziko Özelinde Yarışma Programlarının Türk Televizyon Geleneği Ve Türk Toplumu Üzerinde Etkileri," (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Radyo Televizyon Sinema Ana Bilim Dalı, 2001), 12.

TBMM'nin çalışma günlerinde TBMM-TV, diğer zamanlarda naklen veya banttan spor karşılaşmaları ve arşivden spor yayını yapmaktadır. TRT 4, 30 Temmuz 1990'da yayına başlamıştır. Kuruluş amacı, orta öğretim öğrencileri ile yüksek öğrenim öğrencilere yapılan örgün ve yaygın eğitime yardımcı olmaktır. TRT-GAP, Güneydoğu Anadolu Projesini sağlam bir temele oturtmak için amaçlanan ve bölgesel izleyiciyi hedefleyen bir kanaldır. 28 Şubat 1990'da kurulan TRT-INT'in amacı, özellikle Avrupa'da yaşayan Türk vatandaşlarına yönelik yayın yapmaktır. TRT-Türk (Avrasya), 12 Nisan 1993'te yayına başlamıştır. Kafkasya ve Orta Asya'ya yönelik yayın yapmaktadır. Teletekst-Telegün- TV Gazetesi, 1 Ocak 1999'da SAYTEK adıyla, TRT'nin web sitesini yapmak ve yayınlamak üzere bir merkez olarak TRT bünyesinde oluşturulmuştur.⁵⁴⁶

1 Mayıs 1964'te yürürlüğe giren 1961 Anayasası'nın 121.maddesine dayanılarak çıkarılan 359 Sayılı Yasa ile Türkiye'deki radyo ve televizyon yayınlarının yönetimi "tekel" olarak TRT (Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu)'ye, özerk bir iktisadi kamu kuruluşuna verilmiştir. 1964-1971 yılları arasında TRT tüzel kişiliğe sahip özerk ve tarafsız bir kamu iktisadi teşebbüsü durumundadır. 1961 Anayasasına göre Türk yayıncılık sistemi 3 ayak üstüne oturtulmuştur. Bu ayaklar; özerk, tarafsız ve tekel olma durumudur.⁵⁴⁷ 20 Eylül 1971 Tarihli ve 1488 Sayılı Yasa, Anayasa'nın 121. maddesi değiştirilerek TRT'nin özerkliği kaldırılıp "tarafsız olma" hükmü getirilmiştir.⁵⁴⁸

Özel Yayıncılık İçin Hazırlıklar

Bir ülkede televizyon yayıncılığında deregülasyon sürecinin oluşumu için siyasi çevrelerde yayıncılığın özelleşmesine dair yaygın bir tavrın oluşması şarttır. Ayrıca teknolojik değişim ve ülkenin elektronik iletişim olanaklarının gelişmesi deregülasyon sürecini hızlandırıcı etkiye sahiptir.⁵⁴⁹ Türkiye'de bu iki şartın da gerçekleştiği görülmektedir. Anavatan Partisi Genel Başkanı Turgut Özal, Mart 1989'da yaptığı bir konuşmada PTT'nin yapacağı teknik altyapı yatırımları ile

⁵⁴⁶ Cankaya, **Bir Kitle İletişim Kurumunun Tarihi: TRT 1927-2000**, 323-336.

⁵⁴⁷ Özarslan, 26.

⁵⁴⁸ Cankaya, **Bir Kitle İletişim Kurumunun Tarihi: TRT 1927-2000**, 92.

⁵⁴⁹ Ulaş, 59.

televizyonun 10-15 kanala çıkartılacağı ve bu kanalların açık arttırma usulü ile satılacağını açıklamıştır.⁵⁵⁰ 1989 yılında çıkarılan 3517 Sayılı Yasa ile TRT'nin tüm vericileri PTT'ye devredilerek özel televizyonlar için zemin hazırlanmaktadır. TRT'nin elindeki tüm vericiler, buralarda çalışan bin 500 personeli ile birlikte devredilmiştir.⁵⁵¹ PTT ile TRT anlaşma yoluna gitmiş, ortak şirket kurarak kablolu – TV yayıncılığını sürdürmüşlerdir. Ortak şirket protokolüne göre kablolu-TV için gerekli fiziki ortamın sağlanması, geliştirilmesi ve bakımını PTT yapacak, yayınlanacak televizyon programlarını ve yayın sürelerini TRT sağlayacaktır. Yabancı televizyonların yayın haklarının alımını da TRT yapacaktır.⁵⁵² PTT, TRT'nin yayın tekeline rağmen CNN, Europe 5 ve Eurosport gibi uydu yayınlarını kablolu yayına taşımıştır.⁵⁵³

Oliver'ın tanımladığı kurumsallaşmamada etkili olan politik ve sosyal baskı mekanizmaları özel sektör tarafından TRT'nin geleneksel uygulamalarını değiştirmesi için devreye girmiştir. 1991 sonlarında Time-Warner ile Koç Grubu ortak bir televizyon şirketi kurarak TRT'nin 3. kanalını kiralamak istemiştir. TRT ile yapılan görüşmelerde reklam gelirlerinin paylaşımında anlaşma sağlanamamıştır. İngiliz medya devi Rubert Murdoch, TRT'nin üçüncü kanalından zaman kiralamak istemiş, fakat TRT tarafından bu istek uygun bulunmamıştır.⁵⁵⁴ 1992 yılı Ocak ayında Sabancı Holding ve Milliyet Gazetesi, TV 3'ü kiralamak için talip olmuştur. 1992'de Koç Grubu, Canal Plus ile ortak bir şifreli yayını öngören taslağı TRT'ye sunarak 3. kanalı kiralamak istemiştir. Koç Holding 8 kez TV 3'ü kiralama girişiminde bulunmuş sonra da kanal kiralamaktan vazgeçerek Eko Radyo Televizyon Yapım ve Yayıncılık A.Ş. adında bir firma kurmuştur.⁵⁵⁵ 1992'de Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, TRT'den gündüz saatlerindeki zaman dilimini kiralarak marketing TV modelini uygulamak istemiştir.⁵⁵⁶ TUSİAD ayda bir

⁵⁵⁰ Balabanlar, 196.

⁵⁵¹ Aziz, **Türkiye'de Televizyon Yayıncılığının 30 Yılı (1968-1998)**, 90.

⁵⁵² Ali Balabanlar, "Uydu Yayın Teknolojisinin Boyutları Ve Türkiye'de Radyo Televizyon Yayınlarındaki Devlet Tekelinin Kalkması," (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Radyo-Televizyon Anabilim Dalı, 1996), 196.

⁵⁵³ Şahin, 14.

⁵⁵⁴ Hülya Yengin, **Ekranın Büyüsü, Batıda Değişen Televizyon Yayıncılığının Boyutları ve Türkiye'de Özel Televizyonlar**, (İstanbul: Derin Yayınları, 1994), 161.

⁵⁵⁵ Kejanlıoğlu, **Türkiye'de Medyanın Dönüşümü**, 374-375; Yengin, 163.

⁵⁵⁶ Yengin, 164.

program hazırlayıp TRT 1’de yayınlamak istemiştir. 1994 yılında bu isteğini yerine getirmiştir.⁵⁵⁷

Türkiye’de özel televizyon için hazırlık yapanların başında Ulusal Televizyon gelmektedir. TRT için pek çok yapım hazırlayan Ulusal Televizyon firması, izin verilirse 60 gün içinde yayına başlayacağını açıklamıştır. Ayrıca Türkiye Gazetesi, Sabah Gazetesi ve Karacan Yayınları da özel televizyon için hazırlık yapmışlardır.⁵⁵⁸

Ticari yayıncılığın başlamasına siyasiler tarafından da ortam hazırlanmıştır. Dönemin Cumhurbaşkanı Turgut Özal, 1990 yılı Ocak ayında ABD’ye yaptığı ziyaretinde ticari yayıncılığa üstü kapalı onay vermiş, yurtdışından Türkçe yayın yapılmasını engelleyen bir yasanın olmadığını, yurtdışından kanal kiralayanların Türkiye’de yayın yapabileceğini beyan etmiştir.⁵⁵⁹

Televizyon yayıncılığında devlet tekeline rağmen iletişim teknolojisi alanında önemli altyapı yatırımları yapılmıştır. İletişimde yenilenme amacıyla teşvik belgeleri ile iletişimde özelleşme desteklenmiştir. Dönemin belediyeleri görev bölgelerinde çanak antenler kurarak özel televizyon kanallarının yayınlarının evlere dağılımını sağlamışlardır.⁵⁶⁰ Mayıs 1989’da yapılan belediye seçimlerinden sonra İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Bakırköy Belediyesi ve Ankara Büyükşehir Belediyesi televizyon kurma hazırlıklarına başlamışlardır.⁵⁶¹

Özel televizyon kanalları için içerik üreten firmaların gelişimi de TRT tarafından desteklenmiştir. 1983-1987 yılları arasında TRT, yapım şirketlerine yaptırdığı programlarını artan bir oranda yayınlamaktadır. TRT yayın hayatına geçmesinden itibaren 15 yıl boyunca yerli yapımları kendi yapımcı personeli ile yapmakta iken; bu yapımlar sırasında kurum dışına senaryo yazdırılmış, yönetmen, danışman, oyuncu, sunucu alma gibi televizyon yayıncılığında gerekli olan hizmetler kurum dışından

⁵⁵⁷ Kejanlıoğlu, *Türkiye’de Medyanın Dönüşümü*, 375.

⁵⁵⁸ Balabanlar, 193.

⁵⁵⁹ Adaklı, *Türkiye’de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri*, 233.

⁵⁶⁰ Çelenk, “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” 174.

⁵⁶¹ Balabanlar, 193.

edinilmiştir.⁵⁶² Kurum dışına yaptırılan ilk önemli yapıt 1983 yılında yapımına başlanan “Üç İstanbul” dizisidir. Bu durum daha sonraki yıllarda artarak devam etmiştir. Daha çok drama olan bu siparişler önceden reklam ve film şirketleri olarak faaliyet gösteren bağımsız yapım şirketleri tarafından yapılmıştır. Özellikle TRT’nin program siparişlerini alabilmek için yeni şirketler kurulmuştur. TRT’den istifa eden çalışanlar bu şirketlerde yüksek ücretlerle çalışmışlardır. 1984-1988 yılları arasında kurum dışına toplam 135 program yaptırılmıştır.⁵⁶³ TRT’nin bağımsız yapım şirketleri ile ilişkisinin özel televizyonların kurulması için bir tür altyapı hazırlığı olarak kabul edilmelidir.⁵⁶⁴

Sermaye Grupları Altında Özel Televizyon Yayıncılığı Dönemi

Türkiye’de özel televizyonların kuruluşu medya dışında yatırımları bulunan şirketler tarafından yapılmıştır. Cem Uzan, Erol Aksoy, Dinç Bilgin, Aydın Doğan, Mehmet Emin Karamahmet ve Enver Ören gibi özel televizyon kanallarını kuran bu kişiler medya dışı faaliyetleri nedeni ile belirli bir sermaye birikimine sahiptir. Özel televizyon işletmeleri, kuruluş maliyetinin büyük olmasından dolayı medya dışından gelen (Dinç Bilgin hariç) bu kişiler tarafından kurulabilmiştir.

Türkiye’de kurulan ilk ticari yayın yapan ve özel mülkiyetli kanal; Cem Uzan ve Kuno Frick tarafından 3 Ağustos 1989 tarihinde Liechtenstein Prenslığı Vaduz’da Magic Box Incorporated şirketi altında Magic Box- Star 1 kanalıdır. Magic Box, Eutel uydusundan iki kanal kiralamıştır. Star 1, Mayıs 1990’da test yayınlarına başlamıştır. Yayınların Federal Alman uydu kanalı SAT 1’in stüdyolarında gerçekleştiği açıklanmıştır.⁵⁶⁵

Magic Box’a 1990 yılı Aralık ayında, dönemin cumhurbaşkanının oğlu olan Ahmet Özal ortak olmuştur. Star 1’in yönetimine Özal’ın eski TRT Genel Müdürü Tunca Toskay getirilmiştir.⁵⁶⁶ Uzan Grubunun Teleon adlı yeni kanalına Ahmet Özal’ı ortak etmek istememesi nedeni ile Uzanların, Özal ailesi ile arası açılmış ve 1992 başında Özal’ı ortaklıktan çıkarmışlardır. Bunun üzerine Ahmet Özal, Almanya’daki bir

⁵⁶² Aziz, Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının 30 Yılı (1968-1998), 77

⁵⁶³ Aziz, Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının 30 Yılı (1968-1998), 78.

⁵⁶⁴ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri,” 319.

⁵⁶⁵ Balabanlar, 207.

⁵⁶⁶ Balabanlar, 197.

mahkemeden aldığı karar ile Star 1 adının kullanılmasını yasaklamıştır. Uzanlar, 11 Haziran 1992’de kanalın adını İnterstar’a dönüştürmüştür.⁵⁶⁷ Uzan Grubu; 1993 yılında telekomünikasyon alanında yatırım yapmış ve Rumeli Telekom A.Ş.’yi kurmuştur. Rumeli Telekom A.Ş, Telsim’i piyasaya sürmüştür. Grup, Türkiye Birinci Futbol Ligi karşılaşmalarının naklen yayın hakkını almıştır. Böylece Uzan Grubu, futbolun ticarileşmesine katkı yapmıştır.⁵⁶⁸

20 Ekim 1991 genel seçim kampanyasının başlaması nedeni ile Star 1 siyasi partilerin paralı reklamlarını yayınlamaya başlamıştır. SHP dışındaki tüm siyasi partiler Star 1’e reklam vermişlerdir. Yüksek Seçim Kurulu’nun Star 1’in yayınlarının seçimlerin tarafsızlığı ilkesine aykırı olması neden ile PTT’nin tesis ve olanaklarının bu yayınlarda kullanılarak kullanılmasının suç olduğunu bildirmiştir. Bunun üzerine PTT, Star 1’in bazı hizmetlerinden yararlanmasını durdurmuştur.⁵⁶⁹ Grup, bir süre sonra kendi vericilerini kurarak PTT vericilerine bağımlılıktan kurtulmuştur.⁵⁷⁰

Türkiye’de kurulan ikinci özel televizyon kanalı, Teleon’dur. Cem Uzan, 1992 yılında video klip görüntüleriyle test yayınına başlayan Teleon’u kurmuştur. Teleon, Star1’in hazır bağlantılarından yararlanarak yayına geçmiştir.⁵⁷¹ Star 1 yayınlarını uydu anteni ile izleyenlerin antenlerine INB adlı cihazı takarak Teleon yayınlarını izleyebilecekleri bildirilmiştir. 4 milyar lira kuruluş sermayesine sahip Teleon, Türkiye Kalkınma Bankası’ndan 116 milyar liralık devlet teşvik belgesi almış; daha önce Star 1’e sağlanan %30 yatırım indirimi ve %100 gümrük muafiyeti Teleon’a da verilmiştir.⁵⁷² Kanal, Eylül 1993’de yayınına son vermiş ve aynı frekans bandından Uzanlara ait Kral TV Ağustos 1994’de bir klip kanalı olarak yayına başlamıştır.⁵⁷³ Teleon’un kapanışından Kral TV’nin başlamasına kadar geçen sürede MTV yayınları yapılmıştır.⁵⁷⁴

⁵⁶⁷ Ömer Serim, **Türk Televizyon Tarihi 1952-2006**, (İstanbul: Epsilon, 2007), 249.

⁵⁶⁸ İbrahim Toruk, **Gutenberg’den Dijital Çağa Gazetecilik Türkiye’de Haber Siteleri**, (İstanbul: Literatürk, 2008), 136.

⁵⁶⁹ Balabanlar, 200.

⁵⁷⁰ Adaklı, “Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol,” 159.

⁵⁷¹ Çelenk, “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” 188.

⁵⁷² Yengin, 143.

⁵⁷³ Serim, 272-274.

⁵⁷⁴ Balabanlar, 210.

Uzan Grubunun lisans sahibi olduğu toplam 6 televizyon kanalı (Star 1, Star 2, Star 4, Star 5, Star 6, Star 7, Kral TV) bulunmaktadır. Uzanlar, Mayıs 1999'da Türkiye 1. Futbol Ligi maçlarının yayın hakkını almışlardır. Bu yayınlar Teleon üzerinden 2001'e kadar sürmüştür. Rumeli Holding bünyesinde Aktif Kablo TV Teknik Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1997'de kurulmuştur. Aktif Kablo ile İstanbul 2. bölge, Ankara 3. bölge, Adana ve Konya'nın tamamının kablo TV işletme hakkı alınmıştır. Uzanlar, ayrıca Aloks İletişim Servisleri Yapım Ticaret A.Ş. aracılığı ile internet hizmetlerine girmiştir.⁵⁷⁵ Grup, 10 Temmuz 2002'de Genç Parti'yi kurmuştur.⁵⁷⁶

Star 1'in reklam gelirlerindeki başarısı bu alana girişim yapmak isteyenleri teşvik etmiştir. Sabah Gazetesine bağlı SATEL, Türkiye Gazetesine bağlı VİZYON, Asil Nadir Grubuna bağlı NTV, Karacan Yayınları'na bağlı KARACA ve Hürriyet Grubuna bağlı ULUSAL TV kuruluşlarını tamamlamıştır. Bu kuruluşlar özel televizyon yasası çıkıncaya kadar beklemeyi düşünmüşlerdir.⁵⁷⁷

Türkiye'nin üçüncü özel kanalı, 1992 mart ayında yayına başlayan Aks TV Reklamcılık ve Filmcilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye bağlı Show TV'dir. Erol Aksoy tarafından Fransa'da bir uydu kanalı kiralarak kurulan Show TV; başlarda sadece yabancı film yayınlayacak bir kanal olarak yayına girmektedir. Fakat daha sonraları Nuri Çolakoğlu idaresinde popüler içerikte bir kanal olarak yayına devam etmiştir.⁵⁷⁸ Show TV, hedef kitlesi gençler ve kendini genç hissedenler olarak belirlenmiş ve 23 milyon izleyiciye ulaşmak amaçlanmıştır.⁵⁷⁹ Show TV, dünyaca ünlü müzik kanalı olan MTV ile anlaşma yapmıştır.⁵⁸⁰ Show TV, yayıncılıkla birlikte pazarlama yapmak üzere SHOWPA adını verdiği bir pazarlama şirketi kurmuştur. SHOWTEXT ile teleteks hizmeti vermeye başlamıştır.⁵⁸¹

⁵⁷⁵ Adaklı, **Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri**, 184.

⁵⁷⁶ http://www.tbmm.gov.tr/kutuphane/siyasi_partiler.html; Erişim Tarihi: 09.01.2009

⁵⁷⁷ Balabanlar, 201.

⁵⁷⁸ Giovanni Scognamillo, **Bay Sinema Türker İnanoğlu**, (İstanbul: Doğan Kitapçılık A.Ş., 2004), 417.

⁵⁷⁹ Yengin, 145.

⁵⁸⁰ Yengin, 146.

⁵⁸¹ Balabanlar, 214.

DTV Haber ve Görsel Yayıncılık A.Ş. altında Kanal D, Aralık 1993’de yayına başlamıştır. Kanal D, Euro D adıyla Mart 1996’da Avrupa’da yaşayan vatandaşlara yönelik yayına başlamıştır.⁵⁸² Doğan Yayın Holding (DYH) satın alma veya yeni kanallar kurma yolu ile endüstride en büyük grup olmuştur. Doğan Yayın Holding, Sineklasik ve Yeşilçam TV'nin uydu, kablolu yayın lisansı ve markalarını, Dizi ve Metro TV'nin uydu ve kablolu yayın lisansını ve Star TV’yi TSMF’den satın almıştır.⁵⁸³ DYH A.Ş.’nin ulusal kanalları böylece; Kanal D, Star TV, CNN Türk, İnteraktif TV, FIX TV, Home Shopping’dır. Dijital TV platformu olan D-Smart’da yer alan tematik kanallar olarak Dream TV, Dream Türk TV, Fenerbahçe TV, Beşiktaş TV, Galatasaray TV, D Max, D Yeşilçam, D Plus, D Çocuk, D Spor, T.A.Y. TV, Emlak TV, Movie Smart, Movie Smart 2, Comedy Smart bulunmaktadır. Doğan Holding ve Koç Holding ortaklığı ile 1997 yılında Ultra Kablo TV kurulmuştur.⁵⁸⁴

Türkiye'deki reklam pastasının % 40'ına sahip olan Doğan Grubu, Star TV ile birlikte medyanın reklamdan aldığı toplam payın yarısından fazlasına sahip olmuştur.⁵⁸⁵ Grubun yabancı medya ortakları, AOL-Time Warner, The Universal Music Group, Burda GmbH, Egmont Publication’dır.⁵⁸⁶ Grubun ayrıca medya alanında radyoları, gazeteleri, haber ajansı, TV programı ve müzik yapım şirketleri, internet ve dijital hizmetler sağlayan şirketleri bulunmaktadır.⁵⁸⁷ Doğan Grubu’nun enerji, sanayi, ticaret, bankacılık, finans, sigortacılık, turizm, nakliyecilik, müteahhitlik, otomobil, ticari araç ve iş makineleri gibi pek çok alanda faaliyet gösteren şirketleri bulunmaktadır.⁵⁸⁸

Zaman Gazetesi, 1993’te Samanyolu İletişim A.Ş.’e bağlı olarak Samanyolu TV’yi kurmuştur. 1993 Nisanında düzenli olarak yayınına başlayan TGRT, Huzur TV logosu ile yayına başlamıştır. TGRT televizyonu genel müdürlüğüne Resul İzmirli getirilmiştir. TGRT genel müdür yardımcılığına da İhlas Filmcilik Prodüksiyon A.Ş.

⁵⁸² Balabanlar, 216.

⁵⁸³ “Uzan’ın TV’leri Doğan’ın”, Yenişafak, 04.01.2006, <http://yenisafak.com.tr/>

⁵⁸⁴ <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=13254> , Erişim Tarihi, 15.05.2008

⁵⁸⁵ “Uzan’ın TV’leri Doğan’ın”, Yenişafak, 04.01.2006, <http://yenisafak.com.tr/>

⁵⁸⁶ Toruk, 140.

⁵⁸⁷ http://www.dmg.com.tr/_UserFiles/File/Download/DYH07.pdf, Erişim Tarihi, 15.05.2008

⁵⁸⁸ <http://www.doganholding.com.tr/menu200.html>; Erişim Tarihi: 08.01.2009

genel müdürü olan Atan Ateş getirilmiştir. TGRT Londra'daki Bright Star stüdyolarından EUTELSAT uydusu aracılığı ile yayın yapmıştır.⁵⁸⁹ Ocak 1993'de Türkiye Gazetesi ve TGRT'ye hizmet verecek olan İhlas Haber Ajansı (İHA) kurulmuştur.⁵⁹⁰

NTV, işadamı Cavit Çağlar tarafından Ekim 1996 yılında kurulmuş, kuruluşunda video-klipler yayınlamıştır. Daha sonra SATEL'i satın alarak RTÜK'e haber kanalı olarak yayına devam edeceğini bildirmiştir.⁵⁹¹ Doğuş Grubu NTV'yi (A Yapım Televizyon Programcılık A.Ş.) 1999'da Cavit Çağlar'dan satın almıştır. Grubun kanallarından Kanal E (1995'te gazeteci Hakan Çizem tarafından kurulmuş, 1997 yılında Korkmaz Yiğit'e satılmış, sonra tekrar eski sahibine dönmüş ve en sonunda 1999 tarihinde Doğuş Grubu tarafından satın alınmış) daha sonra CNBC işbirliği ile Ekim 2000'de CNBC-E'ye dönüşmüştür.⁵⁹² Grubun ayrıca Discovery Channel adlı bir kanalı da bulunmaktadır. Grubun başına 2001 yılında Nuri Çolakoğlu getirilmiştir.⁵⁹³ NBA TV, 1 Ağustos 2004'te Doğuş Yayın Grubu bünyesinde Türkiye'deki yayına başlamıştır. Türkiye'nin Haber Portalı NTVMSNBC, 15 Mayıs 2000 tarihinde haber sitesi olan MSNBC ortaklığı ile yayına başlamıştır.⁵⁹⁴ Grup bünyesinde ayrıca; internet hizmet sağlayıcı şirketler vardır. Doğuş Grubu, Ekim 2008'de 4 yıldır TMSF tarafından yönetilen bir müzik kanalı olan Kral TV ve Kral FM'i 95 milyon dolara satın almıştır. Doğuş Yayın Grubu Genel Müdürü Cem Aydın, Kral TV'den iki kanal yapacaklarını, bunlardan birinin Kral TV adıyla çanak anten, Digitürk ve D-Smart'dan yayınlanacağını; diğer kanalın "tv-en" adıyla popüler içerikte yayın yapacağını ve Kral TV'nin analog ulusal vericilerini kullanacağını belirtmiştir.⁵⁹⁵ Doğuş Grubu'nun bankacılık, finans, otomotiv, inşaat, turizm, gayrimenkul ve enerji alanında şirketleri bulunmaktadır.⁵⁹⁶

⁵⁸⁹ Serim, 348.

⁵⁹⁰ Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri, 195.

⁵⁹¹ Balabanlar, 225.

⁵⁹² Serim, 340.

⁵⁹³ Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri, 188-192.

⁵⁹⁴ <http://www.dogusgrubu.com.tr/>, Erişim Tarihi 15.05.2008

⁵⁹⁵ Ali Eyüboğlu, "tv-en İnsanları Motive Edecek", **Milliyet Televizyon**, 25-31 Ekim 2008, 3.

⁵⁹⁶ <http://www.dogusgrubu.com.tr/>, Erişim Tarihi: 08.01.2009

Kanal 6; dördüncü özel televizyon kanalı olarak Ahmet Özal tarafından kurulmuş, İngiltere’de bir uydu kanalı kiralanarak Ekim 1992’de yayın hayatına başlamıştır. Kanal yayınlarını Kazakistan’ın ilk özel televizyonu olan Tan TV ile ortaklık anlaşması imzalayarak Türkiye Cumhuriyetlerine ulaştırmıştır. Kanal 6, bağlı bulunduğu Artı Holding’in bünyesinde Artı Pazarlama ve diğer şirketleri aracılığı ile ticari ilişkileri geliştirmiştir. Kanal 6, 1994 yılında finansal sıkıntılar yaşamış, starlarını kaybetmiş ve personel çıkarımına gitmiştir. 1995 yılında Ahmet Özal tarafından İşadamı Mehmet Kurt’a satılmıştır.⁵⁹⁷

HBB, Ekim 1992’de yayına geçmiştir. HBB, belirli bir kesime hitap etmiş ve artan yayın masraflarını karşılayamamış, 2000 yılında yayını durdurmuştur.⁵⁹⁸ Cine 5, 10 Aralık 1993’te kurulan ilk şifreli (paralı) Türk kanalıdır. Erol Aksoy tarafından kurulan ikinci kanaldır. Yüksek aidatları olan, dekoder aracılığı ile izlenen, birinci gösterim Amerikan filmleri yayınlayan bir kanaldır. Cine 5, 1996-1997 sezonunda 1. ligteki tüm takımların maçlarının yayın hakkını üç yıllığına satın almıştır.⁵⁹⁹ Kanal daha sonra Çukurova Grubu’na satılmıştır. Flash TV, Kasım 1992’de Göktuğ Şirketler Grubu bünyesinde İstanbul’dan yayına başlamıştır. BRT; SHP’li belediye başkanı Nurettin Sözen tarafından kurulmuş ve Kasım 1992’de yayına başlamıştır. Genel müdürlüğünü TRT eski daire başkanlarından Yılmaz Dağdeviren yapmıştır. Mega 10, SHP tarafından 1991 erken genel seçimlerinde propaganda yapmak amacıyla kurulan bir kanaldır. Ekim 1991’de yayına başlayan Mega 10, Frankfurt’tan yayın yapmıştır. Mega 10, 1991 seçiminden sonra yayın lisansı ve finans zorluğu nedeni ile yayını durdurmuştur.⁶⁰⁰ Kanal 7, 3 Temmuz 1994 yılında kurulmuştur. Sahipleri arasında Kombassan Holding, Yimpaş gibi Refahyol hükümeti döneminde icraatlerinden söz ettiren şirketler vardır.⁶⁰¹ Haber 7, Nisan 2006 yılında kurulan ve Türkiye’nin haber televizyonlarından biridir. MNG Holdinge bağlı TV 8; İşçi Partisi’nin yayın organı Ulusal TV, Ufuk Güldemir’in sahibi olduğu Haber Türk (kanal, 16.11.2007’de Ciner Yayın Holding tarafından satın alınmıştır),⁶⁰² Tuncay Özkan’ın Kanaltürk, İntermedya, Karacan ve Raks (Number 1

⁵⁹⁷ Balabanlar, 215.

⁵⁹⁸ Serim, 305.

⁵⁹⁹ Balabanlar, 219.

⁶⁰⁰ Serim, 309-315.

⁶⁰¹ Balabanlar, 221.

⁶⁰² <http://www.parkgroup.com.tr/medya.php>, Erişim Tarihi: 02.01.2009

TV, Nickleodeon, Discovery Channel, Genç TV) medya alanında faaliyet gösteren irili ufaklı gruplardır.⁶⁰³ Bugün Gazetesi'nin sahibi olan Koza Davetiye, Kanaltürk'ü satın almıştır.⁶⁰⁴ Tuncay Özkan, 12.05.2008'de Kanaltürk'te yaptığı açıklamada kanalı 25 milyon dolara sattığını açıklamıştır. Tuncay Özkan daha sonra Kanal Biz adlı bir televizyon kanalı kurmuştur.

Çukurova Grubu, Haziran 1999'da Erol Aksoy'dan Show TV'nin (Aks TV) yüzde 80 oranındaki hissesini ve Cine 5'in %50 hissesini satın almış; Erol Aksoy'un elinde Show TV sermayesinin yüzde 17.7'si oranında pay kalmıştır.⁶⁰⁵ Grup, 2002'de SkyTürk adlı yeni bir haber kanalı kurmuştur.⁶⁰⁶ Çukurova Grubunun iletişim ve bilgi teknolojileri alanında yatırımları bulunmaktadır. Grubun medya alanında yatay, dikey ve çapraz tekelleşmeye neden olacak şekilde yatırımları bulunmaktadır. Örneğin hem yazılı basın kuruluşları hem de görsel işitsel alanda yatırımları olması nedeni ile çapraz tekelleşme; Digitürk, Show TV, Showmax, Showturk, Show Plus, Skytürk, Lig TV, Cine 5 ve Supersport kanalları nedeniyle yatay tekelleşme; Eksen Yayıncılık, Mepaş, Zedpaş⁶⁰⁷ gibi kuruluşlar nedeniyle de dikey tekelleşme bulunmaktadır. Grubun ayrıca sanayi, inşaat, iletişim ve bilgi teknolojileri, taşımacılık, finans ve enerji alanında faaliyetleri vardır.⁶⁰⁸

Baskın Konumdaki Medya Grupları Arasında Ortaklıklar

Özel televizyonların kuruluşunda ortak bir özellik de medya gruplarının alanda ortak yatırımlarının olmasıdır. Show TV 'nin %50 hissesi Erol Aksoy'a, %20 hissesi Hürriyet Gazetesine, %20 hissesi Sabah Grubuna ve geri kalanı Grunding, Profilo Holding ve Atlantik Plak şirketinin sahibi Ahmet Ertegün'e aittir.⁶⁰⁹ Erol Aksoy, 1993 yılında Hürriyet Gazetesinin %25 hissesini almış ve Hürriyet de Show TV'ye

⁶⁰³ Adaklı, "Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol," 156.

⁶⁰⁴ "Kanaltürk Koza'ya satıldı", <http://www.ntvmsnbc.com/news/446000.asp>, Erişim Tarihi: 28.06.08

⁶⁰⁵ "Hürriyet-Vatan Yalana Doymadı İşte gerçekler!", <http://www.aksam.com.tr/haber.asp?> Erişim Tarihi: 25.06.2008; "Karamehmet, Show TV ve CINE 5'e ortak oldu", <http://www.radikal.com.tr/1999/06/08/ekonomi/kar.html>, Erişim Tarihi: 07.01.2009

⁶⁰⁶ Bülent Tellan, "Türkiye'de Medya Endüstrisi", <http://www.harbis.org.tr/media%5Cnisan06dosya6.doc>, Erişim Tarihi: 09.01.2009

⁶⁰⁷ <http://www.cukurovaholding.com.tr/turkce/index2.htm>, Erişim Tarihi: 15.05.2008

⁶⁰⁸ <http://www.cukurovaholding.com.tr/turkce/index2.htm>, Erişim Tarihi: 08.01.2009

⁶⁰⁹ Kejanlıoğlu, **Türkiye'de Medyanın Dönüşümü**, 382.

%20 oranında ortak olmuştur. Erol Aksoy, Haziran 1994'de Sabah Grubu ile %50'şer pay ile reklam pazarlama şirketi Mepaş'ı kurmuştur.⁶¹⁰

Ahmet Özal tarafından kurulan Kanal 6'nın ortakları arasında Çukurova Holding'in sahibi Mehmet Emin Karam Mehmet, Finansbank'ın sahibi Hüsnü Özyeğin, Mehmet Turan Köprülü, Turgay Aksoylu, Tuncer Gürsel ve Mehmet Tevfik Metin bulunmaktadır.⁶¹¹ Ahmet Özal, Kanal 6'dan sonra Kanal Market adıyla bir pazarlama kanalı kurmuş, koordinatörlüğüne de kardeşi Efe Özal'ı getirmiştir. Kanal Market Türkiye'nin ilk pazarlama kanalı unvanını almıştır.⁶¹²

ATV (Aktif TV), Satel Şirketler Grubu bünyesinde kurulmuş, Ekim 1993'de yayına başlamıştır. ATV, İspanya'nın Telefonika uydusundan yayın yapmıştır. ATV'nin kuruluşunda hisselerinin %30'u Mehmet Emin Karam Mehmet'e; %30'u Hüsnü Özyeğin'e ve %40'ı Dinç Bilgin'e aittir.⁶¹³ Kanalın kuruluşunda Amerika'dan bir uzman genel müdür getirilmiş fakat başarısız olmuştur. Dinç Bilgin, Mayıs 1996'da Doğan Grubu ile birlikte Biryay'ı (Birleşik Yayın Dağıtım A.Ş.); reklam pazarlama alanında Bimaş'ı kurmuştur.⁶¹⁴

Kanal D, Aydın Doğan (%60), Doğu Grubu (%20) ve Tefken Grubu (%20) ortaklığı ile kurulmuştur.⁶¹⁵ Kanal D, Ekim 1995'de tamamen Doğan Grubuna geçmiştir.⁶¹⁶ CNN Türk, Doğan Grubu ile CNN'nin sahibi Turner Broadcasting ortaklığı ile Haziran 1999'da kurulmuştur. CNN Türk; Taha Akyol, Ferhat Boratav, Efe Özbilgin ve Nuri Çolakoğlu yönetiminde yayın hayatına başlamıştır.⁶¹⁷ Doğan Medya Grubu Çukurova Holding ile ortaklaşa 2000'de Dijital Hizmetler A.Ş.'yi (Digitürk) kurmuş, Nisan 2000'de ortaklıktan çekilmiştir.⁶¹⁸

⁶¹⁰ Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri, 276.

⁶¹¹ Serim, 296.

⁶¹² Yengin, 149.

⁶¹³ Serim, 316.

⁶¹⁴ Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri, 170.

⁶¹⁵ Balabanlar, 215.

⁶¹⁶ Tellan, <http://www.harb-is.org.tr/media%5Cnisan06dosya6.doc>, Erişim Tarihi: 09.01.2009

⁶¹⁷ Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri, 285.

⁶¹⁸ Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri, 278.

Türk ekonomisinin 1989-1993 ve 1995-2000 yılları arasında yaşanan büyüme dönemleri, medya sektörlerinde yeni sıçramaları getirmiştir. İç pazara dönük olarak yaşanan bu büyümenin ana kaynağı; yoğun devlet borçlanması, özellikle de döviz kurunun düşük tutularak dışarıdan borçlanmadır. Devletten fon kaynaklı kredi adı altında ucuz krediler kullanan ve başta gümrük indirimi, yatırım indirimi gibi çeşitli vergi teşvikleri sağlayan medya sektörü, TV yayıncılığında teknolojik yatırımlar gerçekleştirmiştir.⁶¹⁹ 1990-1994 döneminde baskın konumda olan Doğan, Uzan, Bilgin, Aksoy, İhlas grupları arasında; devlet ihalelerine katılma, özelleştirilen kamu kuruluşlarının alınması, yeni yatırım alanlarında teşvik kredilerinden faydalanma gibi konularda kıyasıya rekabet yaşanmıştır.⁶²⁰

Medya alanındaki geniş nüfuzlu bir mülkiyet, sermaye sahibinin diğer sanayi ve hizmet sektöründeki girişimlerini desteklemeye ve sürdürmeye yardımcı olmaktadır.⁶²¹ Özelleştirilen kamu kuruluşlarının büyük kısmı baskın konumdaki medya sahiplerine geçmiştir. Örneğin 1999 yılında Petrol Ofisi'nin %51 hissesi, İş bankası ve Doğan Holding'ten oluşan Ortak Girişim Grubuna satılmıştır. 1993 yılında özelleştirilen Çukurova Elektrik A.Ş.; Uzan Grubuna satılmıştır. Enerji ihalelerinde büyük medya gruplarının tümü aktif rol almışlardır. Örneğin 1997 yılında Bursa TEDAŞ'ın işletme hakkı, İhlas Holding'e ait Bursa Yalova Enerji Dağıtım Ltd.'ye 30 yıllığına kiralanmıştır. Danıştay, Süzer Holding'in ve Erol Aksoy'un aldığı enerji ihalelerini 3984 Sayılı yasanın 29. maddesine göre iptal etmiştir.⁶²²

Piyasalarda ürün ve fiyat farklılaştırması piyasaların yapısal koşullarını temsil eden değişkenlerdendir. Teknolojideki değişim de televizyon endüstrisinde yapısal bir değişim yapmıştır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, yayıncılık, telekomünikasyon ve enformasyon sektörlerinde yakınsama olgusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur.⁶²³ Bu gelişmeler sonucunda frekans sayısının artmasından hizmet çeşitlenmesine değin büyük bir aralıkta değişim olmaktadır.⁶²⁴

⁶¹⁹ Tellan, <http://www.harb-is.org.tr/media%5Cnisan06dosya6.doc>, Erişim Tarihi: 09.01.2009

⁶²⁰ Adaklı, "Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol," 160.

⁶²¹ Pekman, "Medya Sahipliğinin Düzenlenmesi Sorunu: Küresel Çerçeve ve Türkiye Örneği," 251.

⁶²² Adaklı, "Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol," 194-195.

⁶²³ Çaplı, **Televizyon ve Siyasal Sistem**, 52.

⁶²⁴ Çaplı, "Yayıncılığın Sayısallaşması- Belirsizlikler", 87-88.

Kablo TV ve Uydu Yayınlarında Artış

Dünyada kablolu televizyonda gelişim, uzaktan sinyal alma ile başlamış, paralı televizyon yayıncılığına, yayıncılıkta uzmanlaşmaya ve son olarak da etkileşimli yayıncılığa doğru gelişmiştir. Etkileşimli yayıncılık uygulaması olan istek üzerine video uygulaması ilk olarak 1990'lı yılların ortalarında görülmeye başlamıştır.⁶²⁵

Türkiye'de kablo TV yayınlarını PTT, 9 büyük ilde 22 televizyon kanalı ve 4 radyo istasyonu ile 1991 yılında başlatmıştır.⁶²⁶ PTT; Ankara Gölbaşı'nda kurduğu Uydu İzleme Merkezi aracılığıyla kablolu yayın hizmeti vermiştir. PTT bu dönemde Star 1'e sağladığı hizmetler ve TÜRKSAT uydu ihalesinde yolsuzluk yapıldığı iddiasıyla gündemde kalmaktadır. PTT, televizyon kanallarının genel seçimlerden kısa bir süre önce başlayan audioteks uygulamasına (900'lü hatların kullanıldığı) gösterdiği ilgi nedeni ile ön plana çıkmaktadır. 1992 yılında kablolu TV abone sayısı 40 bin iken 1994 yılında 209 bin olmuştur. Türk Telekomünikasyon A.Ş. kurularak; telefon ve uydu ile ilgili iletişimi üstlenmesi sonrasında kablolu TV yayınlarını PTT'den devralmıştır. PTT'nin iletişim uydusu Türksat 1-A fırlatılmış, fakat teknik nedenlerle arızalandığı için patlatılmıştır. Onun yerine Türksat 1-B uydusu Ağustos 1994 yılında uzaya yerleştirilmiştir.⁶²⁷

1997 yılında Türk Telekom 21 yeni yayın bölgesine kablo TV hizmeti verilmesi için gelir paylaşım esasına göre ihale açmış ve kablo iletişim firmaları bu bölgelere hizmet vermeye başlamıştır. Bu firmalar Aktif Kablo, Doğan Grubu ve Koç Holding ortaklığı ile kurulan Ultra Kablo, Çukurova Grubunun Topaz, Tefken Holding'e bağlı Kablo Tek, Kablo Net, İnteraktif'dir.⁶²⁸ PTT'ye devredilmiş olan TRT vericileri 1997 yılında devredilmiştir.⁶²⁹

⁶²⁵ Tekinalp, 136-140.

⁶²⁶ Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri, 184.

⁶²⁷ Kejanlıoğlu, Türkiye'de Medyanın Dönüşümü, 360-364.

⁶²⁸ Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri, 184.

⁶²⁹ Kejanlıoğlu, Türkiye'de Medyanın Dönüşümü, 367.

PTT Genel Müdürlüğü ile Alo Bilgi Telekomünikasyon A.Ş. arasında 7 Haziran 1991’de imzalanan bir sözleşme gereği “Özel Tarifeli Telefon Mesaj Servisleri”adı altında 900’lü telefon hatları hizmete girmiştir. 1992 yılında bazı özel basın ve yayın kuruluşları dahi audioteks kanalları için çeşitli şirketler kurmuştur (Alo Fon, Alo Show, Alo Flash, Market Pazarlama gibi). Auditeks kanalları; televizyonların düzenlediği piyangolar ve yarışma programları, bu hatlardan genel ahlaka aykırı hizmet sunulması nedeniyle sorun olmuştur.⁶³⁰

Devlet Müdahalesi İle Örgütsel Alanın Dönüşümü

Özel televizyon yayınlarının Türkiye’ye gelişi büyük otellerin çanak antenleriyle CNN, NBC, SKY Channel, RTL, RAI, UNO gibi kanalları müşterilerine getirmeleri sonucu olmuştur. Çanak anten kurma yarışına yerel yönetimler (belediyeler) de katılmıştır.⁶³¹ Belediyeler altyapı hizmeti sunmaları nedeniyle önemli aktörler olmuşlardır. Mayıs 1993 tarihinde kurduğu vericilerle bölgesine İnterstar, Show TV, Kanal 6, Teleon ve RTL yayınlarını aktaran 45 kadar belediye bulunmaktadır. Aynı tarihlerde radyo ve televizyon kuran 20 belediye bulunmaktadır.⁶³²

15 Mart 1993’de Ulaştırma Bakanlığı Telsiz Genel Müdürlüğü genelgesinde radyo ve televizyon vericilerinin standartlara uygunluk bakımından izne tabi olması, Telsiz Genel Müdürlüğü’nden ruhsatname alınması ve frekans tahsisi yaptırmaları gerektiği hatırlatılarak vali ve kaymakamlar göreve davet edilmiştir. Bunun üzerine Ulaştırma Bakanlığı bir genelge yayınlamış ve kurallara aykırı tüm radyo ve televizyon vericilerinin faaliyetlerine son verilmesi gereği tüm vali ve kaymakamlara bildirilmiştir. 1993 yılı mart ayında yurtdışından uydudan yayın yapanlar hariç doğrudan Türkiye topraklarından yayın yapan tüm özel radyo ve televizyonların yayınları durdurulmuştur. Bu süre 2.5 ay sürmüştür.⁶³³ Yurtiçinden yayın yapan özel radyo ve televizyonların yayınlarının durdurulmasının arkasından yurtdışından yapılan yayınlar için PTT’nin destek vermemesi kararlaştırılmıştır.⁶³⁴ Bu durum

⁶³⁰ Kejanlıoğlu, Türkiye’de Medyanın Dönüşümü, 369.

⁶³¹ Aziz, Türkiye’de Televizyon Yavıncılığının 30 Yılı (1968-1998), 100.

⁶³² Kejanlıoğlu, Türkiye’de Medyanın Dönüşümü, 370.

⁶³³ Kejanlıoğlu, Türkiye’de Medyanın Dönüşümü, 388.

⁶³⁴ Balabanlar, 252.

yasal düzenlemelerin bir an önce yapılması için halk, siyasiler ve sermaye kesimi tarafından meclise baskı uygulanmasına neden olmuştur.

Türkiye’de 1989 yılında başlayan özel radyo ve televizyonların yasal olmadan kurulma ve çalışma durumu, 1982 Anayasası’nın 133. maddesinin değişmesi, Avrupa Sınırötesi Yayın Sözleşmesi’nin kabulü ve 3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun’un yürürlüğe girmesiyle sona ermektedir. 8 Temmuz 1993’te Anayasanın 133. maddesinin değiştirilmesi mecliste kabul edilmekte, 10 Temmuz’da Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmektedir. Bu değişiklik ile Türkiye’de radyo ve televizyon yayınları üzerinde devlet tekeli kalkmakta ve TRT’nin özerk olacağı anayasa hükmü olarak açıklanmaktadır.

3984 Sayılı Yasa’nın birçok hükmü hem TRT, hem de özel radyo ve televizyonlar için birlikte geçerlidir. Bu yasanın amacı, radyo ve televizyon yayınlarının düzenlenmesi ve Radyo ve Televizyon Üst Kurulu’nun kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin esas ve usulleri belirlemek olarak açıklanmıştır. Yasanın 2. bölümünde radyo ve televizyonda uyulması zorunlu olan yayın ilkeleri yer almaktadır. 3984 Sayılı Yasa, paralı kanal (premium channel) ve program başına ödeme sistemini (pay per view) yok saymakta, düzenleme konusu yapmamaktadır. Yasada kablolu yayınlara da çok az yer verilmektedir.⁶³⁵

3984 Sayılı Yasa ile kamu ve özel radyo ve televizyon kuruluşlarına kanal ve frekans bandı tahsis etmek, yayın izni ve frekans vermek ve bu tahsisi ve izni iptal etmek yetkisi Radyo ve Televizyon Üst Kurulu’na verilmektedir. RTÜK, kuruluşundan sonra kendisine tanınan yetki alanlarında düzenleme yapmak amacıyla çeşitli yönetmelikler çıkarmıştır. Üst kurulun yönetmeliklerinde yer alan maddi yükümlülükleri yerine getiremediği için 4 televizyon kanalı kapanmıştır.⁶³⁶

3984 Sayılı Yasa yürürlüğe girdikten sonra 1 Mayıs 1994 tarihinde Avrupa Sınırötesi Televizyon Sözleşmesi uygulamaya konulmuştur. Sözleşme, televizyon

⁶³⁵ Mutlu, **Televizyon ve Toplum**, 67.

⁶³⁶ Balabanlar, 279.

yayınlarının ülkeler arasında serbestçe dolaşabilmesi, bir yayının kaynaklandığı ülke dışındaki ülkelerde de serbestçe alınabilmesi, dağıtılması veya başka bir ülkeye aktarılması gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Yayınlar, sözleşmenin getirdiği kurallara uyduğu sürece ülkeler arasında dolaşabilecektir. Kurallara uygunluk, yayının kaynaklandığı ülke tarafından denetlenecektir.⁶³⁷ Sözleşme ile sigara ve ilaç reklamları yasaklanmış, reklamlara belirli sınırlamalar getirilmiştir. Buna göre reklamlar günlük yayın süresinin %15'ini geçemeyecektir.⁶³⁸

3984 Sayılı Yasa; Avrupa Konseyi Sınırötesi Televizyon Sözleşmesi (ASTS) ile ortak hükümlere sahiptir. Televizyonların yayınlamak zorunda oldukları program türleri ile ilgili de ayrıntılı düzenleme getirmektedir. Buna göre eğitim, kültür ve Türk müziği konularında yayınlanacak her bir program tüm yayın zamanının %5'i kadar olmalıdır. Bu da 24 saat yayın yapan kanallar için 5 saat 46 dakikadır. Bu tür programlar, gece yarısını geçtikten sonra veya sabahın erken saatlerinde yayınlanmaktadır.⁶³⁹ 3984 Sayılı Yasa, bütün radyo ve televizyon kanallarının genel ilgiye seslenen kanallar olmasını düzenlemekte ve uzmanlaşmış kanallara izin vermemektedir.⁶⁴⁰

3984 Sayılı Yasa'nın 29. maddesindeki; medya kuruluşlarındaki hisse sahipliği ve kamu ihalelerine girme yasağı konusundaki maddeleri; grupların enerji ihalelerine girme girişimlerinde karşılarına çıkmıştır. Fakat Yasa'nın 29. maddesi görmezden gelinmiştir. 2000 yılında yasanın 29. maddesinin değiştirilmesi için 32 maddelik değişiklik içeren bir yasa taslağı hazırlanmıştır. 3984 Sayılı Yasa'nın 4756 Sayısı Ysa ile değişik 29. maddesinin (d) ve (e) bentleri hakkında birisi Cumhurbaşkanı tarafından, diğeri de 119 milletvekili tarafından iki ayrı iptal davası açılmış; sonrasında Anayasa Mahkemesi'nce önce yürürlüğü durdurma kararı verilmiş; iptal kararı ise 04.08.2006 tarihli 26249 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe

⁶³⁷ Balabanlar, 228.

⁶³⁸ Balabanlar, 255.

⁶³⁹ Open Society Institute EU Monitoring And Advocacy Program Network Media Program, Avrupa'da Televizyon Düzenleme, Politikalar ve Bağımsızlık, İzleme Raporu (Türkiye) 2005, 24.

⁶⁴⁰ Kejanlıoğlu ve Diğerleri "Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK," 121.

girmiştir. Bu durum medya kuruluşlarında sahiplik konusunda bir boşluk doğurmuş; bu konuda ilgili düzenlemeler daha sonra yapılmamıştır.⁶⁴¹

Medya organlarının devlet tarafından müdahaleye uğramasında temel neden, grupların medya dışı yatırımlarıdır. Neredeyse tüm medya gruplarının bünyesinde bir veya daha fazla banka mevcuttur. Finans sektörünün duyarlı olduğu ekonomik kriz dönemlerinde medya alanı da krizlerden doğrudan etkilenmektedir.

Finans sektöründe yaşanan sıkıntılar; devletin finans sektörüne müdahalesi doğrudan bu grupların medya alanındaki yatırımlarını etkilemiştir. Örneğin Nergis Holding'e bağlı Nergis TV (NTV)'nin sahibi Cavit Çağlar'ın İnterbank'ı kamulaştırılarak TMSF'ye devredilmiştir. İnterbank'ın devrinden birgün evvel Nergis Holding'e bağlı Etibank'ın hisseleri Dinç Bilgin'e; NTV de Doğuş Holding'e satılmıştır.⁶⁴² İşadamı Korkmaz Yiğit, 1998 yılında gazete, radyo ve televizyon yayıncılığına yatırım yapmaya başlamıştır. Genç TV, Kanal E, Renk TV, TV 2000, Tele 4 ve Kanal 6, Yiğit'in sahip olduğu kanallardır. 1998 sonlarında Yiğit'in Türkbank'ın ihalesine fesat karıştırdığının ortaya çıkması ile Yiğit, medya alanından çekilmiştir. Korkmaz Yiğit'in Bank Ekspres'i TMSF'ye devredilmiştir.⁶⁴³

Türk medyasında değişim; o denli yoğun yaşanmaktadır ki bir dönem baskın konumda olan bir grup bir başka dönem sanki medya sektöründe hiç yer almamış gibidir. 2001 yılında batık bankalar nedeniyle devlet en büyük medya patronu olmuştur. Bir Numara Yayıncılık, Sabah Haber Ajansı, Gala TV (Kablolu TV), Viva TV (Kablolu TV), Cine 5, Multicanal, Playboy TV, Super Sport, Maxi TV, Mepaş, CTV(Kablolu TV), C Haber Ajansı, Kent TV, BRT el konulan bankalar ile birlikte devletin kontrolüne geçmiştir.⁶⁴⁴

Dinç Bilgin'e ait Etibank'a el konulması ile ATV, TMSF'ye geçmiştir. Bilgin, Sabah Gazetesi ve ATV'yi Turgay Ciner'e aylık 200 bin dolar karşılığında kiralamıştır.⁶⁴⁵

⁶⁴¹ Vahap Darendeli, "Medya Yoğunlaşması, Tekelleşmenin Denetimi ve Çoğulculuğun Kurulması," **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, S. 68, 94-135.

⁶⁴² Adaklı, "Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol," 185.

⁶⁴³ Adaklı, "Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol," 189.

⁶⁴⁴ Demir, 227.

⁶⁴⁵ "Etibank'ı Devletten Aldı Batırdı 800 Milyon Doları Halka Yükledi", Hürriyet, 17.10.2002

Dinç Bilgin ile Turgay Ciner arasında imzalanmış olan gizli sözleşmenin ortaya çıkması ile Bilgin ve Merkez Grubu'nun (daha sonra Ciner Grubu olmuştur) medya sektöründe faaliyet gösteren 63 adet şirketinin yönetim ve denetimleri TMSF tarafından devralınmıştır.⁶⁴⁶ Merkez Grubu, Doğan Grubundan sonra sektörde en büyük ikinci güç iken; 2 Nisan 2007 tarihinde TMSF'nin, ATV ile birlikte Merkez Grubuna ait şirketlere el koyması ile sahiplik bir günde el değiştirmiş, devlet TRT televizyonları ve Merkez Grubu şirketleri ile birlikte sektörün en büyük gücü haline gelmiştir. Ciner Grubu'nun halen Kanal 1 ve Haber Türk olmak üzere iki televizyon kanalı mevcuttur. Çalık Grubu; Şubat 2008'de 1.1 milyar dolar karşılığı ATV ve Sabah'ı TMSF'den satın almıştır. Çalık Grubu, Katar Yatırım İdaresi'nin şirketi Al Wasaeel International Media Company'yi % 25 ortak yapmıştır.⁶⁴⁷ Çalık Grubunun satın aldığı medya organları arasında radyo, gazeteler, dergiler ve dağıtım şirketleri bulunmaktadır.⁶⁴⁸

Devlet; Uzanların Çukurova ve Kepez Elektrik Santralleri'ne devlete olan taahhütlerini yerine getirmedikleri gerekçesi ile el koymuş; İmar Bankası 3 Temmuz 2003'de TMSF'ye devredilmiş ve tasfiye süreci başlamıştır.⁶⁴⁹ TMSF, Uzanlar'ın 219 şirketine el koymuştur. Bu şirketlerde 40 bin dolayında insan çalışmaktadır. Bundan sonra bu şirketler "kamu kuruluşu" ve çalışanlar da "kamu çalışanı" olmuştur.⁶⁵⁰ Aynı dönemde RTÜK, Uzan Grubuna ait Star TV, Star 6, Star 8 ve Star Max'a birer ay süre ile yayını durdurma cezası vermiştir.⁶⁵¹ Uzan Grubunun en önemli medya organlarından olan Star TV eylül 2005'de Doğan Grubuna satılmıştır. Doğan Yayın Holding, TMSF'nin satışa çıkardığı Uzan Grubuna ait 4 televizyonun (Sineklasik, Yeşilçam TV, Dizi TV ve Metro TV)'nin kablolu ve uydu yayın lisanslarını satın almıştır.

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2002/10/17/194977.asp>

⁶⁴⁶ "TMSF Atv Ve Sabah'a El Koydu", Radikal, 02.04.2007,

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=217246&tarih=02/04/2007>

⁶⁴⁷ "Sabah ve ATV artık çalık'ın", 23.04.2008 radikal, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?>

⁶⁴⁸ Toruk, 146.

⁶⁴⁹ "Uzan'ın Faturası Halka Kesildi", Evrensel, <http://www.evrensel.net/03/07/05/ekonomi.html>

⁶⁵⁰ Güngör Uras "Uzan Şirketlerinin Götürüsü Getirisinden Çok Olabilir", 16.2.2004, <http://www.medyatava.net/magazinhaber.asp?>, Erişim Tarihi: 09.01.2009

⁶⁵¹ Adaklı, **Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri**, 186.

İhlas Grubu ise yine finans sektöründeki sıkıntıları nedeni ile medya alanından kısmen çekilmiştir. 10 Şubat 2001’de İhlas Finans’ın faaliyet izni BBK tarafından kaldırılmış,⁶⁵² grup finans sıkıntısına düşmüştür. Temmuz 2006’da Rupert Murdoch’ın sahibi olduğu News Corporation’ın TGRT’yi Ahmet Ertegun ile ortaklaşa satın almıştır. Fox Grubu daha sonra kanalın adını TGRT’den Fox TV’ye çevirmiştir.

Ekonomik krizler medya sahipliği dışında medya alanının işleyiş süreçlerinde de tahribata neden olmaktadır. Kriz dönemlerinde ilk kesintiler reklam alanında olmaktadır. Kanal reklam alamayınca diziler çekilmemekte veya dizilerde büyük kesintilere gidilmekte (2008 krizi ile dizi sektöründe haftalık %30 kesintiye gidilmiştir), kanallar yapım şirketlerine ödeme yapmamakta, yapım şirketleri de oyunculara ödeme yapmamaktadır.⁶⁵³ Dalga dalga yayılan etkileri nedeniyle ülkenin ekonomik durumu televizyon yayıncılığı ve alt sektörlerinde hayati bir etkiye sahiptir.

Medya alanında yeni sahiplik ilişkileri ile yatay örgütlenen medya şirketlerinin birbirleri içine geçen ekonomik faaliyetleri; dikey örgütlenmede ise bankalar ve finans kuruluşları aracılığı ile bütünleşmekte ve ortaya oldukça karışık denge durumları çıkmaktadır.⁶⁵⁴ Medya sahipliğindeki değişim; medya sahiplerinin tekelleşme eğilimleri ve medyanın pazar koşullarına uyarlanması; medya kuruluşlarının ürettiği ve dağıttığı içerikte yansımaları bulmaktadır.⁶⁵⁵

Özel televizyon işletmelerinin arka arkaya açılmasında reklamcılık sektörü de itici bir güç olmuştur. Televizyon işletmelerinin açılması reklam pastasını büyütülmüştür. Bu dönemdeki reklam pastasının içeriğinde televizyonların bağlı bulundukları holding ve iştiraklerinin verdikleri reklamlar büyük ölçüde yer kaplamaktadır. Bu şekilde televizyonlar, kendi firmaları tarafından desteklenmektedir.⁶⁵⁶ Pekman’ın

⁶⁵² “BDDK’dan İhlas Finans açıklaması”, <http://www.milliyet.com.tr/2008/02/29/son/soneko15.asp>, Erişim Tarihi: 15.05.2008

⁶⁵³ Emel Kedik ve Neval Aksu, “Yasemin Özbudun Kutluca,” **İtalik**, Sayı 9, (2009): 37.

⁶⁵⁴ Adaklı, “Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol,” 197.

⁶⁵⁵ Pekman, “Medya Sahipliğinin Düzenlenmesi Sorunu: Küresel Çerçeve Ve Türkiye Örneği,” 252.

⁶⁵⁶ Pekman, “Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?,” 216.

1999 yılında yaptığı araştırmada grup şirketlerinin reklamları tarafından en çok desteklenen kanallar sıralanmaktadır. Buna göre TGRT ilk sırada yer alırken; arkasından Samanyolu TV, Number One, Kanal D, Show TV, Kanal 6, Kanal 7, ATV, Star TV ve NTV gelmektedir.⁶⁵⁷

Kejanlıoğlu, 1991-1994 döneminde yayıncılık alanındaki etkili olan aktörleri tespit etmiştir. Bunlar; cumhurbaşkanları (Turgut Özal ve Süleyman Demirel), Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, TBMM Başkanı, hükümetler, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, MGK, Genel Kurmay Başkanlığı, Anayasa Mahkemesi, YSK, İl Asliye Mahkemeleri, Cumhuriyet Savcılıkları, Valilikler, büyük basın kuruluşları, özel televizyon kuruluşları, TRT'den kanal kiralamak isteyen şirket, dernek veya birlikler, özel radyo kuruluşları, Radyo Televizyon Sahipleri ve Yayıncıları Derneği, sinema sektöründeki dernek, vakıf ve sendikalar (SESAM, SODER, FİYAP, FİLMYÖN, TÜRSAV, TÜRKSAK gibi), müzik sektöründeki dernek ve vakıflar (MESAM, MÜYAP, POPSAV), Reklam Ajansları ve Reklamcılar Derneği, Reklamverenler Derneği, siyasal partiler, RTYK, TRT, PTT, TGM, belediyeler, Futbol Federasyonu, üniversiteler, odalar ve birlikler, gazeteci kuruluşları, uzmanlar, yurttaşlar, özel televizyonların uydu merkezleridir.⁶⁵⁸

1995-2008 dönemi özel televizyonların bir yasal ortamda kurulduğu, resmi ve resmi olmayan örgütler ve profesyoneller aracılığı televizyon yayıncılığında kurumsallaşma çabalarının olduğu bir dönemdir. Örgütsel alanda rekabette etkin olan örgütlerin ayakta kaldığı ve hayatta kalanların daha çok güçlendiği, yatay ve dikey tekellerin inşa edildiği, yabancı sermayenin medya alanına aktığı ve alanın yeniden tanımlandığı bir dönem olmuştur.

Piyasa tarafından yönlendirilen ve piyasanın şartlarına göre yeniden yapılanan medya ortamında tekelleşme eğilimi günümüzde her zaman olduğundan daha fazla hız kazanmıştır. Medya kuruluşlarının ve yayın organlarının sayısının artmış olmasının farklı görüş ve düşüncelerin dile getirilebilmesi yani çoğulculuk anlamına

⁶⁵⁷ Pekman, "Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?," 217.

⁶⁵⁸ Kejanlıoğlu, **Türkiye'de Medyanın Dönüşümü**, 405-407.

gelmemektedir. Mevcut çeşitlenme pazar stratejilerinin yönlendirdiği tematik bir farklılaşma ve uzmanlaşmadan ibarettir.⁶⁵⁹

Yerel ve Tematik Kanal Sayısında Artış

Devlet kanalları da dahil olmak üzere tüm medya grupları kanal sayısını arttırmaktadır. Bu artış benzer içerikli kanalların açılmasından ziyade farklı hedef kitleleri amaçlayan ilgi, bölge ve etnik temelli kanallar şeklinde olmaktadır. 2008 itibarı ile 10 tane TRT televizyon kanalı mevcuttur. Bunlar içinde haber, müzik, çocuk; bölgesel temelli olarak TRT Gap ve TRT Anadolu; etnik temelli hedef kitleye yönelik olarak TRT 6 kanalı açılmıştır.

Diğer gruplarda da bölge ve ilgi temelli tematik kanalların sayısında artış bulunmaktadır. Örneğin Kanal D Avrupa, ATV Avrupa gibi belirli bir bölgeye yönelik kanalların açılmasının yanında müzik, spor, haber, sinema, dizi belgesel, kadın ve çocuklara yönelik kanallar da açılmıştır. Tablo 2.2’de yer alan tematik kanallar arasında en çok dizi ve sinema kanalı; sonra sırasıyla müzik, spor, dini içerikli, haber, çocuk kanalları mevcuttur. Bu sıralama dahi kanalların daha çok kadın kitleyi ve daha çok eğlence içerikli yapımları hedeflediğini göstermeye yetmektedir.

90’lı yıllarda Türk medyasında Doğan ve Bilgin Grupları ön plana çıkarken arkasından İhlas, Zaman, Aksoy ve Çukurova Grupları gelmektedir.⁶⁶⁰ Türkiye’de 2006 yılı başı itibarıyla 16’sı ulusal, 15’i bölgesel, 229’u yerel ölçekte yayın yapan 260 televizyon kanalı (53’ü kablolu) vardır.⁶⁶¹ 2006 yılı itibarıyla medya sektöründe Doğan, Merkez, Çukurova Grupları ve devletin baskın konumu vardır. 2008 yılında Merkez Grubunun medya alanında gücünün azalması ile yerini Çalık Grubu almıştır.

⁶⁵⁹ Tellan, “Türkiye’de Medya Endüstrisi”, <http://www.harb-is.org.tr/media%5Cnisan06dosya6.doc>, Erişim Tarihi: 09.01.2009

⁶⁶⁰ İbrahim Toruk, **Gutenberg’den Dijital Çağa Gazetecilik Türkiye’de Haber Siteleri**, (İstanbul: Literatürk, 2008), 134.

⁶⁶¹ Mustafa Sönmez, “Medyanın 2005 Bilançosu ve 2006...”, Erişim Tarihi: 05.01.2006, <http://www.bianet.org/2006/01/05/73077.htm> Erişim Tarihi: 30.01.2006

Türkiye'deki özel televizyonculuk alanında global sermayenin ortaklık ve satın almalar yoluyla girişini Nuri Çolakoğlu şu şekilde özetlemektedir⁶⁶²:

- *Yabancı medya kuruluşları da ilk kez 2006'da doğrudan Türkiye piyasasına girmiştir. Can West, Uzan Grubu'nun iki radyosunu TMSF'den alırken; Rubert Murdoch, TGRT'yi Ahmet Ertegün ile ortaklaşa satın almıştır.*
- *Alman yayın kuruluşu olan Axel Springer, Doğan TV'nin yüzde 25'ini satın almıştır.*
- *Doğan TV, Fransa'nın en büyük TV kuruluşu TF1 ile, Fransa'da Tele Marketing alanında faaliyet göstermek üzere ortak bir şirket kuracaklarını açıklamıştır.*
- *25 Şubat 2007 itibarı ile TGRT'nin Fox TV adıyla yayın yapmasını; Doğan Holding'in yüzde 75, İsviçreli Ringier Grubu'nun yüzde 25 ortaklığıyla kurulan Kanal D Romanya 18 Şubat'ta yayına başlaması, Türk televizyon örgütsel alanındaki yeni gelişmelerdir. Yurtdışında kurulan ilk Türk televizyonu olan Kanal D Romanya, 40'a yakın özel televizyon kanalının bulunduğu Romanya'da, futbol ligi maçlarının yayın haklarını da almıştır.*⁶⁶³

Türkiye'de televizyon işletmesi örgütsel alanında kuruluş yılları ve sonrasında kurumsallaşma süreci yukarıda ana hatları ile özetlenmiştir. Bu gelişmeler ışığında Endüstriyel Organizasyon Teorisi kavramları ile alanda yaşanan dönüşümü kısaca değerlendirmek faydalı olacaktır.

Televizyon işletmeleri piyasasının yoğunluk oranının ölçümünde izlenme oranı veya reklam alma oranı gibi farklı kriterler kullanılmaktadır. Türkiye'deki en çok reklam alan ilk 10 televizyon kanalının 2008'in Eylül-Ekim dönemi reklam alma oranları⁶⁶⁴ (Samanyolu TV:11.96, Show TV: 11.84, ATV: 11.18, Kanal 7: 11.07, NTV: 10.85, Fox TV: 10.63, Kanal D: 9.52, Star TV: 8.63, CNN Türk: 7.19 ve TRT1: 6.86) kareleri toplamı 1024'dür. Yani Türk televizyon örgütsel alanında orta yoğunluk vardır. CR2 % 23.8; CR4, % 46.01 ve CR8 % 85.64'dür.

Bir grupta birkaç kanal olduğu dikkate alındığında alanda gerçekten bir yoğunlaşma olduğu açıktır. Örneğin Doğan Grubu televizyonlarından Kanal D'nin reklam payı

⁶⁶² Nuri Çolakoğlu " 2006 Türk Basınında İlklerin Yılı Oldu, Erişim Tarihi: 10.01.2007
http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=56370&YZR_KOD=91&ForArsiv=1
 Erişim Tarihi:16.01.2007

⁶⁶³ <http://www.milliyet.com.tr/2007/02/16/ekonomi/axeko02.html>; Erişim Tarihi: 16.03.07

⁶⁶⁴ <http://www.medyatakip.com/tvreklamverileri.php>, Erişim Tarihi: 05.11.2008

%9.52 ve Star TV'nin reklam payı %8.63 ve CNN Türk'ün reklam payı %7.19 toplamda %25.34 gibi bir oran oldukça önemlidir. Bu orana yeni kurulan diğer kanalların reklam payları dahil edilmemiştir. Doğan Grubu'nun reklamdan aldığı pay 2006'da %41, 2007'de %45.9'dur.⁶⁶⁵

Türkiye'de televizyon örgütsel alanında 1996 yılında HHI oranı 1.237; CR2 23.8; CR4 %60.8 ve CR8 %93.4'dür. 1996'dan bu yana alanda yoğunlaşma oranının azalmıştır.⁶⁶⁶ Yukarıda da ifade edildiği gibi bu rakamlar, bir grupta birkaç kanal olması bilgisini yansıtmamaktadır. 2008 yılı itibarı ile Türkiye'de televizyon alanında orta derecede bir yoğunlaşma ve oligopolcü bir yapılanma olduğunu söylemek mümkündür. Televizyon işletmelerinde ölçekten sağlanan tasarrufların bir yansıması olarak reklam payları oransız bir paylaşım çizgisi göstermektedir. Böylelikle üretimin büyük girişimlerde örgütlenmesi; küçük ve orta ölçekli firmaların durumunu güçleştirmektedir.⁶⁶⁷

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin özel televizyon işletmelerinde sahiplik; pazarın yönetimi ve performansını doğrudan etkilemektedir. Bu etkileme içerik yapılanmasından, gruba ait firmalarla ilgili haber yapılmasına, hükümet ile ilgili haberlerin yapılmasına; örgüt yapısında grup birimlerinin kullanılmasına değin geniş bir aralıkta yer almaktadır. Tablo 2.6'de Sanchez-Tabernero ve Carvajal medyadaki büyüme yöntemlerini, seçilen büyüme yöntemlerinin şirketler açısından nedenlerini ve bu büyüme hareketlerinin şirket ve pazardaki etkilerini göstermektedir.

Tablo 2.6'da birleşmeler, endüstride kriz olduğunda başvurulmuş bir yöntem olup; bu yöntem ile piyasada rekabetin azaltılması ve şirketin birleştiği firmanın şartlarından faydalanılması amaçlanmaktadır. Satın alma; firmaların daha çok rekabette üstünlük sağlamak için başvurdukları bir yol olup; büyük yatırım gücü olan firmanın daha çabuk büyümesine ve rakiplerin satın alınarak piyasada tek sesliliğe neden olmaktadır. Türkiye'de yaşanan satın almalar genellikle ekonomik kriz sonrasında

⁶⁶⁵ Hazal Ateş "Sabah'ın Önemi Büyük, ATV Kritik", <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/09/09/haber,E39FC9AC0C3C4312A939F891AEC04FA7.html>

⁶⁶⁶ Söylemez, 94.

⁶⁶⁷ Söylemez, 102.

devlet müdahalesi ile medya şirketlerine el konulması ve sonrasında açık arttırma yolu ile olmaktadır.

Tablo 2.6

Medyada Yoğunlaşma ve Çeşitlenme Süreçleri

Yöntemler	Nedenleri	Şirketler ve Pazar Üzerindeki Etkileri
Birleşmeler	Endüstride kriz	- Pazardaki rekabet düzeyinde düşüş - Şirketler açısından daha iyi koşullar
Satın Almalar	- Finansal, sınai ve ticari üstünlük (alıcı) - Rekabet gücünü arttırma ihtiyacı (satıcı)	- Büyük yatırım gücü olan şirketlerin çabuk büyümesi - Pazarda daha az ses
Medya Genişlemesi (Yeni Ürünler)	Pazar değişimi, büyüme ve yeni medyanın gelişimi	- Şirketin yavaş büyümesi - Ürünlerde çeşitlilik
Şirketler Arası Anlaşmalar	Sanayinin olgunlaşmış olması veya pazara girişte ciddi engeller olması	- Tehlikeli rekabetten kaçınma - Güç paylaşımı

Kaynak: Sanchez-Tabernero, Arturo ve Miguel Carvajal, Media Concentration In European Market: New Trends And Challenges. Pamplona: Universidad De Navarra, **Aktaran** Cem Pekman, “Medya Sahipliğinin Düzenlenmesi Sorunu: Küresel Çerçeve ve Türkiye Örneği,” **Avrupa Birliği ve Türkiye’de İletişim Politikaları: Pazarın Düzenlenmesi, Erişim ve Çeşitlilik**, Der. Mine Gencel Bek ve Deirdre Kevin, (Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 2005), 245.

Medya alanına giriş engelleri piyasa yapısı değişkenlerindendir. Medya alanına giriş engellerinden en önemlisi; kitle medyasına yabancı sermayenin girişini büyük oranda engelleyen yasaların olmasıdır. Piyasaya giriş engelini ikincisi; teknolojik değişimin çok yavaş olmasıdır. Ölçek ekonomisinden kaynaklanan çok az avantaj bulunmaktadır. Geniş bir alana erişimin koordine edilmesinin maliyeti aşırı boyutlardadır. Pazardaki tüketici davranışları bölgeye ve ülkeye göre farklıdır; bunları anlamak zordur. Son olarak en saygın şirketler tedarikçileriyle ve dağıtımıcılarla çok iyi ticari ilişkiler içindedir. Bu nedenle diğer şirketlerin onlarla rekabet etmesi zorlaşmaktadır.⁶⁶⁸

Diğer bir engel ise kitle eşiğinin yüksekliğidir. Yayıncılık alanında kritik kitleyi kurmanın en etkili yolu, var olan bir kuruluşun satın alınmasıdır. Fox Grubunun

⁶⁶⁸ Sanchez-Tabernero, 464.

TGRT'yi satın alması ile kanalın seyirci kitlesi ve altyapı olanaklarını hazır almasında olduğu gibi. Diğer bir eşik ise promosyon eşliğidir. Televizyon kanalında yayın başlatmanın maliyetini arttıran en büyük kalem, yeni bir girişimin duyurulması için gerekli olan reklamcılık ve kampanya bütçesidir. Kanal 1, ülke çapında izlenirliğini arttırmak için dünya kupası maçları ile yayın hayatına girmiştir. Dünya kupası maçlarının yayınlanmasının maliyeti 13-14 milyon dolar tutmuştur.⁶⁶⁹ Kritik kitlenin çekilmesinde gerekli olan unsurların başında eski meşhurların kullanımı gelmektedir.⁶⁷⁰ Televizyon yayıncılığı piyasası ayrıca derinlik ölçeğine sahiptir. Derinlik ölçeği, çıktının çeşitlendirilmesinden kaynaklanan kaynak tasarrufudur. Paylaşılan maliyetler söz konusu olduğunda aynı firmaların hizmet vermesi yerine tek bir firmanın hizmet vermesinin getirdiği tasarruf ve verimlilik söz konusudur. Derinlik ölçeği nedeni ile televizyon yayıncılığı alanında yoğunlaşmalar yaşanmaktadır.⁶⁷¹ Doğan Yayın Holding bünyesinde haber havuzunun oluşturulması ve grubun tüm medya organlarının bu havuzdan (DHA'dan) haber alması derinlik ölçeğine bir örnektir.

Maliyet yapısında etkinlik, firmaların rakipleri karşısında üstünlük sağlamalarına neden olmaktadır. Piyasada yeni başlayan bir televizyon işletmesi için önemli maliyet kalemleri; frekans ücreti, uydu kirası ve teknik yayın maliyeti; yayın malzemesi; prodüksiyon; tanıtım ve pazarlama; araştırma ve geliştirme; idari ve mali birimlerin maliyetleridir. Kuruluş maliyetlerinin yüksekliği televizyon işletmelerinin ancak orta vadede kara geçmesine neden olmaktadır.⁶⁷² Gelişmiş ülkelerde bir kanalın hayatta kalması için 5 yıl boyunca iyi program hazırlamayı fonlayacak kadar kaynağın ayrılması gereği belirtilmektedir. Ancak bu tür bir fonlamayla yeni bir kanal yavaş yavaş izleyici sayısını artırmakta ve artan izleyici nedeni ile reklam geliri artmakta ve yüksek gelirler sayesinde iyi programlar yapabilmektedir.⁶⁷³

Televizyon işletmeleri arasındaki işbirlikleri de piyasa yapısı ile ilgili bir unsurdur. Alanda yüksek maliyetlerin üstesinden gelmek için ortak reklam anlaşmaları yapılmıştır. Televizyon işletmeleri bu amaçla Bimaş, Mepaş, Prime, Zedpaş gibi

⁶⁶⁹ Baysal, 22.

⁶⁷⁰ Geray, "Radyo Ve Televizyon Yayıncılığının Ekonomisi," 165.

⁶⁷¹ Geray, "Radyo Ve Televizyon Yayıncılığının Ekonomisi," 162.

⁶⁷² Sönmez, 121-124.

⁶⁷³ Geray, "Radyo Ve Televizyon Yayıncılığının Ekonomisi," 161.

reklam pazarlama şirketleri kurmuşlardır. Kanal D ve ATV'nin kurduğu Bimaş uzun süre bu iki kanalın reklam pastasını paylaşmasına hizmet etmiştir. Bimaş, reklam verenin bütçelerinin tamamını Kanal D ve ATV'de kullanmaları karşılığında %25 indirim sunmuştur. Buna karşılık Show TV, kurduğu Mepaş aracılığı ile reklam verenlerin diğer kanallarda reklam vermemeleri karşılığında %30 iskonto sunmuştur. 2002 yılında ATV ve Show TV reklam pazarlamak amacıyla Zedpaş adıyla bir firma kurmuştur.⁶⁷⁴ Televizyon işletmeleri ile kendi grupları bünyesinde bulunan gazeteler arasında da sahiplik yapısı nedeniyle işbirlikleri bulunmaktadır. Özellikle kuruluş yıllarında gazeteler, kendi gruplarının televiyon kanallarında yayınlanacak içerikleri ve program bilgilerini detaylı olarak duyururken; rakip şirketlerin televizyonlarını görmezden gelmişlerdir.⁶⁷⁵

Televizyon işletmelerinin ürünlerini dağıtım stratejileri de piyasa yapısının diğer bir unsurudur. Televizyon sinyallerinin dağıtımı, karasal, kablolu, uydu ve dijital platformlardan olmaktadır. Her bir dağıtım şebekesinin kanallara bir maliyeti bulunmaktadır. Dijital platformda, uyduda veya kablolu şebekede hangi kanaldan yayın yaptığı kanalın izlenirliği açısından önemlidir. Son sıralarda yer almak bir kanal için sakıncalı bir durumdur. Zaman zaman dijital platformlarda rakip kanalların yerleri değiştirilerek onların izlenme oranları düşürülmeye çalışılmaktadır.

Endüstriyel Organizasyon Teorisi'nde performans kriterine ulaşmak nihai amaçtır. En önemli performans kriteri de karlılık oranıdır. Televizyon işletmelerinin Türkiye'nin reklam pastasından aldığı paylar; 1998 yılında TRT ve özel televizyon kanalları yaklaşık 107.5 trilyon TL reklam geliri elde etmişken; 1999 yılında toplam 176 trilyon TL toplam reklam geliri sağlamış,⁶⁷⁶ 2008'de 3 milyar 675 milyon YTL'lik toplam reklam pazarının % 40'ını televizyon kanalları elde etmiştir. Ulusal kanallar TV reklam pastasının yüzde 76'sını elinde tutmaktadır.⁶⁷⁷ Bu oranlar televizyonların giderek reklam pastasından daha fazla pay aldığını göstermektedir. Fakat yine de alanın hala karlı olduğunu söylemek mümkün değildir. Öyleyse

⁶⁷⁴ Adaklı, **Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri**, 256-257.

⁶⁷⁵ Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 190.

⁶⁷⁶ Çelenk, "Türkiye'de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri," 321.

⁶⁷⁷ Kapak, "En Çok Kazanan Dizi Yapımcıları," **Forbes**, (Ekim 2008): 78.

televizyonculukda büyük grupların ısrarının nedeni, bu kuruluşların sahiplerinin diğer alanlardaki faaliyetlerini desteklemek, iktidar ve prestij elde etmektir.⁶⁷⁸

2.2.2. İÇERİK OLUŞTURMA BAKIMINDAN ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜ

Televizyon işletmelerinde ürün, programdır. Bir kanalın içeriğinin oluşturulurken hangi program türlerinin seçildiğini (program yapısının oluşturulması) ve yayın akışının nasıl oluşturduğunu analiz etmek; örgütsel alanın dönüşümünü incelemeye anlamlı veriler sunmaktadır.

2.2.2.1. Program Yapısında Dönüşüm

Program yapısı denildiğinde, televizyonda yayınlanan programların içerik, amaç, seslendiği grup ve program üreten kaynak bakımından niteliği kastedilmektedir.⁶⁷⁹ Program yapısı analizi ile program türlerindeki ve program kaynaklarındaki değişim ortaya konmaktadır.

BBC'nin yaptığı sınıflamada program türleri; haber, magazin, film, belgesel, eğitim, müzik, sanat, çocuk programı, drama, genel eğlence, spor, dinsel yayın, talk şov, açık oturum, iç tanıtım ve reklam şeklinde sıralanmaktadır.⁶⁸⁰ Televizyon programları, konularına, izleyicilerine, üretim kaynaklarına, dillerine, üretildiği yıla ve yere göre çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır.⁶⁸¹ Televizyon türleri, hem endüstrinin hem de izleyicinin bir tür uzlaşısına bağlıdır. Bir türün kanalda yaygınlaşması için belirli bir karı vaat etmesi, izleyici tarafından da beğenilmesi gerekmektedir.⁶⁸²

⁶⁷⁸ Çelenk, "Türkiye'de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri," 321.

⁶⁷⁹ Özden Cankaya, **Türk Televizyonunun Program Yapısı (1968-1985)**, (İstanbul: Mozaik, 1985), 5.

⁶⁸⁰ Raymond Williams, **Televizyon, Teknoloji ve Kültürel Biçim**, Çev. Ahmet Ulvi Türkbağ, (Ankara: Dost, 2003), 66-67.

⁶⁸¹ Özden Cankaya, **Türk Televizyonunun Program Yapısı (1968-1985)**, 5-9.

⁶⁸² Gülseren Adaklı Aksop, "Televizyon Türlerinde Dönüşüm", **Yıllık 1999 "Mahmut Tali Öngören'e Armağan"**, Ankara Ü. İletişim Fakültesi, (1999): 231.

Kuruluş Yıllarında Yabancı Kaynaklı Program Kullanımı Ağırlıktadır

Türkiye’de özel televizyon işletmeleri altyapıları tamamlanmadan kuruldukları için kuruluş yıllarında program sağlamada yabancı kaynaklara ağırlık vermektedir. Gerek teknolojik, gerekse içerik açısından dünyanın bir çok ülkesi, televizyon alanında etkinlik göstermede ithal programlara bağımlıdır. Ülkelerin çoğunun televizyon içerikleri yabancı kaynaklıdır. Yabancı diziler, yabancı filmler, yabancı formatlı yarışma programları televizyon yayıncılığında önemli bir yer tutmaktadır.⁶⁸³ Yeni kurulmuş televizyon kanallarının yöneticileri, yayın yaptıkları toplumlarda kendi izleyicilerini oluşturana kadar ucuz Amerikan programlarına bel bağlamakta; daha sonra bu tür programları en çok izlenen saatlerden çekmektedir.⁶⁸⁴

Türkiye’de yayıncılık alanında Avrupa’daki gelişmelere benzer gelişmeler yaşanmıştır. Ticari televizyon kanallarının program tercihleri ve sunuş tarzları kuruluşlarından itibaren TRT programcılığından çok farklı bir karaktere sahiptir.⁶⁸⁵ TRT 1’in ilk zamanlardaki yayın akışı tamamen yerli içeriklerle sürdürülürken; özel TV yayıncılığının ilk günlerindeki akışında ise hiçbir yerli içerik yer almamıştır.⁶⁸⁶ Televizyon kanallarını temel türü reklam olan, bilgilendirme işlevinin eğlence lehine terk edildiği bir yayın akışı kaplamıştır. Özel kanalların gelişi ile TRT’nin program türleri alt üst olmuş, yarışmalar, talkshowlar, realityshowlar gibi bol kahkahalı, eğlenceli televizyon dünyası Türk insanının evine girmiştir.⁶⁸⁷

Örneğin ilk özel kanal olması bakımından Star 1’in kuruluş yıllarındaki program yapısına bakmak diğer özel kanalların program yapısı hakkında fikir vermektedir. Star 1, 1992 yılına kadar olan yayın akışında bir kısmı TRT’de yayınlanmış film, yabancı dizi ve çizgi filmleri ekrana getirmiştir.⁶⁸⁸ Kanal, TRT ile rekabet için TRT’nin bürokratik engellerine takılmış bir çok sanatçıya ve televizyon programına

⁶⁸³ Büyükbaykal, 27.

⁶⁸⁴ Ayhan Oğuz Ünlüer. “Radyo Televizyon yayıncılığında Küreselleşme ve Ulusal Yayıncılık Üzerindeki Etkileri,” **Selçuk İletişim**, 4 (1), (2005): 17.

⁶⁸⁵ Çelenk, “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” 117.

⁶⁸⁶ Çelenk, “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” 185.

⁶⁸⁷ Adaklı Aksop, 233-234.

⁶⁸⁸ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri,” 320.

yer vermiş; dansöz yasağını delmiş, cinsel zevke hitap eden yayıncılık biçimine başvurmuştur. TRT ile rekabetinde pahalı ödül verme sistemine geçerek, soru-cevap yöntemi ile arabalar vererek rating arttırma yöntemine gitmiştir.⁶⁸⁹

Star 1'in genel karakteri eğlendirici olmasıdır. Amaç, ekran karşısındaki herkese sıkılmadan izleyebileceği yayın sunmaktır. Spor, Star 1'de çok ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Türkiye 1.ligi futbol karşılaşmaları naklen ve banttan yayınları 1990-91 sezonunda yalnızca Star 1'de yer almıştır.⁶⁹⁰ Star 1, futbol maçlarının naklen yayın hakkını satın alması ile, kulüpler, Futbol Federasyonu ve TRT arasında başlayacak olan tartışmalara neden olmuştur.⁶⁹¹ Star 1, reklam alma bakımından bazı avantajlı durumlardan yararlanmıştır. Star1, TRT'nin uymakla yükümlü olduğu yayıncılık ilkeleri, yasal düzenlemeler gibi kısıtlamalardan muafmış gibi program ve reklam içeriklerini oluşturmıştır.⁶⁹²

İkinci özel kanal olan Teleon, erotik filmler yayınlayacağı sanılırken bunun yerine daha çok müzik, eğlence ve Türk sinemasının eski örneklerine bolca yer veren bir yayın yapısını benimsemiştir.⁶⁹³ Haber bültenlerinde İnterstar ile ortak yayın yapmış, aynı metin ve görüntüleri kullanmıştır. Reklam konusunda Teleon İnterStar'ın ayrıcalıklarından faydalanmış, hazır bağlantılarını kullanmış ve fiyat kırarak daha fazla reklam toplamıştır.⁶⁹⁴

Show TV, kuruluş yıllarında seyircinin beğenisini kazanmış, gişe rekoru kıran filmler, yüksek puan alan diziler, müzik ve eğlence programları, yarışma programları ve spor programları ile gençleri ve kendini genç hissedenleri hedef kitlesi olarak benimsemiştir. Sansürün dikkate alınmadığı bir yayın politikası ile erotizm ve şiddet unsuru içeren kırmızı noktalı filmler kanalın en çok izlenmesinde önemli rol oynamıştır. Başlangıçta teknik altyapısı olmayan kanal, programlarını yapım

⁶⁸⁹ Habibe Öngören, "Türkiye'de Televizyon İşletmeciliği ve Organizasyon Yapısı," (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Ve Televizyon Bölümü, 1997), 82.

⁶⁹⁰ Balabanlar, 205.

⁶⁹¹ Balabanlar, 208.

⁶⁹² Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 187.

⁶⁹³ Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 188.

⁶⁹⁴ Balabanlar, 209.

şirketlerine hazırlatmıştır.⁶⁹⁵ 1992 yılının ortasında kanal, yerli yapımlara ağırlık vermiştir, bu yapımlar stüdyoda çekilen eğlence programlarıdır.⁶⁹⁶

İlk kurulan özel kanallardan olan HBB, mecliste temsilcisi bulunan bütün siyasi partilere her ay konuşma hakkı vermiş, cuma günleri camilerden hutbe yayınlamıştır. ABD ile aynı zamanda yayınlanan TV dizileri, dört spikerle sunulan haberleri ile diğer kanallardan farklılaşma yolunu seçmiştir.⁶⁹⁷

Tablo 2.7’da ilk kurulan popüler içerikte kanallar olan Star 1, Show TV, ATV, TGRT ve Kanal D’nin kuruluş yıllarındaki program yapıları incelenmiştir. Genel olarak özel televizyon kanallarının program yapısında; ana haber bültenleri, çoğunluğu yabancı sinemalar, çocuk programları, yabancı diziler geniş yer tutmuştur.

Tablo 2.7.

16-24 Nisan 1994 Tarihlerinde Televizyon Program Türleri

Program türü	ATV	Show TV	Star TV	Kanal D	TGRT
Haber	4	5	7	9	15
Sinema	30 (17 Yerli)	40 (18 Yerli)	23 (15 Yerli)	25 (8 Yerli)	18 (4 yerli)
Belgesel		1	1	1	12
Eğitim	1	-	-	1	-
Dizi	8 (3 yerli)	10 (1 Yerli)	16 (1 yerli)	12 (6yerli)	11 (2yerli)
Müzik	3	3	11	6	-
Çocuk	20	12	14	16	3
Genel eğlence	11	19	7	7	5
Yarışma	-	2	2	1	2
Spor	13	5	1	1	3
Dini	-	-	-	1	5
Erotik		3	2	-	-
Diğer	8	4	3	8	1

Kaynak: Milliyet Gazetesi, 16-24 Nisan 1994

Özel kanalların yurtdışından yayın yaptığı dönemde haber bültenleri dışında yerli yayınları yok gibidir.⁶⁹⁸ Program yapısında yabancı kaynakların ağırlıklı olarak yer

⁶⁹⁵ Balabanlar, 212.

⁶⁹⁶ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri,” 320.

⁶⁹⁷ Balabanlar, 218.

⁶⁹⁸ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri,” 322.

aldığı tablodan da görülmektedir. Bu durumun en önemli nedeni, yabancı kaynakların yerli kaynaklara göre daha ucuz olması ve program üretimi için gerekli altyapının henüz oluşmamasıdır.

Televizyonların kuruluş yıllarında Yeşilçam için üretim yapan sınırlı sayıda yapım şirketi bulunmaktadır. Kanalların magazin ve eğlence programlarını da bu yapım şirketleri üretmektedir. En popüler yerli program, ekonomik ve üretim altyapısı temelindeki sınırlılığı nedeni ile talkshowlardır.⁶⁹⁹ Tabloda genel eğlence kategorisi içinde bu tür programların sayıca çokluğu görülmektedir. Kuruluş yıllarında program kaynağı olarak yabancı kaynak kullanımı ağırlıkta iken ikinci sırada yerli dizi ve magazin programları ekranları doldurmaktadır. Kuruluşu ile birlikte yayın akışında yerli dizi ağırlıkta olan kanal ATV'dir. Çünkü diğerlerine göre daha geç kurulduğu için içerik sağlayan yapım şirketlerinin gelişimi daha ileri aşamada değildir. Kanal 6, kuruluş yıllarında yerli dizilere ağırlık vermiş, beş yarışma programı ile yayınını zenginleştirmiştir.⁷⁰⁰

DiMaggio ve Powell, örgütsel alanlarda örgütlerin hayat döngüsünün başlangıç aşamalarında firmaların yapılarında farklılıkların olduğuna; alan iyi yapılandığında ise homojenleşmeye doğru bir itişin başladığına dikkat çekmektedir. Özel televizyon kanalları ilk kurulduklarında bazı kanallar belirli bir hedef kitleye yönelik (Show TV genç kitleyi, TGRT, muhafazakar kitleyi hedeflemiş), bazıları şifreli (Cine 5) yayın yapma fikrinden yola çıkmış; fakat sonrasında hepsi de popüler kanal olarak popüler program türlerini tercih etmiş; geniş bir anonim kitleye seslenmiştir. Kuruluş yıllarında özel televizyon işletmelerinin arasında rekabetçi eşbiçimliliğe rastlanmaktadır. Hepsi de izlenme oranını genişletmenin ve reklam payını arttırmanın peşindedir.

⁶⁹⁹ Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 203.

⁷⁰⁰ Serim, 305; Çelenk, "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 189.

Kanallar Arasında Program ve Star Transferleri

Özel televizyon kanallarının arka arkaya kurulması sonrasında yüksek izlenme oranına ulaşmak ve reklam pastasından büyük pay almak için kanallar arasında dizi, magazin, haber programları ve bu yapımlar ile özdeşleşen ünlü yapımcılar transfer edilmiştir. Örneğin “Olacak O Kadar” Star 1, ATV ve Show TV’de yayınlanmıştır. “A Takımı” İnter Star ve ATV’de yayınlanırken; “Televole” Show TV’de, Kanal D’de ve İnterStar’da yayınlanmıştır. En popüler yarışma programlarından olan “Çarkıfelek”, Show TV’de, Kanal D’de ve son olarak Fox TV’de yayınlanmıştır. Dizilerin bir kısmı bu dönemde TRT’den transfer edilmektedir. Örneğin “Bizimkiler”, dizisi TRT ile 1989 yılında yayına başlamış, sonra Star TV ve Show TV’de (2002 yılına kadar) yayınlanmıştır. Ferhunde Hanımlar dizisi TRT ile yayınına başlamış ve sonrasında Star TV’ye transfer olmuştur.

1993-1994 yayın döneminde Brezilya dizileri tüm kanallarda ağırlıklı olarak yer almaktadır. Aynı yayın döneminde seyircinin gerek telefonla gerekse stüdyoda etkileşimli olarak katıldığı yarışma programları yapılmış; bu programlarda sponsorlarının ürünleri yarışmacılara dağıtılmıştır. Sponsor destekli yarışma programları neredeyse tüm ekranlarda yer almaktadır. Bu tür yarışma programların ratingi yüksek olduğu için rekabetçi eşbiçimlilik mekanizması sonucunda benzer adlarla diğer kanallarda yapılmaya başlanmıştır.

Aynı kanalda çalışan popüler sanatçı veya yapımcının birkaç programı birden yaptığı görülmektedir. Sanatçı hem dizide, hem magazin eğlence programında rol alırken; gazeteci- yapımcı elit bir grup çalışan, hem ana haber bültenini hem de haber-tartışma programını yapmaktadır.

1994-2008 döneminde özel televizyon kanallarının program yapısı incelendiğinde tüm kanallarda görülen uygulamaları ortak başlıklarda toplamak mümkündür. Kuruluş yıllarında kanalların popüler olarak kullandıkları formatlar, polisiye, mafya veya delikanlılık temalarını ele alan diziler, yarışma programları, eski yeşilçam filmleridir.⁷⁰¹ Haber, dizi, yarışma ve film türünden sonra Show TV’nin ilk 1993

⁷⁰¹ Şahin, 19.

yılında yayınlamaya başladığı reality show türü programların diğer kanallarda artması⁷⁰² (Sıcağı Sıcağına, Söz Fato'da, Kayıp Aranıyor, Yangın Var, Alo Polis, Mahkeme Kapısı gibi), program yapısı ile ilgili bir diğer ortak özelliktir. Kanallar arasında yüksek ratinglere ulaşan magazin eğlence programları, yerli diziler ve haber programları yüksek ücretlerle transfer edilmektedir. Transfer edilen magazin programlarının isminde eskisini çağrıştıracak şekilde küçük değişiklikler yer almaktadır. Yerli diziler prime-time zamanlarda yayınlanmaktadır.

3987 Sayılı Yasa, program yapılarında belirli oranlarda kültür, müzik ve eğitim yayını yapılmasını zorunlu tutmaktadır. Yasada reklam süreleri ve içeriği düzenlenmekte ve sınırlandırılmaktadır. Bu tür düzenlemeler; Yeni Kurumsal Teori'nin devlet müdahaleleri sonucu olan zorlayıcı eşbiçimliliğe neden olmaktadır. Fakat uygulamada yasa etrafından dolaşmış; bu tür yayınlar izlenme oranının en düşük olduğu saatlere çekilmiştir.

Dizilerde Ses Sanatçıları Kullanımı

1990'lı yılların ortalarında yerli dizilerde dönemin parlayan ses sanatçıları başrollerde yer almaktadır. Ses sanatçılarının oynadığı dizilerin isimleri sanatçının o dönemde popüler olan parçasının adı verilerek müzik piyasası ile yakınsama yoluna gidilmektedir. Ayrıca dizilerde yer alan sanatçılar, aynı kanala müzik eğlence programı yapmaktadır. Kanallar birbirinden dizi kapmanın yanında format da almaktadır. Ana haber bültenlerinde gazeteci, sanatçı veya manken olmak üzere farklı kariyerlerden gelen ama ünlü olan kişiler anchorman olarak görev yapmaktadır.

Seyirci İle Etkileşimli Programlar

Yarışma ve magazin programlarında ağırlıklı olarak yabancı format kullanılmaktadır. ABD kaynaklı yarışma programı formatları tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. Televizyon kanalları daima denenmiş ve kendini kanıtlamış

⁷⁰² Adaklı Aksop, 244.

formatları uygulamayı tercih etmekte böylece riske girmemektedir.⁷⁰³ Amerikan televizyonu, izleyicilerine bütünüyle eğlence malzemesi sunmayı amaç edinmiştir.⁷⁰⁴ İzleyiciyi eğlendirmede, hoş vakit geçirmede en önemli formatlardan biri yarışma programlarıdır.

2005-2006 yayın dönemi itibarıyla tüm kanallarda yer alan yarışma programları genel kültürü ölçmek ve ödüllendirmek yerine halktan yarışmacıların aktif olarak canlı yayında yeteneklerini sergilediği yarışma programlarına dönüşmüştür. Özel kanallar ile gelen yarışma türünde TRT dönemi yarışma programlarından farklı özellikler bulunmaktadır. Bu tür programlarda farklı olan özellikler, bilgiye dayalı soru sistemi yerine şansın, popüler kültür konuları ve şaşırtmacanın önplanda olması, ödüllerin miktarının yüksek olması, yarışmacı ve sunucunun odak noktası olması, yabancı patentli olmasıdır.⁷⁰⁵ Oliver'ın belirli kurumsallaşmış eylemlerin kullanım ve kabullerinde aşamalı bozulma anlamına gelen dağılma kavramını, bu tür program formatlarında görmek mümkündür. Yani daha önce kabul edilen eylem ve uygulamalar, zamanla yeniden üretilmemekte veya yapılmamaktadır.

Tablo 2.8'de 1991'den günümüze kadar geçen dönemde lider konumdaki televizyon kanallarındaki yarışma programlarının dökümü yer almaktadır. Yarışma programlarında başlangıçta şans ve bilgi faktörü eşit rol oynarken; sonraki formatlarda (Kim Gitsin, En Zayıf Halka gibi) hangi yarışmacının gideceğini diğer yarışmacılar karar vermektedir. Yine yurtdışı formatlı olan BBG gibi yarışma programlarında doğal ortamlarda toplu halde yaşayan yarışmacılar halka gözletilmekte ve giden yarışmacı seçtirilmektedir. Diğer bir tür olan Çöpçatanlık konulu yarışma formatında (Gelinim Olur Musun, Bir Prens Aranıyor gibi), uygun damat veya gelin adayları kişilere veya annelerine seçtirilmektedir. Son olarak (Pop Star, Türkstar, Star Avı, Oryantal Star gibi) performans ölçmeye yönelik yarışmalar ile hem jürinin, hem halkın oyları ile giden yarışmacı belirlenmektedir.

Yarışma programlarında artık GSM hatlarından seyircilerin mesaj göndermeleri sonucu yarışmacıların elenmesi ve izleyicinin (tüketicinin) doğrudan program

⁷⁰³ Şahin, 26.

⁷⁰⁴ Neil Postman, **Televizyon Öldüren Eğlence**, Çev. Osman Akınhay, (İstanbul: Ayrıntı, 1994), 99.

⁷⁰⁵ Adaklı Aksop, 247.

Tablo 2.8.**Yarışma Programlarının Dönüşümü**

KANAL	YIL	YARIŞMANIN ADI
Star TV	1992- 1993	Süper Turnike,
	1993- 1994	Benimle Oynar Mısın, Süper Turnike
	1995- 1996	Süper Turnike
	1996- 1997	Görevimiz Tehlike
	2000- 2001	Kim Gitsin
	2002- 2003	Pasaparola, BBG Evi
	2003- 2004	Biri Bizi Gözetliyor
	2004- 2005	Kazanmalı, Pasaparola,
	2005- 2006	Pop Star
	2007- 2008	Popstaralaturka, Rus Ruleti
	2008-2009	Rap Star, Yemeğe Bizdeyiz, Yabancı Gelin, Kim 1 Milyon İster
Show TV	1991- 1992	Çarkıfelek, Saklambaç
	1992- 1993	Evcilik Oyunu, Çarkıfelek, Süper Aile
	1993- 1994	Saklambaç, Süper Aile
	1994- 1995	Çarkıfelek
	1995- 1996	Karar Sizin,
	2000- 2001	Kim 500 Milyar İster
	2001- 2002	BBG Evi, Kim 500 Milyar İster, En Zayıf Halka
	2002- 2003	Karar Anı
	2003- 2004	Ben Evleniyorum, Dokun Bana
	2004- 2005	Gelinim Olur Musun, Bir Prens Aranıyor,
	2006- 2007	Aşk Olsun, Gol Show, Fear Factor, Bak Kim Dans Ediyor, Okullar Yarışıyor, Survivor, Şarkı Söylemek Lazım, Var Mısın Yok Musun
ATV	2008-2009	Var Mısın Yok Musun, Yemekteyiz, Wipe Out, İlle De Roman Olsun, Durma Danset, Söyle Söyleyebilirsen
	1995- 1996	İner Misin Çıkar Mısın,
	1997- 1998	İner Misin Çıkar Mısın, Barış Manco İle 7'den 70'e, Bay Turnike
	1998- 1999	Seç bakalım
	2000- 2001	Aslan Payı, Ağırhıncı Altın,
	2003- 2004	Patron Kim
	2004- 2005	İş Arıyorum, Ünlüler Çiftliği, Bizim Evde Neler Oluyor
	2005- 2006	Ya Şundadır Ya Bunda, Var Mısın İddiaya, Star Avı, Oryantal Star,
	2006-2007	Milyoner
	2007-2008	Şans Yolu
Kanal D	2008-2009	Ahmet Çakar'la Zor Karar, İşte Bu Benim Şovum, Maceraya Takıl, Komşu Komşu
	1993- 1994	Şansını Dene
	1997- 1998	Çarkıfelek
	1998- 1999	Çarkıfelek
	1999- 2000	Çarkıfelek, Aileler Yarışıyor
	2000- 2001	102 Milyon
	2002- 2003	Şansa Dansa, Koltuk, Çarkıfelek, Kim 500 Milyar İster, Maksimum Risk, Popstar, Türk Star,
	2003- 2004	Popstar, Türk Star, Bir Yıldız Doğuyor, İnsan Sarrafı, Kim 500 Milyar İster
	2004- 2005	Size Anne Diyebilir Miyim, Sahte Gelin, Gönüllerde İkinci Bahar, Çırac, Büyük Macera
	2005- 2006	Benimle Dans Eder Misin
	2007-2008	Düello
Fox TV	2007-2008	Çarkıfelek, Anlat Bakalım, Ahmet Çakar'la Şansa Bak, Teklif Var Israr Yok
	2008-2009	Çarkıfelek, Mehmet Ali Erbil'le 50 Sarışın, Fort Boyard, Roman Star

Kaynak: Serim,243-337, www.kanald.com.tr, www.showtv.com.tr, www.atv.com.tr, www.startv.com.tr, www.stv.com.tr, www.fox.com.tr; www.medyakafe.com.tr, www.medyatava.com.tr, www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com; www.dizifilm.com, www.diziler.com, www.yayinakisi.com,

içeriğine müdahalesi sağlanmaktadır. Ayrıca GSM hatlarından gönderilen mesajlardan kanal büyük miktarda gelir elde etmektedir. Bu yarışmalar başlangıçta pop, daha sonra halk müziği, dans, drama yeteneği gibi farklı kategorilerde yetenekleri, canlı yayında gösterilen performansları ölçmektedir.

Tablo 2.8’de yer alan yarışmalarda ev, araba, yüksek miktarlarda para ödülü gibi herkesin ilgi duyacağı ödüller verilmesi nedeni ile kanallar için büyük maliyetler oluşturmaktadır. Fakat liderliğe oynayan kanal bu tür maliyetleri göze almaktadır. Kanallar arasında rekabetin tek hedefi ratingde ilk sırada olmaktır. Rakip kanalların program yapıları sürekli incelenmekte ve buna göre kanallar tedbir almaktadır. Yani ekranların arkasında büyük bir strateji savaşı verilmektedir.⁷⁰⁶

Kanalların yarışma programlarının isimleri ve yayınlanış yılları incelendiğinde aynı programın aynı adla veya küçük değişimler yaparak birkaç kanal tarafından yayınlandığı görülmektedir. Kanallar diğer kanallardaki ratingi yükselen programın benzerini aynı yayın döneminde yayınlamaktadır. Bu durum kanalların program yapılarında rekabetçi eşbiçimlilik olduğunu göstermektedir.

Program Yapısında Yerli Yapımlar Ağırlıklı Olarak Yer Alır

2000’li yıllarda genel olarak yayın akışlarında dizilerde yerli yapım, filmlerde yabancı orijin ağırlıktadır. Haber programları ve magazin programlarının adında çoğunlukla starlarının adı yer almaktadır. “İbo Show, Savaş Ay’la Muhabir, Teksoy Görevde ve İnci Ertuğrul Sizin Sesiniz” gibi pek çok program bu duruma örnektir. Programda starın isminin kullanılması; programı pazarlamada kullanılan yaygın bir stratejiye dönüşmüştür. Ses sanatçılarının dizilerde kullanıldığı, benzer içerikte onlarca dizi, kanallar için yapım şirketlerince üretilmektedir. Kanallar, yayın politikasına uygun olarak kendi starlarını oluşturmaya başlamıştır. Belirli oyuncular, ses sanatçıları ve haber programı yapımcıları yalnızca o kanal için çalışmaktadır.

Tablo 2.9.’da lider konumdaki kanalların 16.04.2007-22.04.2007 tarihleri arasında programlarının sayısal dağılımı yer almaktadır. Yayın akışlarından yola çıkılarak

⁷⁰⁶ Şahin, 27.

yapılan tabloda reklam kuşakları ve kanal iç tanıtımları yer almamaktadır. ATV dizilerinin 14'ü yeni bölüm, diğerleri tekrardır. Show TV'nin 8 dizisi yeni bölüm, gerisi tekrarlardan oluşmaktadır. İki kanalın program yapısında eğlence ve yarışma türleri ağırlıktadır. Star TV'nin 8 dizisi yeni bölümleriyle yayınlanmaktadır; diğerleri tekrar bölümlerdir. Kanal D'nin dizilerinden 7 tanesi yeni bölümleriyle ekrandadır. Fox TV, 4 yeni dizi yayınlamaktadır. Samanyolu TV'nin 6 tane yeni dizisi bulunmakta; gerisi tekrarlardan oluşmaktadır. ATV, Show TV, Star TV ve Kanal D'nin toplam yapımları içinde diziler ağırlıktadır. Dizilerden sonra sırasıyla genel eğlence programları (kadın, magazin, moda, yaşam alt kategorilerindeki programlar), sinema ve haber programları yer almaktadır. Dizilerde çoğunluk yerli yapım iken; sinemalarda yarı yarıya yabancı kaynaklıdır.

Tablo 2.9

16- 22.04.2007 Tarihlerinde Televizyon Programı Türleri

Program/ kanal	ATV	Show TV	Star TV	Kanal D	Samanyolu	Fox TV
Haber	6	5	5	6	5	4
Sinema	4 (2yerli)	13 (8 yerli)	5	7 (1 yerli)	14	4 (2 yerli)
Belgesel	-	-	1	1	5	-
Eğitim	-	-	-	2	-	-
Dizi	18	15 (2 yabancı)	16	16 (2 yabancı)	6	9 (2 yabancı)
Müzik, talk şov	1	1	-		-	
Çocuk	2	1	4	4	5	9
Genel eğlence	9	10	4	8	2	17
Yarışma	-	5	1	-	-	2
Spor	1	1	1	2	-	2
Dini	-	-	1	-	2	-
Toplam	42	54	38	46	39	47

Kaynak: www.kanald.com.tr, www.showtv.com.tr, www.atv.com.tr, www.startv.com.tr, www.stv.com.tr, www.medyakafe.com.tr, www.medyatava.com.tr, www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com, www.dizifilm.com, www.diziler.com, www.yayinakisi.com, www.fox.com.tr, www.biyografi.net

Son dönemde program türlerinden müzik ve çocuk programlarında azalış olmaktadır. Örneğin ATV'de çocuk programı olarak hafta sonu çizgi filmler ve çocuklara yönelik 2 adet yerli dizi bulunmaktadır. Show TV'nin çocuklara yönelik olarak hafta içi yayını yoktur. Kanal D, çocuklara yönelik olarak çizgi film yayınlamaktadır. Fox

TV, çocuklara yönelik olarak hafta sonu çizgi diziler ve yerli dizi yayınlamaktadır. Samanyolu TV çocuklara yönelik olarak hafta içi her gün çizgi film verirken; diğer kanallar sadece hafta sonu çizgi film yayınlamaktadır. Hafta içinde çocuklara yönelik neredeyse hiç yayın yoktur. Bu durumun en önemli nedeni çocuklara yönelik tematik kanalların sayısında artış olmasıdır; bu nedenle bu tür yayınlara olan reklam talebi tematik kanallara kaymaktadır.

TRT, özel televizyon kanallarının kurulması ile kendini bir rekabet ortamında bulmuştur. 1992 yılı başında kabarelere koyduğu ambargoyu kaldırmış; prime time zaman diliminde en popüler programları koyarak özel kanallar ile bir yarışın içine girmiştir. 1991 ve 1992 yılları TRT'nin mali krize girdiği, reklam gelirlerinin eridiği ve bu nedenle sponsor programlara ağırlık verdiği dönemdir.⁷⁰⁷ Benzer bir şekilde BBC; ITV ile girdiği rekabetin sonucu olarak izleyici kaybetmeye başlamış ve bu nedenle eski ağırbaşlı, ciddi içerikli programlarının yerini daha hafif, eğlenceye yönelik programlar almıştır. Bu durum İngiliz halkının daha hafif içerikli melodram, oyun ve dizileri tercih ettiğini göstermektedir.⁷⁰⁸ Tüm dünyada eğlence, drama, yarışma ve spor programlarına büyük bir ilgi vardır. Japonya'da da en çok izlenen programların başında drama, haber, spor ve şov programları gelmektedir.⁷⁰⁹

Blumler, karma bir televizyon sisteminde üç tür baskıyı tanımlamaktadır. Birincisi bu televizyonları yönetenlerin ortak bir profesyonel kültürü benimsemiş olmalarıdır. Aynı profesyonel derneklere üyedirler, aynı ekonomik haberleri okumaktadırlar. İkincisi özel televizyonlarla rekabet ve izleyici oranını düşürmeme çabası kamusal televizyonları seks, şiddet ve skandal içeren program ve haberlere yöneltmiştir. Üçüncüsü de giderek azalan kamusal destek fonlarının bazı olumsuzluklara neden olmasıdır. Nitelikli yayınları finanse edemeyen kamusal kanallar, dışardan ucuz programlar almaya yönelmektedir.⁷¹⁰

2000'li yıllara gelindiğinde profesyonel elitler aracılığı ile televizyon işletmelerinin işleyiş süreçleri standartlarını bulmaktadır. Alanda sahiplik yapısı aşağı yukarı

⁷⁰⁷ Kejanlıoğlu, Türkiye'de Medyanın Dönüşümü, 379.

⁷⁰⁸ Tekinalp, 150.

⁷⁰⁹ Tekinalp, 185.

⁷¹⁰ Tekinalp, 150.

şekillenmiş durumdadır. Örgütsel alanda büyük medya grupları ve irili ufaklı çevrede konumlanmış işletmeler bulunmaktadır. Büyük medya grupları pahalı yatırımları ile yayın akışını zenginleştirirken; çevrede konumlanmış bulunan televizyon işletmeleri yabancı diziler ve çoğunluğu yerli yapım olan eğlence, magazin ve haber programlarını yayın akışlarında arz etmektedir.

Türk televizyon program yapısında yeni türler üretilmemektedir. Televizyon zaten popülerliğini kanıtlamış türleri radyo ve sinemadan ödünç almıştır. Yeni olan bu türlerin formatlarında yaşanan çeşitliliklerdir. 4-5 yılda bir değişen yeni formatlar bulunmaktadır. ABD şebeke yayıncılığında yaygın olan, 1980'lerde Avrupa'da görülen ve Türkiye'de 1990'larda yaygınlaşan reality, talk, game, chat showlar, haber-magazin, paparazziler ve eğlencenin baskın olduğu bilgi-eğlence (infotainment) türü programlar eski türlerin yeni formatları olarak yayın akışlarını doldurmaktadır.⁷¹¹

Türk özel televizyonlarında program tür ve içeriklerinde kurumsal değişim daha çok mikro ve alt örgütsel seviyeden makro toplumsal seviyeye doğru ilerlemektedir. Dizi, yarışma veya haber formatındaki bir değişim; sponsorları, reklam vereni ve izleyicinin televizyon örgütü ile olan etkileşimini değiştirmektedir. Örneğin Anadolu dizileri; dizi turizmi olgusunu doğurmuştur. Son zamanlardaki performansı ölçmeye yönelik yarışmalar, halkı yarışmanın sonucunu etkilemeye yöneltmiştir. İzleyici (halk) canlı yayında veya mesajları ile doğrudan program içeriğine dahil olmuştur.

2.2.2.2. Yayın Akışı Düzenlemelerinde Dönüşüm

Bir televizyonda programların zaman dilimi esasına göre düzenlenmesi yayın akışını oluşturmaktadır. Hangi programın yayınlanacağına karar vermek kadar önemli bir unsur da ne zaman yayınlanacağına karar vermektir. Yayın akışında hedef izleyiciye göre yayın dağılımının ayarlanması, yayıncılık yeteneği ile ilgilidir. Yayıncının program stratejilerini iyi bilmesi gerekmektedir.

⁷¹¹ Adaklı Aksop, 238-239.

Yayın akışları, programlara tema belirleme, anlatılacak hikayelere karar verme gibi içine alma, vazgeçme ve dışarıda bırakmaya dair bir müzakerenin konusudur.⁷¹² Yayın akışı oluşturulurken programlar belli kriterler aracılığı ile bir araraya getirilmektedir. Ellis'e göre yayın akışını oluşturmada etkili olan faktörler dört grupta toplanmaktadır. İlk faktör gündelik yaşama dair varsayımlardır. Örneğin okul saati, çalışma saati, yemek saati, ailenin bir arada olması, dağılması, çocuklar için uyku saatinin ne olacağına ilişkin kabullere uygun programlar yerleştirilmektedir. İkinci faktör mevsimler, önemli olaylar ve özel günlerin yıllık akışıdır. Güz sezonu eylül ile başlamaktadır, bahar sezonu yılbaşından sonra başlamaktadır ve kutlamalar ile doludur. Önemli spor etkinlikleri ve Eurovision şarkı yarışması vardır. Üçüncü faktör düzenleyici otoritenin veya basit alışkanlıkların gerektirdiği geleneksel yerleştirmelerdir. Dördüncü faktör rekabetin neyi gerektirip, neyi gerektirmeyeceğine dair varsayımlardır.⁷¹³

Head, Ellis'le ortak bazı noktalar tespit etmekle birlikte yayın akışı oluşturmada daha genel programlama stratejilerini tespit etmiştir. Bu stratejiler; uygunluk, alışkın olunan düzen, izleyicideki dalgalanmayı kontrol etmek, program kaynaklarını korumak, geniş bir cazibe ve ilgi çekicilik sağlamak olarak sıralanmaktadır. Programlar günün çeşitli bölümlerinde insanların ne yaptığına uygun olarak sunulmaktadır. Sabah kalkış, hazırlık yapmak, işe gitmek, ev kadınlarının sabah yapacakları ev işleri, öğle yemeği, çocukların okuldan sonra eve dönüşü, ev aktivitelerinin artması, prime time süresince rahatlatma, prime time'ın sonuna doğru yetişkinlere daha çok zamanın kalmasına göre yayın akışı düzenlenmektedir. Uygunluk stratejisi cumartesi ve pazara göre aktivitelerin değişmesini gerektirmektedir.⁷¹⁴

Özel televizyon kanallarının kuruluş yıllarında yayın akışı oluşturmada stratejik bir gelecek veya üretim planından çok her yeni günün getirdiği koşullara bir uyarlama

⁷¹² Çelenk. "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme," 100.

⁷¹³ John Ellis, "Scheduling: The Last Creative Act In Television," **Media, Culture And Society**, Vol 22, Sage: London, (2000): 26.

⁷¹⁴ Sydney W Head, "A Framework For Programming Strategies," **Broadcast Cable Programming Strategies And Practices**, Ed. Susan Tyler Eastman, Sydney W. Head ve Lewis Klein, 3 th Edition, (Belmont California: Wadsworth Publishing Company, 1989), 10-21.

çabası vardır. Yasal olmayan bir ortamda yayın yapmaları nedeniyle bağımsız yapım şirketleri ile uzun vadeli anlaşmalar yapamamaktadır ve yerel içerik sağlamada sınırlanmaktadır.⁷¹⁵

Ek 19’da lider konumdaki özel televizyon kanallarının 18 Nisan 1994’deki yayın akışları incelenmiştir. Yayın akışının zaman dilimleri bakımından kanallar arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Star TV ve TGRT, 24 saat yayın yaparken diğer kanallarda yayın süresi daha kısadır. TGRT hariç tüm kanallarda sabah kuşağında çocuk programları yayınlanmaktadır. Bu dönemde hemen tüm kanallarda yabancı dizi ve sinemalar ağırlıklı yer almaktadır. Prime time kuşakta yabancı dizi ve sinemalar; gece yarısından sonra bazı kanallarda erotik yayınlar geniş zaman aralığında yer almaktadır. TGRT’nin yayınları içinde ise dini yayın ve belgeseller yoğunudur. Show TV’nin kuruluş yıllarında haber bültenleri 6 dakika ile sınırlıdır. Haber spikerinin yer almadığı haber sunuşunda kısa ve çarpıcı görüntülerin seslendirildiği farklı bir habercilik anlayışı egemendir. Sonraki yıllarda rakip kanalların haber bültenlerinin izlenme oranlarının yüksekliği kanalın haber bülteni tarzını değiştirmesine ve sunuculu ve yayın süresi daha uzun haber bültenlerine geçmesine neden olmuştur.⁷¹⁶

Yayın Akışında Rekabetçi Eşbiçimlilik

Ek 20’de 16 Nisan 2007 tarihinde lider konumdaki özel televizyon kanallarının yayın akışları incelenmiş ve yayın akışının düzenlenmesinde program stratejilerinin uygulandığı ve sonucunda normatif eş biçimliliğe yol açtığı görülmektedir. Ulusal televizyon kanalları yayın akışlarını oluştururken birbirlerini dikkate almakta ve çoğu kez aynı zaman aralığında benzer programlar ekrana gelmektedir.⁷¹⁷ Bu da yayın akışında rekabetçi eşbiçimliliğe neden olmaktadır. Normatif eşbiçimlilik ve rekabetçi eşbiçimlilik yayın akışı düzenlemelerinde birlikte etkili olmaktadır.

⁷¹⁵ Çelenk, “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” 183.

⁷¹⁶ Balabanlar, 212.

⁷¹⁷ Çelenk, “Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri,” 330.

Yayın akışının biçimlenişi, toplumun eğitim, kültür ve demografik özelliklerini dikkate alan bir katmanlaşmayı yansıtmaktadır.⁷¹⁸ Yayın akışı izleyiciye ve zaman dilimlerine göre farklılaşmaya dayanmaktadır. Programcı, günün her parçasındaki izleyicinin kim olduğunu dikkate almalıdır. Ek 20’de yer alan lider konumdaki televizyon kanallarının 16.04.2007 tarihindeki yayın akışlarında sabah çocukların uyandığı saatlerde çizgi film ve çocuklara yönelik diziler; 12:00, 19:00 ve 00:00 saatlerinde haber bültenleri; gündüz kuşağında kadın programları ve yerli dizilerin eski bölümlerinin tekrarları; prime time kuşakta arka arkaya iki yerli dizinin yeni bölümlerinin yer aldığı tespit edilmiştir.

Mevsimler, özel gün ve olayların yayın akışı düzenlemelerinde etkili olduğu görülmektedir. Örneğin Ramazan ayı tüm kanallarda ayrı bir yayın akışı profilini ortaya koymalarını gerektirmektedir. Seçim dönemi, tüm kanalların özel ekipler ile seçim bölgelerinden canlı yayın yapması, liderlerin takip edilmesi yayın akışında değişiklik yapılmasını gerektirmektedir.

Uygunluk stratejisi; pazartesten cumaya kadar her günün alışkın olunan formatta planlanması demektir. Özel televizyon kanalların yayın akışlarında hemen tüm kanalların hafta içi ve hafta sonu olmak üzere iki farklı programlama yaptıkları görülmektedir. Hafta içinde her gün bir kanalın yayın akışında neredeyse aynı dakikalarda aynı programlar yer almaktadır. Cumartesi ve pazar günleri gündüz kuşağında magazin programları; prime time kuşakta da sinema ağırlıklı olarak yayınlanmaktadır.

İzleyici dalgalanmasının kontrol edilmesi stratejisi ile bir program bitip diğeri başlayınca programcı seyircinin akışını seyretmeli ve akışın kendi kanalına doğru olmasını sağlamalıdır. Programcı sadık izleyicisini elinde tutmak için çabalamaktadır. Kanallar, izleyiciyi sürekli tutmak yerine gittiklerinde tekrar kendi kanallarına gelmesini istemektedir.

⁷¹⁸ Çelenk, “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” 102.

Program kaynaklarının korunması stratejisi ile televizyonun aşırı program tüketimine karşı programcılığının her alan ve aşamasında tutumlu olunmasını önermektedir. 24 saat yayın yapmak ve onlarca kanalın varlığı program tüketimini aşırı boyutlara vardırılmaktadır. Bu nedenle kanallar daha önce yayınladıkları programları tekrar tekrar yayınlamaktadırlar. Türk televizyon kanallarının haftalık yayın akışlarında önceden yayınladıkları dizilerin tekrarlarını prime time dışında çok yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir.

İlgi çekicilikte yaygınlık stratejisi ile televizyonların yatırdıkları yüksek miktarlardaki sermayeyi ve masraflarını en geniş oranda izleyicinin ilgisini çektiklerinde telafi edeceklerini ifade etmektedir. Bu strateji ile toplam izlenme oranını tüm gün en yüksek oranda tutma hedefi yerine tek tek programlar ile yüksek izlenme oranlarının hedeflenmesi gereğini vurgulamaktadır.⁷¹⁹ Show TV Genel Müdürü Saner Ayar, Türkiye'nin 2010'lu yıllarda dijital yayıncılığa geçeceğini, bundan sonra kanalların münferit öneminin kalmayacağını, programların ön plana çıkacağını yani programların marka haline geleceğini söylemektedir.⁷²⁰

Televizyon kanallarında program planlaması yapılırken hangi saatin daha çok izlendiği kadar önemli olan bir diğer unsur da hangi günlerde izlenme oranının yüksek olduğudur. Örneğin Amerika'da cuma ve cumartesi ölü akşam olarak bilinmektedir. Bu günlerde izleyici oranı en alt seviyededir. O yüzden perşembe akşamları başta film yapımcıları olmak üzere reklam verenlerin gözdesidir.⁷²¹

Ellis'e göre her yayın akışı bir rekabet ve belirsizlik atmosferinde kararlaştırılmış seçeneklerin bir sonucudur. Her yayın akışı çok sayıda tarafı olan bir saldırı altındadır. Televizyonların yayın akışını biçimlendirirken dikkate aldıkları rakiplerini de sınıflandırmak mümkündür. Bunlar, doğrudan rekabetçi kanallar, yeni ortaya çıkmakta olan rakipler, azınlık kanalları, televizyon genel evrenidir.⁷²² Örneğin Türkiye'de ATV, Kanal D, Show TV, Star TV ve Fox TV doğrudan birbirini rakip kabul etmekte ve yayın akışlarını birbirlerine göre ayarlamaktadır. Yeni ortaya çıkan

⁷¹⁹ Head, 16.

⁷²⁰ "Televizyon", **MediaCat**, Ekim 2005, 82.

⁷²¹ Özge Yılmaz, "Live From NY", **MediaCat**, Mayıs 2006, 48.

⁷²² Ellis, 34.

kanallar tematik kanallar, diğer popüler yerel kanallar ve uydu ve dijital platformlardan yayın yapan yabancı kanallardır ve bu kanallar lider kanalların yayın akışlarını belirlemede çok etkili değildir.

Televizyon kanalları birbiriyle rekabet için iki farklı yol tutmaktadır. Bunlardan ilki, kanalların popüler olan programları birbirinden kopyalamak, birbirinin benzerlerini üretmek ve sonucunda giderek benzeşmektir. İkinci yol, daha riskli, yenilikçi olup, seyircinin ilgisini çekebilecek yeni formatları, türleri, programları yapmak ve denemektir. Türkiye’de çoğunlukla ilk yol tutulmuştur. Televole, Esas Televole, Öz Televole; Sabah Şekeri, Öz Sabah Şekeri gibi kopya programlar üretilmektedir. Bunda temel neden, televizyon yapımlarının riske giremeyecek kadar pahalı olmasıdır.⁷²³

Yayıncılar; izlenme oranları, izleyici profili, tercih edilen türler gibi istatistiksel bilgileri sürekli müzakere etmekte ve yayın akışlarını düzenlemektedir. Örneğin 02.02.2009 tarihinde en yüksek rating alan programlarda ilk dörtde diziler yer almakta; sonraki üç programda ana haber bültenleri yer almaktadır.⁷²⁴ Kanal D Genel Müdürü Murat Saygı Türkiye’de şu an dizi ağırlıklı bir lojistik yapının olduğunu söylemektedir.⁷²⁵ KanalTürk Genel Müdürü Kerimcan Kamal dizilerin en fazla izlenen programlar olmasına rağmen kaliteye yatırım yapılmadığını ifade etmektedir. 15 tane dizi çekildiğini ama sadece 5’inin beğenildiğini gerisinin çöpe atıldığını söylemektedir.⁷²⁶

Televizyonlar, programlarını hedef kitlesine göre konumlandırmaktadır. Bunu yaparken de niş pazarlara yönelmeye başlamıştır. Örneğin Genç TV, Flash TV genç nüfusu hedeflemiş; Show TV erkek nüfusu; ATV kadın nüfusu; Mesaj TV ve Selam TV muhafazakar nüfusu niş pazar olarak hedeflemektedir.

Televizyonların program stratejilerinde maliyet liderliği stratejisini uyguladıkları söylenemez. Öyle olsaydı en ucuz programlar olan haber, tartışma programları tüm

⁷²³ Mutlu, **Televizyon ve Toplum**, 159.

⁷²⁴ <http://www.medyakafe.com/rating.php>, Erişim Tarihi: 04.02.2009

⁷²⁵ “Televizyon”, **MediaCat**, Ekim 2005, 80.

⁷²⁶ “Televizyon”, **MediaCat**, Ekim 2005, 81.

kanalları doldururdu. Fakat üründe farklılaşma stratejisini uygulamaya çalıştıkları söylemek mümkündür. Örneğin aynı format olsa da yeteneğe bağlı yarışma programları değişik konularda olmak üzere neredeyse tüm kanallarda yer almaktadır. Farklılaşma stratejisi daha çok haber programları ile uygulanmaktadır. Hemen her kanalı temsil eden bir haber anchorman'ı vardır. Ali Kırca ile ATV Haber gibi.

2.2.3. ÖRGÜT YAPISI BAKIMINDAN ÖRGÜTSEL ALANIN DÖNÜŞÜMÜ

Özel televizyon işletmeleri kuruluş yıllarında uydu aracılığı ile yayın yaptığından kalabalık bir kadroya sahip değildir. Yayınlarını yurtdışından yapan ilk özel televizyon kanalları, belirli bir dönem süresince program üretimine yönelik hiçbir faaliyette bulunamamıştır.⁷²⁷ Fonksiyon temelli bir yapılanma içinde; haber, yayın, program, idari ve teknik ekibe sahiptirler. Elemanlarını TRT'den transfer etme yoluyla temin etmişlerdir. Bu da Kraatz ve Moore'ın "yönetimsel yer değiştirme" faktörünün örgüt ve örgütsel alan düzeyinde işleyen düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumsal unsurların yerleşmesinde ve değişimindeki rolünün, Türk özel televizyon işletmelerinde de olduğunu göstermektedir.

Özel Televizyon İşletmelerine TRT'den İnsan Kaynakları Transferleri

Özel televizyon işletmelerinin kuruluş aşamasında görev alan yönetici ve çalışanların hemen hepsi TRT'de çalışmakta olan veya emekli olan insanlardan oluşturulmuştur. Aynı kişiler farklı kanalların açılmasında görev almış; yüksek ücretlerle kanallar arasında transfer olmuştur. Magic Box yetkilileri, Türkiye'de televizyon yayını yapan başka bir kuruluş olmadığı için TRT'den eleman transferi yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. Bu elemanlara TRT'nin verdiği ücretin iki-üç misli teklif götürmüşlerdir.⁷²⁸

Star TV'nin yönetim kadrosu TRT çalışanlarından oluşturulmuştur. Magic Box Yönetim Kurulu Başkanı Tunca Toskay, TRT eski genel müdürlerindendir. Star 1'in Genel Müdürü TRT TV Dairesi eski başkanı M. Turan Köprülü; eski TRT'cilerden

⁷²⁷ Çelenk, "Türkiye'de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri," 320.

⁷²⁸ Balabanlar, 208.

Adem Gürses, Ekrem Çatay, Vural Tekeli Star1'in teknik ve prodüksiyon yönetimini oluşturmaktadır. Star1, TRT'nin yetiştirdiği prodüktör, yönetmen, spiker, muhabir, kameraman, ışıkçı, montajcı gibi teknik elemanları yüksek ücretlerle transfer etmiştir.

Teleon'un müdürü TRT prodüktörlerinden Serpil Akıllıoğlu'dur. Show TV Genel Müdürü bir TRT'ci olan Nuri Çolakoğlu, yardımcısı Faruk Bayhan, Namık Kasapoğlu, İlker Yasin'dir.⁷²⁹ Kanal 6, kurulduktan sonra eski TRT'cilerden ve Star1 program ve teknik bölümlerinden transferler yapmıştır. Mehmet Turan Köprülü, Adem Gürses, Ekrem Çatay olmak üzere 50'den fazla Star1 çalışanı Kanal 6'da görev almıştır.⁷³⁰ HBB'nin Genel Müdürü, Adem Gürses, Haber Sorumlusu Esen Ünür, Program Sorumlusu Uğur Erkir, Ankara Bürosu Sorumlusu Ertan Karasu, Haber Spikeri Zafer Kiraz, Nermin Tuğuşlu, Anons Spikeri Jülide Kiraz; TRT'den transfer edilmişlerdir. TGRT Danışma Kurulu Başkanı eski bir TRT Genel Müdürü olan Nevzat Yalçıntaş'tır.

Özel Televizyon İşletmeleri Arasında Eleman Transferleri

Büyük grupların yaşadığı bir diğer rekabet de profesyonel televizyon programcılarının yüksek ücretlerle transferi konusunda olmuştur. 2000-2001 yayın döneminde Star Haber Genel Koordinatörlüğüne Uğur Dünder getirilmiştir. Dünder ve ekibinin ayrılmasından 3 gün sonra Ali Kırca ATV'deki çalışanları ile Star TV'de göreve başlamıştır. Ali Kırca daha sonra tekrar ATV'de işe başlamıştır. Ali Kırca'nın ayrılmasından sonra Reha Muhtar, Star'da çalışmaya başlamıştır.⁷³¹ Ali Kırca'nın kanallar arasındaki hareketi daha sonraki yıllarda sürecektir ve 2001 yılında, Star Televizyonu'nda görev alacak, sonrasında tekrar ATV ve son olarak Show TV'ye transfer olacaktır.

Efe Özbilgin; Show TV, Doğan Medya Grubu, Kanal D ve Bravo TV gibi medya organlarında yöneticilik görevi üstlenmiştir. Dijital TV ve CNN Türk'ün

⁷²⁹ Serim, 275.

⁷³⁰ Serim, 296.

⁷³¹ Serim, 63-64; "İnterStardan Toplu İstifalar",

<http://www.bianet.org/bianet/kategori/bianet/1336/inter-stardan-toplu-istifalar>, Erişim Tarihi: 25.06.08

kuruluşunda da görev almıştır.⁷³² Ali Kırca, Reha Muhtar, Uğur Dündar, Mehmet Ali Birand, Adem Gürses, Nuri Çolakoğlu gibi yönetici ve profesyonel programcılar kanallar arasında gidip gelmektedir. Örneğin Show TV'nin Genel Müdürü eski bir TRT'ci olan Nuri Çolakoğlu⁷³³ daha sonra Cine 5'in ve NTV'nin kuruculuğunu yapacaktır. Çolakoğlu 2001 yılında CNN Türk'e geçecektir.⁷³⁴ Daha sonraki dönemlerde de bu kişiler kanalların yönetim kadrolarını doldurmaktadır. Bu durum kanalların neden yayın akışından örgüt yapılanmasına değin benzerlikler gösterdiğini (normatif eş biçimlilik) açıklamaktadır.

Fonksiyonel Temelli Örgüt Yapıları

Yeni Kurumsal Teori örgütlerin kurumsallaşmasında efsanelere büyük önem vermektedir. Örgüt yapısının oluşturulmasında meslekler, programlar ve teknolojiler, yüksek düzeyde kurumsallaşmış efsaneler olarak işlev görmektedir. Örgütlenmenin imalat, reklam, muhasebe gibi işlevlerinin sınıflandırılması, önceden yapılmış olan birer kurumdur. Türkiye'deki özel televizyon işletmeleri örgüt yapılarında işlevsel bölümlendirme yapılmaktadır. Bölümler pek çok televizyonun örgüt yapısında aynı terimle adlandırılmaktadır. Tüm televizyon örgüt yapılarında efsaneler olarak inşa edilen “program”, “yayın”, “teknik” ve “haber” birimleri mevcuttur.

2000'li yıllara gelindiğinde merkezde konumlanan büyük gruplar dikey ve yatay tekeller oluşturarak bünyelerinde pek çok sayıda medya alanından ve medya dışından olmak üzere firmayı barındırmaktadır. Televizyon işletmeleri grup bünyesinde bulunan medya firmaları ile ortak yönetim çatısı altında konumlandırılmaktadır. Televizyon işletmeleri örgüt yapısında ilk dönüşümler bu aşamada yaşanmaktadır. Televizyon işletmeleri de diğer medya işletmeleri ile olan etkileşimleri içinde yeniden yapılandırılmaktadır.

Televizyonların da diğer ticari işletmeler gibi görülmesi örgüt yapısının dönüşüm sürecinde önemli olmuştur. Medya grupları bünyesinde destek faaliyetler üst

⁷³² Adaklı, Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri, 285.

⁷³³ Balabanlar, 211.

⁷³⁴ <http://www.kimkimdir.gen.tr/kimkimdir.php?id=1221>, Erişim Tarihi: 16.02.2009

birimlerde yapılandırılmaktadır. İşletme, teknik işler, reklam, halkla ilişkiler ve insan kaynakları işlevleri matris bir yapı içinde tüm medya organlarına hizmet vermektedir.

İnsan Kaynakları Kariyer Yapısında Dönüşüm

21. yüzyılda televizyon işletmesinde kariyer sistemi; örgüt yapısında küçülme, yeniden yapılanma ve dış kaynak kullanımı nedeni ile sınırsız olmuştur. Sınırsız kariyer; işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı durumu ifade etmektedir. Bu kariyer sisteminde değişik işverenler arasında hareketlilik yoğundur, hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yolları ortadan kalkmaktadır ve örgütler üstü bilgi ve beceri gerektirmektedir.⁷³⁵ Sınırsız kariyer; insanlar yetenek ve pazar nişlerini geliştirdiğinde ve projeler için firmalar arasında hareket ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, önceki performanslarından ve mesleki ilişki şebekesinden kaynaklanan fırsatlar yaratmaktadır.⁷³⁶

Sınırsız kariyerde “kişisel bilgi” ve “endüstriyel bilgi” etkileşim halindedir. Endüstriyel bilgi; ilke olarak kişinin içine girdiği kariyer sisteminin türünün ne olduğunun bilinmesi, nereden girileceğinin, eğitileceğinin, ilerleyeceğinin bilinmesi ve bir iş pozisyonunda ne zaman durulacağını veya terk edileceğinin bilinmesi ile ilgilidir. Kişisel bilgi; kişinin niçin özellikle belirli bir kariyerde ısrar ettiğinin bilinmesi, başlangıçta kiminle iletişim kurulacağını ve ilişkiye geçileceğinin bilinmesi, fırsatları yakalamak için gerekli rolleri ve görevleri nasıl gerçekleştireceğinin bilinmesidir.⁷³⁷

Türkiye’de medya alanında kariyer yapısı sınırsız kariyer şeklinde dönüşmektedir. Türkiye’de özel televizyonların kuruluşunda kadroların TRT’den transfer edilen yönetici ve çalışanlardan oluşturulduğu bilinmektedir. Televizyonlar ve yapım şirketleri insan kaynakları temini ve eğitimi bakımından da birbirlerini desteklemektedir. Televizyon yöneticilerinin bir bölümü bir yapım şirketinden kanala

⁷³⁵ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, (Ankara: Nobel, 2003), 162.

⁷³⁶ Candace Jones ve Robert J. Defillippi, “Back To The Future In Film: Combining Industry And Self-Knowledge To Meet The Career Challenges Of The 21 th. Century,” **Academy Of Management Executive**, Vo 10, (1996): 89.

⁷³⁷ Jones ve Defillippi, 89.

transfer olurken; yapım şirketi kurucuları da geçmişte mutlaka bir televizyon kanalı bünyesinde çalışmıştır. İstanbul Massmedia yapım şirketinin yapımcısı Cengiz Keten daha önce bir kaç kanalda çalıştığını ifade etmiştir.⁷³⁸ ATV Genel Müdür Yardımcısı Aslı Taylan daha önce birçok yapım şirketinde çalışmıştır.⁷³⁹

Medya alanı zamanla farklı sektörlerde deneyim kazanmış, kişileri de istihdam etmeye başlamıştır. Herman ve Chomsky, medyanın insan kaynağı temini için, “medya kendisini denetleyen ve finanse eden güçlü toplumsal grupların çıkarlarına hizmet eder ve onların lehine propaganda yapar. Bunu kaba mücadele ile değil, uygun çizgide düşünen personelin seçimi..... ile yapar” demektedir.⁷⁴⁰ Adaklı, Türkiye’de medya alanındaki yöneticilerin sınıfsal veya toplumsal konumları ile ilgili ortak özellikleri tespit etmiştir. Buna göre devlet bürokrasisinden, medya sektörüne geçiş yaygındır. Özellikle Türk Silahlı Kuvvetleri, Maliye Bakanlığı gibi devlet birimlerinde çalışan kişiler pek çok yerde olduğu gibi emekli olduklarında medyada da istihdam edilmektedirler. Bugün televizyon alanında çalışan yöneticilerin çoğu işletme ve mühendislik alanlarında eğitim görmüştür. Bu kişiler orta ve üst sınıflara mensuptur. Medya yöneticilerinin neredeyse tamamı mesleğe adım atmalarından itibaren çok fazla işyeri değiştirmiştir. Çolakoğlu’nun vurguladığı gibi medya alanında çalışan bir yönetici pazarlama, programcılık, teknik bilgi ve mali işlerden anlamak zorundadır.⁷⁴¹

Firmalar arasında hareket etmek, özel bir firmaya özgü olmaktan ziyade endüstri değerleri, normları ve oyunun kurallarını öğrenmeyi arttırmaktadır. Firmalar arasında hareketlilik, ayrıca bir kişinin şebeke üyelerini etkilemesine ve şebeke içinde geliştirilecek şöhretine yardımcı olmaktadır. Bu da tek bir firmadan ziyade şebekeye veya profesyonelliğe bağlılıkla mümkündür.⁷⁴²

Güncellenen ilişkiler karşılıklı kuralların gelişmesini sağlamaktadır. Tanınma zinciri, karşılıklı hakların ve işbirliğinin mümkün olması halinde zorunlulukların

⁷³⁸ İstanbul Massmedia Yapımcısı Cengiz Keten ile 09.03.2007’de Yapılan Görüşme

⁷³⁹ ATV Genel Müdür Yard Aslı Görkem Taylan; 20.12.2006’de Yapılan Görüşme

⁷⁴⁰ Herman ve Chomsky, 15.

⁷⁴¹ Adaklı, **Türkiye’de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri,** 330-338.

⁷⁴² Jones ve Defillippi, 93.

kurumsallaşmasına yardımcı olmaktadır. Bir yapımcıya göre işbirliğinin başarılı olması halinde uzun bir süre çalışanlar iş başında kalmaktadır. Geçmiş ilişkilerinden öğrendiklerine göre aktörler rekabetlerini ve davranış kurallarını geliştirmektedirler. Bu davranış kuralları yeni proje ve proje şebekelerine nakledilmektedir. Bu kurallar, kapsamlı ve zorlayıcı resmi anlaşmalar olmaksızın kısa dönemli işbirliği ve işlevsel esneklik sağlamaktadır.⁷⁴³

Televizyon işletmeleri küreselleşmenin etkisi ile sahiplik yapısında, içeriğinin oluşturulmasında ve nihayetinde örgüt yapısında pek çok dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşüm çok boyutludur ve doğrusal değildir. Televizyon işletmesi örgütsel alanda aktörlerin konumlanması, kritik kaynakların tanımlanmasında başta ulus-devletin sosyal, kültürel, ekonomik ve politik yapısı; devlet müdahaleleri, sahiplik yapısı, meslek mensupları ve birlikleri, yabancı televizyon piyasası önemli roller üstlenmektedir. Televizyon işletmeleri örgütsel alanından televizyon işletmesine; örgüt yapısına ve nihayet insan kaynaklarına doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. İşletmeci meslek mensuplarının (patron ve yöneticilerin) katkılarıyla ve sınırsız kariyer yapısı içinde kendini her geçen gün geliştirmek zorunda olan çalışanları ile medya alanı; özelinde televizyon işletmeleri küresel bütünün parçası olmak için çaba harcamaktadır.

Televizyon Örgüt Yapılarının Örgütsel Alandaki Aktörlerle Beraber Evrimi

Televizyon işletmesi ve örgütsel alanı ile olan etkileşimi; beraber evrimin sürecinin saf seleksiyon (naive selection) ve kısmen yönetilen seleksiyon (managed selection) üretici mekanizmaları tarafından üretilmektedir. Yayıncı ve yapımcı firma arasındaki etkileşim rating-reklam veren- reklam ajansı- sponsor- sosyo kültürel etkiler gibi pek çok değişken tarafından etkilenmektedir. Yayıncı ve yapımcı bu koşullar altında yapımın devamına veya kaldırılmasına karar vermektedir. Yöneticinin dışsal değişkenleri tamamen kontrol etme gibi proaktif eylemlerinden ziyade; durumu kurtarmaya yönelik tepkisel eylemleri söz konusudur.

⁷⁴³ Sydow ve Staber, 220.

Televizyon işletmeleri; rakip televizyon işletmeleri, kendisine program arzı sağlayan yapım şirketleri, reklam verenler, reklam ajansları ve haber ajansları ile birlikte beraber evrim geçirmektedir. Özellikle de program arzı sağlayan yapım şirketleri; televizyon işletmelerinin evrimleşme sürecinde ön plana çıkmaktadır. Yayın akışı içinde dış yapım olarak yapım şirketlerinin arz ettiği ürünlerin oranı artan bir çoğunluğa sahiptir. Bu nedenle televizyon-yapım şirketi etkileşimi televizyon işletmeleri örgüt yapısında dönüşüme neden olmaktadır.

Televizyon işletmelerinin yayıncılık ve programcılık olmak üzere iki önemli işlevi bulunmaktadır. Televizyonlar başlangıçta genellikle dizileri yapım şirketlerinden satın alırken, zamanla yarışmalar, kadın kuşağı programları, magazin ve eğlence programları ve haber tartışma programı olmak üzere alınan program türü ve sayısında giderek bir artış olmaktadır. Bu durum televizyonların programcılık işlevini terk etmesi ve yerine yayıncılık işlevinde uzmanlaşmasını getirmiştir.

Beraber Evrim Teorisi; örgütsel alanda etkin olan aktörlere vurgu yapmaktadır. Bu aktörlerin örgütsel alandaki kural ve kaynakları dönüştürerek alandaki aktörler arasında ilişkilerin evrimleştiğini savunmaktadır. Bir program türü yüksek rating getirmeye başladığında kısa sürede rakip kanallar tarafından kopyalanmakta, bazen program transfer edilmektedir. Bu durum televizyon yayıncılarının öğrenme/uyum kapasitesini kullandığını işaret etmektedir. Her bir aktör (yayıncı, yapımcı) ürünlerinde yeni formatlar, yeni içerikler ve yeni starlar kullanarak daha kaliteli ürün yapma çabası içine girmektedir. Yayıncılar, yurtdışından yayın yapan kanalların yayınları ve yurtdışı film fuarları aracılığı ile alanda yapılan yenilikleri takip etmektedir.

Beraber Evrim Teorisi; alanda faaliyet gösteren aktörlerin etkileşim halinde olması ve karşılıklı birbirini etkileyebilmesini önermektedir. Televizyon işletmesi örgütsel alanında yayıncı ve yapımcılar; proje şebekeleri içinde karşılıklı bağımlılığa dayanan bir iletişim süreci içindedir. Şebeke tabanlı kontrol mekanizması aracılığı ile yayıncılar, daha önce iş yaptıkları veya eski projelerde başarılarını ispatlamış olan yapımcılara proje teklifleri götürmekte ve projelerinde kanalın yayın politikasına uygun içerik oluşturulmasına ve oyuncuların yer almasına karar vermektedir.

Beraber Evrim Teorisi, aktörler arasında yaşanan beraber evrim sürecinde yüksek düzeyde bazı engellerin olması ve bu engellerin beraber evrim sürecini motive etmesi gereğini işaret etmektedir. Uyumlu gerilim denilen bu olgu ile beraber evrim süreci hızlanmaktadır. Proje maliyetleri, yüksek rating kaygısı ve reklam pastasının küçüklüğü; fakat rakiplerin çokluğu reklam veren-televizyon işletmesi-yapım şirketi ilişkisinde daha etkin işleyiş süreçleri yaratılmasında gerilim noktalarını oluşturmaktadır.

Beraber evrim sürecini başlatan olayın olması evrimleşme sürecinde önemli bir unsurdur. Bazen bir ekonomik kriz, devam eden pahalı bir yapıma son verilmesine, bunun yerine daha ekonomik yapımlara yönelmeye; bazen yapımın başrol oyuncusunun özel hayatı ile ilgili bir skandal yapımın yayından kaldırılmasına neden olmaktadır. Yüksek rating alan yeni bir format; diğer kanalları bu tür programlar yapmaya yöneltmektedir.

McKelvey, beraber evrimin olması için dinamik bir bağlam içinde içsel aktörlerin gereğine ve bu mikro aktörler arasındaki çoklu seviyede beraber evrim seleksiyonunun etkisine değinmektedir. Beraber evrim, örgüt içinde (mikro beraber evrim) ve örgüt ile ilgili olduğu çevre arasında (makro beraber evrim) olmak üzere çoklu seviyede olmaktadır. Karşılıklı etkileşim unsuru, örgütün çevresinden etkilendiği gibi; kendisinin de çevresini etkilediğini anlatmaktadır. Televizyon işletmeleri ve yapım şirketi ilişkisi proje süresinde karşılıklı müdahaleler şeklinde gelişmektedir. Bu sürece çoğu zaman ana sponsor firma ve reklam veren adına reklam ajansı da dahil olmaktadır. Bu karşılıklı etkileşimle projenin seyri değişmektedir.

Aktörler farkında olmadıkları güçlere karşı beraber evrimleşmemektedir. Her bir aktör çevredeki olaylara cevap verme yeteneğinde “eşik seviyesi”ne sahiptir. Diğer aktörlerin dışsal olayları veya eylemleri, eşik kapısını yükseltebilmekte veya alçaltabilmektedir. Televizyon işletmesi projeleri çevresel tepkilere oldukça duyarlıdır. Yapımın içeriğindeki sivil toplum örgütlerinin tepkisini çeken unsurların olması halinde proje içeriği tepkilere göre yeniden oluşturulmaktadır. Örneğin

İntersatar’da “Süper Turnike” programında Güner Ümit’in Kızılbaşlara yönelik söylediği kelimeler tepki çekmiş ve program ertesi gün yayından kalkmıştır.⁷⁴⁴

Beraber evrimleşme süreci bazı kısıtlamalar altında olmaktadır. Kısıtlamaların ilki, bağlamsal kısıtlamalardır. Bağlamsal kısıtlamalar; bir populasyon veya aktörler grubunun rekabet ettiği kaynaklardır. Televizyon işletmelerinin en önemli kaynağı programlar, finansman ve insan kaynaklarıdır. Yayıncılar program teminini en çok yerli dış yapımlar; kalanını yerli iç yapım ve bir kısmını da yurtdışı kaynaklı yapımlardan sağlamaktadır. Haber-tartışma programlarının çoğunu iç yapım olarak üretmektedir. Yurtdışında belirli dönemlerde düzenlenen fuarlarda yayıncılar-yapımcılar ile bir araya gelmekte ve programlarını paket halinde almaktadır. Yurtiçinden program teminini bağımsız yapım şirketlerinden sağlamaktadır. En çok rekabet de bu son alanda yaşanmaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi yüksek ratinge ulaşmış programlar zaman zaman kanallar arasında yüksek meblağlar karşılığı transfer edilmektedir. Aynı şekilde başarılı yöneticiler ve starlar da kanallar tarafından transfer edilmektedir.

Beraber evrim sürecinde rol oynayan diğer bir kısıtlama da “Rekabeti Dışlayan Yasa” ilkesidir. Bu ilkeye göre iki firma maliyette rekabet ediyorsa ve bunlardan biri piyasada baskınsa; diğeri ürün hattını farklı bir piyasada kurmayı amaçlamakta ve böylece başa baş rekabetten uzak durmaktadır. Televizyon işletmeleri için dağıtım kanallarında çeşitlenme (kablolu, uydu, internet veya telefonda yayın), tematik kanalda çeşitlenme (müzik, spor, dizi, sinema, haber, moda vb.) ve yeni formatların denenmesi gibi stratejiler; Rekabeti Dışlayan Yasa’nın getirdiği yeni niş arayışlarının sonucudur.

Beraber evrim sürecinde rol oynayan diğer bir kısıtlama da “Kırmızı Kraliçe Evrimleşme Paradoksudur”. Buna göre bir populasyon; sürdürülebilir rekabet avantajını korumak için, rekabet eden populasyondan daha hızlı beraber evrimleşmek zorundadır. Televizyon işletmelerinin reklam alamaması sonucu sektörü terk etmesi, yapım şirketlerinin rating savaşında altta kalması nedeni ile yayınının durdurulması bu ilkenin bir sonucudur. Yüksek reklam geliri elde eden veya yüksek rating alan

⁷⁴⁴ Serim, 260.

yapım hayatını sürdürmektedir. Yapım şirketi daha yüksek rating almak için içerik, oyuncu değişikliği yapmakta ve yeni format bulma arayışına girmektedir.

Beraber evrim süreci, bu süreci kontrol eden söndürme mekanizması ile birlikte gelişmektedir. Söndürme mekanizması, beraber evrim istenmeyen bir yönde geliştiğinde yöneticiye müdahalesi için bir araç sunmaktadır. Televizyon işletmesinin etkileşimde olduğu aktörlerle beraber evriminde; aktörlerin heterojenliğinin kaybolması, zayıfça bağlanmış alanların kaybolması, insan sermayesinde başarısızlık, yaşam süresi nedeni ile yaşlılık söndürme mekanizmaları etkili olmaktadır.

Yukarıda yüksek ratinge ulaşmış programların kısa sürede rakipleri tarafından taklit edildiği, aynı formatlı ürünlerin üretildiğine değinilmiştir. Bu durum tüm kanallarda benzer programların yer almasına ve dolayısı ile izleyici kaybına neden olmaktadır. Ratingler düşmeye başladığında yapım şirketleri yeni bir formatı devreye sokmaktadır. Kanallar kuruluş yıllarında yabancı formatlı diziler yayınlanmıştır. Bir dönem ses sanatçıları popüler kanallarda dizilerde başrol almıştır. Daha sonra etkileşimli yarışma programları, dönem dizileri, komediler, klasik edebiyat eserlerinden uyarlamalar, çöpçatanlık yapan magazin programları şeklinde tüm popüler kanallarda yeni formatlar denenmiştir. Yapımlar heterojenliğini kaybettiğinde, benzer nitelikte yayınlar çoğaldığında, yeni ürünler devreye girmekte ve eskileri yayından kalkmaktadır.

Zayıf bağların kopması mekanizması televizyon işletmesi ve yapım şirketi ilişkisinde güçlü kliklerin yaratılması ve grup kültürünün oluşması ile yeni fikirlere olan eşik kapısının yükselmesini ima etmektedir. Televizyon işletmeleri içerik temininde artan bir oranda yapım şirketlerine bağımlı olmaya başlamıştır. Bu durum iki aktör arasındaki ilişkilerin sağlamlaşmasına ve yeni fikirlerin dışlanmasına neden olmaktadır. Örneğin bir kanal gelirinin önemli bir bölümünü yüksek rating alan bir diziden elde ediyorsa; güçlü ekonomik kriz sırasında pahalı olan bu yapımdan vazgeçemeyecek; daha ekonomik olan türlere yönelemeyecektir.

Samanyolu Televizyonunda ve Kanal 7’de olduğu gibi rating kaygısından uzakta, grubun firmaları tarafından reklamlar ile finanse edildiğinde yeni türler ve formatların kullanım gereği hissedilmemektedir. Bu durum kanalın çevreden gelen değişime tepki vermemesine; kurumun kendi içine kapanmasına neden olmaktadır. Reklam kaygısı olmadığı için kurum kendini değiştirme gereği duymamaktadır.

Televizyon işletmesi ve yapım şirketi ilişkisi projenin ömrünün çok uzaması nedeni ile ratingin düşmeye başlaması sonucunda bitmektedir. Bu durumda yaşam süresi nedeni ile yaşlılık söndürme mekanizması devreye girmektedir. Rating mekanizması bazı durumlarda üretici mekanizma; bazı durumlarda da söndürücü mekanizma olarak televizyon işletmesi yapım şirketi etkileşiminde rol oynamaktadır.

3. BÖLÜM

TELEVİZYON İŞLETMESİ ÖRGÜT YAPISINDA DÖNÜŞÜM

Televizyon işletmeleri küreselleşme, deregülasyon ve dijitalleşme süreçleri sonucunda örgüt yapısında dönüşüm yaşamaktadır. Televizyon işletmeleri, çevresi ile olan etkileşimi sonucu beraber evrim geçirmesi, reklam alabilmesi için yenilikleri takip etmesi, tamamen ticari yayıncılık politikası ile yönetilmesi ve nihayet büyük tekeller bünyesinde faaliyet göstermesi sonucunda geleneksel örgüt yapısını terk etmektedir. Örgüt yapısında küçülmek, daha yatay örgüt yapılarını kurmak, bazı işlevlerini dış kaynak kullanımı yolu ile edinmek ve nihayet temel yeteneklerinde uzmanlaşmayı getirmektedir. Temel yeteneğinde uzmanlaşan televizyon işletmeleri istikrarlı şebekeler içinde faaliyet göstermektedir. Televizyon işletmeleri, şebekeler içinde projeler üretmekte ve küresel pazarla bu yolla bütünleşmektedir.

Bu bölümde öncelikle geleneksel bir televizyon işletmesi örgüt yapısı; unsurları, iş tanımları ve süreçleri ile ortaya konulmaktadır. İkinci olarak televizyon işletmelerinin evrimleşme sonrasında kavuştuğu şebeke örgüt yapıları ortaya konmaktadır.

3.1. TELEVİZYON İŞLETMESİ GELENEKSEL ÖRGÜT YAPISI

Bu bölümde özel televizyon işletmelerinin geleneksel örgüt yapısı unsurları açıklanmakta, iş tanımları ve hizmet üretim sürecine değinilmektedir.

3.1.1. ÖRGÜT YAPISI UNSURLARI

Örgüt yapısı, bir örgütün içinde var olan temel ilişkileri ifade etmektedir.⁷⁴⁵ Örgüt yapısını oluşturan unsurlar; işletmenin fiziki yapısı ile ilgili olanlar ve sosyal yapısı ile ilgili olanlar olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Çalışma kapsamı içinde işletmenin sosyal unsurları ele alınmaktadır. Sosyal unsurlar olarak; işletmenin amacı, işletme ölçeği, işbölümü ve uzmanlık derecesi, bölümlendirme, emir-komuta ve kurmay ilişkiler yapısı, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, formalizasyon derecesi, kademe sayısı, komite ve gruplar, haberleşme kanalı, çapraşıklık derecesi kabul edilmektedir.⁷⁴⁶

Ulaşılmak istenen örgütsel amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak işlerin niteliğine göre örgüt yapısı değişiklik göstermektedir.⁷⁴⁷ Televizyon işletmelerinde amaç yayın politikasıyla ilgilidir. Popüler yayın yapan kanallarda amaç mümkün oldukça fazla kişiye ulaşmak; bunun sonucunda yüksek reklam geliri elde etmektir. Tematik kanallarda ise amaç, özel ilgi gruplarına ulaşarak reklam geliri elde etmektir. Amaca göre yayın içeriği ve dolayısı ile örgüt yapısı değişmektedir. Kamu yayıncılığı ilkesi benimsemiş kanallarda amaç, halkın bilgilenme ve kültürlenme ihtiyacını karşılamaktadır. Bu nedenle yayınlayacağı program türleri ve buna uygun olarak örgütlenmesi farklı olacaktır.

İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesinde her kişi belirli işleri yapmak üzere görevlendirilmektedir.⁷⁴⁸ Televizyon işletmelerinde işbölümü vardır. İşler yaratıcı işler, teknik işler ve idari işler olmak üzere bölümlendirilmiştir. Teknik işler ve idari işlerde teknik bilgi ön plana çıkarken; yaratıcı işlerde kişilerin yaratıcılık ve kavrama yetenekleri önemlidir. Teknik serviste çalışan elemanlarda uzmanlaşma düzeyi yüksektir. Ek1’de küçük pazara yönelik yayın yapan bir televizyon istasyonu örgüt yapısı yer almaktadır. Küçük bir istasyonda en temel işlevler bulunmaktadır. Temel işlevler olarak program yönetimi, idari, finansman ve satış işlevleri vardır. Ek 2’de ise büyük pazara yönelik yayın yapan bir televizyon kanalı örgüt yapısı yer

⁷⁴⁵ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon., Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, (Ankara: Seçkin Yay., 2004), 103.

⁷⁴⁶ Ülgen, 49.; Koçel, 172.

⁷⁴⁷ Koçel, 172.

⁷⁴⁸ Eren, 207.

almaktadır. Burada da temel işlevler olarak program, satış, tanıtım, haber, teknik işler (mühendislik) ve idari işler yer almaktadır.

Formalleşme derecesi; örgütte işler yürütülürken belirli özel (spesifik) ilke ve yöntemlerin izlenmesidir. Bu unsur ile neyin, ne zaman, nerede yapılacağı önceden ayrıntılı belirlenmelidir.⁷⁴⁹ Televizyon program yapım sürecinde teknik işlerde belirli yöntemler takip edilmek zorundadır. Kamera, ışık, ses ve kurgu sistemlerinde özel ilkelere uyulmak zorunluluğu vardır. Ek 3’de bir stüdyoda çalışan ses ve görüntü teknik ekibi yer almaktadır. Şemada iş akış süreçleri belirli bir sıra takip etmek zorundadır. Bu durum televizyon kanallarının işleyiş süreçlerin belirli yöntemlerle yürütülmesi gereğini göstermektedir.

Kontrol alanı; bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetip kontrol edeceği insan ve birim sayısıdır. Bu sayı sınırlıdır. Astların sayısı arttıkça kontrol alanı genişlemektedir.⁷⁵⁰ Kontrol alanının dar olması, yani yöneticinin kontrol ettiği ast sayısının az olması hiyerarşik olarak çok basamaklı ve dik bir örgüt yapısı oluşturmaktadır.⁷⁵¹ Televizyon işletmelerinde kontrol alanı bölümlere göre değişmektedir. Örneğin ek 11’de yer alan Fox TV örgüt yapısında program bölümünde 83 kişi bulunmaktadır. Bölümdeki müdürlüklere göre çalışan dağılımı: Program Müdürlüğü 20; Program Planlama Müdürlüğü 3; Dış Kaynaklar Müdürlüğü 3; Yayın Müdürlüğü 15; Stüdyo İşletme Müdürlüğü 16; Dekor ve Artistik Hizmetler Müdürlüğü 8; Basın Halkla İlişkiler ve Tanıtım Müdürlüğü 18; Haber Genel Yayın Yönetmenliği 50; Reklam Genel Müdür Yardımcılığı 30; Teknik İşler Genel Müdür Yardımcılığı 10; Finans Genel Müdür Yardımcılığında 15 kişidir. En kalabalık kadro 50 kişi ile haber bölümündedir.⁷⁵² Ek 9’da yer alan Kanal D örgüt yapısında benzer bir kontrol yapısı bulunmaktadır. Kanal D’nin Stüdyo Programları Müdürlüğü 40; Format Program 2, Haber Yayın Yönetmenliği 40 kişiden oluşmaktadır. Teknik ve uzmanlık bilgisi gerektiren bölümlerde kontrol alanı az iken; haber program müdürlüğü gibi yaratıcılık gerektiren birimlerde kontrol alanı diğerlerine göre daha fazladır.

⁷⁴⁹ Koçel, 173.

⁷⁵⁰ Eren, 208.

⁷⁵¹ Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 216.

⁷⁵² Fox TV Program Planlama ve Araştırma Direktörü Müzeyyen Tüzün İle 13.03.2007’de Yapılan Görüşme

Merkezileşme derecesi; örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağılımı ile ilgilidir. Merkezi örgütte yetki ve kararlar bilinçli ve sistemli bir şekilde üst basamaklarda toplanmaktadır.⁷⁵³ Televizyonlar zamana karşı yarıştıkları, değişime açık ortamlarda çalıştıkları için kararların tek elden verilmesi gerekmektedir. Fox TV yöneticilerinden Tüzün, çalışanlar ne kadar yaratıcılıklarını kullansalar da son kararın genel müdürde olduğunu ifade etmektedir.⁷⁵⁴ Toptaş; Show TV’de karar alma sürecini: “Karar verme etkisi üst yönetimde toplanmıştır. Genel müdür proje oluşturma, rating ve rakiplerle ilgili durumlarda karar alınacaksa kararlarını yönetim kuruluna sunar. Bazen genel müdürün tek başına karar aldığı da olur. Genel müdür program ekibi ile rakipleri analiz eder; ihtiyaç tespit edilirse yeni bir projenin yapılmasına karar verilir. Reklam veren hangi programa reklam veriyorsa biz de ona yöneliyoruz”⁷⁵⁵ şeklinde ifade etmektedir. Kanalda üretim süreçleri ekiplerle, projeler bazında yapılsa da kararlar merkezden alınmakta ve yayın merkezi bir şekilde yürütülmektedir.

Emir kumanda ve kurmay organların oluşturulması ilkesinde; bir örgütte emir komuta organı birimlerin ve kurmay organ birimlerin oluşturulmasını ve aralarındaki ilişkileri göstermektedir.⁷⁵⁶ Bu ilkeye göre her ast bir üstten emir almalıdır.⁷⁵⁷ Televizyon kanallarında emir komuta ilişkisi katı bir şekilde işlemektedir. Çalışanlar sadece bir üstten emir almaktadır. Üretim, projeler içinde yapıldığında ise çalışanlar proje yöneticisi ve fonksiyonel yöneticilerine bağlıdır. Kurmaylara ihtiyaç duyulduğunda başvurulmaktadır. Özellikle yapım şirketleri ile ilişkilerde sözleşme yapılması ve RTÜK tarafından yapılan içerik denetlemelerinde hukuk alanından danışmanlara gidilmektedir. Show TV, mali işler ve hukuk bürolarından danışmanlık hizmeti almaktadır.

Çapraşıklık derecesi; örgütün dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma durumunu göstermektedir. Televizyon işletmeleri genellikle büyük plazalarda konumlanmış

⁷⁵³ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, (İstanbul: Beta, 1996), 249.

⁷⁵⁴ Fox TV Program Planlama ve Araştırma Direktörü Müzeyyen Tüzün İle 13.03.2007’de Yapılan Görüşme

⁷⁵⁵ Show TV Sorumlu Haber Müdürü Neşe Toptaş İle 20.12.2006’da Yapılan Görüşme

⁷⁵⁶ Koçel, 174.

⁷⁵⁷ Eren, 211.

durumdadır. Coğrafi olarak geniş bir alana yayıldığı söylenemez. Aynı bina içinde birimler toplu halde ve bir arada bulunmaktadır. Yayıncılık işi bir zamanlama gerektirdiğinden ve merkezi bir şekilde karar alma zorunluluğu olduğundan geniş bir alana yayılmak işlerin aksamasına neden olmaktadır. Fakat özellikle haber bölümünde haber üretim işinin doğası gereği muhabirler, geniş bir coğrafi alana dağılmış bir şekilde çalışmaktadır.

Bölmelere ayırma işlevi ile bir işletmede işbölümü ve uzmanlık derecesine göre belirli görevler bir araya getirilerek işler; belirli işler biraraya getirilerek mevkiler; belirli mevkiler bir araya getirilerek bölümler oluşturulmaktadır.⁷⁵⁸ Televizyon işletmelerinde uygulanmakta olan bölümlendirme türlerini; işleve göre bölümlendirme, üretilen mal ve hizmete göre bölümlendirme, bölgeye göre bölümlendirme, işlem ve makineye göre bölümlendirme, zamana göre bölümlendirme, takım esaslı bölümlendirme ve şebeke esaslı bölümlendirme olarak sıralamak mümkündür.

İşlevlere göre bölmelere ayırma; örgüt birimini oluşturan benzer veya aynı türden faaliyetlerin gruplandırılmasıdır.⁷⁵⁹ Ek 6'da yer alan Show TV'de haber, program, yayın, teknik işler, mali ve idari işler bölümleri bulunmaktadır. Bu bölümler işlev esasına göre oluşturulmuştur. Ek 7'de ATV örgüt yapısı yer almaktadır. ATV'de teknik işler, insan kaynakları, idari ve mali işler, program ve yayın yönetim bölümleri bulunmaktadır. Ek 9'da Kanal D örgüt yapısı yer almaktadır. Kanal D'de spor, yayın planlama, stüdyo program, format program, yerli diziler program, yayın yönetim, tanıtım, haber, kurumsal iletişim ve meslek birlikleri ile koordinasyon birimleri bulunmaktadır. Kanal D'de ayrıntılı bir şekilde işleve göre bölümlendirme yapılmıştır. Kanalin örgüt yapısı yatay bir görünümdeydir. Ek 10'da yer alan Samanyolu TV'de ise işler, yayın, teknik, haber, spor, mali işler, idari işler olmak üzere daha genel başlıklar altında bölümlendirilmiştir. Ek 11'de yer alan Fox TV örgüt yapısında işler; program, haber, reklam, teknik ve idari işler olma üzere genel başlıklar altında toplanmış, işleve göre bölümler oluşturulmuştur. Ek 12'de yer alan

⁷⁵⁸ Koçel, 204.

⁷⁵⁹ Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 216.

Star TV’de kurumsal iletişim, projeler, dış yapım, yayın, haber, spor bölümleri bulunmakta olup; işleve göre bölümlendirme yapılmıştır.

Üretilen mal ve hizmete göre bölümlere ayırmada bir mal veya hizmetle doğrudan ilgili faaliyetler bir araya toplanmaktadır.⁷⁶⁰ Ek 13’de yer alan TV 8 örgüt yapısında bu tür bir bölümlendirmeye gidilmektedir. Radyo C için ayrı bir müdürlük bulunmaktadır. Ek 12’de yer alan Star TV ve ek 6’da yer alan Show TV’de yeni projelerden sorumlu birimler bulunmaktadır. Amerika televizyon sektöründe şebeke düzeyinde prime time eğlence, gündüz dizileri, spor ve özeller kendi prensipleri, amaç ve sorumlulukları olan farklı bölümler tarafından yönetilmektedir.⁷⁶¹

Bölgeye göre bölümlendirme; o bölgedeki faaliyetlerin gruplanarak tek bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesi ile olmaktadır.⁷⁶² Samanyolu TV’de İstanbul dışında Ankara ve İzmir temsilcilikleri; Azerbaycan, Almanya ve ABD’de temsilcilikleri bulunmaktadır. Bu da bölge esaslı bir bölümlendirmeye gittiklerini göstermektedir. Ek 9’da yer alan Kanal D örgüt yapısında haber bölümü içinde Ankara ve İstanbul’dan sorumlu müdürlükler bulunmaktadır.

Zamana göre bölümlendirmede işletme faaliyetleri, artan talebi karşılamak ve işin koşulları nedeniyle zaman temeline göre yapılmaktadır.⁷⁶³ CNN Türk’te haber merkezinde çalışanlar arasında nöbet yapılmaktadır. 4 adet bülten editörü 8 saat arayla çalışmaktadır.⁷⁶⁴

Takım esaslı bölümlendirme, üst yönetim altındaki herhangi bir yönetim düzeyinde işlevsel bölümlerinin yerine takımların kullanılması ile oluşturulmaktadır.⁷⁶⁵ Televizyon işletmelerinde takım esaslı farklı ekipler projelerde çalıştırılmaktadır. Şekil 3.1’de yer alan yapım ekibi; ek 4’de yer alan görüntü yönetmeni ve ekibi, ek 5’de yer alan sanat yönetmeni ve ekibi ile haber ekibi ayrı birer takımdır. Bu takımlar

⁷⁶⁰ Dinçer ve Fidan, 251.

⁷⁶¹ Sterling, 279.

⁷⁶² Eren, 234.

⁷⁶³ Eren, 239.

⁷⁶⁴ Kanal D Haber Editörü Salih Selçuk İle 28.12.2006’da Kanal D Binasında Yapılan Görüşme

⁷⁶⁵ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004), 348.

ayrı bir yapımcı veya yönetmen ve teknik ekip ile çalışmaktadır. Televizyon işletmeleri, çeşitli takımların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır denebilir.

Şebeke esaslı bölümlendirme, işletme içi işlerin ve faaliyetlerin ana işletmeden ayrılarak farklı işletmelere dağıtılması sonucunda oluşmaktadır.⁷⁶⁶ Televizyon işletmeleri genellikle yarışma, eğlence programları ve sitcomların yapımını yapım şirketlerine bırakmaktadır. Bu anlamda kendi bünyelerinde olması gereken işlevler başka işletmelere devredilmektedir. Televizyon işletmelerinde tek bir bölümlendirme yoktur. İşlevsel bölümlenme, ürün temelli bölümlendirme, takım esaslı ve şebeke bölümlendirmenin olduğu bir tür karma bölümlendirmeye gidilmektedir.

Tüm kanallarda haber bölümü diğerlerinden farklı ve özerk bir yapılanma içindedir. Birer tematik kanal olan CNN Türk ve NTV yayınlarının neredeyse tamamını haber programlarına ayırmaktadır. Ek 14’de CNN Türk ve ek 15’te NTV’nin örgüt yapıları yer almaktadır. İki kanalın da olmazsa olmaz bölümleri haber servisi, program servisi, spor servisidir. İdari işler olarak CNN Türk’te, lojistik, reklam, kurumsal iletişim, grafik, tanıtım, teknik işler vardır. NTV’de ise idari, finansal, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve teknik işler bölümleri vardır. Ek 17’de yer alan TGRT Haber kanalında spor servisi ve program bölümü yoktur. Üç kanalın da işletme ile ilgili işlerde teknik işler, idari işler, mali işler ve satış pazarlama (veya reklam) bölümlerinin olması ortak bir özelliktir. Yayın politikası ile ilgili olacak şekilde ilk iki kanalın haber bölümleri servis ayrımı yapmıştır. CNN Türk’te haber, spor, ekonomi servisleri var iken; NTV’de siyasi, diplomasi, dış haberler, aktüalite, adliye, spor servisleri vardır. TGRT Haber’de servis ayrımı yapılmamıştır.

3.1.2. İŞ GRUPLARI

Biçimsel örgüt; kurum içindeki iletişim ağı ve bilginin geçtiği yol demektir. Bunun gerçekleşmesi için görev tanımlarının yapılması ve çalışanların örgüt içinde özel

⁷⁶⁶ Ülgen ve Mirze, 349.

rollerinin belirlenmesi gerekmektedir.⁷⁶⁷ İş tanımlaması, işletmede kimin neyi yapmakla yükümlü olduğunu belirtmektedir.⁷⁶⁸

İş tanımları görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu olmak üzere dört unsuru içermektedir. Görev, bir işin genel fonksiyonu hakkında bir özetir ve çalışana işin hedefini kısaca belirtmektedir. İşin ana hedefi ve diğer işlerden ayrılma nedeni açıkça belirlenmelidir. Yetki; bir yöneticinin beşeri kaynak ve maddi araç gereçleri serbestçe kullanabilme özelliğidir. İlişkiler; kumanda hattının aşağıdaki ve yukarıdaki ana ilişkileri ve kumanda hattının dışındaki tüm yatay ve çapraz seviyedeki ilişkilerin tanımlamasını içermektedir. Hesap verme sorumluluğu, çalışanın kendi üstüne karşı sorumlu olmasıdır.⁷⁶⁹

Bu kavramlar ışığında Kars, bir televizyon ekibini iki ana grupta toplamaktadır.⁷⁷⁰ Bunlar yaratıcı ekip ve teknik ekiptir. Televizyonların örgüt şemaları incelendiğinde bu ekiplere idari personelini (veya işletme personeli de denebilir) de eklemek gerekmektedir.

3.1.2.1.Yaratıcı İşler

Bir yapımın hemen başında ekibe dahil olup yapımın sonuna değin görevli olan çalışanlar; yapımcı, yönetmen, yapım yardımcıları, yönetmen yardımcıları ve görüntü yönetmenidir.⁷⁷¹ Yaratıcı ekip televizyon örgütleri için özgün ve vazgeçilmez işlevler üstlenirler ve yapımcı ile yönetmen bu ekipte yönetici konumundadırlar. Bu nedenle yapımcı ve yönetmenin görev tanımlarına aşağıda kısaca değinilecektir. Yaratıcı ekip program yapımına sanatsal yeteneklerini kullanarak katkı veren kişilerden oluşur. Bu ekibin başında yapımcı, yönetmen, alanlarına göre görüntü yönetmeni ve sanat yönetmeni vardır.

⁷⁶⁷ Yangın, “Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütleme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi,” 27.

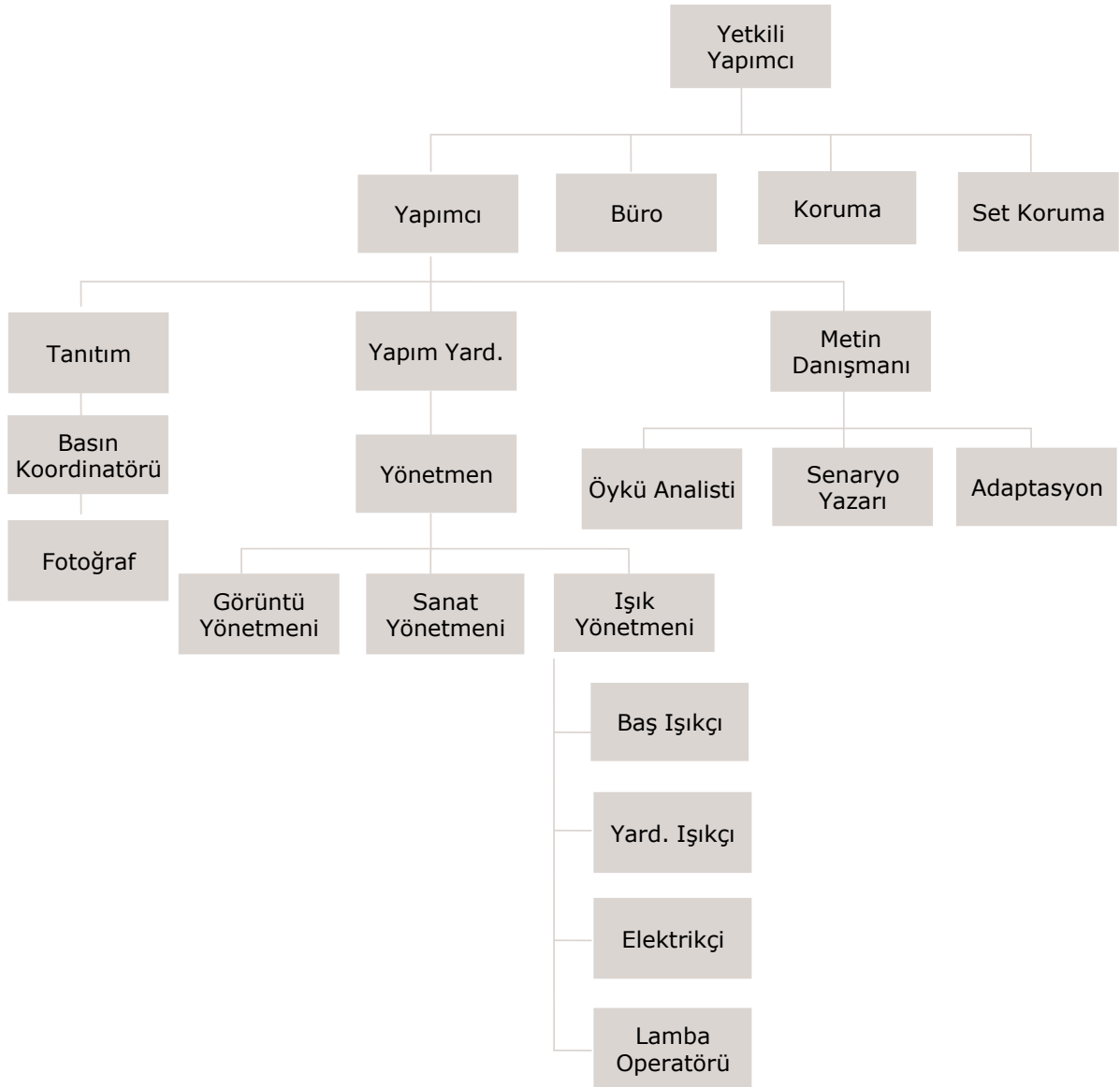
⁷⁶⁸ Eren, 243.

⁷⁶⁹ Eren, 245-247.

⁷⁷⁰ Kars, 44.

⁷⁷¹ Yangın, “Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütleme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi,” 16.

Şekil 3.1
Yapımcı ve Yapım Ekibi



Kaynak: Thomas Sari, **Film Culture: Exploration Cinema In Its Social Context**, (London: Scarecrow Press 1982), 76, AKTARAN Gürbüz Yangın, “Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen,” **Kurgu Dergisi**, S.9, (1991): 108.

Şekil 3.1’de yer alan yapımcı ve yapım yardımcıları örgüt ekibidir. Fakat yaratıcı ekibe her türlü müdahalesi olduğundan yaratıcı ekip içinde incelenmektedir. Program yapımcısı, bir TV gösterisinde takımın yöneticisidir. Yapımın düzenlenmesinden tümüyle sorumlu olan kişidir. Bir TV programını oluşturacak fikri bulmak; programın gerçekleşmesi için olanakları sağlamak; her türlü mali işlerin,

denetlemelerin ve malzeme izinlerinin, teknik olanakların ayrılmasını ve örgütlenmesini üstlenmek görevleridir.⁷⁷² Yapımcının bu işlevini yapabilmesi için bir lider özelliklerini taşıması gerekir. Yapımcı programın tüm aşamalarında görev aldığı için teknik ya da yaratıcılık gerektiren tüm işlerde sorumluluk almak zorundadır. Bu nedenle yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmalıdır.⁷⁷³ TV program yapımcısının en önemli görevlerinden biri; bilgi edinmek ve bilgilerini başkalarına aktarmaktır. Bir yapımcı yayın kurumunun politikası içinde kalmak şartıyla özgür bırakılır. Yapımcı, ortalama izleyicinin anlama kapasitesi ile kültürü arasında bir yol bulmalıdır.⁷⁷⁴ Yapımcının yaratıcılığı; kendisine tanınan özgürlük ve özerklik ortamı ile doğrudan ilişkilidir.⁷⁷⁵

Yapımcının işlevi proje fikrinin oluşması ile başlamakta, proje çekimi süresince devam etmektedir. Projenin bitirilmesi ve yayına kadar da yapımcının görevi devam etmektedir.⁷⁷⁶ Endüstrideki pazar belirsizliği, talepteki oynaklık, geçicilik yapımcıların bazı yeteneklerini geliştirmesini gerektirmektedir. Bunlardan ilki ticari ve sanatsal proje katılımcılarının işe alınması ve belirlenmesi ve ikinci olarak sofistike ses, görüntü ve özel efekt teknolojisinin, detaylı setlerin, yapım personelinin ve sanatçıların kısa sürede koordinasyonundaki karmaşıklığı yönetme yeteneğinin geliştirilmesidir.⁷⁷⁷

Yapımcının öncelikle bir senaryo yazarına ihtiyacı vardır. Senaryo kesinleştikten sonra yönetmenin seçilmesi gerekmektedir. Yönetmen senaryonun çekim senaryosuna dönüştürülmesini yapımcı ve senaristle birlikte tartışmalıdır. Yapımcı senaristin, yönetmenin, oyuncuların seçiminde yapımın yapısına uygun olmalarına dikkat etmelidir.⁷⁷⁸

⁷⁷² Gökçe, 74.

⁷⁷³ Kars, 64.

⁷⁷⁴ Gökçe, 75.

⁷⁷⁵ Aysel Aziz, "Yayınların Özerkliği Ya Da Özerk Yayın Kuruluşları," **Yıllık 1999 "Mahmut Tali Öngören'e Armağan"**, Ankara Ü. İletişim Fakültesi, 292.

⁷⁷⁶ Yangın, "Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen," 106.

⁷⁷⁷ Robert Defilippi ve Michael B. Arthur, "Paradox In Project-Based Enterprise: The Case Of Film Making," **California Management Review**, Vol. 40, No: 2, (Winter 1998): 126.

⁷⁷⁸ Yangın, "Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen," 106.

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi yapımcı ve projede yer alan yapım ekibi arasında işleve dayalı bir bölümlendirme vardır.⁷⁷⁹ Bazen yapımcı konuyu seçmekte ve yönetmeni görevlendirmektedir. Bazen yapımcı ve yönetmen aynı kişidir. Yapımcı filmin ekonomik; yönetmen ise yaratıcı boyutundan sorumludur.⁷⁸⁰ Pelin Batu; “Bir dizinin tutması için doğru yönetmen, doğru cast ve senaryonun buluşması gerekiyor” demektedir.⁷⁸¹

Yapım öncesi aşamada yapımcının yapması gerekenler; program fikrinin geliştirilmesi, hedef kitlenin belirlenmesi, izleyici araştırması yapması, stüdyo-dış mekan karşılaştırması, canlı yayın veya video bant film yapım kararının verilmesi, program bütçesinin hesaplanması ve yapım klasörünün hazırlanmasıdır.⁷⁸² Yapım klasöründe; temel yapım takvimi, ekip üyeleri ve sanatçılar, prova takvimi, talep formu, ekip çalışma zaman listesi, sanatçıların/konukların zaman listesi, çekim programı, çekim ve yayın izinleri yer almalıdır.⁷⁸³

Yönetmen genellikle fikri geliştiren ilk adamdır. Daha sonra yapımcı, yardımcı yapımcı ile filmin ekonomik boyutu konusunda ilişkilere başlamaktadır. Yaratıcı kararlar yönetmene aittir. Yazarın seçimi, senaryonun onaylanması, oyuncuların seçimi, kameraman ve diğer teknisyenlerin seçimi, kurgunun her aşamasının onayı, son eşleme ve değişik ses kanallarının birleştirilmesi gibi kararlar yönetmene aittir.⁷⁸⁴

Son dönemde Türk televizyon yayıncılığında ortaya çıkan yeni bir iş alanı da proje tasarımcılığıdır. Özellikle ATV’nin yapımcılığını üstlendiği; projenin yürütülmesini başka kişi veya kurumlara devrettiği bir yeni iş alanıdır proje tasarımcılığı. Tomris Giritlioğlu ATV’ye sözleşmeye bağlı olarak proje tasarımcılığı yapmaktadır. Giritlioğlu proje tasarımcılığını ve bir yapımın oluşma sürecini şöyle anlatmaktadır: *“Birçok dizinin proje tasarımıyla ilgileniyorum. Onların montajından müziğine, oyuncu seçimlerine kadar her şeye hâkim olmak istiyorum. Yıl boyunca tüm tiyatro oyunlarını*

⁷⁷⁹ Thomas Sari, **Film Culture: Exploration Cinema In Its Social Context**, (London: Scarecrow Pres, 1982), 76, AKTARAN Gürbüz Yangın, “Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen,” **Kurgu Dergisi**, S.9, (1991): 108

⁷⁸⁰ Yangın, “Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen,” 107.

⁷⁸¹ Aylin Öçsu, “2 Bin Kişilik Ekmek Kapısı”, [http:// www.aksam.com.tr/haber.asp?a=4684,104](http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=4684,104); erişim tarihi: 16.02.2207

⁷⁸² Kars, 65-88.

⁷⁸³ Kars, 92-94.

⁷⁸⁴ Yangın, “Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen”, 107.

*izleyip yeni yüzler keşfetmeye çalışırım. Ama daha senaryo aşamasındayken temel kadrom bellidir. Sonra yan roller için ajanslardan talepte bulunuyorum. Onların gönderdiği 10-15 kişilik alternatiften, role uygun kişiyi seçiyorum. Hikâye benim için çok önemli. Ondan sonra senaryo çalışması geliyor. Senaryonun olmazsa olmazı da iyi yazar. Yapımcı ile yazar ilişkisinin de çok iyi olması gerek. Bu halkayı yönetmenlerle de iyi tamamlıyorum. Geriye kanal yönetiminin stratejisi kalıyor.*⁷⁸⁵

Görüntü yönetmeni, yapımın üretim sürecinde yönetmenden sonra ikinci adamdır. Görüntü yönetmeni, sanatçı kişilikle birlikte teknisyenliği de bünyesinde barındırmalıdır. Yönetmenin görselleştirmek istediği senaryonun duyarkat üzerine kaydedilmesini sağlamaktadır.⁷⁸⁶ Görüntü Yönetmenine bağlı ekip ek 4’de yer almaktadır. Görüntü yönetmeni kamerada görünen görüntü ile ilgilidir. Türkiye’de genellikle sanat yönetmeni görüntü yönetmeninin altında yer alır. Sanat yönetmeni alacağı kararlarda görüntü yönetmeninin fikrini almalıdır. Görüntü yönetmeni tüm ekipten sorumlu olan kişi demektir. Görüntü ekibinde kameraman, odaklayıcı, magazin doldurucu, kaydırmacı ve baş ışıkçı yer almaktadır.⁷⁸⁷

Sanat yönetmeni, gösteri alanının yaratıcı tasarımdan sorumludur. Ek 5’de yer alan sanat yönetmenine bağlı ekipte set dizayncısı, set koordinatörü, imalat yönetimi, kostüm dizayncısı ve makyaj dizayncısı bulunmaktadır. Set dekorasyon, tasarım, kostüm ve makyaj gibi bir yapımın en temel unsurları sanat yönetmeni tarafından tasarlanmaktadır. Özellikle dönem filmlerinde sanat yönetmeninin rolü büyük önem taşımaktadır. Dönem dizilerinde sanat yönetmeni görüntü yönetmeninin üstünde bir işlev üstlenir ve büyük miktarlarda gelir elde etmektedir.

Oyuncular dizilerin vitrinidir. Dizilerin bütçelerinin önemli bir kısmı oyunculara ayrılmaktadır. Osman Yağmurdereli, starın projenin başarısındaki rolü konusunda; “Belli bir stara göre iş yapmayı düşünmem. Dizi bütçemin üçte birini star oyuncuya vermek taraftarı değilim. Önemli olan inandığım projedir” demektedir. Gold Film’in yapımcısı Faruk Turgut; “Bence projeler gözdedir. İyi oyuncuların biraraya

⁷⁸⁵ Ece Koçal, ““En Ciddi Rakibim Erol Avcı!!!” Tomris Giritlioğlu Dizi Rekabetini Anlattı!” Sabah Cumartesi <http://www.medyafaresi.com/?hid=1395&cid=13> 16.02.07

⁷⁸⁶ Ertuğrul Algan, “Tarihsel Gelişim Sürecinde Görüntü Yönetmenliği Ve Görüntü Yönetmeninin Görevleri,” **Kurgu Dergisi**, Sayı 14, (1996): 110.

⁷⁸⁷ Algan, 113-114.

gelmesiyle de başarı yüksek olur. Bunlar hep doğru orantılıdır” demektedir.⁷⁸⁸ Türker İnanoğlu, senaryonun yapımın özü olduğunu; senaryonun sağlam bir hikayesi, iyi çizilmiş karakterleri ve projeye uygun bir dili olması gerektiğini söylemektedir. İnanoğlu, yapımın izleyicinin bilgi, kavrayış seviyesine, ilgi alanlarına, sorunlarına hitap etmesi gerektiğini belirtmektedir.⁷⁸⁹

Televizyon stüdyosunda bazı yapım personeli aşırı yoğun şekilde çalışmakta iken bazıları ise bir şey yapmıyor gibi görünmektedir. Televizyonda bir projede çalışan her bir kişinin önemli rolleri vardır. Bazıları makineleri çalıştırmak için veya bazıları da ekibin diğer üyeleriyle veya oyuncularla iletişim kurmak için beklemektedir. Diğerleri işleri fiili çekim öncesinde bittiği için seyrediyordur veya bazıları da fiili çekimin bitmesini ve zamanlarının gelmesini bekliyordur. Bir kısım çalışan da stüdyo dışında kontrol merkezlerinde çalışmaktadır. VTR teknisyenleri özel bir odadadır. Diğer teknisyenler farklı şehir veya ülkede olabilirler.⁷⁹⁰

3.1.2.2. Teknik İşler

Teknik işler, bilgi işlem, uydu haberleşme, vericiler, ölçü bakım, kameramanların yer aldığı bölümdür. Teknik ekip çalışanları alanlarında uzmandırlar. Ek 3’de yer alan stüdyo ekibi bir teknik ekiptir. Televizyon ekibinden uzmanlık gerektiren işlerle uğraşan personel; yazarlar, sanat yönetmeni, grafik sanatçısı, videoteyp editörü, makyöz, kostüm tasarımcısı, mülk yöneticisi, başmühendis, başmühendis yardımcısı ve bakım mühendisi,⁷⁹¹ teknik yönetmen, ses teknisyeni, ışık yönetmeni, sahne/dekor tasarımcısı, stüdyo şefi, kameraman, kayıt teknisyeni, kurgu teknisyeni gibi çalışanlardan oluşturmaktadır.⁷⁹²

Genellikle serbest çalışanın kiralandığı büyük bir içerik üretim merkezinde çalışanlar yukarı hat çalışan ve aşağı hat çalışanı şeklinde ayrılmaktadır. Bu ayrım ayrı bütçe yapılması alışkanlığından gelmektedir. Yukarı hat çalışanları olarak yönetici

⁷⁸⁸ Aylin Öçsu, “2 Bin Kişilik Ekmek Kapısı”, [http:// www.aksam.com.tr/haber.asp?a=4684,104](http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=4684,104); erişim tarihi: 16.02.2207

⁷⁸⁹ “Medya Dünyası”, **MediaCat**, Mart 2006, 20.

⁷⁹⁰ Zetti, 32.

⁷⁹¹ Zetti, 30-33

⁷⁹² Wurtzel ve diğerleri, 46-50.; Gökçe, 292-293.

yapımcı, yapımcı ve yardımcıları, yönetmen ve yardımcıları, yazar, sanat yönetmeni, besteci, sanatçı, oyuncu, müzisyen ve aktörler sayılmaktadır. Aşağı hat çalışanları olarak stüdyo şefi, teknik yönetmen, ışık yönetmeni, bakım mühendisi, video kullanıcısı, ses teknisyeni, VTR kullanıcısı, videoteyp editörü, ses tasarımcısı ve kat personeli gibi çalışanlar için kullanılmaktadır. Yukarı hat çalışanı; bir yapımın yapım fikrinin ortaya çıkışından son ekrandaki görüntüye dönüştüğü tüm aşamalarla ilgilidir ve yapım personeli oluşturulmaktadır. Aşağı hat çalışanı; yapım ekipmanını koordine eden ve ellerini kullanan kişilerdir.⁷⁹³

3.1.2.3. İdari İşler

İdari ekip, genel işletmecilik işlevlerini üstlenmektedir. Finans, muhasebe, reklam, satın alma, insan kaynakları, depo, arşiv, ulaştırma, santral işlevlerini yerine getirmektedir. Genellikle doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadırlar.

İdari ekipte yer alan program müdürü önemli bir rol üstlenmektedir. Televizyon programcısı program seçimi ile ilgili özel yeteneklere sahip olmalıdır. Programcının sahip olması gereken özel yetenekler; uygun hedef izleyici ile programları çakıştırmak, program edinmek, müzakere edebilmek, pazarı, rakiplerini, avantajlarını tanımlamak, program kaynaklarını belirlemektir. Programcı hangi izleyiciyi amaçlayarak hangisini feda edeceğine karar vermelidir. Programcı kanalına uygun program bulmada bolluk içinde değildir. Bu nedenle program piyasasını iyi bilmelidir. Programcılar program üretimi ve dağıtımını yapan arz ediciler ile sürekli görüşme halindedirler. Uluslararası film fuarlarına katılır, yapım şirketleri ile iletişimi sağlarlar. Bir programcı yayıncılık ile ilgili tüm yasal düzenlemeleri bilmek zorundadır. Telif hakkı ödeme sisteminin nasıl çalıştığını, bir programdan sorumlu yönetici iyi bilmeli ve pazarlamacı ile müzakere edebilmelidir. Program yöneticisi; izleyici, programlama, mevcut programlar ve maliyet ile ilgili topladığı bilgileri satış ve genel müdür ile paylaşarak bilgi işleme görevini de yerine getirmektedir. Program müdürü programlama açısından, satış müdürü reklam açısından ve genel müdür de politika açısından sınırlarını tanımlamaktadır.⁷⁹⁴

⁷⁹³ Zetti, 32-33.

⁷⁹⁴ Head, 28-40.

3.2. TELEVİZYON İŞLETMESİ ÖRGÜT YAPISINDA DÖNÜŞÜM

Televizyon işletmeleri örgüt yapısı fonksiyonel örgüt yapısından matriks örgüt yapısına ve şebeke örgüt yapısına doğru bir dönüşüm yaşamaktadır.

3.2.1. TELEVİZYON İŞLETMESİ FONKSİYONEL ÖRGÜT YAPISI

Fonksiyonel esaslı olarak yapılanan ideal bir televizyon örgüt yapısı; çok katmanlı ve dar bir örgüt yapısıdır. Dar örgüt yapılarında yönetimin kontrolü fazladır. Şekil 3.2’de yer alan televizyon işletmesi fonksiyonel örgüt yapısında yönetim kurulu, icra kurulu ve genel müdür üst yönetici; işlevsel bölüm müdürleri orta dereceli yönetici konumundadır. Komuta ilişkileri yukarıdan aşağıya her düzeyde dikey ilişki bağlantılarını içermektedir. Komuta ilişkileri yetkinin kaynağından iş noktasına doğru akış kanallarıdır ve örgüt şemalarında kesiksiz çizgilerle gösterilmektedir.⁷⁹⁵ Teknik işler müdüründen kurgu yapan elemana kadar uzanan kesiksiz çizgi komuta ilişkisini göstermektedir.

Komuta ilişkisi yanında örgüt içinde yaptırımı olmayan kurmay yetki de vardır. Örneğin reklam müdürü genel müdür aracılığı ile program müdürü ve çalışanlarına tavsiyede bulunmaktadır. Kurmayların işlevi araştırma, inceleme ve tecrübeleri ile tavsiyede bulunmaktır.⁷⁹⁶ Reklam müdürünün tanıtım, haber, program ve yayın yönetim müdürü ile genel müdür aracılığı ile bağlantı kurma ve tavsiyede bulunma yetkisi vardır.

⁷⁹⁵ Yangın, “Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi”, 43.

⁷⁹⁶ Yangın, “Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi”, 44.

Şekil 3.2
Televizyon İşletmesi Fonksiyonel Örgüt Yapısı



Kaynak: Sektörde uzman kişiler ve akademisyenler ile yapılan görüşme sonrasında hazırlanmıştır.

Ek 1’de yer alan küçük pazar televizyon işletmesi örgüt yapısında genel müdürün yönetimi altında program yönetmeni, istasyon müdürü, finansman müdürü ve satış müdürü yer almaktadır. Ek 2’de büyük pazarlara yayın yapan televizyon işletmesi örgüt yapısında genel müdürün altında müdür yardımcısı ve ona bağlı genel satış, program, tanıtım, haberleşme, başmühendis ve işletme müdürleri bulunmaktadır. İki televizyon örgüt yapısında ortak birimler olarak program ve satış müdürlükleri bulunmaktadır. Küçük pazar istasyonunun aksine büyük pazar televizyon işletmesi dikey, hiyerarşik bir örgüt yapısına sahiptir.

Televizyon işletmeleri örgüt yapılarında tepede yönetim kurulu, altında icra kurulu, genel müdür ve genel müdüre bağlı işlevsel müdürlükler yer almaktadır. Sherman; bir televizyonun yöneticilerini genel müdür (general manager), satış müdürü (sales manager), program yönetmeni (program direktör), tanıtım yönetmeni (promotion director), araştırma yönetmeni (research director), haber yönetmeni (news director), muhasebe yöneticisi (account executives), kamu işleri yönetmeni (community affair director), başmühendis (chief engineer) olarak sıralamaktadır.⁷⁹⁷

Kanalın sorumluluğu genel müdürdedir. Genel müdür, tüm işletmeden, gelir ve gider dahil finansal sorunlardan, kısa ve uzun dönemli planlar ve hedeflerden, bütçeden, öngöründen ve karlılıktan sorumludur. Genel müdür kanalı tüm kanunlara uygun bir şekilde yönetmekten sorumludur. Genel müdür ayrıca kanalın imajını korumak ve sürdürmek zorundadır. Genel müdür, toplumsal önderler, reklamcılar, reklam ajansları, program dağıtıcıları ve diğer kanallar ile ilişkileri sağlamaktadır.⁷⁹⁸

Genel ve idare fonksiyonu, işletme birimi olarak da adlandırılmaktadır. İşyerinin ihtiyaç duyduğu uygun çevrenin yaratılmasını sağlamaktır. Yayıncı; teknik gelişmeler, düzenlemeler ve program trenlerindeki gelişmeyi aynı seviyede tutmak için yorulmak bilmez bir katılımcı gibidir.⁷⁹⁹ İşletme müdürü; idari ve mali işler birimlerini bünyesinde bulundurmaktadır. Çoğu zaman idari işler ve mali işler birimleri ayrı müdürlük halindedir. İşletme birimi, finans, muhasebe, satın alma,

⁷⁹⁷ Barry L. Sherman, **Telecommunication Management**, New York: McGraw Hill Book Company, 1987, 260.

⁷⁹⁸ Sherman, 260.

⁷⁹⁹ Sterling, 184.

insan kaynakları, depo, ulaştırma, santral işlevlerini yerine getirmektedir. Yayıncılık yapmak için gerekli olan özellikli işler örneğin mühendislik danışmanlık ve program dağıtımı gibi genellikle dış firmalardan sağlanmaktadır.⁸⁰⁰

Program bölümü, televizyonlarda en kalabalık bölümlerden birini oluşturmaktadır. Programcılık fonksiyonu, plan yapma ve uygulama aşamalarını kapsamaktadır. Program bölümünün en önemli rolü, kayıt öncesi materyalin zamanlamasını ve seçimini yapmaktır. Üretim bölümünün görevi; program kararlarının uygulanması, program zamanlamasına göre yayının olması için görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktır.⁸⁰¹ Program bölümü; iç yapımlar, dış yapım, dış kaynaklar ve denetim işlevlerini üstlenmektedir.

Tanıtım bölümü çoğu zaman program bölümüne bağlıdır. Programların tanıtımını yapmaktadır. Yangın; promosyon işlevini de bir televizyonun işlevi olarak eklemektedir. Promosyon bölümü; özel programlara ve kanalın yayın politikasına göre uygun sponsorları çekmek amacı ile kanalın programlarını ve diğer amaçlarını tanıtılmaktadır.⁸⁰²

Satış biriminde başlıca görev, ticari zaman satışlarıdır.⁸⁰³ Bölgesel ve ulusal reklamcıya ulaşmada işletme merkezi dışında kendilerini temsil etmesi için çoğu kanal, ulusal satış firması ile anlaşma yapmaktadır. Satış işleri ile program bölümü arasındaki koordinasyon ayrıntılı bir süreç gerektirdiğinden bu; trafik bölümünün işidir. Trafik personeli; reklam anlaşmalarının gerçekleştirilmesinden, spotların zamanında başlayıp bitmesinden emin olur ve ayrıca ürünlerin yapılışını düzenlerken, gözden kaçmış veya teknik olarak yetersiz reklamların yeniden planlamasını yapmaktadır.⁸⁰⁴

Yayın bölümü; yayın müdürüne bağlı olarak yayın planlama ve yayın yönetmeninden oluşmaktadır. Yayın yönetmeninin altında resim seçici, VTR, arşiv

⁸⁰⁰ Yangın, "Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi", 62.

⁸⁰¹ Sterling, 186.

⁸⁰² Yangın, "Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi", 55-62.

⁸⁰³ Yangın, "Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi", 56.

⁸⁰⁴ Sterling, 187.

ve sesçi yer almaktadır. Yayın bölümü, yayının yayın akışına uygun olarak eş zamanlı gerçekleştirilmesinden sorumludurlar. Televizyonun en önemli bölümlerinden biridir.

Haber bölümü, kendi ekibi vardır. Haber birimi doğrudan tepe yöneticiye rapor veren bir haber müdürü tarafından yönetilmektedir. Bu ekipte, bülten sorumlusu, editör, muhabir, kameraman, sunucu yer almaktadır. Bazı kanallarda spor bölümü de buraya bağlıdır. Kanallarda en kalabalık bölümlerden biridir.

Teknik fonksiyonda görev alan başmühendis teknik işleri yönetmektedir; genellikle bakım personelinin ve operasyon personelinin denetlemektedir. Büyük televizyonlarda başmühendis zamanının çoğunu yönetimde ve hızla değişen teknolojiye uyum sağlamakla geçirmektedir. Teknik bölüm çoğu televizyonda mühendislik bölümü olarak adlandırılmaktadır. Mühendislik bölümü vericileri de içeren tüm araçların bakım ve onarımından sorumludur. Teknik işler; temel ve en kalabalık bölümlerden biridir.

Yabancı ülke televizyon örgüt yapılarında Türkiye'deki televizyon örgüt yapılarından farkı; olarak reklam bölümü satış bölümü olarak ve tanıtım bölümü de promosyon birimi olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca trafik elemanı olarak yayın yönetim işlevini üstlenen bir birim bulunmaktadır. Trafik birimi aynı zamanda satış birimi ve program birimi ile iletişim sağlayarak zaman satışını düzenlemektedir.

3.2.2. TELEVİZYON İŞLETMESİ MATRİKS ÖRGÜT YAPISI

Şekil 3.2'de televizyon kanalının işleyişini gösteren ortak bir model oluşturulmuştur. Buna ek olarak bir kaç programı aynı anda yapan televizyonlar için proje matris örgüt yapısı uygun düşmektedir. Matris yapıdaki dikey hiyerarşi geleneksel fonksiyonları, yatay ilişki ise proje veya ürün alanlarını göstermektedir. Bu yapının ikinci özelliği otoritede, sorumlulukta ve hesap verebilmede ikili bir yapısı olmasıdır. Matris örgüt programa yönelmiş proje ekibi ile uzmanlık yönelimli fonksiyonel

personeli yeni ve sinerjik bir ilişki içinde yapıcı bir şekilde harmanlamaktadır.⁸⁰⁵ Matriks örgüt yapısı, birden fazla ürün veya hizmet üreten örgütlerde ürün veya hizmette hızlı bir değişim yaratarak teknolojik, çevresel ve başka değişimlere yanıt veren işletmelerde ortaya çıkmaktadır.⁸⁰⁶

Matriks bölümlendirme; işlevsel ve iş birimlerine göre yapılan bölümlendirmenin birleştirilmesi ile yapılmaktadır. İşletmenin maliyet ve gelir merkezi olan işlevsel bölümleri kendi uzmanlık alanındaki işlevlerini yerine getirmektedir. Televizyon işletmelerinin birer kar merkezi olan ürün, proje veya coğrafi bölge esaslı birimleri; faaliyetlerini yaparken işlevsel bölümlerden alanlarında uzman olan çalışanları geçici veya sürekli olarak kullanmaktadır.⁸⁰⁷

Matriksin zor atmosferinde görev ve kişileri birleştirme ve koordine etmede kişisel iletişim becerisine sahip bir yönetici olmalıdır. Yönetici empati yapmalı ve motive etmelidir. Matriks yapıda görevli proje yöneticisi teknik ve örgüt bakımından istikrarlı bir iş ortamı, kaliteli bir iş takımı, iyi bir proje liderliği ve profesyonel iş ortamı yaratarak destekleyici bir takım çalışması atmosferi yaratmalıdır. Yani özetlersek bir proje yöneticisi teknik beceri, idarecilik yeteneği, iletişim ve politik beceri sahibi olmalıdır.⁸⁰⁸

Şekil 3.3’de yer alan televizyon işletmesi matriks örgüt yapısında genel müdüre yayın, idari işler, mali işler, haber, program, tanıtım ve teknik işler müdürleri bağlıdır. Birimler arasında çalışma eşgüdümünü işlevsel bölümü yöneten genel müdür yapmaktadır.⁸⁰⁹ Program müdürünün altında dış yapımlar, denetim, iç yapımlar ve dış kaynak birimleri yer almaktadır. Dış kaynaklar birimi yurtdışından gelen aracı firmalarca seslendirme stüdyolarında seslendirilerek veya altyazı olarak hazırlanmış bir şekilde programların alımı ile ilgilenmektedir. Genellikle yabancı sinemalar, diziler, belgeseller dış kaynaklı yapımlardır. Dış yapımlar birimi yerli yapımlar

⁸⁰⁵ Ford ve Randolph, 269

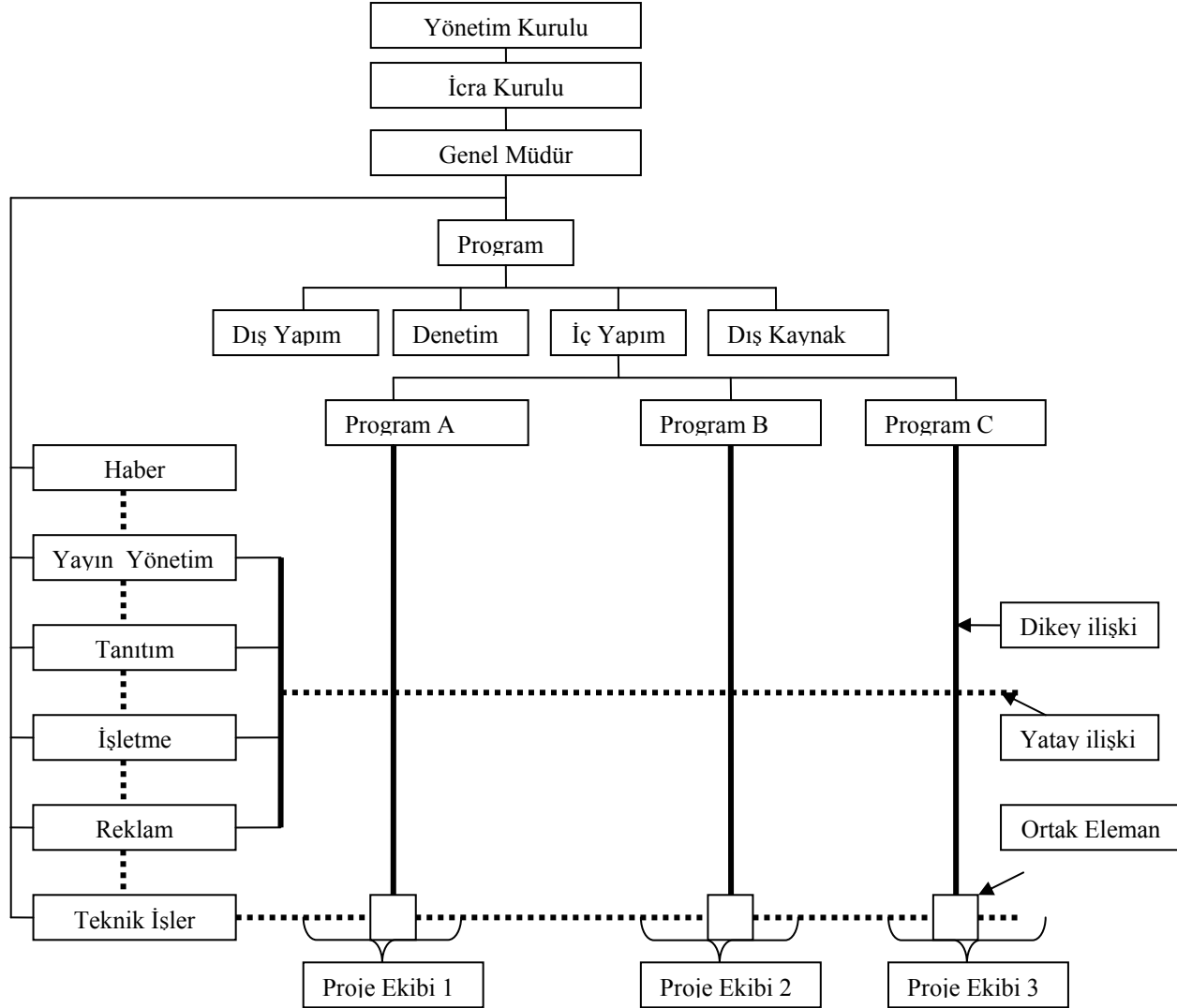
⁸⁰⁶ Ford ve Randolph, 272.

⁸⁰⁷ Ülgen ve Mirze, 347

⁸⁰⁸ Ford ve Randolph, 287.

⁸⁰⁹ Yangın, “Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi”, 16.

Şekil 3.3
Televizyon İşletmesi Matriks Örgüt Modeli



Kaynak: Sektördeki uzman kişiler ile yapılan görüşmeler sonucunda hazırlanmıştır.

şirketlerine yaptırılan diziler, magazin veya eğlence programı sağlanması ile ilgilenmektedir. Denetim birimi, programların RTÜK ilkelerine, diğer yasalara ve kanalın yayın politikasına uygunluğu denetlemektedir.

İçyapımlar olarak şekilde A, B ve C programları canlı yayın olarak stüdyoda, paket program olarak stüdyoda veya dışarıda hazırlanmaktadır. Stüdyoda hazırlanan bir program ile dış çekim olarak dışarıda hazırlanan program ekipleri bakımından

faklılıklar bulunmaktadır. Şekil 3.3’de yer alan matrisk örgüt yapısında stüdyoda bir program yapılması halinde program bölümünden ve teknik işler bölümünden görevlendirilen kişilerden oluşan bir proje ekibi bulunmaktadır.

İç yapım ekibinde program bölümünde görevli olan yapımcı, yönetmen, sanat yönetmeni, metin yazarı, seslendirmen, asistanlar ve sunucular yer almaktadır. Aynı ekipte teknik bölümden gelen stüdyo şefi, görüntü yönetmeni, ışık teknisyeni, kameraman, dekor, ses teknisyeni, elektro teknik, VTR, teknik yönetmen, kurgu operatörü görev almaktadır. Proje ekibi; mali işler, idari işler, tanıtım, reklam ve yayın birimlerinin ilgi alanına giren konularında fonksiyonel birimlerden destek almaktadır.

İç yapım ekibinde teknik işler, ortak eleman vererek proje ekibine aktif bir katılım sağlarken yayın yönetim, programın yayınlanacağı zaman; reklam program için reklam alınması ve yayınlanması sürecinde; işletme birimi proje ekibinin işletme ile ilgili rutin işlerinin takibinde görev almaktadır. Haber bölümü ile program bölümü arasında doğrudan bir bağ yoktur. Ancak eşgüdüm gerekliliği nedeni ile genel müdür aracılığı ile program müdürü ile bir iletişim sağlanmaktadır.

Haber, yayın yönetim, işletme, teknik işler, tanıtım ve reklam bölümleri arasında da matris bir ilişki vardır. Örneğin haberin yayınlanması ile ilgili olarak yayın yönetim; haber programı için alınacak reklam için reklam, haberin tanıtımı için tanıtım bölümü ile iletişim gerekmektedir. Dış kaynaklar, denetim, dış yapım birimleri ile yayın yönetim ve reklam birimleri arasındaki ilişki program müdürü aracılığı ile sağlanmaktadır. Aynı örgüt içinde bireyler arasında, yatay akış ve yatay iletişim süreci eşgüdüm açısından çok önemlidir.⁸¹⁰

Dış yapımların her biri iç yapımlarda bulundurulmuş eleman kadar hatta daha fazla (film ekibi eklenir) eleman gerektiren yapımlardır. Bu yapımların mülkiyeti çoğunlukla kanalın bulunduğu grup dışından kişilere aittir. Dış yapımların kanal

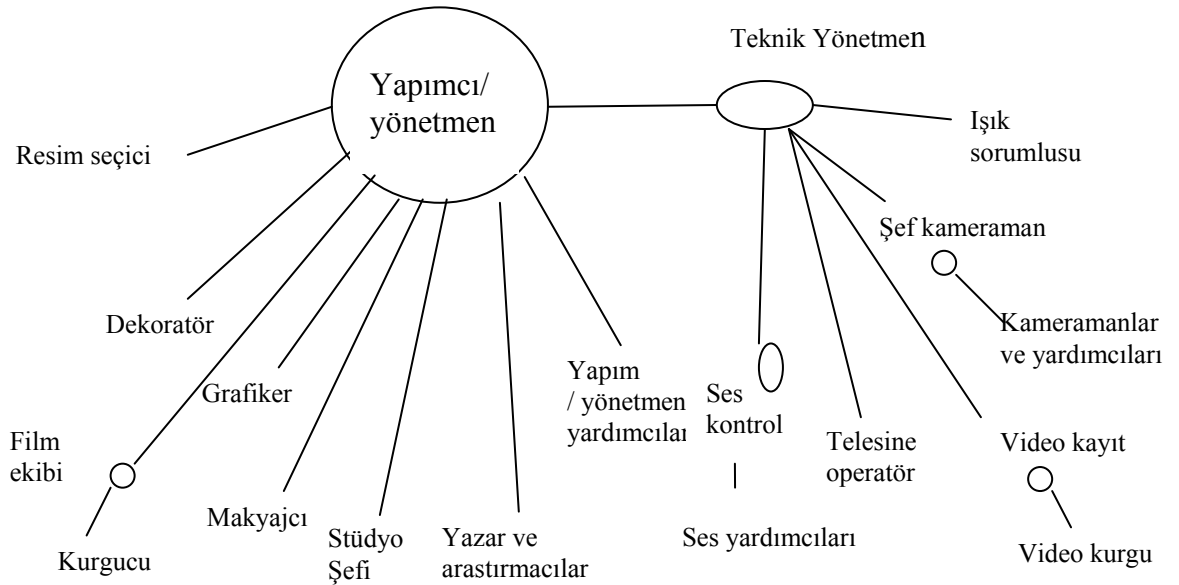
⁸¹⁰ Yangın, “Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi”, 27.

tarafından yapılması hem yönetim işlevleri ve personel bulundurma, hem de maliyet olarak daha pahalıya geldiğinden dış kaynak kullanımı yoluyla yaptırılmaktadır.

Matriks yapı içinde yer alan proje ekibi de kendi içinde ayrı bir yapılanmaya sahiptir. Şekil 3.4’de ve ek 3’de bir yapımda görev alan yapım ekibi ve teknik ekip elemanları yer almaktadır. Ekibin başında yapımın ekonomik ilişkilerinden sorumlu yapımcı ve yapımın sanatsal yönünden sorumlu yönetmen bulunmaktadır.

Şekil 3.4

Televizyon Yapım Ekibi



Kaynak: Gürol Gökçe, **Televizyon Program Yapımcılığı ve Yönetmenliği**, (İstanbul: Der Yay. 1997), 71.

Stüdyodaki çalışanlarla ilişkilerden stüdyo şefi sorumludur. Program yapımından önce ve yapım tamamlandıktan sonra yapımcı sorumlu iken; yapım sırasında tek yetkili yönetmendir. Yapım sırasında yönetmenin direktifleri aynen uygulanmaktadır. Teknik eleman sırası geldikçe kendi sorumluluğunda olan işi yapmaktadır. Örneğin ses, ışık teknisyeni yönetmenin direktifine göre sırasını beklemektedir. Program çekiminin bitmesinden sonra kurgu devreye girmektedir.⁸¹¹

⁸¹¹ Gökçe, 71.

Ek 3’de yer alan görüntü ve sesle ilgili teknik ekibin⁸¹² çalışma şekilleri James Thompson’ın bağlı teknolojilere uygun düşmektedir. Thompson teknolojileri çözümleyici teknoloji, bağlı teknoloji ve yoğun teknoloji olmak üzere üç grupta sınırlamıştır. Bağlı teknolojide yapılan faaliyetler arasındaki ilişki sıralı karşılıklı bağıllık içindedir.⁸¹³ Görüntü ve ses ekibinde işler tamamen teknoloji kullanımı gerektirmekte ve işbölümü ve uzmanlaşma ile yapılmaktadır.

Televizyon işletmeleri örgüt yapısında dönüşümün son aşaması şebeke örgüt yapısıdır. Bir şebeke örgüt yapısına ulaşmak için bir örgüt önce temel yeteneğinde uzmanlaşmalı, sonra temel yeteneği dışındaki işleri dış kaynak kullanımı ile başka işletmelere devretmeli ve son olarak da işletmenin her bir işlevini farklı işletmelere yaptırmak suretiyle şebeke örgüt yapısını uygulamalıdır.

3.3. TELEVİZYON İŞLETMELERİNİN EVRİMLEŞME SONRASI ÖRGÜT YAPISI

Televizyon işletmeleri örgütsel alandaki dönüşüme paralel olarak evrim geçirmektedir. Türkiye’de özel televizyon işletmeleri yayın politikası kamu hizmeti yayıncılığı yerine ticari yayıncılık felsefesi temelinde yapılandırılmaktadır. Bu nedenle izleyicinin ilgisini yüksek tutacak yenilikler televizyon yayıncılığı için önemlidir. Televizyon işletmeleri birbiriyle etkileşim halinde bulunan pek çok aktörün olduğu bir örgütsel alanda faaliyet göstermektedir. Bu alanda reklam ajansları, sponsorlar, haber ajansları ve bağımsız yapım şirketleri karşılıklı bağımlılığa dayanan bir etkileşim süreci içindedirler. Bu süreç içinde televizyon işletmeleri; yenilikleri takip etmede dış kaynak kullanımı yoluyla yapım şirketlerinden faydalanmaktadır. Televizyon işletmeleri stüdyoda yapılan programlarda temel yetenek kazanırken; drama, magazin eğlence, film gibi program türlerini yapım şirketlerinden; haber ihtiyacını haber ajanslarından ve reklam pazarlama işlevini reklam pazarlama şirketlerinden edinmektedir.

⁸¹² Gökçe, 92.

⁸¹³ Koçel, 283.

Televizyon işletmeleri örgüt yapılarında başlayan ayrışma; televizyon yayıncılarının proje üretiminin yapıldığı şebekelerde aracı organizatör gibi davranmasına yol açmaktadır. Televizyon işletmesinin geleneksel örgüt yapısı içinde bulunan insan kaynakları, reklam, teknik işler ve mali işler gibi destek işlevleri grup yönetimi tarafından üst birimler olarak yapılandırılmaktadır. Geleneksel televizyon yayıncılığı işlevlerinden olan programcılık işlevi büyük oranda (stüdyoda yapılan haber bülteni ve haber tartışma programı dışındaki tüm türler) bağımsız yapım şirketlerine yaptırılmaktadır. Böylece örgütsel ayrışmanın bir adım ötesine geçilerek temel yeteneklerin de devredildiği görülmektedir.

3.3.1 TELEVİZYON İŞLETMELERİNİN TEMEL YETENEKLERİ

Temel yetenek bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. TRT televizyonları için sektörde ilk televizyon kanalı ve tekel olmasından dolayı bir temel yeteneğe sahiptir. TRT sektörde en geniş kapsama alanına sahip olma ve kamu hizmeti yayıncılığı yapma özellikleri ile yine bir temel yeteneği bünyesinde bulundurmıştır. Star TV'nin kurulması ile ilk özel televizyon kanalı olan Star TV rakibi olan TRT kanalları için devlet tekelinde olmama, farklı bir içerik sunma özellikleri ile bir temel yeteneğe sahip olmuştur.

Bir işletme en fazla 5 ya da 6 temel yetenek geliştirmektedir. Çünkü temel yeteneklerle çalışmak aşırı büyüklükte kaynak kullanımı ve sorumluluk gerektirmektedir. Bu kaynaklar teknolojik, finansal, araştırmayla ilgili kaynaklardır.⁸¹⁴ TRT için geniş yayın ağına sahip olması teknolojik yeterlilik ile ilgili bir temel yeteneği iken; yurtdışında yayınlar yapması, çeşitli kurumlarla işbirliği ile program üretmesi, büyük bütçeli yapımlar yaptırması finansal gücü ile ilgili bir yetenektir.

⁸¹⁴ Dreje, 74.

Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmeli; bu temel yetenekle doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli; diğer tüm işler dış kaynak kullanılarak edinilmelidir. Firmanın ürettiği ürünler değil, bunları üretmek için geliştirdiği ve sahip olduğu bilgi ve beceri firmaların temel yeteneğidir. Bu temel yetenekler bazı mal ve hizmetlerin üretimi ile sonuçlanmaktadır.⁸¹⁵

Temel yeteneği tanımlamak için örgütün bütününe meydana getiren farklı alt sistemler belirlemek gerekmektedir. Macmillan ve Tampoe örgütü üç alt sisteme ayırmaktadır. Bunlardan ilki yönetim alt sistemi; örgütün etkinliklerini koordine eden sistemdir. İkincisi kurumsal alt sistem; örgütün dış dünya (müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar) ile bağlantısını sağlayan sistemdir. Son alt sistem ise teknik alt sistemdir. İşletmenin temel yeteneği teknik alt sistemde ise kavrama, tasarlama ve üretme yetenekleri ile rekabet avantajı sağlamaktadır. Eğer örgüte rekabet avantajı sağlayan yeteneği geniş bir veri tabanını yönetmesi ise (bankalarda olduğu gibi) yönetsel alt sistemi örgütün temel yeteneği ile bağlantılıdır.⁸¹⁶

Televizyon işletmeleri; hem program üretiminin yapıldığı hem de başkalarının ürettiği programların yayınlanarak tüketildiği yerlerdir. Yani aynı zaman da gösterim yeridir. Nihai olarak televizyon işletmeleri birer hizmet işletmeleridir. Televizyon işletmelerinin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan; rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği olarak ifade edilen temel yeteneği; Macmillan ve Tampoe'nun alt sistemlerinden kurumsal alt sistem ve teknik alt sistemlerinde tanımlanmaktadır. Televizyon işletmelerinin kendi personeli ve stüdyosunu kullanarak yaptıkları programlar iç yapım; dışarıdan aldıkları programlar ise dış yapımdır. İç yapımlar beşeri ve teknik varlıklarının uyumu ile ortaya çıkarken; dış yapımlar tedarikçileri olan yapım şirketleri ve uluslararası pazar temsilcileri ile yönettikleri bağlantılar ve koordinasyon yeteneğinin sonucu sağlanmaktadır. Ana haber bültenleri, açık oturumlar televizyonların teknik alt sistemini ve Coyne'nin üretim icra yeteneğini kullanarak ürettiği ürünlerdir. Ana haber bültenleri televizyonların kimliğini oluşturmada, diğer kanallarla rekabetinde önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Televizyonculuğun başlangıcından bu yana haber bültenleri

⁸¹⁵ Koçel, 387-389.

⁸¹⁶ Hugh Macmillian, Mahen Tampoe, **Strategic Management**, Usa: Oxford University Pres, 2000, Aktaran Gülay Budak ve Gönül Budak, İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, 2004, 191.

ve haber programları kanalların en saygın programları olarak kabul edilmektedir. Haber programlarının yayın akışlarındaki yeri olağanüstü bir durum olmadıkça değiştirilmemektedir.⁸¹⁷ “Ali Kırca ile Atv Ana Haber” ATV için; “Mehmet Ali Birand ile Kanal D Haber” Kanal D için haber bültenleri aracılığıyla sahip olunan temel yeteneği işaret etmektedir.

Yapım şirketlerine yaptırdıkları diziler, yarışma, eğlence programları kurumsal alt sistemlerinin sonucu olan ürünlerdir. Televizyon işletmeleri sadece iç yapımları ile değil ayrıca dış yapımları ile de rekabet etmektedir. Rating raporlarında televizyon işletmelerinin rekabet üstünlüğünde en çok dış yapımlar rol oynamaktadır.⁸¹⁸ Kanalların sloganları onların yayın kimliği ve temel yetenekleri hakkında bilgi sunmaktadır. ATV “Dizi ATV’de İzlenir” sloganı ile ATV’nin dizi yayıncılığı ile rekabet üstünlüğü sağlama yoluna gittiği görülür.⁸¹⁹

Televizyon kanallarının iç yapımları üretim, icra yeteneğini yansıtırken; dış yapımlar kurumsal alt sistem yeteneğini yansıtmaktadır. Kurumsal alt sistem, televizyon yayıncısının koordinasyon becerisinde üstünlüğünü, yeterliliğini göstermektedir. Yapım şirketleri arasında yürüttüğü koordinasyon, geri bildirimin etkili ve sağlıklı bir zeminde yürütülmesi, yapım şirketinin aynı kanalı daha sonraki projelerde tercih etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu da yapım şirketi ile kanal arasında güvene dayalı bir ilişki zemini doğurmaktadır.

3.3.2. TELEVİZYON İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Televizyon işletmelerinin tamamında kafeterya, yemekhane, güvenlik, temizlik, servis taşımacılığı gibi hizmetler dış kaynak kullanımı yoluyla edinilmektedir. Yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımında büyük ölçekli işletmeler, geleneksel

⁸¹⁷ Adaklı Aksop, 241.

⁸¹⁸ “22.12.2008 Tarihli Tüm Grubu Rating Raporu”, <http://www.medyatava.com/rating.asp>, Erişim Tarihi: 23.12.2008

⁸¹⁹ ATV Genel Müdür Yardımcısı Aslı Görkem Taylan İle 20.12.2006’de Yapılan Görüşme

hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzından vazgeçerek şirketlerin merkezden uzaklaşmasına izin vermektedir.

Merkez Yayın Holding'in örgüt yapısında teknik işler için ayrı bir işletme kurulmuş, televizyon kanalları bünyesindeki teknik hizmetler bu birimlere aktarılmıştır. Çukurova Grubunun internet sayfasında yer alan şirketler profilinde Eksen, Mepaş, Zedpaş firmalarının Show TV ile; Doğan Haber Ajansı, Galaxy Teknik, D Production firmalarının Kanal D ile arasında yardımcı şebeke ilişkisi kurulmaktadır.

Televizyon işletmesi tedarikçi firmalar ile stratejik ittifak oluşturarak uzun dönemli dış kaynak kullanımına gitmektedir. Örneğin Gunsmoke, 1955 yılından 1975 yılına kadar 633 bölüm yayınlanarak Amerikan televizyon tarihinin en uzun süreli drama western dizisi olmuştur. Yayınlandığı 20 yıl boyunca onlarca farklı yönetmen tarafından yönetilmiş ve yüzlerce farklı kişi rol almıştır.⁸²⁰ Power Ranger adlı yapım Amerika'da 1975-2006 yılları arasında gösterilmiştir. Türkiye'de ilk yerli dizi olarak yayınlanmaya başlayan "Kaynanalar", 1974 yılında yayın hayatına başlamış 2004 yılına değin 30 yıl ekranda kalmıştır.⁸²¹

Televizyon işletmeleri rakipleri ile ittifak oluşturarak yaptığı dış kaynak kullanımında; belirli bir proje için hem kaynaklarını birleştirmekte, hem de riski azaltmaktadır. Medya sektöründe bu tür ortaklıklar yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Örneğin reklam pazarlama alanında Show TV ve ATV, Zedpaş adlı bir şirket kurmuştur.⁸²²

Televizyon işletmeleri haber, tartışma ve bazı magazin programlarını ve canlı yayın programlarını iç yapım olarak kendileri yapmaktadır. Bunu yaparken yaklaşık 200-300 kişi çalıştırmaktadır. Bu işler; kanalların özgünlük sergiledikleri, uzmanlıklarını, yani temel yeteneklerini kullandıkları işlerdir. Teknik işler, mali, idari, insan kaynakları, reklam gibi işletmelere özgü işlevler televizyonların temel yeteneği kullanan program, yayın yönetim, haber birimlerini desteklemektedir.

⁸²⁰ [http://tr.wikipedia.org/wiki/Gunsmoke_\(dizi\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Gunsmoke_(dizi)); 14.02.2007

⁸²¹ Eylem Bilgiç, "Kaynanalardan Hüzünlü Veda", <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/07/16/cp/gnc103-20040710-101.html>

⁸²² Adaklı, **Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet Ve Kontrol İlişkileri**, 256.

Televizyon işletmeleri kendileri program yapmak yerine yapım şirketlerinden dış kaynak kullanımı yoluyla programları edinmektedir. Özel televizyon işletmeleri belirli konularda yapım şirketlerine bağımlıdır. En önemli bağımlılık alanını, program kaynağı oluşturmaktadır. Prime time kuşaklar televizyon kanalları için en önemli gelir sağlayan zaman aralığıdır. Bu kuşaklar yapım şirketlerinden sağlanan programlar ile doldurulmaktadır. İkinci bağımlılık noktası maliyet, insan kaynağı ve örgütsel koordinasyon konularında etkinlik sağlanmasıdır. Bir yapım şirketinde bir dizinin yapımında en az 100 kişi çalışmaktadır. Bir televizyon kanalında en fazla 10 dizinin yer aldığını düşünürsek yapım şirketleri televizyonları en az 1 000 kişi çalıştırmaktan kurtarmaktadır. Yapım şirketi yapımın maliyetini kendisi karşılamakta; daha sonra kanaldan parasını almaktadır. Kanal ise yapımın giderini yapım süresince aldığı reklam gelirinden karşılamaktadır. Yapım şirketleri bir kanalın sahip olduğu pek çok sabit maliyeti yapmadığından dolayı (sözleşmeli, geçici personel, bina kirası gibi) yapımları bir televizyon kanalından daha ucuza mal etmektedir. Kanalın yapım şirketine olan üçüncü bağımlılık noktası yeniliklerin takibi; müşteri isteklerinin gerçekleştirilmesi konusundadır. Televizyon işletmeleri müşteri talebine göre program içeriğini düzenlemektedir. Televizyonlar müşteri taleplerine uygun olarak ratingi yüksek programların gösteriminin devam etmesine, ratingi düşük programların gösterimden kalkmasına karar vermektedir. Televizyonlar reklam gelirlerinin artması, dolayısı ile ratinglerinin yüksek seyretmesi için devamlı olarak yapım şirketlerine popüler formatlarda dizi ve program yaptırmaktadırlar. Yapım şirketi program yapımı konusunda yenilikleri takip etmekte, bunun için gerekli yatırımları yapmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, işletmeler bakımından kısa ve uzun vadelerde bazı sorunları barındırmaktadır. Kısa vadeli sorunlar, bilgi akışı ve iletişim sağlamada yaşanmaktadır. Uzun vadede ise dış kaynak kullanımı yapan firmanın tedarikçi firmaya aşırı bağımlılığı ile sonuçlanmaktadır. Böylece başlangıçtaki esneklik bekleyişinin aksine dış kaynak kullanan firma; esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybetmekte ve tedarikçi firmanın fiyat ve diğer konulardaki koşullarına uymak zorunda kalmaktadır.⁸²³

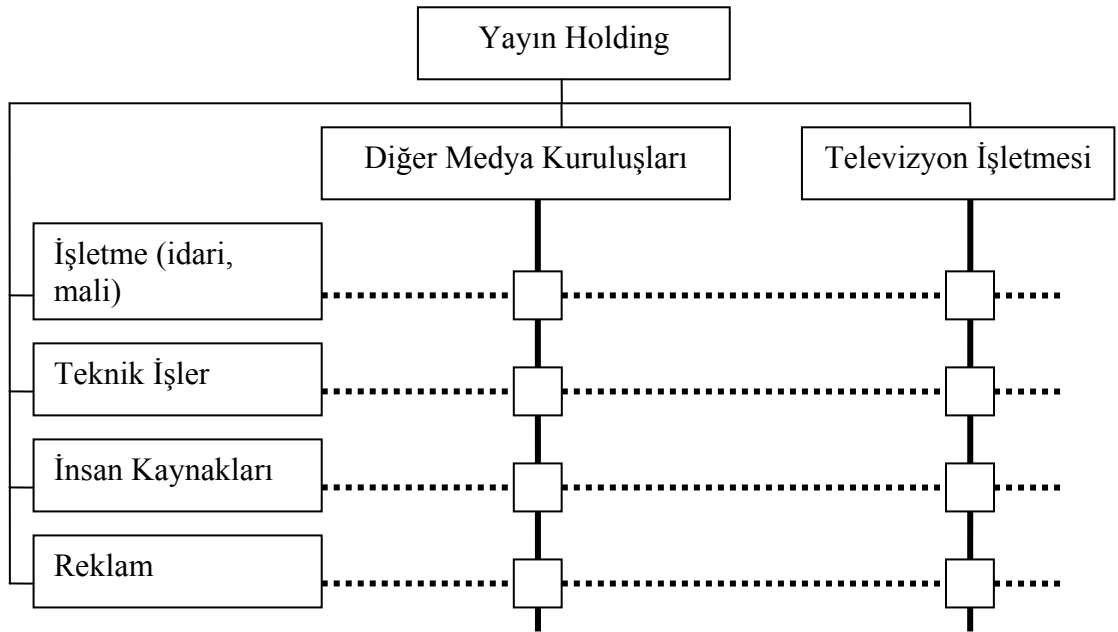
⁸²³ Koçel, 391.

3.3.3.TELEVİZYON İŞLETMESİ İŞLEVLERİNİN AYRIŞMASI

Türkiye’de lider konumdaki ATV, Show TV, Kanal D, Star TV büyük sermaye grupları bünyesinde yer almaktadır. Bu gruplarda medya organlarını kapsayan yayın holdingleri mevcuttur. Şekil 3.5’de görüldüğü gibi televizyon işletmelerinin işletme, teknik hizmet, reklam ve insan kaynakları işlevleri matris bir yapı içinde tüm medya organlarına hizmet vermektedir. İşletme işlevleri olarak mali ve idari işler bir müdür altında veya ayrı müdürlükler altında holding bünyesinden matris olarak diğer işletmelere hizmet vermektedir. İşletme, insan kaynakları, reklam, personel ve teknik işler birimleri holding yönetimi aracılığı ile de birbirleri ile ilişki halindedir.

Şekil 3.5

Televizyon İşletmelerinde Merkezi Yönetim



Kaynak: Sektörde çalışan uzman kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda hazırlanmıştır.

Merkez Yayın Holding,⁸²⁴ Doğuş Yayın Holding⁸²⁵ ve Doğan Yayın Holding⁸²⁶ gibi gruplar medya sektöründeki firmalarını temel yeteneklerinde uzmanlaşacak şekilde

⁸²⁴ ATV İnsan Kaynakları Müdürü ile 20.12.2006’de Yapılan Görüşme

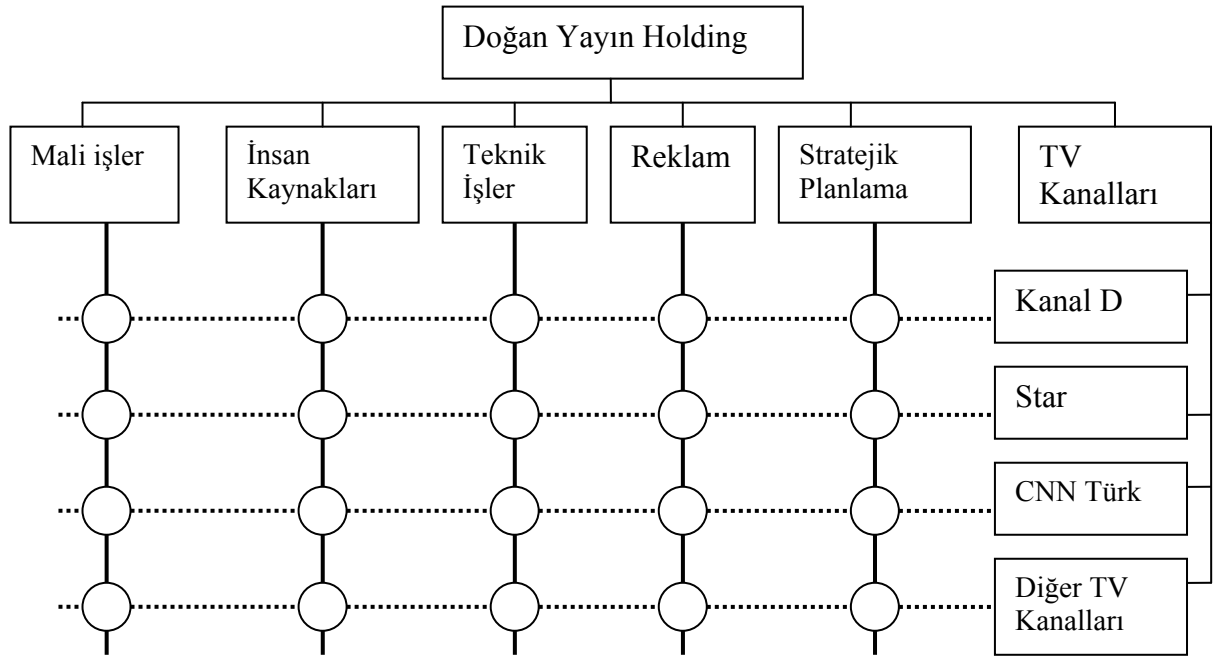
⁸²⁵ http://www.dogusgrubu.com.tr/tr/icerik/47/2/web_defaultsektorler/medya/; NTV İnsan Kaynakları Müdürü ile 26.01.2007 Tarihinde Yapılan Görüşme

⁸²⁶ <http://www.dmg.com.tr/>; Doğan Yayın Holding İnsan Kaynakları Biriminden Gökçe Günel ile 22.06.2007 Tarihinde Yapılan Görüşme

ayrı birer firma haline getirmiştir. Örneğin Merkez Yayın Holding bünyesinde bulunan Merkez Reklam A.Ş. grubun tüm medya organlarının reklam pazarlamasını yapmaktadır. Merkez Teknik A.Ş. grubun bünyesindeki tüm medya organlarına teknik hizmet sunmaktadır. Çukurova Grubu şirketi Zedpaş ve Mepaş grup medya organlarına reklam pazarlamaktadır.

Şekil 3.6

Doğan Yayın Holding Matriks Yapısı



Kaynak: Doğan Yayın Holding'in internet sitesi (www.dmg.com.tr) incelenmiş ve Doğan Yayın Holding insan kaynakları biriminden Gökçe Günel ile 22.06.2007 tarihinde yapılan görüşmeden sağlanan bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Doğan Yayın Holding'in ek 8'de yer alan örgüt yapısı şekil 3.6'da diğer firmalar ile olan ilişkisini gösterecek şekilde matriks bir yapıda modellenmiştir. Doğan Yayın Holding'in editöryal, stratejik planlama ve yurtdışı yatırımlar, operasyon birimleri de holding bünyesinde merkezi bir şekilde yapılandırılmıştır. Bu birimler holding firmalarına matris bir şekilde hizmet vermektedir. Stratejik planlama gibi hayati bir işlevin bir üst birim olarak yapılandırılarak işletme bünyesinden çıkarılması, bir işletme için önemli bir eksiklik aynı zaman da merkezi yapıya aşırı bağımlılık yaratacak bir uygulamadır.

Televizyon işletmeleri, destek fonksiyonlarını işletme dışında yer alan üst birimlerden alırken, temel fonksiyonlarından olan programcılık işlevini de bağımsız yapım şirketlerine devretmektedir. Televizyon işletmeleri sürekli program ihtiyacını bu şirketlerden temin ettiğinden bu şirketler ile bir tür şebeke ilişkisi içinde bulunmaktadır.

3.3.4. TELEVİZYON İŞLETMESİ ŞEBEKE ÖRGÜT YAPISI

İnternet, uydu yayıncılığı, dijital yayıncılık gibi benzer gelişmeler medya alanında olduğu gibi televizyon örgütsel alanında da dönüşümü getirmektedir. Bu dönüşüm içerikte müşteri talebine bağlı olarak sürekli yenilik yapılmasından; örgütsel yapılanmaya kadar büyük bir spektrumda yaşanmaktadır. Televizyon işletmeleri; açık bir işletme olmaları nedeni ile gerek alt sistemi oldukları medya endüstrisi gerekse kendilerinin alt sistemi olan yapım şirketleri, haber ajansları, cast ajansları, reklam ajansları arasındaki ilişki karşılıklı girdi alışverişinin ötesinde bağımlılığa dönüşmüştür.

Televizyon işletmeleri ve içerik sağlayan firmalar arasındaki ilişki bir proje şebekesi şeklinde karakterize edilmektedir. Proje şebekeleri, geçici bir projenin gerçekleştirilmesinde görece bağımsız firmalar arasındaki eylemlerin uyumlaştırılması biçimidir. Böylece şebeke firmaları devam eden projenin ötesinde yapılanmış olan ilişkiler ve uygulamalar setinin ışığında proje aktivitelerini koordine etmektedir. Bu nedenle proje şebekeleri geçici sistemlerdir ve proje aktiviteleri geçici süreyle sınırlıdır.⁸²⁷ Diğer bir deyişle proje şebekeleri; resmi olarak bağımsız, fakat işlevsel olarak birbirine bağımlı firma ve bireylerin arasındaki ilişkiler ve aktiviteleri eşgüdümlü olan bir örgüt türüdür.⁸²⁸

Programcılığın tüm alanlarında farklı kural ve kaynaklar proje şebekeleri içinde içerik üretimi ile birlikte evrimleşmiştir. Evrim geçirme sürecinin altında çeşitli sürükleyici güçler yatmaktadır. Bu güçler; genel olarak TV örgütsel alanındaki büyüme; kurulu televizyon istasyonlarındaki çeşitlenme, yeni özel yayın

⁸²⁷ Windeler ve Sydow, 19.

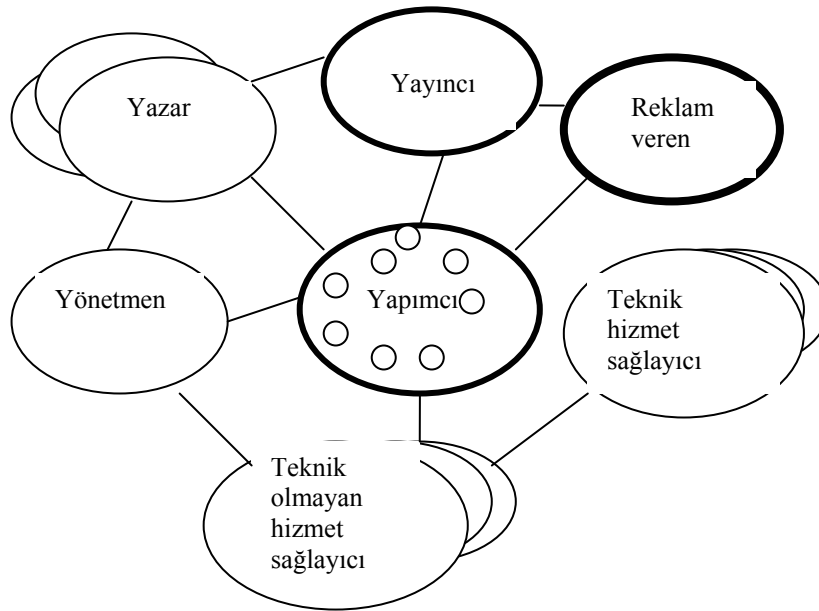
⁸²⁸ Sydow ve Staber, 216.

istasyonlarının girişi, yenilikçi, masrafsız ve riske duyarlı üretim metotlarının baskısı, bağımsız yapım şirketlerinin açığa çıkmasıdır.⁸²⁹

Televizyon için sitcom yapan yapım şirketleri kendi aralarında proje şebekeleri oluşturmaktadır. Bu şebeke içinde aynı yapımcı aynı kanala pek çok proje üretirken farklı kanallara da proje üretmektedir. Televizyonlar riski dağıtmak, yeniliklerden faydalanmak, işlem maliyetini düşürmek amacıyla yapım şirketlerine proje yaptırmaktadırlar. Televizyon yöneticileri esneklik ve istikrar için, çıkarları ve araştırma yapmak için şebeke içinde arabulucu gibi işlev yapmaktadır.⁸³⁰

Şekil 3.7

Televizyon İşletmesi Proje Şebekesi



Kaynak: Sydow ve Staber, 219.

Televizyon için projeler, aynı firma grupları ve kişilerinden oluşan ilişkisel olarak durağan şebekelerden kaynaklanmaktadır. Firmalar film (veya dizi) projesi süresince işbirliği içindedir; fakat onların dahil olduğu iş ilişkileri tek bir projenin ötesinde devam etmektedir. Yeni bir proje, geçmişte bir arada çalışmış olan ve gelecekte geçerli bir proje yönetimi altında çalışma olasılığı olduğu düşünülen birey ve

⁸²⁹ Windeler ve Sydow, 18.

⁸³⁰ Stephan Manning, "Managing Project Networks As Dynamic Organizational Forms: Learning From The TV Movie Industry", *International Journal Of Project Management*, 23, 2005, 411.

firmaların işbirliğine dayanmaktadır. Geçmiş işbirliği tecrübeleri ve gelecekte gerçekleşme beklentisi proje işbirlikleri için fırsat sağlamaktadır; hatta projelerdeki firma ve kişiler sınırlı periyotlu süreler için buluşmaktadırlar.⁸³¹

Şekil 3.7’de televizyon içerik yapımındaki tipik bir proje şebekesi yer almaktadır.⁸³² Bu şebekede tedarikçi olarak; yazarlar, yönetmenler, çeşitli sanatsal (yaratıcı) ve teknik hizmet sağlayıcıları, senaryo danışmanları, cast ajansları, kuaförler, ışık uzmanları, mekan araştırmacıları vardır. Proje ekibi üyeleri normalde yapımcı veya işbirliğine katılacak olan yapım şirketi tarafından seçilmektedir.⁸³³ Modelde büyük daireler bağımsız girişimleri, küçük daireler maaşa bağlı çalışanı göstermektedir. Sydow ve Staber’in modeline reklam verenin eklenmesi yerinde olmaktadır. Artık reklam veren içerik üretiminde de söz sahibidir. Dijital televizyonların yaygınlaşması ile izleyiciye göre reklam içeriğinin oluşturulması ve reklam yerleştirme gibi süreçlerle reklam veren artık yapımın içeriğine doğrudan müdahale etmektedir.

Proje şebekesi 3 sistemle ilişkilidir ve sistemin yeniden üretim dönemlerinde bunların her biri arasındaki ilişki araştırılmalıdır. Şekil 3.8’da televizyon işletmesi proje şebekesinde yer alan sistemler; özel proje, proje şebekeleri ve örgütsel alandır.⁸³⁴ Örgütsel alanda kurumsallaşma ve yeni uygulamaların yayılmasına katkı sağlayan dört mekanizma bulunmaktadır. Bu mekanizmaların ilki, proje şebekelerinin kendisidir. Proje şebekesi; tek projenin ötesinde ulaşılan koordinasyon mekanizması aracılığı ile bu süreçte merkezi bir görev üstlenmektedir. İkinci mekanizma; program editörleri ve yapımcıların arasındaki etkileşim, farklı projelere dahil olmak, birleşmek şeklinde sürekli olarak devam etmektedir. Üçüncü mekanizma; şebeke aktörlerinin, bağlamsal olarak kendilerine mal edilen belirli üretim uygulamaları üzerine düşünmesi ve yeni endüstriyel düzenler üretilmesidir. Dördüncü mekanizma; bir grup aktörün ortak içerik üretimine dahil olarak örgütsel alanı destekleyen kurumların inşası ve yürütülmesi üzerinde söz almasıdır.⁸³⁵

⁸³¹ Sydow ve Staber, 219.

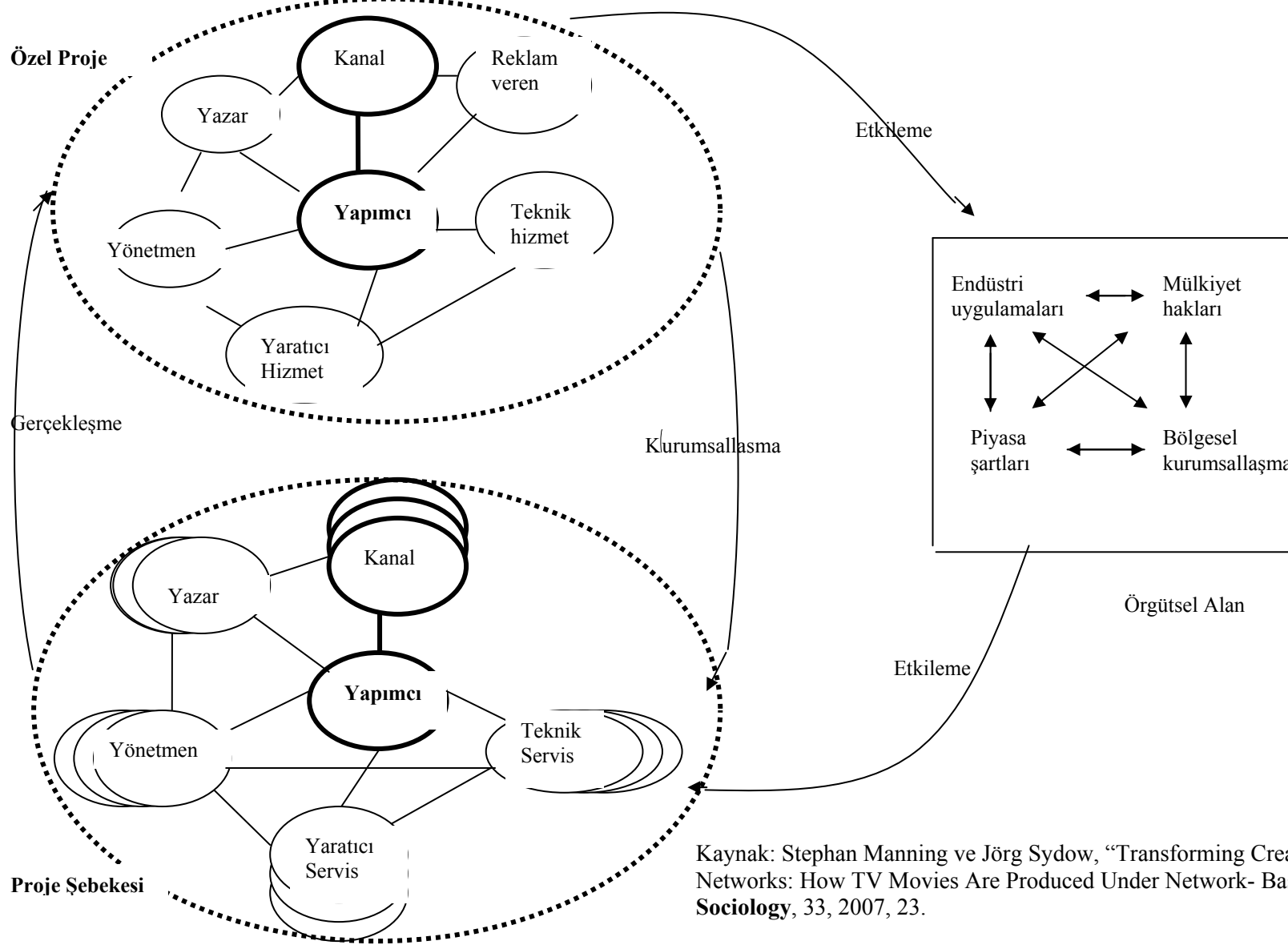
⁸³² Stephan Manning ve Jörg Sydow, “Transforming Creative Potential In Project Networks: How TV Movies Are Produced Under Network- Based Control”, **Critical Sociology**, 33, 2007, 23.

⁸³³ Sydow ve Staber, 219.

⁸³⁴ Manning ve Sydow, 23.

⁸³⁵ Windeler ve Sydow, 26.

Şekil 3.8. Televizyon İşletmesi Projeleri, Proje Şebekeleri ve Örgütsel Alan

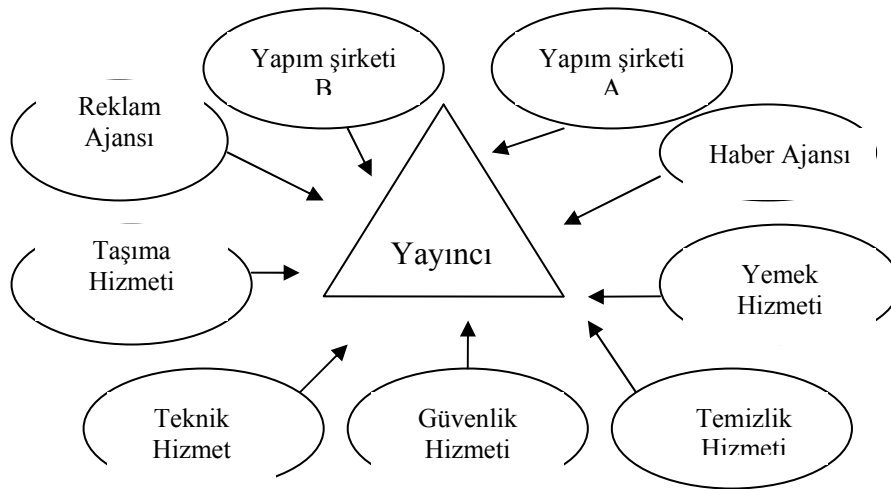


Televizyon işletmeleri için yapım şirketlerinin yaptığı işler geçici süreli birer projedir. Bu projeler, yapımcılar ve kanallar tarafından koordine edilen proje şebekeleri içinde yerleşik yapılanmış havuzlardaki aktörlerin işe alınması ile oluşturulmaktadır. İçsel kaynak havuzundan farklı olarak dışsal kaynak havuzu daha az sınırlandırılmış, piyasaya dahil olan ve ihtiyaç duyulan kaynak potansiyelini oluşturmaktadır. Bu havuzlar ortak projeler için özellikle yapımcılar ve kanalların talepleri ile eşleştirmeyi sağlayan kaynaklar olarak şebekeye özeldir. Projeler sırayla gerçekleştirilmekte, kurumsallaşmakta ve sonucunda özel projeler süresince değişmektedir.⁸³⁶

Türk televizyon işletmesi örgütsel alanında şebeke örgütlerinin tüm türleri uygulanmaktadır. Televizyon işletmesi ve ait olduğu grubun haber ajansları, teknik hizmet sağlayan şirketler, reklam pazarlama şirketleri ve yapım şirketleri arasında dahili şebeke örgütleri kurulmaktadır. Şekil 3.9'da yer alan modelde istikrarlı bir televizyon şebekesi yer almaktadır. Televizyon işletmesi ve sahiplik ilişkisi olmayan haber ajansları, yapım şirketleri, müzik piyasası ile olan ilişkisi süreklilik gösterdiğinde bu istikrarlı şebeke görünümündedir. Kanal D, Star TV, ATV ve Show TV'nin yerleştiği şebeke örgütleri bir kısım firma ile istikrarlı; bir kısmı ile dahili şebeke ilişkisi içindedir.

Şekil 3.9

Televizyon İşletmelerinin İstikrarlı Şebeke Örgütü



⁸³⁶ Manning ve Sydow, 23.

Türk televizyon işletmesi örgütsel alanında istikrarlı şebeke yapıları yaygın olarak uygulanmaktadır. Şekil 3.9'da yer alan televizyon istikrarlı şebeke örgütünde televizyon işletmeleri, bir ana işletme gibi davranarak drama ve program yaptırma işlevini yapım şirketlerine; zaman satarak reklam alma işlevini reklam ajanslarına; muhabirleri aracılığı ile haber yapma işlevini haber ajanslarına yaptırmaktadır. Televizyon işletmeleri ikincil işlevler kabul edilen temizlik, güvenlik, yemek, servis taşımacılığı gibi işlevlerini bu işlerde uzmanlaşmış işletmelere yaptırmaktadır.

Şekil 3.10'da Kanal D'nin dahili ve istikrarlı şebeke örgütünde dahili şebekenin sınırları Doğan Yayın Holding şirketlerini kapsayacak şekildedir. Bu sınırlar içinde yer alan şirketler arasındaki doğrudan ilişki düz ve dolaylı ilişki kesik çizgiler ile gösterilmektedir. Kanal D'nin dahili şebeke ilişkisi içinde olduğu şirketler üçgen içinde yer alırken; istikrarlı şebeke ilişkisi içinde olduğu şirketler üçgenin dışında yer almaktadır.

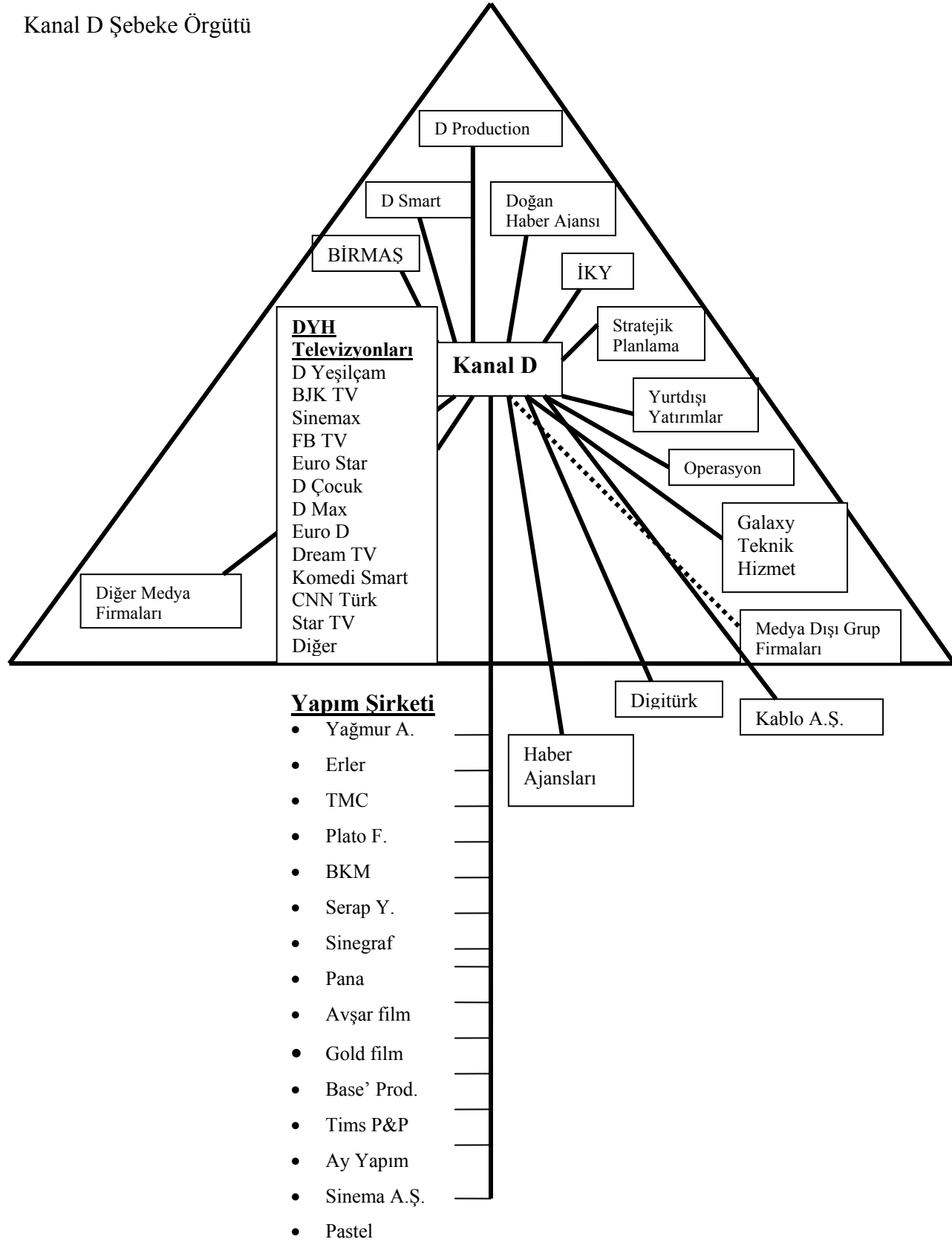
Doğan Yayın Holding bünyesinde olan Doğan Haber Ajansı (DHA)'na Kanal D, Star TV ve CNN Türk gibi kanallardan muhabir transfer edilerek ayrı bir işletme gibi yapılandırılmıştır. DHA, hem bu kanallara hem de medya sektöründeki diğer firmalara piyasa fiyatı üzerinden haber satmaktadır.⁸³⁷ D Production, ayrı bir şirket olarak holding bünyesinde yer almaktadır. D Production, Kanal D ve Star TV'ye dizi üretmektedir. D Production, özellikle televizyon dizileri, sit-com'lar, dramalar, game şovlar, varyete şovlar ve televizyon filmleriyle tanınmaktadır. Hatta bir sonraki aşamada ek 16'da yer alan örgüt yapısında D Production'ın birimleri birer bağımsız şirket gibi yapılanmaktadır. Her bir birimin ayrı bütçesi bulunmaktadır. Kanal D, BİRMAŞ, D Smart şirketleri ile doğrudan bir ilişki içindedir. DHA, D Production, BİRMAŞ ve teknik hizmetler şirketlerine hizmetleri karşılığı piyasa koşullarında ödeme yapılmaktadır. Hizmet karşılığı ödenen bedel kanalın bütçesinden düşmektedir. Yıl sonunda her şirket kendi bütçesini yapmaktadır.⁸³⁸

⁸³⁷ Kanal D Haber Editörü Salih Selçuk İle 28.12. Yapılan Görüşme

⁸³⁸ D Prodüksiyon Drama Departmanı Direktörü Lale Eren ve Genel Koordinatör Engin Kıymaz İle 12 Nisan 2007'de Yapılan Görüşme

Şekil 3.10

Kanal D Şebeke Örgütü



Kaynak: www.kanald.com.tr, www.medyakafe.com.tr, www.medyatava.com.tr,
www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com; www.dizifilm.com,
www.diziler.com, www.yayinakisi.com

Kanal D, zaman zaman CNN Türk, Star TV ile haber yapımı, araç kullanımı, muhabirler konusunda işbirliği içine girmektedir. Kanal D, Yağmur Ajans, D Production, Tim's Productions& Project, Erler, Avşar, Ay Yapım, Plato, BKM, TMC, Serap Yapım, Sinegraf, Gold, Pana ve Sinema A.Ş. yapım şirketleri ile drama veya televizyon filmi yapımı konularında çalışmaktadır. Yağmur Ajans, "Kıvalı Kar" adlı diziyi 90 bölüm olarak Kanal D için çekmiştir. Kanal D, eğlence, magazin ve kadın programları yapımında Makine Medya, D Production, Sinevizyon, Cey Yapım, Grafi 2000 Prodüksiyon, Pozitif Yapım, Film Ekibi ve 3 Nokta Prodüksiyon yapım şirketleri ile çalışmaktadır. Kanal, 2008 yılında haber bültenleri, magazin, spor ve tartışma programları gibi stüdyo programları dışında toplam 24 yerli dış yapımı birbirinden bağımsız yapım şirketlerine yaptırmaktadır.⁸³⁹

Kanal D'nin internet sitesinde yayınlanan haftalık yayın akışında haber bültenleri, reklam kuşakları, tanıtım kuşakları, yurtdışı kaynaklı programlar dışında yapılan sabah kuşakları ve prime time dizileri tamamen yerli dış yapımdır. Kanalın yapımları içinde yurtdışı kaynaklı yapımların oranı düşüktür.

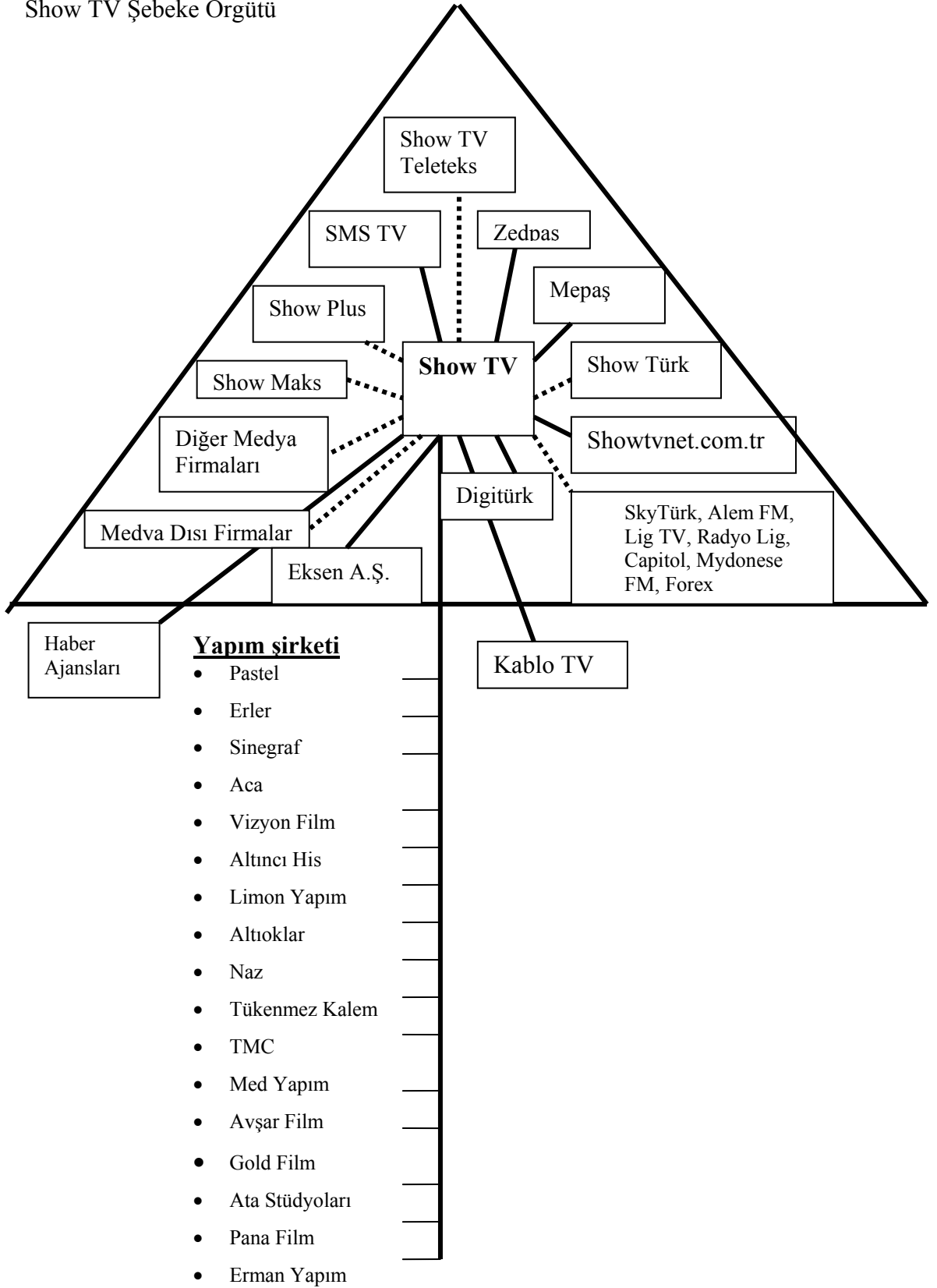
Şekil 3.11'de Show TV'nin bir organizatör (aracı) gibi davrandığı dahili ve istikrarlı şebeke örgütü yer almaktadır. Show TV, MEPAŞ, ZEDPAŞ, Showtürk, Showplus, Showmax, Eksen A.Ş., SMSTV, showtvnet.com, Show TV Teleteks firmaları ile aynı grup bünyesinde yer aldığı ve bu firmalar ile sürekli girdi ve çıktı alışverişinde bulunduğundan dolayı dahili bir şebeke örgütü ilişkisi içindedir. MEPAŞ ve ZEDPAŞ aynı zamanda piyasa fiyatları üzerinden Showtürk, Showmax ve Sky-Türk'e de hizmet vermektedir. Yine bir grup firması olan Eksen A.Ş. grup içi ve grup dışından pek çok firmaya piyasa fiyatı üzerinden hizmet sunmaktadır.

Show TV, Erler, Sinegraf, ANS, Naz, Avşar, Süreç, TMC, Pastel, Limon, Tükenmez Kalem, Altıoklar, Med Yapım, Vizyon Filmcilik, Aca Yapım, Sinevizyon, Altıncı His,

⁸³⁹ Doğan Yayın Holding İnsan Kaynakları Biriminden Gökçe Günel İle 22.06.2007 Tarihinde Yapılan Görüşme

Şekil 3.11.

Show TV Şebeke Örgütü



Kaynak: www.cukurovaholding.com.tr/turkce/index2.htm, www.showtv.com.tr ve www.medyakafe.com.tr, www.medyatava.com.tr, www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com; www.dizifilm.com, www.diziler.com, www.yayinakisi.com.

Yağmur Ajans, Ay Yapım, Sinetel, Pastel, Sinegraf Pana, Gold yapım şirketleri ile drama yapımı konusunda; Uçankuş, Med Yapım, Acun Ilıcalı Production, Senkron şirketleri ile de yarışma, magazin, kadın kuşağı yapımı konusunda ilişki içindedir. Ayrıca Ata Stüdyoları'ndan teknik hizmet edinmektedir.

Show TV için Senkron aynı anda Arım Balım Peteğim, BBG, Deryalı Günler programlarını; Uçan Kuş, Pazar Keyfi programlarını; Med Yapım, Buzda Dans, Doktorlar ve Fikrimin İnce Gülü yapımlarını yapmaktadır. Pana Film “Kurtlar Vadisi” dizisini 97 bölüm çekmiştir. “Kaynanalar” dizisi Erman Yapım tarafından yapılmış ve diziyi beş yönetmen yönetmiştir.⁸⁴⁰ 1974 yılında başlayan dizi 1997 yılına kadar TRT’de yayınlanmış bir süre Kanal D’de yayınlanmıştır. Dizi 2005 yılına değin gösterimde kalmıştır.

Bir yapım şirketi üç programı aynı anda Show TV için hazırlamaktadır. Kanal, toplamda dizi ve program olarak 18 yerli dış yapım yaptırmaktadır. Yerli yapımlardan yapım şirketlerine yaptırılan programlar kadın kuşağı olan sabah 10:00 ile 17:00 arasını doldurmaktadır. Prime time zaman aralığında yine yerli yapım olan ve yapım şirketlerine yaptırılan diziler her gün arka arkaya 20:00 ve 00:00 aralığını doldurmaktadır. Yapım şirketlerinin yaptığı programlar kanalın içeriğinin büyük bölümünü kaplamaktadır.

Çukurova Holding bünyesinde bulunun ZEDPAŞ Medya Pazarlama, 1994 yılında Show TV’nin reklam kuşaklarının satışını yürütmek üzere kurulmuş bir şirkettir. MEPAŞ, program sponsorluklarının yanı sıra, sanal reklam, advertorial, reklam jenerik, pop-up reklam gibi yeni ürünleri yapan bir şirkettir. Showtürk ve (Show TV’nin Avrupa yayın kanalı ve yeni kadın kanalı) Showmax MEPAŞ tarafından pazarlanmaktadır. ZEDPAŞ ve MEPAŞ Çukurova Holding’e bağlı olarak Show TV, Showtürk, Showmax, Skytürk kanallarının reklam ve sponsorluk satışlarından sorumlu iki şirkettir. EKSEN, Show TV’nin tüm teknik yapılanmasını sağlamakta, yapılan tüm naklen yayınlar ve bant kayıt çekimler, montaj, post prodüksiyon hizmetlerini yerine getirmektedir. EKSEN A.Ş., Kablolu TV ve Digitürk’te de Show TV yayınlarını ulaştırmaktadır. EKSEN A.Ş. aynı zaman da Showtürk, Skytürk,

⁸⁴⁰ Eylem Bilgiç, “Kaynanalardan Hüznü Veda”, <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/07/16/cp/gnc103-20040710-101.html>

Alem FM, Lig TV, Radyo Lig, Capitol, Mydonose FM ve Forex şirketlerine de teknik hizmet vermektedir. MEPAŞ, ZEDPAŞ, EKSEN A.Ş. firmaları ile Show TV Çukurova Holding çatısı altında bir dahili şebeke ilişkisi içindedir.

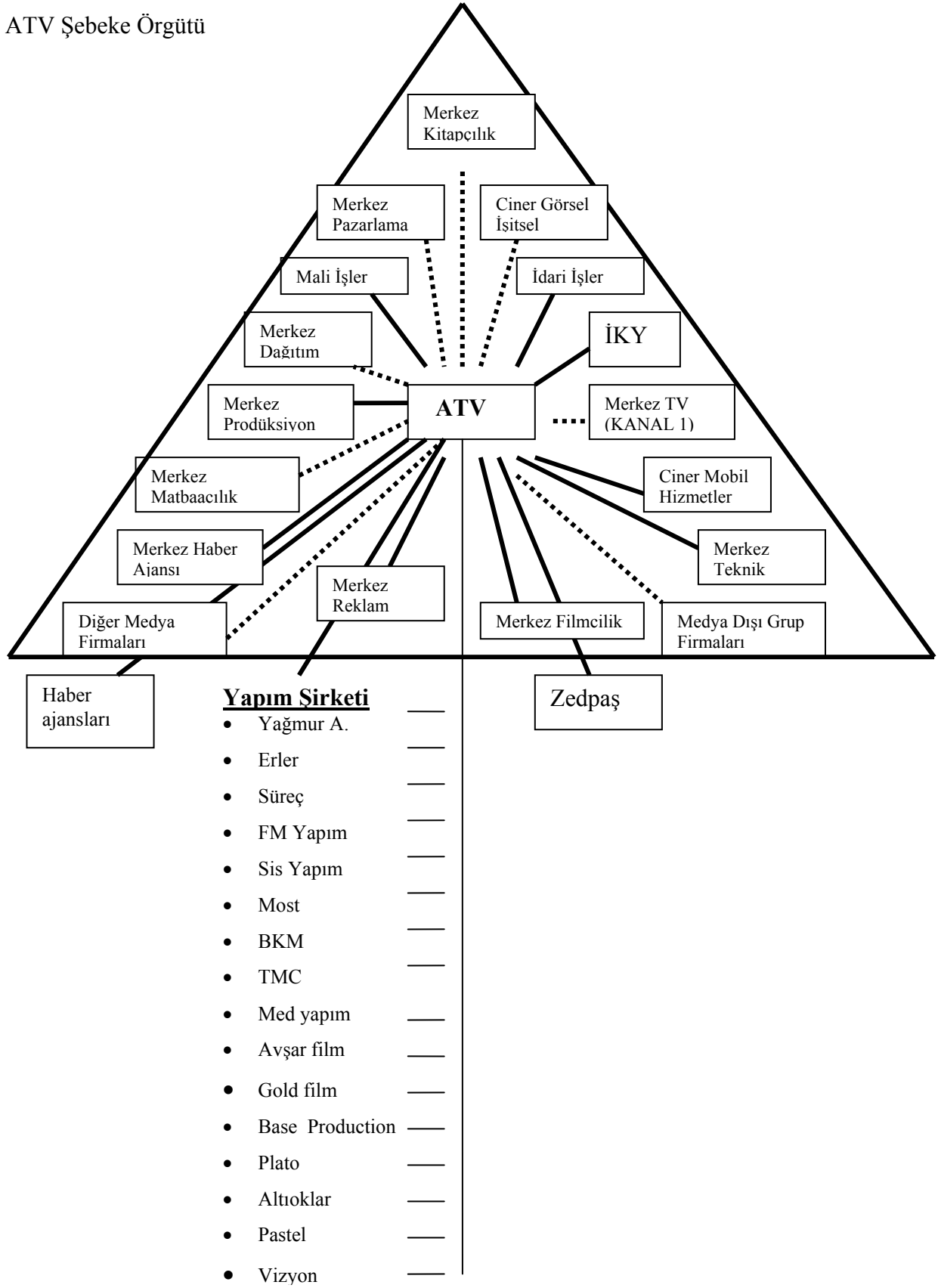
Şekil 3.12’de ATV’nin içinde yer aldığı dahili ve istikrarlı şebeke yer almaktadır. ATV, bir sermaye grubuna bağlı televizyon kanalıdır ve Merkez Yayın Holding’e ait şirketler ile bir dahili şebeke ilişkisi içindedir. Bu ilişki modelde kesik ve düz çizgiler ile gösterilmiştir. Kesik çizgiler dolaylı, düz çizgiler doğrudan bir ilişkiyi göstermektedir. Merkez Reklam, ATV’nin reklam işleri ile ilgilenirken Park Holding’in medya dışı şirketleri dolaylı olarak kanalın programlarının içeriğinde etkiye sahiptir.

ATV, Yağmur Ajans, Altıoklar, Pastel, Vizyon, BKM, Most, TMC, Med Yapım, Plato, Gold, Avşar Film, Sis Yapım, FM yapım, Süreç, Erler ve Base’s Production ile dizi ve program yapımı konusunda kısa, orta ve uzun vadeli işbirliği içindedir. Yağmur Ajans, ATV için 6 dizi yapmıştır. Yağmur Ajans, “Melekler Adası” adlı diziyi ATV için 76 bölüm çekmiştir. 2 yıldan fazla bir süre devam eden bir işbirliği vardır.

ATV, yapım şirketler ile ilişkisinde bir aracı organizatör gibi davranmakta ve sözleşmeye dayalı olarak kendisinin bir işlevi olan dizi ve program yapıcılığı işlevini yapım şirketlerine aktarmaktadır. Bu nedenle bu ilişki istikrarlı şebeke örgütü görünümündedir. Kanal yakın dönemde bu şirketler ile rating anlaşması yapma yoluna gitmiştir. ATV kendisinin en uzun süreli yerli dizisi olarak 76 bölüm ile Melekler Adası ve Aliye dizilerini yayınlamıştır. ATV, iki tanesi hafta sonu olmak üzere prime time kuşakta toplam on iki dizi yayınlamaktadır. ATV, reklam pazarlama konusunda ZEDPAŞ’dan da hizmet almaktadır. ATV, ZEDPAŞ ve haber ajansları ile olan ilişkisi istikrarlı şebeke ilişkisi şeklindedir. Kanalın internet sitesinde yer alan yayın akışında haftalık yayın saatinin büyük bir bölümünde dizi ve dizi tekrarları yer almaktadır.

Şekil 3.12.

ATV Şebeke Örgütü



Kaynak: www.parkgroup.com.tr/medya.php, www.atv.com.tr, www.medyakafe.com.tr,
www.medyatava.com.tr, www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com;
www.dizifilm.com, www.diziler.com, www.yayinakisi.com,

ATV son dönemde Tomris Giritlioğlu ile ortak projeler yürütmektedir. Bu kapsamda ATV, yapımcı olarak işlev görmekte dizinin yapımı için gerekli olan finansmanı sağlamaktadır. Tomris Giritlioğlu da proje yürütücüsü olarak görev almaktadır. Çekimlerinin büyük bir bölümü Makedonya’da devam eden Elveda Rumeli dizisi ile yabancı uyruklu sanatçıların dizilerde aktif roller alması sağlanmaktadır. Dizinin yapımcısı yurtdışında çekimlerin daha ucuz olduğunu ifade etmiştir.⁸⁴¹

Türk televizyon endüstrisinde istikrarlı şebeke yapıları yaygın olarak uygulanmaktadır. Televizyon işletmeleri, bir ana işletme gibi davranarak dizi ve program yapımı işlevini yapım şirketlerine; zaman satarak reklam alma işlevini reklam ajanslarına; haber yapma işlevini haber ajanslarına yaptırmaktadır. Televizyon işletmeleri temizlik, güvenlik, yemek, servis taşımacılığı gibi işlevlerini ihale usulü olarak bu işlerde uzmanlaşmış işletmelere yaptırmaktadır.

Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanında yer alan hareketli şebekelerde proje yapım süreçlerinde çalışan bağımsız yapım ve teknik ekipler kullanılmaktadır. Şekil 3.4’de yer alan yapım ekibi; ek 4’de görüntü yönetmeni ve ekibi ile ek 5’de sanat yönetmeni ve ekibi, projeler bazında geçici sürelerle bir araya gelen uzman kişilerdir. Bu durum yapım şirketlerinin cast ajansları, teknik hizmet sağlayıcılar veya serbest kişilerle hareketli şebeke ilişkisi içinde olduklarını göstermektedir. Yapım şirketleri ile televizyonların film yapım projelerinde işbirliğini hareketli şebeke ilişkisi olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca teknik hizmet veren yapım şirketlerinden canlı yayın aracı temini ve postproduction hizmeti alınması dinamik şebeke ilişkisine örnektir.

⁸⁴¹ Kapak, “En Çok Kazanan Dizi Yapımcıları,” **Forbes**, Ekim 2008

SONUÇ ve ÖNERİLER

Televizyon işletmelerinde tüm dünyada yaygın olan uygulamalar; ticari yayıncılık sisteminin kamu yayıncılığı karşısında bir üstünlük kazanması; devletin televizyon yayıncılığı alanındaki sıkı düzenlemelerinin gevşetilmesi ve denetleyici rolünü kazanması; yayıncılık alanının telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri ile yakınsama ilişkisi içine girmesi; medya organlarının devlet sahipliğinden özel mülkiyete geçişi; kişiye özel medya döneminin başlaması; televizyon alanında diğer alanlarda olduğu gibi yoğunlaşmaların yaşanması ve çokuluslu dev medya şirketlerinin ulusal şirketleri yutmasıdır.

Özel televizyon işletmeleri bazen fiili durum yaratarak, bazen de yasalarla kurulmaktadır. Özel televizyon işletmelerinin yaygınlık kazanması ile özellikle eğlence ağırlıklı programcılık yaygınlaşmaktadır. Program türlerinde sayısal olarak azalma, buna karşı olarak melezleşme, formatlarda çeşitlenme televizyon yayıncılığında tüm dünyada görülmektedir.

Özel televizyon kanallarının artması ile program üretim biçimlerinde de değişim yaşanmaktadır. Televizyonların iç yapım olarak kendi stüdyo ve ekipleriyle hazırladıkları programların sayısında azalma olurken, dış yapım olarak bağımsız yapım şirketlerine yaptırılan program sayısında artışlar gözlenmektedir. Kamu televizyonları özel televizyonlar ile girdikleri rekabet nedeni ile daha etkin ve verimli üretim tekniklerine geçmek zorunda kalmış; bunun sonucunda özel televizyonların üretim yöntemlerini bünyelerinde uygulamıştır.

Bu tezde izlenen yöntem ve kuramlara benzer iki çalışmadan bahsedebiliriz. Bunlardan ilki Leblebici ve arkadaşlarının; “Institutional Change and The Transformation Of Interorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry” adlı çalışmalarıdır. Bu çalışma ile ABD’de radyo

endüstrisinin örgütsel alanında nasıl kurumsal uygulamalarının zaman içinde değiştiği araştırılmıştır. Radyo yayıncılığı alanında yaşanan dönüşümün ortaya konmasında; alan içindeki katılımcılar arasındaki temel bağımlılığın, bu bağımlılığın başarılı örgütlenmesinin her bir aşamada baskın oyuncuyu yeniden tanımlamasının, bu oyuncuların rekabet ettiği kritik kaynakların ve işgörme araçlarının yeniden tanımlaması süreçleri incelenmektedir.⁸⁴² Benzer ikinci çalışma, Windeler ve Sydow'un "Project Networks and Changing Industry Practices- Collaborative Content Production In The German Television Industry" adlı makalesinde Alman televizyon endüstrisinde yaşanan değişimi, tarihsel bir bakışla incelemesidir. Windeler ve Sydow bir yapısalcı bakışla endüstri uygulamaları ile örgüt uygulamalarının karşılıklı bir etkileşim içinde birbirini etkilediğini ve beraber evrim geçirdiğini ifade etmektedirler.

Tezde bu iki makaleden farklı bazı yönler bulunmaktadır. Leblebici ve arkadaşları radyo endüstrisinin dönüşümü sadece içsel mekanizmalar olan uygulamalar, gelenekler ve anlaşmalarda yaşanan değişimler ışığında incelemiştir. Windeler ve Sydow özel televizyon işletmelerinin açılması ile program üretim mekanizmasında yaşanan değişime yoğunlaşmıştır. Bu tezde bu çalışmalardan farklı olarak örgütsel alanın dönüşümünde etkili olan faktörler, hem mikro hem de makro süreçler bakımından yönetim organizasyon bakış açısı ile incelenmektedir.

Tezin ikinci bölümünde televizyon işletmelerinin örgütsel alanda yaşadığı sahiplik yapısındaki dönüşüm daha makro bir bakış sunan Endüstriyel Organizasyon Teorisi kavramları ile açıklanmaktadır. Daha mikro süreçleri barındıran içerik yapısı ve örgüt yapısında yaşanan dönüşüm ise Yeni Kurumsal Teori ve Beraber Evrim Teorileri kavramları ile incelenmektedir.

Türk televizyon işletmesi örgütsel alanında dünyadaki gelişmelere benzer gelişmeler yaşanmaktadır. Devlet mülkiyetinde ve sıkı denetiminde televizyon yayıncılığı 1960'lı yılların sonunda başlamıştır. 1990'larda özel televizyonların açılması ile ikili (karma) bir sisteme dönüşmüştür. Özel televizyon işletmeleri yasalara aykırı bir

⁸⁴² Hüseyin Leblebici, Gerald R. Salancik, Anne Copay, Tom King, "Institutional Change And The Transformation Of İnterorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry," Administrative Science Quarterly, 36, 3, (Sept. 1991): 333.

şekilde fiili durum yaratarak TRT yayıncılık tekelini yıkmıştır. 1994 yılında özel radyo ve televizyonların yayınının kısa bir süre de olsa durdurulması üzerine halktan, siyasilerden ve sermaye kesiminden gelen baskılarla yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanında rol alan temel aktörler; temel tedarikçiler, rakipler, müşteriler ve düzenleyici aktörlerdir. Temel tedarikçiler, yapım şirketleri, reklam ajansları, haber ajansları, cast ajansları ve teknik hizmet sağlayan şirketlerdir. Televizyonlar için temel kaynak programlardır. Ürünün tüketicileri reklam verenler ve izleyicilerdir. Düzenleyici aktörler olarak devlet organları (yasama, yürütme, yargı, yasalar, düzenleyici kurullar gibi) ve sivil toplum örgütleri yer almaktadır. Benzer ürün ve hizmet üreten rakipler olarak diğer özel televizyon kanalları, kamu televizyon kanalları, radyolar, gazeteler vs. yer almaktadır. Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanı içine medya gruplarının sahip olduğu diğer firmaları da katmak gerekmektedir.

Televizyon kanalları arasında program, insan kaynakları ve gelirin paylaşımı konusunda rekabet vardır. İzleyici-rating-reklam veren arasındaki ilişkiler nedeniyle rakip kanalların yayınları rekabet eşbiçimliliğine uğramaktadır. Aynı insan kaynakları havuzundan sağlanan teknik, yaratıcı ve yönetici personel nedeniyle televizyon kanalları örgüt yapıları ve program içerikleri normatif eşbiçimliliğe uğramaktadır.

RTÜK, televizyon yayıncılığı örgütsel alanında etkin bir aktördür. Yayıncılık alanına gerek çıkardığı yönetmelikler, gerek uyguladığı cezai müeyyideler ile sürekli dahil olmaktadır. Alandaki diğer bir düzenleyici mekanizma olan Rekabet Kurulu, rekabet ihlalleri, muafiyetler, birleşmeler ve devralmalar konusunda karar verme yetkisine sahiptir. BDDK ve TMSF gibi yasal kurul ve kurumlar medya gruplarının finans ayağı nedeni ile medya alanına yıkıcı etki yaratacak şekilde müdahaleler yapmıştır. Bu müdahaleler sonucunda medya sahiplik yapısında büyük değişimler yaşanmıştır.

Televizyon işletmesi örgütsel alanında iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak kanal sayısında (rakiplerde) niceliksel ve niteliksel çeşitlenmeler yaşanmıştır. Yerel ve tematik kanal sayısında büyük oranlarda artış olmuştur. Hemen her ilde en

az bir yerel kanal bulunmaktadır. Özellikle spor, dizi, çocuk, dini içerikli ve haber konulu tematik kanal sayısı artmıştır.

Kanallardaki çeşitlenmeye paralel olarak da yayıncılar hedef izleyicide bölünmeye gitmiştir. Popüler kanallar; mümkün olduğunca çok ve farklı demografik özellikte izleyiciye ulaşmayı hedeflerken; tematik kanallar niş pazarlama yaptıkları için özellikli izleyiciye ulaşmak istemektedirler. Dijital teknolojiye yakın zamandaki yenilikler hedef izleyiciyi bölümlendirmiştir.

Görüntü aktarımındaki gelişmeler; reklam verene hedef kitlesini daha iyi yakalayabilme fırsatı vermektedir. Reklamcının veri tabanlı pazarlama ve etkileşimli TV'yi kullanması sonucunda reklam üretim pratikleri de değişmektedir. Reklam alma ve satma sürecinde araçların sayısındaki artış; medya örgütsel alanındaki karmaşanın artması ve izleyici bölünmesi ile ilgili bir gelişmedir.

Reklam veren ve izleyici arasındaki bağlantı rating kurumları ve izleyici ölçüm mekanizması aracılığı ile kurulmaktadır. Reklam veren, tüketici için televizyon programlarını finanse etmektedir. Program ne kadar popüler olursa ratingi o kadar yükselecek ve kanal, reklam verenden o kadar yüksek ücret talep edecektir.

İzleyici ölçümleri ile televizyonda en çok izlenen programlar tespit edilerek reklam verene reklamı yayınlayacağı mecra gösterilmektedir. Bu durum o kadar abartılmıştır ki tüm televizyon kanallarında yüksek rating sağlamak en önemli amaç olmuştur. Halkın tercihlerini gösterdiği varsayılan ratinge bağlı olarak içerik oluşturulmaya başlanmıştır. Bu da tüm kanallar da içeriklerin birbirine benzemesine neden olmuştur.

Televizyon işletmesi örgütsel alanında tedarikçi olarak işlev gören önemli aktörlerden olan yapım şirketleri sektöründe oligopol bir yapı baskındır. Çok sayıda yapım şirketi, az sayıda televizyon kanalı olması; yetişmiş personelin azlığı, yapımların büyük sermayeler gerektirmesi sonucu yaşanan finansman sıkıntısı yapım şirketlerini şiddetli bir rekabetin içine itmektedir. Böyle bir ortamda yapım şirketleri ve televizyon işletmeleri saf seleksiyon mekanizması aracılığı ile beraber evrim geçirmektedir. Gerek televizyon yöneticileri, gerekse yapım şirketleri yöneticileri

dışsal çevresel etkilere maruz kalmakta; bu durumu yönetmeye yönelik proaktif planlar yapamamaktadır.

Türkiye’de televizyon işletmelerinin örgütsel alanının dönüşümü üç başlık altında incelenmiştir. Bunlar sahiplik yapısında, içerik oluşturmada ve örgüt yapısında yaşanan dönüşümdür. Yukarıda değinilen mekanizmalar aracılığı ile bu üç unsurun tarihsel süreçte yaşadığı dönüşüm incelenmiştir.

Televizyonun Türkiye’ye gelişi, devlet aracılığı ile kamu hizmeti yayıncılığı yapmak amacı ile olmuştur. TRT televizyonlarında kamu hizmeti yayıncılığında öncü bir kurum olan BBC’yi model alınmıştır. 20-25 yıllık kamu tekelinin ardından özel televizyonlara olan talep artmaktadır. Devlet düzenlemeleri (gerek TRT vericilerinin PTT’ye devri, gerekse TRT yapımlarının yapım şirketlerine yaptırılması ile altyapının oluşturulması), siyasilerin desteği ve özel şirketlerin talepleri ile (özel sektörden TRT kanallarını kiralamak için yoğun talepler gelmiştir) özel televizyon kanalları için hazırlıklar başlamıştır.

1990’ların başında sermaye grupları altında özel televizyon yayıncılığı yurtdışından uydular aracılığı ile başlamaktadır. Bu dönemin baskın özellikleri; kanalların personel ihtiyacını TRT’den sağlamaları, baskın konumdaki medya grupları arasında ortaklıkların bulunması, grupların bünyesinde mutlaka bir finans kuruluşunun olması, televizyon sahiplerinin diğer sanayi ve hizmet sektöründeki girişimlerinin olması; özelleştirilen kamu kuruluşlarının büyük kısmının baskın konumdaki medya sahiplerine geçmesidir.

PTT’nin yatırımları sonucunda kablolu ve uydu kanalların sayısında artış olmuştur. Buna karşı kablolu TV abone sayısında ise büyük artışlar olmamıştır. 2000’li yıllarda dijital platformların devreye girmesi ile izleyicinin ulaştığı kanal sayısında büyük artış olmuştur.

Devlet müdahalesi ile televizyon işletmesi örgütsel alanının dönüşümü yaşanmaktadır. Finans sektöründe yaşanan sıkıntılar sonrasında devletin finans sektörüne müdahalesi ile doğrudan bu grupların medya alanındaki yatırımları etkilenmiştir. 2001’de yaşanan ekonomik kriz sonrasında medya alanı yeniden bir

yapılanma yaşamıştır. Bilgin, Aksoy, Uzan, İhlas Grupları devlet müdahaleleri sonucunda alanda etkinliğini yitirmiştir. Bu gruplardan kalan boşluğu Doğuş, Doğan ve Çalık grupları ile yabancı sermaye yatırımları doldurmuştur.

Tezin birinci bölümünde incelenen Endüstriyel Organizasyon Teorisi kavramları ile Türk özel televizyon işletmesi örgütsel alanında sahiplik yapısında yaşanan dönüşüm ortaya konmuştur. Buna göre özel televizyon işletmesi örgütsel alanında orta yoğunlukta bir piyasa yapısı vardır. Bu yapı içinde televizyon kanallarından alanda baskın konumda olan Show TV, Kanal D, ATV ve Star TV reklam gelirinin çoğunu elinde tutmaktadır. Televizyon işletmelerinde ölçekten sağlanan tasarruflar nedeni ile reklam payları oransız bir paylaşım göstermektedir. Böylelikle üretimin büyük girişimlerde örgütlenmesi ile küçük ve orta ölçekli firmalar güçlkle ayakta kalmaktadır. Burada da piyasa yapısından firma yönetimine doğru bir etki vardır. Orta yoğunluklu bir piyasanın varlığı kanalların içtanıtım mekanizması, grup gazeteleri, internet siteleri aracılığı ile yoğun bir reklam ve tanıtım uyguladıklarını göstermektedir. Kanalların yeni format türlerini denemek, erişimde çeşitliliğe gitmek (kablolu, dijital platformlar aracılığı ile, uydu ve internet yolu ile) üründe farklılaşma stratejisi örnekleridir. Endüstriyel Oragnizasyon Teorisi stratejik ortaklıklara vurgu yapmaktadır. Baskın konumdaki televizyon kanalları ortak reklam pazarlama şirketleri kurmakta, bu yolla fiyat karteli oluşturmaktadır.

İçerik yapılanması bakımından alanın dönüşümü, kanalların program yapısı ve yayın akışlarının incelenmesi ile tespit edilmektedir. Türkiye’de özel televizyon işletmeleri altyapıları tamamlanmadan kuruldukları için kuruluş yıllarında program sağlamada yabancı kaynaklara ağırlık verilmiştir. Özel televizyon kanalları, kendilerini TRT’ye rakip olarak gördüklerinden ve izleyicileri etkilemek istediklerinden dolayı dizi, eğlence, spor ve magazin ağırlıkta program türlerini tercih etmiştir.

Özel kanalların arka arkaya kurulması sonrasında izlenme ve reklam pastasından büyük pay almak için kanallar arasında dizi, magazin, haber programları ve yapımları ile özdeşleşen ünlü yapımcılar transfer edilmiştir. Aynı kanalda çalışan popüler sanatçı veya yapımcının birkaç programı birden yaptığı görülmektedir. Sanatçı hem dizide, hem magazin eğlence programında rol alırken; gazeteci- yapımcı elit bir grup çalışan; hem ana haber bülteni hem de haber-tartışma programı

yapmaktadır. 1990'lı yılların ortalarında yerli dizilerde dönemin parlayan ses sanatçıları başrollerde yer almaktadır. Ses sanatçılarının oynadığı dizilerin isimleri sanatçının o dönemde popüler olan parçasının adı verilerek müzik piyasası ile yakınsama yoluna gidilmektedir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler örgütsel alanda yakınsamaya neden olmuştur. Televizyon program üretim pratiklerinde de iletişim alanında yaşanan yakınsamanın etkileri görülmektedir. Yakın dönemde popüler televizyon programlarından olan performans ölçmeye yönelik yarışmalar ile hem jürinin, hem halkın oyları ile giden yarışmacı belirlenmektedir. Yarışma programlarında artık GSM hatlarından seyircilerin mesaj göndermeleri sonucu yarışmacıların elenmesi ve izleyicinin (tüketicinin) doğrudan program içeriğine müdahalesi sağlanmaktadır.

Kuruluş yıllarında televizyon kanallarının yayın akışları zaman dilimleri bakımından büyük farklılıklar göstermektedir. Tüm kanallarda sabah kuşağında çocuk programları yayınlanmaktadır. Bu dönemde hemen tüm kanallarda yabancı dizi ve sinemalar ağırlıklı yer almaktadır. 2000'li yıllara gelindiğinde genel olarak yayın akışlarında dizilerde yerli yapım, filmlerde yabancı orijin ağırlıktadır. Son dönemde program türlerinden müzik ve çocuk programlarında azalış olmaktadır. Büyük medya grupları pahalı yatırımları ile yayın akışını zenginleştirirken; çevrede konumlanmış bulunan televizyon işletmeleri yabancı diziler ve çoğunluğu yerli yapım olan eğlence, magazin ve haber programlarını yayın akışlarında arz etmektedir.

İçerik yapısında örgütsel alanda yaşanan dönüşüm Yeni Kurumsal Teorisi kavramları ile değerlendirdiğimizde yayın akışı ve program türü seçiminde, meslek mensupları ve devlet düzenlemelerinden kaynaklanan zorlayıcı, normatif ve rekabetçi eşbiçimlilik olduğu tespit edilmiştir. Aynı türler, benzer formatlar tüm kanallarda yaygın şekilde uygulanmaktadır. Yayın akışında zaman dilimlerine benzer programlar konulmaktadır. Program türü tespiti ve yayın akışı oluşum sürecinde yayıncı, reklam veren, rating ölçüm kurumları ve yapım şirketinin karşılıklı etkileşimi ile beraber evrim geçirmektedir. Ratingi yüksek programlar yayında kalırken, ratinge düşük programlar yayından kalkmaktadır. Ratingi yüksek türler diğer kanallar tarafından tercih edilmektedir. Rating mekanizması aynı zamanda televizyonun reklam tarifelerinin belirlenmesi, yapım şirketine yapacağı ödemenin

belirlenmesinde ölçü olmaktadır. Yapım şirketleri de sanatçılarla rating anlaşması yapmakta, böylece yapacağı ödemeyi belirlemektedir. Rating oranları bir tür performans ölçüm aracı olarak, önemli bir söndürme mekanizması görevi görmektedir.

Televizyon işletmeleri örgüt yapısı, başlangıçta fonksiyonel temelli iken, zamanla kanalların stüdyo programları yapması ile matriks örgüt yapısına ve son olarak da şebeke örgüt yapısına dönüşmüştür. Televizyon işletmelerinde şebeke örgüt yapılarının yaygınlaşmasında, televizyon işletmelerinin temel yeteneklerinde uzmanlaşması ve dış kaynak kullanımına yoğun olarak başvurması etkili olmuştur. İç yapımlar beşeri ve teknik varlıklarının uyumu ile ortaya çıkarken; dış yapımlar tedarikçileri olan yapım şirketleri ve uluslararası pazar temsilcileri ile yönettikleri bağlantılar ve koordinasyon yeteneğinin sonucu sağlanmaktadır. Ana haber bültenleri televizyonların kimliğini oluşturmada, diğer kanallarla rekabetinde önemli bir üstünlük sağlamaktadır.

Büyük gruplar bünyesinde faaliyette bulunan televizyon işletmelerinin işletme, teknik, reklam ve insan kaynakları işlevleri matris bir yapı içinde tüm medya organlarına hizmet vermektedir. İşletme işlevleri olarak mali ve idari işler bir müdür altında veya ayrı müdürlükler altında holding bünyesinden matris olarak diğer işletmelere hizmet vermektedir. Doğan Grubunda ise bir işletme için hayati bir öneme sahip stratejik planlama işlevi de üst bir birimde yapılmaktadır. Böylece işletmelerin merkezi bir şekilde hareket etmesi sağlanmaktadır.

Özel televizyon işletmeleri şebeke örgüt yapısında en büyük ortağı olan yapım şirketlerine belirli konularda bağımlıdır. Kanalın temel bağımlılığını, yapım şirketinin en büyük program sağlayıcısı olması oluşturmaktadır. Prime time kuşaklar, televizyon kanalları için en önemli gelir sağlayan zaman aralığıdır. Bu kuşaklar yapım şirketlerinden sağlanan programlar ile doldurulmaktadır. İkinci bağımlılık noktası; yapım şirketinin kanalın üretim maliyetinde, insan kaynağında ve örgütsel koordinasyon konularında etkinlik sağlamasıdır. Yapım şirketi program yapımı konusunda yenilikleri takip etmekte, bunun için gerekli yatırımları yapmaktadır. Televizyon yöneticileri yapım şirketleri ile olan ilişkilerinde arabulucu gibi işlev görmektedir.

Televizyon işletmesi ve örgütsel alanı ile olan etkileşimi; beraber evrimin sürecinin saf seleksiyon ve kısmen yönetilen seleksiyon üretici mekanizmaları tarafından üretilmektedir. Yayıncı ve yapımcı firma arasındaki etkileşim rating-reklam veren-reklam ajansı- sponsor- sosyo kültürel etkiler gibi pek çok değişken tarafından etkilenmektedir. Yapımcı, sponsor ve yayıncı bu koşullar altında yapımın devamına veya kaldırılmasına karar vermektedir. Televizyon yöneticisinin dışsal değişkenleri yönetme veya kontrol etme gibi proaktif eylemlerinden ziyade; durumu kurtarmaya yönelik tepkisel eylemleri söz konusudur.

Televizyon işletmeleri; rakip televizyon işletmeleri, kendisine program arzı sağlayan yapım şirketleri, reklam verenler, reklam ajansları ve haber ajansları ile birlikte beraber evrim geçirmektedir. Özellikle de program arzı sağlayan yapım şirketleri; televizyon işletmelerinin evrimleşme sürecinde ön plana çıkmaktadır. Böylece televizyon örgüt yapıları daha yatay, kontrol alanları daha geniş hale gelirken; yenilikleri takip etmesi ve daha esnek olması sağlanmaktadır.

Televizyon işletmesi örgütsel alanın daha etkin işleyişi için mevcut sorunlardan yola çıkıldığında bazı öneriler geliştirmek mümkündür. Televizyon işletmesi örgütsel alanının yasadan kaynaklanan sorunları, etik değerlere sahip çıkılmaması, kamusal yayıncılığın önemsenmemesi, sektörün finansman sorunu, ücretlendirmede kontrolsüz bir büyüme, nitelikli işgücünün yetersizliği, işgüvencesinin olmaması ve uzun mesai saatleri nedeni ile yaşanan sorunları vardır.

3984 Sayılı Yasanın 29. maddesinin değişmesi ile medya alanında sahiplik ilişkilerinin düzenlenmesinde boşluk bulunmaktadır. En kısa sürede gerekli düzenlemelerin yapılması ile tekelleşmenin ve yabancı sermayenin kontrol edilmesi gerekmektedir. Devletin örgütsel alanda baskınlık kurma çabaları vardır. Devlet baskınlık kurmada en çok TMSF'yi kullanmıştır. Devletin bu tür mekanizmaları kullanırken siyasal kararlardan ziyade yasalar içinde kalması gerekmektedir

Örgütsel alanda büyük bir finans sorunu vardır. Televizyon işletmesi kuruluş masrafları büyük miktarlar gerektirmektedir. Bunlar içinde frekans ücretleri, verici kurulumu, stüdyo kurulumu en önemli kalemler olarak yer almaktadır. Yüksek kuruluş maliyeti piyasaya giriş engeli oluşturmaktadır. Televizyon yayıncılığı pahalı

bir iştir. Televizyon programlarının yapımı büyük maliyetler gerektirmesine karşılık ömrü çok kısa sürelidir. Bu nedenle yeni formatlar deneyerek riske girmek yerine tutulmuş eski formatta ürünler yapmaktadırlar. Televizyon işletmelerinde AR-GE faaliyetleri hemen hemen yok gibidir.

Televizyon işletmelerinin en büyük gelir kalemi reklamdır ve Türkiye'nin toplam reklam harcaması hacmi alanda faaliyet gösteren şirketlerin finansmanı için yeterli büyüklüğe ulaşmamıştır. Reklam gelirine olan bağımlılığı azaltılması; bunun için alternatif gelir kalemleri olan kablo TV aboneliği, platform aboneliği yoluyla ve kanalın programlarını yurtdışına pazarlaması ile gelir elde etmesi sağlanmalıdır.

Televizyon sektöründe baskın konuma sahip televizyon işletmeleri Türkiye'de büyük medya gruplarının elindedir. Televizyon işletmeleri ait oldukları medya grupları tarafından finansman, insan kaynakları, içerik oluşturma, sabit sermaye maliyetinin paylaşımı şeklinden desteklenmektedir. Bu durum rakiplerine karşı büyük sermaye grubu kanallarına rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Televizyon yayıncılığının pahalı bir iş olması ve harcanan paraların hemen alınması gereği televizyon kanallarını reklam gelirlerine bağımlı kılmıştır. Reklam veren, rating oranlarına bakarak reklam vermektedir. Bu da televizyonların rating ölçüm sonuçlarına aşırı bağımlı olması anlamına gelmektedir. Türkiye nüfusunun büyük bölümünün eğitim düzeyi düşük, alt gelir grubundan insanların oluşturması nedeni ile kanallar program içeriklerini eğlendirici, hafif konulardan oluşturmaktadır. Bu durum televizyon yayıncılığında kalite sorununu gündeme getirmektedir.

3984 Sayılı Yasa, kamu hizmeti yayıncılığı kapsamında kültür, eğitim, sanat, müzik spor konulu programlarda toplam yayın süresi içinde belirli oranlarda yayın yapılması zorunluluğunu getirmesine rağmen kanallar bu tür içerikte programların yüksek rating almaması nedeni ile bu programları izlenme oranlarının düşük olduğu sabahın erken saatlerinde yayınlamaktadırlar. Bu durum kanallarda bir etik sorununu gündeme getirmektedir.

Grup bünyesinde bulunun televizyonlarda reklam, mali, idare, teknik işler ve insan kaynakları birimleri televizyon işletmesi bünyesinden çıkarılmış daha üst bir

konumda holding bünyesinde yapılandırılmıştır. Bu tür bir yapılanma ile televizyonlar için önemli bazı fonksiyonları ellerinden alınmıştır. Bu durum çalışanların işlerine yabancılaşmasına yol açtığı gibi çalışanların kaynaşmasını, işleri ile ilgili geri bildirim almasını engellemektedir. Holding bünyesinde merkezi karar alma organları içinde yönetilen televizyon işletmeleri bir ticari işletme gibi görülmekte, kar kaygısı tüm çalışanlar üstünde ağır bir baskı oluşturmaktadır.

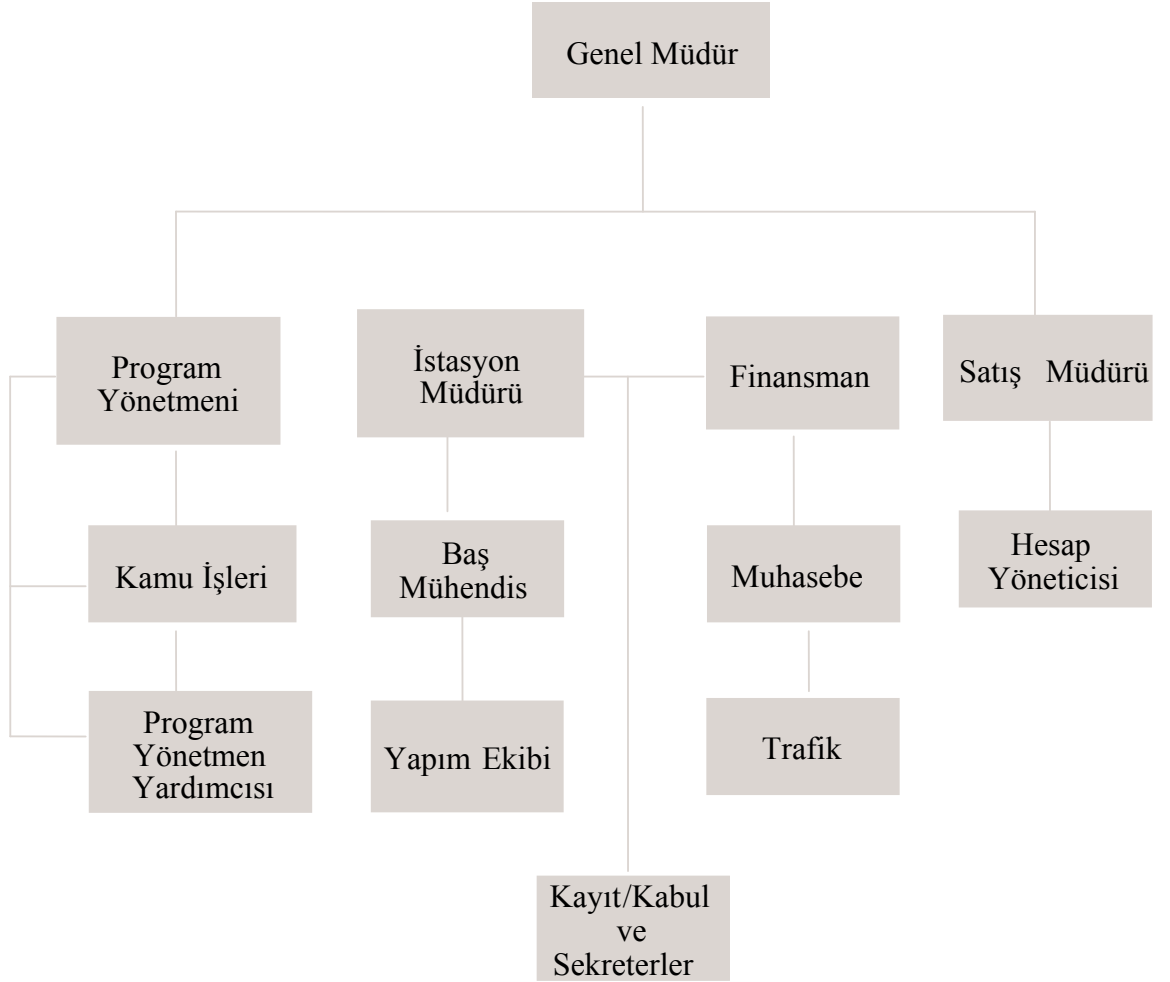
Televizyon işletmeleri kamu hizmeti yayıncılığı yapan kurumlardır. Halkın bilgi, kültür ve eğlenme ihtiyacını karşılayacak yayınlar yapması işlevleri var iken; ağırlıklı olarak eğlenme ihtiyacı karşılanmaktadır. Alanda faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri ve RTÜK müdahaleleri ile kanalların kamu hizmeti yayıncılığı konusunda daha hassas olması gereği vardır.

Bu tez ile televizyon işletmeleri örgütsel alanı ve unsurları tanımlayıcı bir çalışma ile ortaya konmaktadır. Endüstriyel Organizasyon Teorisi, Yeni Kurumsal Teori ve Beraber Evrim Teorisi; Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanında yaşanan gelişmeleri anlatmak için genel bir çerçeve sunmak amacıyla kullanılmıştır. Bu alanda çalışan akademisyen ve araştırmacıların, bu teorilerin alandaki gelişmeleri açıklanmada güvenilirliğini test eden uygulamalı çalışmalar yapması gereği açıktır. Örgütsel alanın unsurlarının aralarındaki ilişkiler, birbirlerine olan etkileri, alanın evrim geçirme süreci daha ayrıntılı çalışmalar ile ortaya konmalıdır.

EKLER

Ek 1

Küçük Pazara Yönelik Televizyon Örgüt Yapısı

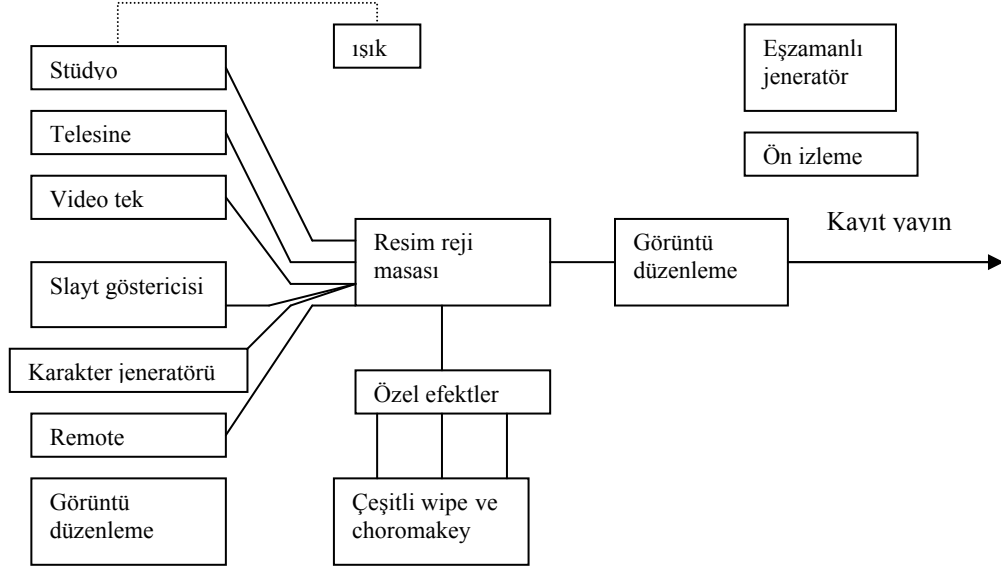
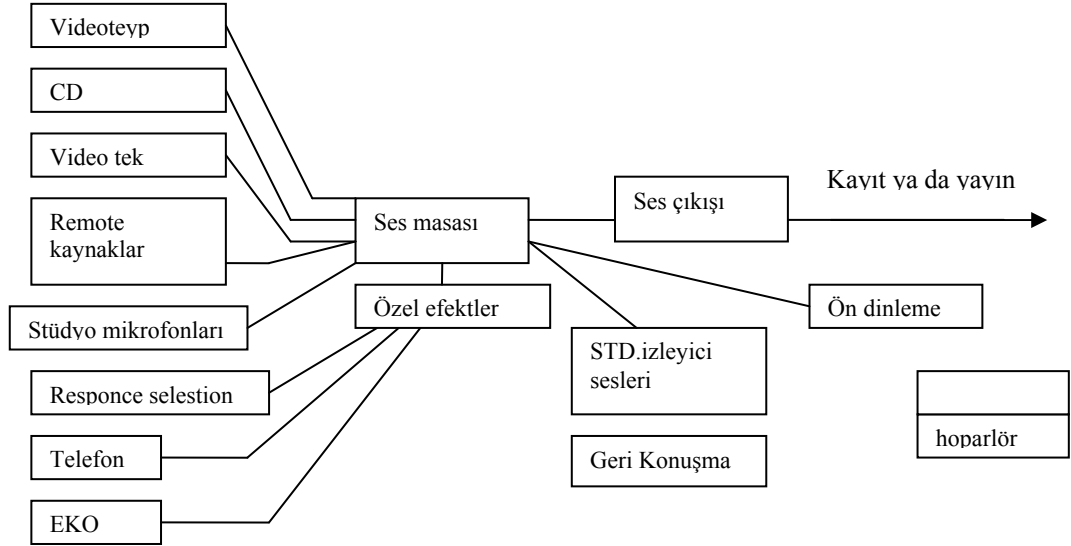


Kaynak: Barry L. Sherman, **Telecommunication Management**, (New York: Mcgraw Hill Book Company, 1987), 256.

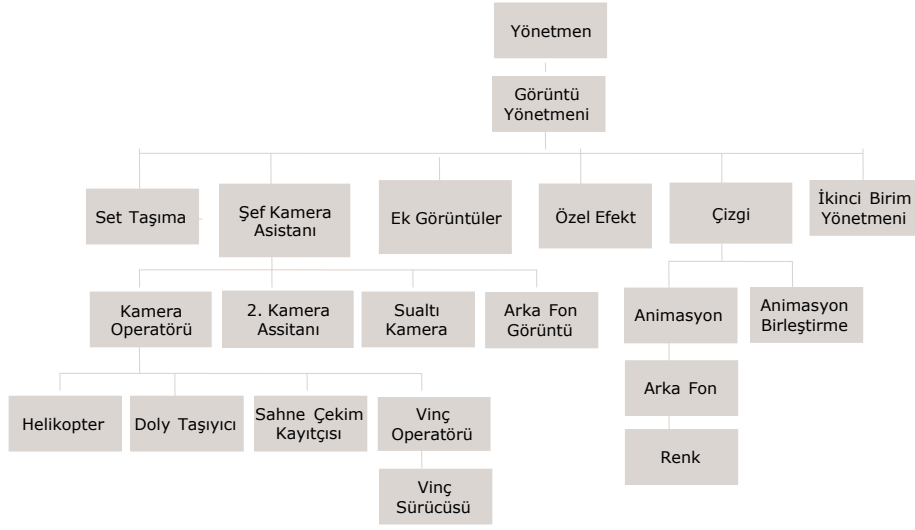
Ek 2
Büyük Pazar TV Örgüt Yapısı



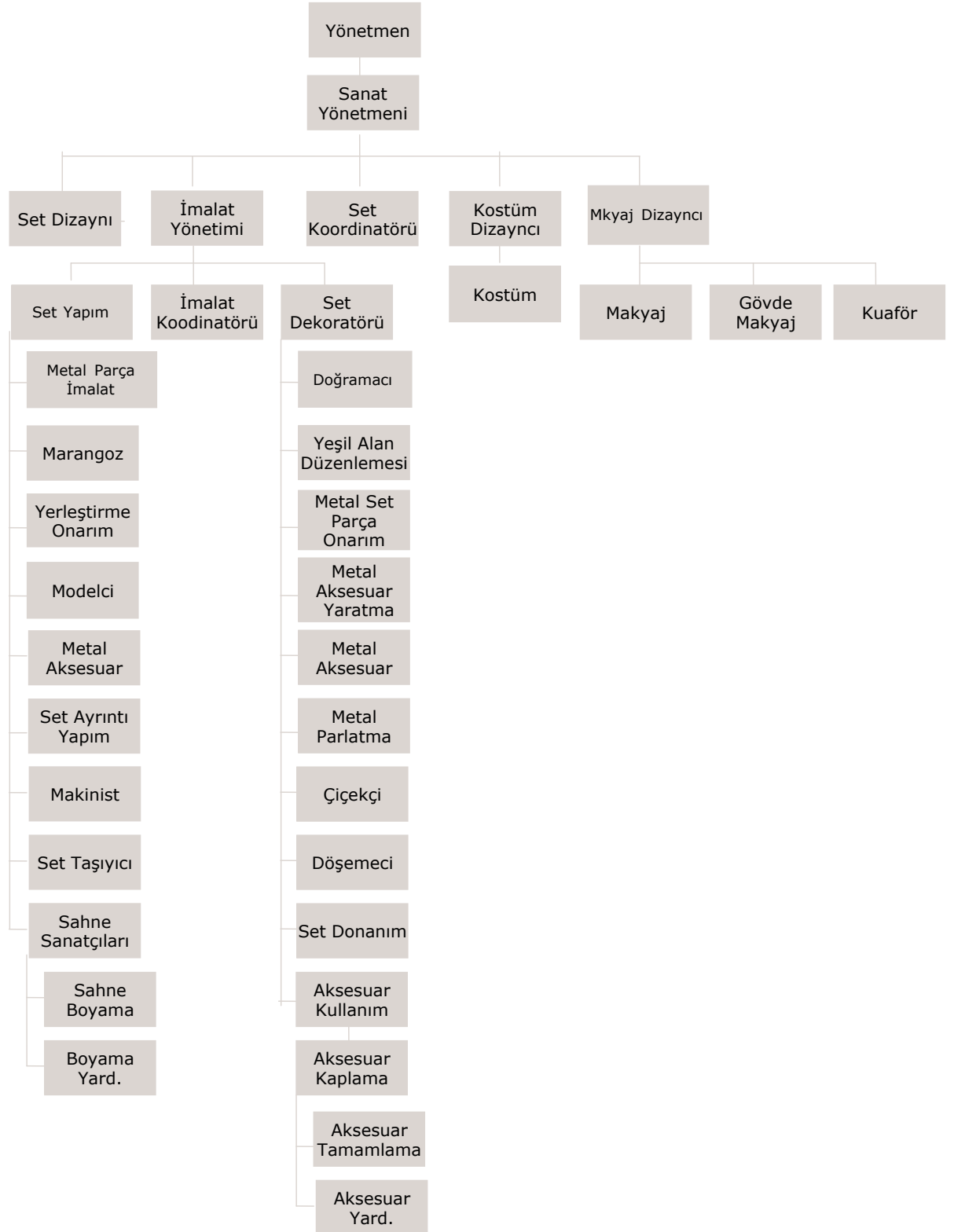
Kaynak: Peter K. Pringle, Michael F. Star, William E. Mccavitt, **Electronic Media Management**, 2. Ed., (Boston London: Focal Press, 1991), 17.

Ek 3**Televizyon Stüdyosu Teknik Yapım Ekibi****Televizyon Stüdyosunda Görüntü İle Teknik Yapım Ekibi****Televizyon Stüdyosunda Sesle İlgili Teknik Yapım Ekibi**

Kaynak: Gökçe, 92.

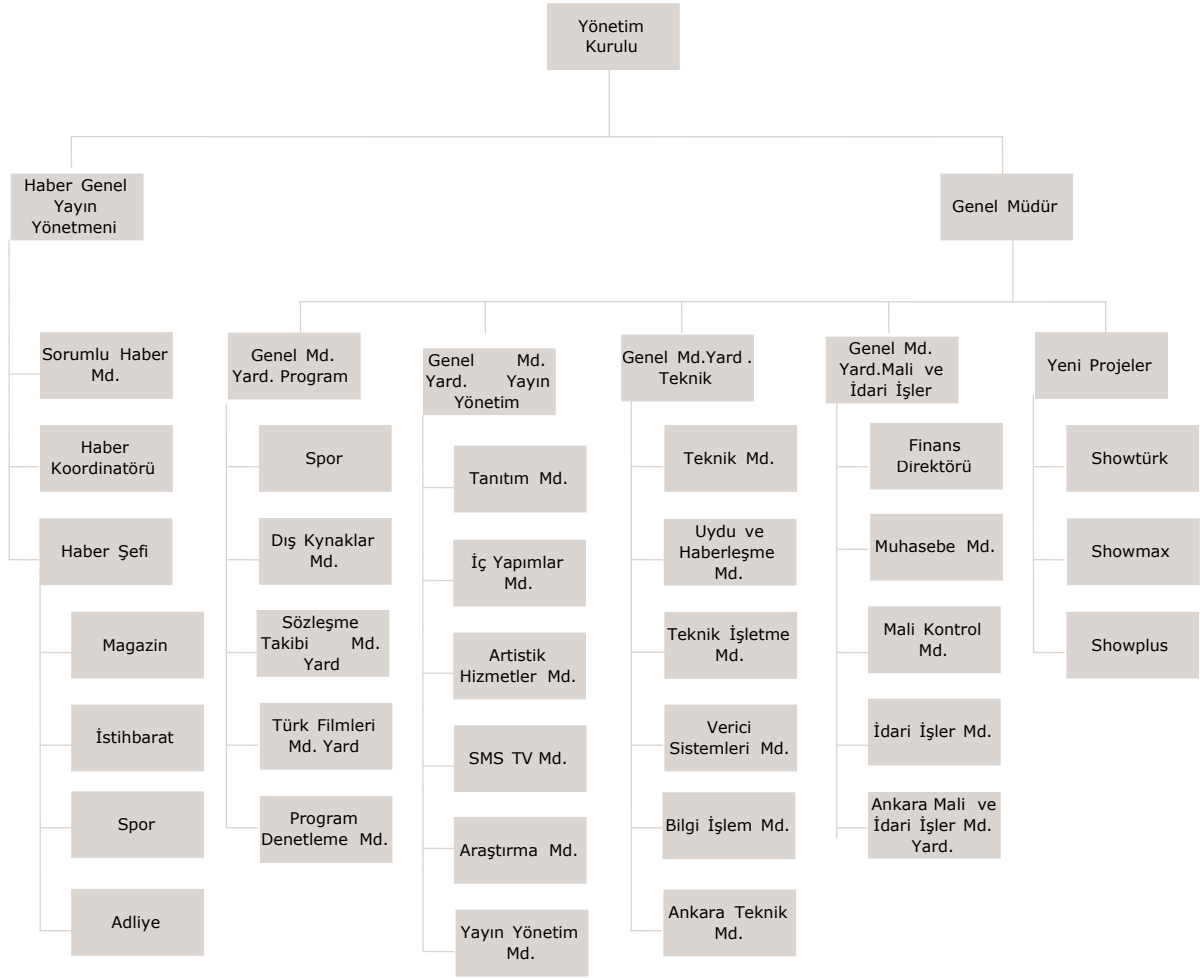
Ek 4**Yönetmen ve Görüntü Yönetmeni**

Kaynak: Ertuğrul Algan, “Tarihsel Gelişim Sürecinde Görüntü Yönetmenliği Ve Görüntü Yönetmeninin Görevleri,” **Kurgu Dergisi**, Sayı 14, (1996): 110.

Ek 5**Yönetmen ve Sanat Yönetmenine Bağlı Ekip**

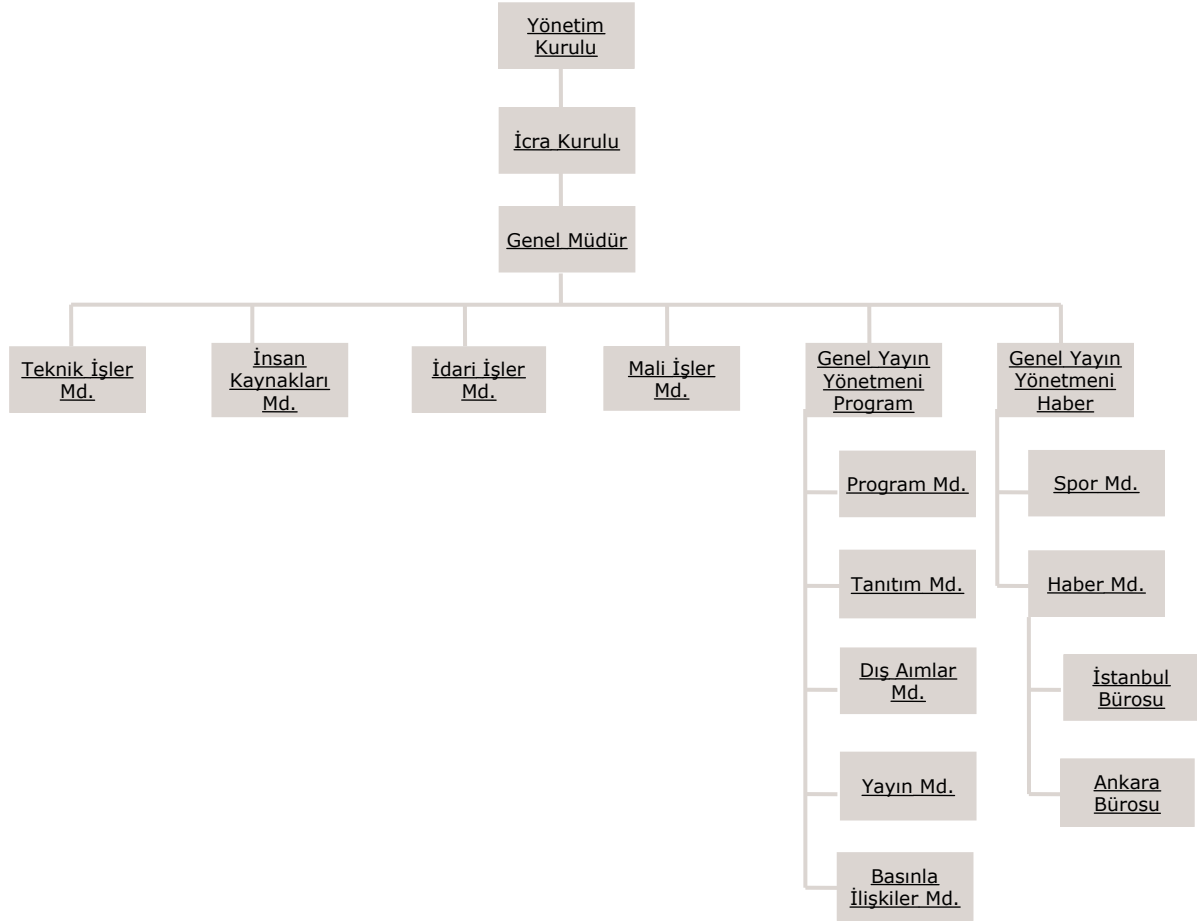
Kaynak: Thomas Sari, **Film Culture: Exploration Cinema In Its Social Context**, London: Scarecrow Pres, 1982, 76, Aktaran Gürbüz Yangın, “Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen,” **Kurgu Dergisi**, S.9, (1991): 77.

Ek 6
Show TV Örgüt Yapısı



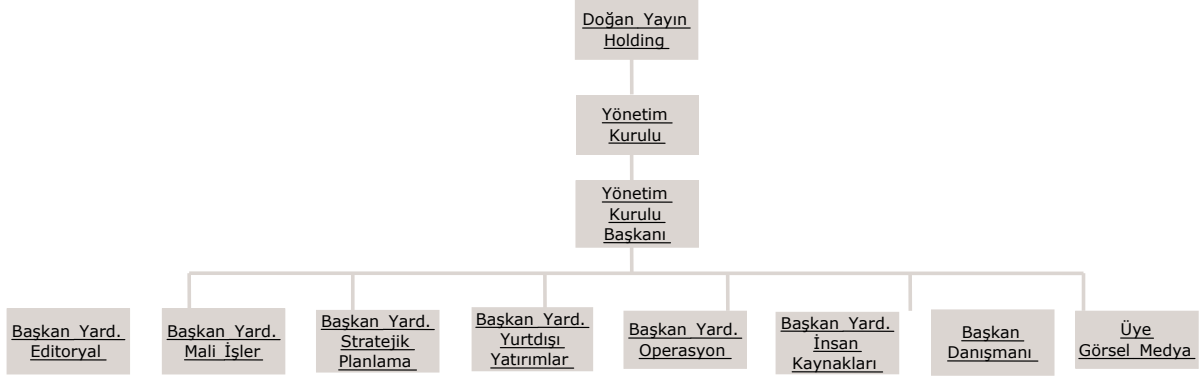
Kaynak: Show TV Haber Merkezi, Halkla İlişkiler ve Hukuk Bürolar ile 20.12.2006'da yapılan görüşme sonrası hazırlanmıştır.

Ek 7
ATV Örgüt Yapısı



Kaynak: ATV Genel Müdür Yardımcısı Aslı Gökem Taylan ve İnsan Kaynakları Müdürü İle 20.12.2006'de Yapılan Görüşme

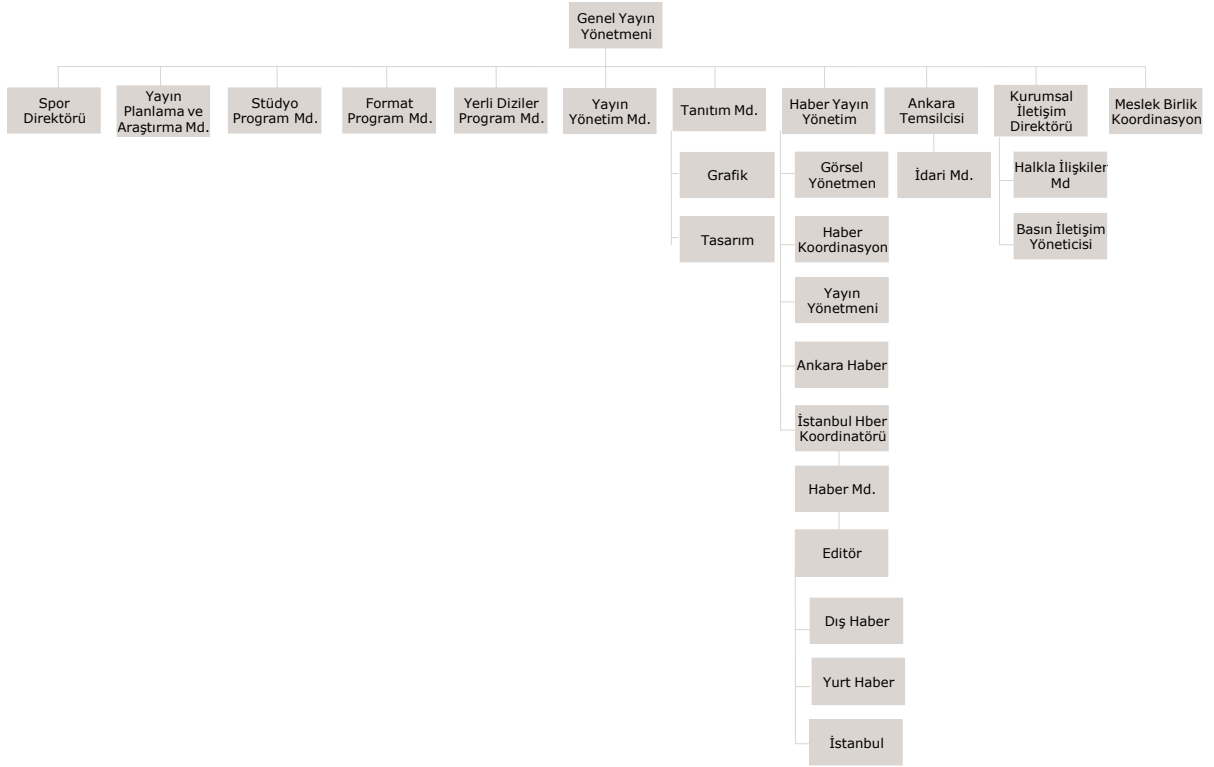
Ek 8 Doğan Yayın Holding Örgüt Yapısı



Kaynak: www.dmg.com.tr

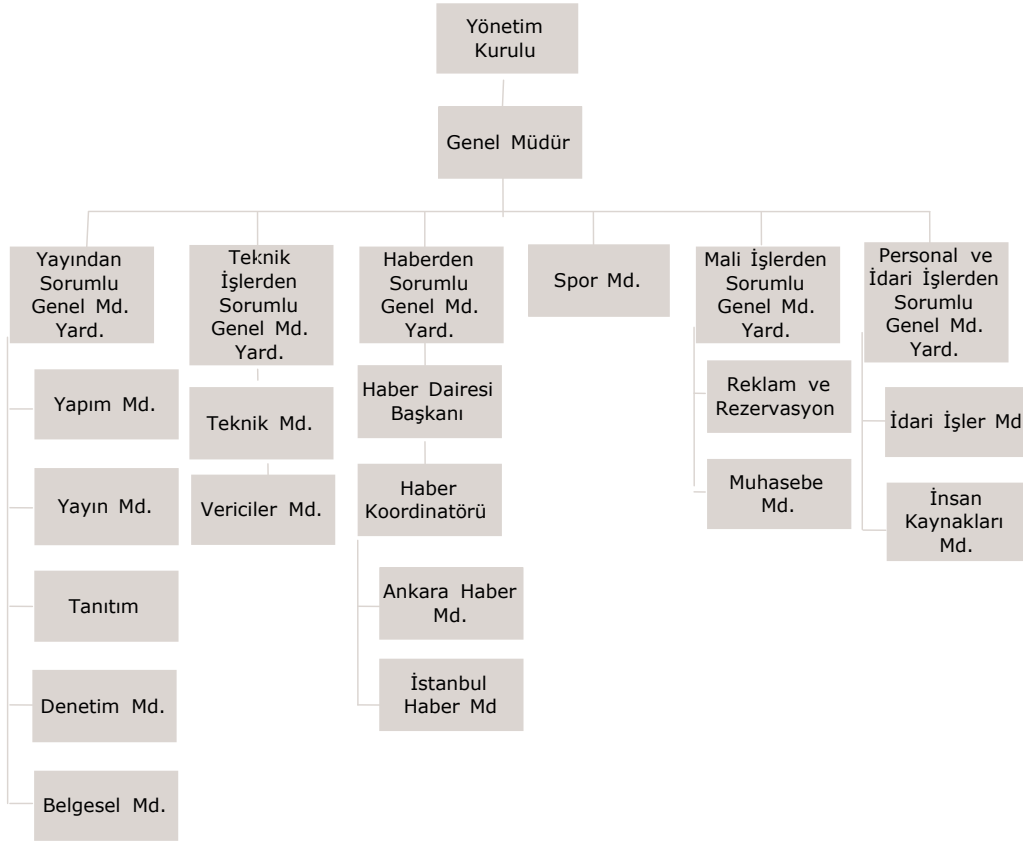
Ek 9

Kanal D Örgüt Yapısı



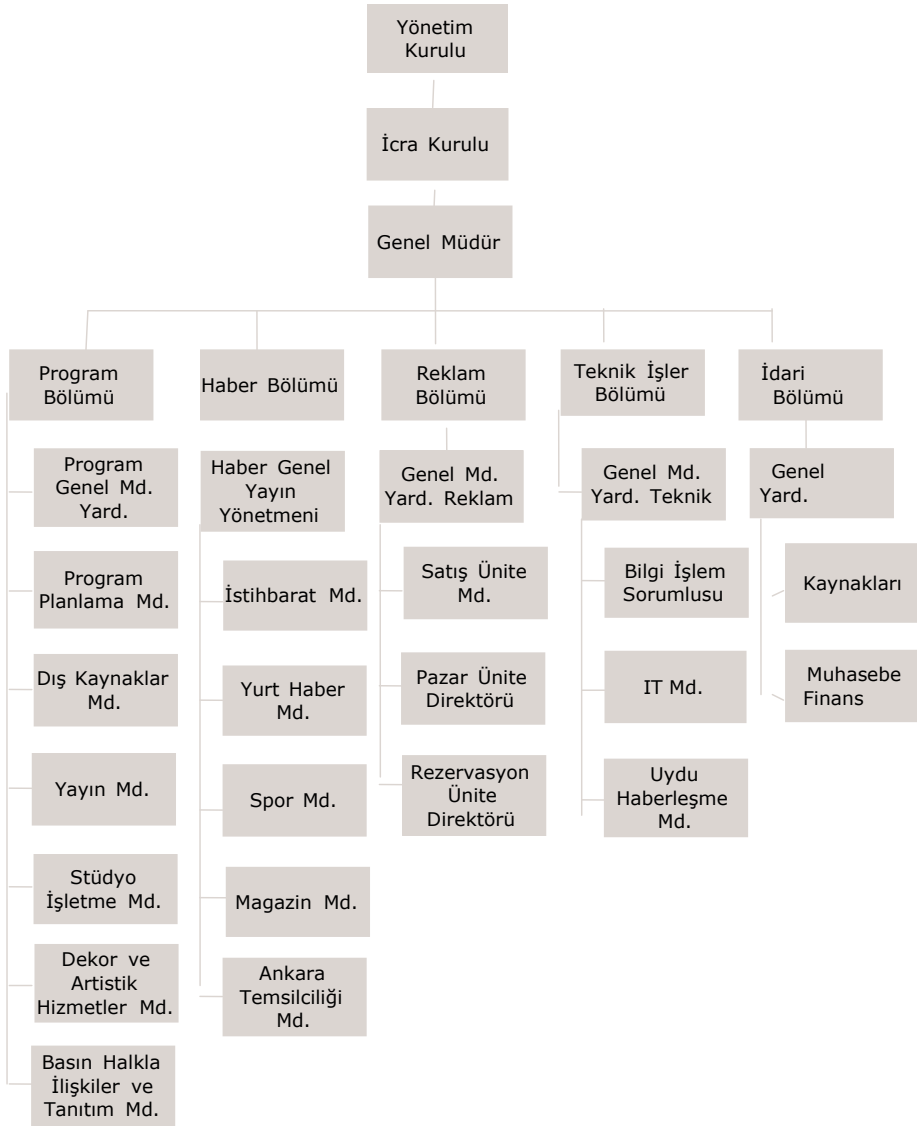
Kaynak: Doğan Yayın Holding İnsan Kaynakları Biriminden Gökçe Günal ile 22.06.2007 tarihinde yapılan görüşme sonrasında hazırlanmıştır.

Ek 10
Samanyolu TV Örgüt Yapısı



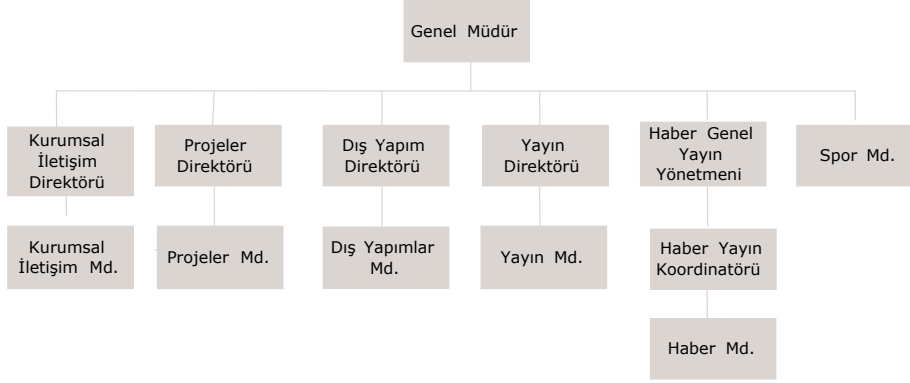
Kaynak: Samanyolu Televizyonu Personel ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Sabit Çakar'dan 04.12.2007 tarihinde yapılan görüşme sonrasında hazırlanmıştır.

Ek 11
Fox Tv Örgüt Yapısı



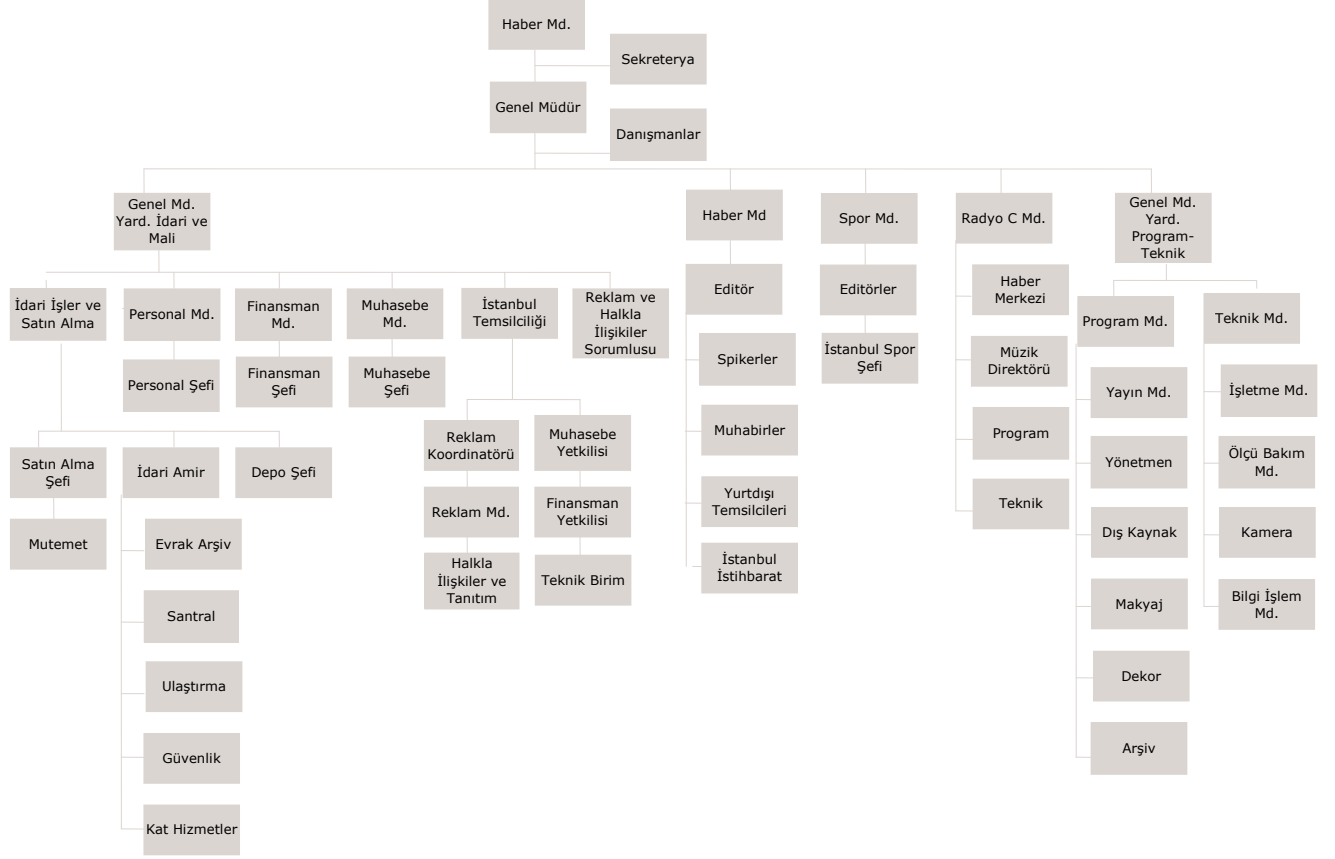
Kaynak: Fox TV Program Planlama ve Araştırma Direktörü Müzeyyen Tüzün ile 13.03.2007’de yapılan görüşme sonrasında hazırlanmıştır.

Ek 12
Star TV Örgüt Yapısı



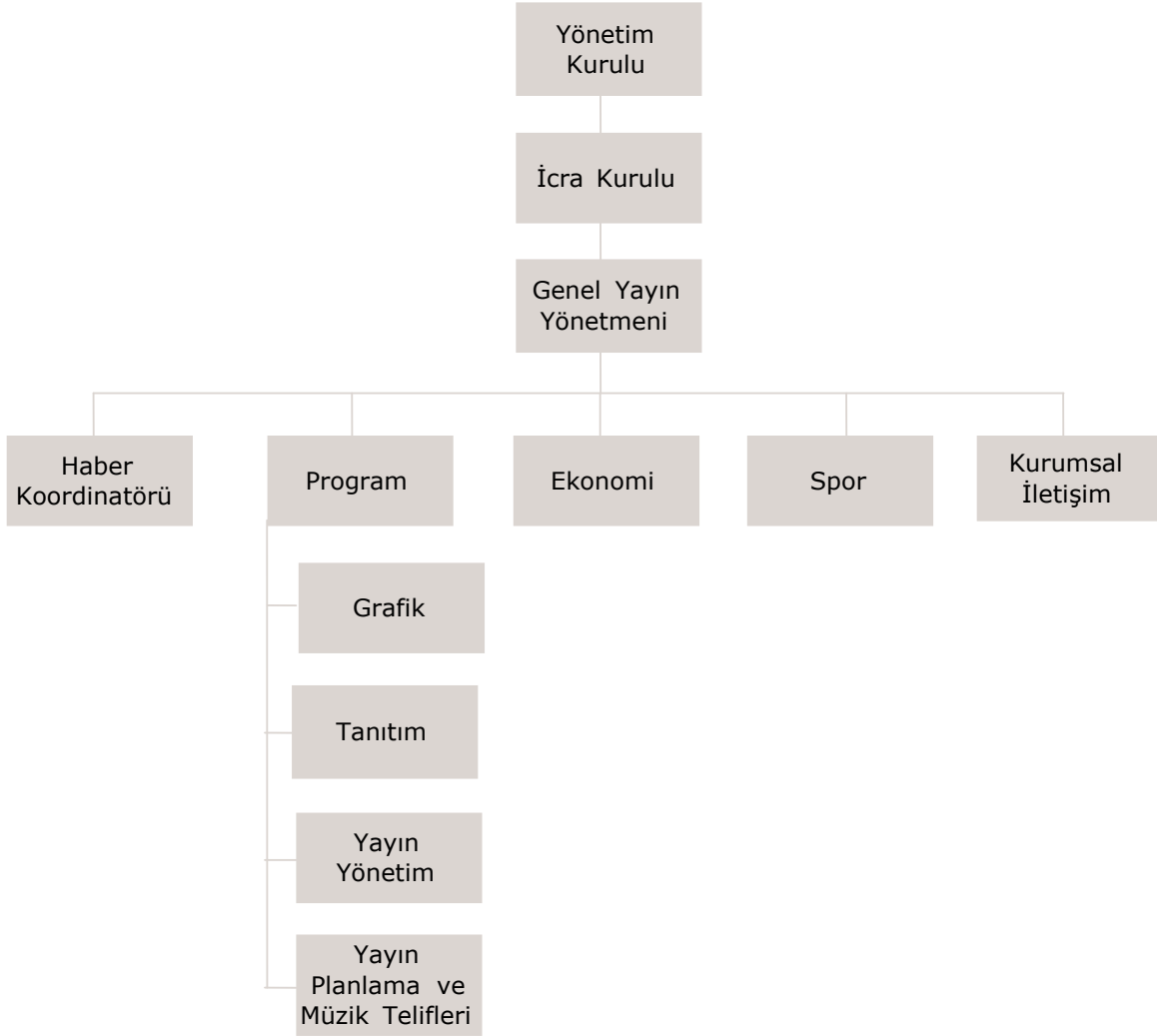
Kaynak: Star TV'nin Projeler Direktörü Fasih Saylan ile 04.10.2007 tarihinde yapılan görüşme sonrasında hazırlanmıştır.

Ek 13
TV 8 Örgüt Yapısı



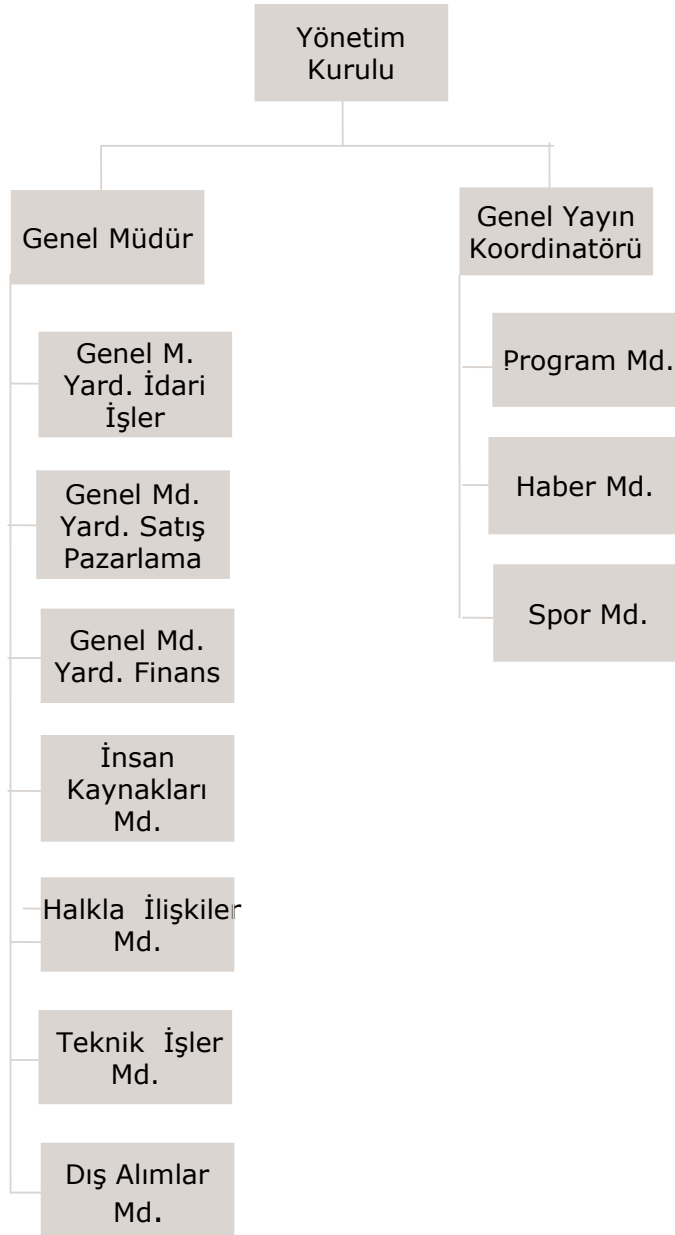
Kaynak: TV8 İnsan Kaynakları Biriminden 2007 yılında alınmıştır.

Ek 14
CNN Türk Örgüt Yapısı



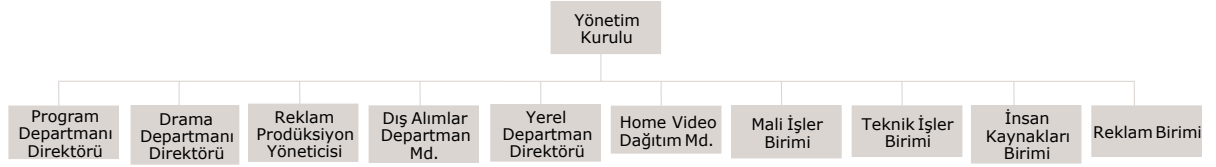
Kaynak: CNN Türk Kurumsal İletişim Departmanı Basınla İlişkiler Yetkilisi Günay Selekman'dan 28.02.2007'de alınmıştır

Ek 15
NTV Örgüt Yapısı



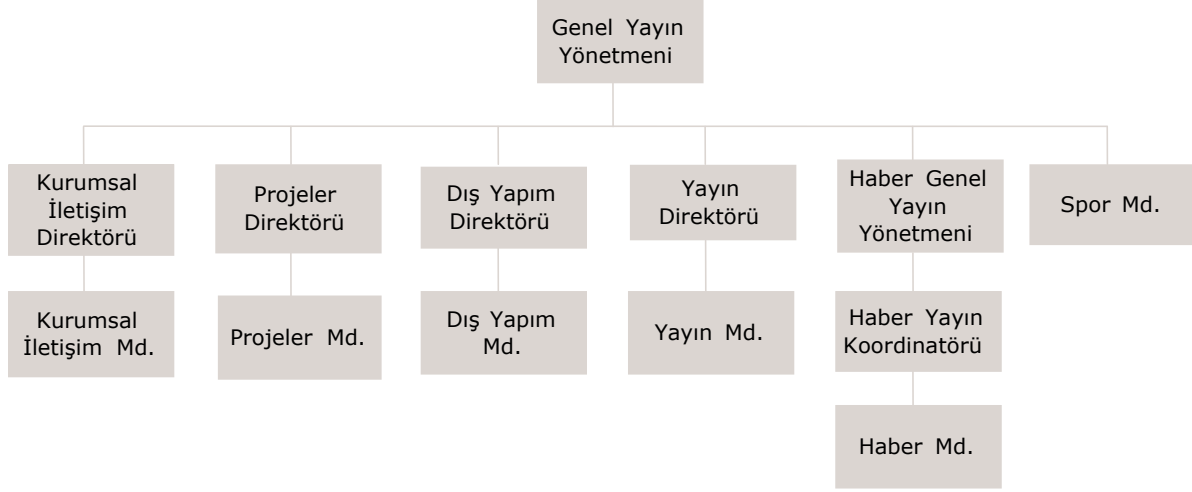
Kaynak: NTV İnsan Kaynakları Müdürü İle 26.01.2007'de yapılan görüşme sonrasında hazırlanmıştır.

Ek 16
D Production Örgüt Yapısı



Kaynak: D Prodüksiyon Drama Departmanı Direktörü Lale Eren ve Genel Koordinatör Engin Kıymaz ile 12 Nisan 2007’de yapılan görüşme sonrasında hazırlanmıştır.

Ek 17
TGRT Haber Örgüt Yapısı



Kaynak: TGRT Haber'in Genel Müdür Yardımcısı Habip Arvas ile 13.03.2007'de yapılan görüşme sonrasında hazırlanmıştır.

Ek 18**2008 Yılında Mevcut Yerel Televizyon Kanalları**

Kapsama alanı	Adı (Logo)
Adana	Çukurova TV, Kent TV, Akdeniz TV, Kanal A(Adana), Jest TV, Kozan, Ceyhan, Otağ TV
Adıyaman	Asu TV, Mercan TV
Afyon	Er TV, 03 Afyon TV, Kanal 3,
Ağrı	Kanal 4
D.Karadeniz	Karadeniz TV, Çay TV, Kaçkar TV, Rize TV, Mavi Karadeniz TV, Kral Karadeniz TV, Kadirga TV, Zigana TV, Kanal Mavi
Amasya	ART TV, Taşova TV
Antalya	E TV Antalya, VTV, Alanya TV, Antalya ART, Kanal Alanya, Ey TV, Alican, Kanal 07, Martı TV, Klass TV, MRT
Ankara	Ses TV, Kanal A, Kanal B, Başkent TV, Gimsa TV, Kızılcahamam TV, Avrasya TV, Dost TV, TRT International, Kanal 6, Polatlı TV, Mesaj TV, WTC Türkiye, KBRT, ODTÜ TV, TBMM TV, Hyber TV, Romantica, Halk TV, Seyelan TV, Gazi TV, Sincan Net TV, Net 1, Sevgi TV, Bey TV, Çankaya TV, Tuzgölü TV, Işık TV, Hasat TV, AB TV, Tarım TV
Aydın	Ay TV, Ada TV, Kanal 09, Söke TV, Maraton TV
Balıkesir	Marmara TV (Bandırma), Karesi TV, Termal TV
Bilecik	Venüs TV
Bingöl	Kanal 12
Bolu	Köroğlu TV, Kanal 14
Burdur	Kanal 15
Bursa	Line TV, As TV, Marmara TV, Süper TV, Yenice TV, Olay TV, Bursa TV
Çanakkale	Ton TV, Kanal 17
Çorlu	Olay TV
Çorum	Kanal 19, Çorum TV
Denizli	DRT, DEHA, ART, ÇRT, AS TV (Çivril), Nur TV, Mıhr TV
Diyarbakır	SÖZ TV, ART(Diyarbakır), TV 21, CAN TV, GÜN TV
Elazığ	Kanal E, Kanal 23, Fırat Üniversitesi TV
Eskişehir	Kanal 26, ES TV, TV A,
Gaziantep	Olay TV Gaziantep
Giresun	Tempo TV
Iğdır	Iğdır TV
Isparta	Kanal 32
İzmir	Yeni Asır TV, İzmir TV, Kordon TV, Kanal 35 TV 35
Kars	Serhat TV
Kayseri	Kanal 38, Kay TV, Elif TV, Kampüs TV, Erciyes TV, Başak TV
Kırşehir	Ahi TV, Kırşehir TV
Kocaeli	Kocaeli TV, TV 41, Selam TV
Konya	Sun TV, Konya TV, Kon TV, KTV, Selçuk Üniversitesi Televizyonu, Çukurkuyu TV
Malatya	ER TV, Güneş TV, TVM, Ufuk TV
Ordu	Ordu TV, Kanal 52
Sakarya	Kanal 54
Samsun	Kanal 55, Kanal S, Klas TV, Aks TV
Sivas	Sivas TV, Sivas Radyo Televizyonu, TV 58
Tokat	Tokat TV, Zile TV, Turhal Süper TV

Kaynak: <http://www.byegm.gov.tr/TURKBASINI/TV-turkce.htm>, erişim tarihi: 30.06.2006.
 medyakafe.com.tr, medyatava.com.tr, medyakolik.com.tr,

Ek 19

18 Nisan 1994 Televizyon Kanalları Yayın Akışı

ATV	Show TV	Star TV	Kanal D	TGRT (Fox TV)
06:30 Yabancı Dizi	06:00 Yabancı Sinema	07:00 Çocuk	07:05 Çocuk	07:00 Haber
07:00 Haber	07:00 Genel Eğlence	07:20 Çocuk	07:10 Çocuk	07:10 Genel Eğlence
08:20 Çocuk	09:00 Genel Eğlence	07:40 Çocuk	07:30 Çocuk	09:00 Dini Yayın
08:40 Çocuk	10:30 Türk Sineması	08:00 Çocuk	08:00 Haber	09:30 Belgesel
09:00 Haber	12:00 Yarışma	08:25 Müzik	08:05 Çocuk	10:10 Yabancı Dizi
09:05 Çocuk	12:30 Yabancı Dizi	08:50 Yabancı Dizi	08:30 Çocuk	11:00 Haberler
09:30 Çocuk	13:15 Yabancı Sinema	09:15 Yabancı Dizi	09:00 Haber	11:40 Yabancı Dizi
10:00 Yabancı Dizi	15:05 Türk Sineması	09:45 Genel Eğlence	09:05 Yerli Dizi	12:30 Yabancı Dizi
10:30 Yabancı Dizi	16:35 Çocuk	10:10 Türk Sineması	09:55 Yerli Dizi	13:00 Haberler
11:00 Yabancı Sinema	17:00 Yabancı Dizi	11:20 Yarışma	10:40 Yerli Klip	13:20 Belgesel
12:30 Haber	17:30 Türk Sineması	12:00 Müzik	11:00 Yerli Dizi	15:00 Haberler
12:40 Genel Eğlence	18:55 Genel Eğlence	12:30 Haber	12:00 Haber	15:10 Yabancı Sinema
13:00 Çocuk	19:00 Diğer	12:40 Yabancı Sinema	12:05 Genel Eğlence	16:30 Çocuk
13:30 Çocuk	19:15 Haber	14:20 Müzik	14:30 Yabancı Sinema	17:00 Haberler
13:50 Yabancı Dizi	20:00 Yabancı Sinema	15:20 Çocuk	16:00 Çocuk	17:10 Yabancı Dizi
14:20 Türk Sineması	22:10 Haber Tartışma	15:45 Çocuk	16:25 Çocuk	18:00 Yarışma
15:50 Yerli Dizi	23:25 Genel Eğlence	16:10 Çocuk	16:45 Çocuk	18:50 Spor
16:20 Çocuk	23:35 Kanal Tanıtım	16:35 Çocuk	17:10 Yabancı Dizi	19:00 Haber
16:40 Çocuk	23:55 Erotik Yayın	17:00 Haber	18:00 Yerli Dizi	19:30 Genel Eğlence
17:00 Çocuk	00:25 Yabancı Sinema	17:10 Yabancı Dizi	18:30 Yarışma	20:50 Belgesel
17:20 Çocuk	02:15 Yabancı Dizi	18:00 Dizi Karışık İş	19:00 Haber	21:00 Dini Yayın
17:50 Genel Eğlence	02:45 Kapanış	18:30 Genel Eğlence	19:30 Genel Eğlence	21:30 Yabancı Sinema
18:20 Yabancı Dizi		19:00 Yabancı Dizi	19:35 Yabancı Sinema	22:50 Dini Yayın
19:15 Haberler		19:30 Haber	21:00 Yabancı Sinema	23:00 Haber
20:10 Yerli Dizi		20:00 Yabancı Sinema	22:30 Yerli Dizi	23:20 Spor
21:10		21:45	23:00	23:30

Haber Tartışma		Haber Tartışma	Haberler	Yabancı Sinema
22:00 Türk Sineması		23:00 Erotik Yayın	23:15 Genel Eğlence	01:00 Haber
23:40 Son Haber		00:00 Genel Eğlence	00:15 Tartışma Programı	01:30 Yabancı Dizi
23:50 Genel Eğlence		00:30 Erotik	01:45 Müzik	03:00 Haber
00:20 Spor		0.45 Yerli Dizisi	02:00 Kapanış	03:10 Yabancı Dizi
00:50 Yabancı Sinema		01:20 Yabancı Dizi		05:00 Haber
02:20 Kapanış		02:35 Müzik		05:10 Dini Yayın
		03:35 Yabancı Dizi		
		04:25 Müzik		
		05:20 Yabancı Dizi		
		06.10 Müzik		

Kaynak: Milliyet Gazetesi 16.04.1994; www.kanald.com.tr, www.showtv.com.tr,
www.atv.com.tr, www.startv.com.tr www.stv.com.tr, www.medyakafe.com.tr,
www.medyatava.com.tr, www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com;
www.dizifilm.com, www.diziler.com, www.yayinakisi.com, www.fox.com.tr,
www.biyografi.net

Ek 20

16.04.2007 Tarihinde TV Kanalları Yayın Akışı

ATV	Show TV	Star TV	Kanal D	Samanyolu TV	Fox TV
07:00 Haber	07:30 Yabancı Dizi	06:40 Yerli Dizi	06:30 Yerli Dizi	07:00 Haberler	06:00 Haberler
		07:20 Yerli Dizi	07:15 Yerli Dizi		07:30 Haber Mag.
08:30 Genel Eğl.	08:15 Yabancı Dizi	08:40 Genel Eğl.	08:45 Genel Eğl.	09:00 Dini Yayın	08:45 Genel Eğl.
09:30 Genel Eğl.	09:00 Yerli Dizi	09:20 Genel Eğl.	10:30 Genel Eğl.	09:30 Çocuk	09:45 Genel Eğl.
11:00 Yerli Dizi	10:30 Yarışma	12:00 Haberler		11:00 Yerli Dizi	11:30 Genel Eğl.
13:00 Haberler	12:30 Haberler	12:35 Yerli Dizi	13:30 Haberler	13:15 Genel Eğl.	12:00 Haberler
13:30 Genel Eğl.	13:00 Genel Eğl.	14:30 Yerli Dizi	14:00 Genel Eğl.	14:40 Genel Eğl.	12:45 Genel Eğl.
15:40 Yerli Dizi	15:15 Genel Eğl.	16:40 Yerli Dizi	14:45 Genel Eğl.	16:30 Belgesel	15:15 Yerli Dizi
17:15 Yerli Dizi	16:45 Yerli Dizi		17:00 Yerli Dizi	18:00 Sinema	17:00 Genel Eğl.
18:50 Ana Haber	18:30 Ana Haber	18:40 Ana Haber	19:00 Ana Haber	18:30 Ana Haber	18:30 Ana Haber
19:50 Spor	19:50 Spor	19:50 Spor	19:50 Spor	19:35 Spor	19:30 Spor
20:00 Yerli Dizi	20:00 Yerli Dizi Özet	20:10 Yabancı Sinema	20:00 Türk Sineması	19:45 Yerli Dizi	19:45 Yerli Dizi
22:00 Yerli Dizi	21:00 Yerli Dizi	22:10 Yerli Dizi	22:45 Belgesel	21:15 Yerli Dizi	21:30 Genel Eğl.
00:30 Spor	23:15 Yerli Dizi		00:15 Tartışma Prog.	23:00 Sinema	00:00 Yabancı Dizi
02:00 Genel Eğl.	01:15 Yabancı Sinema	01:00 Genel Eğl.	02:00 Yabancı Dizi	00:30 Spor	01:00 Haberler
03:20 Yerli Dizi	03:15 Genel Eğl.	02:00 Genel Eğl.	03:00 Yerli Dizi		01:30 Genel Eğl.
04:35 Yerli Dizi	05:00 Türk Sineması	03:30 Genel Eğl.	04:30 Yerli Dizi	05:00 Dini Yayın	03:30 Genel Eğl.
05:40 Yerli Dizi	06:00 Haberler	04:20 Yerli Dizi	05:59 Eğitim		05:15 Yabancı Dizi
		05:00 Yerli Dizi			
		05:40 Yerli Dizi			

Kaynak: www.kanald.com.tr, www.showtv.com.tr, www.atv.com.tr, www.startv.com.tr,
www.stv.com.tr, www.medyakafe.com.tr, www.medyatava.com.tr,
www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com; www.dizifilm.com,
www.diziler.com, www.yayinakisi.com, www.fox.com.tr,

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Abisel, Nilgün. **Türk Sineması Üzerine Yazılar**. Ankara: Poenix Yayınevi, 2005.

Adaklı, Gülseren. **Türkiye’de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri**. Ankara: Ütopya, 2006.

Aziz, Aysel. **Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının 30 Yılı (1968-1998)**. Ankara: TRT Genel Sekreterliği Basım ve Yayın Müd. Ofset Tesisleri, 1999.

Aziz, Aysel. **Radio ve Televizyona Giriş**. Ankara Ü. SBF Yay. No: 460, 2. Baskı, 1981.

Aziz, Aysel. **Araştırma Yöntemleri Teknikleri ve İletişim**. İLAD, Yayın No: 3, 1990.

Barbier, Frederic ve Catherine Bertho Lavenir. **Diderot’dan İnternete Medya Tarihi**. İstanbul: Okyanus Yay, 2001.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

Budak, Gülay ve Budak Gönül. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 2004.

Cankaya, Özden. **Türk Televizyonunun Program Yapısı (1968-1985)**. İstanbul: Mozaik, 1985.

Demir, Vedat. **Türkiye’de Medya Siyaset İlişkisi**. İstanbul: Beta Yay, 2001.

Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta, 1996.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta, 1998.

Dreje, Anders. "Strategic Management and Core Competence: Theory And Application." **Workplace Strategies and Facilities Management: Building in Value.** Ed. Rick Best, Gerard de Valence, Craig Langston, Elsevier Publ., 2003.

Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim.** İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.

Elden, Müge, Özkan Ulukök ve Sinem Yeygel. **Şimdi Reklamlar.** İstanbul: İletişim, 2005.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul : Beta Yayınları. 2003.

Erdoğan, Nihat. **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama.** Ankara: Nobel, 2003.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon., Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.** Ankara: Seçkin Yay., 2004.

Giddens, Anthony. **Sosyal Teorinin Temel Problemleri.** Çev. Ümit Tatlıcan, İstanbul: Paradigma Yayıncılık, 2005.

Gökçe, Gürol. **Televizyon Program Yapımcılığı ve Yönetmenliği.** İstanbul: Der Yay. 1997.

Head, Sydney W. ve Sterling Christopher H. **Broadcasting In America.** Sixth Ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

Herman, Edward S. ve Noam Chomsky. **Kitle Medyasının Ekonomi Politikası Rızanın İmalatı.** Çev. Ender Abadoğlu, İstanbul: Aram Yayıncılık, 2006.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri.** Ankara: Nobel, 2007.

Kars, Neşe. **Televizyon Programı Yapalım Herkes İzlesin.** İstanbul: Derin Yayınları, 2003.

Kejanlıoğlu, D. Beybin. **Türkiye’de Medyanın Dönüşümü**. Ankara: İmge Kitabevi, 2004.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonel Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul: Arıkan, 10. Bsk., 2005.

Macmillian, Hugh ve Tampoe Mahen. **Strategic Management**. Usa: Oxford University Pres, 2000, **Aktaran** Gülay Budak Ve Gönül Budak, İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, 2004.

Mattelart, Armand. **Beyin İğfal Şebekesi**. Çev. Işın Gürbüz, İstanbul: Ayrıntı, 1995.

Morgan, Gareth. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çev. Gündüz Bulut, İstanbul: Mess Yayınları, 1998.

Mutlu, Erol. **Televizyon ve Toplum**. Ankara: TRT Yayınları, 1999.

Pekman, Cem. **Televizyonda Özelleşme Avrupa’da Yayıncılığın Değişim Süreci**. İstanbul: Beta Yay. 1997.

Picard, Robert G. **The Economics And Financing Of Media Companies**. United States: Fordham University Pres, 2002.

Postman, Neil. **Televizyon Öldüren Eğlence**. Çev. Osman Akınhay, İstanbul: Ayrıntı, 1994.

Pringle, Peter K., Star Michael F. ve William E Mccavitt. **Electronic Media Management**. 2. Ed. Boston London: Focal Press, 1991.

Scognamillo, Giovanni. **Bay Sinema Türker İnanoğlu**. İstanbul: Doğan Kitapçılık A.Ş., 2004.

Sherman Barry L., **Telecommunication Management**. New York: Mcgraw Hill Book Company, 1987.

Serim, Ömer. **Türk Televizyon Tarihi 1952-2006**. İstanbul: Epsilon, 2007.

Söylemez, Alev. **Medya Ekonomisi ve Türkiye Örneği**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1998

Swingewood, Alan. **Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi**. Çev. Osman Akınhay, Ankara: Bilim ve Sanat, 1998.

Şencan, Hüner. **İşletmeciler ve İktisatçılar İçin Rapor Yazımı Tez-Araştırma-Rapor-İş Mektubu-Dilekçe- Tutanak**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:264, 1995.

Tatarı, Begüm. **Etkili Bir Yönetim Aracı: Dış Kaynak Kullanımı**. İzmir Ticaret Odası, Mart, 2005.

Thompson, John B. **Ideology And Modern Culture: Critical Social Theory İn The Era Of Mass Communication**. USA: Stanford University Press, 1990.

Ülgen, Hayri ve Mirze S. Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

Özkan, Işık. **Radyo ve Televizyon İşletmeciliği**. Ege Ü. İletişim Fakültesi Yayını No:5, İzmir, 1994.

Tekinalp, Şermin. **Camera Obscura'dan Synopticon'a Radyo ve Televizyon**. İstanbul: Der Yayınları, 2003.

Toruk, İbrahim. **Gutenberg'den Dijital Çağa Gazetecilik Türkiye'de Haber Siteleri**. İstanbul: Literatürk, 2008.

Williams, Raymond. **Televizyon, Teknoloji ve Kültürel Biçim**. Çev. Ahmet Ulvi Türkbağ, Ankara: Dost, 2003.

Wurtzel, Alan ve R.Acker Stephen. **Television Production**, 3th Ed. New York: Mcgraw Hill Book Company, 1989. Aktaran Neşe Kars, **Televizyon Programı Yapalım Herkes İzlesin**, İstanbul: Derin Yayınları, 2003.

Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Yay., 2001.

Yengin, Hülya. **Ekranın Büyüsü, Batıda Değişen Televizyon Yayıncılığının Boyutları ve Türkiye'de Özel Televizyonlar**, İstanbul: Derin Yayınları, 1994.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin, 2005.

Zetti, Herbert. **Television Production Handbook**, 5 th. Edition, Belmont California: Wadsworth, 1992.

MAKALELER

Adaklı, Gülseren. “Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol.” **Medya Politikaları, Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, der. D.Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, 145-203. Ankara: İmge Kitabevi, 2001.

Adaklı Aksop, Gülseren. “Televizyon Türlerinde Dönüşüm.” **Yıllık 1999 “Mahmut Tali Öngören’e Armağan”**, Ankara Ü. İletişim Fakültesi, (1999): 229-253.

Algan, Ertuğrul. “Tarihsel Gelişim Sürecinde Görüntü Yönetmenliği ve Görüntü Yönetmeninin Görevleri.” **Kurgu Dergisi**, Sayı 14, (1996): 95-115.

Akdemir, Semra. “Yeni Küresel Medya Stratejileri.” **İletişim**, Sayı 8, (2000):116-139.

Alstyne, Marshall Van. "The State Of Network Organization: A Survey In Three Frameworks." **Journal Of Organizational Computing And Elektronik Commerce**, 7 (3), (1997): 83-151.

Anderson, Philip. "Complexity Theory And Organization Science." **Organization Science**, Vol 10, No 3, (1999): 216-232.

Aziz, Aysel. "Yayınların Özerkliği ya da Özerk Yayın Kuruluşları." **Yıllık 1999 Mahmut Tali Öngören'e Armağan**, Ankara Ü. İletişim Fakültesi, (1999): 289-303.

Arslan, Ramazan ve Serdar Aydın. "İşletmelerde Eşbiçimliliğin Yönetim Bilgisinin Yayılımı Üzerindeki Etkileri." **Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler**, Ed. Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu, 221-244. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

Bates, B.J. "Concentration In Local Television Markets." **The Journal Of Media Economics**, 6(3), (1993): 3-21.

Benbya, Hind ve Bill Mckelvey. "Using Coevolutionary And Complexity Theories To Improve IS Alignment: A Multi-Level Approach." **Journal Of Information Technology**, Vol: 21, (2006): 284-298.

Bernstein, Matthew. "Hollywood's Semi-Independent Production." **Cinema Journal**, 32:3, (1993): 41-54.

Bosch, Frans A.J. Van Den, Henk W. Volberda ve Michiel De Boer. "Coevolution Of Firm Absorptive Capacity And Knowledge Environment : Organizational Forms And Combinative Capabilities." **Organization Science**, Vol: 10, No: 5, (1999): 551-568.

Brown, Keith ve Roberto Cavazos. "Why Is This Show So Dumb? Advertising Revenue And Program Content Of Network Television." **Riview Of Industrial Organization**, 27, (2005): 17-34.

Burns, John ve Robert W. Scapens. "Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework." **Management Accounting Research**, Vol: 11, Iss.1, (2000): 3-25.

Büyükbaykal, Ceyda Ilgaz. "Globalleşen Dünyada Televizyon Endüstrisi ve Tüketicileri." **Akademi İletişim**, S. 4, (Kış 2006): 27-29.

Cantek, Levent. "Gönderen: Bağımsız Hollywood Sineması." **Kültür ve İletişim**, 3(2), (2000): 56-73.

Çaplı, Bülent. "Yayıncılığın Sayısallaşması- Belirsizlikler **Medya Politikaları. Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, ." der. D.Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, 79-93. Ankara: İmge Kitabevi, 2001.

Çelenk, Sevilay. "Türkiye’de Televizyon Programcılığının Gelişimi ve Genel Eğilimleri." **Yıllık 1999, Mahmut Tali Öngören’e Armağan**, Ankara Ü. İletişim Fakültesi, (1999): 305-334.

Colomy, Paul. "Neofunctionalism And, Neoinstitutionalism: Human Agency And Interest In Institutional Change." **Sociological Forum**, Vol. 13, No 2, (1998): 265-300.

Cowling, Keith ve Waterson Michael. "Price-cost Margins And Market Structure." **Economica**, New Series, Vol. 43, No: 171, (1976): 267-274.

Coyne, Kevin P., Hall J.D.Stephen ve Clifford Patricia Gorman. "Is Your Core Competence A Mirage." **The Mckinsey Quarterly**, No:1 (1997): 40-54. Aktaran Gülay Budak Ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2004.

Dacin, M. Tina, Jerry Goodstein, W. Richard Scott. "Institutional Theory And Institutional Change: Introduction To The Special Research Forum." **Academy Of Management Journal**, Vol 45, No:1, (2002): 45-57.

Defilippi, Robert ve Michael B. Arthur. "Paradox In Project-Based Enterprise: The Case Of Film Making." **California Management Review**, Vol. 40, No: 2, (Winter 1998): 125-139.

Dijksterhuis, Marjolijn S., Frans A.J. Van Den Bosch ve Henk W. Volberda. "Where Do Now Organizational Forms Come From? Management Logics As A Source Of Coevolution." **Organization Science**, Vol: 10, No: 5, (1999):569-582.

Dimaggio, Paul J. ve Powell Walter W. "Introduction." **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Edt. Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio, The University Of Chicago Pres, (1991): 1-41.

Dimaggio, Paul J. ve Powell Walter W. "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Field." **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Edt. Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio, 63-83. The University Of Chicago Press. 1991.

Englund, Hans ve Jonas Gerdin. "Structuration Theory And Mediating Concept: Pitfall And Implication For Management Accounting Research." **Critical Perspectif On Accounting**, June, (2007): 1-13.

Falkheimer, Jesper. "Anthony Giddens And Public Relation: A Third Way Perspective." **Public Relation Review**, 33, (2007):287-293.

Ford, Robert C. ve W. Alan Randolph. "Cross-Functional Structures: A Review And Integration Of Matrix Organization And Project Management." **Journal Of Management**, Vol 18, No:2, (1992): 267-294.

Geray, Haluk. "Kitle İletişiminde Reklamcılık." **İletişim Ağlarının Ekonomisi Telekomünikasyon, Kitle İletişimi, Yazılım ve İnternet**, der. Funda Başaran ve Haluk Geray, 141-159. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.

Geray, Haluk. "Radyo ve Televizyon Yayıncılığının Ekonomisi." **İletişim Ağlarının Ekonomisi Telekomünikasyon, Kitle İletişimi, Yazılım ve İnternet**, der. Funda Başaran ve Haluk Geray, 159-179. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.

Glynn, Mary Ann ve Rikki Abzug. "Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism And Organizational Names." **Academy Of Management Journal**, Vol 45, No: 1, (2002): 267-280.

Greenwood, Royston, Roy Suddaby ve C.R. Hinings. "Theorizing Change: The Role Of Professional Associations In The Transformation Of Institutional Fields." **Academy Of Management Journal**, Vol 45, No: 1, (2002): 58-80.

Harvey, Sylvia. "Who Rules TV? States, Markets And The Public Interest." **A Companion to Television**, Janet Wasko (Ed.) Blackwell Publishing, 2005, Blackwell Reference Online, (02 November 2007): 128-140.

Head, Sydney W. "A Framework For Programming Strategies." **Broadcast Cable Programming Strategies And Practices**, Ed. Susan Tyler Eastman, Sydney W. Head ve Lewis Klein, 4-44. 3 th Edition, Belmont California: Wadsworth Publishing Company, 1989.

Hoskins, Colin, McFadyen Stuart, Finn Adam. "Market Structure, Theory Of The Firm And Industrial Organization." **Media Economics**, der. Colin Hoskins, Stuart McFadyen ve Adam Finn, 141-157. California: Sage Pub., 2004.

Howard, Herbert H. "The 1996 Telecommunications Act And TV Station Ownership: 1 Year Later." **The Journal Of Media Economics** 11 (3), (1998): 21-32.

Hoffman, Andrew J. "Institutional Evolution And Change: Environmentalism And The U.S. Chemical Industry." **Academy of Management Journal**, (Aug. 1999): 351-371.

Houchin, K. ve D. Maclean. "Complexity Theory And Strategic Change: An Empirically Informed Critique." **British Journal Of Management**, Vol. 16, (2005): 149-166.

Jepperson, Ronald L.. “Institutions, Institutional Effects And Institutionalism.” **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Edt. Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio, 143-164. The University Of Chicago Pres, 1991.

Jones, Candace ve Robert J. Defillippi. “Back To The Future In Film: Combining Industry And Self-Knowledge to Meet The Career Challenges Of The 21 Th. Century.” **Academy Of Management Executive**, Vo 10, (1996): 89-102.

Kadioğlu Kaban Zeynep, Özgen Ebru. “Medya Sektöründe Birleşmeler ve Türk Medyası.” **Yeni İletişim Ortamları ve Etkileşim Uluslararası Konferansı**, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, (1-3 Kasım 2006): 14-23.

Kayapınar, Kütay. “Türkiye’de Sayısal Platform Yayıncılığı ve Digitürk: Beklentiler ve Sorunlar.” **Yeni İletişim Ortamları ve Etkileşim Uluslararası Konferansı**, Marmara Ü. İletişim Fakültesi, (Kasım 2006): 97-104.

Kedik, Emel ve Neval Aksu. “Yasemin Özbudun Kutluca.” **İtalik**, Sayı 9, (2009): 36-37.

Kejanlıoğlu, D. Beybin, Adaklı Gülseren, Çelenk Sevilay. “Yayıncılıkta Düzenleyici Kurullar ve RTÜK.” **Medya Politikaları. Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, der. D.Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, 145-205. Ankara: İmge Kitabevi, 2001.

Klute, Ed. “İleriye Yönelik Düşünmek: Medyada Çeşitliliği Arttırmak Ve Değişim Aktörlerinin Rolü.” **Avrupa Birliği ve Türkiye’de İletişim Politikaları: Pazarın Düzenlenmesi, Erişim ve Çeşitlilik**, der. Mine Gencel Bek ve Deirdre Kevin, 373-441. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 2005.

Kostova, Tatiana ve Kendall Roth. “Institutional Theory In The Study Of Multinational Corporations: A Critique And New Directions.” **Academy Of Management Review**, Vol 33, No 4, (2008): 994-1006.

Kraatz, Matthew S. ve James H. Moore. "Executive Migration And Institutional Change." **Academy Of Management Journal**, Vol 45 (1), (2002): 120-143.

Leblebici, Hüseyin, Gerald R. Salancik, Anne Copay ve Tom King. "Institutional Change And The Transformation Of Interorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry." **Administrative Science Quarterly**, Sept. 36, 3, (1991): 333-363.

Lewin, Arie Y., Chris P. Long ve Timothy N. Carroll. "The Coevolution Of New Organizational Forms." **Organization Science**, Vol 10, No:5, (1999): 535-550.

Lewin, Arie Y. ve Henk W. Volberda. "Prolegomena On Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms." **Organization Science**, Vol 10, No:5, (1999): 519-534.

Li Xiaoping, "Focus (Jiaodian Fangtan) And The Changes In The Chinese Television Industry." **Journal Of Contemporary China**, Vol II No: 30, (2002): 17-34.

Lounsbury, Michael. "Institutional Rationality And Practice Variation: New Directions In The Institutional Analysis Of Practice." **Accounting, Organizations And Society**, 33, (2008): 349-361.

Manning, Stephan. "Managing Project Networks As Dynamic Organizational Forms: Learning From The TV Movie Industry." **International Journal Of Project Management**, 23, (2005): 410-414.

Manning, Stephan ve Sydow Jörg. "Transforming Creative Potential In Project Networks: How TV Movies Are Produced Under Network- Based Control." **Critical Sociology**, 33, (2007): 19-42.

Maruyama, Magorah. "The Second Cybernetics Deviation-Amplifying Mutual Causal Process." **American Scientist**, 5:2, (1963): 164-179.

McAllister Matthew P., "Television Advertising As Textual And Economic Systems", **A Companion to Television**, Ed. Janet Waske, 175-192. Blackwell Publishing, 2005, Blackwell Reference Online, 02 November 2007.

McIvor Ronan, "Stratejik Outsourcing Lessons From A Systems Integrator", **Business Strategy Review**, Vol 11, Issue3, (2000): 41-50.

McKelvey, Bill. "Managing Coevolutionary Dynamics." **The 18th. EGOS Conference**, Barcelone, Spain, July 4-6, (2002): 2-18.

McKelvey, Bill. "Avoiding Complexity Catastrophe In Coevolutionary Pockets: Strategies For Rugged Landscapes." **Organization Science**, 10, (1999): 294-321.

Meyer John ve Brian Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Mit And Ceremony", **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Ed. Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio, 41-62. The University Of Chicago Pres, 1991.

Mizrachi, Mark S. ve Fein L.C. "The Social Construction Of Organizational Knowledge: A Study Of Coercive, Mimetic And Normative Isomorphism." **Administrative Science Quarterly**, V 44, (December 2000): 653-683.

Miles, Raymond E., Snow Charles C., j. Coleman Henry. "Managing 21st Century Network Organizations." **Organizational Dynamics**, Vol. 20 No.3. (1992): 5-19.

Miles, Raymond E ve Snow Charles C. "Causes Of Failure In Network Organizations." **California Management Review**, 34, 4 (Summer 1992): 53-72.

Miles, Raymond E., Snow Charles C. ve Grant Miles. "The Future.Org." **Long Range Planning** 33, (2000): 300-321.

Mutlu Erol, "Ne Olacak Bu Kamu Yayıncılarının Hali?." **Medya Politikaları Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, der. D.Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, 23-79. Ankara: İmge Kitabevi, 2001.

Mutlu, Erol. "Televizyonu Düşünmek." **Yıllık 1999 Mahmut Tali Öngören'e Armağan**, Ankara Ü. İletişim Fakültesi, (1999): 219-226.

Murdock Graham, Golding Peter, "Common Markets: Corporate Ambitions And Communication Trends in The UK and Europe", **Journal Of Media Economics**, 12:2, (1999): 117-132.

Oba Goro ve Sylvia M. Chan-Olmsted, "Self-Dealing Or Market Transaction?:An Exploration Study Of Vertical Integration In The U.S.Television Syndication Market." **The Journal Of Media Economics**, 19(2), (2006): 99-118.

Oliver, Christine. "The Ancedent Of Deinstitutionalization." **Organization Studies**, 13, (1992): 563-588.

Özen, Şükrü. "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Ve Yeni Sorunlar." **Örgüt Kuramları**, der. Selami Sargut ve Şükrü Özen, 237-331. Ankara: İmge Kitabevi, 2007.

Pepall Lynne M. ve Richards Daniel J., "Advertising and Bidding For Television Right." **Economics Letters**, 90, (2006): 237-241.

Pekman, Cem. "Medya Sahipliğinin Düzenlenmesi Sorunu: Küresel Çerçeve Ve Türkiye Örneği." **Avrupa Birliği Ve Türkiye'de İletişim Politikaları: Pazarın Düzenlenmesi, Erişim ve Çeşitlilik**, der Mine Gencel Bek ve Deirdre Kevin, 243-291. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 2005.

Pekman, Cem. "Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?." **Medya Politikaları. Türkiye'de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri**, der. D.Beybin Kejanlıoğlu ve Diğerleri, 205-243. Ankara: İmge Kitabevi, 2001.

Rus, Flaviu Calin. "Değişim Sürecinde Romanya Medyası." **Akademi İletişim**, S. 4, (Kış 2006): 48-51.

Sammut-Bonnici, Tanya ve Robin Wensley. "Darwinism, Probability And Complexity: Market-Based Organizational Transformation And Change Explained Through The Theories Of Evolution." **International Journal Of Management Reviews**, Vol 4, Issue 3, (2002): 291-315.

Santoro, Flavia Maria, Marcos R.S. Borges ve Erick A. Rezende. "Colloboration And Knowledge Sharing In Network Organizations." **Science Direct**, 31, (2006): 715-727.

Sanchez-Tabernero Alfonso, " Issues In Media Globalization." **Handbook Of Media Management And Economics**, Ed. Alan B. Albaran, Sylvia M. Chan-Olmsted ve Michael O. Wirth, 463-490. Routledge, 2005.

Sargut, A.Selami. "Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri." **Örgüt Kuramları**, der. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, 35-77. Ankara: İmge Kitabevi, 2007.

Sargut, A.Selami ve Şükrü Özen. "Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme." **Örgüt Kuramları**, der. Selami Sargut ve Şükrü Özen, 11-35. Ankara: İmge Kitabevi, 2007.

Sari, Thomas. **Film Culture: Exploration Cinema in Its Social Context**, London: Scarecrow Pres, 1982, Aktaran Gürbüz Yangın, "Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen." **Kurgu Dergisi**, Sayı 9, (1991): 105-116.

Scott, W. Richard. "Unpacking Institutional Argumant." **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Ed. Walter W. Powell Ve Paul J. Dimaggio, 164-183. The University Of Chicago Press, 1991.

Scott, W. Richard ve J.W. Meyer. "The Organization Of Societal Sectors: Proposition And Early Evidence." **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, Ed. Walter W. Powell Ve Paul J. Dimaggio, 108-143. The University Of Chicago Press, 1991.

Sugaya Minoru, "The Policy Analysis Of The Film And Video Market In Japan", **Keio Communication Review**, No: 26, (2004): 3-16.

Sydow, Jörg ve Staber Udo. " The Institutional Embeddedness Of Project Networks: The Case Of Content Production in German Television." **Regional Studies**, Vol 36.3, (2002): 215-227.

Thompson Mark, "Television In Europe." **The Political Quarterly**, Vol 77, No: 1 (January-March 2006): 124-127.

Tivnan, Brian F. "Coevolutionary Dynamics And Agent- Based Model Sın Organization Science." **Proceeding Of The 2005 Winter Simulation Conference**, Ed. M.E. Kuhl, N.M. Steiger, F.B.Armstrong ve J.A. Joines, 1013-1021. 2005.

Tsamenyi, Mathew, John Cullen ve Jose Maria Gonzalez Gonzalez. "Change In Accounting And Financial Information System In A Spanish Electricity Company: A New Institutional Theory Analysis." **Management Accounting Research**, 17, (2006): 406-432.

Ünlüer, Ayhan Oğuz. "Radyo Televizyonnyayıncılığında Küreselleşme ve Ulusal Yayıncılık Üzerindeki Etkileri." **Selçuk İletişim**, 4 (1), (2005):11-20.

Üsdiken, Behlül. "Çevresel Baskı Ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı." **Örgüt Kuramları**, der. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, 77-133. Ankara: İmge Kitabevi, 2007.

Wirth, Michael O. ve Harry Bloch. "Industrial Organization Theory And Media Industry Analysis." **Journal Of Media Economics**, 8 (2), (1995):15-26.

Witkowski, Terrence H. ve Joachim Kellner. "Convergent, Contrasting And Country-Specific Attitudes Toward Television Advertising İn Germany And The United States." **Journal Of Business Research**, 42, (1998): 167-174.

Valcke, Peggy ve Stevens David. "Graduated Regulation Of Regulatable Content And The European Audiovisual Media Services Directive One Small Step For The Industry And Done Giant Leap For Legislator?." **Telematics and Informatics**, 24, (2007): 285-302.

Volberda Henk W. ve Lewin Arie Y. "Co-Evolutionary Dynamics Within And Between Firm: From Evolution to Co-Evolution." **Journal Of Management Studies**, 40:8, (December 2003): 2111-2136.

Windeler, Arnold ve Sydow Jörg. "Project Networks And Changing Industry Practices- Collaborative Content Production in The German Television Industry." **Organization Studies**, Jg. 23, (2002):1-33.

TEZLER

Alpkan, Lütfihak. "Şebeke Organizasyon Yapısı." Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1997.

Aydın, Sebahattin. "Özel Televizyonlarda Yönetim ve Organizasyon Yapıları." Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Balabanlar, Ali. "Uydu Yayın Teknolojisinin Boyutları Ve Türkiye’de Radyo Televizyon Yayınlarındaki Devlet Tekelinin Kalkması." Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Radyo-Televizyon Anabilim Dalı, 1996.

Çelenk, Sevilay. "Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme." Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Sinema Anabilim Dalı, 2003.

Çelenk, Sevilay. "Türkiye’de Televizyon Program Endüstrisi: Bağımsız Prodüksiyon Şirketleri Üzerine Bir İnceleme." Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Sinema Anabilim Dalı, 1998.

Uçkan, Ahmet Ercan. “Şebeke Organizasyonları.” Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2000.

Işık, Metin. “Normatif Medya Kuramları Çerçevesinde İletişim Alanının Düzenlenmesi: Türkiye’deki İletişim Düzeni Üzerine Teorik Bir Çalışma (1980-2001).” Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı, 2002.

Pazarbaşı, Betül. “Türkiye’de Özel Televizyonculuk ve Prodüksiyon Şirketleri.” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ü. Sosyal Bil. Enst. Radyo-Televizyon Bölümü, 1994.

Sümer, Burcu. “Dünyada ve Türkiye’de Dijital Yayıncılık: Türkiye’de Dijital Televizyon Üzerine Bir Çerçeve Arayışı.” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Radyo Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı, 2002.

Şahin, Engin. “Çarkıfelek, Bay Turnike ve Riziko Özelinde Yarışma Programlarının Türk Televizyon Geleneği ve Türk Toplumu Üzerinde Etkileri.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Radyo Televizyon Sinema Ana Bilim Dalı, 2001.

Öngören, Habibe. “Türkiye’de Televizyon İşletmeciliği ve Organizasyon Yapısı.” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo ve Televizyon Bölümü, 1997.

Özarslan, Hüseyin. “Sayısal Etkileşimli Televizyon.” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Anabilim Dalı, 2002.

Ulaş, İbrahim Altuğ. “Tarihsel Süreç İçerisinde Radyo-TV’nun Toplumsal Gelişime Etkileri: Teknoloji Ve Politika.” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Radyo-TV Bilim Dalı, 2002.

Yangın, Gürbüz. “Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi.” Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

DERGİLER

Baysal, Aşkın. “MedyaDünyası.” **MediaCat**, (Nisan 2006): 20-22.

Cohen, Ira. “Structuration”, **The Cambridge Dictionary of Sociology**, Bryan S. Turner (Ed), Cambridge U. Pres, 2006.

Darendeli Vahap, “Medya Yoğunlaşması, Tekelleşmenin Denetimi ve Çoğulculuğun Kurulması”, **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, Sayı 68

Eyüboğlu Ali, “tv-en İnsanları Motive Edecek”, **Milliyet Televizyon**, 25-31 Ekim 2008

Kapak, “En Çok Kazanan Dizi Yapımcıları”, **Forbes**, No:10, Ekim 2008

MediaCat, Ocak Özel Sayısı, 2008.

Manza Jeff, “New Institutionalism”, **The Cambridge Dictionary of Sociology**, Ed. Bryan S. Turner, Cambridge U. Pres, 2006

Yılmaz, Özge. “Live From NY.” **MediaCat**, (Şubat 2006): 50-51.

GAZETE

Atluntaş Birsen, “Takke Krizi Sinekli Bakkalı Kapattı”, [http:// www.milliyet.com.tr/2008/01/22/yasam/ayas.html](http://www.milliyet.com.tr/2008/01/22/yasam/ayas.html)

“ Etibank'ı Devletten Aldı Batırdı 800 Milyon Doları Halka Yüklledi”, **Hürriyet**, 17.10.2002

Karahan Ömer, “Çağan’ın Dizi Setinde İsyan”, **Akşam**, 10.10.2006

“Yapımcı Yaşar İrvül, Özge Özberk’e Sert Çıktı”, **Cafe Milliyet**, 29 Ekim 2008

İNTERNET SİTESİ

Atabek Ümit, “ İzleyici Araştırmaları ve Yeni Tasarımlar Teknoloji ve Metodoloji İlişkisi” <http://mediaif.emu.edu.tr/pages/atabek/docs/research.html> Erişim Tarihi: 05.02.07

“BDDK'dan İhlas Finans Açıklaması”,
<http://www.milliyet.com.tr/2008/02/29/son/soneko15.asp>, Erişim Tarihi: 15.05.2008.

Bilgiç Eylem, “Kaynanalardan Hüzünlü Veda”,
<http://arsiv.sabah.com.tr/2004/07/16/cp/gnc103-20040710-101.html>.

Bilgen Semih, “Kamu Sektöründe Bilişim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı”,
BİLİŞİM’99, <http://www.eee.metu.edu.tr/~bilgen/Diskayn.htm>, erişim tarihi: 15.02.07

Çolakoğlu Nuri ” 2006 Türk Basınında İlklerin Yılı Oldu, 10.01.2007
http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=56370&YZR_KOD=91&ForArsiv=1 16.01.07.

Güliden Tümer “Etibank Davasında Dinç Bilgin'e 14 Yıl Hapis”, Yenişafak,
<http://yenisafak.com.tr/arsiv/2005/temmuz/22/g01.html>.

Tellan Bülent, “Türkiye' de Medya Endüstrisi”, <http://www.harbis.org.tr/media%5Cnisan06dosya6.doc>, Erişim Tarihi: 09.01.2009

<http://www.byegm.gov.tr/TURKBASINI/TV-turkce.htm>, erişim tarihi: 30.06.2006.

http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=13

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Gunsmoke_\(dizi\)](http://tr.wikipedia.org/wiki/Gunsmoke_(dizi)); 14.02.2007.

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2002/10/17/194977.asp>.

“Hürriyet-Vatan Yalana Doymadı İşte gerçekler!”,

http://www.tbmm.gov.tr/kutuphane/siyasi_partiler.html; Erişim Tarihi: 09.01.2009

<http://www.aksam.com.tr/haber.asp>? Erişim Tarihi: 25.06.2008.

<http://www.cukurovaholding.com.tr/turkce/index2.htm>, Erişim Tarihi, 15.05.2008

“Karamahmet, Show TV ve CINE 5'e ortak oldu”,
<http://www.radikal.com.tr/1999/06/08/ekonomi/kar.html>, Erişim Tarihi: 07.01.2009

<http://www.parkgroup.com.tr/medya.php>,

http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=13 erişim tarihi: 12.01.07.

<http://www.digiturk.gen.tr/theme/digiactive.aspx>, Erişim Tarihi: 15.05.2008

<http://www.cukurovaholding.com.tr/turkce/index2.htm>, Erişim Tarihi: 08.01.2009

http://www.dmg.com.tr/_UserFiles/File/Download/DYH07.pdf, Erişim Tarihi,
15.05.2008

www.kanald.com.tr

www.showtv.com.tr

www.atv.com.tr

www.startv.com.tr

www.stv.com.tr

www.fox.com.tr

www.medyakafe.com.tr

www.medyatava.com.tr

www.medyakolik.com.tr

www.sinematurk.com

www.dizifilm.com

www.yayinakisi.com,

www.diziler.com

<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=13254>, Erişim Tarihi: 15.05.2008.

<http://www.dogusgrubu.com.tr/>, Erişim Tarihi 15.05.2008.

www.rtuk.org.tr.

<http://www.agbnielsen.net/whereweare/dynPage.asp?lang=english&id=376&country=Turkey>

http://www.veriarastirma.com/sgt3_html/veri_sgt_3_html_dosyalar/frame.htm.

“İşte BDDK Ve Çukurova Grubu Arasındaki Anlaşmanın Tam Metni”
<http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=70236>.

İnsan Kaynakları'nda Dış Kaynak Kullanımı Zirvesi 02 Haziran 2004, **Outsourcing (Türkiye'nin Dış Kaynak Kullanımı'nda Rehber Dergisi)**,

http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=13; Erişim Tarihi: 12.01.2007.

“İnterStardan Toplu İstifalar”,

<http://www.bianet.org/bianet/kategori/bianet/1336/inter-stardan-toplu-istifalar>,

Erişim Tarihi: 25.06.08.

Hazal Ateş “Sabah'ın Önemi Büyük, ATV Kritik”,

<http://arsiv.sabah.com.tr/2007/09/09/haber,E39FC9AC0C3C4312A939F891AEC04FA7.html>

“Kanaltürk Koza'ya satıldı”, <http://www.ntvmsnbc.com/news/446000.asp>, E.T.

28.06.08.

Merih, Kutlu. “Network Kuruluş Yapılanması”,

<http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm>, Erişim Tarihi: 03.11.2006.

Merih, Kutlu. “Örgütlerde Network Yapılaşma (NETWORK)”.

<http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm>, Erişim Tarihi: 31.10.2006.

Merih, Kutlu. “Network Yapılarda Yönetim”,

<http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm>, Erişim Tarihi: 03.11.2006.

“Sabah ve ATV artık çalık'ın”, 23.04.2008 radikal,

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?>.

“Sabah ve Atv, 1,1 Milyar Dolara Çalık'ın”,

<http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=621627>.

Sönmez Mustafa, “Medyanın 2005 Bilançosu ve 2006...”,05.01.2006,

<http://www.bianet.org/2006/01/05/73077.htm> Erişim Tarihi: 30.01.2006.

“TMSF Atv ve Sabah'a El Koydu”, Radikal, 02.04.2007,

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=217246&tarikh=02/04/2007>.

Uras Güngör “Uzan Şirketlerinin Götürüsü Getirisinden Çok Olabilir”, 16.2.2004,

<http://www.medyatava.net/magazinhaber.asp?>.

“Uzan’ın Faturası Halka Kesildi”, Evrensel,
<http://www.evrensel.net/03/07/05/ekonomi.html>.

“Uzan’ın TV’leri Doğan’ın”, Yenişafak, 04.01.2006, <http://yenisafak.com.tr>.

“Outsourcing Yönetimi Sizin İçin Hiç Sorun Değil” **Outsourcing (Türkiye’nin Dış Kaynak Kullanımı’nda Rehber Dergisi)**, 03 Mayıs 2006,

Öçsu Aylin, “2 Bin Kişilik Ekmek Kapısı”,
www.aksam.com.tr/haber.asp?a=4684,104; Erişim Tarihi: 16.02.2007

“22.12.2008 Tarihli Tüm Grubu Rating Raporu”,
<http://www.medyatava.com/rating.asp>, Erişim Tarihi: 23.12.2008

DiĞER

Özel Radyo ve Televizyon Kuruluşları İdari ve Mali Şartlar Yönetmeliği, Resmi Gazete Yayın Tarihi :16 Mart 1995, Resmi Gazete Sayısı: 22229, II. Bölüm, Madde 4.

3984 Sayılı Radyo ve Televizyon Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun.

GÖRÜŞMELER

ATV Genel Müdür Yardımcısı Aslı Gökem Taylan İle 20.12.2006’de Yapılan Görüşme

Show TV Haber Merkezi, Halkla İlişkiler ve Hukuk Bürolar İle 20.12.2006’da Yapılan Görüşme

Fox TV Program Planlama ve Araştırma Direktörü Müzeyyen Tüzün İle 13.03.2007’de Yapılan Görüşme

NTV İnsan Kaynakları Müdürü İle 26.01.2007’de Yapılan Görüşme

Doğan Yayın Holding İnsan Kaynakları Biriminden Gökçe Günal ve Dobra Dobra Programının Editörlerinden Ülker Hanım İle 22.06.2007’de Yapılan Görüşme

Kanal D Haber Editörü Salih Selçuk İle 28.12.2006'da Yapılan Görüşme

CNN Türk Kurumsal İletişim Departmanı Basınla İlişkiler Yetkilisi Günay Selekman'a Sorular Mail Ortamında Gönderilmiş, Kendisi Tarafından Doldurularak 28.02.2007'de İletilmiştir.

D Prodüksiyon Drama Departmanı Direktörü Lale Eren ve Genel Koordinatör Engin Kıymaz İle 12 Nisan 2007'de Yapılan Görüşme

Star TV'nin Projeler Direktörü Fasih Saylan İle 04.10.2007'de Yapılan Görüşme

Samanyolu Televizyonu Personel Ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Sabit Çakar İle 04.12.2007'de Yapılan Görüşme

İstanbul Massmedia Yapımcısı Cengiz Keten İle 09.03.2007'de Yapılan Görüşme

Lacivert Tanıtım Yönetici/Yapımcısı Çiğdem Savaşçioğlu İle 05.04.2007'de Yapılan Görüşme

RTÜK İstanbul Bölge Müdürü Ebubekir Akkaymak İle 05.07.2007'de Yapılan Görüşme

TGRT Haber'in Genel Müdür Yardımcısı Habip Arvas İle 13.03.2007'de Yapılan Görüşme

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Tokat ili Turhal ilçesinde doğdum.

İlköğretim ve ortaöğretimimi Turhal’da tamamladım.

1991-1996 döneminde Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü’nden mezun oldum. 1 yıl İngilizce hazırlık okudum.

1997-1999 yıllarında T. İş Bankası’nda çalıştım.

1998 yılında Halil Koçer ile evlendim.

10.05.1999’da oğlum Hakan Koçer doğdu.

2000-2002 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimi ABD’de yüksek lisansımı tamamladım.

12.12.2001’de Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü Basın Ekonomisi ve İşletmecilik ABD’nda araştırma görevlisi olarak göreve başladım.

2002-2009 döneminde Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon ABD’de doktoramı tamamladım.