

Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapılarının Dönüşümü

Sevim KOÇER

Arş. Gör. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İletişim Fakültesi
Gazetecilik Bölümü
skocer@kou.edu.tr

Nihat ERDOĞMUŞ

Prof. Dr., İstanbul Şehir Üniversitesi
İşletme ve Yönetim Bilimleri Bilimleri Fakültesi
Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü
erdogmus@sehir.edu.tr

Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapılarının Dönüşümü

Transformation of Organization Structure of Private Televisions in Turkey

Özet

Bu makalede Türkiye’deki özel televizyon kuruluşlarının örgüt yapısında yaşanan dönüşüm incelenmektedir. Çalışmada ulusal çapta yayın yapan ve ratinglerde önde yer alan ticari televizyon kanalları ele alınmaktadır. Veriler televizyon yayıncılığı ile ilgili internet siteleri ve ilgili kanalların yetkili yöneticileri ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerden toplanmıştır. Çalışma sonucunda, özel televizyon kuruluşlarında başlangıçta fonksiyon temelli örgüt yapıları olduğu, daha sonra stüdyo altyapılarının tamamlanması ve iç yapımların sayısının artması ile matris örgüte geçildiği, tedarikçileri ile uzun süreli ilişkilerin gelişmesi nedeni ile şebeke örgütüne dönüştüğü bir evrimleşme süreci tespit edilmiştir. Günümüzde önde gelen özel televizyon kuruluşları şebeke örgütü içindeki aracı işletme gibi yapılandırılmıştır. Özel televizyon kuruluşları, içerik temininde istikrarlı şebekeler içinde büyük oranda dış kaynak kullanımına gitmektedir. Ayrıca temel işlevi olan programcılık yeteneğini şebeke üyesi diğer işletmelere devretmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, reklam ve pazarlama, idari ve mali işler gibi destek işlevleri ise içinde buldukları grubun merkez

Abstract

This article examines the transformation of organization structure of private television companies in Turkey. The study goes about commercial television channels that broadcast nationally and have high rate. Data were collected from television broadcasting websites and semi-structured in-depth interviews with managers of authorized channels. It was found that private television companies initially had function-based organization structures, then matrix organization was used after the completion of the studio infrastructure and lastly organization structure evolved network organization due to the increasing number of domestic productions and development of long-term relationships with suppliers. Today, the leading private television companies are structured as a mediator in the network organization. Private television companies provide content by outsourcing in stable networks. In addition, the ability of programing that is the core competence of televisions transferred to the other companies of the network. Support functions such as human resources management, advertising and marketing, administrative and financial

birimleri tarafından yürütülmektedir. Özel televizyon kuruluşları, bağımsız kuruluşlar olmaktan ziyade, şebeke içinde daha bağımlı, yatay ve yalın örgütlere dönüşmektedir.

affairs are executed by central units in headquarters of their group. Private television companies are transformed into dependent, horizontal and lean enterprises on the network rather than as independent organizations.

Anahtar Kelimeler: Televizyon kuruluşu, şebeke örgütü, örgüt yapısında dönüşüm.

Keywords: Television company, network organization, transformation of organization structure.

1. Giriş

Televizyon yayıncılığı sektörünün dünyadaki gelişimine paralel olarak ülkemizde de, ticari yayıncılık sistemi yaygınlaşmakta; devletin televizyon yayıncılığı alanındaki sıkı düzenlemeleri gevşetilmekte; sahiplik düzenlemelerindeki sınırlamalar kalkmakta ve televizyon alanında yoğunlaşmalar yaşanmaktadır. Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak Türkiye’de televizyonculuk alanında özel girişimin alana girmesi ile yayın içeriklerinde kamu hizmeti yayıncılığından ticari yayıncılığa doğru bir değişim yaşanmaktadır. Özel girişim ile birlikte üretim pratikleri ve buna bağlı olarak örgüt yapıları da değişmektedir.

Televizyon yayıncılığı örgütsel alanındaki değişim temel olarak üç başlıkta sınıflandırılabilir: sahiplik yapısı, içerik yapısı ve örgüt yapısında değişim. Sahiplik yapısı açısından bakıldığı zaman, kamudan özel girişime; özel girişimde de yoğunlaşma olacak şekilde, mülkiyetin belirli gruplarda toplanmasına neden olan gelişmeler yaşanmaktadır. İçerik yapısı bakımından, yurtdışı kaynaklı yayınlardan stüdyo alt-yapılarını kurarak iç yayınlara ve sonrasında yapım şirketlerine yönelme görülmektedir. Örgüt yapısı bakımından ise, fonksiyon temelli yapıdan matriks yapıya, oradan da şebeke örgüt yapısına doğru bir değişim yaşanmıştır.

Devletin televizyon yayıncılığı alanındaki sıkı düzenlemelerinde gevşeme gözlenmesine rağmen; Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) televizyonları ile rakip olarak, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) ile yasal düzenleyici kurum olarak, bir dönem Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BBDK) aracılığı ile dönüştürücü kurum olarak devlet örgütsel alana müdahalede bulunmaktadır. TRT hem kapsama alanını genişletmiş; hem de tematik kanallar açarak içerikte çeşitlenmeye gitmiştir. Alanın düzenlenmesinde büyük rolü bulunan RTÜK’ün üyelerinin seçim ve oluşturulmasında hükümetlerin etkisi ve RTÜK kararlarında siyasal etkiler alanın standartlarının oluşturulmasında önemli role sahiptir. Devlet, BBDK aracılığı ile özel televizyon sahiplerinin batan bankalarına ve buna bağlı olarak medya örgütlerine el koyarak alana en önemli müdahaleyi yapmış ve sahiplik yapıları ile yöneticilerini değiştirmiştir.

Günümüzde Türkiye’de özel televizyon kuruluşlarının yayın politikası ticari yayıncılık felsefesine dayanmaktadır. İzleyicinin ilgisini yüksek tutacak yenilikler televizyon yayıncılığı için önemlidir. Özel televizyon kuruluşlarının içinde bulunduğu örgütsel alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Özel televizyon kuruluşları, 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 içindedir. Bu süreç içinde televizyon kuruluşları stüdyoda yapılan programlarda temel yetenek kazanırken; drama, magazin, eğlence, film gibi program türlerini yapım şirketlerinden; haber ihtiyacını haber ajanslarından ve reklamları pazarlama ve reklam şirketlerinden edinmektedir. Bu gelişmeler, televizyon kuruluşlarının örgüt yapısının pek çok dinamiğin etkisinde şekillendiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı, özel televizyon kuruluşlarının örgüt yapılarının dönüşümünü incelemektir. Makalede, öncelikle özel televizyon kuruluşlarının örgüt yapısındaki dönüşüm kuramsal olarak ele alınmaktadır. Sonra da, önde gelen özel televizyon kuruluşlarının örgüt yapılarındaki dönüşüm örnek olaylar olarak incelenmektedir.

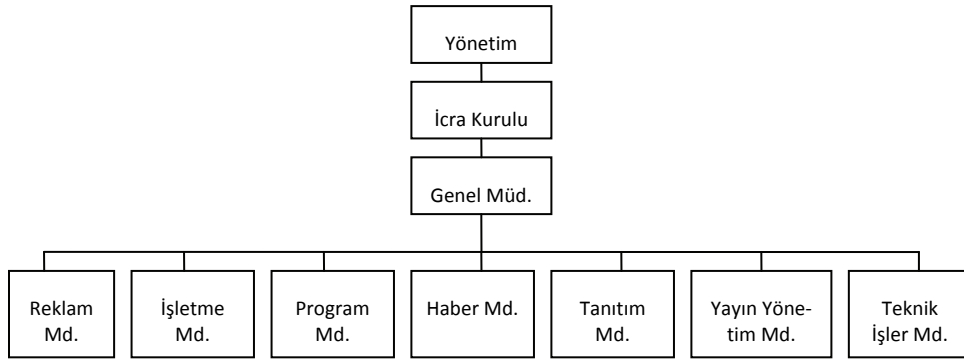
2. Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapılarındaki Dönüşüm

Kuruluş yıllarında özel televizyonların program yapısı incelendiğinde, haber bültenleri dışında yerli yayınlarının olmadığı görülmektedir. Bu dönemde program yapısında yabancı kaynakların ağırlıklı olarak yer almasının en önemli sebebi, yabancı kaynakların yerli kaynaklara göre daha ucuz olması ve program üretimi için gerekli altyapının henüz oluşmamasıdır. Yine bu yıllarda Yeşilçam için üretim yapan sınırlı sayıda yapım şirketi bulunmakta, televizyonların magazin ve eğlence programlarını da bu yapım şirketleri üretmektedir. En popüler yerli programlar, ekonomik olması ve üretim altyapısının kolaylığı nedeni ile talk şovlar olmuştur (Çelenk, 2003:203).

Kuruluş yıllarında içerik temininde yurtdışına bağımlı olan televizyon kuruluşlarının, başlangıçta fonksiyon temelli örgüt yapısına sahip olduğu görülmektedir. Zamanla özel televizyonların altyapı gereksinimlerini tamamlanması ve kendi stüdyolarına kavuşması ile iç yapım sayısı artmıştır. Çalışma sistemindeki bu değişim, televizyon kuruluşlarının matriks örgüt yapısına dönüşmesine sebep olmuştur. 2000’li yıllarda içerik üretiminde yapım şirketlerinin ağırlığının artması ile televizyonların örgüt yapılarında şebeke örgüt yapısına doğru bir dönüşüm yaşanmıştır (Koçer, 2009:198). Bu bölümde özel televizyon kuruluşlarının örgüt yapılarındaki değişim, “fonksiyon temelli” ve “matriks” örgüt yapısı başlıklarında açıklanmaktadır.

2.1. Fonksiyon Temelli Örgüt Yapısı

Fonksiyon temelli örgüt yapısının oluşturulmasında örgütün temel fonksiyonlar baz alınır. Fonksiyon temelli bir televizyonun örgüt yapısı; çok katmanlı ve dar bir yapıdır. Dar örgüt yapılarında yönetimin kontrolü fazladır. Fonksiyon temelli televizyon kuruluşu örgüt yapısında, örgüt kademeleri arasındaki ilişki komuta ilişkisi biçiminde olup, yukarıdan aşağıya her düzeyde dikey ilişki bağlantılarını içermektedir (Yangın: 1997:43). Komuta ilişkisi yanında, örgüt içinde yaptırımı olmayan kurmay yetki de vardır. Fonksiyon temelli tipik bir televizyon kuruluşu örgüt yapısını gösteren örgüt şeması Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Televizyon Kuruluşu Fonksiyonel Örgüt Şeması

Kaynak: Fonksiyonel örgüt şeması, televizyon kuruluşları kurumsal belgeleri, görüşme notları ve Koçel, 2010’dan yararlanılarak yazarlar tarafından çizilmiştir.

Televizyon işletmeleri fonksiyonel örgüt yapısında tepede yönetim kurulu, altında icra kurulu, genel müdür ve genel müdüre bağlı işlevsel müdürlükler yer almaktadır. Bir çalışmada televizyon işletmesi yöneticileri, genel müdür, satış müdürü, program yönetmeni, tanıtım yönetmeni, araştırma yönetmeni, haber yönetmeni, muhasebe yöneticisi, kamu işleri yönetmeni, başmühendis olarak sıralamaktadır (Sherman, 1987:260).

Kanalın sorumluluğu genel müdüredir. Genel müdür, tüm işletmeden, gelir ve gider dahil finansal sorunlardan, kısa ve uzun dönemli planlar ve hedeflerden, bütçeden, öngöründen ve karlılıktan sorumludur (Sherman, 1987:260). 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, insan kaynakları, depo, ulaştırma, santral işlevlerini yerine getirmektedir (Yangın: 1997:62). Program bölümü; iç yapımlar, dış yapımlar, dış kay-

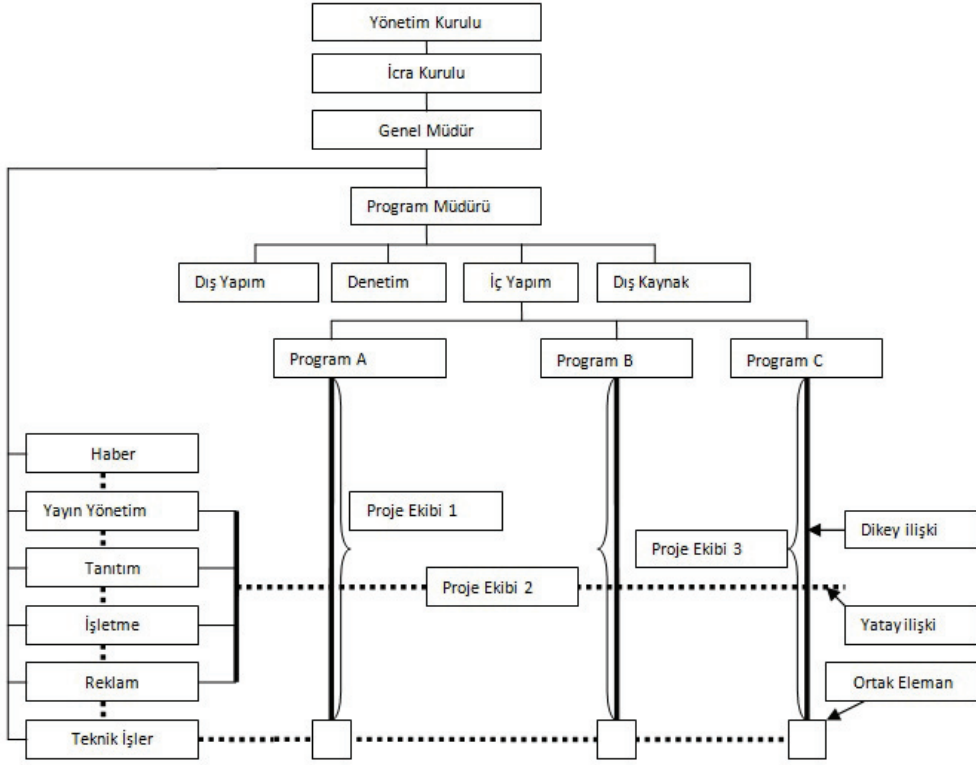
naklar ve denetim işlevlerini üstlenmektedir. Tanıtım bölümü çoğu zaman program bölümüne bağlı olup programların tanıtımını yapmaktadır. Satış biriminde başlıca görev, ticari zaman satışdır (Yangın: 1997:56). Yayın bölümü; yayın müdürüne bağlı olarak yayın planlama ve yayın yönetmeninden oluşmaktadır. Haber bölümü, kendi ekibi vardır. Haber birimi doğrudan tepe yöneticiye rapor veren bir haber müdürü tarafından yönetilmektedir. Bazı kanallarda spor bölümü de buraya bağlıdır. Teknik fonksiyonda görev alan başmühendis teknik işleri yönetmektedir; genellikle bakım personelini ve operasyon personelini denetlemektedir.

2.2. Özel Televizyon Örgüt Yapısının Matriks Örgüt Yapısına Dönüşümü

Televizyonlarda iç yapımların artması ile stüdyolarda bir kaç program aynı anda yapılmaya başlanmıştır. Bu gelişmenin sonucu olarak televizyonlarda matriks örgüt yapılarının oluşmaya başladığı görülmektedir. Matriks örgüt yapısı, birden fazla ürün veya hizmet üreten örgütlerde ürün veya hizmet üretiminde hızı artırarak, işletmenin teknolojik, çevresel ve diğer değişimlere yanıt vermesini kolaylaştırmaktadır (Ford ve Randolph, 1992: 272). İşletmenin işlevsel bölümleri kendi uzmanlık alanındaki işlevlerini yerine getirirken; ürün, proje veya coğrafi bölge esaslı birimleri faaliyetlerini yaparken işlevsel bölümlerden alanlarında uzman olan çalışanları geçici veya sürekli olarak kullanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 347). Tipik bir matriks örgüt yapısını gösteren örgüt şeması Şekil 2'de görülmektedir.

Matriks yapıda dikey hiyerarşi geleneksel fonksiyonları, yatay ilişki ise proje veya ürün alanlarını göstermektedir. Şekil 2'de yer alan televizyon kuruluşu matriks örgüt yapısında genel müdüre yayın, idari işler, mali işler, haber, program, tanıtım ve teknik işler müdürleri bağlıdır. Program müdürünün altında ise dış yapımlar, denetim, iç yapım ve dış kaynak birimleri yer almaktadır. İç yapımlardan A, B ve C programları, canlı yayın veya paket program olarak stüdyoda ya da dışarıda hazırlanmaktadır. Stüdyoda hazırlanan bir program ile dış çekim olarak dışarıda hazırlanan program ekipleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Birimler arasında çalışma eşgüdümünü, genel müdür yapmaktadır (Yangın: 1997:16). Şekil 2'de yer alan matriks örgüt yapısında, stüdyoda bir program yapılması halinde program bölümünden ve teknik işler bölümünden görevlendirilen kişilerden oluşan bir proje ekibi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile matriks yapılanmış televizyonda; programa yönelmiş proje ekibi ile uzmanlık yönelimli fonksiyonel personel yeni ve sinerjik bir ilişki içinde yapıcı bir şekilde harmanlanmaktadır (Ford ve Randolph, 1992: 269). Bu yapının diğer bir özelliği otorite, sorumluluk ve hesap vermede ikili bir yapının olmasıdır.



Şekil 2. Televizyon İşletmesi Matriks Örgüt Modeli

Kaynak: Matriks örgüt şeması, televizyon kuruluşları kurumsal belgeleri, görüşme notları ve Koçel, 2010'dan yararlanılarak yazarlar tarafından çizilmiştir.

3. Özel Televizyon Kuruluşu Örgüt Yapılarının Şebeke Örgüt Yapısına Evrilmesi

Televizyon kuruluşları örgüt yapısında yaşanan dönüşümün son aşaması, şebeke örgüt yapısıdır. Bu süreçte, bir örgüt şebeke örgüt yapısına evrilirken önce temel yeteneğinde uzmanlaşmakta, sonra temel yeteneği dışındaki işleri dış kaynak kullanımı ile başka işletmelere devretmektedir. Son olarak da, işletmenin her bir işlevini farklı işletmelere yaptırması suretiyle şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde, televizyon örgütlerinin şebeke örgüt yapısına evrilmesi süreci açıklanmaktadır.

3.1 Televizyon Kuruluşu Temel Yetenekleri

Temel yetenek, bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Temel yeteneğe sahip her işletme, bu temel yetenekle doğrudan ilgili iş ve faaliyetleri bünyesinde yürütürken diğer tüm işleri dış kaynak kullanarak edinir. Temel yetenek, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin üretimi değil, bunları üretmek için geliştirdiği ve sahip olduğu bilgi ve beceridir (Koçel, 2010: 383).

Temel yeteneği tanımlamak için, örgütün bütününe meydana getiren farklı alt sistemler belirlemek gerekmektedir. Bu bağlamda bir çalışmada örgüt üç alt sisteme ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün etkinliklerini koordine eden yönetim alt sistemi; ikincisi örgütün dış dünya (müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar) ile bağlantısını sağlayan kurumsal alt sistem, üçüncüsü ise teknik alt sistemdir. Televizyon kuruluşları, hem program üretiminin yapıldığı hem de başkalarının ürettiği programların yayımlanarak tüketildiği yer olduğu için, televizyon işletmelerinde kurumsal alt sistem ve teknik alt sistem öncelikli temel yetenekler arasındadır. Televizyon kuruluşlarının kendi personeli ve stüdyosunu kullanarak yaptıkları iç yapım programlar, beşeri ve teknik varlıkların uyumu ile ortaya çıkmaktadır. Bir televizyon kuruluşunun sahip olduğu teknik alt sistem, o işletmeye kavrama, tasarlama ve üretme yeteneklerini kazandırmakta ve diğer işletmelere göre üstünlük elde etmesini sağlamaktadır. Televizyonların dış yapım programları ise; tedarikçileri olan yapım şirketleri ve uluslararası pazar temsilcileri ile bağlantıları ve koordinasyon yönetme yeteneği gerektirmektedir (Macmillian ve Tampoe, 2000'den Aktaran Budak ve Budak, 2004: 191).

Bir başka çalışmada temel yetenek, öngörme yeteneği ve sahada icra yeteneği olarak ikiye ayrılmaktadır. Öngörme yeteneği, işletmeye bir alanda ilk olma avantajını yaratabilecek işleri keşfetme olanağı vermektedir. Sahada icra yeteneği ise; piyasada bulunan benzer ürün veya hizmetlerin en iyisini işletmede ideal şartlarda ve en iyi işgören ile üretme yeteneğidir (Coyne vd., 1997:44). Ana haber bültenleri ve açık oturumlar televizyonların teknik alt sistemi ve Coyne'nin sahada icra yeteneğini kullanarak ürettiği ürünlerdir. Ana haber bültenleri televizyonların kimliğini oluşturmada, diğer kanallarla rekabetinde önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Ana haber bültenleri televizyonlar için temel yetenek gibi algılansa da tüm kanallarda ana haber bültenlerinin oluşu; temel yetenek olmanın ana unsuru olan taklit edilememeye uymamaktadır. Televizyonculuğun başlangıcından bu yana haber bültenleri ve haber programları kanalların en saygın ve kanalın kimliğini ortaya koyan programları olarak kabul edilmektedir. Haber programlarının yayın akışlarındaki yeri olağanüstü bir durum olmadıkça değiştirilmemektedir (Aksop, 1999: 241). "Ali Kırca ile Show Haber", "Mehmet Ali Birand ile Kanal D Haber" haber bültenle-

rinin ünlü anchormanleri ile birlikte anılarak kanalın kimliğini yapılandırmada önemli rol oynamaktadır.

Televizyon kuruluşlarının yapım şirketlerine yaptırdıkları diziler, yarışma, eğlence programları kurumsal alt sistemlerinin sonucu olan ürünlerdir. Televizyon kuruluşları sadece iç yapımları ile değil ayrıca dış yapımları ile de rekabet etmektedir. Rating raporlarında televizyon kuruluşlarının rekabet üstünlüğünde en çok dış yapımlar rol oynamaktadır (“22.12.2008 Tarihli Tüm Grubu Rating Raporu”, <http://www.medyatava.com/rating.asp>; 23.12.2008). Kanalların sloganları onların yayın kimliği ve temel yetenekleri hakkında bilgi sunmaktadır. Örneğin, “Dizi ATV’de İzlenir” sloganı ile ATV’nin dizi yayıncılığı ile rekabet üstünlüğü sağlamaya çalıştığını göstermektedir.

Televizyon kanallarının iç yapım üretimi, icra yeteneğini yansıtırken; dış yapımlar kurumsal alt sistem yeteneğini yansıtmaktadır. Kurumsal alt sistem, televizyon yayıncısının koordinasyon becerisinde üstünlüğünü ve yeterliliğini göstermektedir. Yapım şirketleri arasında yürütülen koordinasyon, geri bildirim etkili ve sağlıklı bir zeminde yürütülmesini sağlamaktadır. Finansal ve yönetsel konularda etkili yönetim becerisi, yapım şirketinin aynı kanalı daha sonraki projelerde tercih etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu da yapım şirketi ile kanal arasında güvene dayalı bir ilişki zemini doğurmaktadır.

Bir işletme en fazla 5 ya da 6 temel yetenek geliştirmektedir. Çünkü temel yeteneklerle çalışmak aşırı miktarda kaynak kullanımı ve sorumluluk gerektirmektedir. Bu kaynaklar teknolojik, finansal veya araştırmayla ilgili kaynaklardır (Dreje, 2003:74). Örneğin, 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.

Televizyon kuruluşlarının haber, tartışma, bazı magazin programları ve canlı yayın programları gibi iç yapımları kanalların özgünlük sergiledikleri, uzmanlıklarını, yani temel yeteneklerini kullandıkları işlerdir. Teknik işler, mali, idari, insan kaynakları, reklam gibi işletmelere özgü işlevler, televizyonların temel yeteneğini kullanan program, yayın yönetim ve haber birimlerini desteklemektedir. Televizyon kuruluşları temel yeteneklerinde uzmanlaştıktan sonra diğer tüm işlerini dış kaynak kullanma yolu ile edinmektedir.

3.2. Televizyon Kuruluşunda Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretimini çeşitli aşamalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarını (Koçel, 2010:384). 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 (Ülgen ve Mirze, 2004: 394). İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere 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 ortaklık ve şebeke örgütleri gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir (Koçel, 2010:385).

Bir çalışmada, 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 (Dinçer, 1998:290). Bir diğer çalışma, 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 (Budak ve Budak, 2004: 207-210).

Televizyon kuruluşlarının dış kaynak kullanımı uygulamalarında bu dört türe de rastlanmaktadır. Televizyon yayıncılığında dış kaynak kullanımı TRT ile 1980'li yıllarda bağımsız yapımcılara dizi yaptırılarak başlamıştır. Televizyon kuruluşlarının ikincil hizmetler olarak dış kaynak kullanımına kafeterya, yemekhane, güvenlik, temizlik, servis taşımacılığı gibi hizmetler edinmesi örnek gösterilebilir. Yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımına ise, kanalın kendi grubu bünyesinde bulunan şirketlerden teknik hizmet alımı ve reklam pazarlama, haber ajansından yazılı, işitsel ve görsel malzeme alımı veya yapım şirketine program yaptırma şeklinde olmaktadır.

Televizyon kuruluşlarının tedarikçi şirketler ile stratejik ittifak oluşturması şeklindeki dış kaynak kullanımına en iyi örnek olarak yapım şirketleri ile olan ilişkileri gösterilebilir. Yapım şirketlerinin dizi ve programları kanalların prime-time zaman aralığını (televizyonların en çok izlendiği 19:00 - 23:00 arası saat dilimini kapsar) doldurarak kanalın ratingini (izlenme oranını) belirlemektedir. Kanalın rating düzeyi de rakiplerine göre reklam alma sıralamasını belirlemektedir. Televizyon kanallarının prime time zaman aralığında kendi iç yapımlarından ziyade, yapım şirketlerine yaptırdıkları o dönem popüler türler olan yarışmalar, müzik eğlence programları, diziler gibi dış yapımlar yer almaktadır. Böylelikle kanal rakiplerine göre daha esnek ve yenilikçi olarak ve daha az maliyetli ürünler ile üstünlük sağlamaktadır. Televizyon kuruluşlarının rakipleri ile ittifak oluşturarak yaptığı dış kaynak kullanı-

mında; 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 reklam pazarlama şirketi kurmuştur (Adaklı, 2006: 256).

Dış kaynak kullanımı, kısa ve uzun vadelerde bazı sorunları barındırmaktadır. Kısa vadeli sorunlar, bilgi akışı ve iletişim sağlamada yaşanmaktadır. Uzun vadede ise, dış kaynak kullanımı yapan şirketin tedarikçi şirkete aşırı bağımlılığı oluşmaktadır. Böylece başlangıçtaki esneklik bekleyişinin aksine dış kaynak kullanan şirket; esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybetmekte ve tedarikçi şirketin fiyat ve diğer konulardaki koşullarına uymak zorunda kalmaktadır (Koçel, 2010:387).

Özel televizyon kuruluşları belirli konularda yapım şirketlerine bağımlıdır. En önemli bağımlılık alanını, program kaynağı oluşturmaktadır. Prime time kuşaklar yapım şirketlerinden sağlanan programlar ile doldurulmaktadır. İkinci bağımlılık noktası maliyet, insan kaynağı ve örgütsel koordinasyon konularında etkinlik sağlanmasıdır. Yapım şirketi yapımın maliyetini kendisi karşılamakta; daha sonra kandan parasını almaktadır. Kanal ise yapımın giderini yapım süresince aldığı reklam gelirinden karşılamaktadır. Kanalın yapım şirketine olan üçüncü bağımlılık noktası yeniliklerin takibi ve müşteri isteklerinin gerçekleştirilmesi konusundadır. Televizyonlar, müşteri taleplerine uygun olarak ratingi yüksek programların gösteriminin devam etmesine, ratingi düşük programların gösterimden kalkmasına karar vermektedir. Yapım şirketleri bu noktada yeni yapımları ile kanalın ratinglerini yüksek tutmasına destek sağlamaktadır.

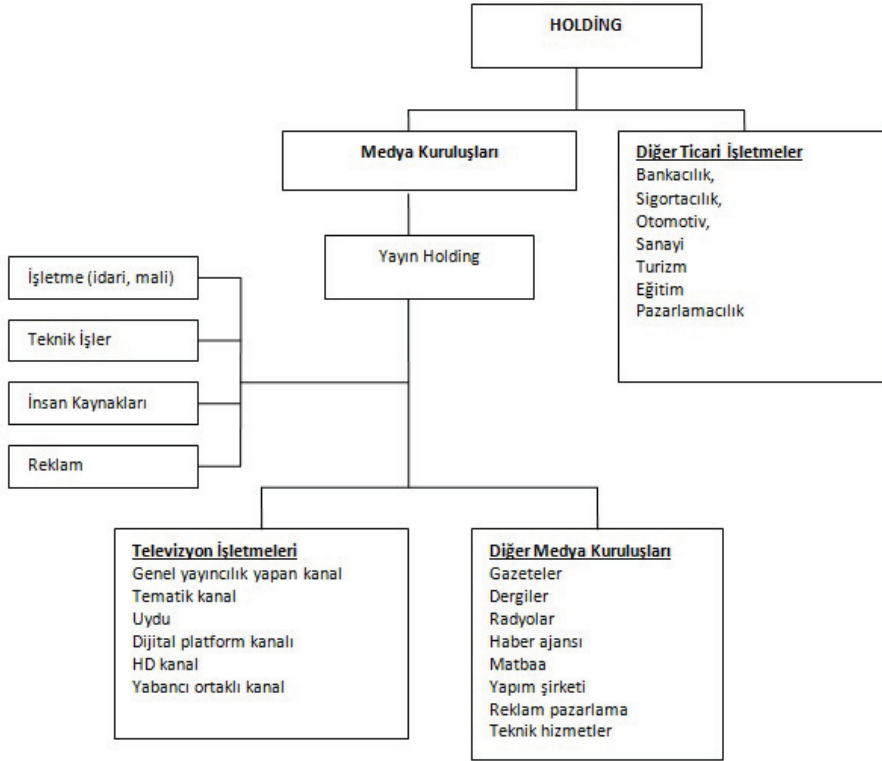
İşletmeler ancak temel yetenekleri dışındaki işleri diğer işletmelere devrederek dış kaynak kullanımına başvururken; bu yolla kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülmektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık ve şebeke örgütü haline gelmektedir (Koçel, 2010:385). Televizyon işletmelerinde de yoğun dış kaynak kullanımı şebeke örgütlerinin oluşmasına sebep olmuştur.

3.3. Televizyon Kuruluşu Destek İşlevlerinin Merkezi Yönetim İçinde Yapılandırılması

Türkiye’de faaliyette bulunan büyük medya grupları otomotiv, finans, sigortacılık, turizm, eğitim, pazarlamacılık, ağır sanayi ve lojistik gibi geniş bir alanda faaliyette bulunmaktadır. Medya alanındaki geniş nüfuzlu bir mülkiyet, sermaye sahibinin diğer sanayi ve hizmet sektöründeki girişimlerini desteklemeye ve sürdürmeye yardımcı olmaktadır (Pekman, 2001:251). Medya kuruluşları medya alanının yanı sıra farklı ekonomik faaliyet alanlarında da kontrolü ellerinde tutmaktadırlar. Bu kontrolü gerçekleştirirmede en önemli araçları ise banka ve finans kuruluşlarıdır (Adaklı, 2001: 184). Medya alanında son 30 yılda şekillenen yeni sahiplik ilişkileri ile yatay örgütlenen medya şirketlerinin birbirleri içine geçen ekonomik faaliyetle-

ri; dikey örgütlenmede ise bankalar ve finans kuruluşları aracılığı ile bütünleşmekte ve ortaya oldukça karışık denge durumları çıkmaktadır (Adaklı, 2001: 197). Medya sahipliğindeki değişim; medya sahiplerinin tekelleşme eğilimleri ve medyanın pazar koşullarına uyarlanması; medya kuruluşlarının ürettiği ve dağıttığı içerikte yansımaları bulmaktadır (Pekman, 2001:252).

Medya alanına hakim büyük gruplar içinde medya kuruluşları medyadan sorumlu holding çatısı altında toplanmaktadır. Lider konumdaki televizyon kanalları (örneğin, Show TV, Atv, Kanal D, Star TV, NTV, CNNTürk) medya grupları bünyesinde yer almaktadır. Yayın holdingleri içinde tüm medya kuruluşlarına hizmet veren birimler oluşturulmuştur. Şekil 3'te medya alanında faaliyet gösteren grupların merkezi yapılanması yer almaktadır. Merkezi yapı içinde televizyon kuruluşlarının işletme, teknik hizmet, reklam ve insan kaynakları işlevleri, tüm medya organlarına hizmet vermektedir.



Şekil 3. Televizyon Kuruluşu Destek İşlevlerinin Merkezi Yönetim İçinde Yapılandırılması

Kaynak: Televizyon kuruluşları destek işlevlerinin merkezi yönetim içindeki yeri, kurumsal belgeler ve görüşme notlarından yararlanılarak yazarlar tarafından çizilmiştir.

Örneğin Doğuş (NTV) ve Doğan gruplarında (Kanal D ve Star TV) işletme işlevlerinden mali ve idari işler bir müdür altında veya ayrı müdürlükler altında holding bünyesinde yapılandırılarak diğere işletmelere hizmet vermektedir. İşletme, insan kaynakları, reklam ve teknik işler birimleri, holding yönetimi aracılığı ile birbirleri ile ilişki halindedir.

Yukarıda yer alan merkezi destek işlevlerin üst birimlerde organize edilmesi, Doğuş ve Doğan Grupları bünyesinde geçerli iken; Çukurova Grubu (Show TV) insan kaynakları ve idari hizmetleri halen örgütlerin kendi bünyelerinde yürütmektedir. Çukurova Holding, medya şirketlerine teknik ve reklam hizmetini bu işte uzmanlaşmış gruba dahil olan ayrı şirketler ile vermektedir.

Doğan Yayın Holding'in internet sitesinde yer alan örgüt yapısında editoryal, stratejik planlama, yurtdışı yatırımlar ve operasyon birimleri de holding bünyesinde merkezi bir şekilde yapılandırılmıştır. Bu birimler holding şirketlerine hizmet vermektedir. Bu tür bir merkezi yapı medya alanındaki tekelleşme nedeni ile doğan yeni işletmecilik anlayışının bir sonucudur. Medya işletmeleri de diğere işletmeler gibi algılanarak dikey tekelleşmenin sağladığı üretim süreci üzerinde kontrol sağlamak amacıyla stratejik öneme sahip insan kaynakları stratejik planlama işlevleri örgütler bünyesinden çıkarılmaktadır.

Televizyon kuruluşları, destek fonksiyonlarını işletme dışında yer alan üst birimlerden alırken, dizi, magazin eğlence ve haber tartışma programlarının neredeyse tamamını kurum dışından yapım şirketlerine ürettirirken, yazılı ve görsel haber materyalini haber ajanslarından reklam alanı satışını reklam pazarlama şirketlerinden edinmektedir. Bu işleyiş yapısı içinde televizyon kuruluşları şebeke örgütü içinde faaliyet gösteren aracı işletme kimliği kazanmıştır.

3.4. Televizyon Kuruluşu Şebeke Örgütü

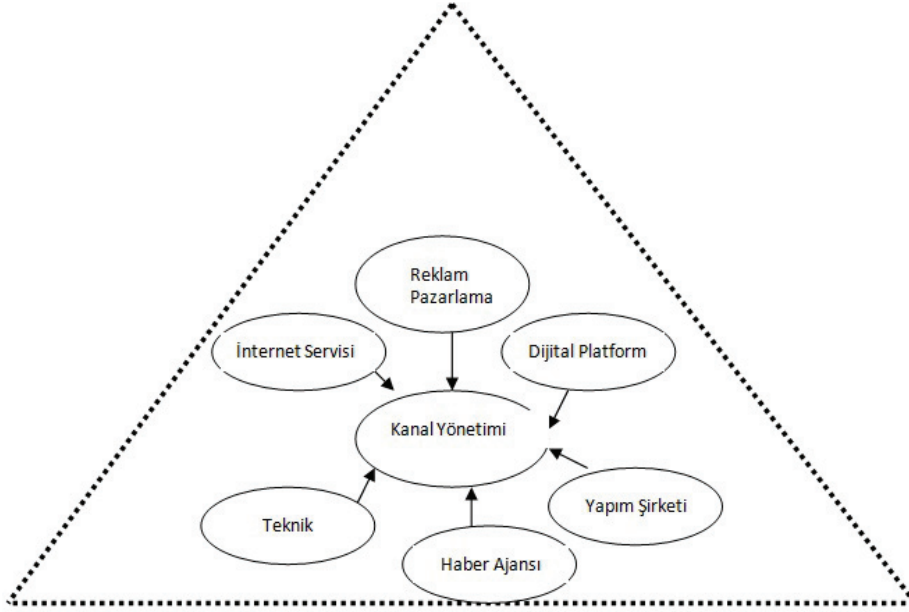
Televizyon yayıncılığı 1980 sonrası Türkiye'de ekonomik alanda yaşanan liberalleşme politikaları sonrasında yaşanan özelleştirmeler ve medya kuruluşlarının güçlü sermaye grupları elinde toplanması ile örgütsel alanında büyük bir dönüşüm yaşamıştır. Televizyon yayıncılığı örgütsel alanında meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucunda, medya örgütleri program içeriklerinde yakınsama (internetten kaçırılan dizinin veya filmin izlenmesi veya televizyondan gazete okunması gibi aynı içeriklerin farklı mecralarda yer alması) yaşanmakta ve müşteri talebindeki değişimler, yayın içeriğinde sürekli yenilik yapılmasını gerektirmektedir. Bu süreçte televizyonlar, yapımların riskini yapım şirketleri ile paylaşmak, yeniliklerden (kendi bünyesinde ar-ge birimi oluşturmaksızın) faydalanmak, işlem maliyetini düşürmek gibi sebeplerle proje yapımında yapım şirketlerine yönelmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda televizyon kuruluşlarının şebeke örgütlenmesine yöneldikleri görülmektedir.

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 (Eren, 2003:297). Şebeke örgüt yapısını kullanarak şirketler, etkili ve yenilikçi bir şekilde işlerini sürdürmekte; işlerin uygun yapılması için yoğunlaşmakta ve diğer şirketler ile de anlaşma yapacak şekilde faaliyet göstermektedirler (Miles, vd., 1992: 7). Şebeke örgütü üç türden oluşmaktadır. Bunlar içsel şebeke, istikrarlı şebeke ve hareketli şebeke örgütüdür. Özel televizyonlar örgütsel alanında şebeke örgütlerinin tüm türleri uygulanmaktadır. Fakat özellikle istikrarlı ve içsel şebeke örgütü televizyon yayıncılığı örgütsel alanında yaygındır.

Özel televizyon kuruluşlarının büyük bir bölümü Türkiye’de büyük medya grupları içinde yer almaktadır. Televizyon kuruluşları aynı grup içinde yer alan haber ajansı, yapım şirketi reklam ajansı, teknik firmalar gibi hizmet alacağı firmaların varlığı halinde bu firmalardan hizmet almaktadır. İçsel şebeke örgütlerinde, istikrarlı şebeke örgütlerinden farklı olarak, televizyon kuruluşları ile bu firmalar arasında mülkiyet bağı bulunmaktadır. Bununla beraber televizyon kuruluşları, içsel şebeke örgütlerinde istikrarlı şebeke örgütlerinde olduğu gibi piyasa fiyatı üzerinden hizmet almaktadır.

İçsel şebeke örgütlenmesinde, bir firma içinde bir pazar yaratılması mantığına bulunur. Burada örgütsel birimler mal ve hizmetleri açık pazar fiyatlarında kendi aralarında alıp satmaktadır. Varlıkları kontrol eden yöneticiler piyasa disiplinine tabi olmaları için desteklenmektedir. Bu şekilde içsel birimler piyasa fiyatı ve kalitesine uyarak kendilerine çeki düzen vermektedirler (Miles ve Snow, 1992: 65).

Şekil 4’te bir içsel şebeke örgütü modeli yer almaktadır. Bir televizyon kuruluşu içinde birer birim gibi faaliyet gösteren birimler aynı grubun içinde ayrı birer işletme olarak yapılanmıştır. Televizyon kuruluşu; ait olduğu grubun haber ajansları, teknik hizmet sağlayan şirket, reklam pazarlama şirketi, internet servis sağlayıcılar, dijital platform ve yapım şirketleri ile içsel şebeke örgütü içinde faaliyet göstermektedir.



Kaynak: (Miles ve Snow, 1992: 56) orijinal şeklinden yazarlar tarafından televizyon kuruluşuna uyarlanmıştır.

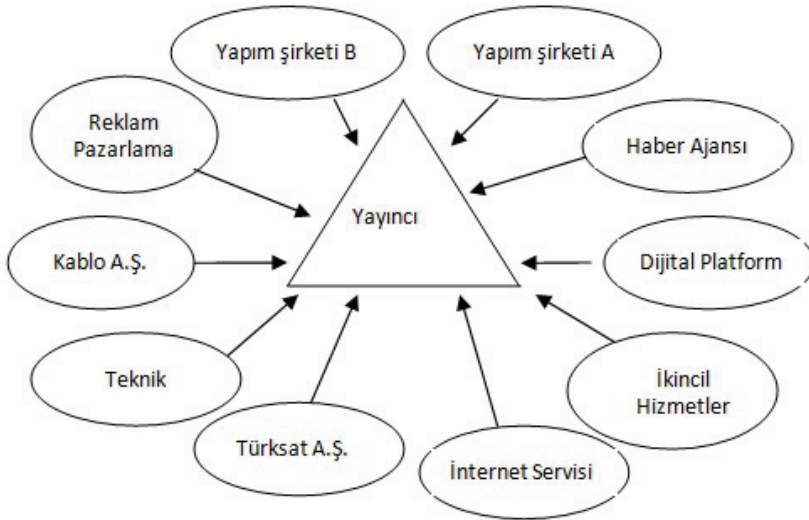
Şekil 4. Televizyon Kuruluşu İçsel Şebeke Örgütü

İstikrarlı şebeke örgütlenmesinde, televizyonlar ile yapım şirketleri aralarında mülkiyet ilişkisi olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Bu şebeke içinde aynı yapımcı aynı kanala pek çok proje üretirken farklı kanallara da proje üretmektedir. Projelerin fiyatı da piyasa koşullarında oluşmaktadır. Bu süreçte, televizyon kuruluşları, esneklik, istikrar ve yenilikleri takip etmek için şebeke içinde aracı gibi işlev görmektedir (Manning, 2005: 411). Televizyon kuruluşları yayın kimliği çerçevesinde belirli türlerde temel yeteneklerini geliştirirken; teknik destek alımından reklam pazarlamaya ve program yapımına değin pek çok işi kurum dışından (mülkiyet bağı olmayan) bağımsız şirketlere yaptırmaktadır.

İstikrarlı şebeke, aracı organizatör olan temel bir işletmenin etrafında toplanan, birbirinden bütünüyle bağımsız herhangi sahiplik ilişkisi olmayan işletmeler tarafından mal ve hizmet üretiminin yapıldığı, girdilerin bu işletmeler tarafından sağlanırken, dağıtımın da bu işletmeler tarafından yapıldığı şebeke türüdür (Miles ve Snow, 1992:13). İstikrarlı şebekeler istikrarlı ortamlarda, temel bir işletmeye bağımsız işletmelerin bir sözleşme bazında sürekli ilişkiler ile sıkı bağlanması ile ol-

maktadır. Şebekeye dahi firmalar ayrıca şebeke dışındaki firmalara da piyasa fiyatı üzerinden mal ve hizmet sunmaktadır (Miles ve Snow, 1992: 63).

Şekil 5'te istikrarlı bir televizyon şebekesi modeli yer almaktadır. İstikrarlı şebeke örgütü içinde, televizyon kuruluşu ile sahiplik ilişkisi olmayan haber ajansları, reklam pazarlama şirketleri, teknik hizmet sağlayan şirketler, yapım şirketleri, güvenlik, taşıma ve yemek hizmeti gibi ikincil hizmet sağlayan şirketler, kablolu hizmet sağlayan şirketler, dijital platformlar, uydu hizmeti sağlayan şirketler ve internet servis sağlayıcılar arasında süreklilik gösteren bir ilişki vardır.



Kaynak: (Miles ve Snow, 1992: 56) orijinal şekilden yazarlar tarafından televizyon kuruluşuna uyarlanmıştır.

Şekil 5. Televizyon Kuruluşu İstikrarlı Şebeke Örgütü

Türk televizyon yayıncılığı örgütsel alanında istikrarlı şebeke yapıları yaygın olarak uygulanmaktadır. İstikrarlı bir şebeke örgütünde televizyon kuruluşları, bir ana işletme gibi davranarak drama ve program yaptırma işlevini yapım şirketlerine; zaman satarak reklam alma işlevini reklam ajanslarına; haber yapma işlevini haber ajanslarına yaptırmaktadır. Televizyon kuruluşları ikincil işlevler kabul edilen temizlik, güvenlik, yemek, servis taşımacılığı gibi işlevlerini bu işlerde uzmanlaşmış işletmelere yaptırmaktadır.

Şebeke örgütünün üçüncü türü 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 geliştirmektedir. Aracı organizatör niteliğindeki kuruluş, piyasada istediği işletme ile

işbirliğine giderken aynı zaman da bağımsız kuruluşlar başka aracı organizatör kuruluşların siparişleri için mal ve hizmet üretmektedirler (Eren, 2003: 301).

Türkiye’de televizyon işletmesi örgütsel alanında yer alan hareketli şebekelerde proje yapım süreçlerinde çalışan bağımsız yapım ve teknik ekipler kullanılmaktadır. Televizyonların kendi stüdyolarında yaptıkları programlarda görev alan kendi kadrosunda olmayan yapım ekibi, görüntü yönetmeni ve ekibi, sanat yönetmeni ve ekibi, projeler bazında geçici sürelerle bir araya gelen uzman kişilerdir. Yapım şirketleri ile mülkiyet ilişkisi olmayan televizyonların film yapım projelerinde yaptıkları işbirliğini hareketli şebeke ilişkisi olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca teknik hizmet veren yapım şirketlerinden canlı yayın aracı temini ve stüdyolardan postproduction hizmeti (dizi veya filmin çekimi tamamlandıktan sonra yapılan renk açmak, rötuş gibi tüm işlemler) alınması hareketli şebeke ilişkisine örnektir.

4. Özel Televizyon Kuruluşlarının Şebeke Örgütüne Dönüşmesi: Kanal D ve Show TV Örnek Olayları

4.1. Örnek Olay İncelemesi

Makalenin bu bölümünde öncelikle, örnek özel televizyon kuruluşları ve bunların çalışma için seçilme gerekçeleri; veri toplama yöntemi ve süreci verilmektedir. Daha sonra örnek özel televizyon kuruluşları hakkında bulgular ve analizler yer almaktadır.

Türkiye’de özel televizyon kuruluşlarının örgüt yapıları, önce fonksiyon temelli yapıdan matriks yapıya, sonra da şebeke örgüt yapılarına doğru evrilerek değişmektedir. Bu değişim bir holding ya da şirketler grubu bünyesinde yer alan ve önde gelen özel televizyon kuruluşlarında daha belirgindir. Bu çerçevede, özel televizyon kuruluşlarının şebeke örgütlerine dönüşmesi sürecinde Kanal D ve Show TV’nin örnek olaylar olarak incelenebileceği düşünülmüştür. Çünkü, Kanal D ve Show TV’nin, ilk kurulan özel televizyonlardan olmaları, rating sıralamasında lider konumda olmaları, büyük gruplar bünyesinde yer almaları ve yayıncılıkta işletme anlayışını temsil etmeleri gibi sebeplerle televizyon sektöründeki aktörlerin örgütsel işleyişini temsil ettikleri kabul edilebilir.

Örnek olay incelemesinin veri toplama aşamasında belge incelemesi ve yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemine başvurulmuştur.

Örnek olay incelemesinin birinci aşaması belge toplama ve inceleme aşamasıdır. Belge toplama aşamasında, özel televizyon kuruluşları, özel televizyonu olan gruplar (holding veya şirketler grubu), bu grupların özel televizyonculukla ilgili şirketleri ve yapım şirketlerinin kamuoyu ile paylaştıkları belgeleri (Web sayfası, faaliyet raporları ve diğer yazılı ve elektronik belgeler) incelenerek veri toplanmıştır. Veri

toplama süreci ağırlıklı olarak 2008 yılı ikinci yarısında yapılmıştır, ancak zaman içindeki bilgiler güncellenmiştir. Veri toplama sürecinde belgeler aşağıdaki kategorilerde taranmıştır. Bu kategoriler:

- Tarihçe,
- Faaliyet bilgileri (yayın akışları)
- Sahiplik yapısı ve değişimi,
- Örgüt yapısı,
- Örgüt şeması,
- Grubun merkez birimleri ile ilişkisi,
- Grubun diğer işletmeleri ile ilişkisi,
- Grup dışı işletmelerle (yapımevi vb.) ilişkisi,

Tarama sonrası araştırmacılar kategorilere göre toplanan verileri düzenlediler, tereddütlü ve eksik bilgi olan konuları belirleyerek notlarını aldılar.

Örnek olay incelemesinin ikinci aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulandı.

Görüşme öncesinde veri toplama aşamasındaki kategoriler görüşme soruları haline getirildi. Bu soruların yanında, tereddütlü ve eksik olan konular da soru olarak belirlendi. Görüşmeler 2009 yılında ilk altı aylık zaman aralığında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere randevu alınarak gidilmiştir. Görüşmeler, genel bir eğilim olarak katılımcıların kayıt alınmasına istekli olmamaları nedeni ile teyp kullanılmamış, araştırmacı tarafından not alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişilerin kurumları, unvanları ve görüşme süresi aşağıda Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Televizyon Kuruluşu Yöneticileri İle Yapılan Görüşme Listesi

Televizyon Kuruluşu	Görüşmecinin Unvanı/ Birimi	Görüşme Süresi
Atv	Genel Müdür Yardımcısı	2 saat
Show TV	Haber Merkezi haber müdürü	1 saat
Show TV	Halkla İlişkiler Birimi Sorumlusu	30 dakika
Show TV	Hukuk Bürosu Sorumlusu	1 saat
Doğan Yayın Holding	İnsan Kaynakları Birimi Yöneticisi	1 saat
Kanal D	Haber Editörü	1 saat
Kanal D	Dobra Dobra Programının Editörü	20 dakika
CNNTÜRK	Kurumsal İletişim Departmanı Basınla İlişkiler Yet.	1 saat

Star TV	Projeler Direktörü	1 saat
NTV	İnsan Kaynakları Müdürü	1 saat
Fox TV	Program Planlama ve Araştırma Direktörü	2 saat
TGRT Haber	Genel Müdür Yardımcısı	1 saat
STV	Personel ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	1.5 saat
D Prodüksiyon	Genel Koordinatör	1 saat
D Prodüksiyon	Drama Departmanı Direktörü	30 dakika
Lacivert Tanıtım	Yönetici ve Yapımcısı	1 saat
İstanbul Massmedia	Yapımcısı	1 saat
RTÜK	İstanbul Bölge Müdürü	1 saat

Görüşme sırasında öncelikle yukarıda belirtilen temel kategoriler üzerinden sorular sorulmuştur. Yarı-yapılandırılmış görüşme biçiminde olduğu için görüşme sırasında zaman zaman cevaplardan yeni sorular sorma veya ilgili yöneticinin sorumlu olduğu alana göre sorularda farklılık oluşturma yoluna gidilmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra belgeler ve görüşme notları iki araştırmacı tarafından analiz edilerek örgüt şemaları taslak olarak çizilmiştir. Araştırmacılar yönetim ve organizasyon alanında uzmanlık bilgisine sahip iki akademisyendir. Araştırmacıardan birisi televizyon işletmeciliği alanında çalışan bir akademisyen, diğeri ise örgütlerde yeniden yapılanma deneyimi olan ve 2007 yılında bir televizyon kanalında altı ay süren bir örgütsel yapılanma projesi yürütmüş yönetim ve organizasyon alanında çalışan bir akademisyendir. Belge tarama ve görüşme yoluyla elde edilen ve analize temel oluşturan veriler Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Belgeler ve Görüşme Notları Listesi

Kurum	Belge/ Doküman
Atv	Web sitesi, görüşme notları
Show TV	Web sitesi, örgüt şeması, görüşme notları
Doğan Yayın Holding	Web sitesi, örgüt şeması, kurum içi etkinlik raporu, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. 1 Ocak – 31 Aralık 2010 Hesap Dönemine Ait Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Raporu, görüşme notları
Kanal D	Web sitesi, örgüt şeması, görüşme notları
CNNTÜRK	Web sitesi, örgüt şeması, görüşme notları
Star TV	Web sitesi, örgüt şeması, görüşme notları
NTV	Web sitesi, örgüt şeması, görüşme notları
Fox TV	Web sitesi, örgüt şeması, görüşme notları
TGRT Haber	Web sitesi, örgüt şeması, görüşme notları

STV	Web sitesi, örgüt şeması, görüşme notları
RTÜK	3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun, 6112 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayın Hizmetleri Hakkında Kanun,
Rekabet Kurulu	2009-2-39 dosya no'lu Rekabet Kurulu Kararı; Halil Baha Karabudak tarafından hazırlanan "TMSF Tarafından Merkez Grubu Medya Şirketlerinin Satışı Hakkında 1998/4 Sayılı Rekabet Kurulu Tebliği Çerçevesinde Hazırlanan Rekabet Kurumu 2. Daire Görüşü" 10 Ağustos 2007
Radyo ve Televizyon Yayıncılığı Meslek Birliği (RATEM)	Can Bilgili tarafından hazırlanan Türkiye Radyo Ve Televizyon Yayıncılığı Sektör Raporu, Mayıs 2009
İlgili Medya Linkleri	www.medyaradar.com, www.medyatava.net, www.medyafaresi.com, www.rd.org.tr, www.rvd.org.tr, www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com, www.diziler.com, www.dizifilm.com, www.yayinakisi.com

Yukarıdaki verilerin örgütlenme ilkelerine göre analiz edilmesi yoluyla taslak örgüt şemaları araştırmacılar tarafından çizilmiştir. Daha sonra taslak örgüt şemaları ikinci tur görüşme ile teyit edildi ve organizasyon şemalarına son şekli verilmiştir.

Bundan sonraki çalışmanın temel bulguları sunulmaktadır. Örnek televizyon kuruluşları örnek olay olarak sunulurken öncelikle örnek televizyonlar ve içinde buldukları gruplar hakkında bilgiler verilmektedir. Daha sonra ise televizyon kuruluşları şebeke örgütleri hem şema olarak gösterilmekte hem de bu şemalar açıklanmaktadır.

4.2. Kanal D Örneği

Kanal D bir Doğan Holding kuruluşudur. Doğan Holding medya yatırımları, 1997 yılından bugüne Doğan Yayın Holding A.Ş. (DYH) çatısı altında sürdürülmektedir. DYH gazete, dergi ve kitap yayıncılığı, televizyon ve radyo yayıncılığı, TV programı yapıcılığı, internet, dijital dünya, basım, dağıtım ve yeni medya alanlarında çalışmaktadır. DYH'in medya dışı faaliyet alanları enerji, sanayi, ticaret, finans ve turizm sektörlerinde yapılan yatırımları içermektedir.

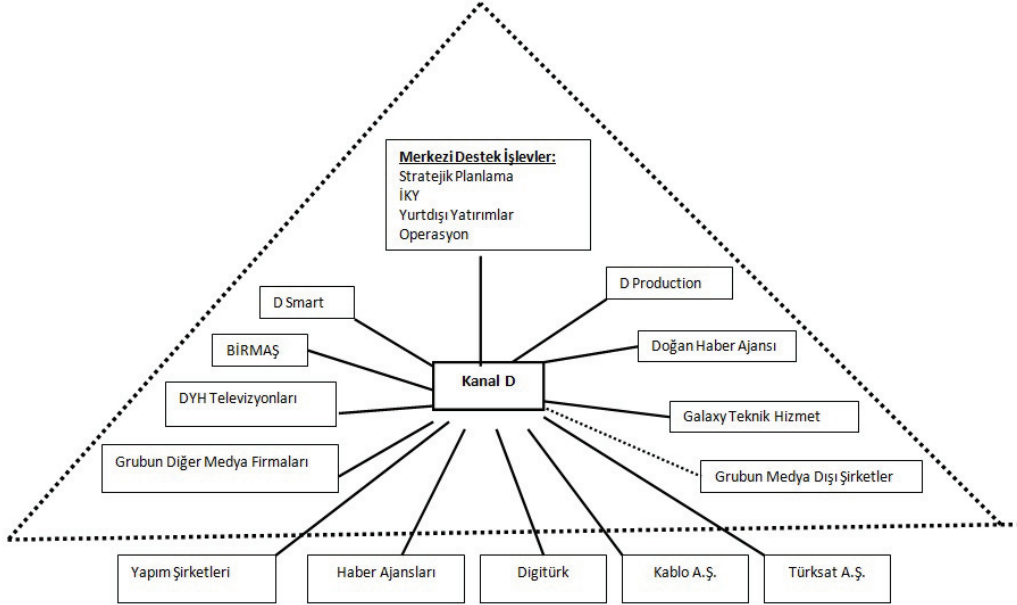
Doğan Yayın Holding ulusal çapta yayın yapan sekiz günlük gazeteye sahiptir (makalenin hazırlanması aşamasında Vatan ve Milliyet gazeteleri satılarak gruptan ayrılmıştır. Böylece ulusal gazete sayısı altıya inmiştir). Ayrıca Rusya, Hırvatistan ve Macaristan'da faaliyette bulunan üç adet gazetesi bulunmaktadır (<http://www.doganholding.com.tr/yatirimlar/medya.aspx>, Erişim Tarihi 21.01.2011). Doğan Yayın Holding'in 5 ulusal televizyon kanalı, ayrıca bir tane interaktif televizyon kanalı vardır. Kanal D, CNN Türk, Star TV kanalları kendi aralarında haber yapımı, araç kullanımı, muhabirler konusunda zaman zaman işbirliği

içine girmektedir. BİRMAŞ grup televizyonları reklam pazarlama şirketidir. Doğan Teleshopping; televizyon yayınları ve internet üzerinden faaliyet gösteren bir uzaktan satış şirketidir. Grubun 4 adet radyo kanalları bulunmaktadır. Kanal D'nin doğrudan ilişki içinde olduğu diğer bir örgüt Doğan Platform'dur. Doğan Platform; DYH' nin bilişim sektöründeki temsilcisidir. D-Smart HD uyumlu uydu alıcıları ile izlenebilecek HD kanalları arasında, Kanal D HD bulunmaktadır.

Kanal D, ana tedarikçileri olan yapım şirketleri ile doğrudan bir ilişki içindedir. Kanal, 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. Kanal D, eğlence, magazin ve kadın programları yapımında ise 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 bağımsız yapım şirketlerine yaptırmaktadır (Doğan Yayın Holding İnsan Kaynakları Birimi İle Yapılan Görüşme).

Kanalın D'nin bir içerik sağlayıcısı olarak doğrudan ilişki içinde olduğu bir şirket de D Productions'dır. D Production, televizyon, sinema, reklam, klip prodüksiyonları ve program-film dağıtım ayağıyla kanal için önemli bir tedarikçidir. Kanal D'nin doğrudan ilişki içinde bulunduğu diğer bir kurum olan Kanal D Home Video; gösterimden kalkan yeni filmlerin DVD ve VCD'sini piyasaya çıkarmaktadır. Doğan Music Company (DMC); 2000 yılında kurulan, müzik yapımcısı bir şirket olarak kanala içerik sağlamaktadır. Kanalın haber bültenleri için haber sağlayan Doğan Haber Ajansı (DHA) 1999'da Doğan Grubu bünyesindeki Mil-Ha ve Hürriyet Haber Ajansı'nın görevlerini üstlenerek oluşturulmuştur. Kanal D, Doğan Holding'in medya dışı şirketleri ile dolaylı bir ilişki içindedir. Doğan Grubunun medya dışı faaliyet alanları enerji, sanayi, ticaret, finans ve turizm sektörlerinde yapılan yatırımları içermektedir (<http://www.doganholding.com.tr/yatirimlar>).

Şekil 6'da Kanal D'nin dahili ve istikrarlı şebeke örgütünde, dahili şebekenin sınırları Doğan Holding şirketlerini kapsamaktadır. Bu sınırlar içinde yer alan şirketler arasındaki doğrudan ilişki düz çizgiler; 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.



Kaynak: www.doganholding.com.tr, 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 siteleri ve kanal yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre yazarlar tarafından oluşturuldu.

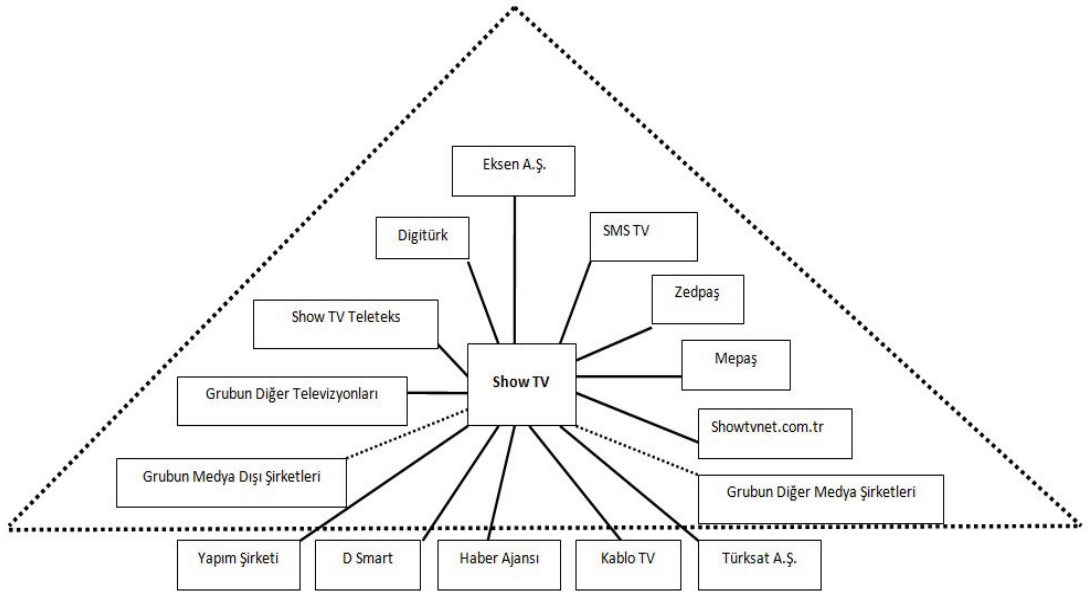
Şekil 6. Kanal D Şebeke Örgütü

4.3. Show TV Örneği

Çukurova Holding medya, endüstri, inşaat, iletişim ve bilgi teknolojisi, ulaşım ve servis, finansal hizmetler, enerji alanlarında faaliyette bulunmaktadır. Grubun medya kuruluşları gazete ve dergi yayıncılığı, radyo ve televizyon yayıncılığı, dijital platform hizmetleri gibi kategorilerde toplanmaktadır. Gazete ve dergilik alanlarında Akşam, Güneş, Tercüman, Alem, Stuff, Platin, Fourfourtwo, Autocar ve Maximdergi hizmet vermektedir. Radyo ve televizyon yayıncılığı alanında grubun şirketleri; Show TV, Showmax, Showtürk, Showplus, Skytürk, Lig TV, Türkmax, Sportmax, Alem FM ve Ligradyo'dur. Medya kuruluşlarına teknik hizmet sağlayan kurum Eksen iken medya pazarlama alanında Mepaş ve Zedpaş vardır. Digitürk, Türkiye'nin dijital platform kuruluşu olarak, bünyesindeki televizyon, radyo, müzik ve interaktif kanalını, dijital görüntü ve sesi üyelerine ulaştırmaktadır. 170'i geçen televizyon, radyo, interaktif ve dijital müzik kanalını, üyelerine ulaştırmaktadır.

Show TV, Mepaş, Zedpaş, Showtürk, Showplus, Showmax, Eksen A.Ş., SMSTV, showtvnet.com, Show TV Teleteks ile aynı grup bünyesinde yer aldığı ve bu şirketler 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. Eksen A.Ş., Kablolu TV ve Digtürk'te de Show TV yayınlarını ulaştırmaktadır. Eksen aynı zaman da Showtürk, Skytürk, Alem FM, Lig TV, Radyo Lig, Capitol, Mydonose FM ve Forex şirketlerine de teknik hizmet vermektedir.



Kaynak: www.cukurovaholding.com.tr, www.showtvnet.com, www.medyakafe.com.tr, www.medyatava.com.tr, www.medyakolik.com.tr, www.sinematurk.com; www.dizifilm.com, www.diziler.com, www.yayinakisi.com siteleri ve kanal yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre yazarlar tarafından oluşturuldu.

Şekil 7. Show TV Şebeke Örgüt Yapısı

Show TV ana tedarikçileri olan yapım şirketleri ile doğrudan bir ilişki içindedir. Show TV, Erler, Sinegraf, ANS, Naz, Avşar, Süreç, TMC, Pastel, Limon, Tükenmez Kalem, Altıoklar, Med Yapım, Vizyon Filmcilik, Aca Yapım, Sinevizyon, Altıncı His, 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. Bir yapım şirketi üç programı aynı anda Show TV için hazırlamaktadır. Kanal, toplamda dizi ve program olarak 18 yerli dış yapım yaptırmaktadır. Show TV Çukurova Holding'in medya dışı girişimleri ile dolaylı ilişki içindedir. Holdingin endüstri alanında, inşaat alanında, iletişim ve bilgi teknolojisi alanında, ulaşım ve servis alanında, finansal hizmet ala-

nında ve enerji alanında faaliyet gösteren şirketleri vardır. Şekil 7’de Show TV’nin bir organizatör (aracı) gibi davrandığı dahili ve istikrarlı şebeke örgütü yer almaktadır.

Show TV ile Kanal D şebeke örgüt yapısında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Her iki kanal da büyük sermaye grupları içinde yer almaktadır. Her iki kanalın bulunduğu grup medya şirketleri arasında yatay, dikey ve çapraz tekel yapılar kurulmuştur. Dikey ve yatay tekel yapı içinde her iki kanalın merkezi yönetimi hem kontrolü elinde tutacak, hem de maliyet bakımından tasarruf sağlayacak bir örgütlenmeye gitmiştir.

Kanal D’de İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Planlama, Yurtdışı Yatırımlar ve Operasyon birimleri birer üst birim olarak yapılanmakta ve tüm medya şirketlerine hizmet vermektedir. Aynı şekilde Doğuş Grubunda da finans, idari işler, satış ve pazarlama, teknik işler, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler ve dış alımlar işlevleri grubun merkezi yönetimi bünyesinde toplanmakta ve tüm medya işletmelerine hizmet sunmaktadır (NTV İnsan Kaynakları Birimi İle Yapılan Görüşme). Fakat Show TV insan kaynakları, pazarlama ve kurumsal iletişim ve hukuk müşavirliği işlevlerini Show TV genel müdürlüğü içinde bir birim olarak yapılandırmıştır. Bu işlevler işletmeler üstü birimler değildir. Fakat teknik işler, reklam pazarlama işleri ayrı bir işletme olarak yapılandırılmış ve grubun tüm medya işletmelerine hizmet sunmaktadır.

İncelenen her iki televizyon kuruluşunda da istikrarlı şebeke örgütü yaygın olarak uygulanmaktadır. Televizyon kuruluşları, bir ana işletme gibi davranarak dizi ve program yapımı işlevini yapım şirketlerine; reklam alma işlevini reklam ajanslarına; haber yapma işlevini haber ajanslarına yaptırmaktadır. Televizyon kuruluşları temizlik, güvenlik, yemek, servis taşımacılığı gibi işlevlerini ihale usulü olarak bu işlerde uzmanlaşmış işletmelere yaptırmaktadır. Her iki kanal medya grubu bünyesinde yer aldığı için grubun şirketleri ile sürekli ilişkisi nedeni ile içsel şebeke örgütü kurmuştur.

5. Sonuç

Özel televizyon kuruluşlarının örgüt yapılarındaki dönüşüm örgütsel alandaki güçlü aktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bu aktörler; sahiplik yapısı, rakipler, yasal düzenleyiciler, müşteriler, temel tedarikçiler ve yöneticilerdir. Devlet, hem yasal düzenleyici hem de kamu televizyonları aracılığı ile rakip olarak örgütsel alanın dönüşümüne dolayısı ile örgüt yapılarına etki etmektedir. Sahiplik yapısı grup içindeki şirketlerin merkezi yapılar içinde örgütlenmesi yoluyla etkilidir. Televizyon kuruluşları ait olduğu grup içindeki yatay, dikey ve çapraz tekeller içinde liberal anlayışa dayalı bir yapı içinde işlev görmektedir. Televizyon kuruluşları gruplarının birer kar merkezli işletmesi olarak, en az maliyetle çalışacak bir örgüt yapısına

kavuşturulmuştur. Örgütsel alanın diğer bir önemli aktörü olan müşteriler yani, izleyici ve reklam verenler değişen talepleri ile program içeriğine bir katılımcı olarak dahil olmaları yoluyla örgüt yapısını etkilemektedir. Tedarikçiler doğrudan içerik üretim sürecine katkı sağlayarak örgüt yapısında değişime neden olmaktadır.

Televizyon kanalları diğer ticari işletmeler gibi bağlı buldukları grup bünyesinde şebeke örgüt yapıları içinde arabulucu işletme gibi yapılandırılmıştır. Televizyon kuruluşları içerik temininde istikrarlı şebekeler içinde büyük oranda dış kaynak kullanımına gitmektedir. Böylece temel işlevlerinden olan programcılık yeteneği şebeke üyesi diğer işletmelere devredilmektedir.

Türkiye’de yaşanan bu gelişmeler, Almanya’daki televizyon yayıncılığı örgütsel alanında yaşanan dönüşümü inceleyen bir çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. 1980’lere kadar kamu yayıncılığının hakim olduğu Almanya’da kamu yayıncılığı yüksek oranda kendi üretimleri ile karakterize olmuş dikey birleşmeler şeklindedir. 1980’lerin ortalarında başlayan özel televizyon yayıncılığı ile birlikte kurum dışından bağımsız yapım şirketlerinden içerik temini uygulaması örgüt yapısında farklı bir yapılanmayı getirmiştir. Alman özel televizyon kuruluşları aynen Türkiye’deki gibi kuruluş yıllarında Amerikan kaynaklı yapımlarla içeriğini doldurmuşlardır. Alman özel televizyon kuruluşları, artan maliyetler ve program kotaları nedeni ile şebeke içinde üretim yapan organizasyonları tercih etmişlerdir. Şebeke içinde çok sayıda bağımsız yapım şirketlerinin olması, bu şirketle ile sözleşmeli üretim yapılması uygun bir yapı olarak benimsenmiştir (Windeler ve Sydow, 2002:15). Türkiye’deki televizyon yayıncılığı alanındaki değişimin Almanya’da yaşananlardan farkı, televizyon kuruluşlarının dış kaynak kullanımına gitmesi uygulaması Türkiye’de kamu televizyonu olan TRT kanalları ile başlamış olması, özel televizyonlar kurulduğunda bağımsız yapım şirketlerine program yaptırmanın üst düzeylere ulaşmış olması, hatta bir şebeke halini almasıdır. Oysa Almanya’da kamu televizyonları içerik üretimi ve buna uygun örgüt yapısında değişim özel televizyonlardan sonra ve onların etkileri ile olmuştur (Windeler ve Sydow, 2002:16). Alman özel televizyon kanallarının örgüt yapısı ile Türk özel televizyon kanalı örgüt yapısında diğer bir ortak özellik haber programı üretiminin iç yapım olarak devam etmesidir (Windeler ve Sydow, 2002:18).

Türkiye’de faaliyet gösteren gruplar bünyesindeki özel televizyon kuruluşları program temininde yoğun dış kaynak kullanımına giderken, içinde buldukları grubun merkezi örgüt yapısı ile de ilişkili olarak yapılanmıştır. Medya şirketleri insan kaynakları yönetimi, reklam pazarlama, idari ve mali işler gibi destek işlevleri, içinde yerleştikleri grup bünyesindeki üst birimlere devredilmiştir. Böylelikle televizyon kuruluşlarının özerk yapıları ellerinden alınmıştır. İnsan kaynağı temininde, mali ve idari özerklikte merkezi yapıya bağımlı hale getirilmişlerdir.

Gerek örgütsel alanda, gerekse alanın örgüt yapısına etkisinde temel itici güç televizyon yayıncılığının ticari amaçlarla yapılıyor olmasıdır. Medya alanındaki gittikçe büyüyen tekel yapılar televizyon kuruluşlarının işletmeci yöneticiler eliyle birer işletme gibi yönetilmesi, dolayısı ile kar merkezli yapılara dönüştürülmesine neden olmaktadır. Bu anlayış içinde en az maliyetle, en fazla rating alan programlar, talebe en kısa sürede cevap veren üretim sistemleri geliştirilmek istenmektedir. Buna uygun örgüt yapısı da şebeke örgüt yapısıdır. Bu yapılar içinde televizyon kuruluşları program temininde bağımsız yapım şirketleri ile esnek, yenilikçi bir ilişki içindedir.

Televizyon yayıncılığı alanında bilimsel bir çalışmayı gerçekleştirmek bazı kısıtlar içinde çalışma sonucu doğurmaktadır. Bu alanda arşiv olmaması, sektörde çalışan yöneticilerin akademik çalışmalara destek vermede isteksiz olmaları, televizyon kuruluşları örgüt yapıları hakkındaki yayınların azlığı, veri toplamada yaşanan temel zorluklar arasındadır. Verilerin güvenilir olmasını sağlamak için birden çok veri toplama yöntemini kullanmak gerekmektedir. Bu yüzden, özel televizyon kuruluşlarının ele alındığı çalışmaların, öngörülenden daha zor ve veri toplama sürecinin daha uzun olacağı ifade edilebilir.

Bu makale, özel televizyon kuruluşlarının örgüt yapılarındaki değişimini inceleyen ilk çalışma olması dolayısıyla yöntem olarak bazı kısıtları içermektedir. Bu kısıtlardan birincisi, ele alınan iki televizyon kuruluşunun tüm özel televizyon kuruluşlarını temsil etmekte yeterli olamayacağıdır. İkinci kısıt ise veri analizi aşamasında betimleme ile yetinilmek durumunda kalınmasıdır. Bu yüzden çalışma bulgularının bu kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu alanda yapılacak benzer veya konunun diğer yönlerini ele alan çalışmalarla bu kısıtların azalacağı beklenmektedir.

Kaynakça

- Adaklı, G. (2006), Türkiye’de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri, Ankara: Ütopya.
- Adaklı, G. (2001), “Yayıncılık Alanında Mülkiyet ve Kontrol”, Medya Politikaları. Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri, der. D.Beybin Kejanlıoğlu ve Diğ-
erleri, 205-243. Ankara: İmge Kitabevi.
- Aksop, G. A. (1999), “Televizyon Türlerinde Dönüşüm.” Yıllık 1999 “Mahmut Tali Öngören’e Armağan”, Ankara Ü. İletişim Fakültesi. 229-253.
- Budak, G. ve G. Budak (2004), İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Coyne, K. P., S. J.D. Hall ve P. G. Clifford (1997), “Is Your Core Competence A Mirage.” The Mckinsey Quarterly, No:1, 40-54.
- Çelenk, S. (2003), “Televizyonda İçerik Yapılaşması ve Toplumsal Kültür Yayın Akışı Ekseninde Eleştirel Bir İnceleme,” Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Sinema Anabilim Dalı.
- Dreje, A. (2003), “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 Pub.
- Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ford, R. C. ve W. A. Randolph (1992), “Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management.” Journal of Management, 18(2), 267-294.
- Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği, 12. Bsk., İstanbul: Beta.
- Koçer, S. (2009), “Örgütsel Alanın Dönüşümü ve Örgüt Yapılarına Etkisi: Türkiye’de Televizyon İşletmeleri”, Doktora Tezi, Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Macmillian, H. ve M. Tampoe (2000), Strategic Management. Usa: Oxford University Pres., Aktaran Budak G. ve G. Budak, (2004), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Manning, S. ve J. Sydow (2007), “Transforming Creative Potential In Project Networks: How TV Movies Are Produced Under Network-Based Control”, Critical Sociology, 33, 19-42.
- Manning, S. (2005), “Managing Project Networks As Dynamic Organizational Forms: Learning From The TV Movie Industry”, International Journal of Project Management, 23, 410-414.

Miles, R. E. ve C. C. Snow (1992), "Causes of Failure in Network Organization", California Management Review: Summer 34(4), 53-72.

Miles, R.E., C.C., Snow ve H. Coleman (1992) "Managing 21st Century Network Organizations." Organizational Dynamics, 20(3), 5-19.

Pekman, C. (2001), "Çokuluslu Reklamcılık, Uluslar Arası Düzenlemeler ve Ulusal Uygulamalar: Kuralları Kim İster?." Medya Politikaları. Türkiye'de Televizyon Yayıncılığının Dinamikleri, der. D.Beybin Kejanlıoğlu vd., Ankara: İmge Kitabevi, 205-243.

Sherman, B. (1987), Telecommunication Management, New York: Mcgraw Hill Book Company.

Sydow, J. ve U. Staber (2002), " The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television." Regional Studies, 36(3), 215-227.

Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Windeler, A. ve J. Sydow (2002), "Project Networks and Changing Industry Practices- Collaborative Content Production in The German Television Industry," Organization Studies, Jg. 23, 1-33.

Yangın, G. (1997), "Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi." Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<http://www.dogusgrubu.com.tr>;

<http://www.dmg.com.tr>

<http://www.cukurova.com.tr>

"22.12.2008 Tarihli Tüm Grubu Rating Raporu",

<http://www.medyatava.com/rating.asp>, Erişim Tarihi: 23.12.2008

NTV İnsan Kaynakları Birimi ile yapılan görüşme.

Kanal D Haber Merkezi ile yapılan görüşme.

D Prodüksiyon Drama Departmanı Direktörü ve Genel Koordinatörü ile yapılan görüşme.

Doğan Yayın Holding İnsan Kaynakları Birimi ile yapılan görüşme.

Show TV Haber Merkezi, Halkla İlişkiler ve Hukuk Bürosu ile yapılan görüşme.

TGRT Haber'in Genel Müdür Yardımcısı ile yapılan görüşme.

Lacivert Tanıtım Yöneticisi Çiğdem Savaşçioğlu ile yapılan görüşme.

İstanbul Massmedia Yöneticisi Cengiz Keten ile yapılan görüşme.

Samanyolu TV Personel ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ile yapılan görüşme.

Star TV'nin Projeler Direktörü ile yapılan görüşme.

CNN Türk Kurumsal İletişim Departmanı Basınla İlişkiler yetkilisi ile yapılan görüşme.