

## TÜRKİYE'DE ÖZEL TELEVİZYON KURULUŞLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Sevim KOÇER\*

### ÖZET

Televizyon yayıncılığı sektöründe oligopol yapının varlığı televizyon kanalları arasında aşırı rekabete neden olmaktadır. Televizyon kanalları rakipleri karşısında üstünlük sağlamak için esneklik sağlayan üretim süreçlerini kullanmaktadır. Televizyon kanallarına içerik üretiminde esneklik sağlayan dış kaynak kullanımını sektörde artan bir oranda kullanılmaktadır. Makalenin konusu; Türkiye'de özel televizyon kanallarının içerik üretiminde dış kaynak kullanımı uygulamalarının incelenmesidir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının son dönemde televizyon kuruluşlarında program yapımında yaygın olarak kullanıldığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Televizyon kuruluşları; yapım şirketlerinden, haber ajanslarından, reklam ajanslarından, cast ajanslarından ve teknik hizmet sağlayan firmalardan dış kaynak kullanımı yolu ile hizmet almaktadır. Bu durum bu alanlarda faaliyet gösteren firmaların gelişimini, sermaye birikimini dolayısı ile bu sektörlerde yeni firmaların kurulmasını sağlamaktadır. Kanallar içinde lider konumda bulunan Kanal D, ATV ve Show TV'nin program yapıları ve yayın akışları incelendi, yöneticileri ile görüşmeler yapıldı. Kanalların yayınlarında yer alan programların iç yapım ve dış yapım oldukları tespit edildi. Yapım şirketlerinin dökümleri yapıldı, her üç kanalın ortak kullandıkları yapım şirketleri incelendi. Televizyon kanalları ve yapım şirketleri ilişkisi tablolarda ortaya konuldu. Televizyon yöneticilerinin sadece ikincil hizmetlerde değil ayrıca programcılık gibi temel alanlarda da dış kaynak kullandığı tespit edildi.

*Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Yapım Şirketi, Özel Televizyon Kuruluşu*

## OUTSOURCING OF PRIVATE TELEVISION ORGANIZATIONS IN TURKEY

### ABSTRACT

Due to the presence of oligopolistic structure in television broadcasting; television channels are caused by excessive competition. Television channels, which provide the flexibility to maintain dominance over your competitors, are using production processes. Outsourcing which provides the flexibility to production content for television channels is used at an increasing rate in the industry. The subject of the article; private television channels in Turkey on content production the application of outsourcing is to examine. The aim of this study to exhibit to use extensively outsourcing practices currently in program producing of television organizations. Television organizations provide services from production companies, news agencies, advertising agencies, casting agencies and the companies which present technical services by outsourcing. This situation generates the development of companies which accupation in this fields, capital aggregation and generation of new firms as consequently. Among channels as leader, Kanal D, ATV, Show TV channels have been examined with the nature of the programmes and the TV schedules and interviewed with their directors. That is detected that their programme schedules are internal or external production. The companies are listed and examined the production companies that are used commonly by three television channels. The relation between television channels and production companies exhibited through the tables. Television executives not only in secondary services but also in key areas such as programming was found that the use of outsourcing.

*Key Words: Outsourcing, Production Company, Private Television Organization*

\* Yard. Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü,  
sevimkocer2004@yahoo.com, skocer@kocaeli.edu.tr

## Giriş

Medya endüstrisi 21. yüzyılda başdöndürücü bir değişimin etkisi altındadır. Bu değişimin en büyük dinamiği iletişim teknolojisidir. İnternet, uydu yayıncılığı, dijital yayıncılık gibi benzer gelişmeler medya endüstrisinde olduğu gibi televizyon sektöründe de değişimi getirmiştir. Bu değişim içerikte müşteri talebine bağlı olarak sürekli yenilik yapılmasından, örgütsel yapılanmada dönüşüme değin büyük bir spektrumda yaşanmaktadır. Televizyon kuruluşları açık sistem içinde 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.

Türkiye'de televizyon yayıncılığının gelişimi içinde TRT ile başlayan ve günümüze değin devam eden yayıncılık uygulamasında kanalların program üretimi konusunda daima dış yapım şirketlerine bağımlılığı söz konusu olmuştur. Özel televizyon kuruluşlarının yayın hayatına girmesi ile kanallar; haber merkezleri, spor departmanlarının yanı sıra teknik donanımlı stüdyolarına kavuşmuş; böylece iç yapım sayısını arttırmıştır. Fakat alanın yeniliklere açık olması, reklam pastasının küçüklüğü maliyet baskısı yaratmıştır. Yüksek bütçeli diziler, yarışma programları ve benzeri programların üretiminde yapım şirketlerinin rolünü arttırmıştır.

Türkiye'de televizyon kuruluşları önce temel yeteneklerinde uzmanlaşmakta ve sonra temel yeteneği dışındaki işleri bu işlerde uzman işletmelerden almaktadır. Televizyon yayıncılığı alanında dış kaynak kullanımı TRT ile başlamakta ve özel televizyonların kurulması ile içerik üretiminde yaygınlık kazanmaktadır. Önceleri eğlence programları yapım şirketlerine yaptırılırken, zamanla diziler, haber programları, yarışma programları da kurum dışından alınmaktadır. Haber kaynağı bakımından kuruluş yıllarından başlayan haber ajanslarına bağımlılık devam etmektedir. Önceleri işletmelerin bünyelerinde yer alan reklam birimleri işlevlerini reklam pazarlama şirketlerine devretmektedir.

Özel televizyon yayıncılığı alanında dış kaynak kullanım alan ve oranlarını ortaya koymak amacıyla ATV Genel Md. Yard. Aslı Görkem Taylan, D Production Genel Koordinatörü Engin Kıymaz, D Prodüksiyon Direktörü Lale Eren, Kanal D

Haber Editörü Salih Selçuk, DYH İnsan Kaynakları Birimi Gökçe Günel , Fox TV Program Planlama ve Araştırma Direktörü Müzeyyen Tüzün, Lacivert Tanıtım Yöneticisi Çiğdem Savaşçioğlu, Show TV Haber Merkezi , Halkla İlişkiler ve Hukuk Bürosu ile derinlemesine mülakat yöntemi ile görüşüldü. Görüşme yapılan kişiler televizyon yayıncılığında faal olarak çalışan ve alanlarında uzman kişilerdir. ATV, Kanal D, Star TV, Fox TV ve Show TV'nin dizi ve program yaptırdıkları yapım şirketleri, yapımcı, yönetmen ve yapım yıllarının derlemesi yapıldı. Ekte yer alan tablodan yola çıkılarak incelenen televizyon kanallarının dış kaynak kullanımı uygulamaları tespit edildi.

### 1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Firmalar stratejik üstünlük sağlamak için şirket kaynaklarını kullanmada dört trende uymalıdır. Bunlardan ilki, şirketin bir girişim olarak en iyi yaptığı şeyde enerji ve yatırımına yoğunlaşmak ve içsel kaynaklardan getiriye maksimum etmektir. İkinci trend, en iyi gelişen temel yetenekler ile şirketin ilgi alanlarında büyüyen mevcut ve gelecekteki potansiyel rakiplerine karşı giriş engeli oluşturacak şekilde kaynaklarını kullanmaktır. Üçüncü trend, dışsal tedarikçilerin yatırım, yenilik ve uzman profesyonel yeterliliklerinden çıkar sağlamaktır. Dördüncü trend, hızla değişen piyasalar ve teknolojik durumlarda ortaklık stratejisi ile riski azaltmak, ürün çevrim süresini kısaltmak, yatırımları azaltmak ve müşteri ihtiyacına hızla yanıt verme yeteneğini iyileştirmektir (Quinn ve Hilmer, 1995:48). Son iki strateji günümüzde rekabet yeteneği geliştirmede Dış Kaynak Kullanımının önemini vurgulamaktadır. Dış Kaynak Kullanımı, şirketler için vazgeçilmez bir rekabet aracı olmuştur.

Greaver'ın yaptığı tanıma göre, Dış Kaynak Kullanımı (DKK), işletmenin devamlı nitelikteki bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşmaya bağlı olarak dışarıdaki tedarikçilere devretmesidir. DKK ile sadece eylemler değil, üretim faktörleri ve karar hakları da devredilmektedir. Üretim faktörleri olarak; eylemleri yapmak için gerekli olan kaynaklar, insan kaynakları, teknoloji, araç gereç ve tesis dahil edilmektedir. Karar hakları ile kastedilen transfer edilen eylemleri yapmak için gerekli olan unsurlar üzerindeki karar haklarıdır (Greaver, 1999: 3). DKK, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli aşamalarında birbirini

tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır (Koçel, 2005: 389). 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).

Dış Kaynak Kullanımı, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde edinmesini sağlayan bir yönetim stratejisidir. Bu strateji ile işletme; rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlere odaklanmakta geri kalan faaliyetleri ise DKK ile edinmektedir (Tülüce 2001). 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 DKK artmakta; DKK arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir (Koçel, 2005:390).

## **2. Televizyon Kuruluşlarında Dış Kaynak Kullanımı**

Televizyon sektörü hızın ve değişimin çok hızlı yaşandığı bir alandır. Zaman çok değerlidir. Önceden planlanan yayın akışına uyulması gerekmektedir. Teknolojik yeniliklerin kullanımı önemlidir. Tüm bu nedenler ile televizyon kuruluşları pek çok programını yapım şirketlerine yaptırmaktadırlar.

### **2.1 Televizyon Kuruluşlarında Dış Kaynak Kullanımı Alanları**

Dış kaynak kullanımının en yoğun olarak kullanıldığı alanlar; bilgi teknolojileri, güvenlik, catering, dekorasyon, lojistik-depolama-kargo, halkla ilişkiler, tanıtım, personel taşımacılığı, temizlik, insan kaynakları danışmanlığı, tercüme ve hukuk büroları, alan araştırmaları, fason imalat ve yedek parça üretimidir (Düren, 2000). DKK, 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 (McIvor, 2000:41).

DKK, basit ve karmaşık olarak iki temel kısma ayırmak mümkündür. Basit hizmetler; belirli bir görevi yerine getirmek için kullanılan, genellikle ikincil hizmetler olarak adlandırılan işlerdir ve detaylı bir sözleşme gerektirmemektedir. Karmaşık anlaşmalar ise; basit anlaşmaların tersine detaylı bir anlaşma metni gerektirir ve iyi bir araştırma ve inceleme sonunda yapılabilir. Dağıtım, paketleme, ürün geliştirme, üretim bu tip DKK örnekleridir. DKK yöntemleri; ikincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde DKK, yardımcı şebeke olarak DKK, tedarikçi firmalar ile stratejik ittifakların oluşturulması, rakipler ile ittifakların oluşturulmasıdır (Budak ve Budak, 2004: 207-210).

İkincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde DKK; bazı organizasyonlar, kafeterya, yemekhane ve temizlik gibi yardımcı olarak kabul edilen hizmetler konusunda yapılırken ve bunların dışında kalan tüm işler ürünün veya hizmetin başlangıcından sonuna kadar işletmelerin kendileri tarafından yapılmaktadır. Bu tür ikincil işlerde dış kaynak kullanmanın en önemli nedenleri; sabit maliyetleri azaltabilmek, işgücü esnekliğinin verimliliğini arttırmaktır. Bu konularda DKK aynı zamanda fazla mesai için bir alternatif olmaktadır Yardımcı şebeke olarak DKK, büyük ölçekli işletmelerin birçoğunun geleneksel hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzlarını bir kenara atarak her bir işletmenin merkezden uzaklaşmasına izin vermesi durumunda uygulanmaktadır. Bu şekilde işletmeler daha esnek, etkin ve yenilikçi olabilmektedirler. Merkezden uzaklaşma firmalara rekabet avantajı getirmektedir. 1980'li yıllarda IBM, şirket hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler oluşturmuştur (Budak ve Budak 2004: 208).

Tedarikçi firmalar ile yapılan stratejik ittifaklar dış kaynak kullanımının başarısı için en önemli etmenlerden bir tanesidir. Bu tarz bir işbirliği küçük ve orta ölçekli firmalara büyük yarar sağlamaktadır. Böylelikle firmalar sadece kalite ve yenilik yaratma üzerine odaklanmaktadır (Budak ve Budak 2004: 209). Stratejik DKK ile şirketler uzun dönemli sermaye yatırımlarını azaltmaktadırlar. İyi kalitede tedarikçi ile DKK yoluyla çalışmak her durumda kalite ve operasyonel imajı güven

altına almayı sağlamaktadır (Quinn ve Hilmer, 1995: 64). Rakipler ile oluşturulan ortaklıklarla belirli bir proje için hem kaynaklar birleştirilir hem de risk azaltılır. Böylece firmalar ekonomik ve pazar güçlerini arttırır. Belirli bir sahada uzmanlaşan firmaların kurdukları ortaklıklar yolu ile şirketler tek başlarına yapabilecekleri yeniliklerden çok daha fazlasını başarmaktadır (Budak ve Budak 2004: 209).

Televizyon kuruluşlarının tamamında kafeterya, yemekhane, güvenlik, temizlik, servis taşımacılığı gibi ikincil hizmetler DKK yoluyla edinilmektedir. Böylelikle ikincil hizmetler için personel ve yatırım yapılmamakta, yayıncılık alanına yoğunlaşmaktadır.

Yardımcı şebeke olarak DKK, büyük ölçekli işletmelerin geleneksel hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzından vazgeçerek şirketlerini merkezden uzaklaşmasına izin verilmesi halinde olmaktadır. Ciner Yayın Holding'in örgüt yapısında teknik işler için ayrı bir işletme kurulmuş, televizyon kanalları bünyesinden teknik hizmetler bu birimlere aktarılmıştır. Grubun kanallarının Zedpaş, Mepaş gibi grup şirketlerinden reklam pazarlama hizmeti alması da bir tür yardımcı şebeke hizmetidir. EKSEN, kanalların tüm teknik yapılanmasını sağlamakta, yapılan tüm naklen yayınlar ve bant kayıt çekimler, montaj, post prodüksiyon hizmetlerini yerine getirmektedir. EKSEN A.Ş., Showtürk, Skytürk, Alem FM, Lig TV, Radyo Lig, Capitol, Mydonose FM ve Forex şirketlerine de teknik hizmet vermektedir.

Doğan Yayın Holding bünyesinde olan Doğan Haber Ajansı (DHA)'na Kanal D 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 (Kanal D Haber Editörü Salih Selçuk İle 28.12. 2007'de Yapılan Görüşme). D Production ayrı bir şirket olarak holding bünyesinde yer almaktadır. Kanal D, BİRMAŞ, D Smart şirketleri ile doğrudan bir ilişki içindedir. DHA, D Pruduction, 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 (D Prodüksiyon Drama Departmanı Direktörü Lale Eren ve Genel Koordinatör Engin Kıymaz İle 12 Nisan 2007'de Yapılan Görüşme).

Medya grupları bünyesinde bulunan medya şirketlerinde insan kaynakları, reklam, mali işler ayrı ayrı birimlere verilerek ana şirket bünyelerinden çıkarılmıştır. Bu birimler ile televizyon kanalları arasında yardımcı şebeke ilişkisi kurulmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımında ana işletme, tedarikçi firmalar ile stratejik ittifak oluşturarak uzun dönemli olarak da dış kaynak kullanımına gitmektedir. Kanal ile mülkiyet bağı olmayan, bir sözleşmeye dayalı olarak ve uzun süreli bir şekilde haber ajansında haber temini, reklam ajansından reklam, casting ajansından sanatçı temini, teknik destek sağlanması ve yapım şirketlerinden içerik temin edilmesi tedarikçiler ile stratejik ortaklık şeklinde DKK'na örnektir. Televizyon kuruluşları haber, tartışma ve bazı magazin programlarını ve canlı yayın programlarını iç yapım olarak kendileri yapmaktadır. Bu işler; kanalların özgünlük sergiledikleri, uzmanlıklarını, yani temel yeteneklerini kullandıkları işlerdir (Koçer, 2009: 192). Bunun dışında yayın akışlarında yer alan dış yapım programlar tedarikçi firma olan yapım şirketlerinden temin edilmektedir. Örneğin Türkiye'de ilk yerli dizi olan "Kaynanalar" 1974 yılında yayın hayatına başlamış; 2004 yılına değin 30 yıl ekranda kalmıştır (<http://arsiv.sabah.com.tr>).

Tablo 1'de ATV, Kanal D, Star TV, Fox TV ve Show TV'nin dizi ve program yaptırdıkları yapım şirketlerinin dökümü yer almaktadır. Ek 1'de ATV, Kanal D ve Show TV'nin hizmet aldıkları yapım şirketleri ve ekibi yer almaktadır. Tablo 1'de televizyon kanallarının ortak iş yaptığı yapım şirketleri bolt olarak yer alır. Tablolarda tüm kanalların ortak yapım şirketleri ile iş ilişkisi içine girdikleri görülmektedir. Bu durum yapım şirketleri sektöründe oligopol bir yapı olduğunu güçlü yapım şirketlerinin kanallara hizmet sunduğunu göstermektedir. Sektörde büyük bütçeli diziler 25 yapım şirketi tarafından yapılmaktadır.

Kanal D, Yağmur Ajans, D Production, Tim's Productions, Erler, Avşar, Ay Yapım, Plato, BKM, TMC, Serap Yapım, Sinegraf, Gold, Pana ve Sinema A.Ş., Med Yapım, Süreç Film, Barakuda Film 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 (DYH İnsan Kaynakları Biriminden Gökçe Günel ile 22.06.2007'de Yapılan Görüşme). 2013 yılında kanalın prime time kuşağında yayınlanan onbir dizi dış yapım olarak üretilir.

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.

**Tablo 1.** Televizyon Kanalları ve Hizmet Aldıkları Yapım Şirketleri

Kanal Adı	Yapım Şirketi
ATV	<b>Yağmur Ajans, Plato Film, TMC, Süreç Film, Gold Film, FM Yapım, Atv, Med Yapım, Most, Kuzey, Adam Film, Production House, Set Film, Ay Yapım, Mint Prd., Avşar Film, Pana Film</b>
Kanal D	<b>D Productions, Erler Film, Avşar Film, Ay Yapım, Plato Film, BKM, TMC, Serap Yapım, Yağmur Ajans, Pana, SİNEMA AŞ , Gold Film, Tim's Productions, Med Yapım, Süreç Film, Barakuda Film</b>
Star TV	<b>Gold 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, Acun Medya</b>
Fox TV	<b>Mint Prodüksiyon (3 projede), Med Yapım (2 projede), Focus (3 projede), Altıoklar, Acun Medya</b>
Show TV	<b>Erler Film, Sinegraf, Süreç Film, Limon Yapım, Altıoklar Prodüksiyon, Naz Film, TMC, Med Yapım, Avşar Film, Pastel Yapım, Vizyon Filmcilik, Yağmur Ajans, Acun Medya, Tim's Productions, Tükenmez Kalem, Gold Film, Focus Film, BKM, Boyut Film, Kuzey Prd., Med Yapım, Ay Yapım</b>



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, Focus Film, BKM, Boyut Film, Kuzey Prduction yapım şirketleri ile drama yapımı konusunda; Uçankuş, Med Yapım, Acun Medya, 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. Bir yapım şirketi üç programı aynı anda Show TV için hazırlamaktadır. Kanal 2013'te prime time kuşakta yedi diziyi dış yapım olarak temin eder.

ATV, Yağmur Ajans, Plato Film, TMC, Süreç Film, Gold Film, FM Yapım, Med Yapım, Most, Kuzey, Adam Film, Production House, Set Film, Ay Yapım, Mint Prd., Avşar Film, Pana Film yapım şirketleri ile program üretimi konusunda çalışmaktadır. ATV, iki tanesi hafta sonu olmak üzere prime time kuşakta toplam dokuz dizi yayınlamaktadır.

Televizyon kanallarının birer tedarikçisi olan yapım şirketleri ve kanallar arasında yıllarca süren hizmet ilişkisi bulunmaktadır. Bu dönemde yapımda yer alan oyuncularla olan ilişkiler, yayın saatinin belirlenmesinden, sponsorlar ile olan ilişkiler her iki tarafın karşılıklı diyalogları ile geliştirilmektedir.

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. Yağmur Ajans ATV için 6 dizi yapmıştır. Yağmur Ajans ATV, İnterstar, Show TV, Star TV, Kanal D, TRT ve TGRT için dizi ve program üretmiştir. Yağmur Ajansı, eşzamanlı olarak farklı kanallara hizmet sunmuştur. Eşzamanlı olarak bir kaç kanala program yapan bir diğer yapım şirketi olan Acun Medya; "O Ses Türkiye", "Yetenek Sizsiniz", "Survivor" yarışmalarını Star TV için, "Fear Factor" yarışmasını Fov TV için ve "Var Mısın Yok Musun" yarışmasını Show TV için hazırlamaktadır. Acun Medya, bu yarışmaların

formatlarını yabancı ülkelerden satın almakta ve formata aynen uyarak yerli versiyonlarını üretmektedir.

Rakipler ile ittifak oluşturularak yapılan dış kaynak kullanımında belirli bir proje için hem kaynaklar birleştirilmekte, hem de risk azaltılmaktadır. Medya sektöründe bu tür ortaklıklar yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Örneğin reklam pazarlama alanında Show TV ve ATV, Zedpaş adlı bir şirket kurmuştur.

## 2.2. Televizyon İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Dış kaynak kullanımının işlevsel düzeyleri, bireysel, fonksiyonel ve süreç düzeyindedir. Bireysel aktivitelerin dış kaynak kullanımı, özel pozisyonların örgüt dışına atılması şeklinde olmaktadır. Örneğin teknik pozisyon veya zayıf işlevsel bölüm yönetim pozisyonları gibi. Örgütler genellikle fonksiyonel maliyet merkezli olarak yapılandırılırlar. Her bir fonksiyon özel bilgi ve sorumluluk gerektirmektedir. Süreç, ürün veya hizmetin örgüt boyunca akışıdır; müşteri faydasına olacak şekilde benzer eylemler bir araya getirildiğinde bir süreç yaratılır (Greaver, 1999: 5).

Normal bir dış kaynaklardan yararlanma süreci aşağıdaki dokuz evrede tanımlanmaktadır. Bu süreç, işletmenin dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duyması ile başlamakta ve dış kaynak kullanılacak alternatif firmalar arasından seçim yapılarak sözleşme imzalanması ile son bulmaktadır. Bundan sonraki sürecin başarılı bir şekilde devam etmesi, işletme ile DKK hizmetini sunan firma arasında kurulacak etkin bir iletişim ağına bağlıdır (Tülüce, 2001).

DKK süreci aşamaları; dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duyulması, işletmenin kendi kendini değerlemesi, dış kaynaklardan yararlanma kararının alınması, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin belirlenmesi, teklif formunun yazılması, alternatif DKK hizmeti sunan firmaların dikkate alınması ve değerlendirilmesi, alternatif DKK hizmeti sunan firmalar arasından seçim yapılması, seçilen firma ile sözleşme koşullarının görüşülmesi ve sözleşme imzalanması ve seçilen firma ile etkin bir iletişim ağının kurulmasıdır (Tülüce, 2001).

Tedarikçi seçimi, DKK alışverişinin başarılı uygulanabilmesi açısından en önemli temel bileşendir. DKK uygulamasında tedarikçi seçim sürecinde; öncelikli

olarak proje takımı oluşturulmalıdır. Projenin hedeflere ulaşmasını, proje takımının güdülenmesini, cesaretlendirilmesini ve yönlendirilmesini sağlayacak, gerekli yetkilerle donatılmış etkin bir proje yöneticisi atanmalıdır (Gökdere, 2006).

DKK işlevinin örgütlenmesi üç farklı sorumluluk alanında olmaktadır. Bunlar, planlama, sözleşme hazırlığı ve sözleşme yönetimidir. Planlama, kuruluşun üst yönetimi tarafından gerçekleştirilmeli, ancak uzmanların katkıları alınmalıdır. Sözleşme hazırlığında, teknik düzeyde alınacak hizmetin ayrıntılarını ve bu tür sözleşmelerin hukuki yönlerini bilen uzmanların katkısı alınmalıdır. Sözleşme yönetiminde ise, planlama ve hazırlanan sözleşme iyi olduğunda; teknik birikim, iletişim ve insan ilişkilerinde ustalık ve pazarlık yeteneği yaşamsal önem taşımaktadır (<http://www.eee.metu.edu.tr/~bilgen.Diskayn.htm>).

Televizyon kanalları ile yapım şirketlerinin ilişkisinin ilk aşaması; kanalın veya yapım şirketinin seçimidir. Kanalların yapım şirketi seçiminde ve gerekse yapım şirketlerinin iş yapmak için kanal seçiminde başvurdukları en önemli kriter güvendir. Bir yapım şirketinin güvenilir olması için altyapısı kuvvetli olmalı; en az 3 bölümünün finanse edecek sermayesi olmalı ve sektörde önceki çalışmaları ile adını duyurmuş olmalıdır. Kanalların yapım şirketi seçiminde kişisel ilişkiler de önemli rol oynamaktadır. Kanal; diziyi sahiplenmekte; tanıtımını üstlenmekte, gazetede haberinin ya da kahramanlarının röportajlarının yapılmasını sağlamaktadır. Dizilerin kahramanlarını kendi iç yapımlarında kullanmakta; dizilerinin dolaylı tanıtımına katkı sağlamaktadır (Show TV Haber Merkezi, Halkla İlişkiler ve Hukuk Bürolar İle 20.12.2006'da Yapılan Görüşme).

Kanal-yapım şirketi ilişkisinde ikinci aşama; proje fikrinin oluşmasıdır. Proje fikri bazen yapım şirketi tarafından geliştirilerek kanala önerilmekte; bazen de kanal tarafından konu veya kişi önerisi şeklinde yapılmaktadır. Yapımcı, proje fikrini geliştirdikten sonra reklam ajanslarına gitmekte ve sponsor temin etmeye çalışmaktadır. Ajans projeyi müşterilerine sunmaktadır. Kanal, reklam ajansı, yapım şirketi ve sponsor firma projeye müdahale edebilmektedir. Kanal ile yapım şirketi arasında da bir yapım sözleşmesi yapılmaktadır. Bu sözleşmede ajans, kanal ve

yapım şirketi taraf olmaktadır (Lacivert Tanıtım Yönetici/Yapımcısı Çiğdem Savaşçioğlu ile 05.04.2007'de Yapılan Görüşme).

Projenin tanımlanma süreci yapımcı ve yönetmenin işbirliği ile oluşmaktadır. Proje fikri kanal ve yapımcı arasında anlaşmaya varıldıktan sonra yapımcı ve yönetmen ekibi oluşturmaya başlamaktadır. Öncelikli olarak senarist, görüntü yönetmeni, sanat yönetmeni ve baş rol oyuncular tespit edilir. Daha sonra yardımcı rol oyuncular ve teknik ekip oluşturulur. Ekip oluştuktan sonra yapım süreci boyunca kanal yapım şirketi ile ilişkilerini sürdürmektedir. Yapımın her aşamasında kanal yönetiminin müdahalesi vardır (Fox TV Program Planlama ve Araştırma Direktörü Müzeyyen Tüzün ile 13.03.2007'de Yapılan Görüşme). Program tamamlanarak kaset halinde kanala teslim edildikten sonra kanal yönetiminin içerik denetimi yapılmaktadır.

Program tamamlandıktan sonra kanalın eylemleri devreye girmektedir. Dizinin hangi gün ve saatte yayınlanacağına kanal karar vermektedir. Dizinin yayınlanacağı gün ve saatin belirlenmesinde rakip kanalların yayınları etkili olmaktadır. Rakip kanallarda ratingi yüksek programların karşısına, aynı miktarda rating yapma ihtimali olan bir program konmaya özen gösterilmektedir. Drama gibi süreklilik gösteren programlarda denetime rating mekanizması da dahil olmaktadır. Ratingi yüksek diziler çekimi devam ederken; ratingi düşük programlar ve diziler yayından kalkmaktadır. Kanalın diziye desteği önemlidir. Birkaç bölüm ratingi düşük bile olsa seyircinin alışması için kanalın bu duruma katlanması gerekmektedir (ATV Genel Müd. Yard. Aslı Görkem Taylan ile 20.12.2006'da Yapılan Görüşme).

Yapımcılar sürekli olarak piyasa ile temas halindedir; tanıdıkları veya tanımadıkları senaristten proje ve öyküler kendilerine gelmektedir. Yapımcı firmalar trendleri takip etmektedirler (D Prodüksiyon Drama Departmanı Direktörü Lale Eren ile 22.05.2007'de Yapılan Görüşme). Üst düzey yöneticiler ve büyük yapım şirketleri ortak yaşam alanlarında karşılaşmakta ve proje üretmektedir (Lacivert Tanıtım Yönetici/Yapımcısı Çiğdem Savaşçioğlu ile 05.04.2007'de Yapılan Görüşme).

Bir televizyon kanalı yapım şirketi ile bir dizi yapılması konusunda anlaşıldığında dizi televizyon kanalının malı haline gelmektedir. Televizyon dizinin

mülkiyetini devraldığı için dizi üstündede söz sahibidir. Bazı kanallarda yapım şirketleri ile ilişkiler Show TV'de Genel Yayın Yönetmeninin altında Dış Kaynaklar Müdürlüğü, ATV'de Program Müdürü, Kanal D'de Program Müdürü ve Fox TV'de Dış Yapımlar Müdürü ve Program Müdürü tarafından sağlanmaktadır. Genellikle dizilerde iletişimden sorumlu sürekli görev alan kişi veya birimler bulunmaktadır. Yapım şirketleri ile ilişkiler sözleşmeye bağlı olduğundan dolayı hukuk bürosu avukatları da bu ilişkide görev almaktadır.

Televizyon kuruluşları ve yapım şirketleri arasında kritik süreçlerin paylaşımı bakımından önemli bir ilişki vardır. Bu ilişki televizyonların temel yeteneklerinin yapım şirketlerine DKK ile yaptırılmasına kadar derinleşmiştir. Televizyonlar ile yapım şirketleri arasında uzun sürelere yayılmış, sözleşmeye dayalı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin devamlılığı rating rakamları gibi somut göstergeler ile yürütülmektedir. Sözleşme yapım şirketi açısından bağlayıcı bir unsur gibi algılanmaktadır. Televizyon yapım şirketi ilişkisi güvene ve sözleşmeye bağlı, yasal zeminde belirli bir süre üzerinden hizmet alma şeklinde değil; alınan program televizyona beklediği kazancı sağladığı sürece devam etmektedir.

Televizyon kanalları ve hizmet aldıkları yapım şirketleri ile yapılan anlaşma metinleri başarılı bir Dış Kaynak Kullanımında önemli bir rol oynamaktadır. 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 dizilerininin 5846 sayılı telif hakları yasasının ilgili 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),

- İsimler (başrol oyuncularını, 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 (D Production Genel Koordinatörü Engin Kıymaz ile 22.05.2007'de Yapılan Görüşme ve Show TV hukuk bürosu ile 20.12.2006'da Yapılan Görüşme).

Kanal; yayın tarihinden itibaren belirli bir 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 bitmektedir. 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 nedeni ile yaygınlaşan bir uygulama olup sonrasında kurumsallaşmıştır. Böylece yapım şirketlerinin televizyon kanallarına olan bağımlılığı bir oranda azalmıştır, program üretiminde sponsor desteği önemli bir finansman kaynağı olmuştur (Çelenk, 1998:331).

Telif hakları yapımcı şirkete aittir. Yapımcı senaristten ve müzik sahibinden hakları almakta müzik sahibi ise 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. Yapımcı, 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. Yapımcı 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 yapılmamaktadır (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 yapımcı kuruluş maliyetleri nedeniyle kar edememektedir. Ancak dizinin ilerleyen bölümlerinde kar etmektedir. Bazen uygun manzarayı sağlamak için bir binaya kat

inşa edilmektedir. Dizi tutulmaz da ilk bölümlerinden sonra yayından kalkarsa yapımcı zarar etmektedir (D Prodüksiyon Drama Departmanı Direktörü Lale Eren İle 22.05.2007'de yapılan görüşme).

Yapım şirketlerinin yapımlarını finanse etme usulleri de tarihi süreçte değişim geçirmiştir. Sinema işletmeciliğinin baskın olduğu dönemde yapımcılar işletmecilerin sinema gişe gösterim geliri üzerinden alacağı komisyon üzerinden avans alarak filmi yapmaktadır. İşletmecinin vereceği avans önceki örneklerden yola çıkılarak hesaplanmakta ve yapımcı ve işletmeci arasında %60 ile %40 arasında bir komisyon üzerinden anlaşmaya varılmaktadır. Video işletmeciliği döneminde ise video işletmecisi çekim öncesinde filmin video kopyalarının gösterim hakkını satın almaktadır. Yapımcı filmin gösterim hakkını 5 yıllığına video işletmecisine devretmektedir (Abisel, 2005: 107-123).

Günümüzde yapım şirketleri ile televizyon kanalı arasında yapılan anlaşma üzerinden bir miktar belirlenmektedir. Anlaşmaya göre ya yapım şirketi bölüm başına avans alarak önceden veya dizi gösteriminden sonra olmak üzere sabit bir miktar üzerinden anlaşılmaktadır ya da rating anlaşması yapılmaktadır. Yapımcı rating anlaşmasını hem sanatçı ile hem de kanal ile yapmaktadır. Buna göre bölüm başına sabit bir miktar ve rating oranına göre bir yüzde hesaplanmaktadır. Böylece yapımcı ratingi yükseltmeye çalışarak kanaldan alacağı miktarı arttırmak istemekte; hem de sanatçı iyi bir performans göstererek ratingi arttırmak ve yapımcıdan alacağı miktarı yükseltmektedir. 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 (<http://www.aksam.com.tr/>)

Yapımcı firma ve televizyon kanalı arasında projenin sona erdirilmesine genellikle kanal yönetimi ve sponsor firma karar vermektedir. Yapımcı firma ile iletişim kesilmesi söz konusu değildir. Proje son bulmaktadır. Sponsorun durumu, toplumsal bir tepki olması gibi durumlarda programın kalkmasına karar vermektedir



(Lacivert Tanıtım Yapımcısı Çiğdem Savaşçioğlu ile 05.04.2007'de yapılan görüşme).

Yapımcı ve program editörü arasındaki ilişki en azından prensipte devam etmektedir. Yapımcılar müşterileri ile ilişkilerini değişen proje gerekleri süresince istikrarlı tutmak için esnek olmalı ve müşteriye özel tedarik havuzu kurmalıdır. Dizilerde daha özel ve küçük tedarik havuzları inşa edilir (Manning ve Sydow 2005: 23). Yapımcı ile yazar, yönetmen, sanatsal ve teknik medya hizmet sağlayıcısı arasındaki ilişki ve yazar ve yönetmen arasındaki ilişki de uzun süreli olarak devam etmektedir. Tüm bu ilişkiler birleşmekte ve paylaşılmış normlar, ortak anlayışı temel almakta ve koordine edilmiş uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bu yapı, sözleşmelerin müzakeresi ve yeniden müzakeresi, proje ortaklarının seçimi, hayata geçirilecek nihai ürünün kalite standartları konusunda iletişim gibi bir etkileşimi biçimlendirecektir (Windeler ve Sydow, 2002:24).

### **2.3. Televizyon Kuruluşlarında Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri**

DKK kararını etkileyen belli başlı nedenler vardır. Bunları sınıflandırabiliriz. Greaver'a göre DKK nedenleri; en iyi yaptığın işte yoğunlaşarak etkinliği artırmak, teknolojiye, ürün ve hizmete olan talepte ve işletme koşullarında değişimi karşılayacak esneklik yaratmak, organizasyonu dönüştürmek, işlevsel performansı iyileştirmek, başka türlü bulunamayacak uzmanlık, beceri ve teknolojiye sahip olmak, yönetim ve kontrolü geliştirmek, risk yönetimini geliştirmek, yenilikçi fikirler edinmek, en iyi tedarikçilerle ortaklık kurarak güvenirliliği ve imajı geliştirmektir (Greaver,1999: 4-5).

DKK kararını etkileyen etkenlerin başında; maliyet avantajı ve kontrolü, yeniden yapılanma, strateji değişikliği ve organizasyonu iyileştirme gelmektedir. Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler dış kaynak kullanımına gitmektedir. Dış kaynak kullanan işletmeler yalınlaşacak ve daha esnek bir yapıya kavuşacaklardır. DKK yoluyla yatırımlar taşeronlara yaptırılarak risk paylaşılmaktadır. Bazı iş ve süreçlerin DKK 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. DKK giderleri cari harcamalar olarak kabul edilmekte ve sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına neden olmaktadır (Genç, 2005).

Televizyonların program yapımı için gerekli altyapı ve personele sahip olmadan kurulması; program ihtiyacını yapım şirketlerinden, yurtdışından satın alınan dizi, film veya formatların uyarlanmasından sağlanmasına neden olmuştur. Televizyonların yapım şirketlerine bağımlılığını şu durumlarda olmaktadır:

- Program kaynağı oluşturması. Prime time kuşaklar televizyon kanalları için en önemli gelir sağlayan zaman aralığıdır. Bu kuşaklar yapım şirketlerinden sağlanan programlar ile doldurulmaktadır.

- Örgütsel avantajlar. Bir yapım şirketinde bir dizinin yapımında en az yüz kişi çalışmaktadır. Bir televizyon kanalında en fazla on dizinin yer aldığını düşünürsek yapım şirketleri televizyonları en az bin kişi çalıştırmaktan kurtarmaktadır.

- Televizyon kuruluşları 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. Televizyonların müşteri talebindeki değişime ayak uydurmasında yapım şirketlerinin rolü büyüktür.

- 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.

- Yapım şirketi program yapımı konusunda yenilikleri takip etmekte, bunun için gerekli yatırımları yapmaktadır.

- Televizyonlar riski dağıtmak, yeniliklerden faydalanmak, işlem maliyetini düşürmek amacıyla yapım şirketlerine proje üretmektedir. Televizyon yöneticileri esneklik ve istikrar için ve araştırma ve geliştirme hizmetlerinden faydalanmak için

dış kaymak kullanımından faydalanmakta ve proje şebekesi içinde arabulucu bir işletme gibi işlev görmektedir (Manning, 2005: 411).

Televizyonlar ve yapım şirketleri insan kaynakları temini ve eğitimi bakımından da birbirlerini desteklemektedir. Görüşme yapılan televizyon yöneticilerinin büyük bir bölümü bir yapım şirketinden kanala transfer olurken; yapım şirketi kurucuları da geçmişte mutlaka bir televizyon kanalı bünyesinde çalışmışlardır. Televizyon ve yapım şirketlerinin bir şebeke ilişkisi içinde uzun işbirlikleri oluşturması burada çalışan yönetici ve teknik eleman için kariyerlerinde dikey ilerleme fırsatı bulamama halinde kariyer değiştirmelerine yol açmaktadır.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Medya alanına içerik ve hizmet sunan altsektörler gelişim aşamasındadır. Haber ajansı alanında, reklam pazarlama ve yapım şirketi alanında oligopol bir yapı vardır. Bu da sektörde fiyat oluşumunda büyük baskı yaratmaktadır. Reklam ajansları müşterilerine diğer kanallara gitmemeleri karşılığında fiyat indirimleri sunmaktadır.

Yapım şirketleri cephesinden sektörün işleyişine baktığımızda, sektörde 300'ü aşkın sayıda irili ufaklı pek çok yapım şirketi vardır. Fakat bunlar içinde 25 tanesi büyük televizyon kanallarının program üretim hizmetini karşılamaktadır. Yapım şirketi kendisi televizyon sektörünün bir alt sektörü iken; bir yapım şirketinin alt sektörleri teknik hizmet ve oyuncu desteği sağlayan ajanslardır. Çok sayıda yapım şirketi, az sayıda televizyon kanalı olması; yetişmiş personelin azlığı, yapımların büyük sermayeler gerektirmesi sonucu yaşanan finansman sıkıntısı yapım şirketlerini acımasız bir rekabetin içine itmektedir.

Rating mekanizması yayıncı lehine, yapım şirketi aleyhine işlemektedir. Yapım şirketi daha popüler ve teknolojinin kullanıldığı yapımlar yapıldığında programları o denli yüksek rating yapmakta ve program üretim süreci devam etmektedir. Yapım şirketi ve televizyon ilişkisini düzenleyen sözleşmeler son dönemde rating bazlı hazırlanmaktadır. Program belirli bir ratingin üzerinde sonuçlanırsa yapım şirketi ve oyuncusu sabit bir değer ve buna ek olarak prim hak etmektedir. Programın ratingi belirli bir düzeyin altında sonuçlandığında ise program

yayından kalkmaktadır. Bu durum yapım şirketi çalışanı üzerinde ağır bir baskıya neden olmaktadır. Yapım şirketi çalışanları her an işsiz kalma riski ile karşı karşıyadırlar.

Televizyonlar kendileri için kritik bir role sahip program üretimi, haber temini gibi işlevlerini de DKK yolu ile başka işletmelere devretmiş durumdadır. Bir kanalda yaklaşık iki yüz kişi çalışırken tek projeli bir yapım şirketinde yüz ile yüz elli kişi çalışmaktadır. Daha büyük yapım şirketlerinde (Erler Film gibi) üç proje birden yapılmakta bu da en az üç yüz kişinin çalıştırılması anlamına gelmektedir. Yani neredeyse bir yapım şirketi bir televizyon kanalından çok insanı bünyesinde barındırmaktadır. Bu durum televizyonların temel yeteneklerinde uzmanlaşmak yerine üretim işlevini devrederek tamamen yayın yapan mecralara dönüşmesi sürecini işaret etmektedir.

Televizyon sektöründeki işleyişi sözleşme temeline dayalı bir şebeke görünümünden ziyade izleyici taleplerini yansıtan rating bazlı ilişkiler bütünüdür. Televizyon işletmeleri neden ratinge bu kadar değer vermektedir sorusunun cevabı, medya sektörünün tümünün yapılanmasında gizlidir. Türkiye'de medya sektöründe sermaye sahibi grupların ağırlığı bulunmaktadır. Bu durum medya organlarının kar amaçlı bir işletme gibi davranması yolunda yönlendirilmesine neden olmaktadır. Televizyon kuruluşları birincil amaç olarak kar etmeyi görmektedir. Kamu hizmeti yayıncılığı misyonu TRT'ye verilmiş gibi bir durum sergilenmektedir. Özel mülkiyetli televizyonlar kamu hizmeti yayıncılığını sadece RTÜK'ün belirlediği oranlarda Eğitim, Kültür, Spor, Türk Sanat Müziği ve Türk Halk Müziği yaparak geçiştirmektedirler. Televizyonlar halkın beğeni seviyesini, kültür seviyesini yükseltmek gibi bir amaç edinmedikleri için program çeşitliliği, kaliteli program yayıncılığı işlevlerini yerine getirmemektedirler. Bunun yerine küçük olan reklam pastasından rakiplerinden daha fazla pay almak için ratinglerini yükseltecek popüler programlar yayınlamayı yeğlemektedirler. Bu politikanın sonucu olarak değişken, kaygan bir zeminde tamamen standartlardan yoksun bir şekilde tedarikçileri olan yapım şirketi, reklam ajansı, haber ajansı ve teknik destek sağlayıcıları ile ilişkilerini sürdürmektedirler.

Sonuç olarak globalleşmenin etkisi ile artan rekabet koşulları, işletmeleri kaliteyi yükseltmeye, ama bunun yanında daha ucuz ve çabuk üretime zorlamaktadır. Bu sayede de pazardaki rekabet avantajlarını korumak için işletmeler temel yetenekleri üzerine yoğunlaşarak, yeteneklerini kullanmadıkları işlerini başka işletmelere devretmektedir.

Televizyon kanalları yapım şirketlerini finanse ederek yerel sektörün gelişmesini sağlayarak yurtdışı kaynaklı yapımların oranını azaltmaktadırlar. Bu da yerel kültürün korunmasında önemli bir rol oynamaktadır. 2000'li yıllarda yerli yapımların ağırlıklı olarak ekranları doldurması, yerel kültürün korunması yanında binlerce kişinin çalıştığı bir televizyon sektörünü yaratmıştır.

### **Kaynakça**

- ABİSEL, Nilgün (2005). Türk Sineması Üzerine Yazılar, Ankara: Poenix Yayınevi
- BUDAK, Gülay ve BUDAK, Gönül (2004). İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları
- ÇELENK, Sevilay (1998). Türkiye'de Televizyon Program Endüstrisi: Bağımsız Prodüksiyon Şirketleri Üzerine Bir İnceleme, Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Sinema Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- ÇELENK, Sevilay (1999). "Türkiye'de Televizyon Programcılığının Gelişimi Ve Genel Eğilimleri", Yıllık 1999, Mahmut Tali Öngören'e Armağan, Ankara Ü. İletişim Fakültesi, 305-334.
- DÜREN, Zeynep (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul: Alfa Yay.
- Earl, M. J. (1996). "The Risk Of Outsourcing IT", Sloan Management Review, Spring, 26-32.
- GENÇ, Nurullah (2004). Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yay.
- GREAVER, Maurice F (1999). "Strategic Outsourcing: A Structured Approach To Outsourcing Decisions And Initiatives", AMACOM Div American Mgmt Assn.

- KOÇEL, Tamer (2005). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonel Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10. Bsk., İstanbul: Arıkan
- KOÇER, Sevim (2009). Örgütsel Alanın Dönüşümü ve Örgüt Yapılarına Etkileri: Türkiye’de Televizyon İşletmeleri, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2009
- MANNING, Stephan (2005). "Managing Project Networks As Dynamic Organizational Forms: Learning From The TV Movie Industry", International Journal Of Project Management, 23, 410-414
- MCIVOR, Ronan (2000). "Stratejik Outsourcing Lessons From A Systems Integrator", Business Strategy Review, Vol 11, Issue3. 41-50.
- QUINN, James Brian ve HILMER, Frederick. G. (1995). "Strategic Outsourcing", The Mckinsey Quarterly, Number 1, 48-70.
- QUINN, James Brian (1990). "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", Sloan Management Review, Summer , 40-4, 9-21.
- SYDOW, Jörg ve STABERB, Udo (2002). "The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case Of Content Production In German Television", Regional Studies, Vol 36.3, 215-227.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık
- WİNDELER, Arnold ve SYDOW, Jörg (2002). "Project Networks And Changing Industry Practices- Collaborative Content Production In The German Television Industry", Organization Studies, Jg. 23., 1-33
- BİLGEN, Semih (2007). “Kamu Sektöründe Bilişim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı”, BİLİŞİM’99, <http://www.eee.metu.edu.tr/~bilgen/Diskayn.htm>, Erişim Tarihi:15.02.07
- <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/07/16/cp/gnc103-20040710-101.html>

GÖKDERE, Halis (2006). Bilgi Sistemlerinde Tedarikçi Seçimi, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr)

Erişim Tarihi: 18.05.2009

TÜLÜCE, Perihan (2001). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış

Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması, [www.hrdergi.com.tr](http://www.hrdergi.com.tr)

Erişim Tarihi:18.05.2009

<http://www.imdb.com/title/tt0047736/>; Erişim Tarihi:02.06.2009

<http://supersentai.blogspot.com/>; Erişim Tarihi:02.06.2009

ATV Genel Md. Yard. Aslı Görkem Taylan ile 20.12.2006'de Yapılan Görüşme

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

D Prodüksiyon Direktörü Lale Eren İle 12.04.2007'de Yapılan Görüşme

Kanal D Haber Editörü Salih Selçuk İle 28.12. 2007'de Yapılan Görüşme

DYH İnsan Kaynakları Birimi Gökçe Günal İle 22.06.2007 Tarihinde Yapılan Görüşme

Fox TV Program Planlama Ve Araştırma Direktörü Müzeyyen Tüzün İle 13.03.2007'de Yapılan Görüşme

Lacivert Tanıtım Yöneticisi Çiğdem Savaşçıoğlu İle 05.04.2007'de Yapılan Görüşme

Show TV Haber Merkezi, Halkla İlişkiler ve Hukuk Bürolar İle 20.12.2006'da Yapılan Görüşme

**Ek 1. 2000-2013 Yılları arasında ATV, Kanal D ve Show TV'ye Program Üreten  
Yapım Şirketleri Dağılımı**

<b>ATV</b>				
<b>Dizinin adı</b>	<b>Yapımcı</b>	<b>Yönetmen</b>	<b>Y.Şirketi</b>	<b>Yıl</b>
Yürek Çığılığı	O.Yağmurdereli	Cem Akyoldaş	Yağmur Ajans	2005
Taştan Kalp	O.Yağmurdereli	Hakan Arslan	Yağmur Ajans	2004
Beni Bekledinse	O.Yağmurdereli	Hakan Arslan	Yağmur A.	2004
Avrupa Yakası	Sinan Çetin	Jale A. Özberk	Plato	2004
Pembe patikler	O.Yağmurdereli	Jülide Övür, Cankat Ergin	Yağmur Ajans	2002
İkinci Bahar	Türker İnanoğlu Mustafa Oğuz	Uğur Yücel, Türkan Derya, Orhan Oğuz	Erler Film	1999
Beyaz Gelincik	Erol Avcı	Güzide Balcı	TMC	2005
Selena	Ali Gündoğdu İnci Kırhan	Bora Onur	Süreç Film	2006
Kumsaldaki izler	O.Yağmurdereli	Veli Çelik	Yağmur Ajans	2002
Hayatım Sana Feda	Ali Gündoğdu İnci Kırhan	Tarkan Karlıdağ	Süreç Film	2006
Şöhret	Faruk Turgut	Bahadır İnce	Gold Film	2005
Sıla		Gül Oğuz	Fm Yapım	2006
Hatırla Sevgili		Faruk Teber	Atv	2006
Kuş Dili	O.Yağmurdereli	Cem Akyoldaş	Yağmur Ajans	2006
Aşka Sürgün	T. Giritlioğlu	Cemal Şan	Sis Yapım	2005
Hırsız	O.Yağmurdereli	Veli Çelik	Yağmur ajans	2001
Evet benim	O.Yağmurdereli	Taner Akvardar	Yağmur ajans	2006
Baba	O.Yağmurdereli	Yağmur Taylan Durul Taylan	Yağmur Ajans	2003
Melekler Adası	O.Yağmurdereli	Cankat Ergin	Yağmur Ajans	2005
Misi	O.Yağmurdereli	Taner Akvardar	Yağmur Ajans	2005



Köpek	O.Yağmurdereli	Cem Akyoldaş	Yağmur Ajans	2005
Kurşun Yarası	Şükrü Avşar Bahadır Atay	Sadullah Celen Özer Kızıltan	Avşar Film	2003
Büyük Yalan	Faruk Turgut	Yüksel Aksu Adnan Güler	Gold	2004
Saklambaç	Faruk Turgut	Ömer Uğur	Gold	2005
Bendeniz Aysel	Sinan Çetin	Bora Tekay Ebru Yalçın	Plato	
Belalı Baldız	Işıl Karpuzoğlu	Yonca Güzelpınar	Med Yapım	2005
Aliye	Erol Avcı	Kudret Sabancı	TMC	2004
İlk Göz Ağrısı	Gül Oğuz	Faruk Teber	Most	2005
Elveda Rumeli	Vladimir Anastasov	Doğan Ümit Karaca, Serdar Akar, Tarkan Karlıdağ	Adam film	2007
Ezel	Kerem Çatay, Ekrem Çatay	Uluç Bayraktar	Ay Yapım	2010
Veliaht (yarışma)	Caner Erdem ve Haluk Şirin.		Production House	2013
Huzur sokağı	Cem Özay	Şenol Sönmez	Set film	2012
Tatar ramazan	Erol avcı	Cevdet Mercan	TMC	2013
Karadayı	Kerem Çatay	Cem Karcı, Uluç Bayraktar	Ay yapım	2012
Kaçak	Ali Gündoğdu	Volkan Kocatürk	Süreç film	2013
Doksanlar	Biröl Güven	Mustafa U. Yağcıoğlu, Müfit C.Saçıntı	Mint Produksiyon	2013
Bugünün Saraylısı	Şükrü Avşar	Kudret Sabancı	Avşar film	2013
Ben onu çok sevdim	Fatih Hacıosmanoğlu	Mehmet Bahadır Er	Pana Film	2013
<b>Kanal D</b>				
<b>Dizinin adı</b>	<b>Yapımcı</b>	<b>Yönetmen</b>	<b>Y.Şirketi</b>	<b>Yıl</b>
Kınalı Kar	O.Yağmurdereli	Taner Akvardar	Yağmur Ajans	2004
Serseri	O.Yağmurdereli	Cem Akyoldaş	Yağmur Ajans	2004
Acemi Cadı	Ahmet Kayımtu	Feride Kaytan	D Productions	2006
Arka Sokaklar	Türker İnanoğlu	Orhan Oğuz	Erler Film	2006
Gümüş	Engin Kıymaz	Kemal Uzun	D Productions	2005
Ihlamurlar Altında	Şükrü Avşar	Aydın Bulut	Avşar Film	2005

Kırık Kanatlar	Şükrü Avşar	Faruk Teber	Avşar Film	2005
Sağır Oda	Timur Savcı, Cüneyt Özdemir	Serdar Akar	Tim's Prod.& Project	2006
Yaprak Dökümü	Kerem Çatay, Ekrem Çatay	Mesude Eraslan	Ay Yapım	2006
Yılan Hikayesi	O.Yağmurdereli	Nihat Durak	Yağmur Ajans	1999
Ah Polis Olsam	Sinan Çetin	Cem Akyoldaş	Plato Film	2006
Fırtına	Necati Akpınar	Metin Balekoğlu	BKM	2006
Hırsız-Polis	Erol Avcı	Türkan D. Güven	TMC	2005
Kod Adı	Fikri Sağlar	Çağatay Tosun, Tevfik Şenol	Serap Artistik Yapım	2006
Yabancı Damat	Türker İnanoğlu	YağmurTaylan Durul Taylan	Erler Film	2000
Sev Kardeşim	O.Yağmurdereli	Cankat Ergin	Yağmur Ajans	
Aşkım Aşkım		Filiz Kaynak	Yağmur Ajans	2001
Kapıları Açmak	Osman Sınav	Mustafa Ş. Doğan	Sinegraf	2005
Düşler Ve Gerçekler	İrfan Şahin	Kumral Pakel	ANS (D prd.)	2005
Tadımız Kaçmasın	Serkan Kızıldağ	Levent demirkale	ANS	2005
Haziran Gecesi	Faruk Turgut	Andaç Haznedaroğlu	Gold	2004
Kurtlar Vadisi	Raci Şaşmaz Osman Sınav	Serdar Akar Osman Sınav Mustafa Ş. Doğan	Pana Film Sinegraf	2003
Masum Değiliz	O. Yağmurdereli	Hakan Arslan	SİNEMA AŞ	2005
Sensiz Olmuyor	O. Yağmurdereli	Hakan Arslan Taner Akvardar	Yağmur Ajans	2005
Gizli Aşk		Ümit Efehan	Yağmur Ajans	1997
Hanımın çiftliği	Faruk turgut	Faruk Teber, Nisan Akman	Gold Film	2009
Kayıp	E. Ayşe Durmaz	Zeynep Günay Tan	D Production	2013
Öyle bir geçer zaman ki	A. Cengiz Deveci	Zeynep Günay Tan	D Production	2010
Çalikuşu	Timur Savcı	Çağan İrmak - Doğan Ü. Karaca	TİMS	2013
A.Ş.K.	Faruk Turgut	Ömür Atay	Gold Film	2013
Fatih	Fatih Aksoy	Merve Girgin	Med Yapım	2013

İnadına Yaşamak	Ali gündoğdu, İnci Gündoğdu	Serdar akar	Süreç film	2013
İntikam	E. Ayşe Durmaz	Mesude Erarslan	D Production	2013
Güneşi Beklerken	E. Ayşe Durmaz	Altan Dönmez	D Production	2013
Galip Derviş	M. Kayımtu, A. Kayımtu	Barış Pirhasan	Barakuda Film	2012
Merhamet	Mustafa Oğuz	Çağatay Tosun, Gül Oğuz	Most	2013
Yalan Dünya		Jale A. Özber	D Production	2012
<b>SHOW TV</b>				
<b>Dizinin Adı</b>	<b>Yapımcı</b>	<b>Yönetmen</b>	<b>Y. Şirketi</b>	<b>Yıl</b>
Ezo Gelin		Uluç Bayraktar	Pastel Film	2006
Cennet Mahallesi	Türker İnanoğlu	Yaşar Seriner	Erler Film	2004
Acı Hayat	Osman Sınav	Osman Sınav Abdülkadir C.Ede	Sinegraf	2005
Gülpare	Ali Gündoğdu	A. Haznedaroğlu	Süreç Film	2006
Yanık Koza	Hayri Aslan	Mesude Erarslan Özer Kızıltan	Limon Yapım	2005
Emret Komutanım	Emine Altıoklar		Altıoklar Prod.	2005
Kurtlar Vadisi	Raci Şaşmaz Osman Sınav	Serdar Akar , Osman Sınav	Sinegraf	2003
Hacı	Bülent Bilgiç Şerif Gören	Şahin Gök	Naz Film	2006
Sevda Çiçeği	Ali Gündoğdu İnci Kırhan	Tevfik Şenol Kartal Çıdamlı	Süreç Film	2006
Rüya Gibi	Erol Avcı	Ömür Atay	TMC	2006
Hayat Bilgisi	Ali Gündoğdu	Tarkan Karlıdağ	Süreç Film	2003
Davetsiz Misafir	Ali Gündoğdu	Ümmü Burhan	Tükenmez Kalem	2005
Çapkın	Ali Gündoğdu	Bora onur	Süreç Film	2005
Yağmur Zamanı	Erol Avcı	Sadullah Celen, Özer Kızıltan, Dilek Gökçin	TMC	2005
Çat Kapı	Sibel Tuna		Med Yapım	2005
Güz Yangını	Şükrü Avşar	Zeynep G. Tan	Avşar Film	2005
Sessiz Gece	İsmet İrvül	Kartal Çıdamlı, Ersoy Güler	Pastel Film	2005
Asla Unutma	Ibrahim Mertoğlu	Nazif Tunç	Vizyon Filmcilik	2005
Sensiz Olmuyor	O. Yağmurdereli	Hakan Arslan	Yağmur Ajans	2005

		Taner Akvardar		
Metro Palas	Sergin Akyaz	Hilal S. Ünalan	Base Yapım	2004
Ezel	K. Çatay, E.Çatay	Uluç Bayraktar	Ay Yapım	2009
Muhteşem yüzyıl	Timur Savcı	D. Taylan, Y.Taylan	TİMS Prd.	2011
Pis Yedili	Gani müjde	Haluk Bener, Kartal Çıdamlı, Süleyman Seçik	Tükenmez Kalem	2011
Dila Hanım	Faruk Turgut	Aydın Bulut, Onur Tan	Gold Film	2012
Adını Kalbime Yazdım	Nilgün Sağyaşar	Metin Balekoğlu,	Focus Film	2013
Sevdaluk		Yüksel Aksu	BKM	2013
Bebek İşi	Hayri Aslan	Tolga Karaçelik	Limon Yapım	2013
Benim İçin Üzülme	Mahsun Kırmızıgül	Serkan Birinci	Boyut Film	2012
Türk Malı	Ali Gündoğdu, Mehmet Yiğit Alp	Tayfun Güneyer	Kuzey Prodüksiyon	2010
Adını Feriha Koydum	Fatih Aksoy	Neslihan Yeşilyurt, Barış Yös, Tolga Kutluay	Med yapım	2011
Ustura Kemal	Ali Gündoğdu	Mustafa Ş. Doğan, Melda Durukan	Süreç film	2012
Dudaktan Kalbe	Kerem çatay	A. Haznedaroğlu	Ay yapım	2007