

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

BLOCKBUSTERS

HİT YAPIM STRATEJİLERİ VE RİSKLER: EĞLENCENİN BÜYÜK EKONOMİSİ

ANITA ELBERSE



Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

TÜRKÇESİ: SEYDA ODABAS

Blockbusters

Blockbusters

**Hit yapım stratejileri ve riskler:
Eğlencenin büyük ekonomisi**

Anita Elberse

Türkçesi
Şeyda Odabaş



Blockbusters
Hit-making, Risk-taking and
the Big Business of Entertainment

Anita Elberse

Copyright © 2013 by Anita Elberse

Eserin Türkçe yayım hakları AKCALI TELİF AJANSI aracılığıyla alınmıştır.

Her hakkı saklıdır. Tanıtım için yapılacak alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz ve kullanılamaz.

Blockbusters
Hit yapım stratejileri ve riskler:
Eğlencenin büyük ekonomisi

Anita Elberse

ISBN: 978-605-83071-7-9

1. BASKI: Temmuz 2023

TÜRKÇESİ: Şeyda Odabaş

EDİTÖR: Murat Kaya

GÖRSEL YÖNETMEN: Sena Çakıroğlu

KAPAK UYARLAMA: Ersin Bektaş



Garaj Yayınları

Yayıncı Sertifika No: 52958

Tomtom Mah. İstiklal Cad. No:189/3 Beyoğlu/İstanbul

Tel: +90 212 963 1432

www.garajyayinlari.com

Twitter: @garajyayinlari

Instagram: @garajyayinlari

Facebook.com/garajyayinlari

BASIM ve CİLT: Çınar Mat. ve Yay. San. Tic. Ltd. Şti.

Yüz yıl Mah. Matbaacılar Cad. Ata Han No:34 Kat:4-5 Bağcılar/İstanbul

Tel: +90 212 628 9600

Sertifika No: 45103

Michael'a

İÇİNDEKİLER

<i>Önsöz: Eğlence Sektörü–Hit Yapımlar Peşinde</i>	9
<i>Birinci Bölüm: Hit Yapımlara Bahis Oynamak</i> Warner Bros. Entertainment, Grand Central Yayınevi, Marvel Enterprises	23
<i>İkinci Bölüm: Hit Yapımları Lanse Etmek ve Yönetmek</i> Lady Gaga, Octone Records	63
<i>Üçüncü Bölüm: Süperstarlara Yatırım Yapmak</i> Real Madrid, Boca Juniors	89
<i>Dördüncü Bölüm: Süperstarlar Güçlerini Nasıl Kullanır?</i> MGM ve Tom Cruise, Maria Sharapova, LeBron James	123
<i>Beşinci Bölüm: Dijital Teknoloji Hit Yapım Stratejisinin Sonunu Getirecek mi?</i> YouTube, Hulu, Metropolitan Operası	153
<i>Altıncı Bölüm: Dijital Teknoloji Güçlü Yapımcıları Tehdit Edecek mi?</i> Radiohead, Ulusal Beyzbol Ligi, Ulusal Futbol Ligi	189
<i>Yedinci Bölüm: Hit Yapım Stratejilerinin Geleceği</i> Jay-Z ve Lady Gaga’nın Stratejileri	219
<i>Sonsöz: Eğlence Endüstrisi... Benzemez mi Kimse Sana?</i> Marquee New York	249
<i>Notlar</i>	265

Önsöz: Eğlence Sektörü – Hit Yapımların Peşinde

1999 yılında, film ve televizyon stüdyosu Warner Bros.'ta yürütme kurulu başkanı ve genel müdürlük pozisyonlarında henüz yeniyen, Alan Horn çok riskli bir strateji benimsedi. Stüdyonun hangi filmleri yapacağına karar verme yetkisine -hani şu gıpta ile bakılan 'onay verici' pozisyonu- dayanarak, bir yılda üretilen 25 civarı yapım arasından 'büyük ilgi göreceği düşünülen' ya da 'ses getiren' yapımlar olarak tanımlanabilecek dört beş tane film seçti ve seçtiklerini toplam yapım ve reklam bütçesinin oran-tısızca büyük bir kısmıyla destekledi. Diğer stüdyoların başındakiler de geçmişte cesur davranıp yüksek bütçeli filmler yapmışlardı elbette, fakat Horn'un kendi deyimiyle hiçbiri "bunu gerçek anlamda bir strateji olarak benimsemedi" -yani hiç kimse daha düşük bütçeli fazla sayıda filme gösterilen ilgi pahasına her yıl bir avuç yüksek bütçeli film yaparak risk alma-ya cesaret edemedi. Film endüstrisinde, yapım bütçesi gözetilmeksizin -ister 15 milyon dolara, isterse 150 milyon dolara mal edilmiş olsun- ürün tüketiciye aynı fiyattan sunulur. "Dolayısıyla daha fazla para harcamak mantığa aykırı gibi gelebilir," dedi Horn bana. "Ama sonuçta amacımız insanların sinema salonuna gelmesini sağlamak. Stratejimin arkasında yatan gerçek şuydu; daha yüksek bütçelerle yapılan filmler müstakbel sinema seyircisine daha cazip geliyor. İzleyici film yıldızlarının karşılığını veriyor, fakat bu yıldızları oynatmak daha maliyetli. İzleyici özel efektlere karşılık veriyor, fakat bunlar da daha maliyetli. Ayrıca izleyiciye 'işte filmimle buradayım' demeniz -yani filminizi bir etkinlik olarak pazarlama-nız- gerekiyor, ki bu da elbette harcamaları artırıyor. Bir yılda bu kadar büyük filmleri ancak belli sayıda yapabilirsiniz." ¹

Sonraki birkaç yıl içinde, Warner Bros'ta Horn'un stratejisiyle devam edilirken, rakip bir medya devinin yöneticisi kariyerinde hızla yükseliyordu. *The Today Show*'un eski saha ve baş yapımcısı Jeff Zucker, NBC Televizyon Grubu'nun genel müdürlüğüne, ardından da icra kurulu başkanlığına getirilerek Birleşik Devletler'in o dönemdeki en büyük televizyon ağını yönetmeye başladı. 2007'de, ana şirket NBC Universal'ın kontrolünü eline aldıktan sonra, televizyon endüstrisinde programların giderek artan yapım bütçelerinin kısılmasına dayalı stratejinin -pek çok açıdan Horn'un Warner'da güttüğü stratejinin tam tersi- düğmesine bastı. Zucker'ın NBC Entertainment'in eşbaşkanlığına getirdiği Ben Silverman "biz izlenme oranı için değil, kârlılık oranı için çalışıyoruz," şeklinde bir beyanda bulundu. Kariyerinin henüz başındaki başarılı televizyon yapımcısı Silverman, öyle görülüyordu ki, bir televizyon ağı yöneticisine yaraşır biçimde, kârlılığı artırıp riski azaltmak için gerekli tüm önlemleri alıyor; yani en pahalı dramatik içeriklerle riske girmek yerine, daha makul bütçelerle üretilebilecek fikri mülkiyete ve formatlara odaklanıyor; bazen bir tek bölüm için harcanan yüz binlerce dolara hükmeden birinci ligdeki aktör ve yapımcılara daha az itimat ediyor, çoğunlukla gerçek bir bölümün bütçesinin onlarca katına mal olan, ne var ki yeni dizi için olan talep hakkında genellikle çok az fikir veren pilot bölümlerde kısıntıya gidiyor.

2011'e gelindiğinde, Horn geriye baktığında gururla hatırlayacağı, benzersiz bir galibiyet serisine imza attı: onun liderliğinde, Warner Bros. tarihte yurtiçi gişe hasılatında tam 11 sene üst üste 1 milyar doları aşan tek stüdyo oldu. Tüm bulgular, kârlılığın da çok ses getiren *Harry Potter* serisi, *The Dark Knight*, *The Hangover* ve devam filmleri, *Happy Feet*, *Million Dollar Baby*, *Ocean's 11* ve iki devam filmi ve *Sherlock Holmes*'un da yardımıyla yukarıya doğru bir ivme kazandığını gösteriyordu. Alan Horn'un piyasa değeri o kadar fazla yükseldi ki, Walt Disney 2012'de zor durumdaki stüdyosuna eski büyüsunü geri getirecek bir yönetici ararken, -Horn'un Warner Bros.'tan emekli olmasından 1 yıl sonra- Horn'u işe aldı ve ona Walt Disney Stüdyoları yönetim kurulu başkanı unvanını verdi. Disney'in icra kurulu başkanı Bob Iger², Horn için şöyle demişti: Muazzam bir sürdürülebilir kreatif ve finansal başarı ortaya koyarak sektörün saygısını kazandı.

Peki ya Zucker? Stratejisi feci şekilde yere çakılınca, 2010'da üst düzey pozisyonunu bırakması istendi. Ama olan olmuştu: NBC, Zucker ve Silver-

man'ın en çok peşinde koştukları kâr marjı dahil tüm kritik ölçümlerde oldukça gerideydi. Zucker döneminde, NBC en çok izlenen televizyon ağı olarak bayrağı taşıdığı birincilikten, dördüncü sıraya, üç rakibi ABC, CBS ve FOX'un arkasına geriledi. Bu, yoğun zamanda 'kaçırılmaması gereken' yayın kuşağıyla nam salmış bir televizyon ağı için asla akla gelmeyecek bir düşüştü. Rakip yöneticilerden biri Zucker için "Kendisi, gelmiş geçmiş en tahrip edici medya yöneticisi konusunda vaka çalışmasıdır," demişti.³ Bu fazlaca iddialı bir açıklama olsa da, Zucker'ın "kâr marjı odaklı yönetim" stratejisinin felaket sonuçlar doğurduğu aşikardır.

Görünen o ki, Warner'ın yaklaşımı, yani tam da NBC'nin kaçındığı o strateji, geleneksel konjunktür kurallarına meydan okumaktadır. Film ya da televizyon endüstrisi patronları neden kendilerini şirketlerinin genel performansının -hatta hayatta kalmasının- her yıl piyasaya sürülecek birkaç tane yüksek bütçeli yapıma bağlı olduğu bir pozisyona soksunlar ve bu yapımlara maliyeti kurtarmayı neredeyse imkansız kılan seviyelerde bütçe harcanmasına izin veriyorlar? Özellikle izleyici taleplerinin değişken ve başarısızlık oranının son derece yüksek olduğu bir sektörde, bu tip dev bütçeli yatırımlardan vazgeçmek ve yerine daha fazla sayıda düşük riskli, daha kısıtlı bütçelerle ortaya konulan işlere odaklanıp "kâr marjı odaklı yönetmek" uzun vadede daha akla uygun olmaz mı?

Tam aksine... Warner Bros., NBC ve pek çok başka eğlence sektörü devi -daha çok acı tecrübelerle- gördü ki, 'hit yapım stratejisi'* işe yarıyor.

Önde gelen televizyon ağları, film stüdyoları, kitap yayıncıları, plak şirketleri, video oyunu yapımcıları ve eğlence sektörünün diğer alanlarında hizmet veren yapım firmaları, tutma potansiyeli yüksek konseptleri elde etmenin, geliştirmenin ve pazarlamanın peşinde koşuyorlar ve diğer yapımlarının orta halli performansını telafi edebilmek için bunlardan gelecek hasılatı güveniyorlar. Bu işletmelerle ilgili on yılı aşkındır sürdürdüğüm araştırmadan edindiğim en temel derslerden biri şu oldu: Kaynakları bir dizi yapım arasında eşit oranda dağıtmak (ki bu, hangi yapımların tutacağını kimsenin öngöremediği bir ortamda en geçerli yöntem gibi görünebilir) ve kârlılığı artırmak için durmadan bütçeleri kırmak yerine, izlenme rekoru kırması muhtemel yapımlarla risk almak ve 'ilk üçe bile giremeyeceği kesin' yapımlara çok daha az harcamak, eğlence endüstrisinde başarılı olmanın en garantili yoludur.

* (E.N.) Kitabı ismini de veren 'Blockbuster strategy' ifadesi kitabın tamamında 'hit yapım stratejisi' olarak kullanılmıştır.

Hit yapım stratejisi elbette ki risksiz değil -en yüksek reklam bütçeleriyle desteklenen dev yapımlar bile zaman zaman pazarda prim yapmakta başarısız olabiliyor, olacaktır da. İnanmıyorsanız 2012 yapımı *John Carter*'ın harika bir film fikri olduğuna ya da aynı yıl televizyon dizisi *Lone Star*'ın ortalığı kasıp kavuracağına inanan insanlara sorun... Günümüzün hassas ekonomik koşullarında ve bir üst düzey yöneticinin her adımının geleneksel haber yayım organları ve blog yazarları tarafından didik didik incelendiği bir dünyada, sağlamcı davranmak gayet tabii öncelikli amaç olabilir. Fakat içerik üreticileri büyük risklerden uzak durmayı mali olarak kaldıramaz çünkü bu uzun vadede başarısız olma ihtimallerini artırır. Eğlence sektörünün en iyi performans gösteren şirketleri az sayıda eserle riske giriyorlar ve bunların yapımına büyük paralar harcayarak, çoğunlukla gösterime girmeden bir süre önce onları yüksek tanıtım bütçeleriyle destekleyerek ("yakında sinemalarda") ve dağıtımlarını mümkün olduğunca yaygınlaştırarak bu seçimlerini başarıya dönüştürüyorlar. Bu, başka sektörlerdeki ürünlerin piyasaya sürülme yöntemlerine hiç benzemese de, işe yarıyor.

* * *

Bu kitapta, hit yapım stratejilerinin daha büyük kazançlar sağladığına dair kanıtlar sunmakla yetinmeyeceğim. Bu stratejilerin *neden* böylesi etkili olduğunu ve eğlence sektöründeki şirketlerin hit yapım oyunu oynamaktan vazgeçip, tıpkı NBC'nin yaptığı gibi, riskten kaçınma stratejilerine odaklandıklarında nelerin ters gidebileceğini de açıklamaya çalışacağım. Harvard İşletme Fakültesi'ndeki profesörlük görevim süresince, medya, spor ve diğer eğlence sektörlerini neredeyse on yıl boyunca inceleme fırsatı buldum. Yıllar içinde, eğlence endüstrisinin neden mevcut halinde olduğu ve nasıl iyileştirilebileceği konusunda bin bir türlü teori duydum. Herkesin birer sanal içerik üreticisi olmasına ve kendi içeriğini dünyayla paylaşmasına fırsat tanıyan dijital teknolojinin gelişinden beri ise, eğlence sektörünün öyle ya da böyle değişeceği spekülasyonları oldukça fazla laştı. Bazılarına göre 'Eski kitle iletişim araçları' devri kapandı.

Bundan sonra stüdyolar pahalı projeler ve gereğinden fazla para ödenen aktörler için risk almaktan vazgeçip, pahalı olmayan fikirlere dayalı, daha 'kaleyi bulan şutlara' oynamayı öğrenecekler. Müzisyenler plak şir-

ketlerinin boyunduruğundan kurtulacaklar. Spor kulüpleri ESPN’den gelecek beğenilere ihtiyaç duymayacak ve hedef kitlelerine direkt olarak internet üzerinden ulaşacaklar. Tüketiciler istediklerini istedikleri zaman tüketme özgürlüğü elde ettiklerinde ise, hit yapımlardan uzaklaşacaklar. Başka deyişle, kültürümüzü yerle bir eden kalitesiz ve ucuz yapımları yeğleyecekler. İçeriğe para ödemek eski moda artık -gelecek bedava. Liste böyle uzayıp gidiyor.

Bu kitabı yazmaktaki amacım, gerçekte kurmacayı ayırmak; yani eğlence sektöründe işlerin gerçekte nasıl yürüdüğünü, eğlence sektörü patronlarının aldıkları kararları neye göre aldıklarını ve bu kararların piyasada nasıl sonuçlar verdiğini gerçek verilere dayanarak açıklamak. Harvard İşletme Fakültesi’ndeki pozisyonum sayesinde, bu tip kararları düzenli aralıklarla alan yöneticilere -bazen tam da bu kararları alma aşamasındalarken- ulaşmak gibi ender bulunan bir şans elde ettim. Sinema, televizyon, müzik, kitap yayıncılığı, spor ve eğlence sektörünün diğer alanlarındaki şirketler ve insanlarla ilgili çok sayıda vaka incelemesi üzerinde çalıştım, uygulayıcı kişilerle sayısız birebir görüşme ve sohbetler gerçekleştirdim (ve elbette haddinden fazla film galasına, spor etkinliğine ve ünlüleri bir araya getiren diğer organizasyonlara katıldım -tabii bu araştırma yapan herkesin yapmak zorunda olduğu fedakârlıktır). Bu sayfalarda, sektördeki gözlemlerime ve yaptığım geniş çaptaki akademik çalışmalara dayanarak, medya yöneticilerinin attıkları adımların arkasındaki temel sebepleri ve uyguladıkları stratejilerin ne gibi sonuçlar verdiğini derinlemesine inceleyeceğim. (Son cümledeki “akademik” kelimesi sizi ürküttüyse merak etmeyin, satış modellerini analiz etmekte kullanılan tüm o havalı ekonometri ve istatistik terimlerden kaçınacağıma ve sadece dikkate değer sonuçlardan bahsedeceğime söz veriyorum.)

Görünen o ki, yöneticilerin riskle başa çıkmak için kullandıkları en iyi yöntemler sinema, televizyon, müzik, kitap yayıncılığı, spor ve eğlence sektörünün diğer alanlarında benzerlik gösteriyor. Sinema ve televizyon endüstrilerinde gişe rekoru kıran yapımlarla ilgili alınan dersler, eğlence sektörünün diğer alanları için de geçerli. Örneğin, ortaya koyacağım gibi, Warner Bros.’un seri galibiyetinin altında yatan dinamikler, Grand Central Yayınevi’nin, başkalarının saldırganca verilen yüksek teklifler karşısında elemek zorunda kaldıkları, yayınevine yatırım bütçesinin yalnızca biraz fazlasını kazandıracağı belli olan, tüylü bir yaratığın hikâyesini an-

latan taslağı neden ciddi şekilde değerlendirdiğini de açıklıyor. Ya da, Marvel Entertainment'ın Örümcek Adam (Spider-Man), Yenilmezler (The Avengers) ve diğer süper kahramanlarının nasıl Hollywood patronlarının emniyet kemerine dönüşüp şirkete milyarlarca dolar kazandırdıklarını da. Aynı dersler, Lady Gaga olarak bilinen Stefani Germanotta'nın toplumun zihnine kazınma ve sadece birkaç yılda gezegenin en ünlü kişilerinden biri haline gelme hikâyesi için de geçerli, New York menşeli küçük bir plak şirketinin çok satan Maroon 5 grubunu lanse etme hikâyesi için de. Tüm bu vaka incelemelerinden, en yüksek düzeyde hasılat ve kârlılık elde etmek isteyen işletmelerin, eğlence sektörü ürünlerinin üretim ve pazarlamasında izleyebilecekleri en iyi yola dair genel bir tablo ortaya çıkıyor. Bazı vaka incelemeleri birkaç yıl öncesine dayansa da, altlarında yatan meseleler bugün de aynen geçerli.

Gösteri dünyasında çalışan herkesin bu dersleri dikkate alması gerekiyor -elbette ki isterlerse Zucker yönetimindeki NBC'nin yaptığı gibi, başlarına gelecekleri göze alıp bunları yok da sayabilirler.

Eğlence dünyasının sıkı takipçileri de, geleceğin yapımlarına yön verecek olan bu derslerden kıymetli çıkarımlar yapabilirler. Bazıları, köklü yapım şirketlerinin hit yapımlar üretme yaklaşımından hoşlanmayan ve bu şirketlerin daha niş yapımlar sunmasını ve daha az tanınmış yeteneklere şans vermesini bekleyen belli bir kitle için moral bozucu olabilir. Fakat bu kitabın amacı 'iyi' ve 'kötü' yapımları ortaya çıkaran sebepler hakkında yargıda bulunmak veya kreatif kararlarını sorgulamak değil; ne de olsa zevkler ve renkler tartışılmaz. Buradaki odak noktası, eğlence pazarında işlerin neden mevcuttaki haliyle yürütüldüğünü ve hangi stratejilerin başarılı ve uzun soluklu -başka deyişle, çok sayıda insanın keyif aldığı ürünler sunabilen- şirketler inşa etmeye yardımcı olduğunu ortaya koymak.

* * *

Zucker ve Silverman NBC'den gideli çok oldu, fakat şirket hâlâ toparlanmaya çalışıyor. Yaklaşımını da önemli ölçüde değiştirdi. Zucker'ın ayrılmasından sonra, NBC televizyon ağının yeni yönetim kurulu başkanı Jeff Gaspin 'kâr marjı odaklı yönetim' stratejisinin doğru bir yol olduğunu kabul ederek ajanslara, yapımcılara ve televizyon sektöründeki diğer yetkililere şirketin izlenme rekoru kıracak yeni bir yapımla geri dönece-

ğinin sözünü verdi. Gaspin'in belirttiği üzere, "ölmek var, dönmek yok" felsefesinin izindeki NBC'nin bundan sonraki amacı izleyicinin karşısına olabilecek en iyi programlarla çıkmaktı. Şirket bunun için kesenin ağzını açtı. 2010 televizyon sezonu için, neredeyse hiç duyulmamış on üç adet yeni dizinin siparişini verdi. Bunlar arasında J.J. Abrams, Jerry Bruckheimer ve David E. Kelley gibi birinci sınıf yapımcılardan yüksek bütçeli diziler de vardı. Söylentilere göre şirket yalnızca o sezondaki geliştirme maliyetleri için 150 milyon dolar harcadı ve izleyicisini geri kazanabilmek için pazarlama bütçesini önemli ölçüde artırdı. Bir sonraki sezonda bahsi daha da yükseltti. FOX'un izlenme rekoru kıran yapımı *American Idol*'ı feyz alarak, yetenek yarışması *The Voice*'a, bölüm başına 2 milyon dolar-dan fazla harcadığı büyük bir yatırım yaptı ve kendi hit yapımını bulmuş oldu. 2012'deki Super Bowl'un hemen arkasından yayınlanma şansı yakalayan *The Voice*, Şubat 2012'de Amerika'nın en çok izlenen televizyon programı unvanını *American Idol*'un elinden aldı ve NBC'nin Rockefeller Center'daki⁴ merkezinde yöneticilerin "binaya dalga dalga yayılan elektrik" dolayısıyla koltuklarının kabarmasını sağladı. Şirketin eski görkemli günlerine dönmesine bir tek hit program yeterli olamaz elbette, fakat görünen o ki NBC'nin yeni yöneticileri kendilerini oraya götürecek yöntemler hakkında artık daha net bir fikre sahipler.

Warner Bros., NBC ve eğlence sektöründeki pek çok diğer şirkette, izlenme rekoru kırdırarak stratejiler, genellikle en iyi yeteneklere yapılan büyük yatırımlarla el ele gider. Film stüdyoları Johnny Depp, Jennifer Lawrence, Will Smith, Kristen Stewart veya Robert Downey Jr. gibi süperstarları, bu yıldızların hayranlarını yapımlarının izleyicisi haline getirebilmek ümidiyle, cömertçe ücretlendirirler. Aynı şey, en başarılı dizilerde başrol oyuncularına bölüm başına altı haneli ücretler ödeyen televizyon ağları için de geçerlidir. Örneğin *The Voice*, piyasaya dört as ile çıktı: Jüri üyeleri Christina Aguilera, CeeLo Green, Maroon 5'dan Adam Levine ve Blake Shelton'du. Tümü müzik dünyasının tanınmış yıldızlarıydı ve oldukça yüklü ücretler aldılar.

Yıldız yeteneklere odaklanma durumu bugün eğlence sektörünün tüm sahalarına virüs gibi yayılmış durumda. Horn'un ses getiren filmler yapma stratejisini yürürlüğe koymasından bir yıl sonra, Hollywood'un önde gelen stüdyolarının yolundan gittiğini açıkça itiraf eden İspanyol bir iş adamı, futbol dünyasının birinci sınıf yeteneklerine yaptığı yatırımlarda

çıtayı tek başına yükseltti. Real Madrid'in başkanı Florentino Pérez, dünyaca ünlü kulübüne eğlence sektöründeki düşünce yapısını getirerek, "Galácticos" adını verdiği stratejisini uygulamaya başladı. "Galácticos" ismi, kulübe almayı istediği oyuncuların yıldız olma gücünü simgeliyordu. Galaktika akımının zirvesinde, spor dünyasının en büyük ikonlarından İngiliz David Beckham, dünyanın her tarafından gelen yıldız oyuncularla dolu bir takıma katıldı. Bu elbette ki her pazarlamacının hayali, fakat çok pahalı bir hayal. Peki, yıldız yeteneklere ödenen yüksek bütçeler karşılığını veriyor mu?

Kreatif yeteneklere ve stüdyo patronlarının, futbol kulübü başkanlarının ve diğer eğlence sektörü yöneticilerinin bu konulardaki karar alma yöntemlerine yakından bakıldığında, yıldız yeteneklere çok para ödenmesinin arkasında makul sebepleri olduğu ortaya çıkıyor (aslında bu sebeplerden bazıları o kadar da makul olmayabilir). Yıldız yeteneklere oynamak önemli pazarlama avantajları sağlıyor, izleyiciyi ve sponsorları çekiyor. Fakat en üst düzeydeki birkaç yıldız için yapılan rekabet o kadar yoğun ki, eğlence sektörü kuruluşlarının üzerindeki baskı giderek artıyor: aslında en çok peşinden koşulan yetenekler için rekabet etmeye bütçeleri zar zor yetiyor, fakat aynı zamanda onların peşinden koşmamayı göze alacak kadar zengin de değiller. Yıldızlar ve eğlence kuruluşları arasındaki çekişme, her iki tarafın da hit yapımlardan elde edilen hasılat ve kârın büyük kısmını elde etmek için rekabet içinde olması, günümüz eğlence ekonomisinin en ilginç yönlerinden biridir -bunun aynı zamanda geleceğin eğlence sektörü üzerinde çok önemli sonuçları olacaktır.

Her çekişmede olduğu gibi, zafere kimin ulaşacağı konusunda isabetli tahminler yapabilmek için, her iki tarafın da güçlü ve zayıf yönleriyle stratejilerini derinlemesine anlamak gerekir. Elinizdeki kitabın temel amaçlarından biri de bu tür içgörüler sağlamak. Bu sebeple, önde gelen Hollywood stüdyoları ve Real Madrid gibi yıldız yetenek odaklı işletmelerin iş modellerine yakından bakıyorum. Aynı zamanda, farklı bir yaklaşım benimseyerek gelecek vaat eden yetenekleri yıldıza dönüştürmekte uzmanlaşan şirketleri de dikkatlice inceliyorum. Örneğin, Arjantinli futbol kulübü Boca Juniors da Real Madrid'in ezeli rakibi FC Barcelona da dünyanın en yetenekli futbolcularından bazılarını yetiştirmiş olmalarıyla ünlü. Benzer şekilde, NBC'de yayınlanan ve televizyon dünyasının en uzun soluklu yapımlarından biri olan *Saturday Night Live*, Eddie Murphy'den

Adam Sandler’a, Jimmy Fallon’dan Tina Fey’e kadar pek çok birinci sınıf komedyen için sıçrama tahtası olmuştur. Şu temel önerme çok açıktır: Eğlence kuruluşları, kreatif yeteneklerle süregelen iş ilişkilerinde avantajı ele geçirmek için her yolu deniyorlar.

Bu çabalar karşı tarafın etkilerinden bağımsız değil elbette; süperstarlar ve onların akıl hocaları ellerindeki gücü yönetme konusunda her geçen gün akıllanıyorlar. Eğlence kuruluşlarının kendilerine verdiği büyük önemin farkına varan yetenekli aktörler, müzisyenler, sporcular ve diğer icracılar daha önce görülmemiş fiyatlar için zorluyorlar. Bu da, dolayısıyla, stüdyoların, plak şirketlerinin, spor kulüplerinin ve diğer içerik üreticilerinin iş modelleri üzerinde baskı oluşturuyor. Her iki taraf da, en kârlı anlaşmalar için gösterdikleri mücadelelerde eskisinden çok daha yenilikçi.

İşler bu noktaya varınca, 2006 yılında, saygın MGM stüdyoları Tom Cruise’a bir filmde rol alması yerine film *stüdyosuna* ortak olmasını, daha net bir ifadeyle, MGM’nin United Artists şirketinden hisse vermeyi teklif ederek dudak uçuklatan bir hamle yaptı. Üstelik o dönemde Tom Cruise henüz tam anlamıyla yıldız aktör statüsünde değildi. Yine, Rus tenisçi Maria Sharapova bir dizi ünlü markayla kârlı anlaşmalar yaparak dünyanın en çok kazanan kadın sporcusu mertebesine yükseldi (bu arada bir grup yıldız erkek sporcuyu da geride bıraktı). Bir başka örnek de basketbol yıldızı LeBron James. James, spor endüstrisindekilerin çoğunu şaşırtarak (Miami Heat’e geçişini “yeteneklerimi artık güneye götürüyorum” şeklinde açıkladığı, o çok tartışılan kararından bile önce) tüm ticari girişimlerini ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek için kendi şirketini kurdu ve böylece spor pazarlamasına oldukça yenilikçi bir yaklaşım getirdi.

Yaptığım araştırma gösteriyor ki, tüm bu gelişmelerin altında yatan bir mantık var; o da ancak yetenek pazarının niteliklerini olduğu kadar, bir yeteneğin kariyerinin farklı aşamalarında risk almaya ne kadar istekli olup olmadığını da yakından incelemekle anlaşılabilir. Bu, eğlence sektöründe çalışan herkesin çok yakından bilmesi gereken bir mantık, çünkü kuruluşların yetenekleri en iyi şekilde nasıl bulacağı, yöneteceği ve ödüllendireceği hususlarında -her ne kadar verilen her karar umulan sonucu vermemiş olsa da- bir öğreti niteliğinde. Aynı zamanda, gelecek vaat eden ve kariyerinde en doğru yaklaşımı keşfetmek isteyen her müzisyen, oyuncu, yazar ve sporcu için de önemli ipuçları içeriyor. Süperstarlar ve daha az tanınmış yetenekler için de, benzer şekilde, kritik fırsatları fark

edip onları en doğru zamanda kovalamayı öğrenmeleri açısından önem arz ediyor, çünkü kretif kişilerin çoğunun kariyeri çok kısa ömürlü.

Tüm bunlar günümüzde, YouTube, Twitter ve Facebook dönemine de girilmesiyle birlikte, Alan Horn ve Jeff Zucker'ın ilk stratejilerini belirledikleri ve Lady Gaga'nın sahnelerde ilk kez boy gösterdiği zamanlardan oldukça farklı bir medya ortamında vuku buluyor. Hiç şüphe yok ki bugün eğlence sektöründeki şirketlerin önündeki en büyük soru, dijital teknoloji alanındaki hızlı yükselişin hit yapımlar ve süperstarlar üzerine bahislerini ne şekilde etkileyeceği. Dijital teknolojideki gelişmeler üretim maliyetlerini ciddi anlamda düşürdüğü için, kapsamlı değişimlerin kapıda olduğuna inanmak için sağlam sebepler var. Neticede yeni teknolojiler, içerik üreticilerinin eğlencelik yapımlar ortaya koymasını kolaylaştırıp ucuzlatıyor; bir sinema filminin fiziki kopyalarıyla tüm dünyadaki sinema salonlarına dağıtılması yerine internette gösterildiğini ve bunun getireceği tasarrufu düşünün. Aynı zamanda, sofistike tavsiye motorları gibi yeni teknolojiler tüketicilerin aradıkları ürünleri bulup satın almasını zor bir iş olmaktan çıkarıyor. Bütün bu etkiler, özellikle filmlerin, televizyon dizilerinin, kitapların ve müziğin tamamıyla dijitalleşebildiği ve böylece bunların yeniden üretim ve dağıtım maliyetlerinin sert bir şekilde yere çakıldığı eğlence sektöründe çok belirgin.

Sektörün içinden bazıları, dijital teknolojinin liste başı kavramını -ve dolayısıyla hit yapım stratejilerinin etkinliğini sona erdireceğini iddia ediyor. Çevrimiçi dağıtım kanallarının yükselişi, eğlence sektörünün "eski" kurallarının çok yakın zamanda geçerliliğini yitireceğine dair bir işaret mi? İçerik üretim ve dağıtımını demokratikleştiren YouTube gibi sitelerin popülerliğine bakarak bu sorunun tek cevabının 'evet' olduğu sonucuna varılabilir. Ama daha detaylı bir inceleme, gerçeğin bu kadar basit olmadığını ortaya sermektedir. Aslına bakılırsa, satın alıcıların internet sayesinde milyonlarca markaya kolayca ulaşabildiği günümüz pazarında, hit yapım stratejisinin temel ilkeleri her zamankinden daha geçerli olabilir. Kitabın ikinci yarısında detaylı değineceğim üzere, bu stratejinin bitmeyen cazibesini açıklayabilen, tüketici davranışına dair bazı temel kurallar-başka deyişle, eğlence endüstrisiyle ilgisi olan herkesin bilmesi gereken kurallar- var. Hit yapım stratejisinin eğlence sektörü kuruluşlarının başarısı için hâlâ önemli olduğunu, çevrimiçi kanalların ortaya koyduğu veriler açıkça kanıtlamaktadır.

Dijital teknolojinin eğlence ürünleri pazarını nasıl dönüştürdüğüne dair yeterli bilgiye sahip biri, YouTube'un muazzam popülaritesini neden kazançlı ve sürdürülebilir bir işe dönüştürme çabasına giriştiğini kolayca anlayabilir ve ana şirket Google'ın YouTube Orijinal Kanallar'ı teşvik etmesinin arkasındaki nedeni kavrayabilir. NBC'nin yüksek kaliteli, profesyonelce yapımlar sunan çevrimiçi platform Hulu'yu fonlaması da, bir yayın kuruluşunun son yıllarda attığı belki de en zekice adım sayılabilir -Zucker bunun için bir miktar övgüyü hak ediyor. (Evet, bu kulağa şaşırtıcı gelebilir, fakat bu siyah-beyaz ya da kahramanlar-kötü adamlar kitaplarından biri değil. Çoğu eğlence sektörü patronu başarıdan ve başarısızlıktan gereği kadar nasibini alıyor, Zucker'ın da onlardan bir farkı yok.) Aynı temel prensipler, New York Metropolitan Operası'nın yenilikçi bir girişimle dijital dağıtım -özellikle tüm dünyadaki salonlarda operaları canlı yayınlama sistemine- geçmesinin opera pazarını nasıl etkileyeceğini anlamamıza da yardımcı oluyor. Şu noktada alınması gereken kritik bir ders var: Liste başı yapımlar popüler kültürle daha fazla -daha az değil- bağlantılı olacak ve hit yapım stratejileri geçerliliğini koruyacak.

Çevrimiçi kanalların ortaya çıkışıyla birlikte gelen ikinci soru ise, bu kanalların içerik üreticilerinin ve dağıtımçıların yerleşik rolünün altını oyup oymayacağı. İngiliz grup Radiohead birkaç yıl önce, herhangi bir plak şirketinin ya da satıcının desteği olmadan, kendi imkanlarıyla çıkardıkları bir albümle büyük sükse yaptı ve sektör takipçilerini diğer grupların da kendi albümlerini kendilerinin yapması gerektiğini söylemeye teşvik etti. Bunun öncesinde, zaman zaman adı duyulmamış bazı müzisyenler YouTube ve sosyal ağlar sayesinde kendilerine geniş hayran kitleleri oluşturdular ve kendi kendinin yayımcısı olan bazı yazarların çevrimiçi paylaştıkları metinleri için yoğun talepler oluştu. Dijital teknolojiler daha da gelişip yaygınlaştıkça, içerik üreticileri eserlerini tüketiciye aracısız, direkt olarak pazarlama fırsatına artık daha fazla mı sahip olacaklar? Eğer böyleyse, eğlence sektöründeki pek çok yerleşik şirketin tedavülünden kalkması çok da uzak bir ihtimal olmayabilir. Ne var ki, benim araştırmama göre, böyle uç bir senaryo olasılık dışı: Çoğu içerik üretici için bu şirketlerin sağladığı faydalar olmadan ayakta kalmak hemen hemen imkansız. Buna rağmen, kendin pişir kendin ye tipi prodüksiyon ve dağıtımın yükselişi, eğlence sektörünün en büyük şirketleri için bile kritik sorunlar ortaya çıkarıyor.

Dijital kanalları kullanarak eserlerini tüketiciyle direkt olarak buluşturan içerik üreticilerinden öğreneceğimiz çok şey var. NBC Universal, News Corp. FOX ve Disney'in ABC'sinin ortak sahibi olduğu Hulu, bu noktada da doğru bir örnek. Öte yandan, spor dünyası belki de çok daha fazla sükse yapacak adımlar attı. Amerikan Ulusal Beyzbol Ligi'nin dijital hamlesi oldukça dikkat çekici: Lig yöneticileri dijital kanalların, bir dolu farklı platform ve işletim sistemi için sundukları ürünleriyle, hayranlarla direkt olarak interaktif iletişim kurulmasına izin veren fırsatlarına kucak açtılar. Ulusal Futbol Ligi dijital medyaya karşı oldukça farklı bir yaklaşım benimsedi, fakat sonuçta stratejisi başarılı oldu ve bu stratejinin eğlence sektörü ürünleri pazarının nereye evrildiğine dair ortaya koyduğu sonuçlar son derece tutarlı. Her üç örnek de -Hulu, MLB (Ulusal Beyzbol Ligi) ve NFL (Ulusal Futbol Ligi)- içerik üreticilerinin yeni dijital dağıtım kanallarını kendi faydalarına kullanabileceğini açıkça gösteriyor. Ve yine üçü de, hit yapımların bu bağlamda sağladığı faydaların altını çiziyor.

Tüm bunlar, teknolojik gelişmelerin eğlence dünyasında işlerin gidişatını nasıl bozduğunu inkar etmek için söylenmiyor elbette. Dijital teknolojinin diğer etkilerini açıklayan çoğaltım ve dağıtım maliyetlerinin düşmesinin teşvik ettiği korsanlık, bu suçun asıl sanığı olarak görülüyor. Ne var ki diğer güçler -örneğin tüketicinin dijital kanallarda fiyatların kaçınılmaz olarak düşeceğine yönelik beklentisi- korsanlıktan daha tehlikeli olabilir. Dijital kanallarda ürünlerin sözümona demetlendirilmesi de (unbundling) eğlence sektörünün başını ağrıttıyor. Örneğin, artık bir albümdeki tüm şarkılar internetten tek tek de satın alınabildiği için, albümün bütünü tek bir parçanın gerisinde kalabiliyor.

Tamamen analog bir dünyada böylesi bir değişim, sırf şarkıların ayrı ayrı ambalajlanma ve dağıtımının yüksek maliyetleri sebebiyle bile düşünülemezdi. Bütün bunlar olurken, büyük internet perakendecilerinin ve ultra düşük kâr marjlı içerik kaynaklarının yükselişi de eğlence sektöründeki şirketlerin mevcut iş modelleri üzerinde inanılmaz bir baskı oluşturdu.

Bu tantanalı değişimlerin sonucu olarak, hit yapım üretme stratejileri hiç şüphesiz evrim geçirecek -ve işin güzel tarafı bazı süperstarlar buna öncülük ediyor. 2010 yılında, reklam ajansı Droga5'in hazırladığı ödüllü kampanyada, hip-hop devi Jay-Z ve menajeri, sanatçının biyografisi *Decoded* için Microsoft ile işbirliği arayışına giriyorlardı. Bundan bir yıl

sonra, yenilikten asla korkmayan Lady Gaga *Born This Way* albümüyle büyük lansman kavramını yeniden tanımladı. Önümüzdeki yıllarda eğlence sektörünün çok daha fazla üyesi onların ayak izlerini takip edecek. Bu ortaya desteksizce atılan bir tahmin değil -hepimizin göreceği üzere, hem dijital teknolojinin hem ezber bozucu etkileri hem de hit yapım bahislerinin verimliliğini açıklayan faktörler göz önüne alındığında, mantıksal bir çıkarım. Dijital bir dünyada hit yapım stratejilerini hayata geçirmek zorlaşabilir, fakat genel kanının aksine bu stratejilerin geçerlilikleri artacaktır. Eğlence ekonomisinde hit yapım ürünlerin geleceği son derece parlaktır.

Ayrıca, aslına bakılırsa, hit yapım stratejileri, eğlence dünyasından ödünç alınan diğer pazarlama uygulamaları ile birlikte, giderek artan şekilde ekonominin diğer alanlarına da hakim hale gelebilir. Gelecekte bizi bekleyenler hakkındaki yol haritasını toparlamak amacıyla, kitabı yıllar süren araştırmalarım boyunca karşıma çıkan kayda değer örneklerle dikkat çekerek bitireceğim. Bu kısımda odak noktam gece hayatı olacak: sektörün en başarılı iki menajeri, bunu tamamıyla şişe satmayı (kulübün kritik noktalarında oturan 'masa müşterilerine' pahalı alkol satmak) hedefleyen bir iş olmaktan çıkarıp süperstar DJ'leri ön plana çıkaran ve yoğun şekilde pazarlanan etkinliklere bilet satılan bir işe dönüştürmek suretiyle bir devrime imza atıyorlar. Bunun yanı sıra, Apple'ın tüketici elektroniği segmentindeki büyük bahislerinden, süperstar meleklerle süslenmiş defileleriyle Victoria's Secret'a, trençkotu dijital dünyaya taşımadaki başarısıyla Burberry's'e farklı örneklerle de değineceğim. Hepsinin ortaya koyacağı gibi, hit yapımlarla ilgili öğrenilecek dersler sadece eğlence endüstrisini değil, genel anlamda iş dünyasını da kapsayacak nitelikte.

Birinci Bölüm: Hit Yapımlara Bahis Oynamak

Haziran 2012’de, Walt Disney Pictures’ın yönetim kurulu başkanlığına getirildiği haberinin Hollywood sakinleri arasında yayılmasından iki hafta kadar önce, Alan Horn Walt Disney stüdyolarına gitmişti. 69 yaşındaki popüler yönetici -öyle ki, aktör Steve Carell, Horn’un Warner Bros’a veda partisinde “neredeyse daima kibar biri olmaya çalışıyorum fakat Alan Horn’un yanında budalanın teki gibi görünüyorum” demişti- “dünyadaki en ikonik ve sevilen eğlence şirketlerinden biri” olarak tanımladığı Disney’e dahil olmaktan heyecan duyuyordu. Aynı zamanda görevinin çok zor olduğunun da farkındaydı. Disney Pictures son yıllarda moral bozucu hasılat raporları yayımlamıştı ve geçmiş performansları arasında yılın en büyük fiyaskosu *John Carter* da vardı. Bu film yaklaşık 250 milyon dolara mal olmuş ve şirketi neredeyse aynı miktarda zarara uğratmıştı.¹ Horn yeni görevinde hem Disney’in hem de şirketin alt birimleri Pixar Animasyon ile Marvel’in canlı çekim ve animasyon filmlerinin üretim, dağıtım ve pazarlamasından sorumlu olacaktı. Şimdi, Warner’da öncülük ettiği ‘ses getiren yüksek bütçeli film’ stratejisinin yeni işvereni için de doğru bir yaklaşım olup olmayacağına karar verme zamanıydı.²

Horn, kariyerinin başında yapımcı Norman Lear’la çalıştıktan ve Castle Rock Entertainment (kendisinin kurucu ortaklarından olduğu, hit televizyon dizisi *Seinfeld* ile *A Few Good Men*, *The Shawshank Redemption* ve *When Harry Met Sally* gibi hitleri çıkaran yapım şirketi) bünyesinde yaklaşık on yıl geçirdikten sonra Warner’a geçti ve riske karşı farklı bir tutum benimsedi. “Diğer stüdyolar büyük adımlar atıyorlardı, fakat kimse bunu tutarlı şekilde yapmıyordu” demişti bana. “Aslında bunu tutarlı hale ge-

tirmekten korkuyorlardı. Çünkü sinema biletlerinin fiyatı sabitti ve yüksek maliyetlere girmek gözlerine büyük bir risk gibi görünüyordu.”

Bir “uzlaştırmacı”³ olarak tanınan Horn, Warner’daki iş arkadaşlarını ses getiren büyük bütçeli film stratejisine ikna edebilmek için her yolu denedi. Horn’un bu türdeki ilk filmi 2000 tarihli *The Perfect Storm*’du. “George Clooney o zamanlar büyük bir yıldız değildi. Mark Wahlberg de. Ama hikâyeyi sevmiştim,” diye bahsediyordu Horn. “İzleyicilere olabilecek en iyi görsel deneyimi yaşatmanın peşindeydik ve reklam kampanyamızda bunu ön plana çıkarmak için çok para harcadık. Frágmanın kesilmiş ilk hallerinden birini görüp ‘Hani fırtına?’ diye sorduğumu hatırlıyorum. Coşmuş dalgaların arasında tekneyi görmek istiyordum. Bize yarım milyon dolara mal oldu ama bir haftada hallettiler. Herkesin bunun bomba gibi bir film olacağını bilmesini istiyorduk. Dolayısıyla o sahneye ihtiyacımız vardı.”

Birkaç sene içinde, ses getiren yüksek bütçeli film stratejisi hakimiyetini ilan etti. Warner artık yılda dört beş tane bu tarz filmlerden yapıyordu. Horn ‘dört kitleli’ adını verdiği filmlere odaklanmıştı. Bunlar hem genç ve yaşlı, hem de kadın ve erkek sinema izleyicisine aynı anda hitap eden filmlerdi. Stüdyonun 2008 yılındaki seçkisinde *The Dark Knight*, *Get Smart*, *Speed Racer* ve vizyona girme tarihi 2009’a alınmadan önce *Harry Potter and the Half-Blood Prince* vardı. Horn’un görevdeki son yılı olan 2010’da, *Inception*, *Clash of the Titans*, ve *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 1* ses getiren yüksek bütçeli yapımlardan bazılarıydı. Her ses getiren yüksek bütçeli film için ortalamanın üzerinde bir tanıtım bütçesi ayrılıyor ve bu filmlerin vizyona girme zamanları yıllar öncesinden planlanıyordu. Horn, “bu dev bütçeli filmlerimizin potansiyel avantajları o kadar büyük ki, riske degeceğini düşündük,” şeklinde bir açıklama yapmıştı.

Sonuçlar stratejisinin bilgeliğini ortaya koyar nitelikteydi: Horn’un on iki yıllık yöneticiliği süresince, altı önemli Hollywood stüdyosunun en büyüğü olan Warner Bros. Pictures, tarihte peşpeşe on yıl boyunca bir milyar dolardan fazla gişe hasılatı yapan tek yapım şirketi oldu. 2010 yılına gelindiğinde stüdyo dünya çapında 4,8 milyar dolar gişe hasılatı -bu, yakaladığı gelmiş geçmiş en büyük balıktı- ile film sektörünün pazar lideriydi. Tarihin yayım hakları alınmış en başarılı sinema uyarlaması olan yedi serilik *Harry Potter*, tüm dünyada toplam 6 milyar dolarlık gişe hasılatı

yaptı.⁴ Warner Bros.'un aynı dönemde piyasaya sunduğu kazançlı filmler arasında 300, *The Dark Knight*, *The Departed*, *Gran Torino*, *The Hangover* ve devam filmleri, *I Am Legend*, *Million Dollar Baby*, *Ocean's 11*, 12 ve 13 ile *Sherlock Holmes* da vardı.

Ne var ki Horn'un stratejisi hâlâ tartışmalıydı, çünkü çok riskli bulunuyordu. Bir *Wall Street Journal* muhabiri, "canavar projeleri kazanç merkezlerine dönüştürmek kolay ve sonucu kesin bir iş değil" diye yazmış ve üzerinde büyük ölçüde hemfikir olunan bir hassasiyeti dile getirmişti.⁵ "Yakında bu büyük bahislerden biri duvara öyle sert toslayacak ki, stüdyolardan biri telafisi imkansız miktarda maddi zararla sarsılacak." *John Carter* bunun tipik bir örneği idi. Ses getiren yüksek bütçeli filmlere muhalif olanlar, "stüdyo batıran film" olarak bilinen kovboy filmi *Heaven's Gate*'e de dikkat çekmeyi seviyorlardı. Aylarca ertelenen ve fazla maliyet problemi yaşayan 1980 tarihli film, daha önce eşi benzeri görülmemiş biçimde 40 milyon dolara mal oldu fakat sonuçta basın ve halk tarafından yerin dibine batırıldı (hatırı sayılır eleştirmenlerden biri bu film için "tam bir felaket" demişti). United Artists yalnızca 3 milyon dolar değerinde bilet satabilmişti; bu büyük gişe başarısızlığının direkt sonucu olarak da stüdyo battı ve MGM'ye satıldı.⁶

Horn yaklaşımının dezavantajlarının farkındaydı: "Ses getiren yüksek bütçeli filmlerin sorunu şu: Batarsak tam batırız." Ve Warner Bros.'taki uzun görev süresi boyunca başarılarının yanında, başarısızlıklardan da payını aldı. "Verimli diyebileceğimiz bir yılda, bahislerimizin ancak yarısını tutturuyorduk," demişti. "Yaptığımız filmlerin yarısı başarılıysa mutlu oluyorduk."⁷ Film yapımı sürecine dahil olan sayısız değişken, giriştiği canlı çekim film projelerine rahat yüzü göstermiyordu. "Jo Rowling, *Harry Potter*'ı satmaya çalışırken bazı yayınevleri tarafından reddedildi. Üstelik yayınevleri kitabı piyasaya sürüleceği asıl mecrada okuyorlardı! Film yapmak başlı başına absürt bir şey. Bizler bir senaryoyu okuyup onun belli bir yönetmenin elinde, belli bir sinematografiyle ve belli oyuncularla neye dönüşeceğini tahayyül etmek zorundayız. Mesela, 'Channing Tatum'la şuna benzer, ama Matt Damon'ı oynatırsak şuna benzer,' gibi. Bu o kadar içgüdüsel düzeyde bir karar ki, bir stüdyoyu yıllar yılı başarılı kılacak kriterleri belirlemek imkansız."⁸

Şimdi ise, Disney'e gelişiyle birlikte, herkes Horn'dan tam da bunu yapmasını bekliyordu: Yıllar yılı sürecek bir başarı elde etmesini. Dis-

ney'in *John Carter* bozgunundan sonra büyük risklere karşı iştahını kaybetmesi bir şeyi değiştirmiyordu; aksine, Horn Warner'la ve oluşturduğu stratejiyle başabaş rekabet etmesi gerektiğini biliyordu. "Diğer Hollywood stüdyoları da ses getiren yüksek bütçeli yapımlar stratejisini benimsedi," demişti. "Dolayısıyla son yıllarda en iyi fikirler, en iyi kreatif yetenekler ve en doğru gösterim zamanı konusundaki rekabet arttı. Filmlerimizi piyasaya sürdüğümüz hafta sonlarında başka yüksek bütçeli filmlerle boy ölçüşmek durumunda kalacağız." Horn, Miki Fare'nin evine sihri geri getirebilecek miydi?

* * *

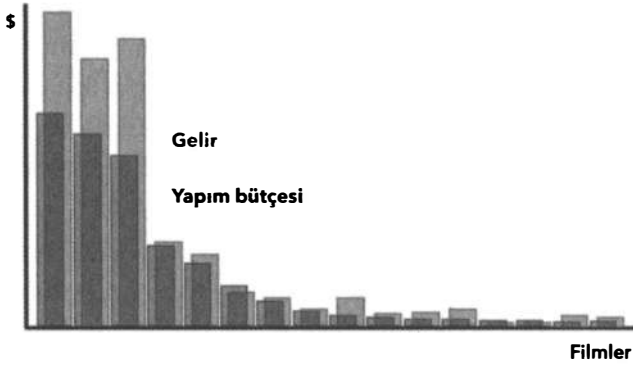
Ses getiren yüksek bütçeli film stratejisi –ya da daha önce adlandırdığım üzere, 'hit yapım stratejisi'– gerçekten eğlence üretmek ve pazarlamak için en iyi strateji mi? Warner Bros. gibi dev stüdyolar ve eğlence endüstrisindeki diğer büyük ölçekli içerik üreticiler için cevap kesinlikle 'evet.' Aslına bakılırsa, Warner Bros.'un izlediği strateji bugün yalnızca film stüdyoları arasında değil, yayınevleri, televizyon yapım şirketleri, plak şirketleri, video oyunu yapımcıları ve medya ve eğlence endüstrisinin diğer alanlarındaki yapımcılar arasında da benimsenen, yaygın bir yaklaşım. Böylesine riskli görülen bir yaklaşımın günümüzün rekabetçi pazarında bile kabul görmesinin sebeplerini irdelemeden önce, gelin Horn'un Warner Bros.'taki stratejisine ve bu stratejiyle ilişkilendirilen geri dönüşlere daha yakından bakalım.

Hit yapım stratejisini benimseyen bir stüdyo, kaynaklarını portfolyosundaki yapımlara eşit şekilde dağıtmak yerine, prodüksiyon ve pazarlama bütçesinin orantısızca büyük bir kısmını, hasılatın ve kârın aslan payını getireceğini umduğu küçük bir grup yapıma harcar. Bu yaklaşım aşağıdaki tabloda resmedilmektedir. Hatırı sayılır büyüklükteki belirsizliğin ortasında bile, hit olma ihtimali olan yapımlara büyük bahisler oynanır.

İşte bu 'hit yapım stratejisidir': kalabalık bir izleyici kitlesini hedefleyen yüksek bütçeli yapımlar. Film yapım sürecinin doğası -senaryonun haklarının alınmasından en nihayetinde filmin piyasaya sürülmesine uzanan süreç rahatlıkla dört sene sürebilir- göz önüne alındığında, stüdyonun yarışı önde götürmesi en muhtemel adaylarla ilgili seçimini yolun çok başlarında yapması gerekir. Tüketicinin değişken zevki ve genellikle yüz-

lerce kişinin dahil olduğu yapım sürecinin karmaşıklığı karşısında, bu hiç de kolay bir iş değildir. Fakat stüdyo, ödülün riske değeceğine inanır.

Hit Filmlere Yapılan Yatırımların ve Elde Edilen Sonuçların Tipik Örüntüsü



Warner Bros.'un stratejisini örnek üzerinden incelemek için 2010 yılına bakalım. Stüdyo o yıl piyasaya sürdüğü 22 filmin yapımı için yaklaşık 1,5 milyar dolar, reklamı ve ülke çapındaki diğer tanıtım faaliyetleri için de 700 milyon dolardan fazla harcadı. 2010 yapım bütçesinin üçte biri en büyük üç yapıma ayrıldı - 250 milyon dolar *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 1*, 175 milyon dolar *Inception* ve 125 milyon dolar da *Clash of the Titans* için. Stüdyonun dördüncü en büyük yatırımı olan *Sex and the City* devam filmi için de ayrıca 100 milyon dolar harcadı.⁹ Bu kadar büyük bahislerde genellikle yalnızca yıldız oyunculara değil, iddialı görsel efektlere de -örneğin görkemli sekanslar, panoramik çekimler, büyük ölçekli setler, birden fazla mekan ve son teknoloji dublörler- yer verilir. Tüm bunlar yapım maliyetini yükseltir. Eğer film başarılı bir kitap ya da karaktere dayanıyorsa (*Harry Potter* gibi iddialı yapımlarda çoğunlukla olduğu üzere) telif haklarını satın almak da ayrıca maliyetli olabilir.

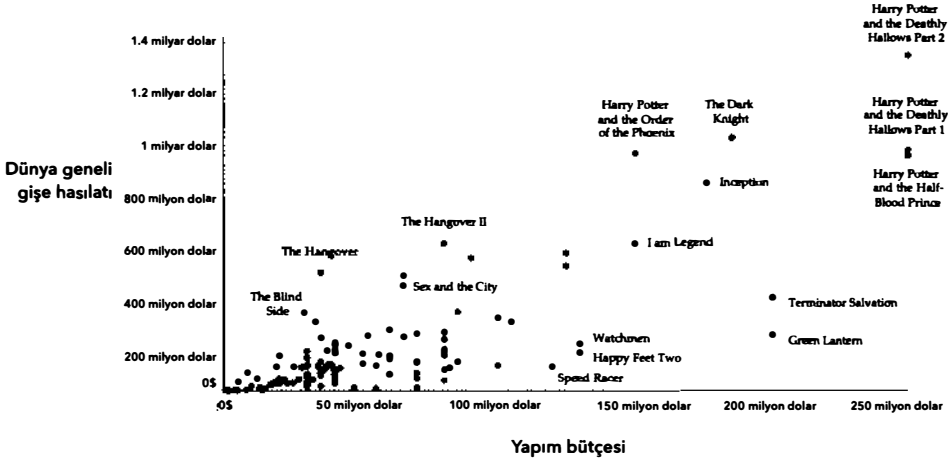
Warner yöneticilerinden biri stüdyonun stratejisi hakkında şöyle demişti: "Warner Bros.'ta her yıl, 1 milyar dolarlık hasılat yapmasını hedeflediğimiz dört beş tane film yapmaya yönelik bilinçli bir karar aldık."¹⁰ Horn bunu şöyle açıklıyordu: "Yapım kaynaklarınızın büyük bir kısmını az sayıdaki bu filmlere tahsis ederseniz, diğer filmlerinizi için bir bedel ödemeniz gerekir. 90 milyon dolarlık film yerine 60 milyon dolarlık bir tane yaparsınız. Böylece durumu dengelemiş olursunuz." Konuştuğum

bir kanal yöneticisi de aynı noktaya parmak bastı. "İnsanlar, stüdyoların ve yapım ağlarının tüm çocuklarını eşit şekilde sevdiği şeklinde yanlış bir izlenime sahipler. Gerçek şu ki, sınırlı miktarda yapım ve pazarlama bütçesi nedeniyle önceliklendirme yapmaya mecburlar."

Alan Horn yönetimindeki Warner Bros.'ta, en yüksek bütçeli filmlerin en fazla hasılatı yapacağına -dolayısıyla en büyük kazancı getireceğine- inanılıyordu. Stüdyonun 2010'da elde ettiği sonuçlar bu beklentiyi karşılar nitelikteydi. Üç favori yapım için toplam prodüksiyon bütçesinin yalnızca üçte biri harcanmasına rağmen, yurtiçi gişe hasılatının yüzde 40'tan fazlası, dünya genelindeki hasılatın da yüzde 50'si bunlardan gelmişti.¹¹ Prodüksiyon harcamalarıyla gişe hasılatı arasındaki farkı hesaplayacak olursak, yıllık toplam farkın yüzde 60'ının stüdyonun üç büyük yatırımından ve yaklaşık yüzde 70'inin de dört favori yapımdan sağlandığı açıkça görülmektedir. Madalyonun diğer tarafında ise, 2010'da piyasaya sürülen dört en düşük bütçeli filmin -*Flipped*, *Lottery Ticket*, *The Losers* ve *Splice*- toplam prodüksiyon bütçesinin yüzde 6'sından az bir maliyetle çekildiğini fakat yurtiçinde yüzde 4, yurtdışında yüzde 1 gişe hasılatı yaptıkları, yani toplam harcama-hasılat farkına hiçbir fayda sağlamadıkları gerçeği vardır.¹² Bu sermaye fazlasının tümü kâr değildir elbette -örnek vermek gerekirse, Warner Bros. gibi stüdyolar hasılatlarının yarısına yakını filmlerini gösteren salonlarla paylaşıyorlar. Yine de manzara çok açık: Warner'ın en büyük yatırımları 2010 yılında en kazançlı geri dönüşleri getirdiler.

Buraya kadar her şey yolunda. Acaba 2010, resmi ciddi anlamda değiştirebilecek bir iki fiyaskonun tesadüfen yaşanmadığı, şanslı bir yıl mıydı? Warner Bros. hit yapım bahisleriyle gereğinden fazla mı risk alıyordu? Warner'ın filmlerinin performansına daha uzun vadeli bir zaman çizelgesinden bakıldığında durum böyle görünmüyor. Hatta 2010 sonuçları daha genel bir fenomeni yansıtıyor. Warner'ın 2007-2011 yılları arasında, Horn yönetiminin son beş yılında oynadığı büyük bahislerin geri dönüşlerini gösteren aşağıdaki tabloya bir göz atın. Bu dönemde Horn "belkemiği stratejisini" tüm gücüyle uyguluyor, prodüksiyon giderlerine 6,5 milyar dolar harcıyordu. Fakat rakip stüdyolar da boş durmuyor, aynı stratejinin izinde kendi hit yapımlarını öne çıkararak Horn'a meydan okuyorlardı.

Warner'ın 2007-2011 Yılları Arasındaki Büyük Bahisleri



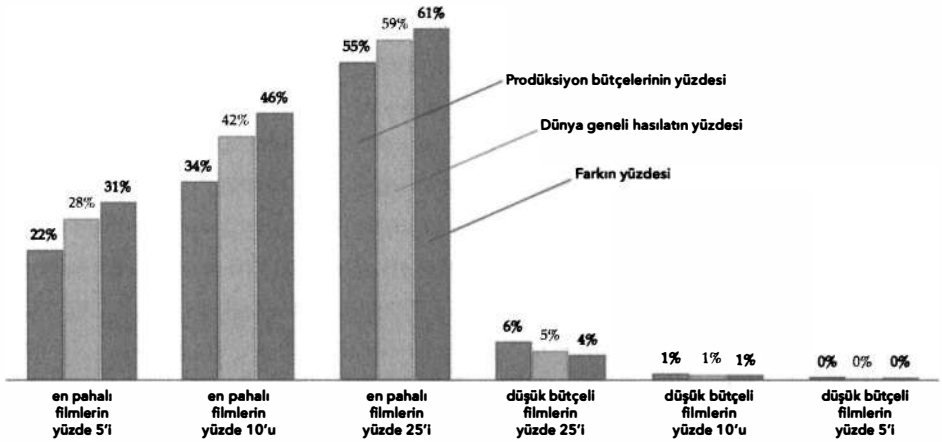
Tablo, Warner'ın 2007-2011 yılları arasında piyasaya sürdüğü 119 filmi, prodüksiyon bütçeleri ve dünya genelindeki gişe hasılatıyla göstermektedir (araştırma şirketi Rentrak veril-eriyle). Örneğin, *The Hangover* 35 milyon dolara mal olmuş ve yaklaşık 470 milyon dolarlık bilet satışı elde etmişti (bunun 190 milyon doları yabancı pazarlardan gelmişti).¹³

İlk bakışta, tablodaki veri göstergeleri rastgele serpiştirilmiş gibi gelebilir. Verinin dağınıklığı, sinema filmlerine olan talebin görece yüksek orandaki öngörülemezliğini yansıtmaktadır. Warner, aralarında *Harry Potter* ve *Batman* filmi *The Dark Knight*'in da olduğu birkaç iyi bilinen eserin imtiyaz hakları için geniş çaplı yatırım yaptı. Bunların birçoğu başarılı olmasına rağmen, diğerleri gişede tökezlediler -özellikle 120 milyon dolarlık *Speed Racer* tam bir felaketti. (Bir Japon anime serisinden esinlenilen ve 2008'de gösterime giren filmin başrolünde Emile Hirsch oynuyordu. Dünya genelinde 100 milyon dolarlık bilet satışıyla yüz karası oldu.) Daha küçük bütçeli yatırımlara gelince, onlar da hitler, ilk üçe giremeyenler ve doğrudan fiyaskoların bir karışımını ortaya koymuş gibiydiler. Her biri 40 milyon dolardan az bir bütçeyle çekilen *The Blind Side*, *The Hangover* ve *Gran Torino* gişede servet kazandırırken, eşit bütçeyle çekilen *The Assassination of Jesse James*, *Whiteout* ve *Shorts* izleyiciye hiç hitap edemediler.

Bir de, filmleri prodüksiyon bütçelerine göre daha sistematik şekilde gruplayan sıradaki tabloya bakın... Beş yıllık dönemde gösterime giren tüm filmlerin en iyilerden oluşan yüzde 5'lik dilimi için toplam prodüksiyon bütçesinin beşte biri harlandı ve dünya genelindeki hasılatın dörtte

birinden fazlası bunlardan geldi. Bu yapımların yüzde 10'u için toplam bütçenin kabaca üçte biri harcandı fakat toplam hasılatın beşte ikisi buradan elde edildi - ayrıca prodüksiyon giderleri ve hasılat arasındaki farkın neredeyse yarısından sorumlu olan da bu gruptu. İşin özü Warner'ın en büyük yatırımları orantısızca yüksek geri dönüşler sağladı. Madalyonun diğer tarafındaki daha küçük bütçeli yatırımların ise, bazen büyük rakamlı geri dönüşler getirmiş olsalar da, büyük resimde pek etkileri yoktu. Prodüksiyon bütçelerine göre listenin en altında yer alan yüzde 25'lik dilim (maliyeti 30 milyon doların altındaki filmler grubu) toplam bütçenin yüzde 6'sına mal olmasına rağmen, bilet satışlarının yalnızca yüzde 5'ini getirebildi. En alttaki yüzde 10'luk dilimin ise satışlarda en ufak bir etkisi olmadı.

Warner'ın Yüksek Bütçeli Bahisleri ile Düşük Bütçeli Bahislerinin Karşılaştırması



Tablo, prodüksiyon bütçelerine göre gruplandıklarında 119 filmin Warner'ın harcamalarının, dünya genelindeki gişe hasılatının ve bu ikisi arasındaki farkın ('sermaye fazlası' olarak adlandırılıyor) ne kadarından sorumlu olduklarını gösteriyor. Örneğin, en pahalı yüzde 5'lik dilim prodüksiyon bütçesinin yüzde 22'sinden, dünya genelindeki gişe hasılatının yüzde 28'inden ve dolayısıyla ikisi arasındaki farkın yüzde 31 olmasından sorumlu.¹⁴

Warner'ın portfolyosunun her iki ucundaki filmler arasındaki fark görece küçük gibi gelebilir, ama aslında mutlak verilere göre çok büyük. En büyük bahislerini oynadığı yıllarda Warner'ın toplam gişe hasılatı ana rakiplerinin hasılatını geçti ve hit yapım stratejisine odaklanmanın başarı getirdiğini, tek tek hit yapımların bir içerik üreticisinin performansını önemli oranda artırabileceğini kanıtladı. Bazı eleştirmenler Warner'ın

2000'lerin başından ortasında kadar olan süreçte *Harry Potter*'ın ya da *The Dark Knight*'ın imtiyaz haklarını almamış olsaydı bu kadar başarılı olamayacağını öne sürebilir. Zaten asıl mesele de bu: bir büyük bütçeli hit yapım, koca bir yılı çıkarabilir. Hit yapım stratejisinin olası en iyi sonucu, stüdyonun dipte kalan tüm filmlerinin maddi yükünden de kurtaracak bir film yapmış olmaktır. Ve araştırmalarıma göre, bunu yapabilmenin yolu -mevcut bütçeyi daha fazla sayıda küçük bütçeli filme dağıtmaktan değil- büyük çaplı yatırımlar yapmaktan geçiyor.

Horn'un ses getiren yüksek bütçeli film* stratejisini benimseme sebepleri etkileyici. "Birleşik Devletler'de ortalama bir sinema izleyicisinin yılda beş veya altı tane film izlediğini açıklayan araştırma beni şaşkına çevirdi," demişti bana 2012'de. "Kaldı ki bu sayı belli bölgelerde daha da az. Geçen yıl, altı büyük stüdyo gösterime toplam 120 film sokarken, 80 film de Summit ve The Weinstein Company gibi büyük, bağımsız stüdyolardan geldi -bu yüzlerce film alternatifi demek. Çok sıkı bir eleme süreci yaşanıyor. Bu yüzden ortaya ister hikâyesiyle olsun, ister yıldız oyuncularıyla, ister özel görsel efektleriyle etkileyici, yüksek prodüksiyon değeri olan bir şey çıkarmak çok önemli." Diğer bir ifadeyle amaç rekabette göze çarpmak, yani dikkat çekme yarışını kazanmak. Hit yapım stratejisi işte tam da bu amaçla tasarlandı. Horn, "En sıkı sinema fanatikleri bile haftada birden fazla kez sinemaya gitmezler," diye eklemişti. "İzleyecekleri filmin sizin filminiz olmasını garantilemelisiniz."

* * *

Hit yapım stratejisinin başarısı, pazarlama harcamaları işin içine dahil edildiğinde daha da görünür hale geliyor. Daha büyük bahisler oynamak reklam etkililiğinde daha iyi sonuçlar getiriyor. "150 milyon dolara mal olan bir filmin reklam harcaması, 75 milyon dolara mal olan bir filmin reklam harcamasının iki katı değildir. Pazarı ne kadar doyurmuş olursanız olun," demişti Horn bana. "Filmi ülke çapında desteklemenize, izleyiciye 'ben buradayım' demenize yetecek belli bir bütçeniz olmalı. Bu 75 milyon dolarlık bir filmin pazarlanmasını pahalı hale getirir. Ama ses getire-

* (E.N.) Event-film veya event-movie, sadece açılışı bile haberlere konu olan süper yıldızların başrolünde olduğu, yüksek maliyetli ve görsel efektleri ile çığır açan veya ilki çok ilgi görmüş bir filmin devamı olan (şon senelerde John Wick serisi gibi) yapımlara verilen isim. Marvel yapımları, James Bond serisi, Tom Cruise'un oyuncusu ve yapımcısı olduğu vb. filmler.

cek yüksek bütçeli bir filmi biraz daha öne itirmek onu çok daha pahalı hale getirmez.¹⁵

Hollywood stüdyo yöneticileri reklam harcamaları konusunda her ne kadar ağız sıkı olsalar da, çeşitli mecralarda yer alan reklamları etkili bir şekilde sayıp yaklaşık bedellerini hesaplayan bağımsız bir araştırma şirketinden elde ettiğim veriler Horn'un görüşünü destekliyor.

Nitekim, Warner'ın 2010 film listesine bakarsak, aşağıdaki tabloda da yer aldığı üzere, daha büyük prodüksiyonların reklam maliyetlerinin orantısız şekilde düşük olduğunu görüyoruz. Listenin başındaki üç film için prodüksiyon bütçesinin üçte biri harlandı, fakat bu filmler stüdyonun 700 milyon doların üzerindeki reklam bütçesinin sadece yüzde 22'sine mal oldu. Reklam dolarlarının en büyük kısmını -60 milyon dolardan fazla; filmin yapım maliyetinin neredeyse üçte biri de diyebiliriz- *Inception*'ın tanıtımı yedi. Diğer taraftan, Warner *The Town* ve *Life As We Know It* gibi daha düşük bütçeli yapımların reklam ve pazarlaması için toplam prodüksiyon bütçesinin üzerine ekstra yüzde 75 daha koydu. Bu iki filmin de yapım maliyeti 50 milyon dolardan azdı. Tekrarlamak gerekirse, daha yüksek bütçeli filmlerin nihayetinde daha akıllıca yatırımlar olduğu gayet açık.

Prodüksiyon ve Reklam Harcaması: Neden Warner'ın Yüksek Bütçeli Yatırımları Daha Başarılı Oluyor?



Şekil, 2010 yılında her filmin Warner'ın toplam prodüksiyon ve reklam bütçesinden ne kadar aldığını gösteriyor. Örneğin, 2010 yılında gösterilen en pahalı ikinci film olan *Inception*, prodüksiyon bütçesinin yüzde 12'sini, ancak reklam bütçesinin sadece yüzde 8'ini kullandı. Prodüksiyon bütçesinin yüzde 2'siyle listede 18. sırada yer alan *Cop Out* filmi reklam bütçesinin yüzde 5'ini aldı.¹⁶

Küresel pazarların öneminin artmasıyla birlikte, yüksek bütçeli hit yapımlara bahis oynamanın önemi de artacaktır. "Uluslararası gişe hasılatı sonuçları ses getiren yüksek bütçeli filmler için özellikle iyi," diye belirtmişti Horn. "Asıl büyüme burada gerçekleşiyor. 2016'ya gelindiğinde uluslararası gişe hasılatının 27 milyar dolar olması bekleniyor. Bu, 11 milyar dolar olması beklenen yurtiçi gişe hasılatından çok daha yüksek." Dünyadaki sinema pazarı "salon fakiri" olduğu için -yani Birleşik Devletler ile karşılaştırıldığında diğer ülkelerin daha az sayıda salonu olduğundan- uluslararası pazarlar daha seçici. "Buradaki izleyici dört kesime de hitap eden filmler talep ediyor, yıldız oyuncular ya da Harry Potter gibi tanıdıkları karakterleri görmek istiyorlar," diye de eklemişti. "Bu tip filmler dünyada iyi iş yapıyor."

Ama bir dakika... Filmler hasılatının çoğunu sinema salonları dışında -DVD satışı ve kiralaması, internet üzerinden yayım kirası ve televizyon gibi kaynaklardan- yapmıyorlar mı? Ve bu, daha düşük bütçeli filmlerin sönük hasılatlarını telafi etmelerinin bir yolu değil mi? Teoride evet, bu çok bariz bir olasılık. Fakat gerçekte bir filmin müteakip dağıtım kanallarındaki, başka deyişle 'ekranlardaki' hasılatının en iyi öngöstergesi onun sinema perdesindeki performansı. Horn'a göre "tüm yan pazarlar sinema tarafından yönlendiriliyor. DVD satışlarından elde edilen hasılat neredeyse tamamen gişe hasılatıyla orantılı. Bu yüzden yan pazarlar düşük bütçeli filmleri kurtarmıyor." Aslına bakılırsa, diğer hasılat elde etme kaynakları göz önüne alındığında, daha iyi geri dönüşler sağlayan yüksek bütçeli yatırımların etkisi yalnızca büyüyor.

Hit yapım stratejisini doğru şekilde uygulamanın yolu, elbette ki sadece yüksek hasılat elde etmek için daha fazla para harcamaktan geçmiyor. Oyun bu kadar basit olsaydı, cebi dolu olan herkes başarılı bir stüdyo yöneticisi olabilirdi. Aksine, işin püf noktası doğru atlara oynamak. "Kötü bir film yaparsanız hiç şansınız yoktur," diye bir açıklamada bulunmuştu Horn. "Piyasaya sürme stratejinizle ilgili her şeyi deneyebilirsiniz, fakat film yeterince iyi değilse bittiniz. Sağlam bir fikriniz olmak zorunda ve bunu doğru düzgün bir şekilde hayata geçirmelisiniz."

Tabii ki şans da yardımcı oluyor. Warner Bros. en büyük yatırımında şansa gani gani sahipti. Bu, Warner'ın imtiyaz haklarını alış başlı başına bir hikâye olan *Harry Potter*'dı. "Harry Potter'ın haklarını kitap Birleşik Krallık'ta başarıya ulaşmadan çok önce almıştık," demişti Horn bana. "Bir

gün, Birleşik Krallık'ta kadının biri kitabı ailesinden birine hediye olarak almıştı. O kadar beğenmişti ki, yanında asistan olarak çalıştığı patronu David Heyman'a gösterdi ve 'bunu okumalısınız' dedi, 'tek kelimeyle muhteşem.' Şimdi iyi dinleyin: David'in Warner ile bir yapım anlaşması vardı. Ve çocukluk arkadaşlarından biri, Lionel Wigram, bizde üst düzey yönetici olarak çalışıyordu. Lionel bizi kitabı değerlendirmeye teşvik etti. Fakat kitap patlama yapana kadar kimsenin bir şeyden haberi yoktu. İşte hikâye böyle başladı." Horn'un anılarına göre Warner'ın şansı bununla bitmemişti: "Kitap ünlenmeden önce, benden önceki yönetici Harry Potter'ın ortak haklarını DreamWorks'e [rakip stüdyo] teklif etmişti ve DreamWorks teklifi pas geçmişti. Derken kitap hit oldu, adeta küçük bir uzay mekiği havalanmak üzereydi. DreamWorks geri dönüp 'Bu teklif bize gelmişti; sizinle ortak olmak istiyoruz,' dedi. Ama ben 'Hayır, o zaman reddettiniz. Teklif şu anda tartışmaya açık değil,' diye karşılık verdim. Bunu yazılı olarak bildirdim. Şimdi, bu şans değil de ne?"

Harry Potter bir kenara, Horn ve ekibinin bazen yanlış ata oynadıkları oldu mu? Evet. Warner, ses getiren yüksek bütçeli yapımlarının fiyatıyla sonuçlandığı her seferde azımsanamayacak ölçüde zarara uğradı. "2008'de *Speed Racer* bilançomuzda eşi benzeri olmayan bir gedik açmıştı," diye anımsıyordu Horn. "Wachowski kardeşler aydınlık renklerde, çizgi film ruhu taşıyan bir aile filmi yapmak istemişti. Bütçe çok yüksekti ve aslında büyük bir sıçramaydı. Ama bugün bile onları suçlamıyorum. Film sinema tarihinin en yenilikçi yapımı olabilirdi. Ara sıra risk almak zorundasınız." Ve eklemişti: "Bilmeniz gerekiyor ki, bir gün birileri Pixar'da bir yetkilinin ofisine gelip 80 yaşındaki bir adam ve 10 yaşındaki bir çocuğun balonun ucuna bağlı evleriyle havalanmasını anlatan fikri paylaşmıştı. İnsanları 'Durun bir saniye...ama...' derken hayal edebilirsiniz. Ama bu film her şeye rağmen yapıldı ve inanılmaz bir başarı elde etti." (Up 700 milyon dolardan fazla gişe hasılatı yaptı.)

Peki Horn stüdyodaki hiç kimsenin başarısını öngöremediği hit yapımlara yeşil ışık yakmış mıydı? Kesinlikle evet. *The Hangover*, örneğin, yalnızca 35 milyon dolara mal olmuştu ama 18 yaş altına uygun olmayan komedi filmleri kategorisinde bir rekora imza atarak 470 milyon dolarlık gişe hasılatı yaptı. Beklendiği üzere, Warner devam filmini, prodüksiyon ve reklam bütçesini olması gereken düzeye yükselterek, 'belkemiği' yapıma çevirdi -stüdyo bu kez işini şansa bırakmadı. Aynı şey *Sex and the*

City ve devam filmleri için de geçerliydi: ilk film beklenenden çok daha iyi geri dönüş sağlayan, düşük bütçeli bir bahisti. İkincisinde ise kesenin ağzı açıldı ve risk alınmadı.

Hit yapım stratejisi elbette ki risksiz değildir ve stüdyoların bir filme harcayabilecekleri bütçenin bir sınırı vardır. Fakat anlaşılması gereken asıl nokta şu ki, bir stüdyo düşük bütçeli yapımlara odaklanırsa -yani daha fazla sayıda küçük bahis oynarsa- *daha büyük* risk almış olur. Bu kulağa genel kanının aksi yönünde bir önerme gibi gelebilir, fakat Warner Bros. gibi bir stüdyo için, tipik bir çalışma yılında, bu küçük bahislerin kazandırmak yerine kaybettirmesi çok muhtemeldir. Bazı düşük bütçeli yatırımlar kazandırsa da, yüksek bütçeli bir filme harcanan bir dolar çok daha yüksek kazanç getirecektir.

Bir başka stüdyo, Paramount, bu dersleri zor yollardan geçerek aldı -daha çok NBC gibi. Stüdyo 1990'ların sonunda, yönetim riskli bulunduğu için büyük bahisler oynama stratejisinden uzaklaştı. Bunun yerine orta bütçeli ve daha az tanınan yıldızların rol aldığı yapımlara odaklanma felsefesini benimsedi ve film yapım planlamasını "bir sigorta hesap uzmanının planlama tablosu" gibi yöneteceğini söyleyerek böbürlendi. Ne var ki, bu mantra film platosunu aşağı yönlü risklerden korurken, stüdyonun temkinli stratejisi en nihayetinde tam tersi bir etki gördü: 2004'ün başlarına gelindiğinde Paramount, daha çok ortalama yıldızların rol aldığı, ikinci sınıf filmleriyle tanınır olmuştu ve yüzde 30'dan fazla kârlılık kaybına uğramıştı. Olan bitenin farkına varan Paramount yöneticileri derhal yön değiştirdiler ve Hollywood topluluğuna filmleri için tekrar kesenin ağzını açmaya hazır olduklarını duyurdular. Adam Sandler, Charlize Theron ve diğer birinci sınıf oyunculara, sonraki filmlerinde o zamana kadar görülmemiş paralar ödediler. Paramount'un ana şirketi Viastone'un yönetim kurulu başkanı Summer Redstone o dönemde şöyle demişti: "Riskten kaçınma politikalarımızı gevşetiyoruz, bundan sonra meydan okuyan yapımlar için daha fazla bütçe ayıracağız."¹⁸

Yalnızca büyük çaplı ve geniş kaynaklara sahip, güçlü bir stüdyo hit yapım stratejisini uygulayabilir -ne de olsa *Speed Racer* veya *The Adventures of Pluto Nash* gibi yüksek bütçeli yapımların getirdiği kayıpları karşılayabiliyor olmalıdır. (2002'de gösterime giren, adı geçen ikinci film 100 milyon dolarlık maliyeti ve ABD'de sadece 4 milyon dolarlık hasılatla tüm zamanların en büyük gişe felaketi idi.¹⁷) Warner Bros. gibi, Disney

stüdyolarının da hit yapım stratejisini izleyecek gücü var. Dolayısıyla Horn yönetimdeyken buranın da yüksek bütçeli yapımlara oynayacağı bahislerin sayısını azaltmasını beklemeyin.

Film yapım maliyetlerinin yüz milyonlarca doları bulmasının bazı nedenleri kolayca anlaşılabilirken, bazı yatırımlara bu kadar büyük paralar harcanmasının arkasındaki sebebi anlamak aynı derecede kolay olmayabilir. Film yapım şirketleri neden izleyicinin belli bir yıldızı sinema filminde ya da televizyon dizisinde görmek isteyeceği yönündeki bir önseziye dayanarak, bir oyuncuya milyon dolarlar öderler? Özellikle eğlence dünyasında yer almak için bir dolu insan sırada beklerken... Veya, yapımcılar neden, konusu vampirler ya da süper kahramanlar olsun, sırf "heyecanlı" diye daha önce denenmemiş bir senaryoya büyük çaplı yatırım yaparlar? Eğlence endüstrisi şirketleri bu kadar büyük harcamaların önüne geçip, daha düşük bütçelere hit yapım çıkaramazlar mı? Bunların cevabını bulmak için, eğlence endüstrisi yöneticilerinin yeni bir projeye çok para harcamaya neden gönüllü olduklarını ve neden genellikle ihale savaşlarının içine düştüklerini anlamaya çalışmak faydalı olabilir. Kitap yayıncılığı piyasasının gelmiş geçmiş en cesur tekliflerinden biri ile başlamak doğru olacak...¹⁹

* * *

~ ~ ~

* * *

Sevimli, mütevazı karakteri bu gerçeği kolayca telafi etse de, Vicki Myron'ın *Dewey: The Small-Town Library Cat Who Touched The World* kitabının yıldızı Dewey Readmore Books, şişman bir kedydi.²⁰ Aslına bakarsanız milyon dolarlık bir kedi. 2007 yılında Manhattan kökenli yayınevi Grand Central Publishing, Myron'ın çalıştığı Iowa halk kütüphanesinin geri gelen kitaplar bölümünde terk edilmiş bir bebek kedi olarak bulunan bu kabarık tüylü, turuncu yaratık hakkındaki kitabın haklarını almak için 1,25 milyon dolar bayıldı.

Yayınevi kabul edilecek teklifini yapmadan beş gün önce, Grand Central Publishing kıdemli editörü Karen Kosztołnyik'e Myron'ın temsilci-

si Peter McGuigan'dan 45 sayfalık bir kitap taslağı geldi. Okuduklarından etkilenen Kosztolnyik, taslağı hemen patronu, Grand Central'ın kıdemli başkan yardımcısı ve yayımcısı Jamie Raab'a verdi. Raab daha ikinci sayfada etkilenmişti. Ertesi gün, 300 bin dolarlık bir avans teklifiyle ihale sürecini başlattılar. Bu, ilk kitabını yazan bir yazar için kayda değer bir miktardı. (On bin dolar mertebesinde gezinen yazar avanslarına kıyasla. Yazarın telif hakları için yapılan ödemeler genellikle sert ciltli bir kitabın perakende satış fiyatının yüzde 10'u ile yüzde 15'i arasında değişir.)²¹ McGuigan, Kosztolnyik'e Grand Central'ın her hamlesini gölge gibi takip eden ikinci bir yayınevinin varlığından bahsedince çılgınca bir teklif savası başlamıştı. Fakat Raab, Kosztolnyik'e "bu kitabı almak için mümkün olan insani yolların hepsini denemesini" söylemişti. Sonuç olarak Grand Central bir ön darbeyle, diğer yayınevlerinin de katılacağı açık artırmadan bir gün önce kitabın haklarını satın aldı.

Raab ve Kosztolnyik, John Grogan'ın yaramaz labradorunu konu eden 2005 tarihli, çoksatar anı kitabı *Marley & Me: Life and Love with the World's Worst Dog*'a kedice bir cevap niteliğindeki Dewey'den çok umutluydular. Bugüne kadar üç milyonun üzerinde kopya satan *Marley & Me* gerek eleştirmenlerden gerekse ticari başarıdan tam not almıştı.²² Dewey de sahne ışıklarına yabancı değildi. İsmi pek çok kütüphanede kitapları kataloglamak için kullanılan Dewey Onlu Sınıflama Sistemi'nden alan bu sıra dışı, dirençli kedi, 19 yıllık yaşamı boyunca kütüphanenin ve Iowa'daki Spencer kasabasının maskotu olmuştu. Popülerliği arttıkça, turistlerin ve film yapımcılarının da dikkatini çekmeye başlamıştı. İki belgesel filmde rol aldı. Kasım 2006'da, Vicki Myron'ın kollarındaki ölümünden kısa süre sonra vefat ilanı, aralarında *USA Today* ve *The Washington Post*'un da bulunduğu 250'den fazla yayım organında yer aldı.

Ne var ki, bu Dewey için bile eşi benzeri görülmemiş seviyede bir baskıydı. İhale için o inanılmaz yüksek miktardaki teklif yapıldığında, pek çok kişi miktarın doğruluğuna inanmadı. HarperCollins Yayınevi'nden William Morrow, 2004'te *Marley & Me*'nin yayım hakkı için sadece 200 bin dolar ödemişti.²³ Grand Central'ın Dewey için verdiği teklif, kitabı birdenbire yılda 275 ila 300 kitap basan yayınevinin en büyük bahislerinden biri haline getirdi. "Ödenen avans miktarları dudak uçuklatıyor. Söz konusu bir sonraki *Da Vinci Code* ya da sıradaki *Marley & Me* ise, miktar direkt artıyor," demişti rakip yayınevi Hyperion'ın başkanı Robert Miller.²⁴

Teklif hemen başarı çıgıkları atmadı: haliyle, kedi kitapları süper satan kitaplar değiller. Kosztolnyik'in kayıtlarına göre, Peter Gethers'in *The Cat Who Went To Paris* ve Stephen Baker'in *How To Live With a Neurotic Cat* kitapları -*Marley & Me* ile en çok kıyaslanan iki kitap- ayrı ayrı sadece 30 bin civarı sert kapaklı kopya ve 120 bin civarı da ciltsiz kopya satmışlardı.²⁵ Ayrıca kitaplardan birinin baş karakteri 2006'da ölmüştü -dolayısıyla, mesela Oprah Winfrey'in koltuğuna oturup ününe ün katma fırsatından mahrum kalmıştı.

"Dewey'le ilgili hep sihirli şeyler oluyor," demişti Myron, ihaleden sonra tüylü arkadaşı hakkında konuşurken. Fakat kitabın basılması bir yıldan fazla sürdüğü için, Grand Central'ın dışarıdan şok edici görünen teklifinin çok doğru bir adım olduğunu görmesi biraz daha zaman alacaktı.

* * *

Dewey'in yayım hakları için atılan cesur 'iki katı ya da hiç' adımı, aynı dönemde Grand Central ve bir grup önde gelen yayınevi tarafından oynanan bahislerden yalnızca biriydi. Büyük Hollywood stüdyoları gibi, yayınevleri de hit yapım stratejisini büyük oranda benimsemişti. Örneğin, Dewey kumarından bir yıl önce Grand Central, sert kapaklı, yetişkinlere yönelik kitaplar için ayırdığı toplam 40 milyon dolarlık tedarik bütçesinin yüzde 20'ye yakınını tek büyük yatırımı için harcadı. Bütçenin yarısından fazlasını da, yetişkinlere yönelik, sert kapaklı 60 kitabın bulunduğu yeni kitaplar listesinin en pahalı beş kitabına ayırdı. (Yeni kitaplar listesi, yayınevinin çıkaracağı yeni kitapların kataloğudur. Halihazırdaki kitaplar listesi ise, birinci baskısı yapılmış kitaplardan oluşur. Ortalama olarak, büyük bir yayınevinin satışlarının yaklaşık yüzde 70 ila yüzde 75'i yeni kitaplar listesinden gelir. ²⁶) Grand Central, tıpkı film endüstrisindeki gibi başarısızlık oranının yüksek olduğu bir sektörde bu şekilde rekabet etmeyi seçmişti. Kitap yayıncılığında her beş yeni kitaptan sadece biri maliyetini telafi ediyordu ve raporlara göre perakendeciler yayınevlerine fiziki kopyaların yüzde 30'unu iade olarak geri gönderiyorlardı.²⁷ Kesin oranlar farklı sektör ve türlerde değışiklik gösterse de, genel tablo bu ve herhangisi bir eser için en muhtemel sonuç finansal kayıp oluyor.

Grand Central'ın Dewey'in peşinden agresifçe koşması, herhangi başka bir sektördeki ihtiyatlı bir yöneticiyi 'bu şirketin aklından ne ge-

çiyordu Allah aşkına?’ diye düşünmeye sevk edebilir. Böylesi düşük bir başarı olasılığı için, Grand Central neden kendisini yedi haneli avansını geri kazanmak ve makul bir kârlılık elde etmek için son zamanlarda çıkmış tüm kedi kitaplarını satmak zorunda kalacağı bir pozisyona sokuyor? Grand Central yöneticileri, tüm yumurtaları aynı sepete koymak yerine, neden akıllılık edip farklı konularda daha fazla sayıda düşük bütçeli kitaba bahis oynamıyorlar ya da, eğer evcil hayvan kitaplarına inanç bu kadar büyükse, kedi ve diğer hayvanlarla ilgili daha fazla sayıda, ucuz kitaba odaklanmıyorlar? Yayınevleri de, film stüdyoları ve diğer eğlence sektörü şirketleri gibi, bazen gereksiz riskler alıyor gibi görünürler. Grand Central’ın Dewey’e oynadığı türden gözüpek bahislerin geçerliliğini nasıl açıklayabiliriz?

Anlaşılması gereken ilk nokta şu ki, kitapların, filmlerin ve televizyon dizilerinin icra ediliş biçimindeki çeşitlilik göz önüne alındığında ve tüketicinin sürekli değişen zevkleri hesaba katıldığında, yeni herhangi bir eser için talebi öngörmek son derece zordur. Film endüstrisinden konuşurken, senarist William Goldman şöyle demişti: “Hiç kimse hiçbir şey bilmiyor.” Film endüstrisi patronları bu ünlü sözü sık sık alıntılarlar. Fazla iddialı bir beyan olsa da, Goldman’ın sözleri yalnızca bir taslağa, senaryoya ve hatta pilot bölüme dayanarak öngöründe bulunmak zorunda olmanın gerilimini tam olarak yansıtıyor.

“Bu *tam bir* varsayım işi,” demişti Jamie Raab bana. “Bir dereceye kadar hepimiz işe hazırlıksız giriyoruz. Elimde seçimlerinde isabetli olanların geçmiş performans kayıtları var, ama mükemmel olmaktan çok uzak. Bu sektörde kimse tam puan alamıyor. Bu gerçekten riskli bir iş -‘bilinçli’ riskli bir iş de diyebiliriz.” Potansiyelin sağlam bir göstergesi -ki bu, eğlence endüstrisinin işe devam edebilmesini büyük oranda sağlayan kritik nosyonlardan biridir- yeni fikrin belli ölçüde hâlihazırda var olan bir hit yapıma benzemesidir. Fakat bu gösterge, doğası gereği, sektörün herhangi bir oyuncusuna da görünürdür, bu yüzden de belli eserler üzerinde ciddi ölçüde menfaat yakınsaması vardır. Bu da, taslaklar üzerinde rekabetçi ihale ortamlarına ve bu eserleri sayfalara, büyük veya küçük ekranlara ya da herhangi bir kitlesele eğlence mecrasına taşıyan kreatif insanlara fazla yüksekte uçan ücretler ödenmesine sebep olur.

Dewey’in karşılaştığı tipik karakteristikli şans, işte bu türdendi. Kitap taslağı ortalarda dolaşmaya başladıktan kısa süre sonra, sektörün için-

den pek çok kişi *Dewey*'i kolay bir hit zaferine imza atan *Marley & Me* ile karşılaştırmıştı. 2006'nın en çoksatar altıncı kitabı (kurgu ve kurgu-dışı kategorisinde) olan *Marley & Me*²⁸, yine Grogan tarafından yazılan köpeklerle ilgili bir sürü başka kitabın (8-12 yaş için adaptasyon *Marley: A Dog Like No Other* ve yeni macera *Bad Dog, Marley!*), hatta bir de Jennifer Aniston ve Owen Wilson'un başrollerinde oynadığı bir Hollywood filminin doğmasına vesile olmuştu. Yayınevleri *Dewey*'in hikâyesinde temel benzerlikler gördüler: *Dewey*, bir hayvanın karşılaştığı kişilerin içindeki insanlığı nasıl gün yüzüne çıkardığına dair, ortalama bir evcil hayvan olmanın çok ötesindeki bir köpeğin rol aldığı, dokunaklı bir hikâyeydi. Birçoklarına göre, hayvanseverlere hitap edeceği belliydi.

Grand Central'ın yöneticileri *Dewey* ve *Marley* arasında kıyaslama yaparken dikkatli davransalar da -ne de olsa dünya köpekseverler ve kediseverler diye ayrılıyor ve nihayetinde her eser kendi içinde değerlendirilmeli- benzerlikler yayınevlerinin *Dewey*'in yayım haklarını alma arzusunu inkar edilemez biçimde kışkırtmıştı. Fiyatın açık artırmada astronomik boyutlara ulaşabileceğinden korkan Grand Central, kitabı pek çok başka yayınevinin de şansını deneyeceği açık artırma gününden bir gün önce kaptı. "Hayvanseverlerden oluşan pazarı hafife almamalısınız," demişti editoryal süreci yöneten Kosztolnyik. "*Marley & Me* bir yayımcılık fenomeni oldu. Eminim köpeksever kadar çok sayıda kedisever de var."

Aynı dinamikler, popüler televizyon dizisi *Sex and The City*'nin 2004'te bitmesinin ardından neden bir değil iki dizinin -*Lipstick Jungle* and *Cashmere Mafia*- New York'ta yaşayan üç başarılı iş kadınının hikâyesiyle geride kalan boşluğu doldurmaya çalıştığını da açıklıyor. Aynı şekilde, çoksatar *Twilight* serisi vampirlere olan ilgiyi canlandırdı ve bugün yetenek yarışmalarının -NBC'nin *The Voice*'u dahil olmak üzere- şiddetli hücumuna teşekkür niteliğinde, ekranlarımızı dolduran reyting şampiyonu *American Idol* var.

Horn'un Warner'daki görev süresi boyunca, stüdyonun ses getiren yüksek bütçeli yapımlarının çoğu, başka mecralarda değerini kanıtlamış eserlere dayanıyordu. *Harry Potter*, örneğin, kitap formatında liste başıydı, yine *The Dark Knight* Batman çizgi roman serisinden alınmıştı. Diğer ses getiren yüksek bütçeli filmler de, ister başarısı dillere destan olmuş orijinal filmlerin devamı olsunlar, ister daha önce hit bir yapımda imzası olan yıldızları, yönetmenleri ya da senaristleri ön plana çıkaran yeni

fikirler olsunlar, geçmişte başarı yakalamış formatları temel alıyorlardı. “*Speed Racer* bile böyle,” demişti Horn. “Wachowski kardeşler olağanüstü başarılı üç *Matrix* filmi yaptılar. Bir sonraki filmleri *V for Vendetta* da hatırı sayılır bir kazanç getirdi. Karşımıza *Speed Racer* ile geldiklerinde, geçmiş performanslarına da bakıldığında, hayır demek zordu.”

İmtiyazlı filmlerin devamlarını ya da başarılı televizyon dizilerinin yeni sezonlarını planlarken, stüdyo yöneticileri bir “kazandıran formülü” değiştirmeden tutmak ve böylece, örneğin, bir başrol oyuncusunu veya yetenek yarışması jürisini değiştirmek durumunda kalırlarsa bunun geri dönüşü hususundaki belirsizliğin önüne geçmek isterler. Sonuç olarak, prodüksiyon harcamaları zaman içinde çarpıcı biçimde artar. *American Idol* buna bir örnek: Söylentilere göre 2009’da Simon Cowell, jüri üyeliğini bir sene daha uzatması karşılığında cebini yüz milyon doların üzerinde bir ücretle doldurmuştu. (Kendisi daha sonraları Birleşik Devletler’de rakip yetenek yarışması *X Factor*’ü yaptı).

En çok umut vaat eden projelerine bu denli büyük paralar yatıran eğlence endüstrisi patronları, doğal olarak bu yapımların pazarda başarı kazanması için ellerinden gelen her şeyi yapacaklardır. Grand Central hem sonbahar/kış hem de ilkbahar/yaz yayın listelerinde bir avuç yüksek bütçeli yatırımını Raab’ın deyişiyle benzersiz ölçüde ilgi ve dolar çeken “odak kitaplar” haline getiriyor. Bunlar arasında, her sezon için bir kurgu, bir de kurgu dışı, çok önem verilen kitaplar oluyor. “Bu kitapların hayata geçmesi için önümüze çıkan tüm engelleri bertaraf ediyoruz,” diye açıklamıştı durumu Raab. Odak kitaplar satış ve pazarlama ekibinden daha fazla ilgi görür, toplantılarda (örneğin satış temsilcileriyle olanlarda) daha fazla göz doldurur ve yayınevinin perakendeciler için hazırladığı katalogda kendilerine daha öncelikli yer bulurlar. Warner Bros.’ta, ses getiren yüksek bütçeli filmler yalnızca daha yüksek yapım ve pazarlama bütçesine sahip olmakla kalmazlar, aynı zamanda ilk gösterimleri en gözde hafta sonlarına (örneğin Birleşik Devletler’de Anma Günü’ne) denk getirilir. Ayrıca, sinema sahipleriyle, perakendecilerle ve diğer taraflarla yapılan görüşmelerde bu filmler için daha çok çaba sarf edilir. Benzer biçimde, televizyon ağlarının en büyük bahislerine yayın akışında en değerli saatler ve tanıtımları için daha fazla yayın süresi ayrılır. Bu meselede kutsal kase, son yıllarda yüz milyonlarca kişi tarafından izlenen Super Bowl’un arasına girecek bir reklamdır -hatta daha da iyisi, NBC’nin 2012’de *The*

Voice'un özel bölümüyle yaptığı gibi, bir bölümü maşın hemen arkasından yayına sokmaktır.

Daha temkinli bir strateji izlemek budalaca görünüyor. Bir yapım şirketi, *Dewey*, *The Dark Knight* veya *The Voice* gibi bir yapım izleyici çekmekte başarısız olursa, kârlılığının çok büyük zarar göreceğini bilir. Bu durumun etkisi aynı zamanda, başarısızlığa rağmen aynı şekilde devam etmek ve bahsin ölçeğini büyütmezdır. Birbiri ardına gelen birkaç yüksek bütçeli proje için ortaya konulan paranın büyüklüğü karşısında, gelecek projede büyük başarı elde etme baskısı da büyük olur ve bu süreç kendini tekrarlar durur. Sonuç, benim 'hit yapım tuzağı' dediğim şeye, yani en çok başarı vaat eden konseptlere her seferinde daha büyük paralar ödeme döngüsüne gelir dayanır.

Uzun lafın kısası, şampiyon eserleri hayata geçirmek için gerekli harcamalar, varı yoğun yatırma seviyesine kadar ulaşabilir -bu da NBC ve Paramount'un bir dönem hit yapım stratejisinden neden uzak durma eğiliminde olduklarını açıklar. İlk kitabını yazan bir yazar, ortaya *The Art of Fielding* (Chad Harbach'ın çokça övülen romanı) gibi çoksatar bir eser koyabiliyorsa, *American Idol* gibi bir televizyon programı, yayına hiç tercih edilmeyen yaz döneminde, düşük beklentilerle başlamasına rağmen geniş bir izleyici kitlesi yakalayabiliyorsa ve adıyla sanıyla hiç duyulmamış bir film yapımcısı küçücük bir bütçeyle *Blair Witch Project* veya *Paranormal Activity* gibi büyük başarılarla imza atabiliyorsa, malzemeye çok para ödenmesine gerek olmadığı kanısına varılabilir.²⁹ Hit yapım uğraşısı sıradaki yeniliğin önüne set çekebilir: Geçmişte başarılı olmuş eserlere benzeyen projeler için ihale savaşları çıkmasına sebep olan aynı eğilimler, onlara hiç benzemeyen fakat kendi içlerinde güçlü özellikleri olan diğer projelerin aleyhine çalışır. Pek çok sinemasever sinemalarda kendilerine sunulanlarla ilgili hayıflanır ve 2011'de en çok hasılat yapan on filmde dokuzunun, imtiyaz hakları alınmış ses getiren kitaplara³⁰, onuncusunun, yani *Thor*'un da çizgi roman kahramanına dayandığı bir pazar hakkında olumsuz konuşur.

* * *

Gelgelelim, bir yandan yöneticiler büyük bahislerle yanyana giden riskleri azaltmaya çalışırken, öte yandan da biz eğlence sektörü yöneticile-

rini inatçı bir şekilde kazanan formüllerin peşinden koşmaları yüzünden eleştirirken, yukarıda adı geçen yüksek bütçeli hit bahisleri hep birlikte daha büyük problemlere sebep oluyorlar. Grand Central gibi bir yayınevi Dewey'e yaptığı gibi büyük teklifler yapmayı bırakırsa veya Warner Bros. gibi bir stüdyo ses getiren yüksek bütçeli yapımlara yatırım yapmaktan vazgeçse neler olur? Peki ya bir içerik üreticisi peşinden en çok koşulan, bu yüzden de pahalı olan yeni eserlere imza atmayı bırakıp sektörden uzaklaşırsa?

Her şeyden önce, şirketler liste başı eser yarışından çekildiklerinde, kendilerini en çok umut vaat eden yeni eserler pazarından da çekmiş olurlar. Telif ajansları en çok gelecek vaat eden yeni kitabın taslağını böyle bir yapımcıya yollamak istemezler. "Büyük ihalelerden sürekli uzak durursanız, listeniz zarar görür," demişti bir yayınevi yöneticisi bana. "Büyük oyuncu değil damgası yersiniz ve dışlanırsınız. Diyelim ki bir kitap için 2 milyon doların üzerinde teklif vermiyorsunuz fakat bir temsilci o projeden 10 milyon dolar kazanmayı bekliyor. Sizi çemberin içinde tutmakla niye uğraşınlar ki? Bir yerden sonra sizi en iyi projeleri için alternatif olarak görmezler."

Yayınevi editörleri telif ajansı temsilcileriyle iş ilişkilerini sıcak tutmak için çok çabalarlar çünkü temsilciler sonunda kitaba dönüşen taslaklardan elde edilecek aslan payının kaynağıdırlar. Bir yayınevi her yıl hevesli yazarların masasına talebi dışında bıraktığı "kağıt hamuru yığını" arasından altın bulma konusunda sıra dışı bir yeterliliğe sahip olsa bile, kâr payları sınırlıdır. Yayınevinin eğittiği yetenek, ilk başarısından sonra, gelecek kitaplarının telif anlaşması için gerekli avansı yukarılara çeken telif ajansı temsilcisinin değerini kavrur. Aynı kişi kendisine iş bağlantıları kurmalı ve film endüstrisindeki en iyi projeler için 'pazarda olmalıdır.' "Bu sektör bazen mafya gibi -tamamen saygı göstermek üzerine kurulu," demişti Warner Bros. yöneticilerinden biri.³¹ Benzer biçimde, eğer bir televizyon ağı en fazla sayıda izleyici çekmeyi hedeflemek yerine "kâr marjı odaklı bir yönetim biçimini" seçiyorsa, telif ajansı temsilcileri, yapımcılar ve yazarlar orayı en iyi projelerini götürebilecekleri bir alternatif olarak görmekten çabucak vazgeçebilirler.

Eğlence sektörünün her alanında, sağlam bir proje listesi oluşturmak bir sonraki hit yapımın temellerini atan anahtardır. Televizyon dünyasını düşünün. İzleyiciler "cimridir", yani pek çoğu favori programına rastlayın-

ca hemen zap yapmaz, bu da aynı kanaldaki bir sonraki programa da takılabilecekleri anlamına gelir. Ayrıca, televizyon ağıları yeni programlarının reklamını öncelikli olarak kendi kanallarındaki programların aralarında yaparlar, dolayısıyla yeni programın izleyici sayısı kanaldaki diğer programların popülaritesinin direkt sonucudur. Televizyon yayın akışları hakkında yıllardır yapılan resmi olmayan araştırmalar bile, başarı başarıyı doğurur lafının geçerli olduğunu ortaya koyuyor. ABC'nin *Grey's Anatomy* ve diğer başarılı birkaç dizinin yayına girme zamanı olarak hit dizi *Desperate Housewives*'ın hakim olduğu Pazar akşamını seçmesi hiç de tesadüf değil. Aynı şekilde, FOX *House*, *Lie to Me* ve son olarak *Glee*'nin reklamını yapmak için *American Idol*'ü kullanıyordu. Sonuç olarak, her akıllı yapımcı, televizyonda başarı getireceğine inandığı bir sonraki hit yapımı için en popüler televizyon ağıyla iş yapmayı tercih edecektir, çünkü bu pazar başarısı ihtimalini artırır. Bu yüzden, içerik üreticileri satışları hızlandırmaktan çok maliyetleri düşürmeye odaklandıkları sürece, en çok gelecek vaat eden yeni projelere teklif verme, yani rekabet güçlerini o kadar kaybederler.

İkinci olarak, eğer bir yayınevi veya stüdyo hit yapımlara bahis oynamaktan sürekli kaçınırsa, en yetenekli editörler, film yapımcıları, televizyon yapımcıları ve diğer kreatif yetenekler onlar yerine, kendilerine başarı getireceğine inandıkları projeleri kovalama fırsatı veren bir şirketle çalışmayı tercih edeceklerdir. Bunun o çok tartışılan, kreatif insanların 'büyük egolarıyla' -genellikle ihale savaşlarının ardından çok sözü edilir- ilgisi yoktur. Bu tamamen, pek çok medya ve eğlence sektörü profesyonelinin işlerine yansıtıkları tutkunun -ve elbette kariyerlerinin hit yapımlar üzerinde yükseliyor olmasının- bir sonucudur. Grand Central'ın yayımcısı ve o zamanki başkanı Jamie Raab, örneğin, çoksatar romantik tür yazarı Nicholas Sparks'ı keşfeden kişi olarak bilinir. Bunun sonucu olarak Raab'a telif ajanslarından sürekli yeni aşk hikâyelerinin en iyi örnekleri gelmektedir.

Kreatif işlerde çalışan çoğu kişinin yaptığı gibi proje bazlı çalışıyorsanız, her proje son projeniz olabilir. Hit eserler size ekstra zaman ve kariyerinizde yeni fırsatlar kazandırır. Orada burada küçük kayıplar vermek gayet kabul edilebilir bir şeydir: Birinci sınıf bir yetenek çok nadiren 'isabet oranıyla' ya da 'başarılı olduğu zamanlar ortalamasıyla' değerlendirilir; hit eserlerinin toplam sayısı veya yalnızca son hit eseri genellikle daha

fazla önemsenir. Örneğin, George Clooney NBC'nin popüler dizisi *ER* ile yıldızı parladıktan sonra 1990'ların öncü aktörü haline geldi -o dönemde kimse Clooney'in bu noktaya gelene kadar bir düzineden fazla 'gece geçen gemi' tabir edilebilecek televizyon dizisinde rol aldığını umursamadı. Başarısızlıkla özdeşleştirilen projeler ve kişiler genellikle soğuk muamele görürler.

2000'lerin ortalarında, Rob Ahrens adlı cesur bir yapımcı 1980 yapımı, Olivia Newton-John'un rol aldığı vals-disko filmi *Xanadu*'yu -ki pek çokları tarafından Hollywood'un en büyük fiyaskolarından biri olarak görülür-Broadway müzikali olarak diriltmek isteyince şiddetle reddedildi.³² Hatırı sayılır film eleştirmenleri tarafından "tüm devasa başarısızlıkların üzerinde bir devasa başarısızlık", "son on yılın en berbat, tatsız filmi" ve "gerçekten, şok edici derecede kötü" (bir eleştirmen izleyicileri "Xana-don't!" esprisiyle uyarmıştı) diye tanımlanan *Xanadu*, Altın Ahududu Ödülleri'ne ilham verdi. ('Razzies' diye daha şefkatli bir isimle de bilinir ve her yıl Hollywood'un en kötü filmlerini kutlamak için düzenlenir).³³ *Xanadu* en hafif deyişle, bir müzikal uyarlaması için en doğru seçim değildi.

Gişe hasılatında başarılı olan yapımlardan uyarlanan çok sayıda Broadway müzikali var -mesela, yapımcılarının başarılı sinema filmi *Monty Python and Holy Grail*'den "sevgiyle araklanan" müzikal diye tanımladıkları *Spamalot*-, fakat Hollywood fiyaskolarından uyarlananları az. Beklendiği üzere, Ahrens destek bulmak için çabaladığı beş yıl boyunca sayısız engelle karşılaştı. "Ağzınızdan *Xanadu* lafı çıkar çıkmaz," demişti, "[insanlar] ya hemen hatırlıyor ya da size aşağılar gibi bakıp polisi arıyorlar."³⁴ Ahrens teklifini oyun yazarı Douglas Carter Beane'e götürdüğünde, aldığı ilk tepki şu oldu: "Hayır! Asla!" Bu elbette ki cesaret kırıcıydı. "Teklifi birkaç kez reddettim, çünkü film gerçekten çok kötüydü," demişti teklifi en başından beri "tiyatronun güzel bir kutuda gelen intiharı" olarak gören Beane. Ve eklemişti: "Ortağım dedi ki, 'Kulağa özgeçmiş katili gibi geliyor.' Bir arkadaşım dedi ki, 'Eğlence dünyası adını verdiğimiz bu işte çalışmaya devam etmek istiyor musun?'"³⁵

Üçüncü olarak ve dolayısıyla, peşinden koşturan projelere teklif vermemek satış-pazarlama temsilcilerinden ve diğer çalışanlardan en iyi performansı almayı zorlaştırır. Dewey gibi bir kitabın hakları için verilen kızgın savaşı kazandıktan sonra, Grand Central yöneticileri bu kitabın rakiplerini alt edeceğini coşkuyla söyleyebilirler. ("*Marley & Me* gibi bu da başarılı

olacağı kesin bir bahis -aksi halde neden herkes peşine düşsün?") Aynı prensip film sektöründe de geçerli. Horn'un söylediği gibi, "İster büyük bir yıldız, ister tanınmış bir edebiyat eseri olsun, satacakları bir şey yoksa pazarlama insanlarını bir projenin arkasında durmaya ikna etmek gerçekten zordur." Geliştirme ve pazarlama safhalarında yer alacak kişileri gayrete getirmek çok önemlidir. Çünkü çoğu medya yapımının ekranda para kazanacağı süre kısadır ve pazarlamadan kazanılan paranın aslan payı yapımlar yayına girmeden önce yani lansman döneminde (izleyici tepkisinin hala büyük oranda bilinmediği dönem) gelir.

Projeler için dahili şampiyonlar bulup teşvik etmek, hit yapım stratejisini uygularken en gerekli şeylerden biridir. Raab yılda bir kez düzenledikleri ve tüm satışçıların katıldığı ulusal satış toplantısını "ver coşkuyu toplantısı" olarak tanımlıyordu. Bana söylediği üzere, "İşin özü, herkesin oradan heyecanlı çıkmasını sağlamak. Bizim işimiz pazarda dikkat çekecek bir etkiye bulunmak için gerekli koşulları oluşturmak -insanların bizim hayallerimize inanıp desteklemelerini sağlamak." Benzer biçimde, Grand Central'in lansman toplantılarında (bu toplantılarda şirketin yeni projeleri editoryal, satış, pazarlama ve diğer departmanlardaki çalışanlara ve Grand Central'in ana şirketi Hachette'in kıdemli yöneticilerine ilk kez resmi olarak açıklanır) pazarlama direktörünün dediği gibi, "zeki editör başka başarılı eserlerle bir kıyaslama yapar, böylece herkes bunun önemli bir kitap olacağını anlar."

Dördüncü, ve önemli nokta şu ki eğer eğlence endüstrisi şirketleri muhtemel hit yapımlara büyük bahisler oynamaktan vazgeçerlerse kuvvet kanalları zamanla zayıflar. Pek çok medya pazarında perakendeci desteği belirleyicidir. Film endüstrisinde, bir filmin gösterime girdiği ilk haftalarda oynatımcısından aldığı gösterim sayısı hâlâ o filmin hasılatının en iyi öngöstergesidir. Oynatımcılar filmin zaten kıt olan kaynaklarını harcamalarına değip değmeyeceğine dair kanıt görmek isterler. Hiçbir şey onları, stüdyonun filmi öne çıkarması ve geniş çaplı bir reklam kampanyası planlaması kadar mutlu etmez. Hit yapım stratejisi onlara kaynaklarını etkin biçimde kullanma fırsatı verir. "Oynatımcılar hit yapım stratejisini bütünüyle benimsemiş durumdalar," demişti Horn. "Bütçesel herhangi bir ağırlığın altına girmiyorlar -film ister 20 milyon dolarlık, ister 200 milyon dolarlık olsun, onlar için fark etmiyor. Ama bizim daha fazla harcamamızın faydalarının farkındalar. İstedikleri şey patlamış mısır satmak. Yük-

sek bütçeli filmler salonu daha çok dolduruyor, bu da onların daha fazla patlamış mısır satması demek. Onlar için işin güzelliği burada.”

Kitap yayıncılığında ise, ürünlerin büyük çoğunluğu gayri ihtiyari satın alınıyor -yapılan anketlere göre kitapçıya giren insanların dörtte üçü daha önceden seçmedikleri bir kitabı satın alıyor-, bu yüzden Barnes & Noble gibi kitap perakendecileri için kitapları sergileyebilecek yeterli alana sahip olmak özellikle önemli. Bu sürümden kazanma taktikleri eski moda kalmış olsa da, satışları hareketlendirmede çok başarılıdır. Televizyon ağları için konuşacak olursak, yerel televizyon kanallarının desteğini almaları şart ve kanallar popüler bir programın izleyici sayısını düşüreceği için tasarruf önlemlerine genellikle şiddetle karşı çıkıyorlar. NBC 2009 yılında bunu ilk elden yaşadı. Televizyon ağı, Jay Leno’nun yeni programını akşam 22:00 zaman dilimine, daha pahalı, dramatik içerikli bir yapımın yerine koyacağını açıkladı çünkü kanal yöneticileri dramatik içerikli bir dizinin yerel haber bültenlerinden önce gelmesinin daha iyi sonuç vereceğine inanıyorlardı.

* * *

Perakendecilerin eğlence içerikli ürünleri tüketicilerine sunma biçimlerinin arkasında yatan faktörler, Dewey’i bu kadar pahalı bir yaratık haline getiren faktörlerle aynıdır. Bu en küçük detaylarda bile fark edilebilir. Kitabın lansmanı sırasında Borders kitabevine yolunuz düşüyse eğer, üzerinde “bunu beğendiniz mi? o halde bunları deneyin” yazılı bir okun çoksatar *Marley & Me*’yi, diğer okun ise *The Art of Racing in the Rain*, *A Three Dog Life*, ve *Merle’s Door* gibi, *Marley & Me* benzeri, köpek içerikli bir dizi başka kitabı işaret ettiği levhaları görmüşsünüzdür. Dewey de raflara çıktığında, kendisine bu dizinin arasında yer bulacağı iddiasındaydı -arkasında görüp görülebilecek en güçlü ‘taklit’ stratejisi vardı. Nitekim, yayınevleri de perakendecilerin pazarlama stratejilerine, kimi zaman bazı eserlerin görünümünü bile kopyalacak kadar ileri giderek karşılık vermeye çalışırlar. Örnek vermek gerekirse, Malcolm Gladwell’in *The Tipping Point*’ini çoksatarlar arasına sokan okur grubuna hitap etmek isteyen yayınevleri, kimi zaman kitabın kendine özgü kapak tasarımını taklit ediyorlar. Gladwell’in de kazandıran formülünü değiştirmek için hiçbir sebebi yok; son kitapları *Blink* ve *Outliers*’ın rafta *The Tipping Point*’in tam yanına

gelecekmiş gibi görünmeleri tesadüf değil. En hit eserler taklitlerini ve taklitçileri ortaya çıkartıyor. Örneğin 2012'de erotik roman *Fifty Shades of Grey*'in arkasından *Fifty Shades of Pleasure* ve *The Ninety Days of Genevieve* geldi. (Telif ajansı temsilcisi Jonny Geller, şakayla karışık, önlerine bir dolu erotik kitap taslağı geldiğini ve bunlara artık 'taslak yığınları' yerine 'yüz kızartıcı yığınlar' adını verdiklerini söylemişti.³⁶)

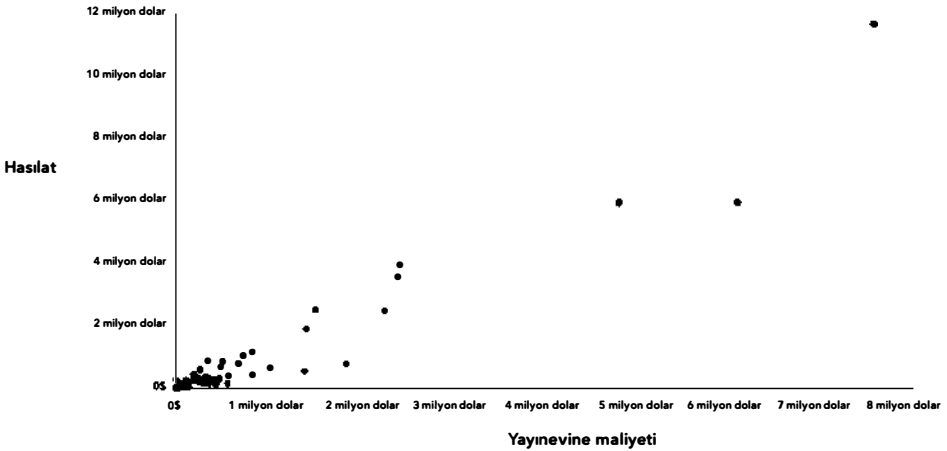
Tüketicilerin kitap satın aldıkları yeni kanallarda da işler benzer biçimde yürüyor: Amazon benzer kitapları otomatik olarak "Bunu Alanlar Bunu da Aldılar" bölümünde listeliyor. Bu taktik hiç şüphesiz adı geçen diğer kitapların satışına da yardımcı oluyor. Aynı şekilde, yeni filmlerde ve televizyon programlarında çoğunlukla, daha önce başarılı olmuş yapımlara dikkat çekmek için "...'ın yapımcılarından" ibaresi yer alıyor. Bu yapımların reklam kampanyaları ve tanıtım filmleri, ister kurgu, isterse yıldız oyuncu veya dekor bakımından benzedikleri, tanınmış hit yapımların etrafında kuruluyor.

Pek çok eğlence şirketinin hit yapım odaklı stratejisi kapalı kapılar ardında, dış dünyadan soyutlanarak ortaya çıkmadı; bu strateji tüketicilerin birbiriyle yarışan sayısız eğlence endüstrisi ürünü arasından seçim yapma yöntemlerinin yansıması. Ayrıca hiç şüphesiz çoğu tüketici hit eserleri diğer eserlerden daha çok tercih ediyor. Çünkü insanlar doğaları gereği sosyaller ve birbirlerinin okuduğu kitapları okumayı, aynı televizyon programlarını ve filmleri izlemeyi değerli buluyorlar. Şampiyonlara doğru çekilmek gibi bir özellikleri var. Örneğin, bir kitap popülerse ve medyada geniş çapta konuşulduysa, tüketicilerin o kitabı -bu kadar ilgi görmeyen fakat aynı içerikli bir kitaba kıyasla- satın almak için daha fazla sebepleri oluyor. Bu eğilimin arkasında, medya ürünlerinin ekonomistlerin deyimiyle 'deneyim ürünleri' olması yatıyor; yani hedef kitle bu ürünler hakkında onları tüketmeden ya da deneyimlemeden fikir sahibi olmakta zorlanıyor. Bir kitabı kapağına bakarak değerlendiremeyince, okurlar kitabın kendilerine uygun olup olmadığına dair ipuçları aramaya başlıyorlar. İşte tam da bu sebeple, Dewey'in "kediseverler için *Marley & Me*" olduğunu duymak Vicki Myron'ın kitabının potansiyel müşterisinin çok işine yarıyor. Yayınevleri gibi, okurlar da geçmişteki popüler eserlerle benzerliğe değer veriyorlar.

Tüm bunlara bakıldığında, hit yapım stratejisinin, tıpkı Horn yönetimindeki Warner Bros. için olduğu gibi, Dewey'i yayımladığı dönem-

de Grand Central için de başarılar sunmasının şaşılacak bir tarafı yok. 2006'da, şirket kitabın haklarını almadan bir yıl önce, sert kapaklı roman satışlarının kabaca yüzde 80'i ve bundan da fazla oranda kâr payı, yayımlarının sadece yüzde 20'lik bir kısmından geliyordu. "Çoğunluğun günahları bereketli azınlık tarafından telafi ediliyor," demişti yayınevinin finans yetkililerinden biri. Aşağıdaki ilk grafikte gösterildiği üzere, 2006 yayın listesindeki en yüksek edinim maliyetine sahip eserler, en yüksek geliri -ve en yüksek kârlılığı getiren eserler oldular. Sonuçlar eğrisi Warner Bros.'unkinden bile yamuk: Grand Central'ın en iyi yayınlarından oluşan yüzde 10'luk grup, maliyetlerinin yüzde 64'ünden, net satışın yüzde 72'sinden, kârın ise şaşırtıcı şekilde yüzde 120'sinden sorumlu. Dikkate değer bir başka nokta da şu ki, Grand Central kârının aslan payını sadece bir kitapla yaptı ve bu kitap açık ara en pahalıya mal olan yapımdı.

Grand Central Yayınevi'nin 2006'daki Bahisleri

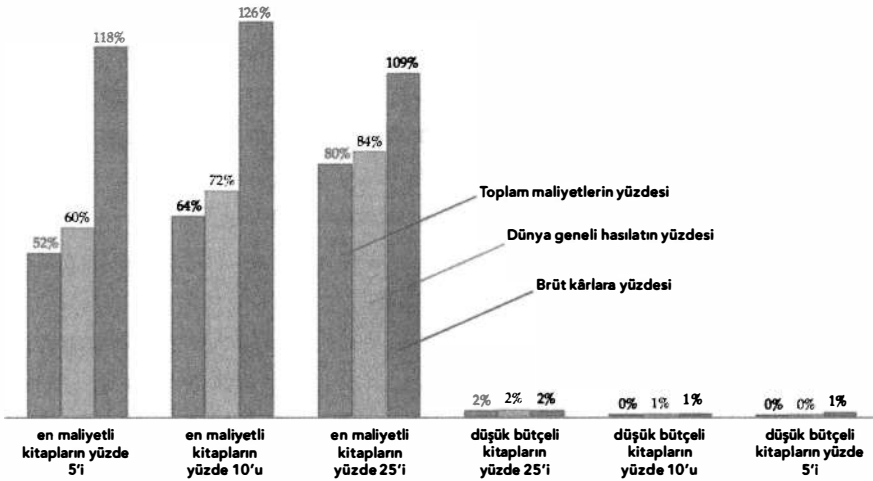


Yukarıdaki şekil, Grand Central Yayınevi'nin 2006 sonbahar sonbahar ön listesindeki 61 ciltli kitabın her birini net satış ve (geliştirme ve pazarlama) maliyetlerine göre gösteriyor. (Yayınevi kitapların belirtilmemesini istedi). Listedeki en pahalı kitabın maliyetinin 7,5 milyon doların üzerinde ve net satışlarının 11,6 milyon dolar düzeyinde olduğunu görebilirsiniz.³⁷

Grand Central'ın aynı yılın sonbaharında yayımladığı 61 yeni, sert kapaklı, yetişkin kitabı arasından en popülerinin basım ve pazarlama maliyeti 7,5 milyondı. Kitap 12 milyon dolarlık net satış, dolayısıyla yaklaşık 5 milyon dolarlık brüt kâr yaptı -listenin geri kalanının getirdiği

toplam brüt kâr yaklaşık 6 milyon dolardı. Bu arada, ikinci grafik yayınevinin pek çok küçük ve orta ölçekli yatırımının para kaybettirdiğini gösteriyor. Örneğin, edinim maliyeti en düşük 30 eserin her biri ortalama 12 bin dolar kaybettirdi. Grand Central'ın en az maliyetli kitaplarından nadiren kazanç getirenlerinin de şirketin kârlılığına katkısı çok çok az oldu. Bahsettiğim listede istisna olmadığı gibi, aynı zamanda yayınevinin diğer yıllardaki sonuçlarını da örnekliyor.

Grand Central'ın Büyük Bahislerinin Küçük Bahisleriyle Karşılaştırması



Şekil, 2006 sonbaharında ciltli kitapların maliyetlerine göre gruplandırıldığında yayınevinin toplam maliyetlerine, net satışlarına ve brüt kârlarına ne kadar katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örneğin, en pahalı yüzde 5'lik dilimdeki kitaplar, geliştirme ve pazarlama maliyetlerinin yarısından fazlasını, net satışların yüzde 60'ını ve brüt kârın yüzde 118'ini oluşturmaktadır.³⁸

Bu örneğin açıkça ortaya koyduğu gibi, küçük bahislerin 'daha güvenli' olduğu fikri efsaneden başka bir şey değildir. Hit yapım stratejileri, riskten kaçınma stratejilerine yanılma payı olmaksızın galip geliyor. Şöyle ki, eğlence ve medya sektörünün en yüksek performanslı şirketleri kaynaklarının görece büyük bir kısmını az sayıda filme yatırarak ve ardından bu seçimleri, yüksek seviyede geliştirme ve pazarlama desteği sayesinde başarıya dönüştürerek büyüyorlar. Bu, kısmen kendi kendini doğrulayan bir kehanet olabilir fakat işe yarıyor. Ayrıca, eğlence ürünlerinin çoğaltım ve dağıtımının marjinal maliyeti –özellikle prodüksiyon maliyetlerine kıyasla– nispeten düşük olduğu için ve reklam kampanyalarına dahil edi-

len ölçek ekonomileri sebebiyle, çoksatar, gişe rekortmeni veya reyting canavarı bir eserin avantajı büyük oluyor.³⁹

Elbette ki bu, - özellikle de ürünlerini sundukları pazarın çalkantılı olduğu göz önüne alındığında- medya şirketlerinin sınırsızca harcayabileceği anlamına gelmiyor. Yayınevleri e-kitapların yükselişiyle birlikte belirsizlik dönemine girdiler, televizyon yayın ağları yüksek kaliteli kablolu kanallar yüzünden pazarlarının daraldığı gerçeğiyle yüz yüzeler ve film stüdyoları da ana gelir kaynağı olarak artık eskisi gibi DVD satışlarına sırtlarını dayayamayacak haldeler. Yine de, aşırı temkinliliğe teslim olmak ve geniş kitlelere hitap edecek bir sonraki hit eseri üretmekten imtina etmek, bir eğlence endüstrisi şirketinin daha büyük kayıplara uğramasının garantisi olabilir.

Dewey'i ele alalım... Şişman kedi arkadaşımız nasıl başardı? Eylül 2008'de basılan kitap, yüksek risk alınıp sonuç getiren bahislerden biri oldu -hatta bundan da fazlası var... 19.99 dolarlık satış fiyatıyla, Grand Central'ın büyük kumarı herhangi bir yöneticinin hayal edebileceğinin ötesinde performans göstererek *New York Times*'ın sert kapaklı çoksatarlar listesinde bir numaraya oturdu ve sadece üç ayda 759 bin kopya sattı. Bu sayede, 2008 yılının altıncı en çoksatar yetişkin kurmaca-dışı kitabı unvanını ele geçirdi. 2009'da 130 bin kopya daha satarak toplamda yaklaşık 900 bin kopya satmış oldu. 2009'da kedi içerikli kitaplarla başarının tadını alan yayınevlerinden Hachette; Vicki Myron, Bret Witter ve illüstratör Steve James imzalı bir çocuk kitabı daha bastı. *Dewey: There's a Cat in the Library* başlıklı bu kitap 106 bin kopya sattı.⁴⁰ Ertesi yıl, Myron ve Witter bir devam kitabı yazdılar; *Dewey's Nine Lives: The Legacy of the Small-Town Library Cat Who Inspired Millions* isimli bu kitap, "kediler hakkında komik, ilham verici, yürek ısıtan dokuz hikâyeden" oluşuyordu. Bir keresinde, kitabın sinemaya uyarlanması halinde Dewey'in bakıcısı rolünü Meryl Streep'in üstlenebileceği bile konuşuldu.⁴¹

* * *

Belki de temel soru eğlence sektörü yöneticilerinin neden hit yapımlara büyük bahisler oynadıkları değildir -görünen o ki asıl bulmaca, eğlence sektörü yöneticilerinin neden çok daha küçük bahislerin sonucu olan yapımları ortaya koymaya devam ettikleri. Neticede bu mütevazı yatırımla-

rın finansal geri dönüşleri şüphesiz sallantılı. Eğer ses getiren filmler Warner Bros.'a istikrarlı şekilde en yüksek geri dönüşleri sağlıyorsa, stüdyo neden yıllık üretiminin büyük çoğunluğunu oluşturan düşük bütçeli filmlere de yatırım yapıyor? Pahalı "odaklan" ve "yap" kitapları tutarlı biçimde yayın listesindeki diğer eserlerin büyük çoğunluğundan daha iyi performans gösteriyorsa, Grand Central neden küçük yatırımlarla uğraşıyor?

Başarılı eğlence sektörü şirketlerinin işleyiş biçimlerine yakından baktığında, her iki türlü yatırımın da portfolyolarında önemli rol oynadığı gözleniyor. Büyük bahisler genellikle en yüksek hasılatı ve kârı getirirken, aynı zamanda şirkete heyecan katıyor, markayı sağlamlaştırıyor ve gelecekteki hit yapımlar için teşvik edici oluyorlar. Ne var ki bir yayınevi, film veya televizyon stüdyosu ya da herhangi bir medya yapımcısının hit yapım stratejisini uygulayabilmesi için -pek çok sebepten ötürü- küçük bahislere de ihtiyaç var.

Öncelikle, küçük yatırımlar test vakası işlevi görüyorlar. Makul sayıda düşük bütçeli yapımı piyasaya sürmek, bir medya yapımcısına bir sonraki yüksek bütçeli hit yatırımının ne olması gerektiği hakkında fikir verebilir. Film endüstrisinde, devam filmleri olabilecek en güvenilir hit yapım bahisleri olarak görülürler ve düşük bütçeli yatırımlar, *Hangover* ve *Sex and The City*'de olduğu gibi, devam filmine zemin oluşturabilecek yeni bir filmi belirlemeye yardımcı olabilir. Bu prensip aktörler, yönetmenler ve diğer yetenekli kişiler için de geçerlidir. Stüdyo yöneticileri az tanınan bir aktörün geleceğin Tom Cruise'u olduğuna ikna olsalar bile, ilk işinde ona 200 milyon dolar bütçeli filmde başrol oynamasını teklif etmek ihtiyatsız bir adım olacaktır. Bunun yerine gelecek vaat eden genç bir aktöre başlangıçta daha düşük bütçeli bir filmde rol vermek daha akıllıcadır. Böylece stüdyo, aktörün gerçekten 'bir filmi alıp götürebilecek' kapasitede olup olmadığını, üstlendiği sorumluluğun, her gün sette en yüksek seviyede performans göstermekten tutun da şöhretin yükümlülüklerini taşıyabilmeye kadar, ondan beklediği her şeyi başarıp başaramayacağını görmüş olur. Düşük bütçeli bahisler aynı zamanda içerik üreticilerinin, vampir filmlerinden yetenek yarışmalarına kadar, yeni yapım formatlarını test edebilmelerine olanak tanır. Zaman zaman bazı yapım türleri ya da film janrları, belli başlı çok düşük bütçeli korku filmlerinde görülebildiği üzere, küçük ölçekli yatırımlar olarak kendi çaplarında kârlılıklarını kanıtlayabilirler.

Daha küçük bahisler aynı zamanda, bir medya yapımcısına “ürün sepetini dolu tutmakta” yardımcı olur ve böylece yapımcının ürünlerini satmasına yardımcı olan şirketleri hoşnut tutar. Örneğin, piyasaya sabit akışta yeni kitaplar süren bir yayınevinin, perakendecilerle bağlantı kurup bunu sürdürmesi daha kolay olacaktır. Bunun karşılığında yayınevi, daha sıkı pazarlık yapabilecek, mağaza içi yerleştirmede ya da diğer pazarlama aktivitelerinde daha avantajlı duruma geçebilecek duruma gelir. Film endüstrisinde, Warner’ın her yıl iki düzine film yapma taahhütü -bu, kabaca iki haftada bir sinemalarda bir Warner Bros. filminin gösterime girmesi demek- şirketin sinema sahipleriyle daha sıkı anlaşmalar yapmasına olanak tanır. Horn bana şunu demişti: “Yurtiçi dağıtım sorumlumuz gidip oynatımcılarla konuşuyor ve onlara ‘Wilshire Bulvarı’ndaki en iyi salonunuza ihtiyacım var ve onu dört haftalığına istiyorum’ diyor. Oynatımcı, salonu Paramount’un da istediğini söyleyerek karşı atak yapabilir. Biz de o zaman, ‘Biz Warner Bros.’uz, işte bu da yıllık planımız ve şu film için bu salona ihtiyacımız var,’ deriz. Bu görüşmelerde daima bir ileri bir geri durumu olacaktır, fakat en çok film yapan şirket olmak bize pazarda bir ağırlık kazandırdı, böylece daha iyi salonlarda, daha uzun süreler, daha iyi hasılat payı oranıyla gösterim yapabildik.” Ayrıca, çok sayıda ürün piyasaya sürmek medya satın alımında da toplu indirim sağlıyor; stüdyolar ve yayınevleri ne kadar fazla ürünün reklamını yaparlarsa, reklam ücret tarifeleri konusunda o kadar avantajlı oluyolar.⁴²

Çok sayıda küçük çaplı proje ortaya koymak stüdyoların, yayınevlerinin ve diğer eğlence sektörü şirketlerinin aynı zamanda, yeni ürün anlaşmalarında aslan payını alan, bu yüzden de neredeyse eğlence sektörünün her alanında kritik eşik bekçileri sayılabilecek telif ajanslarıyla daha yakın ilişkiler kurmalarına yardımcı olur. Dahası, zengin bir ürün portföyü gerekli olan finansmanı sağlayabilir. Horn’un yönetimindeyken *Harry Potter* gibi garanti bahisleri hariç neredeyse tüm projelerinde ortak finansmana ihtiyaç duyan Warner Bros. çapında bir stüdyo için zengin bir portföy, riski paylaşmaya istekli yabancı yatırımcıları çekmeye yaran bir araç olabilir. Horn, “Öncelikle bir dağıtım bütçesi çıkardık, sonra kalan hasılatı harici yatırımcılara bölüştürdük,” demişti. “Bazı yatırımcılar bu modele karşı çıksa da, genellikle etkili bir dağıtımcı olmak için gerekli güce ve ilişkilere sahip olmadıkları için bu pazarlıkta biz üstün geliyoruz. Yani şirketimizin ölçeği bize avantaj sağlıyor.”

Küçük bahislerin bu tip sektörel ortaklarla yapılan müzakerelerde esneklik sağlaması artı bir avantaj. Örneğin, küçük ölçekli projelerde lansman tarihlerini ötelemek veya reklam bütçelerini değiştirmek çoğunlukla daha kolaydır. Büyük medya yapımcıları televizyonda aylar öncesinden reklam zamanı alırlar; ortalıkta küçük projelerle dolanmak bu tip kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına yardımcı olur.⁴³

Piyasaya küçük ölçekli ürünler sunmak, eğlence sektörü şirketlerinin iyi bir itibar edinip bunu sürdürmesini, bunun karşılığında herkesin peşinden koştuğu birinci sınıf yetenekleri ve onların projelerini kendilerine çekmesine yardımcı olabilir. Örneğin, bir film stüdyosu, çok ses getirmesini hedeflediği projesinde bir yıldız oyuncuya rol vermek istiyorsa, o aktöre eleştirmenleri ve Oscar Ödülleri'nde oy kullanan kişileri memnun etme potansiyeli taşıyan daha küçük bir "kreatif yan projede" başrol teklif etme opsiyonunu da göz önünde bulundurmak faydalı olabilir. Warner Bros., geçmişteki boks filmlerinin -özellikle de kadın boksörlerin etrafında dönen boks filmlerinin- kötü performansına rağmen, Clint Eastwood'un *Million Dollar Baby*'sini finanse etmeye karar verdiğinde, stüdyodaki hiç kimse filmin hasılat rekoru kıracağını tahmin etmiyordu. Filmi stüdyoya Clint Eastwood değil de başkası getirmiş olsaydı, muhtemelen asla gün yüzüne çıkamazdı. Warner'ın Horn için düzenlediği ve da partisinde, George Clooney'in herkesin önünde Horn'a "stüdyoların asla yapmak istemedikleri işleri yapmalarında destek olduğu için" boşuna teşekkür etmedi. Zeki birinci sınıf aktörler bu tip jestleri unutmuyorlar ve destekliyorlar.

Sonuç olarak, bir dizi küçük proje yapıp piyasaya sürmek yapımcıların prodüksiyon ve dağıtım altyapılarına ayırdıkları sabit giderleri bölüştürmesine yardımcı oluyor. Dağıtım organizasyonunun bir parçası olarak dünya çapında birkaç farklı stüdyosu ve çok sayıda ofisi olan büyük film stüdyoları için, söz konusu kaynakların maliyetini daha fazla sayıda projeye -küçük çaplı projeler her ne kadar ancak kendi masraflarını çıkartıyor olsalar da- bölüştürebilmek büyük bir avantaj olabilir. Mesela, bu sayede hit yapım bahislerini finanse edebilirler. "Dünyada çok az işletme bir filme 200 milyon dolar harcayabilir," diye belirtmişti Horn. "Bu da bizim rekabet avantajımız."

Geniş çeşitlilikte bir portföye sahip olmanın avantajlarına rağmen, büyük stüdyolar ve diğer büyük ölçekli içerik üreticileri ellerinde olsa

muhtemelen yatırımlarını daha büyük projelere yönlendirirlerdi. Bunu zor hale getiren iki temel şey var: Hit yapımlar için gereken bütçeyi bulmak bitmeyen bir mücadele gerektiriyor ve büyük çaplı prodüksiyona dönüşebilecek, gerekli pazarlama desteğini alabilecek fikri bulmak asla kolay değil. "Ses getiren filmler yapmaya meraklıydık ve yıllar içinde tutarlı bir şekilde bunların sayısını artırdık," dedi Horn, Warner'da geçirdiği dönemle ilgili olarak. "Fakat küresel düzeyde ilgi görecektir pek fazla fikir yok." Rakip eğlence şirketlerinin ne yaptığı da önemli. Horn'un belirttiği gibi, "Bir yıl içerisindeki 'doğru ilk gösterim zamanları' kısıtlı."

Tüm bu etmenlerin sonucunda, bugün en büyük eğlence sektörü şirketlerinin çoğu nihayetinde, daha fazla ilgilenmeleri gereken birkaç hit yapım ve birkaç tane de küçük bahisten oluşan bir portföy oluşturuyorlar. Bu, farklı portföy yaklaşımlarının işe yaramayacağı anlamına gelmiyor. Örneğin, animasyon film yapım şirketi Pixar'ın ilginç bir yaklaşımı var: en başından beri, belirlenen herhangi bir zaman aralığında çok az sayıda film odaklanıyor. Pixar'ın bu stratejisi için "tek noktaya nişan alma yaklaşımı" diyen Horn, yöntemi şöyle açıklıyordu: "Yılda bir tane film yapıyorlar ve her yaptıkları filmi ince ince işliyorlar. Çok itinalılar, kıran kırana özelleştire yapıyorlar ve bir filmi gösterime sokmadan önce üzerinde yıllarca çalışıyorlar." Böylesi bir odaklanmanın başarı getirdiği ortada: Pixar, *Toy Story*'den *A Bug's Life*'a, *Monsters, Inc.*'den *Finding Nemo*'ya, *The Incredibles*'tan *Cars*'a, *Ratatouille*'den *WALL-E*'ye, *Up*'tan *Brave*'e kadar, bir-biri ardına gişe rekoru kıran yapımlara imza attı. Şu var ki Pixar özerk bir şirket değil; Disney'in bir alt birimi olarak faaliyet gösteriyor ve şu anda Horn'un sorumluluğunda. Dolayısıyla, Disney'in geniş çaplı kurumsallığının ve gücünün getirdiği avantajlardan faydalanırken - dağıtım konusunda, örneğin bu çok büyük bir artı- bir yandan da tüm dikkatini yaptığı filmlere vermeye devam edebilir.

Disney'in bir başka birimi olan Marvel Enterprises da istikrarlı bir hit yapım üreticisi. Aslına bakılırsa, çizgi roman kahramanları bir sonraki hit filmi için arayışta olan Hollywood yapımcılarının favori hedefleri durumunda -kedi köpekten bile daha favori. 2002 yılında ilk *Spider-Man* filminin gişe hasılatında yaptığı büyük süksenin -ve bunu takip eden süperkahraman çılgınlığının- arkasındaki kişiler, belli ki hit yapım ortaya çıkartmayı ve bunu paraya çevirmeyi oldukça iyi biliyorlar. Eğlence endüstrisinin evrimi, hit yapımların ne derece egemen hale geldiğini ortaya

koyuyor ve etkili hit yapımlarla dolu bir portföy oluşturma stratejilerine dair çıkartılan derslerin altını çiziyor.

~ ~ ~

Ağustos 2009'da Disney, eğlence endüstrisinin en eski ve tanınmış karakterler koleksiyonuna sahip Marvel Enterprises'ı 4 milyar dolara satın aldığını açıkladı.⁴⁴ Şirketin binlerce tescilli karakterden oluşan ve Marvel Evreni olarak bilinen kütüphanesi, tümü geçmişi 1930'lara dayanan muhteşem çizgi karakterler Spider-Man, X-Men, Hulk, Daredevil, The Punisher, The Fantastic Four, Captain America, Thor gibi kahramanlara ev sahipliği yapıyor.

Disney'in satın alması kesinleşince, Marvel'ın genel başkan yardımcısı ve eski yönetim kurulu başkanı Peter Cuneo ve yönetim ekibinin, zamanında ortaya koydukları ve Spider-Man ya da başka herhangi bir Marvel süper kahramanının bile üstesinden gelemeyeceği bir kurtarma operasyonundan bahsetmek için çok haklı sebepleri vardı. Fiberglas, tıbbi ilaç, elektrikli alet ve tıraş makinesi sektörlerinde tecrübeli olan Cuneo, bulunabilecek en iyi eğlence endüstrisi patronu sayılmazdı. Fakat şirket darboğazlarını yönetmekte ustaydı ve Temmuz 1999'da Marvel'a katıldığında kendisinden beklenen buydu. Beklenenin ötesinde bir başarı gösterdi: Yatırımcıların Marvel'ı iflastan kurtarıp başına da Cuneo'yu koymalarından tam on ve şirketin 100 milyon doların üzerinde zarar açıklayıp hisse bedelinin 1 dolar civarlarında dolaştığını görmesinden dokuz yıl sonra, Disney'in teklifi Marvel'ın hisse başına değerini yüzde 50 civarında artırdı -yüksek binaların üzerinde koşturan Spider-Man'e ve rakipsiz gücü (ve yeşilliğiyle) Hulk'a bile diz çöktürecek bir performans.

Söz konusu on yıllık dönem zarfında, Cuneo ve ekibi Marvel'ın orijinal çizgi roman yayımcılığı işini kârlı bir alt birime dönüştürdüler, ayrıca oyuncak ve lisanslama faaliyetlerini revizyondan geçirdiler. Marvel, karakterlerini aralarında Sony Pictures'ın *Spider-Man*'i, Universal'ın *Hulk*'ı, Twentieth Century Fox'un *X-Man*'i ve Lion's Gate'in *The Punisher*'i da olan

yirmi filme kiraladı. Filmlerden çoğu, ulusal gösterim dönemleri bitmeden maliyetlerini karşıladılar ve global pazarda bol sıfırlı hasılat getirmeye devam ettiler. Sadece Amerika pazarında, on dört film 100 milyon dolardan fazla, altı film 200 milyon dolardan fazla ve dört film de 300 milyon dolardan fazla hasılat elde etti. İlginç biçimde, Marvel'ın devam filmleri orijinallerinden daha başarılı oldu. Sonuç olarak, on yılda dünya çapında ciro 7 milyar dolara yaklaştı.

Marvel ayrıca, video oyunlarından giyime, parti malzemelerinden yiyeceğe kadar, geniş yelpazede başka ürünler için lisanslama anlaşmaları da yaptı. Marvel yöneticilerinden biri bana "karakterlerimize ve karakterler hakkındaki bilgimize katkı sağlıyoruz, doğru ortakları bulmak için çalışıyoruz, fakat sermayeye herhangi bir katkı sağlamıyoruz," demişti. "Yalnızca çek topluyoruz." Bir başka yönetici şöyle eklemişti: "Bu bir altın madeni. Her gün nakit para geliyor."

Cuneo'nun gelişinden sonraki birkaç yıl içinde, şirketin iş modeline dair şüpheler yok olmaya başladı. Korkular da yok olmuş olacak ki, şirket en dikkat çeken karakterlerinden en büyük kazançları elde etti ve Ghost Rider, Iron Man, Punisher ve The Fantastic Four gibi daha az bilinen karakterleri de daha fazla geliştirmeye devam etti. 2004 yılında, Marvel'ın kreatif direktörü ve Marvel Stüdyoları'nın yönetim kurulu başkanı Avi Arad bana "Başarımızın sonu yok -müthiş bir karakter arşivimiz var," demişti. "Hasılatattan verdiğimiz onca pay için üzülüyorum," diye de itiraf etmişti, Marvel'ın sinema filmleri için verdiği görece alçakgönüllü hasılat payına dikkat çekerek. Örneğin, *Spider-Man*, dünya genelinde 820 milyon doların üzerinde gişe hasılatı ve Amerika'da gösterime girdiği ilk gün yaklaşık 7 milyon adet DVD satışı yapmasına rağmen, Marvel Sony Pictures'tan yalnızca 25 milyon dolara yakın bir para aldı. O dönemde Cuneo, "Kendi tarafımızda asgari sermaye yatırımı gerektirecek faaliyetlere odaklanıyoruz," demişti. "Prodüksiyona ve içerik dağıtımına daha fazla yer ayırdığımız zamanlar geldiğinde daha büyük bahisler oynayacağız -tabii kazanımız da daha büyük olacak."

2005 yılında Marvel, varlık yönetimi şirketi Meryll Lynch ile, kendi filmlerini yapmasına olanak tanıyan 525 milyon dolarlık bir finansman anlaşması imzalayarak bu hedefe doğru ilk adımları attı. Filmlerin dağıtım hakları ise Paramount Pictures'ta olacaktı. Anlaşma hükümlerine göre, Marvel sekiz yıllık dönem içinde bütçeleri film başına 45 milyon dolar ila

180 milyon dolar arasında değişen on adede kadar film yapabilecekti. Marvel her bir filmin yapımı için ücret alıp satış gelirlerinin de tümüne sahip olurken, Paramount her filmin gişe hasılatından yüzde 8 pay alacak ve dünya genelindeki dağıtım haklarını elinde tutacaktı. (Anlaşma devam filmleri için de geçerliydi.) Anlaşma duyurulduğunda "Marvel eğlence endüstrisinde seçkin bir şirket," demişti Paramount yönetim kurulu başkanı Brad Grey.⁴⁶ "Marvel, filmlerini yapabilmek için bu kadar çığır açıcı bir finansman alabilmesini pazardaki gücüne ve markasıyla karakterlerinin popülaritesine borçlu. Bu yeni girişimde onlarla işbirliği yapmaktan büyük heyecan duyuyoruz." Hollywood'un Marvel'ın önde gelen karakterlerine ve hikâyelerinin ana temalarına duyduğu ilgi, anlaşmadan dört yıl sonra Disney Marvel'ı satın aldığı anda iyice açığa çıktı. Yüksek satın alma bedeline rağmen, sözleşmeye göre Disney Marvel'ın diğer stüdyolarla süregelen anlaşmalarına saygı duyacaktı: Sony'nin Marvel'ın en çok rağbet gören karakteri olan Spider-Man filmleri yapma hakkı sonsuza kadar sürecek gibiydi ve Paramount pek çok başka karakteri kilitledi. Ama genel müdürü Bob Iger'in da belirttiği gibi, Disney yılmadı: "5 binden fazla karaktere sahip bu hazine, Disney'e en iyi yaptığımız şeyi yapma fırsatı veriyor."⁴⁷

* * *

Marvel'ın on yıl zarfında varlıklarını geri kazanması -ki bu eğlence endüstrisinin ve genel olarak iş dünyasının gördüğü en büyük şirket darboğazı hikâyesidir- büyük film yapım şirketlerinin bir sonraki hit yapım için kolları sıvamasının doğrudan sebebidir. Bugün, çok ses getirecek bir yeni yapıyı Marvel karakterlerinden biri üzerine inşa etmek Hollywood yöneticilerinin oynayabileceği en garanti bahislerden biridir. Şu işe bakın ki, Marvel'ın hazinesinden faydalanmayan tek büyük film yapım şirketi Warner Bros., çünkü ana şirketi Time Warner, Batman, Superman ve bir dizi başka karakterin kaynağı olan, rakip çizgi roman yayınevi DC Comics'in sahibi. Marvel ve DC, birlikte çizgi roman pazarını ellerinde tutuyorlar.

Marvel'ı *Spider-Man*'ın haklarını satarak şansı dönen ve başlangıçtaki bu başarıya bel bağlayan bir şirket olarak görmek çok kolay. Ama gerçek şu ki, bütün film şirketi yöneticileri 2002'nin en çok hasılat getiren ve o dönemin dünya genelinde en çok kazandıran onuncu filmi olan

Spider-Man'in Sony Pictures'ın çok tatsız geçecek olan yılını tek başına nasıl parlak bir başarıya dönüştürdüğünü bilir. O ilk yıllarda, Marvel en büyük hit yapımına fazlaca bel bağladı: oysa benim hesaplamalarıma göre, 2002 ve 2004 yıllarında işletme kârının -oyuncak, medya lisanslaması ve tüketim ürünleri hesaba katıldığında- en az yarısı ve 2003'te de (o yıl hiç *Spider-Man* filmi piyasaya çıkmamasına rağmen) en az üçte biri *Spider-Man*'den geldi. "Oyuncakları, kıyafetleri, okul ürünleri, oyunları, promosyonları, pijamaları, kaykayları, vitaminleri, lolipopları... *Spider-Man* söz konusuysa gerçekten sınır yok," demişti Marvel'ın tüketim ürünleri lisanslama uzmanlarından biri bana. Cuneo buna katılıyordu: "Spider-Man'e yaklaşabilen yok. O bizim, herhangi bir fantastik ürünüyle demografik olarak en geniş kitleye hitap edebilen, bir numaralı karakterimiz. İlgi duyan kitle, *Spider-Man* pijaması giyen iki yaş grubuyla başlıyor, 60'larındaki insanlara kadar uzanıyor -hepsi *Spider-Man*'i seviyor. Tüm karakterlerimiz için aynısını dilerdim."

İlk yıllardaki başarılar süper kahraman çılgınlığına yol açtı. *Daredevil*, *X-Men II*, ve *The Hulk* gibi diğer Marvel filmleri de *Spider-Man*'i izleyen yıllarda gişede iyi performans sergileyince ve özellikle *X-Men II* ve *Blade II*'nin devam filmleri orijinal filmlerden daha iyi sonuç getirince, Hollywood yöneticileri sinemaya taşınabilecek yeni Marvel karakterleri için her zamankinden daha yoğun bir rekabetin içine girdiler. Marvel yöneticileri ise hit yapım oyununu kendi avantajlarına çevirmek için stüdyolar ve diğer lisans ortaklarıyla daha sıkı pazarlıkları zorladı. *Blade* ve *X-Men* için yapılan orijinal anlaşmanın şartlarına göre, Marvel tüm harcamalar dahil edildikten sonra stüdyonun kârından pay alacaktı, fakat stüdyoların kârı hesaplamak için kullandıkları kreatif yollar vardı ve bu yüzden önemsiz miktarda bir pay alabildi -Cuneo'nun deyişiyle bu, "Hollywood Ekonomisi" idi. Koltuğunun altında ilk zamanlardan birkaç başarılı film olan Marvel, bu sayede stüdyoları daha iyi kâr ortaklığı anlaşmaları için zorlayabildi; oran genelde hit yapımların gişe getirisi üzerinden yüzde üç ila yedi arasındaydı. Bu ortak stüdyoların kazancının çok altında olsa da, yine de kesinlikle bir ilerleme sayılırdı.

Bu zaman zarfında, Marvel yöneticileri ürün geliştirme ve reklam maliyetlerini -hit yapımları pazarlarken en fazla finansal yükü getiren iki alan- en aza indirgeyecek bir iş modeli geliştirdiler. Buna göre, Marvel için maliyetler azalacak ve harcamalar Marvel karakterlerinin imtiyaz hakkını alan

stüdyolara yüklenecekti. Model şu şekilde işliyordu: Marvel, çizgi roman, oyuncak, medya lisanslaması ve tüketim ürünleri lisanslamasına odaklı mini bir holding olarak faaliyet gösteriyordu. Karakterlerini ve hikâyelerini, şirket için adeta bir araştırma-geliştirme merkezi ya da fikir kuluçka makinesi yerini tutan çizgi roman biriminde geliştiriyordu. Çizgi roman yayımlamak görece ucuz ve kolay olduğu için -tipik bir çizgi romanı basmak şirkete sadece on ila yirmi bin dolara mal oluyordu-, bu oldukça efektif bir kuluçka makinesiydi.

Aynı süreçte, Marvel markalarının reklamı için ortaklık yaptığı stüdyolara bel bağladı. Şirketin stüdyolarla yaptığı lisans anlaşmalarına göre, Marvel film yapımına ve pazarlama harcamalarına herhangi bir katkıda bulunmayacaktı. "Genellikle filmlerimiz için 30 ila 80 milyon dolar arasında reklam harcaması yapılıyor," demişti Arad bana 2004'te. "Bunun sonucunda, film büyük bir hızla yayılıyor -yani Marvel markası ve filmde kullanılan karakter tüm dünyada bilinir hale geliyor." Cuneo, marka üzerindeki nihai olumlu etkiyi şöyle açıklıyordu: "Bizim filmlerimizi gördüyse- nüz, çizgi romanlarımızı satın almaya yönelebilirsiniz, video oyunlarımızla da ilgilenebilirsiniz, üzerinde Marvel karakteri olan bir tişört ya da diğer tüketim ürünlerinden bazılarını edinebilirsiniz."

Marvel nasıl para kazandı? Ortak iş yaptığı stüdyolar şüphesiz aksini tercih etse de, Marvel satış ve pazarlama haklarının tümünü elinde tuttu ve bunu, asıl gelir kaynağı olan oyuncak ve tüketim ürünlerinde satış tetiklemek için kullandı. Tüketim ürünleri lisanslaması, özellikle kazançlı bir işti -hep de öyledir. Maliyetleri inanılmaz düşüktür: Disney hamlesini yaptığı sırada, Marvel'ın tüketici ve medya grubu (tüm tüketim ürünleri faaliyetlerini koordine eden birim) yalnızca birkaç satış sorumlusu ve asistandan oluşuyordu. Ekip bir düzine kadar da hukuk ve ürün tasdik uzmanıyla destekleniyordu. Sözleşmelerde, imtiyaz sahibinin satışlarından bağımsız olarak asıl hak sahibine belli miktarda garanti ödeme yapılması ve satışlar garantili miktarı aştığı takdirde ek telif ücreti ödenmesi şartı yer alıyordu. Beklendiği üzere, bir karakter hit bir filmle ne kadar özdeşleşirse, Marvel hem minimum garanti ücreti hem de telif ücretini yükseltmek için o kadar sıkı pazarlık yapabiliyordu.

Marvel'ın marka portföyü yönetimine karşı yaklaşımı da eşit derecede akıllıcaydı. Hollywoodlu stüdyo yöneticileri -ve eğlence sektörünün pek çok diğer alanından yönetici- güçlü markaların bir gecede ortaya çık-

madığını bilir. Dünyanın her yerinden izleyicide anında yankı uyandıran bir karakterle tanıştıran her bir *Finding Nemo* öncesinde, *Shark Tale* ve *Delgo* gibi hayal kırıklığı yaşatan yüzlerce film yapılıyor. Marvel'ın iyi şans, arşivinde kendi faydasına kullanabileceği, denenmiş ve test edilmiş karakterler ve hikâyeler olmasıydı ve Cuneo ile Arad bu değer farkındalardı. "Biz filmler için yeni fikirler ortaya atan, sıradan bir stüdyo olmak istemiyoruz," demişti Arad o zamanlar. "O zaman bu at-ve-iskala işinde diğerlerinden bir farkımız kalmaz. Karanlıkta ateş ediyorsunuz -bunun yerine pekala yirmibir de oynayabiliriz. Bir şekilde karakterler kültürümüzün içine işlemiş durumda, işte bu da bizim pazarlama avantajımız."

Hit yapımlar diğer, daha az bilinen karakterlerin gelişmesine yardımcı olmak kaydıyla, zaman içinde Marvel'ın portföyünü büyüttüler. Şirketin karakterleri için ortak bir tarihsel ve içeriksel zemin oluşturan kurmaca Marvel evreninin desteğiyle, Cuneo ve ekibi küçük markaları büyütme için hit karakterler arasındaki bağı vurguladılar. (Örneğin, *Elektra Daredevil* filminde göründü ve daha sonra kendi filminin başkarakteri oldu.) Cuneo içerik arşivinin doğasını şu şekilde açıklıyordu: "4700 karakteri birbirinden bağımsız değil, aile olarak görmelisiniz. Spider-Man hikâyemizin geçmişi 40 yıllık. Spider-Man ile özdeşleşen, belki 50 tane kötü adam 50 tane de dostane karakter vardır. Dolayısıyla Spider-Man ailesi 100, belki 200 karakterden oluşuyor. The Hulk'ın 100, X-Men'in de 400 kişilik aileleri var."

Marvel'ın imtiyaz hakkı verdiği, on yıllar boyunca çizgi romanlarda yer alarak var olan karakterlerinin öz doğaları benzer. Bir Marvel yöneticisinin dediği gibi: "Belli bir kırılmalığa sahipler. Spider-Man gözlüklü bir çocuk aslında. Süper güçleri olsa da, karakterlerimiz herkes kadar sorunlarla karşılaşan, sıradan insanlar gibi sunuluyorlar." Marvel, markaları birbiriyle ilişkili ve pek çok açıdan benzer olduğu için, *Spider-Man* filmi hit olduktan sonra Hollywood'un 'bir sonraki hit yapım' arayışını sermayeye çevirecek ideal pozisyona kavuştu. Büyük stüdyolar, giderek güç kazanan hit yapım tuzağına karşı savaşmak yerine, Marvel'ın diğer karakterlerinin film imtiyaz haklarının peşine düşerek şirketin daha da güçlenmesine katkıda bulundular. Hatta bazı pazarlama yöneticileri, kendi filmlerinden önce Marvel-temalı fragmanın dönmesini bile istediler.

Büyük risklerin beraberinde büyük ödülleri de getirdiğinin farkına varan Marvel yöneticileri, yeni keşfettikleri gücü Paramount ve Merrill

Lynch ile yaptıkları çığır açıcı anlaşmayı birleştirmek için kullandılar -bu, Marvel'ın filmlerinden daha fazla avantaj sağlama arzusunu destekleyen, ama aynı zamanda onu bazı stüdyo ortaklarıyla karşı karşıya getiren bir hareketti. 2005 yılında, ilk iki *Spider-Man* filminin dünya genelindeki bilet satışlarından 1,5 milyar doların üzerinde gelir getirmesinden birkaç yıl sonra, Marvel'ın karakterleri o kadar cazip hale geldi ki, şirket daha önce görülmemiş finansman pazarlıkları yapabilmeye başladı: Merrill Lynch ile yapılan anlaşmalarda, Marvel yapamadığı takdirde sigorta şirketinin -ana karakterin film imtiyaz hakları karşılığında- faiz ödemelerini karşılayacağı maddesi açıkça yer alıyordu. Hit markaların gücünü daha iyi tasvir eden bir tablo az bulunur.

Marvel karakterlerinin gücünü kanıtlayan bir başka örnek de, Paramount'la yaptığı anlaşmadan sonra gelen ilk filmlerin - *Iron Man*, *Iron Man 2*, *Thor* ve *Captain America*- başarılı olup dünya genelinde toplamda 2 milyar dolardan fazla gişe hasılatı yapmalarıdır. Bu miktar yaklaşık prodüksiyon maliyetlerinin üç katıydı.⁴⁸ Disney'in kendi hit yapımlarını çıkartmakta zorlandığı bir döneme denk gelen Marvel'ı satın alma teklifi, bu dev stüdyonun ne kadar istekli olduğunu -ya da, teklife dahil olan milyarlarca doları düşünürsek, hit yapımların bazılarını sahiplenme konusundaki çaresizliğini de denebilir- gösterir nitelikteydi. Ekim 2010'da, satın alma işleminin üzerinden bir yıldan daha az bir süre geçmişken, Disney Paramount'dan *The Avengers* ve *Iron Man 3*'ün dünya genelindeki pazarlama dağıtım haklarını alarak Marvel'ın portföyü üzerinde daha fazla kontrole sahip oldu. Buna karşılık olarak dağıtım masraflarına en az 115 milyon dolar harcadı.⁴⁹ Çok geçmeden, bu yatırımların Disney'deki hiç kimseyi pişman etmediği görüldü: 2012'de ilk *Avengers* filmi bilet satışlarından 1,5 milyar dolar gibi dudak uçuklatan bir gelir elde etti. Marvel'ın yılmaz kahramanlarının gelecekteki kaderi her ne olursa olsun, şirketin Disney'in alt kuruluşu olarak geçirdiği dönüşüm ve sahip olduğu yeni yaşam, Hollywood'un yalnızca Marvel karakterleri tarafından ve Hollywood'un en zeki yöneticileri tarafından hayata geçirilebilecek dev yapımlara olan güveninin altını çiziyor.

İkinci Bölüm: Hit Yapımları Piyasaya Sürmek ve Yönetmek

Mart 2011’de, Lady Gaga’nın hit şarkısının *the Monster Ball* isimli solo turnesi sırasında, Boston’daki TD Garden’da biletleri tükenen konserin kulisinde, sanatçının menajeri Troy Carter kısa bir değerlendirme yaptı.¹ Bana “Interscope geçtiğimiz yıl 20. yıldönümünü kutlarken, Lady Gaga’dan son yirmi yılın en başarılı sanatçılarından biri olarak bahsetti... Bu kadar kısa zamanda aldığımız yol çok etkileyici,” dedi. Haklıydı. Müzik piyasasına 2008’de adımını atan Lady Gaga (erkeklerden oluşan eski, başarılı müzik grubu New Kids On The Block’un o yıllardaki turnesinde ön sanatçı olarak yer alıyordu) 2009 sonbaharında ilk büyük çıkışını yaptı. Bundan iki yıl sonra ise eğlence endüstrisinin en büyük isimlerinden biri oldu. Bu süre zarfında, hem şarkıcı hem şarkı yazarı olarak övgü toplayarak birden fazla Grammy ve MTV Video Müzik Ödülü aldı. Gaga’nın müzik dünyasındaki yıldızı giderek parlarken, 2010 Video Müzik Ödülleri’nde giydiği unutulmaz ‘etten elbise’ ve bundan bir yıl sonra kırmızı halıya yüzleri ve vücutları lateksle kaplı dansçılar tarafından taşınan dev bir yumurtanın içinde gelmesi sayesinde moda dünyasındaki yeri de sağlamlaştı. 2011’e geldiğinde, Forbes’un En Etkili 100 İsim listesinde, Oprah Winfrey’in önünde yer alıyordu.

Sahne arkasında çalışan 38 yaşındaki Carter’ın serveti de önemli ölçüde büyüdü. Carter’ı Gaga ile ünlü yapımcı Vincent Herbert, Gaga’nın şirketi Streamline Records ile anlaşma imzalamasından birkaç hafta sonra tanıştırmıştı. Streamline Records, dev Universal Music Group’un yan şirketi (Amiral gemisi Interscope da Universal’a bağlıydı). “Benimle Lady Gaga ile ilgili vizyonumu paylaşabilecek birini istiyordum. Troy bunu an-

layabiliyor. On beş yıldır yakın arkadaşız. Bu şansını iyi değerlendireceğini biliyordum,” diye anlatıyor o dönemi Herbert ve Carter’dan “Kocaman bir kalbi ve kendini geliştirme hayalleri olan, Philadelphia’lı küçük bir oğlan çocuğu” diye bahsediyor.

Eğlence endüstrisinde yirmi yıl içinde bir kariyer inşa etmek için fazla genç olmasına rağmen, Carter işe 1990’ların başında, o zamanlar rap ikilisi DJ Jazzy Jeff & The Fresh Prince olarak tanınan Jeffrey Allen Townes ve Will Smith için kutularca kayıt taşıyarak başladı. Eğlence dünyasında hafife alınamayacak bir isim haline gelen Carter, Lady Gaga ile ilgili tüm etkinliklerden sorumlu kişi olarak, menajerlik işi için “Kendimi hava trafik kontrolörü gibi hissediyorum -ama terminalim yok,” demişti. Üstelik artık, Silikon Vadisi’ndeki bir dizi yatırım ve yeni girişimin ardından, teknoloji dünyasında da yükselen bir yıldızdı. “Sanatçı menajeri olmanın gerçeği, her hafta işimi kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmak,” şeklinde bir açıklama yaptı. “Lady Gaga benim kararlarıma güveniyor. Sınırları aşmaya çalışıyoruz, bu da her fırsatta değişik bir şey yapmamız demek -en son işe yarayan şeyi ya da başkalarında iyi sonuç veren şeyleri tekrarlamıyoruz. Ama denediğimiz şey işe yaramazsa, sorumluluk bana ait.”

Gaga’nın yükselişi hızlı olabilir, ama sanatsal yeteneği uzun bir geçmişe dayanıyor. Stefani Joanne Angelina Germanotta ismiyle 1986’da New York’ta dünyaya gelen Gaga, dört yaşında piyano çalmaya başladı ve ilk baladını 13 yaşındayken besteledi. Bir yıl sonra New York’un meydanlarında akşamları açık hava performansları yapmaya başladı. Manhattan’da sadece kızların gittiği Katolik okulu Covenant of the Sacred Heart’ta öğrenciyken, okulda sahnelenen pek çok müzikalde başrol oynadı.² 2003’te New York Üniversitesi’ne bağlı (NYU) prestijli Tisch School of the Arts’tan erken kabul alan 20 öğrenciden biri oldu, böylece şarkıcılık, oyunculuk, müzisyenlik ve bestecilik alanlarında kendini daha ileriye taşıma fırsatı buldu. Okula başlamasından bir buçuk yıl sonra tamamen müziğe odaklanmak amacıyla New York Üniversitesi’ni bıraktı -bunun öncesinde babasıyla eğer müzik kariyerinde başarısız olursa okula geri döneceği konusunda anlaştı. Kendisine zekice bir güvenlik filesi yapmıştı, ama buna hiç gerek kalmadığını söylemeye gerek yok.³

Gaga’nın kayıtlarından birini dinleyen Herbert, ertesi gün onu Los Angeles’a götürdü. “Onun bir yıldız olduğunu biliyordum,” dedi Herbert. “Bu kadar basitti.” Carter’a göre, *Just Dance*, *Poker Face* ve *Bad Romance*

gibi milyonlarca kopyası satılan şarkılara imza atan kadının "sahne sanatçılığı damarlarından akıyordu." Durmak bilmeyen tur programı boyunca -aralıksız aylarca sürüyordu- Amerika ve Kanada'nın farklı gece kulüplerinde haftada yedi sekiz, bazen gecede üç gösteri birden sahneleyen Gaga, sağlam bir çekirdek hayran kitlesi kazandı. "Bu pop sanatçılarının genellikle yaptığı bir şey değil," diye açıkladı Carter, "ama biz hayran kitlesini en başından oluşturmak istedik... Seyirci bir şeye sahip çıktığını hissettiğinde, onunla birlikte yürür ve sizin için gerekeni yapar."

Gaga kulaktan kulağa yayılmak ve hayranlarıyla -ya da kendi deyimiyle "küçük canavarlarıyla"- bağını güçlendirmek için Facebook, Twitter ve YouTube'dan yoğun şekilde faydalandı. Bu konuda olağanüstü yetenekli olduğu ortaya çıktı: 2011'e gelindiğinde, Gaga Facebook'ta yaşayan en popüler ve Twitter'da da en çok takip edilen kişiydi. (Gaga, kendisinden bekleneceği şekilde, Twitter başarısı üzerine hayranlarına teşekkür etmek için canlı bir video tweetledi ve "Tweet yazarken tırnak çevrenizdeki ölü deriler hep yumuşak olsun. Hiçbir zaman karpal tünel sendromu yaşamayın," dedi.⁴)

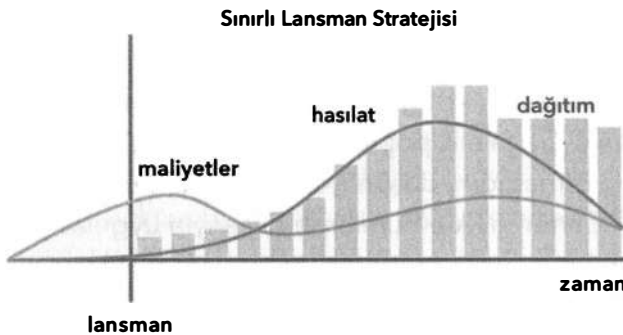
Ne var ki, Gaga üçüncü albümü *Born This Way*'i piyasaya sürerken Carter ve ekibi satışlara ivme kazandırmak için halk desteğine çok daha az bel bağlamaya karar verdiler. Bunun yerine, lansmanı yoğun pazarlama faaliyetleriyle desteklemeyi tercih ettiler. Interscope'un genel başkan yardımcısı Steve Berman bunu "daha çok yaz aylarında gösterime giren, *Avatar* tarzı hit filmler gibi," diye açıklamıştı. Herbert şunu eklemişti: "Bunu Gaga, Gaga olduğu için yapabiliyoruz. O artık kültürün bir parçası ve muazzam bir altyapısı var." Carter bu stratejinin çok fazla kaynak harcayacağını farkındaydı: "Gaga çapında bir sanatçı söz konusuysa, potansiyeli tam anlamıyla kullanmak demek her şeyi dev boyutlarda yapmak demek." Kafasındaki lansmanın geleneksel müzik dağıtım kanallarının ötesine geçeceğini ve bir plak şirketinin -Universal gibi bir devin bile- karşılayabileceği miktarın sınırlarını zorlayacağını biliyordu.

Carter, TD Garden'ın koridorlarından stadyuma - kendi deyimiyle "konser için en iyi mekan,"- doğru ilerlerken, bir hit filminkine benzer pahalı bir lansmanın Gaga'nın popülaritesini paraya çevirmek için doğru bir yöntem olup olmadığını düşünüyordu. Yoksa ilerlemenin en iyi yolu daha mütevazı -Carter'ın ilk albümlerde başarıyla uyguladığı türden- bir yaklaşım mıydı?

Eğlence şirketleri yalnızca seçilmiş birkaç eserin yapımı konusunda riskli bahisler oynamakla kalmıyor, aynı zamanda o eserlerin geniş çapta dağıtımı ve tanıtımı için de büyük paralar harcayarak bahsi artırırlar; bunu yaparken elbette ki lansmanın mümkün olduğunca büyük olacağını da hesaba katıyorlar. Bu şirketler ayrıca, ortaya koydukları eserlerin pazarda nasıl yankı bulacağını bilmezden çok önce yüksek pazarlama bütçelerini bir kenara ayırırlar. Peki neden? Lady Gaga'nın arkasındaki ekip neden geçmişte çok iyi sonuç veren, ağızdan ağıza yayılan lansman stratejisinden uzaklaşıyor? Gaga'nın yeni albümünün kapış kapış gideceğini bile bile, plak şirketi yöneticilerinin gereksiz pazarlama harcamalarını kısmayı tercih etmeleri gerekmez mi?

Gaga kadar başarılı biriyle tartışmak zordur -Berman'la konuştuğumda, "büyük bir kurumda pazarlama müdürü olabilirdi, çünkü markayı anlıyor ve markanın arkasında durmanın ne kadar önemli olduğunun farkında," demişti. Doğrusunu söylemek gerekirse tüm kanıtlar Gaga'nın ekibinin *Born This Way*'i lanse etme yaklaşımının en akıllıca yol olduğuna işaret ediyor. Bunun sebebini anlayabilmek için, eğlence sektörü ürünlerinin farklı lansman yaklaşımlarının artılarına ve eksilerine -daha açık olmak gerekirse, medya yapımcılarının zaman içinde dolarlarını ne şekilde dağıttıklarına- daha yakından bakmak gerekiyor.

Albümler, filmler, televizyon dizisi, video oyunları ve kitapların -ve aslında eğlence şirketleri tarafından üretilmeyen çoğu ürünlerin- büyük çoğunluğu, aşağıdaki tabloda da gösterildiği üzere, pazarlama yetkililerinin 'sınırlı' ya da 'halka yönelik' lansman stratejisiyle piyasaya sürülüyorlar. Bu türlü bir yaklaşımın arkasındaki temel fikir, hangi seviyedeki pazarlama harcamasının daha uygun olacağını zaman içinde anlamaktır. Her şey tamamen eldeki kaynakları en etkin şekilde kullanmakla ilgilidir.



Peki bu nasıl işliyor? Ürünler sınırlı lansman stratejisiyle piyasaya sürüldüklerinde başlangıçtaki dağıtım ve reklam bütçeleri görece düşüktür. Örneğin, film endüstrisinden bahsedecek olursak, film diyelim ki New York ve Los Angeles'taki birkaç sinemada gösterilir ve aynı bölgelerde basın veya internet reklamlarıyla desteklenir. Bu çabaların temel amacı çok geniş kitlelerdense, ilk izleyen sınırlı kitlenin olumlu yorumları ağızdan ağıza yayarak yeni müşteriler çekecekleri ümidiyle ürünün *doğru* hedef kitlesine ulaşmaktır. Eğer ürün başarılı olursa -veya başarılı olacağına dair işaretler verirse- yapımcı dağıtım sınırlarını genişletir ve ürünü daha yoğun reklam faaliyetleriyle destekler. Pazardan olumlu geri dönüş almak kritik önemdedir: eğer ürün insanları etkilemekte başarısız olursa, yapımcı yatırım yapmayı keser ve ürünleri raflardan iner (söz konusu bir filmse, sinema salonlarından çıkarılır). Temel prensip, pazarlama için büyük miktarda paraları yalnızca değecek ürünlere -pazarda gerçek anlamda başarı şansı olanlara- harcamaktır.

Günümüzde en büyük hit yapımlardan bazıları sınırlı lansman stratejisi izlenerek piyasaya sürülmüştür. *My Big Fat Greek Wedding* buna klasik bir örnektir: "Beklenmedik çıkış yapan" dediğimiz türden bir yapım olan bu film, Nisan 2002'de yalnızca 100 salonda gösterime girmiş, tanıtımı ilk etapta Birleşik Devletler'de yaşayan Yunan topluluklarını hedefleyecek şekilde ağızdan ağıza pazarlama kampanyasıyla yapılmıştı. Film sevildikçe, işin arkasındaki yöneticiler yavaş yavaş dağıtım bölgesini genişlettiler ve daha geniş bir izleyici kitlesine yönelik reklam verdiler. Filmin bin sinema salonunda gösterilmesi ağustosun buldu -bu rakam hâlâ, filmlerin bir kerede üç ila dört bin salonda gösterildiği Hollywood standartlarının altındaydı- ve bir haftada 10 milyon dolardan fazla hasılat yaptı. Film Nisan 2003'e kadar, ilk gösteriminden itibaren yaklaşık bir yıl süreyle gösterimde kaldı ve nihayetinde ülke sınırları içinde 240 milyon dolar kazanç getirdi. Sadece 5 milyon dolarlık yapım bütçesine bakılırsa hiç de fena bir kazanç değil.⁵

Lady Gaga'nın ilk kayıtları da buna benzer şekilde lanse edilmişti. Glam etkisinde bir pop şarkısı olan ve R&B sanatçısı Akon ile gelecek vaat eden sanatçı Colby O'Donis'i de ön plana çıkaran yapımcı RedOne'in ortak yazdıkları ilk parçası *Just Dance* Nisan 2008'de piyasaya sürüldü. İlgi çekmesi zor olmuştu: "Şarkıyı pop radyosunda çalamıyorduk," diye bahsetti o günlerden Carter. "Ana akım radyo istasyonları bize

parçanın onlar için fazlaca dans şarkısı olduğunu söylüyorlardı.” Carter’ın yönetim şirketi Atom Factory’de başkan yardımcısı olan Bobby Carter lafa karıştı: “Radyo Top40’de dans müziği çalınmıyordu. Radyo istasyonları bu tarz bir müziğe hayır diyorlardı.” Bu sorunun üstesinden gelebilmek için, Carter başarılı rap sanatçılarından lansmanlarından esinlendiği bir lansman planını devreye soktu; bu plan ağırlıklı olarak Gaga’nın müziğine açık olan topluluklara yönelik yoğun bir canlı performans takvimini kapsayacaktı.

“Gey topluluklar Gaga’ya düşküncü ve bu durum onun kişiliğiyle örtüşüyordu. Dolayısıyla gey kulüpleri işe başlamak için gayet uygundu. Onların Gaga’ya tam erişimini sağladık,” diye açıkladı Campbell. “Olay farklı grupları -gey topluluğu, dans topluluğu, kulüpsever topluluğu, moda topluluğu, sanat topluluğu vs.- bulmakla ve bunları daha geniş bir Gaga hayran havuzuna dönüştürmekle ilgiliydi. Böylece ilerleyen dönemde, Interscope radyoyla biraz yol alınca, Gaga’yı aylardır takip etmekte olan ve kendilerini onun başarısının bir parçası gibi gören sağlam bir hayran kitlesi elde etmiş olduk.”

Sınırlı lansman stratejisini tercih eden çoğu içerik üreticisi, bunu daha geniş çaplı bir lansmana ayıracak finansal kaynağı olmadığı için yapar. Bir ürünün geniş çaplı dağıtımı, biraz da perakendecilerin ek talepleri sebebiyle çok maliyetlidir. Örneğin film endüstrisinde, sinema oynatımcıları genellikle bir filmi göstermek için anlaşma yapmadan önce yapımcının veya dağıtımcının pazarlamaya belli miktarda harcama yapması konusunda ısrarcı davranırlar; bu tip koşullar iki taraf arasındaki anlaşmalarda sıklıkla yer alır. Kitap endüstrisindeyse, iki çocuklu çalışan bir anne olan E. L. James’in boş vakitlerinde yazdığı çoksatar romanı *Fifty Shades of Grey* oldukça mütevazı bir lansmanla piyasaya sürülmüştü: Arkasına yayınevi desteği alamayan James, serinin ilk kitabını 2011 Mayıs’ında e-kitap ve talebe bağlı olarak ciltsiz baskı olarak yayımlamıştı. Kitabı küçük bir Avusturya şirketi olan Writers’ Coffee Shop ile işbirliği yaparak lanse etmeyi tercih eden James, takip eden altı ay içerisinde serinin diğer iki kitabını da yayımladı. Kitapların bloglarda ve sosyal medyada kısa sürede kabarttığı heyecan dalgası, dev yayınevi Random House’un yöneticilerinden birinin 2012’nin başlarında James ile anlaşma imzalamasına ve üçlemenin çok daha güçlü bir dağıtım ve pazarlama desteğine kavuşmasına sebep oldu.⁶

Sınırlı lansmanın bir diğer avantajı da, hangi izleyici grubunun eseri daha önce benimseyeceği üzerinde bir miktar kontrol sahibi olabilmektir. "Entelektüel" filmlerin genellikle, ülkenin diğer bölgelerinden önce New York ve Los Angeles'ın kalburüstü mahallelerinde lanse edilmele-ri tesadüf değildir. Yapımcılar ve dağıtımıcılar oradaki izleyicinin bu tip filmlere daha açık olduğunu bilir ve filmi daha farklı pazarlara açma ve böylece satışları daha yüksek seviyelere taşıyıp taşımama kararını verirken onlar arasında kulaktan kulağa yayılan olumlu eleştirilere güvenirlir. Interscope yönetim kurulu başkanı Jimmy Iovine, "kıvılcımlardan" faydalanmak konusunda şunu söylüyor: işin özü, eğer bir eğlence eseri belli bir pazarda izleyicisini yakalayabiliyorsa, o pazar doğru şekilde verilen destekle eserin daha geniş kitlelere ulaşmasında ateşleyici unsur haline gelebilir. Örneğin Gaga'nın ilk albümünde, Iovine ve mesai arkadaşları başlangıç koşulları açısından ideal bölgelerin Kanada ve Avustralya olduğuna kanaat getirmişlerdi, bu yüzden albümü ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde değil bu iki ülkede piyasaya sürdüler.

Doğaları gereği, sosyal ağlar ve video paylaşım siteleri bir eserin ya da sanatçının başlangıçta ses getirmesi için çok uygun platformlar; aslına bakılırsa günümüzde halk tabanını kapsayan geniş çaplı lansmanlarda kritik rol oynuyorlar. Gaga için de durum böyleydi. "Diğerlerinin kendi bacağına sıkmak olarak gördüğü dijital dağıtımı, biz fırsat olarak görüyoruz," demişti Carter. "Beatles, Michael Jackson, Madonna... Bunların Facebook'u ya da Twitter'ı yoktu. Biz bu yeni araçları kullanmak istedik." Gaga her iki platformu da Mart 2008'de, *Just Dance* piyasaya sürülmeden hemen önce kullanmaya başladı. Carter ve ekibi, *Just Dance* lansmanından sonraki altı ay içinde elli popüler müzik blog yazarıyla Gaga ile röportaj yapmaları için anlaştı. Bu süre boyunca, söz konusu röportajlar tek başına toplam 10 milyondan fazla kez görüntülendi.⁷

Alışılmışın dışında bir taktik olarak, ekip ayrıca Gaga'nın resmi YouTube kanalında *Transmission: Gaga-Vision* başlıklı, ikişer dakikalık videolar yayınladılar. Campbell o dönemi şöyle anlatıyor: "Onu nisanda hemen keşfeden hayranları vardı, diğerleriyse ortaya aylar sonra çıktılar. Gaga görseiliği güçlü bir sanatçı olduğu için, başka bir single çıkarmasak bile görseiliği dinamik tutmamız gerektiğini hissediyorduk. Bu yüzden de Gaga'nın etrafında dönen ve hayranların kamera arkasına göz atabilmelerini sağlayan bir tür "internet dizisi" yayınladık. Çok ciddi bir prodük-

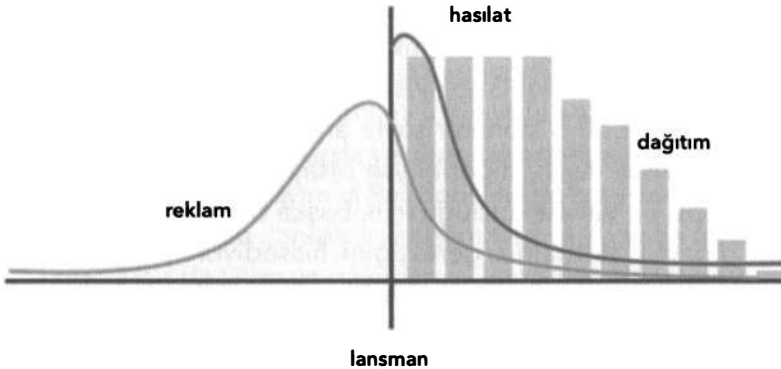
siyon yapmadık, aslına bakarsanız çoğu el kamerasıyla çekildi (bunun arkasındaki fikir, size kendinizi onunla birlikteymişsiniz gibi hissettirecek, samimi anlar yakalamaktı).” Atom Factory’nin dijital ekibi de Gaga’nın tweet’lerinden kliplerine kadar her türlü içeriğini tek çatı altında toplayıp mümkün olduğunca yaymak ve diğer mecralar tarafından da görünür kılmak için çalıştı.

Sınırlı lansmanlarda genellikle olduğu gibi, başarı bir anda değil adım adım geldi. *Just Dance* dans ve kulüp yayınlarını izleyen önemli müzik listelerine piyasaya sürülmesinden iki ay sonra girdi; Billboard En İyi 100’e (Kuzey Amerika’nın başlıca single listesi) girebilmesi için ise iki ay daha geçmesi gerekecekti. Şarkı sonraki beş ayın sonunda, Ocak 2009’da bir numara oldu. *Just Dance*’ın liste başına giden dokuz aylık yolculuğu Billboard tarihindeki ikinci en uzun tırmanıştı.⁸ Bu süreçte, albümün hemen hemen aynı şekilde piyasaya sürülen bir başka parçası *Poker Face*, *Just Dance*’ın hemen arkasından liste başını zorluyordu.

★ ★ ★

Sınırlı lansman stratejisinin tüm avantajlarına rağmen, çoğu hit olması umulan yapım ‘geniş çaplı’ ya da ‘ana akım’ diye bilinen lansman stratejisiyle piyasaya sürülüyor. Geniş çaplı lansmanlar, aşağıdaki grafikte de görülebileceği üzere, etki gözetilmeden planlanıyorlar. Onlarda amaç ‘yeri yerinden oynatıp’ bir an önce mümkün olduğunca geniş bir kitlenin dikkatini çekmek.

Geniş Çaplı Lansman Stratejisi



Bu şekilde piyasaya sürülen eserlerde, dağıtım yüksek bir seviyeden başlarken, tanıtım etkinlikleri de lansman zamanında -daha kesin konuşmak gerekirse, lansmandan hemen önceki kısa zaman diliminde yoğunlaşır. Bunun sonucunda, satışlar genellikle lansmandan hemen sonra tavan yapıp ardından çabucak düşüşe geçer. Başarılı bir açılış kritik görülür; şöyle ki geniş çaplı lansman stratejisiyle piyasaya sürülüp erken dönemde yüksek satış oranı yakalayamayan yeni bir film, albüm ya da herhangi bir eğlence ürünü öylece kaderine terk edilir.

Hollywood'un ses getiren filmleri belki de bu tip lansman stratejilerine en iyi örnektir. Büyük stüdyolar, işin henüz satışa dönmediği dönemde reklam ve pazarlamaya yüksek paralar harcama gücüne sahiptir. Bir filmin reklamını, ilk gösterim haftasından aylar önce (hatta fragmanları da sayarsak bazen yıllar önce) yapmaya başlarlar. Lansmandan önceki altı ila sekiz hafta içinde ise bu harcamalar önemli ölçüde artar: bir stüdyo, pazarlama bütçesinin üçte ikisi gibi büyük bir miktarı filmin ilk gösteriminden önceki son iki hafta boyunca televizyon reklamlarına harcar.⁹ Hollywood'un en büyük yapımlarının ülke çapında dört bin ya da daha fazla sinemada aynı anda gösterime girdiği düşünülürse, lansmandan sonraki ilk hafta genellikle en yüksek satışların geldiği zaman dilimi olur. Örneğin 2011'de, *Harry Potter ve Ölüm Yadigarları: Bölüm 2*'den *The Iron Lady*'ye 100 hit yapım toplam 9 milyar dolarlık ülke içi hasılatın yüzde 30'unu ilk hafta içinde yaptılar.¹⁰

Carter ve ekibi de ilk fırsatta Lady Gaga'nın müziğini geniş çaplı lanse etmek için kolları sıvadı. Mayıs 2011'de piyasaya sürülen *Born This Way*, daha önce eşi benzeri görülmemiş biçimde, Birleşik Devletler'in 20 bin noktasına dağıtıldı (dağıtım noktaları içinde sadece geleneksel müzik satış noktaları değil, Starbucks gibi kahve zincirleri, Radioshack gibi elektronik mağazaları, CVS ve Walgreens gibi marketler ve eczaneler de vardı). Uzun teslimat süresi şunu mümkün kıldı: 2010'da, bu çapta bir lansmanı kotarmak için aylara ihtiyaç olacağının farkında olan Carter ve Interscope yöneticileri Gaga'yı lansman tarihini ileriye atması için ikna ettiler. "Normalde üç dört aylık bir teslimat süresi vardır, fakat biz albüm lansmanını yedi ay önceden duyurduk," dedi Berman. "İlk adımı atmak istedik." Gaga bu plandan ilk başta çok etkilenmemişti. Carter şöyle anlattı: "Bu kadar uzun bekleyecek olma düşüncesiyle iki gözü iki çeşme ağlayışını hâlâ hatırlıyorum."

Peki neden Gaga'yı bu cendereye soktular? Neden Carter ve eğlence sektöründeki hemen her yönetici, pazarlama harcamalarını zamana yayarak ve daha etkili şekilde yapmak yerine, ellerine şans geçince reklama ve dağıtıma büyük paralar harcayarak dev lansmanlar yapmayı tercih ediyor? Sebep basit: tüm diğer koşullar eşit olduğunda, geniş çaplı lansman stratejisiyle pazarda başarı elde etme ihtimali sınırlı lansman stratejisine oranla daha yüksek. Bu da, eğlence sektörü ürünlerinin temel doğasından ve aslına bakılırsa büyük medya yapımcılarının hit yapımlarla dolu portfolyo oluşturma stratejisine karşı duydukları hevesin arkasındaki sebeplerden kaynaklanıyor.¹¹

Her şeyden önce, insanlar kazananı sevdikleri için (başkaları tarafından da tercih edilen eğlence ürünlerini tüketmeyi sevdikleri için) bir ürünü piyasaya sunarken sağlam bir açılış çok büyük önem taşıyor. Medya ürünleri söz konusu olduğunda, ilk etaptaki başarı arkasından daha büyük başarıyı getirirken, başlangıçtaki başarısızlık genellikle gelecekte de başarısızlık anlamına geliyor.¹² Alan Horn bu dinamiğin film endüstrisinde nasıl çalıştığını en iyi bilenlerden. "Daima açılış haftasındaki sonuçlarımıza bakarız," diye açıklıyor. "Cuma günü gösterime girmiş bir film için, aynı gece saat on birde bana 'Geçmiş olsun' diyen bir telefon gelir. 'Nasıl yani' diyecek olurum, cümlemi tamamlayamadan karşı taraf 'Hayır, hayır, bitti!' der. Bazı hit filmlerimiz için 'Bittik. 100 milyon dolar kaybettik' cümlesini duyduğum oldu." Disney'in 250 milyon dolar bütçeli yapımı *John Carter* ilk haftasında 30 milyon dolarlık hasılat yapınca sektör dergilerinde sadece iki günde adı "fiyasko"ya çıktı ve seyirciler kaçtı.¹³ Disney bir hafta içinde zararın 200 milyon dolar olduğunu belirten bir rapor yayımladı.

Film endüstrisinde satış rakamlarını haftalık olarak duyurma geleneği vardır. Bu sayede her hafta bitiminde şampiyonun otomatik olarak bol miktarda bedava reklamı yapılmış olur. Açılışa denk gelen hafta sonu elde edilen hasılat, müteakip izleyiciler için kalite göstergesidir ve çoğu müşteri (ve doğrusunu söylemek gerekirse çoğu yorumcu), hedeflenen toplam hasılatı ulaşmak için kaç salonda gösterim yapılması gerektiği ya da reklama harcanan bütçe gibi, satır aralarındaki önemli noktalara çok az dikkat eder. Aksine, herhangi bir sebepten ilk gösterim haftasında beklenen başarıyı gösteremeyen filmler anında 'kaybeden' damgasını yerler. Bunlar, izleyicinin ilgisini en başından çekmesi umulan yeni filmle-

re yer açmak için, çabucak daha küçük salonlarda gösterilmeye başlanır ya da gösterimden tamamen kaldırılırlar.

Satış rakamı verisinin daha zor alınabildiği sektörlerde bile benzer örüntüye rastlıyoruz. Kitap yayıncılığında, beklenen ilgiyi görmeyen yeni kitaplar genellikle birkaç hafta içinde raftan indirilirler. Kapsamlı pazarlama kampanyaları ve tanınmış yazarların gücü kitapların ülke çapındaki kitapçıların en göze görünür noktalarında yer almalarını sağlayabilse de, ilk etapta ilgi görmezlerse bunlar da diğerleriyle aynı kaderi paylaşırlar. Broadway'de beklenen performansı gösteremeyen oyunlar, yapımları milyonlarca dolara mal olmuş olsa bile, birkaç hafta boyunca beklenen düzeyde bilet satışı gerçekleşmediğinde düzenli olarak başka oyunlarla yer değiştirirler. Lady Gaga bile, onca başarısına rağmen, *Born This Way* albümünün üçüncü şarkısının lansmanında, ikinci şarkı *Judas* pazarda beklenen başarıyı getirmediği için zorlandı.

Sosyal etki popüler kültürde pazar için önemli bir güç. Bizler sosyal varlıklar olduğumuz için, insanlar başkalarının dinledikleri müziklerin aynısını dinleme, okudukları kitapların aynısını okuma ve izledikleri filmlerin aynısını izleme eğilimi gösteriyorlar. Basitçe söylemek gerekirse, hepimiz devamlı olarak popüler ürünleri tercih ediyoruz. Ekonomistlerin ortaya koyduğu üzere, bu eğilim başlangıçta iyi performans gösteren ürünlerin lehine işleyebilir (en iyi performans gösterenlerle bir alt klasman arasındaki fark önemsiz olsa bile). Eğer bir ürün, ilk haftasında rakibini burun farkıyla geçip birinciliğe oturursa bu başarı ofiste kahve molalarının başlıca konusu haline gelebilir ve ürünün piyasadaki macerasında baştan sona büyük bir fark sağlayabilir.

Gözle görülebilir kalite farkına sahip olmayan ürünler bile, bu faktörlerin etkisiyle, pazarda çok farklı sonuçlar elde edebilirler (şanssızlık sonucu piyasadan erkenden kalkmadıkları sürece). Sosyolog Duncan Watts bu noktanın geçerliliğini ikna edici bir şekilde kanıtladı. Watts ve meslektaşları, şarkılar için yapay bir pazar oluşturarak yürüttükleri bir dizi deneyle, başarılı şarkıların pazar payını belirlemede kalite farkı kadar sosyal etkinin de önemli rol oynadığını ortaya koydular.¹⁴ Deneyin amacı sosyal etkinin değişen derecelerini ölçmektir. Bazı denekler belli bir şarkıyı daha önceki katılımcılardan kaçının indirdiğini görebilirken diğerleri göremiyordu ya da bazı denekler şarkıların popülerliğine göre düzenlenmiş bir liste görürken, diğerleri rastgele düzenlenmiş bir liste görüyordu. Bir ça-

lışmada Watts ve arkadaşları deneklere yanlış bilgi verdiler (daha önceki katılımcıların indirdikleri şarkıların listesini tamamen tersine çevirerek oluşturdukları bir listeyi gösterdiler). Ortaya çıkan sonuca göre, 'en iyi' şarkılar asla listenin gerisine düşmezken, 'en kötü' şarkılar da asla listenin başlarına gelememi (yani listedeki sıralama tersine çevrilmiş olsa bile, en iyi şarkılar önünde sonunda kendilerine listenin başında yer buldular). Elbette ortaya bambaşka bir senaryo da çıkabilirdi.

Watts ve arkadaşlarına göre bir eğlence ürününün nihai başarısı ürünü ilk kullanan birkaç kişinin kararına inanılmaz derecede bağlı: bir ürünün pazardaki varlığının daha geç dönemlerinde karar veren tüketiciler o ürünün popüler olduğunu görürlerse, ilk dönemlerinde ilgi gösteren tüketicilerin seçimlerini güçlendiriyorlar. Sonuç Watts'ın "kümülatif avantaj süreci" dediği, popüler kültür ürünlerine olan talebin öngörülemezliğini açıklamaya yardımcı olan duruma çıkıyor. Watts'a göre başarılı şarkılar, filmler, kitaplar ve sanatçılar ille de 'daha iyi' değiller, aksine insanların bir şeyi sevmeleri diğerlerinin sevdiğini düşündükleri şeylere ve pazarın herhangi bir noktada ne talep ettiği tamamen kendi geçmişine bağlı.¹⁵

Bu dinamiğin farkında olan yöneticiler, lansmandan itibaren rakiplerine karşı avantaj sağlamak için ellerinden gelen her şeyi yapıyorlar; bu da demek oluyor ki geniş çaplı lansman stratejisini tercih ediyorlar. Başlangıçtan itibaren yükseliş ivmesi yakalamak çok önemli. *Born This Way* vakasında, örneğin, temel olarak kulaktan kulağa reklama güvenmek çok riskli olabilirdi: ilk dinleyicilerin ilgisindeki en ufak bir azalma albümün lansmanına ciddi şekilde darbe vurabilirdi. Özellikle Gaga gibi çok tanınmış bir sanatçı söz konusu olduğunda, yeni bir ürünün lansmanından önce mümkün olan en geniş kitlede yüksek bilinirlik düzeyi yakalamaya çalışmak en güvenli yaklaşımdır. Interscope'tan Berman bunu şöyle açıklıyor: "Büyük bir lansman yapmayı seçtik çünkü buna gücümüz yetiyordu." *Born This Way* kampanyasının öncesinde Carter'ın sloganı "Her yolu dene" idi; başka deyişle, lansmanı olabildiğince büyük yapmak için tüm imkanları kullan. Benzer şekilde, hiçbir yapım şirketi yöneticisi 200 milyon dolarlık bir filmi sadece birkaç tane sinema salonunda, kulaktan kulağa reklamla nasıl olsa daha geniş kitlelere yayılır diyerek lanse etmez. Akli başında yöneticiler, ürünlerinin ilk izleyiciler nezdinde savaşı kaybetmesini önlemek için büyük bir açılış yapıp heyecan dalgası oluşturmak için ellerinden geleni yaparlar.

Geniş dağıtım ve yüksek reklam yoğunluğu içeren böylesi bir itme stratejisinin direkt olarak eğlence sektörü ürünlerinin ikinci bir karakteristik özelliğiyle ilgisi vardır: deneyimsellik. Bu, tüketicilerin sırf tüketmeden önce ürün kalitesini güvenilir biçimde ölçemedikleri için önlerine konan her şeyi umarsızca deneyecekleri anlamına gelmiyor, geniş dağıtım ve pazarlama önemli ölçüde fark oluşturabilir anlamına geliyor. Horn diyor ki, "Bizim işte şöyle deriz: 'Açılış haftasını satın alabilirsin. O kadar çok harcarsın ki, izleyici gelir. Sonuç senin için de izleyici için de fiyasko olabilir, o başka bir şey, ama izleyiciyi o koltuklara oturtabilirsin."

Film endüstrisinde arka arkaya yapılan çalışmalar, bir filmin hasılatının en büyük ön göstergesinin gösterildiği sinema sayısı olduğunu ortaya koyuyor. Tür, yıldız oyuncu gücü, mevsimsellik, rekabet ve reklam gibi faktörlerin karmaşık etkilerini açıklığa kavuşturmak için tasarlanan sofistike istatistiksel yöntemler (ki bunların bir kısmını kendi araştırmamda ben geliştirdim¹⁶), her seferinde diğer tüm koşullar eşitken geniş dağıtım ağının satışları artırmada en etkili yol olduğunu gösteriyor. Yüksek reklam harcamaları da buna elbette ki yardımcı oluyor: reklam izleyiciyi tetikleyip bilet almasına yol açarak satışları direkt olarak etkilemekle kalmıyor, aynı zamanda sinema salonu sahiplerine filmi göstermelerine degeceğinin garantisini vererek endirekt olarak da etkiliyor.¹⁷ Müzik endüstrisinde, radyoda yayınlanmak (yeni bir parçayı tanıtmanın başlıca yolu) hâlâ albüm satışlarının en önemli ön göstergesi.¹⁸ Kitap yayıncılığındaysa, fiziki kopyaları mümkün olduğunca geniş alana dağıtmak günümüzde de en klasik taktik.

Eğlence sektörü ürünlerinin aynı zamanda deneyimsel ürünler olduğu gerçeği, eleştirmenlerin neden bu kadar önemli rol oynadıklarını da açıklıyor. Potansiyel müşteriler bir ürünü daha önce okumuş, dinlemiş, izlemiş ya da herhangi bir şekilde o ürüne temas etmiş kişilerin fikirlerine değer veriyor.

Bu tür ürünlerin kalitesiyle ilgili yargılar kaçınılmaz biçimde öznel olduğu için, insanlar kendilerine neyi beğenmeleri gerektiğini söyleyen uzmanlara güvenme eğilimindedir. Ne var ki, sıradan tüketicilerin fikirleri de önem taşıyor, işte bu yüzden Facebook, Twitter ve diğer çevrimiçi paylaşım araçları, her ne kadar halk tabanına yönelik lansmanlarla özdeşleşmiş olsalar da, geniş çaplı lansmanlar kadar etkili olabiliyorlar. Sosyal ağlar yeni bir ürünle ilgili bilgi ve fikirleri tüm dünyaya anında yayma

gücüne sahip oldukları ve eğlence sektörü yöneticileri de bu heyecan dalgasından fayda sağlamaya meraklı oldukları için, çevrimiçi paylaşım mekanizmaları beklenenden daha büyük lansmanların ateşleyicisi olabiliyorlar.

Eğlence sektörü ürünlerinin üçüncü özelliği de genellikle üretimleri pahalı, yeniden üretimleri ucuz ürünler olmalarıdır. Bu özellik de medya yapımcılarının geniş çaplı lansmana yönelmelerinin sebeplerinden biridir. Çünkü geniş çaplı lansmanlar, yüksek bütçeli ön yatırımlara sınırlı lansmanlara nazaran daha çabuk geri dönüş sağlarlar. Bir albümün ilk kopyasının yapımı ("negatifi") çoğu zaman milyonlarca değilse de yüz binlerce dolara mal olur. Ama plak şirketi ilk kopyayı bir kez ortaya çıkarınca, onu çoğaltmak ve dağıtmak için ihtiyaç duyduğu bütçe bu miktarın çok azıdır. (Perakendecilere gönderilen her bir fiziksel kopya en fazla birkaç dolara mal olur. Albüm internet üzerinden dağıtılıyorsa bu miktar daha da düşüktür.) Bu durum hit yapımları orantısız şekilde kârlı hale getirmekle kalmaz (ne kadar fazla kopya satılırsa, satılan her bir kopyanın yapım ve dağıtım maliyeti o kadar düşer), medya yapımcılarını da yatırımlarının karşılığını çok zaman geçmeden almaya hevesli hale getirir. Projelerine bu kadar para bağlayan yapımcılar için, zaman kritik öneme sahiptir.¹⁹ Dolayısıyla eğlence sektörü yöneticileri geniş çaplı lansman stratejisi sayesinde yatırımlarını etkili şekilde ikiye katlarlar.

Geniş çaplı lansman stratejisi, eğlence dünyasının bazı alanlarında şirketlerin düşük marjinal maliyetli hit yapımlardan daha fazla kâr elde etmelerini sağlayarak medya yapımcılarının kendilerine birden fazla hasılat yolu açmalarına da yardımcı olur. Örneğin film endüstrisinde stüdyolar ve sinema salonu sahipleri arasında imzalanan anlaşmalar özellikle geniş çaplı lansman stratejisine göre düzenlenir. Hasılat değişken ölçek bazında paylaşılır; yani stüdyolar filmin ilk gösterim döneminde hasılatın daha büyük kısmını (bu durumda salon sahipleri de daha az kısmını) alır. Stüdyoların geniş çaplı lansmanı tercih etmelerinin bir sebebi de budur. Bu tip lansmanlar ayrıca yöneticileri izleyicinin tür, oyuncu veya diğer özelliklerle ilgili değişen zevk ve tercihlerine karşı da korur.

Popüler kültür ürünlerine (bunlar genellikle 'heves' ya da 'modadır') duyulan ilgi çok çabuk sönebilir. Fakat bazı eğlence ürünleri özellikle belli bir zaman için uygundur ve çabuk tüketilir (seçim kazanmaya çalışan bir politikacıyı konu eden bir kitabı ya da henüz Grammy Ödülü kazanmış

bir sanatçının çıkardığı yeni bir parçayı düşünün). Eğlence sektörü yöneticileri bu tip ürünler için, eğer ellerinde yeterli kaynak varsa, aylara yayılan sınırlı lansman stratejisi yerine büyük lansman stratejisiyle ilerlemeyi tercih edeceklerdir.²⁰

Sonuç olarak, hit yapım stratejilerinin ilk bakışta riskli görünmelerine rağmen yakından bakıldığında daha güvenli seçenek olmaları gibi, bu tip bahisleri büyük lansmanlarla desteklemek de riskli görünebilir fakat genellikle en akıllıca yaklaşımdır. Bu tip pazarlama kampanyaları korkaklara göre değildir, çünkü yüklü miktarda yatırım gerektirirler. Ama aynı zamanda ana akım pazarda başarı olasılığını da artırır (ki bu da hit yapım bahislerinin kârlılığı için kritik önemdedir).

Lady Gaga cephesinde, dev lansman için yapılan titiz hazırlıkların karşılığı fazlasıyla alındı. Carter ve ekibi *Born This Way* lansmanında süperstarın 2011'in başlarında davet edildiği, aralarında Grammy Ödülleri, *American Idol* kaydı ve televizyonun gözbebeği *Saturday Night Live*'in sezon finalinin de bulunduğu üst düzey, dikkat çekici etkinliklerin avantajından faydalanabilmek için uzun vadeli büyüme stratejisini kullandı. Gaga ekibi ayrıca, albümün bilinirliğini artırmak ve potansiyel müşteriler için erişilebilir olmasını sağlamak amacıyla perakendeciler, hayranlar, medya ve diğer işbirliği ortaklarıyla da yakın temas halinde çalıştı.

2011'de çıkan tüm albümlerden daha geniş çaplı bir lansman stratejisiyle piyasaya sürülen *Born This Way* ilk haftasında 1,1 milyon adet satarak, bu tip verileri 1991'de toplamaya başlayan Nielsen SoundScan'ın tarihinde bir haftada bir milyon satış sınırına ulaşan 17. albüm oldu. Amazon yeni bulut tabanlı müzik hizmetinin tanıtımını yapmak amacıyla tane si yalnızca 0,99 dolardan yaklaşık 440 bin adet sattığı için bazıları toplam satış rakamının albümün "gerçek" popülaritesine dair haksız bir tablo ortaya koyduğunu söylüyor.²¹ Fakat bunu söyleyen eleştirmenlerin gözden kaçırdığı bir nokta var: Amazon bu albüm için diğer perkendecilerle aynı toplu ücreti ödedi ve yaşanabilecek herhangi bir zararı da tamamen üstlendi (bu da Gaga'nın sanatçı olarak gücüne ve albümle ilgili beklentinin seviyesine dair iyi bir gösterge). Lansmandan sonraki bir yıl içinde albüm iki milyonun üzerinde sattı. Aynı dönemde albümdeki şarkıların 18 milyon adet kopyası satıldı.²² Ekip daha kademeli bir lansman stratejisini seçseydi Gaga daha az kopya satar mıydı bilemeyiz, fakat risk almak istemediler ve iyi de ettiler.

Çoğu eser, Gaga'nın albümünde olduğundan çok daha küçük çaplı lansmanlarla piyasaya sürülüyor fakat dünya popüler kültüründe önemli farklar oluşturuyorlar. Buna tipik örnek, New York menşeli küçük bir marka: Octone Records, sınırlı kaynaklarla hit parça çıkartma konusunda mükemmelleşmiş az sayıdaki plak şirketinden biridir (ve piyasadaki yolculuğu boyunca, geniş çaplı ve sınırlı lansman stratejilerinin güçlerini birleştiren, yenilikçi 'hibrid' modeli benimsemiştir).

* * *

~ ~ ~

* * *

İşin temel taşı olan müziğe karşı derin bir tutkusu olmasına rağmen, James Diener bildiğiniz plak şirketi yöneticilerinden değildi.²³ Özel sermaye fonları alanındaki en iyi oyuncularla haşır neşir oldu, yönetim dünyasındaki en son gelişmeleri takip edebilmek için *Harvard Business Review* makaleleri okudu ve müzik endüstrisinin efsane ismi Clive Davis ile işbirliği yaparak farklı bir hit çıkarma yöntemini denemekten korkmadı. Kariyerine Columbia Records'da başlayıp şirketin Sanatçı ve Repertuar (A&R*) ve Pazarlamadan sorumlu başkanı olan Diener, 2000 yılında lansmanı yapılacak müziğin nasıl test edileceğine yönelik yepyeni bir felsefeyle Octone'da işe başladı.²⁴ 2007 yılına gelindiğinde, anlaştığı iki grup da başarılı olunca (pop-rock dördlüsü Maroon 5 ve alternatif rock grubu Flyleaf), müzik sektörü şirketin her hareketini yakından markaja almıştı bile. İlk başta ünlü plak şirketleri tarafından reddedilen Maroon 5, 2002'de ilk albümü *Songs About Jane* ile dünya genelinde on milyon kopya satıp prestijli Grammy Ödülleri'nde 'En İyi Çıkış Yapan Sanatçı' ödülünü alarak hem ticari hem eleştirel açıdan başarı yakaladı. Bu arada Flyleaf'in ilk albümü de 500 binden fazla satarak altın plak almıştı ve milyon satışa ulaşılınca elde edilen platin unvanına doğru basamakları tırmanıyordu.

İcra kurulu başkanı rolündeki Diener, genel müdür rolündeki (Price Waterhouse Coopers'ta stratejik danışmanlığa yeni adım atmış, Ivy Lea-

* (E.N.) Artist and Repertoire, plak şirketlerinde yeni yetenekleri keşfeden ve onların gelişimleriyle ilgilenen bölüm.

gue üniversitelerinden işletme yüksek lisanslı) David Boxenbaum, başkan yardımcısı ve tanıtım departmanı sorumlusu rolündeki Ben Berkman'ı arkasına alan Octone'un temel prensibi şuydu: Bir sanatçıyla bir kez anlaşma yapıldıysa, o sanatçının tüm potansiyelini ortaya çıkarmak plak şirketinin işidir. Ekip, plak şirketlerinin sabırsız olduğunu, mücadeleyi çok çabuk bıraktıklarını ve dinleyici kitlesi oluşturmak için yeterli kaynak ayırmadıklarını düşünüyordu. Diener bana "Columbia'da çalıştığım sırada büyük kâr getirmeyen çok sayıda anlaşmaya imza attık," demişti. "Bunu değiştirmek istedim."

Octone, hem bağımsız hem de büyük kurumsal plak şirketlerinin en iyi uygulamalarından ilham alıp yenilikçi bir yöntem geliştirdi. Fikir basitti: Octone çabasını her yıl sadece birkaç sanatçı üzerinde yoğunlaştıracak; ilk başta, tüm bağımsız plak şirketlerinin yaptığı gibi, sanatçının hayran tabanını kademeli olarak oluşturmak için halk tabanına hitap eden pazarlama kampanyalarına ağırlık verecekti. Sanatçı atılım yapma sınırına geldiğindeyse ikinci faza geçilecek, şirketin dağıtım ve pazarlama faaliyetleri agresifleşecekti. Octone bu fazı mümkün kılabilmek için, daha önce yapılmamış yaparak, o dönemde 1,75 milyar dolarlık kârlılığa sahip, plak endüstrisinin ikinci büyük şirketi (Universal Music Grup'tan sonra) SonyBMG Music Entertainment ile ortak bir girişime imza attı. Diener, Whitney Houston ve Bruce Springsteen gibi sanatçıların kariyerini inşa etmekten sorumlu ünlü müzik sektörü yöneticisinin kendisini Columbia Records'tan ayrılmaya ikna etmesinin ardından, işbirliği fikrini Clive Davis ve SonyBMG'deki meslektaşlarına başarılı bir şekilde kabul ettirdi. Diener böylece iki görev üstlenmiş oldu: J Records'ta Sanatçı, Repertuar ve Pazarlamadan sorumlu, tam zamanlı, kıdemli başkan yardımcılığı ve Octone'un icra kurulu başkanlığı.

Ortaklık anlaşması hükümlerine göre, bünyesine alacağı sanatçıların keşif ve tanıtım masraflarını ilk etapta Octone kendisi üstlenecekti. Octone'un faaliyetleri, ortak girişime kâr sağlayacak bir 'yükseliş' olana kadar Octone'un kâr-zarar bilançosuna bağlı olacaktı. Diener'ın açıklamasına göre sanatçıların yükselişi üç şekilde sağlanıyordu. "İlk olarak, eğer bir sanatçı 75 bin adet albüm satışına ulaşırsa, Octone bu sanatçıyı ortak girişime dahil edebilir ve SonyBMG bu karara uygun koşulları sağlamakla yükümlü. İkinci olarak, bir sanatçı 125 bin adet albüm satışına ulaşırsa, SonyBMG bizi bu sanatçıyı ortak girişime dahil etmeye mecbur bırakma

hakkına sahip. Üçüncü olarak ise, her iki şirket de bir projeyle ilgili atılacak adımın en uygun zamanı konusunda karşılıklı anlaşabilir.”

Bir sanatçı yükseltilmeden önce, Octone tüm hasılatı alıyor ve sanatçının avans ödemelerini yapıyordu. Ayrıca albüm kaydı bedeli, albümün fiziksel olarak üretimi için gerekli harcamalar, tur desteği, reklam, tanıtım ve diğer masrafları da karşılıyordu. Fakat bu aşamadan sonra, gerek dağıtım, pazarlama, gerekse satış artırıcı aktiviteler olsun, her şeyin masrafı SonyBMG’ye ait oluyordu. SonyBMG ve Octone kârı eşit şekilde bölüşüyor ve her türlü zararı SonyBMG karşılıyordu. Yükseltme sonrasında Octone SonyBMG’nin çalışmalarına kreativite ve pazarlama anlamında destek vermeye devam ediyordu fakat SonyBMG’yi herhangi bir hamle yapmaya yönlendirme konusundaki yetkileri kısıtlıydı. “Bir albümü yükseltmenin riski kontrolü kısmen kaybetmenizdir,” diyordu Boxenbaum. “Ortak plak şirketiyle ilişki yürütmek bazen zorlayıcı olabilir.”

Octone’un ortaya çıkışında önemli rol oynayan isim, önceleri yatırım yönetimi firması Blackrock’ın icra kurulu başkanı, sonradan önde gelen sermaye şirketlerinden The Blackstone Group’un kıdemli ortağı olan Laurence Fink’ti. Diener, Lipson ve Fink ile 1999’da tanıştı ve onlardan henüz tasarı halinde olan yeni plak şirketini finanse etmelerini istedi. Wall Street’in başarılı finans uzmanlarından olan bu iki adam aynı zamanda iflah olmaz iki müzik tutkunuydu. Böylece bir grup özel sermaye yatırımcısını harekete geçirerek toplamda 5 milyon dolarlık başlangıç sermayesi topladılar. Fink o günleri “Tüm paramızı kaybedebilirdik,” diye anlatıyor. “Müzik endüstrisindeki iş koşulları çok zordur ve değişimler dalgalı deniz gibidir. Neyse ki Octone bize genel eğilimi ters yüz edebileceğimizi gösteriyor.”

“Pek çok bağımsız plak şirketi fikirlerini hayata geçirmelerini sağlamaya yetecek kaynağa sahip değildi ya da onları gerçekleştiremeden paraları bitiyordu,” diye ekledi Lipson. “Dolayısıyla büyük plak şirketlerinden biriyle ekonomik işbirliği yapmak zorunda kalıyorlardı. Büyük şirket her şeyi kontrolü altına alıyor, bağımsız plak şirketinin avantajları sınırlı oluyordu. Octone’un sermayesi iyiydi, bu yüzden biliyorduk ki belli bir düzeye ulaşmak ve denetimi elimize almak için önümüzde zaman vardı. Başarıyı garantilemek için yapabileceğimiz hiçbir şey yoktu, ama Octone’u yükselttik ve o da başarılı oldu.”

Müzik endüstrisinde hit albüm çıkarmaya giden yolun dik yokuşlarını başarıyla tırmanmasına rağmen (çoğu plak şirketi yatırımlarının geri dönüşünü çıkardıkları beş ya da altı yeni albümün ancak birinden alır), Octone için bunu yapmak hiç de kolay olmadı. Listesindeki üçüncü sanatçı, Gürcistan asıllı şarkıcı, söz yazarı ve gitarist Michael Tolcher için başarı yakalanması zor bir şeydi. Octone Tolcher'ın ilk albümü / *Am* için 750 bin dolardan fazla harcamasına rağmen, albüm sadece 100 bin adet sattı ve masrafları çıkaramadı. Bir sonraki adımlarının ne olacağına kafa yoran Diener ve arkadaşlarının önünde üç seçenek vardı. Tolcher'ın 2006'daki son Amerika turunda topladığı küçük hayran kitlesini çoğaltmak kaydıyla, başlangıç albümünü uzun zamana yayılan bir şekilde desteklemek için sektör deyimiyle "kalitesine bakmaksızın çok sayıda üretebilirlerdi"; ikinci bir albüme umut bağlayabilirlerdi ya da zararın neresinden dönsek kâr diyerek diğer sanatçılara odaklanabilirlerdi.

* * *

Octone'un halk tabanı hayran kitlesi oluşturma stratejisi ile ana akım lansman stratejisini birleştiren hibrid bir yöntem geliştirme çabasının arkasında bir mantık var mıdır? Böyle bir yöntem acaba eğlence endüstrisinin istikrarlı bir şekilde hit eser çıkartma konusundaki dertlerine çare olabilir mi? Bu soruların cevabı, çoğu eğlence pazarında içerik üreticisinin büyüklüğüyle uyguladığı ürün lansman stratejisi arasında yakın bağlantı olduğunu fark etmekten geçiyor. Medya şirketi ne kadar büyük ölçekliyse, hit olma beklentisiyle ürettiği bir ürüne yoğun pazarlama desteği verme gücü de o kadar büyük oluyor. Ama büyük ölçekli olmak beraberinde dezavantajlar da getiriyor. İşte hem bu avantajlar hem de dezavantajlar Octone yöneticilerinin yapmaya çalıştığı şeyi ve yöntemlerinin kalıcı olup olmayacağını açıklıyor.

İşe küçük ve büyük ölçekli içerik üreticilerinin yaklaşımlarında birbirlerinden ne şekilde ayrıldıklarını incelemekle başlayalım.²⁵ Öncelikle, pazara sundukları ürün sayısında birbirlerinden ayrılıyorlar. Müzik endüstrisinde, büyük plak şirketlerinin (SonyBMG gibi sektörün en iyi oyuncularının) listelerinde birden fazla kez çoksatar olmuş yüzlerce sanatçı bulunuyor. Alicia Keys, Beyoncé, John Mayer, Britney Spears ve Justin Timberlake, Octone bir sonraki adımının ne olacağına karar ver-

meye çalıştığı sırada SonyBMG'nin listesindeki isimlerden bazılarıydı. Öte yandan küçük, 'bağımsız' plak şirketlerinin listesinde sadece birkaç tane sanatçı bulunuyor. Bu da demek oluyor ki, sanatçının başarısı küçük plak şirketinin toplamdaki ekonomik gücüne bağlı. Tüm başarısına rağmen, Octone asıl olarak bir numaralı sanatçısı *Maroon 5*'a bağımlıydı. Yıldız müzik grubu sadece Kuzey Amerika'da şirkete 10 milyon doların üzerinde yıllık kâr getirdi.

İkinci olarak, büyük oyuncular lansmandan sonra başarısız olan ürünleri çabucak budarken (örneğin SonyBMG bir yılda beklenenin altında performans gösteren 40 sanatçının işine son verebilir), küçük yapımcılar ürünlerinin arkasında görece daha uzun süre durma eğilimindedir. Büyük plak şirketleri klasik bir tutumla yeni, başarısı kanıtlanmamış bir sanatçının albümüne çok zaman ayırmazlar; stratejileri genellikle ürünü bir kereliğine güçlü bir şekilde öne çıkarıp müziğin dinleyiciyi yakalayıp yakalamadığına bakmaktır. Büyük şirketlerin zengin kaynakları ve çok sayıda hit sanatçısı olduğu için (dolayısıyla tek bir tanesinin başarısına bağımlı değil), atış yapıp ıskalama riskini finansal olarak göze alabilirler. Geniş ölçekli bir plak şirketi, genel masrafları yüksek olduğu için hızlı başarıya *ihtiyaç duyar*. Uzun zamana yayılmış küçük zaferlerden sonra gelen büyük çıkışları beklemeye sabrı olmayabilir. Ne de olsa portfolyosunda daima 'bir sonraki büyük çıkış' için bekleyen birileri vardır.

Bunun aksine, Octone gibi küçük plak şirketleri sanatçılarının gelişimlerini daha uzun zamana yayarlar. Diener, "sanatçılarımız üzerinde sabırla çalışıyoruz" diyor. Octone, listesindeki sanatçı sayısı sınırlı olduğu için, bunu hem *yapabilir* hem de *yapmak zorundadır*. Yeterli finansal güce sahip olduğu için sanatçıları üzerinde daha fazla zaman harcayabilir. Boxenbaum'a göre, şirketin düşük masrafları (2007'de sadece 10 çalışanı vardı) ve üzerinde üç aylık kârlılık raporu baskısı olmaması, ekibin her bir projeye yeterli zamanı verebilmesini sağlıyor. Öte yandan şirket izlediği yöntemin işe yaraması için her sanatçısında bir şeyler başarmak *zorunda* çünkü lansmanlarından biri başarısız olduğunda yaslanabileceği yeni içerik sayısı az. Boxenbaum bu konuda şöyle diyor: "Kendimizi lansmanlarımızın başarılı olması için onları daha sıkı itirmekten başka çaremizin olmadığı bir duruma soktuk."

Bu farklılıklar içerik üreticilerinin ürünlerini piyasaya sürme biçimlerini etkiliyor. Büyük şirketlerin zengin portfolyosu ve kısa vadeli başarıya

odaklanmaları, daha çok dağıtım ve pazarlama gücüne dayalı ana akım lansman stratejisine uygun. Büyük plak şirketleri bir albümün lansmanından önce ve lansman sırasında genellikle gösterişli pazarlama kampanyaları yaparlar. Geniş müzik piyasasında ve müzik marketlerin raflarında yer bulabilmek için (Gaga'nın *Born This Way* albümünde olduğu gibi) özellikle radyo, klip yayınlarına ve diğer reklam mecralarına yüklenirler. Küçük plak şirketleri ise, ağırlıklı olarak, grubun tanıtımını yapmaya gönüllü hayranlardan oluşan "sokak ekipleri" (bunlar genelde internetten ve konserlerden bulunur) kullanmak, sosyal ağ teknikleri, küçük müzik marketlere (Boxenbaum'un "albüm istiflemeler, gerçekten *satarlar*" dediği mağazalar) dağıtım yapmak ve yoğun tur programıyla sanatçının sesini güçlendirip hayran kitlesini ateşlemek gibi, halk tabanlı pazarlama stratejilerine yönelirler. Bu teknikler, sanatçının müziğini kademeli olarak dinleyicinin beğenisine sunulması yöntemiyle el ele gider. Bu yöntem Octone'un hayranlarla derin bağlar kurma tarzına uyuyor (Gaga'nın en başlarda hayranlarıyla samimi olması gibi).

Diener de büyük ölçekli olmanın avantajlarının herkes kadar farkında: "Büyük plak şirketlerinin derdi hacim. Sanatçıları ana akım perakendecilere kabul ettirme gücüne sahipler ve bir kez ivme yakalayınca sürümden kazanabiliyorlar. Bugün satan albümlerin büyük çoğunluğunun büyük plak şirketleri tarafından dağıtılması boşuna değil. Pek çok bağımsız plak şirketi finansal açıdan zayıf, ayrıca sahipleri ve çalışanları büyük şirketlerdeki tecrübe ve uzmanlığa sahip değiller."

Büyük plak şirketleri aynı zamanda gelecek vaat eden ürün ve sanatçıları keşfedip geliştirmeye de büyük paralar harcıyorlar. Daha küçük şirketler sadece yeteneğinden emin oldukları sanatçılara yatırım yapıyorlar; bu ilk etaptaki kârdan vazgeçmek anlamına gelse bile. "Bunlar uzun zamana yayılmış butik sanatçı geliştirme ve pazarlama stratejilerinde uzmanlar. Günümüzün en çok satan sanatçılarından bazıları böyle küçük şirketlerden çıkmıştır," diyor Diener ve yerleşik türlerin ötesine geçen, başka deyişle müzik endüstrisinin ana akım kalıplarına uymayan parçaların küçük şirketler tarafından lanse edildiğine dikkat çekiyor. Küçük ölçekli yapımcılar yenilik yapma konusunda daha esnek olabilirler (daha basit söylemek gerekirse, geçmişte başarılı olmuş seslerin benzerlerine büyük bütçeler harcamak kaydıyla hit tuzağına düşmeye daha az eğilimlidirler). Örneğin, ses ve görünüm olarak kendisinden önce listeleri

sallayan hiçbir sanatçıya benzemeyen Adele, XL Recordings adındaki bağımsız bir plak şirketi tarafından lanse edildi. Adele'in efsanevi başarısını yakalamayı uman her plak şirketi, 'bir sonraki Adele' olabilecek bir sanatçıya servet ödemek zorunda olduğu gerçeğiyle karşı karşıya kalacaktır.

Açıkça görülüyor ki, büyük ve küçük plak şirketi ortaklığı, doğru düzgün bir şekilde kurulduğunda, iki farklı dünyanın avantajlarını bir araya toplayabilir: Küçük yapımcıların yenilik yapma becerisiyle büyük yapımcıların ürünleri geniş kitlelere pazarlama becerisi. SonyBMG gibi dev bir şirketin dağıtım ve pazarlama gücünden faydalanmak, Octone gibi küçük bir oyuncuya büyük avantajlar sağlar. Diener'in dediği gibi: "Büyük çıkışın eşiğindeki sanatçılar için, büyük bir plak şirketinin o son hamleyi yaptıracak pazarlama gücü kadar önemli bir şey yoktur." Boxenbaum Diener'a katılıyor: "Büyük plak şirketleriyle hiçbir ilişkisi olmayan küçük şirketler var. Bunlar ortalıkta ayaklarını sürüyerek dolaşıyorlar. Bir albümleri yükselişe geçtiğinde önce şaşırp sonra kitleniyorlar çünkü kampanyalarını bir adım öteye taşıyacak güçleri yok."

Octone'un ortak girişimi bu sorunu çözüyor. Bu girişim şirketin Walmart ve Target gibi, yeni sanatçılar konusunda nadiren risk alan perakende zincirlerinde yerini garantilemesine, ayrıca sanatçıların şarkılarının popüler radyo istasyonlarında ve video ağlarında daha sık çalınmasına yardımcı oluyor (tüm bunlar büyük plak şirketleri için sıradan pazarlama aktiviteleri). SonyBMG'nin pazarlama gücünü ödünç almak bayağı pahalıya mal olsa da (kârın yarısı), Octone'un satışları o kadar yüksek oluyor ki kaybettiği kâr payını telafi ediyor.

Maroon 5 ile de böyle olmuştu. Alışılmış kategorilere meydan okuyan bu grup, 2001'de Octone ile beş albümlük anlaşma imzalamış ve aynı yıl stüdyoya girmişti. Ortaya çıkan albüm, *Songs About Jane*, pop ritmlerini, klasik soul melodilerini, keskin gitarları, güçlü bir rock altyapısını ve vokalist Adam Levine'in etkileyici sesini harmanlıyordu. Kayıtlar Şubat 2002'de tamamlandı ve albüm aynı yılın yazında piyasaya sürüldü. Fakat radyo yayınına çıkmak ve satış yapmak hiç kolay olmuyordu. Octone durumu telafi etmek için, 2002 yazının sonlarına doğru, deyim yerindeyse bir "ek turne" organize edip, grubun performansını görmeleri için radyo programcılarını ve müzik perakendecilerinin yöneticilerini davet etti. Bazı perakendecilere indirim ve pazarlama desteği sağladı. Turne programı, daha önce görülmemiş şekilde üç yıl sürdü ve daha oturmuş grupların

lansman gösterilerini de kapsadı. Octone yöneticilerinden birine göre bu bir "kara harekatıydı." Strateji işe yaradı: 2003 baharında Maroon 5 'yükseltilmek' için gereken başarıya ulaşmıştı.

Bu aşamadan sonra grubun tanıtımı, satışları ve pazarlama etkinliklerinin finansmanı için SonyBMG devreye girdi. Grubun ana akım müzik mağazalarına, radyo istasyonlarına ve konser salonlarına girmesine yardımcı oldu. Bu dönemden itibaren albümün satışları tavan yaptı. Pazarlama etkinliklerinin desteğiyle, albüm hem ülke hem de dünya çapında müzik listelerini hızla tırmandı. Aralık 2004'te başarısının zirvesindeyken, *Songs About Jane* yalnızca 1 haftada 100 binin üzerinde sattı. Albümden ayrıca, aralarında *This Love* ve *She Will Be Loved*'ın da olduğu dört adet hit tekli çıktı. Bu tekliler 2004'te on hafta boyunca liste başı oldular. Albüm sonunda Amerika'da dördü platin statüsüne, 35'ten fazla ülkede de altın veya platin statüsüne ulaştı.

Ortaklık sadece Octone değil SonyBMG'ye de fayda sağladı. SonyBMG için ortaklık riskin azalması demekti. "Sanatçı bize geçmeden önce Octone'un yatırdığı dolarlar projenin en riskli harcaması," diyordu Diener. "Yükseltirme sırasında SonyBMG'nin yaptığı harcamaysa müzik endüstrisinin en risksiz harcaması." Bir sanatçının kariyerinin erken dönemlerinde, yaptığı müziğin pazarda nasıl karşılanacağını bilebilmek zordur. SonyBMG işe dahil olduğunda grup zaten satış yapabileceğini kanıtlamıştı. Bu, bir plak şirketinin sırtını yaslayabileceği bir veridir. Dolayısıyla pazarda denenmemiş yeni bir sanatçıdansa, bu tip bir veriyi aldığı sanatçıya daha büyük çaplı yatırımları güvenle yapabilir. Düşük risk sadece yakalanan satış başarısından kaynaklanmaz; tutkulu, değişmeyen bir hayran kitlesinin, isim bilinirliğinin ve medyayı kullanma konusundaki uzmanlığın da sonucudur. Boxenbaum bunu şöyle açıklıyor: "Yükseltme zamanı geldiğinde, SonyBMG bilir ki sanatçılarımız o zamana kadar 200 fotoğraf çekimi, 200 röportaj yapmıştır ve basına hikâyelerini nasıl anlatacaklarını bilmektedirler. Ayrıca sahne hakimiyeti konusunda da gelişmişlerdir. Gerek büyük bir konser salonunda, gerekse küçük bir kulüpte izleyiciyle nasıl temas edeceklerini zaten biliyor olurlar."

Peki, bu kazanımlar SonyBMG'nin altına girdiği yükümlülüğe değişiyor mu? Büyük bir plak şirketi, yükseltilmiş bir sanatçının kârının yarısını paylaşmamak için, kendi bünyesinde Octone gibi işleyecek, listesinde yer alan sınırlı sayıdaki sanatçılarla ayrı ayrı uğraşacak birimler kuramaz mı?

Elbette bu da mümkün. Fakat büyük plak şirketi kültürüyle küçük bir şirketin kültürünü tamamen birleştirmek, ayrıca bahsedilen türde 'araştırma ve geliştirme' birimlerinin maliyetini karşılamak zorlayıcı olabilir (Bu stratejinin etkili olabilmesi için SonyBMG'nin sanatçı geliştirmede çok başarılı olması gerekiyordu). Octone ile yaptığı türde bir ortaklık, SonyBMG'yi sanatçı geliştirme ve pazarlama yatırımları konusunda daha disiplinli olmaya itiyor. Yani Octone'un çabaları, SonyBMG'nin bir defada birden çok şeyle uğraşmak yerine, tek bir önemli şeye odaklanmasına izin veriyor.

Octone'un iş modelinin diğer büyük plak şirketleri için değeri 2007'nin başlarında, Universal Music Group'tan Jimmy Iovine ortak girişimdeki SonyBMG hisselerini satın alıp A&M/Octone'u Universal'a dahil etmeyi teklif ettiğinde iyice açığa çıktı. Teklif sırasında Octone'un değeri yaklaşık 70 milyon dolar olarak biçildi. Diener'in ekibi teklifi kabul etti ve çok geçmeden markalarını Universal etiketi altında A&M/Octone olarak lanse ettiler.

* * *

Atılım yapma eşiğindeki bir ürünü desteklemeye yetecek kaynaklardan yoksun olmak pek çok küçük çaplı içerik üreticisinin temel sorunudur. Ama çok daha sık mücadele ettikleri ve onlara sonuçta daha pahalıya patlayabilecek bir sorun var ki o da, yeterince popüler *olamayan* bir ürüne yatırımı kesmenin ideal zamanını bilememek. Octone bu sorunu üçüncü anlaşması Michael Tolcher ile ilk elden tecrübe etti.

Gürcistan'ın Lovejoy kentinden bir şarkıcı, şarkı yazarı ve gitarist olan Tolcher, Temmuz 2002'de Octone yöneticileri tarafından keşfedildiğinde bir süredir ülkenin dört tarafındaki kulüplerde, barlarda, kafelerde ve partilerde sahneye çıkıyordu. Sonradan kaydedilen demoları beğenen Octone ekibi, yine de Tolcher'ı biraz donuk buluyorlardı. "Bazı sanatçılar daha en başından çok parlaktır, ayrıca prodüksiyon ekipmanı ve stüdyo ortamı tecrübesine sahiptir, ama Michael farklıydı," diye bahsediyordu Boxenbaum o dönemle ilgili. "O tam hazır olmadan ticari bir albüm yapmak istemedik." Octone Tolcher'a hayran kitlesi tabanını güçlendirmek için, onun Crosby, Stills and Nash gibi, Sister Hazel gibi ve Everclaire gibi başarılı müzisyenlerin konserlerinde ön grup olarak sahne almasını sağladı. Ayrıca küçük kulüp ve barlarda konserler vermesine ön ayak oldu.

Tolcher'ın yollarda geçirdiği zaman, Mayıs 2004'te piyasaya sürülen ilk albümü *I Am*'deki birçok şarkıya ilham oldu. 2006'ya gelindiğinde Tolcher yine yollarda, kapsamlı bir turnede Michelle Branch, Maroon 5, Gavin DeGraw ve pek çok başka sanatçıya eşlik ediyordu. *Jimmy Kimmel, Last Call with Carson Daly* ve bir dolu sabah programıyla televizyonda da görüldü. Tolcher'ın teklisi *Mission Responsible* bazı radyo programlarında yayınlandıysa da gördüğü ilgi kısa ömürlü oldu. 2007'nin başlarına gelindiğinde, *I Am* toplamda 100 bin adetten biraz daha az satmıştı. Bu, kümülatif satışı 75 bine ulaşınca yükseltilen albümden beklenenin çok altındaydı. Daha kötüsü, Octone'un sanatçıdan kaybı 800 bin dolara ulaşmıştı ve her geçen gün artıyordu.

Octone'un Tolcher ile ilgili açmazı, halk tabanına yönelik (sınırlı) lansman stratejisiyle piyasaya sürülmüş bir ürün veya sanatçıya yatırımı durdurmanın ideal zamanını kestirmenin ne kadar zor olduğunu ortaya koyuyor. Böylesi sınırlı lansman stratejileriyle ilgili kritik nokta şu: Başarının eli kulağında olabilir; bu durumda Maroon 5'ta olduğu gibi yatırıma devam etmek yapılacak doğru şey gibi görülebilir. Ama başarı asla gelmeyebilir de; bu durumda ise fazladan harcanan her dolar boşa gider. Pazardan gelen sinyaller en iyi ihtimalle parazitli olduğu için, uygun hareket tarzını belirlemek neredeyse imkansızdır. Müzik endüstrisinde çok tecrübeli olan Boxenbaum bunun son derece farkındadır: "Mükemmel sanatçılar ile kötü sanatçılarda işimiz kolay. Bizi öldüren iyi sanatçılar. Mükemmel sanatçılarda benzini doldurmaya devam edersiniz. Kötü sanatçılarda hatanızı çabucak fark eder, zarardan dönersiniz. Sizi iflasa sürükleyecek olanlar iyi sanatçılardır çünkü size başaracaklarını düşündürecek kadar iyilerdir ve bu yüzden onlara yatırım yapmaya devam edersiniz."

Octone (o zamanki adıyla A&M/Octone) Tolcher'a son bir şans daha verme kararı aldı. Şirket yeni bir teklî lanse etti ve onu yoğun şekilde internet ve video tanıtımlarıyla destekledi. Ne var ki, bu çabalar pazardan yöneticilerin beklediği geridönüşü alamadı ve 2008'de Tolcher'ın anlaşması feshedildi. Diener ve Boxenbaum böylece, bir yatırımın fişini ne zaman çekeceğini bilmenin tüm kararlar arasında en önemlisi olduğunu anladılar. Bu, özellikle herhangi bir üründe başarı ihtimalinin düşük olduğu eğlence endüstrisinde kritiktir.

Neyse ki şirketin Maroon 5 ile yürüttüğü hit stratejisi çok daha iyi bir sonuç getirmişti. Universal'ın dağıtım ve pazarlama kaynaklarına güven-

nen A&M/Octone, 2007 baharında grubun ikinci albümü *It Won't Be Soon Before Long*'u piyasaya sürdü. Pop yıldızı Rihanna ile bir düeti de içeren albüm Billboard listesinde bir numaraya oturdu ve dünyada dört milyon adetten fazla satarak gruba iki Grammy Ödülü daha kazandırdı. Üçüncü albüm *Hands All Over*, pazara daha mütevazı bir giriş yapsa da, dördüncü teklisi *Moves Like Jagger* sayesinde inanılmaz bir yükselişe geçti. Bu teklisi, dünya genelinde yedi milyon adet satarak 2011'in en çok satan dokuzuncu dijital teklisi oldu.²⁶ Vokalist Adam Levine'in NBC'de yayınlanan *The Voice*'un yıldız jürilerinden biri olması ve 2012'de lanse edilen, ismiyle müsemma dördüncü albüm *Overexposed*, grubun ana akım pazardaki başarısını daha da ileriye taşıdı.

Bu esnada, Diener ve arkadaşları en iyi yaptıkları şeyi yapmaya devam ettiler: Seçme bir grup sanatçının dinleyici kitlesi bulmasına yardımcı olmak. Universal ile ortaklıkları sağ olsun, Octone yöneticileri turnayı gözünden vurdukları anda üretimi çabucak hızlandırabileceklerini bilmenin özgüvenine sahipler.

Üçüncü Bölüm: Süperstarlara Yatırım Yapmak

Haziran 2009'da, ünlü İspanyol futbol kulübü Real Madrid'in başkanı Florentino Pérez'in dileği nihayet gerçekleşti ve kendisi için bir arzu nesnesi haline gelen, o yıl tüm dünyanın yıldız futbolcusu unvanını taşıyan Cristiano Ronaldo takıma alındı.¹ Pérez'in "hayallerimin hamlesi" dediği hamlenin gerekleri yerine getirildikten sonra, Real Madrid 24 yaşındaki Ronaldo'yu önceki takımı Manchester United'a ödenecek 125 milyon dolarlık rekor transfer ücreti ve söylentilere göre yıllık 10 milyon dolardan fazla maaş anlaşmasıyla satın aldı.² O ayın başlarında, Madrid kulübü Brezilyalı orta saha oyuncusu Kaka'yı daha düşük ama yine dudak uçuklatacak bir ücretle (92 milyon dolar) AC Milan'dan satın almıştı. Ama Manchester United'da oynadığı yaklaşık 300 maçta 100 golden fazla atarak etkileyici bir başarıya imza atan Ronaldo, uzun süredir Pérez'in bir numaralı hedefiydi.³

Ronaldo'nun takıma alınması pek çok açıdan Pérez'in "Galácticos" adını verdiği, dünyanın en ünlü bazı futbol yıldızlarını kulübüne toplama stratejisine dönüş niteliği taşıyordu. Galaktisizmin doruklarda olduğu dönemde, spor dünyasının yükselen isimlerinden 28 yaşındaki İngiliz futbolcu David Beckham, Brezilyalıların Roberto Carlos'u, [Brezilyalıların Ronaldo'su] Ronaldo Luís Nazário de Lima, Fransız Zinedine Zidane, Portekizli Luis Figo ve İspanyol forvet Raúl ile kaleci Iker Casillas'nın da aralarında bulunduğu çok sayıda yıldız futbolcudan oluşan takıma dahil oldu. Beckham'ın kamuya Madrid'in yeni oyuncusu olarak takdim edildiği basın toplantısına yüzden fazla gazeteci katıldı ve toplantı, Beckham'ın özellikle popüler olduğu Asya ülkelerindeki akşam haberlerinde yer ala-

bilmesi için yerel saatle öğleden önce 11'de yapıldı. (İngiliz Sun gazetesi bu sırada öfkeden deliye dönmüş İngiliz taraftarlara çevrimiçi destek hattı kurdu.)⁴ Yıldız odaklı strateji kulübün düşünce yapısına o kadar işlemiştir ki, kulüp yöneticileri bağımsız sezonlara kulübün o yıl aldığı Galáctico oyuncularının isimlerini verdiler: 2001 Zidane, 2002 Ronaldo ve 2003 Beckham sezonu.

Pérez'in yaklaşımı Real Madrid'e umulmadık bir kazanç sağladı; her sene daha da büyüyen kulüp, gelir bazında dünyanın en büyüklerinden biri haline geldi. 1902'de kurulan ve 1920'de İspanya Kralı tarafından asil* ilan edilen kulüp, kendi evi Bernabeu stadyumunda oynadığı her bir maçta 80 bin coşkulu taraftar topladı. Dünya genelindeki taraftar sayısı ise yüz milyona yaklaştı. Real Madrid, dünya çapındaki ününe 1950'lerde, ilk beş Avrupa Kupası mücadelesinde şampiyon olunca ulaştı. Ne var ki kulübün iyi şans 1970'lerde düşüşe geçti ve bu düşüş yirmi yıl sürdü. 2000 yılında Pérez, ezeli rakip FC Barcelona'dan yıldız oyuncu Figo'yu getireceği vaadiyle kulüp başkanlığına adaylığını koydu. (Real Madrid'in sahibi üyelerdir ve başkanı kulüp üyeleri tarafından dört yıllığına seçilir.) Seçimi kazanan Pérez, sözünde durmakla kalmadı, profesyonel yöneticilerden oluşan ekibiyle kulübün istikrarsız ekonomik durumunu tersine çevirmek ve markayı dünyaya tanıtmak için çalıştı. Fakat Pérez'in ikinci sezonunda yakalanan Avrupa Şampiyonlar Ligi (kulüp takımları için en önemli uluslararası mücadeledir) şampiyonluğunun ardından, sonraki sezonlarda Madrid'in sahadaki performansı büyük beklentileri karşılamaktan çok uzaktı.

Eşi benzeri görülmemiş şekilde zafersiz geçen üç sezon sonrasında, Galácticos stratejisi 2006-2007 sezonuna girerken başkan seçilen Ramón Calderón tarafından geri çekildi. Calderon o dönemde bana "İhtiyacımız olan ille de medyatik sporcular değil; bize takım için iyi olacak oyuncular lazım," demişti, Galácticos stratejisine ve özellikle Beckham'a karşı genel tutumunu belli edercesine. "Yıldız oyuncularından çok takımın bütününe odaklanıyoruz." Konuştuğum bir başka kulüp yöneticisi Calderón'u destekliyordu: "Yöntem ilk başlarda gayet işe yaradı; uluslararası futbolda standartları belirledik. Gelgelelim işin spor kısmında çuvalladık." Calderón'un kabine başkanı da çok keskin bir analiz yaptı: "Futbol kulübü yönetme sanatının kritik noktası, iş ve spor arasındaki dengeyi nasıl kura-

* (Ç.N.) Real, adını asil anlamına gelen Royal'dan alıyor.

cağını bilmektir. Florentino Pérez döneminde pazarlamaya gereğinden fazla odaklanıp sporu geri plana ittik. Pérez'in en yetenekli oyuncuları takıma getirme ve futbolun 'şov' tarafını vurgulama fikri çok yenilikçiydi. Gerçek anlamda bir gösteriydi. Fakat bunu yönetmesi inanılmaz zordu: Yıldızların takıma yığılması, düzeltemediğimiz aşırılıklara sebep oldu. Büyük egolar, yıldızlarımıza vermek zorunda kaldığımız sözler ve sahne ışıklarını birileriyle paylaşmaya hazır olmayan oyuncular arasında kıskançlık devreye girdi. Şimdi bunu dengelemeye çalışıyoruz."

Fakat Calderón 'Galácticos'un Ötesinde' stratejisinin hayata geçtiğini göremedi, çünkü 2009'da bütçe tasarısı için verilen oylarda dalavere çevirdiği gerekçesiyle istifaya zorlandı. Pérez aylar içinde eski rolüne geri döndü ve ilk büyük hamlelerinden biri olan Ronaldo'nun satın alınmasıyla, Galaktisizm'in kaldığı yerden ziyadesiyle devam ettiği apaçık görüldü. Şimdi hem dostlar hem de düşmanlar, koltuğuna yeniden oturup ikinci baharını yaşayan başkanın dünya çapındaki yıldız oyunculara yaptığı yatırımların, yetenek avcılığında rekabet iyice kızışmışken dahi, hem saha içinde hem de saha dışında meyve vermeye devam edip etmeyeceğini merak ediyorlardı.

* * *

Buradaki asıl soru; 'birinci kalite oyunculara bahis oynamak mantıklı mıdır?' sorusu, eğlence sektörü şirketlerinin birçoğunun işleyişinin köküne iner ve bunların hit yapım stratejileri için son derece önemlidir. Kabul, profesyonel futbol kulüpleri sıradan işletmelerden çok farklıdır; özellikle Real Madrid gibi olanların sahipleri üyeleridir ve bunlar seçilmiş bir başkan tarafından yönetilirler. Fakat bu, yetenek işe alma ve yönetme konusunda futbol kulüplerinin yaşadıkları zorlukların diğer eğlence sektörü şirketlerince deneyimlenen zorluklardan farklı olduğu anlamına gelmez. Aslına bakılırsa futbol kulüplerinden, özellikle de yönetmelikleri gereği serbest pazar kurallarıyla görece daha az haşır neşir olan Avrupa takımlarından etkili yetenek yönetimi stratejileri hakkında çok şey öğrenebiliriz. (Bu takımların futbol, basketbol ve beyzboldaki Amerikalı muadillerinin tümü, sahada sağlıklı rekabet koşullarını teşvik etmek umuduyla, kaynakların ve yeteneklerin yeterli performans gösteremeyen takımlara dağıtılması şeklindeki stratejiyi uyguluyor.) Avrupalı futbol kulüpleri, varlıklarını eğlence endüstrisinin pek çok başka alanını da etkileyen türde pazar

ekonomileriyle sürdürüyorlar. Avrupa birinci liginde bile takımlar servet, prestij ve dolayısıyla yıldız oyuncularını finanse edebilme gücü bakımından birbirlerinden çok farklı olabiliyorlar.

Bugün spor dünyasının dünya çapındaki en büyük takımlarından biri olan Real Madrid, yıldız futbolcularla anlaşma imzalama stratejisine büyük paralar yatırıyor. Yaklaşımı, A sınıfı yeteneklere inanılmaz paralar yatıran film stüdyoları, televizyon ağları ve diğer medya şirketlerinin yaklaşımına benziyor, hatta onlardan ilham alıyor. Yöneticilerden biri "Kendimizi içerik üreticisi olarak görmeye başlamıştık," demişti Pérez'in ilk döneminden bahsederken. Bir başka yönetici, film endüstrisiyle doğrudan bir karşılaştıma yaparak ekledi: "Oyuncular ve oyunlar... İçeriğimiz bunlar. Sattığımız 'film', diyelim ki Tom Cruise başrolde oynuyorsa daha değerli." İçeriği kendi yararına kullanmanın başarılı örneklerini anlayabilmek için, kulüp yöneticileri Disney stüdyolarının en büyük hit filmlerini nasıl pazarladığını yakından inceledi. "Real Madrid'i dönüştürmek için, kısmen uzmanların alışkın oldukları şeyin tersini yaptık," diye açıklamıştı Pérez'in sırdaşlarından biri. "Futbol yüz yıldan fazladır hayatımızda ve oyunun kurallarını değiştirmek biraz vakit alıyor."⁵

Pérez'in yaklaşımındaki bilgeliği (ve genel hatlarıyla süperstar stratejisini) değerlendirebilmek için, Real Madrid gibi içerik üreticilerinin rekabet ettiği yetenek pazarının birkaç önemli özelliğini anlamamız gerekiyor.⁶ İlk olarak, alanlarında en yüksek seviyeye ulaşmış az sayıdaki icracı ve diğer kreatif kişiler (profesyonel sporcular, A sınıfı sinema oyuncular, çoksatan yazarlar ve Grammy ödüllü pop şarkıcıları) inanılmaz yüksek paralar kazanırken, bu sektörlerin yarışta ilk üçe giremeyen kalabalık grubu zar zor geçiniyor. "Sahip olanlar" ve "sahip olmayanlar" arasındaki fark insanı hayrete düşürebilir. Cristiano Ronaldo'nun sekiz haneli yıllık maaşı buna sadece bir örnek. Hollywood'daki maaş çekleri de durumu açıklıkla ortaya koyuyor. 1995'te Jim Carrey, *Cable Guy*'daki aşırı hevesli, çılgın kablo tv tamircisi rolüyle, 20 milyon dolara hükmeden ilk oyuncu olarak herkesçe tanındı.⁷ Söylendiğine göre Tom Cruise *Mission: Impossible* ile 70 milyon dolardan fazla (toplam hasılatın yüzde 22'si), yapımın devam filmleriyle ise 92 milyon dolar daha kazandı.⁸ Tüm oyuncuların üye olduğu Beyaz Perde Sanatçıları Derneği'nin (SAG*) çoğu mensubu bu kadar şanslı değil; üçte ikisi yılda (evet, *yılda*) bin dolardan az kazanıyor.⁹

* (E.N.) Screen Actors Guild

Eğlence sektörü icracıları, sporcular ve diğer kreatif yetenekler arasındaki farklar da büyük olabiliyor. David Beckham 2007’de Real Madrid’den ayrılıp Los Angeles Galaxy’ye katıldığında, haftalık 100 bin doların üzerinde (primler hariç) teminatlı maaş anlaşması imzalarken, kendisi gibi yeni takım arkadaşlarından bazılarının maaşı senelik 20 bin dolardan azdı.¹⁰ Maaşa ek gelir kaynakları da dengeleri seçilmiş birkaç yıldız oyuncunun lehine bozuyordu. Futbol, basketbol, tenis gibi sporlarda, endüstri cirosunun aslan payını en tepedeki birkaç yıldız oyuncu alır.

Kreatif yetenek pazarının ikinci bir özelliği, süperstarların kazanç seviyelerinin kesin bir kıstasa göre değil, görece performanslarına göre (başka deyişle muadillerine kıyasla ne kadar iyi veya kötü olduklarına bakılarak) belirlenmesidir. Spor dünyasının belki de en göze çarpan özelliği budur. Herkese göre mükemmel bir tenisçi olan Rafael Nadal’ı ele alalım. Dünyanın en iyi tenisçilerinden olmasının önünde yıllar boyunca Roger Federer gibi bir engel olmasaydı, Nadal para ödülü ve ciro bazında milyonlarca dolar daha fazla kazanabilirdi. Önemli olan Nadal’ın tenis oynama kalitesi değil, Federer’e (ve son yıllarda Novak Djokoviç’e) kıyasla performansının kalitesiydi. New England Patriots’un kilit oyuncusunun durumu buna bir başka örnektir. Takımın yıldızı Tom Brady 2008’de dizinin çapraz bağlarını yırttığında, yedeği Matt Cassel kazancının keskin şekilde yükseldiğini gördü. Cassel durumdan faydalandığı için övgüyü hak etse de, kabul etmek gerekir ki Brady’nin geçici yokluğu olmasaydı büyük ihtimalle az tanınmışlıktan kurtulamayacaktı (ve 2009’da Kansas City Chief’le altı yıllığına, 63 milyon dolarlık bir anlaşmaya imza atamayacaktı). Brady ‘sahip olanlar’ ve ‘sahip olmayanlar’ arasındaki farka oldukça aşina bir oyuncu. 2001 sezonunda Patriots’un oyun kurucusu Drew Bledsoe sakatlanmasaydı, o dönem sıralamada 199. olan ve yerine seçilen Brady, hiçbir zaman oyun kurucu olarak kendini gösterme ve en tepede olmanın ödüllerini toplama şansına sahip olmayabilirdi.

Bu özelliklere sahip pazarlar, ‘şampiyonun her şeyi silip süpürdüğü pazarlardır’. Bu terim ekonomi uzmanları Robert Frank ve Philip Cook tarafından popüler hale getirilmiştir. Fakat yazdıkları kitapta da açıkladıkları üzere, bu pazarlara ‘zirveye yakın olanların orantısızca pay aldığı pazarlar’ demek daha uygundu. Bu tip pazarlarda, ortaya konulan ürünün değerini zirvedeki az sayıda kişinin (süperstarlar) çabası belirler.¹¹ Pérez gibi yöneticiler ‘şampiyon her şeyi silip süpürür’ şeklindeki yapının

fazlasıyla farkındalardır; Cristiano Ronaldo gibi yıldızları nasıl cezbedeceklerini bilirler. Ama şu soru hâlâ geçerliliğini koruyor: Neden? Karın tokluğuna çalışıp spor veya eğlence dünyasında büyük çıkış yakalamayı ümit eden sayısız insan kaynağı varken, neden bu 'şampiyon her şeyi silip süpürür' mantığındaki yetenek avcısı pazarlar oluşuyor ve varlıklarını ısrarla sürdürüyorlar? Ürünü ortaya koyan tek bir kişiye (tek bir şarkıcı, tek bir yazar veya ressam) bu başka bir şey, fakat kreatif işçilerden oluşan koca bir takım bir araya gelip futbol oyunu ya da sinema filmi¹² gibi bir eğlence ürünü ortaya koyuyorsa, bir yönetici neden Ronaldo gibi bir futbolcuya ya da Tom Cruise gibi bir aktöre milyonlarca dolar ödüyor?¹³

Buna dair ilk (ve apaçık) gözlem, ürünler takım tarafından ortaya çıkarılsa da, ürünün başarısı üzerinde tek bir kreatif kişinin çok büyük etkisinin olduğu. Ronaldo futbol topuyla pek çok amatörün (aslına bakılırsa pek çok profesyonelin de) ancak rüyasında görebileceği şeyler yapıyor. Daha hızlı, daha yetenekli ve imkansız pozisyonlardan ustalıkla goller çıkarmakta gezegendeki bir avuç insandan daha marifetli. Pasları ve golleri onu Real Madrid için inanılmaz önemli kılıyor çünkü hareketleri genelde takımı, özellikle Avrupa Şampiyonlar Ligi'nde, zafere götürüyor. Bu da oldukça yüklü miktarda para ödülü demek. Fakat Ronaldo'yu bu kadar değerli kılanın sadece yetenek olduğunu söylemek doğru olmaz. Tek bir yetenekli kişinin başarıya etki eder hale gelmesi, özellikle açık hava sporlarında kolay değildir. Örneğin Tom Cruise, Mark Wahlberg veya Channing Tatum ile oyunculuk kalitesi bakımından rekabet edebilecek bir oyuncu olmadığı az çok açıktır.

Bu nokta bizi, neden en tepedeki birkaç seçilmiş kişinin böylesi büyük ödüllere sahip olduğunun sebebine götürüyor: Bu insanlar pazarlama uzmanlarının 'ürün özniteliği' dedikleri şey haline geliyorlar. Günümüzün en büyük yıldızlarının çoğu tek başına marka ve tüketicinin karar alma sürecinde sıklıkla etkili oluyorlar. Tüketicinin bir ürünü satın alması ya da ürüne dikkat etmesi için, üründe belli başlı aktörlerin, müzisyenlerin ya da sporcuların yer alması tek başına yeterli olabiliyor. Ronaldo'nun hareketleri insanları onu izlemeye sevk ediyor (sahada ayağında topla koşarken, insanlarda her an ilginç bir şey olacağı beklentisi oluşuyor) bu da kulübe bilet satışı veya reklamverenlere reklam izlenme sayısı olarak yansıyor. Benzer şekilde, Cruise'un en popüler olduğu zamanlarda, insanlar filmlerine akın akın gidiyorlardı, çünkü onun oynadığı filmlerin eğlenceli

olacağı beklentisine sahiplerdi. Süperstarlar ayrıca bir tüketiciyi önemli bir markanın hayranına dönüştürebilirler. L.A. Galaxy David Beckham'a çok kârlı bir anlaşma teklif ettiğinde, kulüp yöneticileri Beckham'ın takıma olan ilgiyi artırmasının, yeni taraftarlar kazandırmasının, takım forması ve diğer markalı ürünlerin satışlarını artırmasının yanı sıra bir bütün olarak Birinci Lig Futbolunun profilini yükseltmesini de umuyorlardı. Yetenekler sadece ürünü ortaya koymakla kalmazlar; pek çok açıdan ürünün kendisidirler.

Pek çok tüketici, sadece birkaç tane profesyonel sporcunun, müzisyenin, sinema oyuncusunun ya da az sayıdaki diğer icracının ismini bilmekten gayet memnundur. Tıpkı akıllarında sadece birkaç tüketim ürünü (diyelim ki deterjan, içecek veya diş macunu) markası tutabiliyor olmayı umursamadıkları gibi. Belli bir eğlence ürününün ölümüne fanatiklerine inanması zor gelebilir ama, çoğu eğlence içerikli ürün tüketicisinin en iyiler dışındaki isimlere odaklanmaya ne zamanı ne de enerjisi vardır. Ve insanlar şampiyonlara¹⁴ çekilme eğiliminde oldukları için, en iyi (ya da en göz önündeki) sporcular, sinema oyuncular, yazarlar, müzisyenler ve diğer alanlardaki icracılar takım arkadaşları ve rakipleri karşısında önemli ölçüde avantajlı olmanın keyfini sürerler.

'Şampiyon her şeyi silip süpürür' etkisi özellikle eğlence pazarında güçlüdür, çünkü en çok peşinden koşulan yeteneğin performansları düşük ek maliyetle yeniden üretilebilir. Kitap, film, video, televizyon ve kaydedilmiş müzik gibi, yeniden üretimi görece ucuz olan iletişim araçları sayesinde, tüketiciler dünyanın en yetenekli icracılarına kolayca erişebilirler. Dijital çağ sağolsun, en iyi icracılar aynı anda her yerde olabilirler. Diyelim ki Jay-Z gibi bir süperstar tarafından kaydedilen şarkıyı yayımlamakla, çoğu insanın daha az değerli gördüğü, az tanınmış bir rap sanatçısı tarafından kaydedilen şarkıyı yayımlamak arasında maliyet farkı olmadığı için, A takımındaki yetenek kaçınılmaz olarak pazara hakim olur. Bu durumda, eğlence dünyasının en büyük yıldızları hiç şüphesiz pazarlık masasını güçlü bir şekilde yönetirler.

Bir dereceye kadar, eğlence sektörü kendi yarasını kendi açıyor. Oyuncu kadrosu kurmaktan, müzisyen anlaşmalarından, ciro artırıcı sporcu seçiminden ve diğer alanlarda yetenek işe alımından sorumlu kişiler, o an için gerekli olduğuna inanmasalar bile, A klasmanından birini işe alarak sağlamcı davranma eğilimi gösteriyorlar. Hata yapacağız korkusuyla

'isim' olmuş birini seçiyorlar. Haksız da değiller: Dünyaca ünlü bir futbol kulübünün yöneticisini, gelecek vaat eden biri yerine başarısı kanıtlanmış yıldız bir oyuncuyu işe aldı ya da bir kast direktörünü 100 milyar dolarlık bir filme oyuncu kadrosu seçerken, az tanınmış biri yerine A sınıfı bir aktöre güvendi diye suçlayabilir miyiz? Az tanınmış bir aktörle ilerlemek çok daha ucuz olsa da, hayal kırıklığı korkusu ağır basar. Nihayetinde, film gişede tökezlerse suçu 'kadroya en iyiyi almayan' kişiye atmak kolaydır. Başarısız bir sezondan sonra, yenilgi talihsiz bir son dakika golüyle gelmiş olsa bile, futbol kulübü yöneticisinin çıkıp "Seneye aynı kadroyla tekrar deneyeceğiz" demesi de cesaret ister. Pek çok yönetici yaptığı işle herkesi etkileme ihtiyacı hisseder ve bahislerini yıldızlar ve başarısını kanıtlamış şampiyonlara oynar.

Bir ürünü pazarlama işiyle uzaktan yakından alakalı endüstri oyuncuları için popülariteye güvenmek de bir başka özellik; onlar da yıldızların varlığından etkileniyorlar. Film stüdyolarının, örneğin, sinema salonu işletmecilerini tanınmamış bir aktör yerine Will Smith veya Leonardo DiCaprio'nun başrolde olduğu bir filmin ilk gösterimini çok sayıda salonda göstermeye ikna etmeleri daha kolaydır. Ekranda görünme sıklığı hasılat için kritik önem taşıdığından, sinema salonu işletmecilerinden gelen tepki Smith ve DiCaprio'nun kâr ve başarı getireceği garantili aktörler oldukları fikrini güçlendiriyor. Benzer şekilde, reklamverenlerin David Beckham'ın fazlasıyla üzerine düşmeleri (moda perakendecisi H&M'in 2012 Superbowl'daki reklam filminde rol alan Beckham'ın üzerinde iç çamaşırı ve dövmelerinden başka bir şey yoktu) futbol yıldızını ilgi odağı yapıyor, markasını sağlamlaştırıyor ve sponsorluk ücretlerini artırıyor. Bazen bir icracının özel hayatı bile devreye girebiliyor. Beckham'ın eski Spice Girls üyesiyle çok konuşulan ilişkisi, ona önce İngiltere'deki futbol dışında ün kazandırmıştı ve ilk başlarda Beckham'a diğer birinci sınıf profesyonel futbolcular karşısında pek de göze çarpmayan bir avantaj kazandırmış gibi duran bu durum, Beckham markası etrafında inşa edilen oldukça kazançlı bir kariyere dönüştü.¹⁵ Çoğunlukla, bir icracı ne kadar göz önünde değilse, o kadar yıldıza dönüşüyor.

Pek çok durumda, şampiyonun her şeyi silip süpürdüğü pazarlar ortaya çıkar çünkü müşterilerin büyük çoğunluğu, ister müzik tutkunları olsun ister kitap okurları, bir icracının eserine diğerinkinden biraz daha fazla ödemeye (ya da ilgi göstermeye) gönüllüdür. Bazı durumlarda ise, ödül-

lerin en iyiler arasında toplanmasını fişekleyen şey belli bir şampiyon ile yoğun şekilde ilgilenen az sayıdaki varlıklı müşteridir. Bunların parası bir anlık ivmeyle o yeteneği mesleğinde zirveye taşıyabilir.

Zengin Avrupalı futbol takımlarının başkanları bu tanıma uyar: Taraftarlara yıldız bir oyuncuyla anlaşma imzalayacaklarına dair verdikleri söz, aşırı yüklü transfer ücretleriyle sonuçlanabilir. Pérez seçildiği takdirde Figo'yu Real Madrid'e getirme vaadinde bulunduğunda, Figo'nun o zamanki kulübü FC Barcelona'nın kendilerine gelecek para konusunda ağızlarının sulanması için her türlü sebebi vardı.¹⁶

Tüm bu tabloda açıkça görülüyor ki, kreatif içeriklerde oynanan hit yapım bahislerinin bazı dinamikleri süperstarlara yapılan yatırımları da teşvik ediyor. Eğlence sektörü yöneticileri için A sınıfı yeteneklere bel bağlamaktan vazgeçmek zor -ve artık herkes daha açık görüyor ki, belli bir kişi müthiş başarılar getirmede veya dikkat çekmede ne kadar becerikliyse, o insanı işe almak isteyenler de kendilerini bir o kadar gelecek vaat eden yazarlarda veya diğer sanat eserlerinde yaşananın benzeri bir ihale savaşının ortasında buluyorlar.

Bu olgudan muhtemelen ilerleyen zamanlarda daha sık bahsedilecek. Geniş çaplı ürün lansmanlarının yaygınlığı ve film, televizyon ve diğer kit- le iletişim araçlarında uluslararası pazarların büyümesi küresel cazibeye sahip, seçilmiş birkaç süperstar üzerindeki ilginin giderek artmasına sebep oluyor. Spor dünyasında, televizyonun ve diğer mecraların ek gelir kaynağı olarak (tek gelir kaynağının bilet satışları olmasının aksine) giderek daha fazla rol oynaması, en iyi performansı gösteren takımların (bazen de sadece yıldız oyuncularından oluşan takımların) gelirini gözle görülür ölçüde artırdı. Ünlü kullanımından elde edilen gelirlerin (ki bu günümüzde süperstar maaşlarını veya onlardan gelen kazançları aşabiliyor) artması da kazanımların bir noktada toplanmasına yol açan etkenlerden biri. İlk üçte yer alan kişi veya takımlar haricinde çok az kişi veya takım bu türden ünlü kullanımından dikkat çekecek ölçüde para kazanabiliyor. Hukuki kararlar (Avrupa futboluna serbest transfer uygulamasının gelmesi gibi) ve geniş sosyal değişimler (toplumun ünlülerden giderek daha çok etkilenmesi gibi) bile hit yapım etkisine katkıda bulunabiliyor. Ve hit yapımlardan gelen gelirler arttıkça, onların mutfağındaki yetenekli kişilerin maaşları da artıyor.

Bunlar, eğlence sektöründe iş yapan herkes için meydan okuyucu koşullar. Peki, yöneticiler az sayıdaki süperstarın egemen olduğu pazarlarda kreatif yeteneklere en makul yatırımı ne şekilde yapabilirler ve o yetenekleri en doğru şekilde nasıl yönetebilirler? Gerçek şu ki, bugünlerde çok az yapımcı süperstarların gücünden faydalanılan stratejileri uygulamaksızın başarılı, uzun soluklu bir kariyer inşa edebiliyor; A sınıfı yeteneklerin eğlence ekonomisinin tüm alanlarında oynadıkları egemen rolü görmezden gelmenin imkanı yok. Buna rağmen, yetenekleri tarafına çekmek ve geliştirmek için kullanılabilecek stratejiler geniş bir yelpazeye yayılıyor.

Real Madrid, genç yaştaki birini alıp geliştirmektense yeteneğinin zirvesindeki dolayısıyla pazarlık gücüne sahip yıldızları ekibine dahil etmeye odaklanmış içerik üreticilerinin tipik bir örneğidir. Ben buna 'süperstar kazanım' yöntemi diyorum. Madrid yöneticilerinden biri "Biz satıcıdan çok satın alıcıyız," diye açıklamıştı bu yaklaşımı. Takım 2000 yılından bu yana her sezonda, diğer kulüplere futbolcu satmak yerine kendisine futbolcu almaya çok daha fazla para harcadı. Örneğin, 2009-2010 sezonunda futbolcu alımına 370 milyon dolar gibi bir miktar harcarken, futbolcu satışından yalnızca 125 milyon dolar gelir elde ederek futbolcu anlaşmalarından yaklaşık 250 milyon dolarlık bir kayba uğradı.¹⁷

Pérez takıma geldiği andan itibaren bu stratejiyi uyguladı. Figo'nun transferi için 70 milyon dolarlık krediyi bizzat garantiledi ve Real Madrid, takip eden yıllarda Galacticos'un diğer üyelerini takıma alabilmek için kulübün eski antrenman sahasının satışından gelen parayı kullandı.¹⁸ Pérez, bu satın alımların kendi kendini güçlendiren bir yönelimi (ya da işletme danışmanlarının deyimiyle 'verimli bir döngüyü') harekete geçirmesini umuyordu. Bu olduğunda, takıma alınan yıldızlar sadece sahadaki sonuçları iyileştirmekle kalmayacak, aynı zamanda yeni taraftarlar toplayacak, kulübün sponsorlar ve reklamverenler tarafından daha fazla görülmesini sağlayacak, böylece kulüp markasının dünyanın en iyilerinden biri haline gelmesine yardımcı olacaktı. Pérez sayesinde bunlar neredeyse birebir gerçekleşti. Real Madrid'in yükselen marka değeri, bilet satışları, televizyon hakları, sponsorluk gelirleri ve markalı ürün satışının da dahil olduğu farklı kanallardan gelir akışı sağladı. Bunun sonucunda kulüp, daha fazla sayıda süperstar almasına yetecek finansal kaynağa sahip oldu. Kulüp yöneticilerinden birinin dediği üzere, bu yaklaşımın arkasındaki ana fikir "en iyi oyuncuların kendi masrafını çıkarmasıydı."¹⁹

Bunun hit yapım stratejisiyle bağlantısı açıktır: Bir ürünün potansiyel alıcısı ve sömürebileceği gelir 'pencereleri' ne kadar fazlaysa, bir şirket o ürüne yaptığı büyük yatırımları o kadar haklı gösterebilir. On dokuzuncu yüzyılın ortalarında Real Madrid, en iyi oyuncularını finanse edebilmek için daha basit bir mekanizmadan yararlanıyordu: Sahasının boyutunu büyötmek. 1943'te kulüp başkanı seçilen Bernabeu, İspanya'nın o zamana kadarki en büyük stadyumunu kurmuştu. Stadyum 75 bin kişilik kapasiteye sahipti ve taraftarlara satılan tahvillerle finanse edilmişti. Madrid, futbol oyunu için en büyük 'dağıtım kanalını' inşa ederek (o günlerde televizyon gibi bir kitle iletişim aracı olmadığı için, dağıtım kanalı stadyum içi deneyimdi) kendisini en çok peşinden koşulan oyunculara yatırım yapabilecek konuma getirdi. 2000'lerin başında kulübün stratejisi stadyum içinde oynanan canlı futboldan ulusal televizyona, Real Madrid'in kendi televizyon istasyonuna, çevrimiçi kanallara, kulübün kendi internet sitesine ve bir dizi kulüp mağazasına pek çok dağıtım kanalını kapsayacak şekilde evrildi. Madrid, kulübün öz içeriğinden faydalanmak üzere tasarlanmış bütünlüklü bir pazarlama altyapısı kurdu. Kulüp ayrıca yıldız futbolcuların kişisel imaj haklarından elde ettikleri gelirin yarısından feragat etmesi konusunda da ısrarcı davranıyor.

Real Madrid'in gelir miktarı incelendiğinde, süperstarlara odaklanmanın geçtiğimiz on yıl içinde kulübün kazancını ne kadar artırdığı açıkça görülüyor. Kulüp 2000-2001 sezonunda, yani Pérez'in ilk döneminde yaklaşık 125 milyon dolar gelir elde etmişken, 2005-2006 sezonunda, yani Pérez'in ilk döneminin son aşamasında kazanç 355 milyon dolara kadar yükseldi. Sponsorluk, markalı ürün satışı ve diğer pazarlama gelirleri bu dönemde, 35 milyon dolardan 140 milyon dolara yükselerek (bu miktar yayın gelirlerinden, maç günü gelirlerinden ve uluslararası müsabakalardan kazanılan para ödöllerinden açık ara fazlaydı) en hızlı büyüyen gelir kaynağı oldu. 2004-2005 sezonuna gelindiğinde Real Madrid, Manchester United, Juventus ve AC Milan'ı geride bırakarak kazanç bazında dünyanın bir numaralı kulübü oldu. Cristiano Ronaldo 2010 yılında kulüpteki ilk sezonunu bitirdiğinde, toplam gelir 600 milyon doların üzerine çıkmıştı.²⁰ 2012'de Real Madrid hala bir numaraydı. Bireysel yıldız oyuncular pazarlama gelirlerini gözle görülür miktarda artırabilir. Beckham'ın 2003 yılında bir hafta sonu yapılan basın toplantısında, Real Madrid sadece

Birleşik Krallık'ta tanesi ortalama 80 dolardan²¹ 350 bin adet forma sattı (bu, sadece birkaç gün içinde yaklaşık 30 milyon dolarlık perakende geliri anlamına geliyor). Bir ay sonra, Real Madrid Çin, Hong Kong, Tayland ve Japonya'yı kapsayan 17 günlük bir Asya turnesiyle Beckham'ın popülaritesini kendi lehine çevirdi; kulüp bu turneden 10 milyon dolara yakın gelir elde etti. Neredeyse bir gecede, Beckham'ın Asya'daki taraftarları arasındaki popülarlığı kulüp için büyük bir kazanca dönüştü (bazı taraftarlar futboldaki becerisinden çok ünlü görünümü ve ünüyle ilgilenseler bile).

Real Madrid'in 'futbol para liginin' zirvesine yükselişinin bize öğreteceği temel bir ders varsa o da, süperstarlara odaklanmanın bir içerik üreticisini sahadaki düşük performanstan kaynaklanan zararlardan koruyabildiği. Teoride, yıldız oyuncular almak bir futbol kulübünün kazandığı kupa sayısını artırabilir; bu da beklenmedik para ödülü anlamına gelir. Örneğin Avrupa Şampiyonlar Ligi'nin 2011 şampiyonu 70 milyon doları cebine indirdi.²² Fakat yıldız oyuncular zafer getiremese de bu gelirlerin illaki azalacağı anlamına gelmiyor. Real Madrid 2002'den beri tek bir Şampiyonlar Ligi kupası kazanamadı ve sahada çok da parlak performans gösteremedi, ama kulüp gelirleri bazında zirveye oturdu ve oradaki yerini korudu.

Kazanmakla kaybetmek arasındaki çizgi bu kadar inceyken, stabil bir gelir kaynağına sahip olmak özellikle önemlidir. Beckham'ın kulüpteki son sezonunda (Real Madrid'deki ilk şampiyonluğunu kazandığında), takım gerçek anlamda uçurumun eşiğinden döndü; son dört maçtan üçünü 90. dakikada alarak baş rakibi FC Barcelona'ya puan kaybettirdi. Bazen şans her şeyi değiştirir ve elinde pazarlama gelirlerini artıracak A sınıfı yetenek yoksa, bir futbol kulübünün (ya da eğlence endüstrisinin herhangi bir alanında faaliyet gösteren şirketin) mali sonuçları feci şekilde dalgalanabilir.

★ ★ ★

Real Madrid gibi, Hollywood'un büyük stüdyoları da süperstarlarla işbirliği yöntemini uyguluyor. En büyükler tanınmış, geniş hayran kitlesine sahip, 'kâr ve başarı getireceği garantili' (yani yüksek gişe hasılatı yapmış filmlerde başrol oynamış) yıldızlara yatırım yapmayı tercih ediyorlar. Alan

Horn bana "İnsanlar *Mission Impossible*'da Tom Cruise'u görmek istiyorlar," demişti. "Eğer Tom'un yerine yardımcı başrol oyuncusu Jeremy Renner'ı getirirseniz, filmin başka türlü bir algısı olur." Televizyon yöneticileri de, en büyük yapımlarının oyuncu kadrosuna karar verirken az çok aynı yaklaşımla hareket ediyorlar. Charlie Sheen hit dizi *Two and a Half Men*'den madde kullanımı sebebiyle çekilmek zorunda kalınca, yapım şirketi Warner Bros.'un yöneticileri yerine gelecek Ashton Kutcher ile, hiçbir masraftan kaçınmayarak, bölüm başına 700 bin dolarlık anlaşma yaptılar.²³

İçerik üreticileri genellikle birden fazla hedef kitleye hizmet ederler: Futbol kulüplerinin taraftarları ve sponsorları vardır; televizyon kanallarının izleyicileri ve reklamverenleri; senfoni orkestralarının ve operaların müdavimleri ve bağlıları. Süperstarla işbirliği yöntemi taraftarlar, sponsorlar ve yeteneğin kendisi için ikna edici avantajlar sunabilir. Pek çok taraftar dünyanın en iyi futbolcularını izlemekten keyif duyacaktır. Reklamverenler markalarının küresel pazarlara ulaştığını bilmekten memnun olacaklardır. Ve yeteneğin kendisi için, yıldız oyuncularla dolu bir takımın parçası olmak bir dolu avantaj getirebilir. Brezilyalı futbolcu Ronaldo bir seferinde, "Burada sorumluluk birden fazla futbolcu arasında bölünmüş durumda," diye açıklamıştı. "Başka yerlerde takımın yıldızı olarak sadece benim omuzlarımdaydı."²⁴ Basketbol yıldızının da bu konuda bir bildiği var: LeBron James'in Cleveland Cavaliers'tan ayrılıp Miami Heat'e geçmesinin en büyük sebebi kendisi gibi yıldız olan Dwayne Wade ve Chris Bosh ile aynı takımda olma isteğiydi. Real Madrid'in, bir zamanlar kendisi de futbolcu olan, spordan sorumlu eski genel müdürü Jorge Valdano da benzer bir noktaya parmak bastı. "En büyük futbolcular Real Madrid'de, kendileri gibi yıldızlarla birlikte oynamak ister. Bize katılan futbolcular kariyerlerinde ve futbol oyuncusu olarak yaşadıkları tatminde bir adım öteye geçtiklerinin farkındadırlar."²⁵

Ne var ki, süperstarları işe alma stratejisinin önemli dezavantajları da var. İlk olarak, popüler bir yetenek ile anlaşma imzalamak bir içerik üreticisini aynı anda yönetilecek birden fazla şey arasında hassas bir denge kurmak zorunda bırakır. Örneğin Real Madrid'in takıma dahil ettiği yeni yıldız futbolcu, küresel taraftarları cezbederken halihazırda var olanları takıma yabancılaştırabilir. Real Madrid, eğer diyelim ki Beckham veya Ronaldo için çıldıran Japon kız öğrencilere gereğinden fazla hitap ederse

veya 'takımı çok fazla göze sokarak' aşırı şov meraklısı ve ticari olarak algılanırsa sadık taraftarlarını küstürebilir. Sadık (ve genellikle yerel) taraftarın desteğini korumak, büyüme sağlayan pazarı temsil etmiyor olsalar bile, büyük önem taşır; çünkü bu insanlar ne de olsa dünyadaki milyonlarca izleyicinin televizyonda ya da diğer mecralarda şahit oldukları deneyimin ortaya çıkmasına katkıda bulunuyorlar. Real Madrid'in yöneticilerinden biri "Taraftarlar şovun ve markanın bir parçası," diyerek bu duruma dikkat çekmişti.²⁶

İkinci potansiyel sorun, yıldız oyuncunun markasının kulüp markasını gölgede bırakma ihtimali. Bu, kulübün müşteri tabanı üzerindeki kontrolünü kaybetmesine sebep olabilir. Real Madrid dünyanın en büyük süperstarlarını takıma alarak yeni taraftarları cezbedebilir, fakat o süperstarlar takımdan ayrılır ayrılmaz taraftarların bir kısmı da gidebilir. Bu noktada kulübe düşen zor görev, oyuncuların taraftarlarını kulübün taraftarlarına dönüştürmektir. Üçüncü olarak, bireysel yeteneklere bahis oynamak özü itibarıyla risklidir. Spor dünyasında sezonu hatta kariyeri sona erdirebilecek bir sakatlık ihtimali etrafta daima kol gezer, fakat süperstarların sakatlanmasının özellikle yıkıcı sonuçları vardır. Ve dört... Yıldızlardan oluşan bir takımı yönetmek genellikle çok zordur (Real Madrid'in başarısızlıkları pek çokları tarafından Pérez'in ilk döneminde soyunma odasında yaşanan ciddi gerginliklere bağlanıyor). 2010'da kulüp başkanı olarak geri döndüğünde bu tür sorunları engellemeye kararlı olan Pérez, bir başka yıldız, kendisine "Özel Adam" demekten çekinmeyen teknik direktör José Mourinho'yu takıma dahil etti. Mourinho dikkat çekme konusunda mıknaatısa, yıldız oyuncuları ve onların büyük egolarını takımın faydasına şekillendirme konusunda da ustadır.

Süperstarla işbirliği yöntemindeki en büyük sorun, elbette ki yüksek maliyettir. Yıldız yetenekler için rekabet arttıkça ihale savaşları ortaya çıkar ve yöntem üzerinde de baskı oluşur. Real Madrid yöneticileri bunu ilk elden deneyimlediler: 2007'de Calderon'un danışman ekibinden biri bana "Rakiplerimiz iş yönetimi kanadında neden bu kadar başarılı olduğumuzu anladılar ve arayı kapatıyorlar," demişti. "Her içerik üretimi işinde olduğu gibi, biz de yeteneğin elverişliliğine bağımlıyız ve her zaman yeni bir Zidane, Beckham ya da Galáctico'ya katılabilecek düzeyde birini bulup satın alamıyoruz." Bu sorun Chelsea FC'nin Abramovich'i ve Manchester City'nin Sheikh Mansour'u gibi, futbolcu avlarken kulübün

kâr-zarar hanesine bakma gereği duymayan zengin kulüp yöneticileri tarafından iyice alevlendirildi. Onların hamleleri transfer ücretlerinin ve maaşların genel olarak daha yüksek olmasına yol açıyor.

Kısmen giderek kızışan ihale savaşları yüzünden, Real Madrid de oldukça büyük bir borçla mücadele ediyor.²⁷ Fakat (süperstarlar sayesinde) gelirlerdeki büyüme, yıldızlara harcanan ve giderek yükselen maliyeti geçtiği sürece (ki Pérez yönetiminde tam da böyle oldu) süperstarla işbirliği yöntemi Real Madrid'in bilançosunu iyileştirebilir. Futbol yöneticilerinin yakından izlediği ölçüt, gelirden personele harcanan yüzde oranı. Real Madrid için Pérez'in ilk yıllarında, kulüp canla başla büyümenin yollarını ararken bu, yüzde 90 gibi büyük bir orandı. 2005'ten beri bu oran, olması gerektiği gibi, yüzde 50'nin altında geziniyor.²⁸ Bu, kulübün büyük riskler almadığı anlamına gelmiyor, fakat şu anda yıldız futbolculara bel bağlamayı bırakacak olursa yaşadığı finansal zorlukların artacağı anlamına geliyor.

Süperstarla işbirliği yöntemi bir yeteneğe yatırım yapmanın elbette ki tek yolu değil. Uluslararası futbol dünyasının bunun için kendi içinde güçlü yönleri olan başka bir yöntemi daha var. Tezcanlı Buenos Aires'ten, Real Madrid gibi, sahibinin üyeleri olduğu, dünyanın en gösterişli takımlarından biri çıkıyor. Fakat iş stratejisi bundan daha farklı olamazdı.

* * *

~ ~ ~

* * *

İngiliz *The Observer* gazetesi okuyucularından "ölmeden önce yapmanız gereken 50 spor aktivitesi" anketini doldurmalarını istediğinde, listenin gözdesi kolayca belli oldu: Atlético Boca Juniors kulübünü komşu rakibi River Plate ile La Bombonera ('şeker kutusu' veya 'çikolata kutusu' anlamına geliyor) lakaplı stadyumda mücadele ederken görmek.²⁹ *World Soccer* dergisinin editörü Gavin Hamilton şunları yazdığında dünyanın dört tarafından futbolseverlerin duygularına tercüman oldu:

"Boca ve River Plate arasındaki rekabet Arjantin, hatta belki tüm Latin Amerika futbolundaki en sıkı rekabettir; maçlar bir renk, gürültü ve

enerji cümbüşüdür. Buenos Aires'ten dünyanın hiçbir yerinde olmadığı kadar fazla futbol takımı çıkmıştır. River ve Boca başta gelen iki kulüptür. Boca'nın kökleri rıhtım bölgesinden gelir, bu yüzden taraftarları daha çok işçi kesimidir. River o bölgeden lig tarihinin başlarında ayrılıp daha pahalı ve kaliteli bir bölgeye taşınmıştır, dolayısıyla biraz daha hali vakti yerinde bir taraftar kitlesi vardır ve lakabı Los Millonaires'dir*... Derbi günü stadyum tutkulu taraftarlarla dolar... Bu maçtaki tutku dünyanın hiçbir yerinde göremeyeceğiniz kadar yoğundur.”³⁰

Boca'nın eski yıldız futbolculardan biri olan Juan Román Riquelme Hamilton'ı doğruluyordu: “La Bombonera sahası Pazar günleri kelimenin tam anlamıyla sallanıyor. Böyle bir atmosferi dünyanın hiçbir yerinde göremezsiniz... Taraftarların maç boyunca tezahürat yaparak stadyumu salladıkları başka bir yer bilmiyorum.”³¹

Boca Juniors, futbol delisi Arjantin'in en popüler kulübüydü. 40 milyon nüfuslu ülkede, her on Arjantinli'den yalnızca ikisi futbolla ilgilenmiyordu. Sporseverlerin yüzde 40'ı Boca taraftarı olduğunu söylüyordu.³² Kulübün o zamanki başkanı Mauricio Macri 2006'da bana “Bu kadar küçük bir ülke için fazla büyük bir kulübüz,” demişti. Sahadaki performansları kesinlikle etkileyiciydi: İtalya'dan Buenos Aires'in La Boca semtine gelen İtalyan göçmenler tarafından 1905'te kurulmasından bu yana 22 kez Arjantin Ligi şampiyonluğu, beşi Copa Libertadores (Avrupa Şampiyonlar Ligi'nin Güney Amerika'daki muadili), üçü kıtalararası (kulüp takımları arasındaki dünya şampiyonası) olmak üzere 16 kez ise uluslararası kupa kazanmıştı (bu konuda İtalyan AC Milan takımı ile eşitti). Sonuç olarak, Boca düzenli olarak dünya sıralamasına giriyordu. Ocak 2005'te futbol düzenleme kurulu FIFA Boca Juniors'u Manchester United'in önüne geçirerek dünyanın en iyi kulübü ilan etti.

Kulüp, rekorlarla dolu ilk yüz yılında düzinelerce yıldız futbolcu yetiştirdi. Boca'nın ünlü gençlik akademisi *La Cantera* (“taş ocağı”), olağanüstü oyuncular çıkaran bir gelişim alanıydı. 2006'dan önceki son on sezonun her birinde, altyapıdan yetişen ortalama sekiz oyuncu Boca ana takımıyla ilk kez sahaya çıktı. Bunların çoğu daha sonra Avrupa'nın zengin kulüplerine transfer oldular. Dünyanın gelmiş geçmiş en iyi futbolcularından biri olarak kabul edilen Diego Armando Maradona, kariyerine Argentino

* (Ç.N.) Milyonerler.

Juniors'ta başlamış fakat 1981'de Boca Juniors'a geçmişti. Daha sonraki dönemlerde Avrupa'nın FC Barcelona, Napoli ve Sevilla takımlarında oynayıp 1995'te Boca'ya döndü ve 1997'de emekli olana kadar orada top koşturdu. Riquelme, Walter Samuel ve Carlos Tevez gibi, altyapıdan yetişip yıldız futbolculara dönüşen diğerleri de kariyerlerine Boca'da başlayıp Avrupalı takımlara transfer oldular.

Macri 1996'da Boca Juniors'un başkanlığına getirildi ve dördüncü ve sekizinci yıllarda yeniden başkan seçildi. Kasım 2006'da kulüp başkanlığına yeniden adaylığını koymayacağını, izne çıkmak istediğini ve niyetinin açıkça Buenos Aires Belediye Başkanlığı seçimlerine katılmak olduğunu söyledi. Kulüp yönetiminde geçirdiği on bir yılda varlığını hissettirmişti; Boca'nın net değeri ona katlanarak 120 milyon Arjantin pezosunun (o dönemde yaklaşık 40 milyon dolar) üzerine çıkmış, kulübün yıllık geliri de neredeyse üçe katlanarak 75 milyon pezoya (yaklaşık 25 milyon dolar) dayanmıştı. Ne var ki, saha içinde ve dışındaki güçlü performansa rağmen, Macri sürekli zorluklarla mücadele etmek zorunda kaldı. Görevi yalnızca Boca'yı finansal olarak suyun yüzeyinde tutmak değil, aynı zamanda kulübün çeşitli birimlerini de (50 binden fazla üyesini, dünya çapındaki 50 milyon taraftarını, oyuncularını, yönetim kurulunu) ve antrenör ekibini memnun etmektir.

Macri 2006'da çok zor bir kararla karşı karşıya kaldı. Avrupa'nın önde gelen birçok kulübü kendisini arıyor ve kulübün gerek Arjantin'de gerekse yurtdışındaki süregelen başarısının iki kilit ismi olarak görülen Fernando Gago ve Rodrigo Palacio ile ilgilendiklerini belirtiyorlardı. FC Barcelona'nın o zamanki başkanı Gago'ya "abayı yaktığını" açıkça itiraf etmiş ve Macri'ye 20 yaşındaki orta saha oyuncusunu İspanya'ya getirmeye kararlı olduğunu söylemişti. Ama Laporta Gago için anlaşma imzalayamadan, Real Madrid'in başkanı Calderon 26 milyon dolarlık bir teklifle hamlesini yapmıştı. Gago tartışmaya katılarak basına Madrid'i tercih ettiğini açıkladı: "Real Madrid ve Barcelona arasında beyaz formayı seçiyorum."

Laporta, River Plate ile oynanan derbide performansını izlediği Palacio ile de ilgileniyordu. 24 yaşındaki forvet için 22 milyon dolarlık bir teklif yaptı fakat Palacio'nun Avrupa'ya transfer olmak için acelesi yoktu. "Ben burada iyiyim," dedi.³³ Ne var ki, temsilcisi aracılığıyla Boca Juniors'ta kaldığı takdirde takım arkadaşlarından daha yüksek bir maaş istediğini de belirtti.

Her iki teklif de, kulübün mevcut mali yılda uğraması beklenen zararı telafi etmeye yetiyordu. Boca'nın genel müdürü "Eğer futbolcu satmazsak ya da başka bir yoldan gelirimizi artırmazsak, bu yıl kesin olarak 3 milyon dolar zarar edeceğiz," demişti. Macri, artan baskı ve taraftarların "para değil kupa bekliyoruz" şeklindeki talepleri karşısında durumun çok zorlayıcı olduğunu gayet farkındaydı. "Ne karar verirsek verelim," dedi, "birileri çok mutsuz olacak."

Boca Juniors bir ya da daha fazla futbolcusunu satmalı mı? Yanıt, Boca taraftarı için çok kalp kırıcı olsa da, 'evet'. Kulübün başka seçeneği yok; Boca Juniors, futbolcu satışı sayesinde başarılı olan bir 'yetenek yetiştirme' modeli ile işliyor. Kulübün asıl işi futbol oyunu üretip onu taraftarlara ve reklamverenlere 'satmak' olsa da, bir diğer işi de futbolcu yetiştirmek ve onları daha zengin kulüplere satmak. Boca'nın finansal durumuna üstünkörü bir bakış, hesaplarını ancak ve ancak en yetenekli futbolcularını, tercihen performanslarının zirvesine ulaşmadan önce, düzenli olarak satarsa dengeleyebileceğini ortaya koyuyor. Kulüp, Macri'nin görevde olduğu on yıllık süre zarfında, sahada tam verimlilikle çalışırken ve somut gelir artışı görürken bile, eğer futbolcu satışı olmasaydı yaklaşık 20 milyon dolarlık net zarar açıklayacaktı. Aksine, futbolcu satışından 60 milyon dolarlık net kazanç sağladı; bu da toplam işletme giderlerinin yaklaşık üçte birini kapsıyordu. Şu inkar edilemez bir gerçektir: Boca her yıl en az bir yıldız oyuncusunu satmasaydı, sürekli zarar eden bir kulüp olurdu.

Aynı şey Arjantin'in, komşu Brezilya'nın (dünyanın en iyi futbolcularını yetiştirmesiyle bilinen bir diğer ülke) ve aslına bakılırsa bütünüyle Güney Amerika'nın pek çok başka kulübü için de geçerli. Kıtanın en iyi kulüpleri sahada Avrupalı muadilleri kadar iyi olsalar da, Güney Amerika'daki rekabetlerde çok daha az para dönüyor. Futbol kıta genelinde popüler bir spor, fakat sadece 2 milyar dolarlık piyasa değeri var. Avrupa futbolunun piyasa değeri ise 17 milyar dolar.³⁴

Güney Amerika'nın ekonomik durumu Avrupa'ya göre çok daha kötüdür, bu yüzden yayın hakları durumu anlatmak için iyi bir örnektir. 2006 yılında Arjantin futbol maçları televizyon yayın haklarından 30 milyon doların biraz üzerinde gelir getirmişti (Macri'nin doğru tespitiyle, "Avrupa pazarındaki yayın hakları gelirlerinin sadece küçük bir miktarı" ve Arjantin futbol kulüplerinin futbolcu satışından elde ettiği gelirlerin üçte birinden daha azı). En popüler kulüpler Boca Juniors ve River Plate'in

her biri toplam yayın gelirlerinin sekizde birini aldıysa da bu miktar en iyi Avrupalı kulüplerle karşılaştırıldığında onları oldukça dezavantajlı bir konuma yerleştiriyor. Real Madrid aynı yıl tek başına yayın hakları satışından 90 milyon dolar kazandı (ve bu, yayın haklarından elde ettiği geliri 200 milyon dolara çıkaran yeni bir kazançlı anlaşmayı imzalamasından hemen önceydi).³⁵

Durum komşu Brezilya'da da farklı değil. Oyuncu satışı olmasa ülkenin futbol endüstrisi hızlı bir şekilde yok olurdu.³⁶ Ve bu pazar, spor ve eğlence dünyasındaki pek çok diğer pazar gibi, 'şampiyon her şeyi silip süpürür' yapısına sahiptir: her yıl yüzlerce futbolcu satılmasına rağmen, 2006'daki toplam kazancın yarısı kadar büyük bir kısmı tek bir futbolcudan, Santos'tan -tahmin edebileceğiniz gibi- Real Madrid'e transfer olan yıldız forvet Robinho'dan geldi. Güney Amerikalı futbol kulüpleri uluslararası müsabakalarda da dezavantajlı konumdadır. Copa Libertadores'teki para ödülü, örneğin, Avrupa Şampiyonlar Ligi'nde oynayan en iyi takımların aldıkları yüklü miktardaki ödülle karşılaştırıldığında çok küçük kalıyor.

Real Madrid'in söylentilere göre Fernando Gago'ya yıllık 3,5 milyon dolar maaş bağlaması (Boca'daki maaşının on dört katı³⁷) bu durumda şaşırtıcı değil. Boca'nın bu kadar büyük fırsatlarla karşı karşıya kalan oyuncularını elinde tutmak için yapabileceği pek de fazla bir şey yok. Boca'nın genel müdürü bana "Transferler nihayetinde kulüpler ve oyuncuların kendisi için bir gereklilik oluyor," demişti. "Boca'da genç oyuncularımıza yılda sadece 100 bin dolar, yıldız oyuncularımıza da 500 bin dolar ödebiliyoruz. Avrupalı kulüplerde bu paraların 10 katını kazanabiliyorlar."

Aynı eşitsizlik eğlence ekonomisinin diğer sektörlerini de derinden etkiliyor. Küçük televizyon ve film yapımcıları çoğu zaman popüler aktörlerle çalışan büyük stüdyolarla rekabet edemiyor. Benzer sorun, büyük plak şirketlerinin pazarlık gücüne karşı atak yapmaya çalışan küçük 'bağımsız' plak şirketlerinin de canına okuyor. Fakat asıl büyük sorun, eşitsizliğe yol açan faktörlerin büyük oranda herhangi bir şirketin kontrolünün dışında olması. Futbolda durum kesinlikle böyle: Güney Amerika ile Avrupa'nın ekonomik koşulları arasındaki büyük fark yüzünden, kulüpler kaçınılmaz olarak futbolcu 'ihracatından' kazanılan gelire bağımlı oluyorlar. Yıldız futbolcuların kariyerlerinin en parlak döneminde Arjantin ya da Brezilya'da oynadıklarını tahayyül etmek zor. (Brezilyalı genç yıldız Neymar bu trendi

tersine çeviren bir oyuncu, fakat bunun sebebi büyük ihtimalle 2014'te Brezilya'da yapılan Dünya Kupası'ndan sonra gelen ticari fırsatlar; gelecekte onun da Avrupalı kulüplerden gelen tüm teklifleri geri çevirmesi beklenemez.) Avrupa'ya transfer olan yıldız futbolcular ve Güney Amerika'ya geri akan transfer gelirlerine bakılırsa, Boca Juniors gibi bir kulüp için yetenek yetiştirme modeli en mantıklı seçim gibi duruyor.

Çoğu zaman olduğu gibi, şartlar stratejiyi belirliyor. En büyük medya pazarının, yetenekli oyuncular için en büyük mıknaş olan Hollywood'da ortaya çıkması tesadüf değil. Daha büyük yerli pazarlarda iş yapmak, Hollywood stüdyolarının daha büyük yapımları göğüsleyebileceğini ve başka ülkelerdeki rakipleriyle daha etkili şekilde yarışabilecekleri (ve uluslararası dağıtım ağı kurmakta mücadeleye onlardan bir adım önde başladıkları) anlamına geliyor. Benzer şekilde, daha küçük bir yerli pazarda iş yapmak, Boca Junior'u uluslararası yetenek avcılığı rekabetinde büyük oranda dezavantajlı hale getiriyor. Boca'yla ilgili belki de en dikate değer nokta, Avrupalı kulüplerle rekabet edebilmeyi başarmasıdır.

Boca Juniors'un başarısının arkasındaki sır nedir? İlk olarak, tıpkı Real Madrid gibi Boca da, her şey yolunda gittiği takdirde kendi kendini güçlendiren bir markalama modeli bulması. Kulüp gelecek vaat eden genç futbolcuları belirleyip kendine çekebiliyor ve bu futbolcuları yetiştirip profesyonel hale getirmekte kullandığı dillere destan bir sisteme sahip. Sonuç olarak, seçilmiş bir grup süperstar, çoğunluğu Avrupa'da olmak üzere, zengin kulüplere satılıyor. Bununla elde edilen kazanç kulübe geri dönüyor ve futbolcularını kariyerlerinin zirvesine çıkarma konusundaki ünü, Boca'nın yetenek yetiştirmede bir dünya markası haline gelmesine yardımcı oluyor. Döngü böylece devam ediyor. Eğer Boca bu yöntemi başarılı bir şekilde uygulamaya devam ederse, yetenek 'fabrikası' olma konusundaki verimliliği ve ünü zaman içinde daha da güçlenecektir.

İkinci olarak, Boca Juniors yetenek yetiştirme stratejisinin, yetenekli gençleri keşfetmekten onları potansiyel alıcılara sunmaya kadar tüm aşamalarını son derece başarılı bir şekilde uygulayabilecek donanıma sahip. Arjantin'in futbol düşkünlüğü Boca'ya bol oyuncu seçeneği sunuyor ve ülkenin kültürü yetenekli sporcuların profesyonel futbolcu olma çabalarını destekliyor. Boca'nın inanılmaz popülaritesi sayesinde, pek çok genç oyuncu kulübün hayranı; bu da ellerine fırsat geçtiğinde Boca Juniors'u dikkatlerini çekmeye çalışan diğer kulüplere tercih edebilecekleri an-

lamına geliyor. Birkaç yıl önce *La Cantera* ziyaretim sırasında genç bir oyuncunun bana dediği gibi, "Biz Boca taraftarıyız ve hep Boca'da oynamayı hayal ettik. Bunun için yaşıyoruz."

Futbol ikonu Maradona Boca'nın altyapısından çıkmış olmasa da, kulübün başarısının sembolü haline geldi. "Tüm zamanların en iyi futbolcusu bir Boca adamı olmalıydı," diye yazmıştı Boca'nın asırlık dergisi. Aktif futbolculuk yıllarını çoktan geride bırakmış olsa da, Maradona Macri'nin görev süresi boyunca kulübün kilit figürlerinden biri oldu. Pek çok kez stadyumdaki özel bölmesinden çıkıp Boca'ya tezahürat yaparken görüldü. Hangi genç oyuncu gelmiş geçmiş en büyük yıldızlardan birinin ona "Haydi!" demesinden etkilenmez ki?

Bir kez kulübe giren genç futbolcular, kesin başarıya ulaşmak için mükemmel fırsatlar elde ediyorlar çünkü Boca çok güçlü bir yetenek ihracatçısı. Sık gerçekleşen yıldız futbolcu satışı yeni yeteneklerin önünü açıyor; Macri'nin Gago ve Palacaio'nun olası satışını kafasında evirip çevirdiği dönemde kadrodaki yirmi oyuncudan sekizi altyapıdan gelmeydi. Boca Juniors'un oyuncuları kendi evlerindeki maçlarda dünyanın en coşkulu taraftar gruplarından biri tarafından destekleniyorlar. Kulübün "La Numero 12" ("on ikinci oyuncu" anlamına geliyor) olarak bilinen en fanatik taraftarları, rakiple alay ederek ev sahibi takıma inkar edilemez bir avantaj sağlıyorlar. Boca aynı zamanda uluslararası mücadelelerde de görünen bir takım, bu da oyuncularının oldukça yüksek rekabetli maçlarda deneyim kazanması ve yetenek peşindeki kulüplerin onları görmesi anlamına geliyor. Ayrıca, Boca'nın komşu River Plate ile dünyaca ünlü ezeli rekabeti de kulübe yardımcı oluyor: Sonuçta FC Barcelona'nın yöneticileri, River Plate'in Boca ile oynayacağı derbiyi yerinde izleme davetini kabul ettikten sonra Gago'nun peşine düşmüşlerdi.

Boca'nın idari ekibi yıllar içinde mükemmele yakın bir yetenek fabrikası oluşturmayı başardılar ve bu arada da kulübün yetenek yetiştirme konusunda dünyadaki yerini sağlamlaştırmak için de ellerinden gelen her şeyi yaptılar. Yeni oyuncuları kulübe daha sistematik bir şekilde kazandırmaya söz veren Macri, *La Cantera*'ya yoğun yatırım yaptı, kulübün keşif ağını güçlendirdi ve Boca ana takımının antrenman sahasının yanına bir gençlik kulübü kurdu. 2006'ya gelindiğinde bu kulüp yaşları 12 ila 16 arasında değişen ve büyük çoğunluğu kulübün yurdunda ücretsiz kalan 120 genç oyuncuya ev sahipliği yapıyordu. Tüm oyuncular 10 aylık

bir programa dahil ediliyordu; beklentileri karşılayabilenler yeniden kaydolmak için davet ediliyorlardı. Sahadaki antrenmanın ötesinde, eğitim daima odak noktasıydı: Oyuncular okula gitmek zorundalardı ve matematik ile İngilizce ek ders görüyorlardı. "Her 30 oyuncudan 3'ü sonuna kadar gidebiliyor," demişti *La Cantera*'nın koçlarından biri. "Uluslararası yıldız olmak isteyen oyuncular için psikolojik denge kritik önem taşıyor. Onları kariyer basamaklarını tırmanırken karşı karşıya kalacakları baskılara hazırlamamız gerekiyor. Eğitim karakter şekillenmesinde çok çok önemli."

* * *

Yetenek geliştirme modellerine eğlence endüstrisinin tüm alanlarında rastlanabilir. Profesyonel futbol kariyeri peşinde koşanlar için Boca Juniors neyse, televizyon kariyeri hedefleyen komedyenler için NBC'nin yayın hayatına on yıllardır devam eden gece kuşağı komedi programı *Saturday Night Live* odur. Programın oyuncu ekibine katılmak, televizyon ve film kariyerinde sıçrama tahtası olarak görülür; kariyerlerine bu program sayesinde başlayan isimlerin uzayıp giden listesinde Jimmy Fallon, Will Ferrell, Tina Fey, Eddie Murphy, Bill Murray, Conan O'Brien, Amy Poehler ve Chris Rock da vardır. Programın baş yapımcısı Lorne Michaels, yeteneği fark eden keskin gözlere sahip olmasıyla tanınıyor. Onun bir tek sözleriyle kariyerler inşa edilip yıkılabiliyor. "Lorne'un komedi dünyasında sarsıcı bir etkisi var", demişti Conan O'Brien bir keresinde *The Hollywood Reporter*'a, "ama bence asıl gücü yetenekten anlaması". Michaels, O'Brien'i *Saturday Night Live*'ın yazarlığından 1993'te kendi gece talk şovunun sunuculuğuna terfi ettirdi. (Michaels'ın NBC ile olan anlaşması sunucuyu kendisinin seçmesine izin veriyordu.) Büyük çıkışını Michaels'a borçlu olduğunu söyleyen bir başka yıldız, Tina Fey, uzun süre *Saturday Night Live*'da çalıştıktan sonra NBC'nin durum komedisi *30 Rock*'ın (televizyon kanalıyla ilgili bir dizi) yazarlığını ve yapımcılığını üstlendi. Bir röportajda söylediği gibi, "beni televizyon dünyasına o soktu, bunu başka hiç kimse yapamazdı."³⁸ *Saturday Night Live* ve oyuncularının başarısı Michaels'ı NBC Universal'da vazgeçilmez biri haline getirdi.

Disney'in kablolu yayın ağı Disney Channel, yetenek fabrikası kavramı için bir diğer etkileyici örnektir. Disney Channel'ın 1983'teki ilk yayını *Mi-*

key Mouse Club, Christina Aguilera, Ryan Gosling, Shia LaBeouf, Britney Spears ve Justin Timberlake gibi yıldızların parlamasına vesile oldu. Daha yakın dönemde ise, Miley Cyrus, Zac Efron, Vanessa Hudgens ve Selena Gomez şöhrete ilk adımlarını bu kanal sayesinde attılar. Bugün gösteri dünyasında kariyer hedefleyen pek çok çocuk Disney Channel programlarından birine seçilebilmenin hayalini kuruyor. Kanalin her yıl yaptığı seçmelere binlerce umutlu kişi başvuruyor. Birbirine rakip tüm o kişiler, aslına bakılırsa, onların hayalinden faydalanan bir sektörü oluşturdu. Bu sektör, oyuncu seçme sürecindeki şüpheli uygulamaları belgeleyen bir muhabirin de ortaya koyduğu üzere, Disney'e yetenek bulduğunu iddia eden kast ajansları, çocuklara seçilme şansını artırma vaadinde bulunan etkinlikler, "Disney'e ucundan kıyısından ancak bulaşmış" aktörlerin yönettiği oyunculuk okullarından oluşuyor.³⁹ Ne zaman genç bir aktör kanal tarafından yıldızla dönüştürülse ve ne zaman eskinin çocuk yıldızı televizyon, film, müzik dünyasında veya Broadway'de başarı kazansa, bu yeteneği keşfeden Disney Channel markası güçleniyor ve umutlu adayları daha da fazla kendisine çekiyor.

Akıllı yöneticiler, şirketlerinin yetenek geliştirme becerisini paraya dönüştürmenin ve ellerindeki yeteneğin gelecekte atacağı adımlardan faydalanmanın yollarını bulurlar –aslına bakılırsa bu, geliştirme çalışmalarını uzun süre devam ettirebilmenin tek yoludur. Walt Disney Pictures'ın, Miley Cyrus'ı ve sanatçının kendi programında oynadığı karakteri konu alan başarılı konser filmi *Hannah Montana & Miley Cyrus: Best of Both Worlds* konserini yapıp piyasaya sürmesi tesadüf değildir. Benzer şekilde, Cyrus bir zamanlar Disney'in plak şirketi Hollywood Records'un en büyük yıldızlarından biriydi. (Bu şirketi 2010 yazında bıraktı.) Disney'in yöneticileri hangi çocuğun yıldız potansiyeli taşıdığına dair içgörü sahibi oldukları ve genç oyuncularının nasıl çalıştıklarına dair (Örneğin, yüzlerce satır repliği ezberleyebiliyorlar mı ya da zor bir dansçı rolünün üstesinden gelebiliyorlar mı?...) bol miktarda bilgi toplayabildikleri için, onlarla diğer projeler için anlaşma imzalamakta daha hızlı ve özgüvenli hareket edebiliyorlar. Ayrıca, genç oyuncuların hangi programlarda rol alacağına (hatta hangi formatların hangi oyuncular için oluşturulacağına) karar verebildikleri için, çocuk yıldız markaları kurgulamada benzersiz bir pozisyona sahipler.

Az çok benzer biçimde, Lorne Michaels ve NBC yıllar içinde *Saturday Night Live*'in komedyenler için sıçrama tahtası olmasından yararlanmanın

yollarını buldu. İlk yıl, oyuncuların çok bağlayıcı maddeleri olan anlaşmalar imzalamaları isteniyordu. Böylece Michaels ve NBC, bu oyuncuların kariyerlerinde atacakları her adımı kontrol edebiliyorlar ve bu adımlar üzerinden para kazanıyorlardı. Bu anlaşmaların maddelerine ulaşmak tam olarak mümkün değil, fakat gazeteci Peter Bogdanovich birkaç yıl önce 1999-2000 sezonunda *Saturday Night Live* oyuncu ekibine katılan herkesin NBC ile, şirkete 12 yıl boyunca bağlanmalarını şart koşan bir anlaşma imzaladıklarını açığa çıkardı.⁴⁰ Pek çok madde kast ajanslarını ve onların müşterilerini şok ediyordu. Bir kast ajansı şöyle demişti: "Sanki *Saturday Night Live* başınıza bir silah dayıyor ve 'Deneme çekimindesin. İmzala şunu!' diyor."

Bogdanovich'in açığa çıkardığı anlaşma çerçevesinde, NBC *Saturday Night Live* oyuncularını programdaki ikinci yıllarından sonra istediği zaman işten çıkarabiliyor ve onları bir NBC durum komedisi ekibine dahil edebiliyordu. İşten çıkarılan oyuncu NBC'nin önerdiği ilk iki programa 'hayır' diyebilirdi, fakat üçüncüyü kabul etmek zorundaydı. Durum komedisi anlaşmasının süresine NBC karar veriyordu ve bu süre altı yıla kadar çıkabiliyordu. *Saturday Night Live* ile imzalanan anlaşma, NBC ve Michaels'a oyuncu ekibinin sinema kariyerleri üzerinde önemli ölçüde söz sahibi olma hakkı veriyordu. SNL Films (Paramount Pictures'ın da ortağı olduğu yapım şirketi), NBC ve Michaels, yıldız oyuncuya üç filmden oluşan bir opsiyon sunuyorlar ve ilk film için 75 bin dolar, ikinci film için 150 bin dolar, üçüncü film için ise 300 bin dolar ödüyorlardı. Bu teklifle, NBC oyuncusunun gelecekte bir başka yapım şirketinin filminden milyarlarca dolar kazanmasının önüne geçmiş oluyordu.⁴¹

NBC ve Michaels'ın hedefi çok açık: Gelecek vaat eden komedyenleri ünlü isimlere dönüştürmek için gösterdikleri çabanın boşa gitmemesi ve rakip medya şirketlerinin onları çalmasını engellemek. 1999-2000 sezonunda SNL sözleşmelerini hazırlayan eski NBC yöneticilerinden Garth Ancier bana şöyle demişti: "Yapmaya çalıştığım şey, *Saturday Night Live*'dan önce adı sanı duyulmamış yetenekleri, ünlü oldukları zaman kendi ağıımızda tutabilmektir. Televizyon dünyasında ünlü olduktan sonra gidip başka bir yere iş yapmalarını önlemek istiyorduk." Sözleşme pazarlıklarına dahil olan bir başka yönetici, oyuncu ekibine yeni katılanları "televizyonun en çok izlendiği zaman diliminde yayınlanan programlara henüz hazır olmayanlar" diye tanımlıyor ve ekliyordu: "Bunlar henüz yeni

başlayanlar. Söyleyin bana, bu kadar çok yıldız oyuncu çıkaran bir başka kanal ya da program var mı?"⁴²

Ancier, o yıl hazırlanan sözleşmelerin büyük bir dirençle karşılaştığını kabul etti. "Kast ajansları ve yöneticileri yeni sözleşmeleri sevmediler çünkü bu sözleşmeler onların programı müşterilerini ünlü etmede kullanmalarını, sonra da o ünü gelen diğer tekliflere pazarlayıp *Saturday Night Live*/Lorne Michaels ailesinden ayrılmasını engelliyordu." Yine de, biri hariç tüm umutlu adaylar 1999-2000 sezonunda sözleşmeyi imzalamış, imzalamayan bir kişi ise deneme çekimine dahil edilmemişti.

Saturday Night Live'ın eski oyuncu ekibindekilerin yer aldığı projelere üstünkörü bir bakış attığımızda, bağlayıcı sözleşme konusundaki ısrarın bugün de devam ettiğini görebiliriz. Lorne Michaels'ın ismi *Late Night with Jimmy Fallon*, *30 Rock* ve diğer birçok projede baş yapımcı olarak geçiyor. Ancier şunu da belirtmeden geçmedi: "Bence Michaels bugün oyuncularını tutma konusunda geçmişe nazaran daha iyi. Aksi halde NBC'de ün kazanmış *SNL* yeteneklerini *30 Rock* ve diğer yapımlarda başrol de göremezdiniz."

Yeni yetenekleri şirkete uzun süre bağlayan sözleşmeler bugün televizyon endüstrisinde standart haline gelmiş durumda. "Televizyonun en çok izlendiği saatlerde yayınlanan programlara oyuncu seçerken, aktörlere (deneme çekiminden de önce) kanala belli bir ücret karşılığında toplam yedi yıl boyunca hizmet edeceklerini garantileyen bir sözleşme imzlatıyoruz," dedi şimdi pek çok kanala ve kablolu yayın ağına danışmanlık yapan Ancier. "İmzayı atana kadar sözleşmeyi okumalarına izin vermiyoruz." Daha da fazla kontrol sahibi olmak isteyen stüdyolar ve televizyon ağları, 'yeteneği elde tutma sözleşmesi' denilen sözleşmeleri dayatıyorlar. Bu sözleşmeler kapsamında, stüdyo oyuncuya belli miktarda para ödüyor, bunun karşılığında oyuncu belli süre boyunca stüdyonun karşısına getirdiği projelerde yer almayı kabul ediyor. Oyuncu belli sayıda (genellikle iki) projede yer almayı reddetme hakkına sahip, fakat sonraki projeyi kabul etmek zorunda. Ancier NBC'deki görev süresi için şunları dedi: Yetenek elde tutma anlaşmaları fonu için yılda altı milyon dolar ayırıyorduk. İnsanların ilgi çekici olduğunu ve televizyon programlarında yıldız olma potansiyeli taşıdıklarını fark ettiğimizde, onlara bir anlaşma teklif ediyorduk (buna popüler programlarda başrol de dahildi). Ben NBC'de çalışırken bunu teklif ettiğimiz insanlardan biri komedyen

Steve Carell'di. Bu şekilde yatırım yapmak, henüz kimse tarafından tanınmayan bir yeteneği altyapıdan yetiştirmenin en etkili yollarından biriydi."

Müzik endüstrisinde, plak şirketleri de sözleşmeleri yetenek yetiştirme çalışmalarının karşılığını daha fazla alabilecekleri şekilde revize ettiler. '360' veya 'tüm haklar' denilen sözleşmeler, plak şirketlerinin bir sanatçının tüm faaliyetlerinden; kaydedilmiş müzikleri de kapsayan gelir akışından, konser bileti satışlarından, ürün satışından, ticari kullanım haklarından, sponsorluklardan ve tanıtım anlaşmalarından pay almasını sağlıyor. Bu tip sözleşmeler, plak şirketlerinin sadece kaydedilmiş müziklerden pay almasını sağlayan eski tip sözleşmelerden oldukça farklı. Örnek vermek gerekirse, Lady Gaga 2007'de Interscope ile bir 'tüm haklar' sözleşmesi imzaladı (inanılmaz başarısı düşünüldüğünde plak şirketini asla pişman etmeyen bir anlaşma). Troy Carter anlaşmanın kendi tarafları için faydalarının da farkındaydı: "Plak şirketi tanıtım için o kadar yatırım yapmasaydı, Gaga bir gecede 20 bin kişinin karşısında sahne alacak duruma gelebilir miydi?" şeklinde retorik bir soru sormuştu.⁴³ A&M/Octone'un yöneticileri de, sanatçı-geliştirme stratejileriyle bağdaştığı için yeni sözleşmeyi beğeniyorlardı. Diener sanatçıları sadece kaydedilmiş müzik satıcıları olarak değil marka olarak da görüyor ve plak şirketlerinin onları inşa edenler olarak ödüllendirilmeleri gerektiğine inanıyor. Boxenbaum ona katılıyor: "Tüm haklar anlaşması aslında plak endüstrisinin başından beri uygulamakta geç kaldığı iş modelini temsil ediyor. İşini doğru yapan bir plak şirketi sadece şarkı veya albüm satmaz, sanatçıyı da pazarlar ve onu bir markaya dönüştürür."

* * *

Boca Juniors ve diğer futbol takımları yetenek geliştirme modelinin izinde gösterdikleri çabanın karşılığını daha doğrudan şekilde alıyorlar: Başka takımlara oyuncu sattıkları her seferde para kazanıyorlar. Boca bu hayati gelir kaynağını muhafaza etmekte çok akılcıca davranıyor; örneğin, genç oyunculara ve onların ailelerine, Boca'nın oyuncunun profesyonel kariyeriyle ilgili kararlarda tek yetkili olacağı maddesinin yer aldığı bir sözleşme imzalıyorlar. Kulüp sözleşmenin mecburi olarak imzalanması için elinden geleni yapıyor (Avrupa takımlarının oyuncuları erken yaştan itibaren cezbettikleri bir dünyada bu hiç kolay değil, bu yüzden bazen

oyuncuların ailelerine iş teklif edecek kadar ileri bile gidebiliyorlar). Boca ayrıca, menajerlik firmalarının oyuncuları üzerindeki etkisini azaltmak için de çalışmalar yapıyor. Hem menajerlik komisyonlarını (1,5 milyon dolar) hem de üçüncü tarafların oyuncu üzerindeki mülkiyet hakkını (oyuncu değerinin yüzde 20'si) üst sınıra bağlayarak, menajerlerin potansiyel kazançlarını kısıtlıyor.

Nihayetinde, Boca Juniors Fernando Gago'nun 2006'da Real Madrid'e satışından 34 milyon dolar kazandı. Palacio ise takımda kaldı.⁴⁴ Boca'nın Palacio'yu satmama kararı kulübün oyuncular üzerinde çoğunluk mülkiyet hakkına sahip olmasını açıklıyor: Boca Palacio üzerinde kısmi hakka sahipti (payı yüzde 17,5'tu), payın geri kalanı Palacio'nun eski kulübünün ve bir grup yatırımcının elindeydi; bu da Boca'nın transfer ücretinden aslan payını alamayacağı anlamına geliyordu. Bu kararların karmaşıklığını belki de en iyi Boca'nın eski başkanı Mauricio Macri dile getirdi. Macri, Buenos Aires belediye başkanlığı adaylığı için başarılı bir kampanya yürütmüştü. Ona bir futbol kulübünü mü yoksa bir şehri mi yönetmenin daha zor olduğunu sorduğumda, "Futbol kulübünü. Hiç şüphesiz," diye cevap verdi.

Daha geniş bir kapsamda ifade etmeye çalıştığım şey, bilgili ve sezgili yöneticilerin ellerindeki yeteneklere yatırım yapma ve onları yönetme metodlarını şirketin genel iş modeli ile uyumlu hale getirmenin yollarını bulacak olmalarıdır. Real Madrid ve Boca Juniors, şirketlerin bir yeteneğe yatırım yaparken örnek alabilecekleri, son derece mükemmel tablolarıdır. Eğlence sektöründeki pek çok şirket, yetenek elde etme ve yetenek yetiştirme modellerinin arasında bir yerde gidip gelirler. Yetenekleri elde etmek ve yetiştirmek arasındaki ideal dengeyi bulmak çok önemlidir.

Uluslararası futbol dünyasından üçüncü bir iyi örnek FC Barcelona ya da taraftarlarının verdiği isimle 'Barça'dır. Kulüp şu anda 'futbol para ligi' gelir sıralamasında, Real Madrid'in hemen arkasında, ikinci sırada yer alıyor.⁴⁵ Bazı futbol meraklıları FC Barcelona'nın saha içinde ve dışında dünyanın pek çok kulübünü geride bırakmasını genç oyuncu yetiştirme becerisine bağlıyor. Ama asıl hikâye biraz daha karmaşık.

FC Barcelona'nın yetenek yetiştirmedeki ünü sonuna kadar hak edilmiş bir ün. Barça 2011 Şampiyonlar Ligi'nde Manchester United'ı yendiğinde, *Newsweek* dergisi (ki futbola pek önem vermeyen bir mecradır), kapağını Barça'ya ayırıp dev fontla ve Lionel Messi, Andres Iniesta ve Xavi

gibi yıldız futbolcuların havaya fırlattığı antrenör Josep “Pep” Guardiola’nın fotoğrafı eşliğinde şöyle sordu: “Barça! En iyi futbol takımı mı?” İç sayfalarda ise takımı şöyle göklere çıkardı:

“Bu ‘güzel oyunun’ meraklıları için Barça’nın bu maçtaki hücumu, olağanüstü beceri ve minimum haydutlukla oynanan mükemmel futbolun örneğidir. Barcelona’nın taktığı top hakimiyetine odaklanmak (ya da topu kaybettikleri nadir zamanlarda onu geri kazanmak), sonra da keskin, kısa paslardan oluşan karmaşık bir stratejiyle hücum yapmak oldu. Oyuncular topu kesintisiz bir akışkanlıkla birbirlerine verdiler.”⁴⁶

FC Barcelona bu performansı büyük oranda *La Masia* olarak bilinen altyapı akademisine borçluydu. O finaldeki on bir futbolcunun yedisi burada yetişmişti. FIFA tarihinde ilk defa, o futbolculardan üç tanesi dünyanın en iyi beş futbolcusu listesinde yer aldı. Herkesin gıpta ile baktığı Altın Top ödülünü ise Messi aldı. FC Barcelona’nın başkanı Sandro Rosell akademiye “kendi futbolcularımızı doğru futbol bilgisi kendi değerlerimiz (takımını kendinin önünde tutmak, başkalarına saygılı olmak, en büyük başarılarında dahi mütevazılığı korumak ve metanetli olmak) çerçevesinde yetiştirdiğimiz okul” olarak tanımlıyordu. Misyonu her yıl bir ya da iki futbolcuyu ana takıma dahil etmektir. 2011 yazına gelindiğinde, akademiye 560’tan fazla futbolcu vardı. Bunların yüzde 14’ü FC Barcelona ana takımına geçebildi, yüzde 30’luk diğer bir kısmı da başka kulüplerde profesyonel futbol oynadı. Kulüp tarihinin en başarılı antrenörü Guardiola da *La Masia*’da top koşturanlardan biriydi.⁴⁷

Akademinin tartışmasız en büyük yıldızı Lionel Messi, geniş kitlelerce dünyanın en iyi futbolcularından biri olarak kabul ediliyor. Messi Arjantin’den 13 yaşında, gelişim bozukluğu için kullandığı ilaçları alabilmesi için gereken parayı ödeyebilecek bir kulüp bulma ümidiyle ayrıldı. (Bugün 1.70’lik boyuyla emsallerinin çoğundan kısadır). FIFA Altın Top ödülünü üç kez kazanan futbolcu, 2012 yılında bir takvim yılı içinde en fazla golü atarak kırk yıldan beri kırılmayan bir rekora imza attı. Messi aynı zamanda yıldız gücüne de sahip; Nisan 2011’de Facebook’a katıldığında (“Çok heyecanlıyım! Bundan böyle Facebook sayesinde daha yakın temasta olabileceğiz,” yazmıştı) yedi saat içinde yedi milyona yakın takipçi kazanarak tenis yıldızı Roger Federer’i geçti.⁴⁸ Pek çok futbolsever

Messi'yi dünyanın en değerli futbolcusu olarak görüyor ve elbette ki FC Barcelona'nın da onu yakın zamanda satmak gibi bir planı yok.

FC Barcelona'nın yetenek yetiştirme odaklı olması ilk bakışta Boca Juniors'un stratejisini akla getiriyor. Kulüp altyapı programına büyük miktarlarda yatırım yapıyor. 2011'de akademi, takımın antrenman sahası içinde yer alan ve 12 milyon dolara mal olan yeni tesisine taşındı. Bugün yıllık işletme bütçesi kabaca 25 milyon dolar ve 80'in üzerinde futbolcuyu ağırlayabiliyor.⁴⁹ Yeni akademiye açılışından kısa süre sonra ziyaret ettiğimde, *La Masia* ile *La Cantera* arasında çarpıcı benzerlikler fark ettim. Boca gibi, FC Barcelona da en çok gelecek vaat eden gençlerin, birlikte ders çalışabildikleri, yemek yiyebildikleri, bilgisayar oyunu oynayabildikleri, eğlenceli aktiviteleri paylaşılabildikleri ve futbol antrenmanı yaptıkları bu tesiste kalmaları konusunda ısrarcı davranıyor. Genç oyuncular her hafta 90 dakikalık maç yapıyorlar ve sekiz saate yakın antrenman yapıyorlar. Kulüp oyunculara, çok sayıda kısa, hızlı paslardan ve anlaşılması zor bir pozisyon alma tekniğinden oluşan farklı bir futbol stili öğretiyor. Antrenör Carles Folguera bu konuda şöyle diyor: "Bizim futbol oynama stilimizi kavramalarını istiyoruz, böylece 8 yaşından 18 yaşına tüm futbolcularımız aynı sistem ile oynayabilir." Bir grup yetenek avcısı, Katalonya'da, İspanya'nın diğer bölgelerinde ve yurtdışında akademiye alınabilecek genç yeteneklerin peşinde koşuyor. Akademi, Folguera'nın ifadesiyle "mukavemet, başarının en güçlü göstergesidir" inancı çerçevesinde, oyuncu seçiminde hem fiziksel hem de zihinsel güce çok önem veriyor. Boca gibi, FC Barcelona için de eğitim olmazsa olmaz. Folguera bu konuda şöyle diyor: "Çocuklarımızın yarısının profesyonel futbolcu olamayacağını biliyoruz, işte bu yüzden onlara eğitim vermemiz bu kadar elzem."⁵⁰

Yalnız, şundan da emin olabilirsiniz: FC Barcelona'nın başarısı büyük oranda altyapıdan oyuncu yetiştirme odaklı olması ile ilişkilendirilse de, kulüp yıldız oyuncu elde etme stratejisine de büyük paralar harcıyor. Yöneticiler aksini iddia etseler de (yakın zamanda kulübün finans müdürü "yetenek satın almak mı yoksa yeteneği kendi içimizden çıkartmak mı derseniz, ikincisini seçiyoruz" dedi⁵¹), rakamlar başka bir şey söylüyor. 2011 yazından önceki beş sezon boyunca FC Barcelona futbolcu satışından kabaca 230 milyon dolar kazanırken, futbocu alımına 540 milyon dolar harcadı. Oyuncu alım satımlarında sezon başına zararı ortalama

60 milyon dolar oldu. Bu rakam kulübü Real Madrid ve Manchester City'nin gerisine (her iki takımın da aynı dönemdeki mali açığı 700 milyon doların üzerinde ve her iki takım da yıldız oyunculara en fazla para harcayan takımlar arasında), Manchester United ve Chelsea'nın ise önüne konumlandırıyor. Bu veri futbol takipçilerini şaşırtabilir: Milyarder Roman Abramovich'in sahibi olduğu ve mantıkdışı transfer harcamalarına tipik bir örnek teşkil eden Chelsea, bu beş yıllık zaman zarfında oyuncu alım satımlarında FC Barcelona'dan *daha az* mali açık verdi. Barça istediği zaman, yetenek alma konusunda dünyanın herhangi bir kulübü kadar agresif davranabiliyor; kulübün gelmiş geçmiş en büyük savurganlıkları Zlatan Ibrahimovic'i yaklaşık 100 milyon dolara, David Villa ve Dani Alves'i de 50'şer milyon dolara satın almaktı. Barça'nın yöneticilerinden biri bu konuya, "En iyi takımda bile, yeni yüzlere yatırım yaparak başarıyı sürekli beslemeliyiz," diyerek açıklama getirdi.⁵²

Kulüp ayrıca süperstar oyuncularını adil bir şekilde ödüllendiriyor. Aslına bakılırsa, Barça dünyanın en yüksek maaşlarını ödeyen spor kulübü olarak biliniyor. ESPN verilerine göre, kulüp 2011 yılında her bir futbolcusuna yılda ortalama 8 milyon dolara (yani haftalık 150 bin dolar) yakın ödeme yaptı. Hemen arkasından yıllık ortalama 7,4 milyon dolar ile Real Madrid geliyor, onu da New York Yankees (6,8 milyon dolar) ve Los Angeles Lakers (6,5 milyon dolar) takip ediyordu. Bu listede pek çok Avrupalı futbol takımı da yer alıyordu: Chelsea 6 milyon dolarla altıncı, Manchester City 5,8 milyon dolarla onuncu, Manchester United ise 5,1 milyon dolarla on altıncı sıradaydı.⁵³ Böylesi yüksek transfer ve maaş miktarlarıyla, FC Barcelona finans müdürünün "kulübün geleceğini öngörebilmek için fazla yüksek" dediği borcu geri ödeme konusunda endişelenmesi şaşırtıcı değil.⁵⁴

Futbol endüstrisinin ekonomisi ve ona hakim olan karmaşık kurallar yüzünden, Barça genç yeteneklerini uzun vadeli sözleşmelerle kendisine bağlamakta veya maaşları düşürmekte, bir televizyon ağına ya da yapım şirketine kıyasla daha fazla zorlanıyor olabilir. Fakat bu durum asıl önemli noktayı değiştirmez: Kulüp, süperstar geliştirmedeki onca başarısına rağmen, 'şampiyon her şeyi silip süpürür' tipi bir pazarda yetenek avlama mücadelesinin gerçeklerinden kaçamaz. Eğlence sektöründe başı çeken herhangi bir şirkette olduğu gibi, o da yüksek riskli, yüksek ödüllü süperstar oyununu oynamak zorunda. Kulübün finans müdürü bunu şöyle

dile getirmişti: "Her zaman kazanamayacağımızın farkındayız, bu yüzden iş modelimizi iniş çıkış dönemlerinde sürdürülebilir hale getirmeye çalışıyoruz."⁵⁵

Barça yetenek yetiştirmek ve elde etmek arasındaki doğru dengeyi bulmaya diğer sektörlerdeki şirketlere kıyasla daha yakın olabilir, fakat her iki cepheye yatırım yapma gerekliliği kulübün maliyetleri yönetme konusunda zora girmesi anlamına geliyor. Barça'nın iş modelinin saha içi performansın kaçınılmaz ekonomik darboğaz dönemlerine dayanıp dayanamayacağı hâlâ belirsiz. Yöneticiler yakın zamanda oyuncu alımları için yapılan harcamalara sınır getirmeye çalıştıklarını söylediler ki bu sağduyulu bir adım gibi görünüyor. Fakat kulübün bunun ötesinde, gelirlerini artırmada saha içi performansa daha az bel bağlayan ve küresel pazarlardan istifade etmekte üstünlük sağlayan Real Madrid gibi kulüplerle saha dışında rekabet edebilmek için pazarlama faaliyetlerini artırması gerekiyor.

Küresel ölçekte iş modeli oluşturmakta tartışılmaz lider konumunda olan Manchester United, sadece futbolda değil tüm spor dünyasında, 2 milyar doların üzerindeki marka değeriyle gelmiş geçmiş en büyük girişimdir.⁵⁶ FC Barcelona 2011 Şampiyonlar Ligi'nde takıma karşı üstünlüğü ele geçirmiş olsa da, geçtiğimiz 25 yıl içinde Manchester United gerek saha içinde gerekse dışında çok daha istikrarlı bir performans sergiledi. İngiliz kulübün pazarlama faaliyetleri geniş kitlelerin hayranlığını kazanmış durumda; Real Madrid yöneticileri açıkça kendi yaklaşımlarında United'ın yöntemini örnek aldıklarını belirttiler.⁵⁷ Fakat kulübün başarılarının arkasında büyük oranda tek bir isim var: İngiliz futbol tarihinin en başarılı antrenörü Sör Alex Ferguson.⁵⁸ (Kulübün eski yönetim kurulu başkanı David Gill bununla ilgili "Steve Jobs Apple'dır. Sör Alex Ferguson ise Manchester United," demişti) Ferguson'un yetenek yönetimi yaklaşımını tüm yönleriyle ele almak için başlı başına ayrı bir kitap yazmak gerekir, fakat burada bizi ilgilendiren en önemli noktayı ele alacak olursak, Ferguson'ın kulübün yeteneklere yatırım yapma stratejisi konusunda çok akıllıca ve dengeli bir yaklaşım izlediğini söyleyebiliriz.

Öncelikle, Manchester United başarısını, belki FC Barcelona'dan da fazla, yetenek yetiştirmeye odaklanmasına borçludur. Ferguson 1986'da takımın başına geçer geçmez United'ın altyapı programını yenilemeye girişti. İki yeni "mükemmeliyet merkezi" kurdu ve birkaç tane yetenek av-

cısını işe alıp kendisine en iyi genç yetenekleri bulup getirmelerini söyledi. Keşfedilip alınan ilk genç futbolculardan biri, daha önce İngiltere'nin gelmiş geçmiş en iyi oyuncularından biri olacak, on üç yaşındaki narın yapılı Ryan Giggs'ti. Giggs tüm profesyonel kulüp kariyerini Ferguson yönetiminde geçirdi. David Beckham da United'ın altyapısından yetişmiştir. Kulübün antrenman tesisini ziyarete gittiğimde Ferguson bana "yeni atanan antrenörlerin yüzde 99'unun ilk düşüncesi kazanmak; yani hayatta kalmaktır," demişti. "Genellikle eski kulüplerindeki deneyimli oyuncular transfer ederler. Ama bana göre önemli olan sadece bir futbol takımı değil, futbol kulübü kurmaktır. Bunun için temele ihtiyacınız var. Yetiştirdiğiniz genç bir oyuncunun ana takıma geçtiğini görmekten daha güzel bir şey yok."

İkinci olarak, Ferguson uzun vadeli düşünüyor. Başka antrenörlerin yaşlanan futbolculardan kısa vadeli kazanç sağlama peşinde oldukları bir zamanda, takımını yeniden oluşturmakta tereddüt etmiyor. Kararlarını futbolcuların zamanla değerleneceklerini öngörerek alıyor ve oyuncuları üç gruba ayırıyor: "30 ve üzeri yaştaki oyuncular, 23-30 arası oyuncular ve arkadan yetişen genç oyuncular. Ana fikir, genç oyuncuların gelişip eskilerin oluşturduğu standartları karşılayabilecek hale gelmeleri." Yetenek yetiştirme süreci kaçınılmaz olarak bazı oyuncuları devre dışı bırakmayı da kapsıyor. Ferguson'a göre "en zoru çok iyi bir oyuncuya yol vermek zorunda kalmak. Ama tüm kanıtlar sahada. Kötüye gidişi gördüğünüzde kendinize bundan iki sene sonra ne olacağını sormanız gerekiyor."

Üçüncü olarak, Ferguson transfer pazarını kendi avatajına kullanma konusunda son derece akıllı. Manchester'ın beş kez İngiltere Lig şampiyonu olduğu geçtiğimiz on yılda, oyuncu alımına ana rakipleri Chelsea, Manchester City ve Liverpool'dan daha az para harcadı. Bunu, yıldız olacaklarına inandığı 25 yaş altı oyunculara odaklanarak yaptı; bu yaş grubu United'ın toplam transfer bütçesinde rakiplerinin ayırdığı bütçelere kıyasla daha fazla yer tutuyor.⁵⁹ Ayrıca, kısmen genç oyunculara yoğunlaşması sebebiyle, United oyuncu satışından rakiplerinin çoğuna oranla daha fazla kazanıyor ve o parayı iyi bir şekilde değerlendiriyor. Örneğin, Beckham'ın ve savunma oyuncusu Jaap Stam'ın yüksek bütçeli satışından gelen para iki gelecek vaat eden, ama o dönemde başarısını henüz kanıtlamamış iki genç oyuncuya yatırıldı: Cristiano Ronaldo (Florentino Pérez'in gelecekteki gözbebeği) ve İngiliz Wayne Rooney. Yeteneklerinin

ortaya çıkması birkaç yıl olsa da, bu ikili sonunda İngiltere Premier Ligi'nde egemen güçler haline geldiler. Ferguson zaman zaman çok saygın bir süperstara büyük paralar da harcamıyor değil; örneğin United 2012 yılında, 28 yaşındaki Hollandalı forvet Robin Van Persie'yi 35 milyon dolara satın aldı.

Ferguson'ın izlediği stratejinin ortaya koyduğu üzere, yetenek yatırımlarında portfolyo yaklaşımı eğlence sektörünün son derece rekabetçi pazar koşullarında bile ayakta kalıp gelişmesine yardımcı oluyor. Ferguson, kısmen yetenek elde etmeyle yetiştirme arasındaki doğru dengeyi bulmaya yönelik yılmaz çabaları sayesinde, bir antrenörün genellikle kısa süren görev süresini aştı ve beklenenden daha fazlasını başardı.⁶⁰ 2012-2013 onun Manchester United'ın lideri olarak 26. sezonuydu. Ferguson, Avrupa profesyonel futbolundaki tüm aktif antrenörler arasında bir takımı en uzun süre yöneten antrenördür. (Yarış başa baş bile değil; aynı görevde en uzun süre kalan ikinci antrenörle aralarında on yıl fark var.) Eğlence sektörünün diğer alanlarındaki yöneticiler üst düzey bir işte Ferguson'ın yarısı kadar kalabilseler sevinçten deliye dönerler ve çalıştıkları sektör ne olursa olsun, 'şampiyon her şeyi silip süpürür' tipi bir pazarda rekabet edebilmek için Ferguson'ı örnek alırlardı.

)

Dördüncü Bölüm: Süperstarlar Güçlerini Nasıl Kullanır?

Kasım 2006'da, film yıldızı Tom Cruise ve uzun süreli ortağı, kıdemli yapımcı Paula Wagner, Century City, Los Angeles'ta bulunan film stüdyosu Metro-Goldwyn-Mayer'ın (MGM) o zamanki genel müdürü ve icra kurulu başkanı Harry Sloan'ın ofisine gittiler.¹ Kesinleştirmek üzere harekete geçtikleri ortaklık, Hollywood mensuplarını çok şaşırtacaktı. Cruise ve Wagner, MGM çatısı altında yer alan fakat faaliyet göstermeyen United Artists şirketinin başına geçmek için anlaşma imzaladılar. Cruise, Wagner ve Sloan üçlüsünün gücü benzersizdi. Cruise, 1983 yapımı *Risky Business*'tan beri, çeyrek yüzyıl boyunca Hollywood'un en büyük yıldızlarından biri olmuştu. Kıdemli yapımcı Wagner, önde gelen yetenek yönetimi şirketi Creative Artists Agency'ye 1980'de katılmış ve şirketin ilk kadın temsilcilerinden biri olarak, o tarihten beri Cruise'un kariyerini inceliklerle yönetiyordu. Sloan ise en çok 1990'larda Avrupa'da kurduğu medya şirketiyle tanınıyordu. Şirketi kısa sürede Avrupa'nın kendi alanındaki en büyük ikinci şirketi haline getirmiş, on beş yıl sonra da 2,6 milyar dolara satmıştı.

MGM anlaşması Cruise'un süperstarlığının ilk kez tartışılmaya başlandığı, aktörün karıştığı birtakım olayların medya tarafından abartıldığı, hayranlarının ve sektör mensuplarının buna hazırlıksız yakalandığı bir zamana denk geldi. Takip eden on sekiz ay içinde, Cruise Oprah'ın programına çıktı ve o dönemki nişanlısı Katie Holmes'a duyduğu aşkı haykırdı, doğmamış çocuğunun plasentasını yeme planlarından gururla bahsetti, oyuncu Brooke Shields'a doğum sonrası depresyonla mücadelede ilaç kullandığı için saldırdı ve Scientology tarikatının sahte bilim olduğunu

iddia eden Alman gazeteciyi sert şekilde eleştirdi. Aslına bakılırsa, Sloan'ın benzersiz teklifini yapmasından iki ay önce, Viacom'un yönetim kurulu başkanı Sumner Redstone, Cruise ve Wagner'ın Viacom'un yapım şirketi Paramount ile 14 yıldır süregelen ilişkisini beklenmedik bir şekilde kesmişti. Ortaklık ilk başlarda inanılmaz başarılı olmuş, *The Firm*, *Days of Thunder* ve *Mission: Impossible* gibi hit yapımları ortaya çıkarmıştı. O dönemde Cruise zaten uzun süreden beri Hollywood'un en güvenilir ve kazandıran aktörü olarak görülüyordu. Ne var ki, Redstone aktörün tartışmalı davranışlarının her geçen gün daha yüz kızartıcı ve zarar ettirici hale geldiğini düşünmeye başlamıştı.

Redstone bir gazete röportajında açıkça *Mission: Impossible*'ın üçüncü filminin bilet satışlarında nasıl hayal kırıklığı yaşadıklarından bahsetti. Wagner karşılık vermekte gecikmedi. Cruise'un Paramount ile yaptığı son iki film *Mission: Impossible III* ve *War of the Worlds*'ün gişe hasılatlarına dikkat çekerek "Tom Cruise, 10 ayda Paramount Pictures'a yaklaşık 1 milyar dolar kazandırdı," dedi.² Yine de Redstone ikilinin yıllık 10 milyon dolarlık yapım anlaşmasını fesh etti ve Cruise ile Wagner'dan Paramount'taki ofislerini boşaltmalarını istedi. *Wall Street Journal*'a verdiği röportajda "Bunun oyunculuk yeteneğiyle ilgisi yok, o inanılmaz bir aktör," demişti. "Fakat yetenek intiharı eden ve şirkete pahalıya patlayan biri bizimle film yapmaya devam edemez diye düşünüyoruz."³

Sloan'ın ortaklık teklifi Cruise'a misilleme yapma ve kendisinden şüphelenenleri haksız çıkartma fırsatı verdi. Fakat Sloan'ın deyimiyle bu "deney", başka açılardan da önemliydi. Cruise ve Wagner'a United Artist'in yönetiminde tam yetki verilmişti; örneğin bütçesi 60 milyon dolardan düşük projelere MGM'nin onayı olmadan yeşil ışık yakma özgürlüğüne sahiplerdi ve en az beş yıl sürecek anlaşma kapsamında yılda altı filme kadar prodüksiyon yapma hakları vardı. Tüm filmlerin dağıtımı ve en azından başlangıç finansmanı MGM tarafından karşılanacaktı. Stüdyo hasılattan yüzde 7 ile yüzde 15 arasında dağıtım bedeli alacaktı. Bunun karşılığında MGM ikiliye, ceplerinden bir kuruluş talep etmeden United Artist'te üçte bir oranında hisse de verdi. Başarılı bir yapımcı olan fakat yöneticilik tecrübesi olmayan Wagner, genel müdürlüğe getirildi ve günlük işlemleri yürütme sorumluluğunu aldı. Cruise ise, resmi bir unvanı olmasa da, film seçiminden ve oyuncularla birlikte çalışmaktan sorumluydu. Belki de en dikkat çekici nokta, Cruise'un herhangi bir

United Artists filminde rol almak zorunda olmamasıydı. Başka yapım şirketlerinin filmlerinde rol almakta ve onlarla prodüksiyon yapmakta serbestti.

* * *

Harry Sloan gibi, efsanevi fakat uzun süredir beklenenden daha düşük bir performans sergileyen MGM stüdyolarını enkazdan kurtarmadan önce bir dolu global medya şirketini yönetmiş, zeki, tecrübeli bir yönetici, böyle bir hamleyi yaparken ne düşünüyor olabilirdi? Cruise ve Wagner ile kurduğu yeni ortaklık, A sınıfı aktörleri kapsayan büyük risk oyununa uygulanabilir bir yaklaşımı ve onların rol alacağı hit yapımlar ortaya koymayı mı temsil ediyordu, yoksa Sloan kafayı mı yemişti?

United Artists anlaşması kamuya açıklandığında, pek çok sektör gözlemcisi Sloan'ın hamlesine olduğu kadar Cruise'un menajerliğe sıçramasına da şaşırdı. Fakat yetenek avcılığı konusunda Hollywood'daki sıkı rekabete ve yıldızların eğlence sektörünün başka alanlarında giderek artan rollere sahip olmaları gerçeğine daha yakından bakıldığında, Sloan'ın o kadar da çılgın olmadığı ortaya çıkıyor. Aksine, bu deney sadece film endüstrisinin değil eğlence sektörünün bir dolu başka alanının da mustarip olduğu temel bir sorunu (güçlü yıldız oyuncuların stüdyoların ve onları işe alan diğer işletmelerin kârlılığını baltalamaya yönelik giderek artan becerileri) çözme girişimi olarak görülebilir. Nihayetinde işin içinde olanların umduğu kadar başarılı olamayan ve geriye dönüp bakıldığında belki de başından farklı şekilde kurulmalıydı dedirten (ki bugün biliyoruz ki o dönemde Cruise'un başındaki dertler bitmekten çok uzaktı) bu sıra dışı ortaklıktan yine de öğrenilecek çok şey var.

Sloan'ın motivasyonunu kavramak ve teklifinin Cruise'a neden cazip geldiğini anlayabilmek (ve sözleşmenin diğer yöneticilerin süperstarlarla gelecekte yapacakları anlaşmaları yapılandırırken izledikleri yol ile ilgili ortaya koyduklarını görebilmek), için film endüstrisinin tarihine bir miktar göz atmakta fayda var. MGM 1924'te kurulduğunda, başındaki Louis B. Mayer ve beraberindeki yönetim ekibi Hollywood'da tüm gücü ellerinde tutuyorlardı. O dönemde, 'stüdyo sistemi' denilen yapı kapsamında, MGM'nin de aralarında olduğu yedi stüdyo filmlerinin gösterildiği sinema salonlarının da sahibiydi ve film yapımını, aktörlerle, yönetmenlerle,

senaristlerle, set tasarımcılarıyla, film editörleriyle ve diğer maaşlı çalışanlarla olan münasebetleri tekel altına almışlardı.

Bugün tahayyül etmesi zor olabilir, ama Bing Crosby, Bob Hope, Bette Davis, Olivia De Havilland ve John Wayne gibi oyuncular, kendilerini stüdyonun metası haline getiren katı ve geniş kapsamlı sözleşmeler imzalamak zorundaydılar. Bu sözleşmeler genellikle yedi yıllık oluyordu ve oyuncuları stüdyonun istediği her filmde tanıtım faaliyetinde görünmeye mecbur bırakıyordu. Stüdyolar yıldız oyuncuların üzerlerine benzer rolleri yapıştirarak onlara halk nezdinde bir karakter biçiyor, böylece perdedeki karakterlerinin reklamını yapmış oluyorlardı. Sözleşme şartları çoğunlukla stüdyolara yıldızın halk nezdindeki imajı üzerinde kontrol sahibi olma, böylece popülaritesini dolayısıyla hasılatı istediği gibi artırma hakkı veriyordu. Stüdyolar yıldızların röportajlarda söyleyeceklerini, basın açıklamalarında ağızlarından çıkacak 'ahlaklı cümleleri' ve fotoğraf çekiminde verecekleri pozları (ve hatta birlikte olacakları sevgililerini) önceden hazırlıyorlardı. Stüdyodan gelen emir gereği, oyuncular bazen yüzlerini, saç renklerini, isimlerini ve hayat hikâyelerinin detaylarını değiştiriyorlardı.

Tüm bunları, günümüzün üzerlerine para yağdırılan en iyi aktörlerinin aldığı miktarın yanına bile yaklaşamayacak maaşlar için yapıyorlardı. Örneğin 1947'de en popüler aktörler film başına 100 bin dolardan az (veya günümüze uyarlanmış haliyle yaklaşık 900 bin dolar) alıyorlardı. Yüksek bir miktar gibi görünse de, bugünün mültimilyarder yıldızlarının yönettiği miktarların yanından bile geçemez. O dönemde bir oyuncunun maaşı sözleşme süresi bitene kadar yükseltilemiyordu, dolayısıyla en büyük yıldızlar yıllarca aynı maaşa mahkum ediliyordu. Çalışmadıkları takdirde, sebebine bakılmaksızın "uzatma maddesi" uygulanıyor ve sözleşmeleri otomatik olarak uzatılıyordu.⁴

Bu stüdyo sistemi hukuksal engellere takılarak askıya alındı. 1944 yılında, bir Kaliforniya mahkemesi Warner Bros. aleyhine, uzatma maddesiyle ilgili olarak dava açtı ve bu tip sözleşmelerin kölelikten farkı olmadığını öne sürdü.⁵ Çıkan karar dönüm noktası niteliğindedir. Kısa süre sonra güç stüdyolardan yıldızların eline geçti. 1950'lerde stüdyolar oyuncularla proje bazında çalışmaya başladılar, ajanslar ve menajerler de yıldızlara ellerine yeni geçen bu gücü kendi yararlarına kullanmakta yardımcı oldular. Takip eden on yıllar boyunca, sektörün en büyük oyuncularına ödenen maaş ve ikramiye miktarları aldı başını gitti. Bazı durumlarda stüdyo

yöneticileri, yıldız oyuncular tarafından kurulan prodüksiyon şirketlerine 'ilk bakış' sözleşmeleri imzalıyorlar (Reese Witherspoon'un Type A Films ve Brad Pitt'in Plan B Entertainment şirketleri buna iki örnektir) ve onlara ek ücretler ödeyip stüdyo içinde ofis kullanım hakkı sağlıyorlardı. Buna karşılık yıldızların yaptıkları filmlerin yapımında veya dağıtımında ilk seçenek olma hakkı kazanıyorlardı.

2000'lerin ortasına gelindiğinde, yıldızlarla stüdyolar arasındaki çekişmenin film stüdyolarının kârlılığını baltaladığı iyiden iyiye açığa çıktı. Kendi yaptığım bir araştırmaya, özellikle de 2001 ile 2005 arasında verilen 1200'den fazla oyuncu seçimi kararını inceleyen çalışmaya göre, A sınıfı aktörlerin başrolde olduğu filmler daha yüksek gişe hasılatı yapıyor, fakat aktörlere ödenen ücretler o kadar yüksek ki, aktörün şirkete getirdiği ekstra kârı silip süpürüyor. Yani nihayetinde olay, stüdyonun daha az tanınmış bir yetenekle çalışmış olsa edeceği kâr ile aynı hesaba geliyor.⁶ Ekonomistlerin dediği gibi, yıldız oyuncular filme dahil olmalarıyla elde edilen fazladan kazancın çoğunu kendileri alıyorlar. Diyelim ki bir stüdyo filminde Johnny Depp'i oynatıyor ve gişede fazladan 20 milyon dolar kazanıyor. Depp ücret olarak aynı miktarı talep ederse bu para şirketin kâr hanesine eklenmiyor. Benim çalışmam uçsuz bucaksız araştırmalar denizinin sadece bir parçası; film endüstrisi üzerinde çalışan diğer akademisyenlerin elinde de 'süperstarın laneti' denilen durumun belgeli kanıtları mevcut.⁷

Harry Sloan 2005 yılında MGM'nin yönetimini üstlendiğinde, kendini şu karmaşık tabloyla karşı karşıya buldu: Çok güçlenen bir avuç yıldız oyuncuya, kendini iflasa sürükleyecek miktarlarda ücret ödeyen bir Hollywood. Daha da kötüsü, Sloan geldiğinde bir zamanların *Rüzgar Gibi Geçti*, *Oz Büyücüsü* ve diğer başarılı ve prestijli filmleriyle tanınan kudretli MGM'i Warner Bros. gibi aniden yükselen büyük stüdyolarla rekabet edebilecek finansal kaynaklara sahip değildi. Sloan Cruise'a ulaşınca kadar MGM'in piyasaya sürdüğü filmlerin hiçbiri (2004'te *Berber Dükkanı 2*, 2005'te *Dehşet Sokağı* ve 2006'da *Pembe Panter*) 100 milyon dolarlık ülke içi gişe hasılatı sınırını aşamadı ve o üç yıllık dönem boyunca hiçbir film en iyi 10 arasına giremedi. Buna karşın Cruise, o yılların her birinde 100 milyon doların üzerinde bütçesi olan filmlerde yer aldı.⁸

Sloan'ın deneyi özünde kendi deyimiyle "stüdyo ve yıldız oyuncunun kazanımlarını aynı hizaya getirme" girişimiydi.⁹ Sloan, MGM gibi nispe-

ten küçük bir stüdyoyu Cruise çapında bir yıldız oyuncu için cazip hale getirmeye çalışıyordu. Fakat daha büyük stüdyoların filmlere harcadığı türden bütçelere, dolayısıyla daha yüksek maaşlara gücü yetmediği için, yıldız oyuncusuna başka bir şey teklif etmek zorundaydı. Cruise'a ön ödeme yerine şirketten hisse vererek, partneri Wagner ile kendilerini en çok heyecanlandıran projeleri gerçekleştirme özgürlüğü tanıdı ve gelecekte daha fazla kazandırma vaadinde bulundu.

Sloan'ın faaliyet göstermeyen United Artists'i deneyinde araç olarak kullanması doğru bir hareketti. 1919'da Hollywood'un o dönemki en büyük dört yıldızı Charlie Chaplin, Douglas Fairbanks, Mary Pickford ve D.W. Griffith tarafından kurulan United Artists, "yıldızların kurduğu şirket" olarak tanınıyordu. Stüdyo, film yapımcılarına ve oyunculara kreatif özgürlük ve filmleri üzerinde kontrol hakkı sağlaması bakımından benzersizdi. Aynı zamanda onlara kazançtan pay da veriyordu. Bu anlaşma, sektör içinden birinin "deliler tımarhaneyi ele geçirdi" şeklinde bir şaka yapmasına sebep olmuştur.¹⁰

Nihayetinde, Sloan'ın deneyi pek çokları tarafından hayal kırıklığı olarak nitelendirildi. Cruise ve Wagner United Artists etiketiyle yalnızca iki film yaptılar (*Valkyrie* ve *Kuzular İçin Aslanlar*) ve filmlerin her ikisi de gişede başarılı olamadı. Bazı sektör gözlemcileri bunun için sözleşme maddelerini suçladılar: Özellikle Cruise stüdyo yönetmek konusunda iyi olduğunu henüz kanıtlamamışken, Sloan neden çekilecek filmler üzerinde söz hakkı olmasında ısrarcı davranmamıştı? Diğerleri, o dönemde halkın gözündeki itibarıyla ilgili sorunlar yaşayan Cruise'un seçimlerinin yanlış olduğunu düşünüyorlardı. Her ikisi de geçerli sebepler. Fakat Sloan, Cruise çapındaki bir aktörün daha kısıtlayıcı bir sözleşmeyi imzalama-yacağını hissetmiş olmalı. Muhtemelen şirkette hisse sahibi olmanın ve projelere onay verme yetkisini elinde bulundurmanın Cruise'u dikkatini United Artist'e vermek konusunda motive edeceğini umuyordu. Elinde A sınıfı aktörleri etkileyecek ve gelecek vaat eden projeleri stüdyosuna çekebilecek başka bir silah yoktu. Büyük ihtimalle Cruise'un başındaki dertlerin MGM'nin lehine işleyeceğini düşündü; aktör pekala United Artists ile sırf o dönemde büyük stüdyolarla anlaşma yapamadığı için ilgilenebilirdi. Sloan ayrıca, zayıf düşmüş stüdyosunun varlıklarını canlandırmak için cesur bir adım atması gerektiğini de hissetmiş olabilir. Böyle olsa bile, farklı şartları zorlayabilirdi; örneğin Cruise'a daha ana akım filmleri

kovalaması için geçerli sebepler sunabilirdi. Sloan'ın Cruise'ın ilk projesi olarak popüler *Terminatör* serisinin sıradaki filmini seçmesini ümit ettiği sır değildir.

Sloan'ın deneyi bir yönden başarılıydı. Temel hedeflerinden biri dış yatırımcılardan kaynak toplamak ve Cruise'un yıldız statüsünün değerine inanan iş ortaklarıyla daha sıkı ilişkiler kurmaktır. Sloan Cruise'un gücünü stüdyosunun avantajına kullanmanın peşindeydi ve şunu yaptı: Cruise'un yardımıyla, ana şirket MGM için kaynak bulmakta fazlaca zorlandığı bir dönemde, United Artists için 500 milyon dolarlık finansmanı garantileyebildi. Sonuç olarak, deney MGM'ye kayda değer bir kazanç sağlamasa da, Sloan'a ve stüdyosuna çok az dezavantaj yaşattı. Biraz daha şansla, deney Hollywood'a yeni bir işbirliği modeli getirebilirdi.

Eğlence sektörü şirketleri ve sırtlarını yasladıkları sanatçılar arasındaki bu tür ortaklıkların yaygınlaşması için, bu işbirliklerinin sanatçıya kendi hedeflerine ulaşmada yardımcı olması da gerekiyor. Sloan'ın deyimiyle "kazanımları aynı hizaya getirmek zorundalar." Yani, geleceğin neye benzediğini anlayabilmek için, A sınıfı bir yıldızın belirsiz bir başarı ihtimaliyle kuracağı uzun süreli ortaklıktan ne gibi bir kazanım elde edeceğini ve bu tip bir anlaşmanın bireysel markasını inşa etme ve ondan para kazanmaya yönelik çabalarıyla ne kadar uyumlu olup olmadığını düşünmek gerekiyor. Diğer bir ifadeyle, Cruise Sloan'a tam olarak ne için 'evet' dedi? Ve eğlence sektörünün farklı alanlarındaki A sınıfı yetenekler neden farklı işbirliği anlaşmaları imzalıyorlar? Sektör dışından bazı kişiler bu kararları mantıksız bulabilir, fakat zeki yıldızların ve danışmanlarının kişisel markalarını yönetme biçimlerinin arkasında net bir mantık var; özellikle de *ne zaman hangi* fırsatları kovalayacaklarına karar verdikleri zamanlarda. İşin gerçeği şu ki, en açıkgöz yıldızlar eğlence sektörü için gerçek birer baş ağrısı olabilirler: Şirketler sırtlarını A sınıfı yıldızlara ne kadar fazla dayarlarsa, kârlılıkları o kadar sekteye uğrayabilir.

Pazarlama dünyasında ünlü kullanımı bunun neden böyle olduğunu ve pratikte nasıl işlediğini incelemek için iyi bir zemin sağlıyor. Bazı tahminlere göre, geçtiğimiz yıllarda Amerika'da gösterilen reklamların yüzde 10'u ila yüzde 20'si ürünü ve markayı desteklemek için ünlü kullanımıyla faydalandı; bazı Asya ülkelerinde bu oran iki katına çıkıyor. Peşinden en çok koşulan ünlüler yüksek ücretler alıyorlar. Amerika'nın en ünlü sporcuları sponsorluklardan maaşlarına veya aldıkları para ödülle-

rine kıyasla daha fazla kazanıyorlar. Eğlence sektöründeki diğer ünlüler için de reklamlarda yer almak ciddi bir gelir kaynağı.

* * *

~ ~ ~

* * *

Maria Sharapova Temmuz 2004'te, 17 gibi erken bir yaşta, dünyanın en prestijli tenis turnuvası Wimbledon şampiyonluğunu elde eden en genç kadınlardan biri olarak tarihe geçti.¹¹ Şampiyonluğunun sürpriz olduğunu söylemek adil olmaz. Sharapova o yıl Wimbledon'a katıldığında dünya sıralamasında on beşinci idi ve başarı ihtimali az olan bir yarışmacı olarak görülüyordu. Fakat sonra olanlar fazlasıyla dikkat çekiciydi: Sadece iki yıl sonra, Sharapova yıllık yaklaşık 25 milyon dolarlık geliriyle dünyanın en çok kazanan sporcusu haline geldi.¹² Saha dışındaki başarısının sırrı mı? Menajeri (Tom Cruise'un *Jerry Maguire*'daki görünümüne sahip olmasa da onun kadar zeki, tutkulu ve saldırgan bir adam) Max Eisenbud ve süperstardan marka geliştirme konusundaki engin bilgisi.

Eisenbud, Wimbledon zaferinin etkilerinden bahsederken "O gün Maria'nın hayatı sonsuza kadar değişti, tabii benimki de," demişti. "İtiraf etmeliyim ki şampiyonluğundan sonra iki gözüm iki çeşme ağladım." O zamanlar sadece 32 yaşında olan Eisenbud, bünyesinde çalıştığı lider sporcu ajansı IMG ile 11 yaşındayken anlaşma imzaladığından beri Sharapova'nın kariyerini yönlendiriyordu. "Max benim yarı ailem, yarı temsilcim," demişti Sharapova bana. Ünlü tenisçinin kariyerinin erken dönemlerinde, Eisenbud onun yalnızca kortta başarı kazanmasına destek olmakla kalmadı, kurumsal sponsorlarla bağlantı kurmasına da yardım etti ve ticari kararlarıyla ilgili tavsiyeler verdi. Ama o bile Temmuz 2004'te Grand Slam şampiyonluğunun geleceğini düşünmemişti.

"Yarı finalde favorilerden biri olan Lindsay Davenport'la karşılaştı," diye anımsıyordu Eisenbud, "ve ilk başlarda Davenport Sharapova'yı deviriyordu. İlk seti 6-2 aldı ve ikinci sette yağmur başlayınca ara verildi... Her şeyin bittiğini düşündüm, hatta Davenport'un temsilcisi beni avuttu. Derken, iki saatlik yağmur arasından sonra maç başladı ve bum! Sha-

rapova ikinci seti 7-6, üçüncüyü ise 6-1 aldı. İki gün sonra Serena Williams'la mücadele etti; incecik bir kız olağanüstü fiziksel güce sahip büyük bir şampiyona karşı... İlk seti 6-1 aldı. Devamını getiremeyeceğini düşündüm ama getirdi. Muhteşem bir zaferdi."

Sharapova ikinci Grand Slam zaferini 2006'da Amerika Açık Tenis Turnuvası'nda kazandı. ("Bu kez kazanmaya hazırdım," diyordu o günleri anımsarken). O dönemde yalnızca dünyanın en çok kazanan kadın sporcusu değildi. Tüm sporcular genelindeki en çok kazananlar listesinde de 10. sırada, erkeklerin en iyisi Federer'in önündeydi.¹³ Tahminlere göre Nike, Motorola, Canon, Tag Heuer, Pepsi ve Land Rover markalarının reklamlarında yer alarak elde ettiği gelir (sponsorluk anlaşmalarına yılda sadece iki buçuk hafta ayırabilmesine rağmen) 18 milyon doların üzerindeydi.¹⁴ Eisenbud bana "Şampiyonluklar kazanmak istiyor, o yüzden elimizden gelen bu," demişti.

Sharapova bu kadar büyük paraları, korttaki performansından çok erkek dergilerinde yayımlanan yarı çıplak fotoğraflarıyla ve bir sütyen markası için yapılan "sadece top zıplayabilir" başlıklı açık hava reklam kampanyasıyla tanınan sarışın Rus meslektaşı Anna Kournikova'nın aksine, kendini satıyormuş izlenimi vermeden kazandı. Bu, Sharapova'nın model ayarındaki güzelliğine güvenmediği anlamına gelmiyor. Eisenbud, "Kendimizi kandırmayalım; boyu 1.87, sarışın ve son derece cazibeli, dikkat çekmesinin sebeplerinden biri de bu," demişti. İlk Grand Slam zaferini kazandığından beri, "Sharapova takımının" üyeleri (takıma sadece tenisçi ve Eisenbud değil, çok sayıda IMG temsilcisi de dahildi), Sharapova markasını oluşturmak ve çabalarının meyvesini geniş çeşitlilikteki reklam kampanyalarıyla toplamak için çok çalıştılar.

* * *

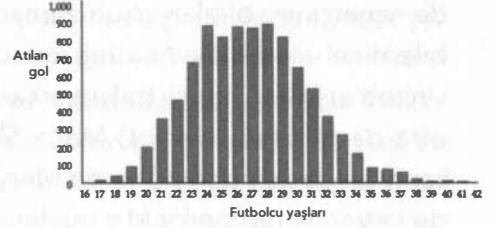
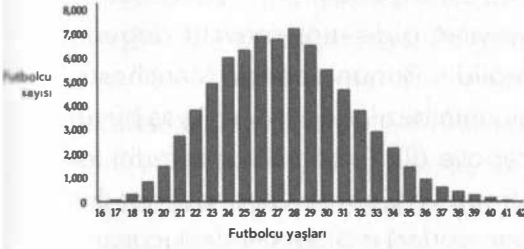
Bir yeteneğin kariyeri üzerine düşünmenin yollarından biri, onun marka değerinin zaman içinde nasıl değiştiğini yansıtan 'yetenek yaşam döngüsüne' bakmaktır. Ekonominin diğer sektörlerindeki reklamverenler stratejik kararlarını 'ürünün yaşam döngüsü' denilen kavramın ışığında alırlar. Bunun temelinde yatan fikir şudur: Ürünler, lansmandan büyümeye, olgunluktan yok oluşa, yüksek oranda tahmin edilebilir bir dizi aşamadan geçerler. Reklamverenler bu aşamaların her birinde farklı stratejik zorluk-

larla karşılaşacaklarını bilirler. Yetenekler de kendi aşamalarından geçtikleri ve eğlence endüstrisinde ürünü *ortaya çıkaran* ürünün kendisine (ya da en azından onun ayrılmaz bir parçasına) *dönüştüğü* için, yetenek yaşam döngüsü üzerine eğilmek oldukça faydalı olacaktır.

Yetenek yaşam döngüsünün iki karakteristik özelliği hemen akla geliyor: İlki, başarı (herhangi bir başarı) ihtimali düşüktür, ikincisi, eğlence sektöründeki kariyerler nispeten kısa ömürlüdür. Profesyonel tenis, oyunculuk, müzik veya herhangi bir başka alanda kariyer uman çoğu kişi bu hayalini gerçekleştirmenin kıyısından bile geçemez. Bir şekilde başarayanlar ise, özellikle doktor, avukat, muhasebeci, danışman gibi diğer alanlarda çalışan profesyonellere kıyasla kariyerlerinin zirvesinde kısıtlı bir süre boyunca kalırlar. Eğlence sektöründe kariyer denildiğinde, aklımıza Sharapova, Cruise, Lady Gaga gibi, zirvede daha uzun süre kalmayı başarabilecek güce sahip az sayıdaki yıldız gelir. Ama işin aslı, pek çok sporcu, film yıldızı, müzisyen ve diğer yetenekler ortaya çıkıp kaybolur. Bunların çok azı uzun süreler boyunca zirvede kalır. Bu gerçek, kreatif yetenek ve o yeteneğe bahis oynayan eğlence sektörü yöneticilerinin önüne ciddi zorluklar çıkarmaktadır.

Yeteneğin değerinin zaman içinde geçirdiği değişimin sektörler arasında nasıl farklılaştığına yakından bakacak olursak, sonucun çan eğrisine benzediğini görürüz. Yani, bir kreatif yeteneğin kreatif ekonomiye sağladığı katkı zaman içinde -değerin bir müzisyenin albüm satışlarıyla, bir yıldız oyuncunun filmine bilet almaya istekli izleyici sayısı veya bir modelin fotoğraf çekiminden kazandırdığı parayla tanımlanmasına bakmaksızın- iniş çıkış gösterir. Aşağıdaki tabloların ortaya koyduğu üzere, bu tip çan eğrilerine eğlence dünyasının her alanında rastlanır. Örneğin onları İngiltere Premier Ligi'nde top koşturmaya başlayan futbolcuların yaşlarına veya atılan her golün arkasındaki futbolcuların yaşlarına baktığımızda görürüz. Grand Slam final maçlarındaki tenisçilerin yaşlarına ya da uluslararası sıralamanın en tepesinde kimler var diye göz attığımızda da oradadırlar. Rol aldıkları filmler gösterime girdiğinde oyuncuların yaşlarına baktığımızda ve bu filmlerin dünya genelindeki gişe hasılatını merak ettiğimizde de.

İngiltere Premier Ligi Futbolcularının Yaşam Döngüleri



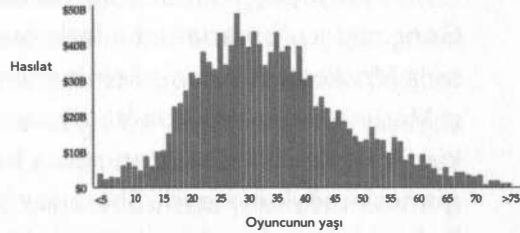
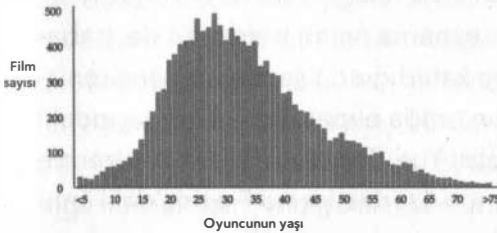
Soldaki tablo İngiltere Premier Ligi maçlarında oynamaya 2001-2002 sezonundan 2010-2011 sezonuna kadarki on sezon boyunca devam eden futbolcuların yaşlarını, sağdaki tablo ise bu maçlarda gol atan futbolcuların yaşlarını göstermektedir.¹⁵

Profesyonel Tenisçilerin Yaşam Döngüleri



Soldaki tablo, 1980-2012 yılları arasında dört kadın-erkek Grand Slam'de (Avustralya Açık, Fransa Açık, Amerika Açık ve Wimbledon) final oynayan sporcuların yaşlarını, sağdaki tablo ise Eylül 2012 itibarıyla ATP (erkekler) ve WTA (kadınlar) sıralamasındaki en iyi 200 sporcunun yaşlarını göstermektedir.¹⁶

Hollywood Yıldızlarının Yaşam Döngüsü



Hollywood verileri toplayan boxofficemojo.com sitesinde listelenen 675 film yıldızı örneğine dayanarak, soldaki tablo bu oyuncuların rol aldıkları 1300 üzerinde film gösterime girdiğinde kaç yaşında olduklarını, sağdaki tablo ise bu filmlerin yine oyuncunun yaşına göre dünya genelindeki gişe hasılatlarını gösteriyor. Veriler Haziran 2012'de toplanmıştır.¹⁷

Fakat, herhangi bir alandaki yaygın eğilim tahmin edilebilir olsa da, bireysel kariyer koşulları karşımıza türlü türlü çıkabilir. Bir sporcunun ya da sanatçının, bırakın uzun zamana yayılan gidişatını, mevcut değerini bile nicel olarak ölçmek hiç kolay değildir. Bunun sebebi, Manchester United'ın Ryan Giggs'i (takım arkadaşlarının bazılarından yirmi yaş büyük olsa da gücünü koruyor) Maria Sharapova (İlk Grand Slam zaferini kazandığında çok gençti) ya da Meryl Streep ve George Clooney (Her ikisi de yaşlarına rağmen yıldız güçlerini koruyorlar) gibi az sayıdaki icracının daima evren yasalarını ihlal etmesidir. Fakat bu zoru başaran az sayıdaki kişi bir kenara, bir icracının değerinin ölçülmesini zor kılan daha temel sebepler de vardır.

Bu sebeplerden biri, erken yaşta başarıya ulaşanların genellikle kendilerini gelecekteki başarılarla taşıyacak avantajlı bir durumları vardır. Ekonomistler buna 'patika bağımlılığı' ya da 'olumlu geribildirim etkisi' derler. Film için oyuncu seçen bir kast direktörünü düşünün. Küçük bir rol için deneme çekimine gelen yüzlerce tanınmamış oyuncu arasında işi muhtemelen zor olacaktır. Fakat belli bir oyuncu bir iki kez seçilip beklentileri karşılırsa, bu oyuncuyu gelecekte de seçmesi için geçerli sebebi olur. Sonuç olarak, oyuncunun onu diğerlerinin önüne geçiren, küçük de olsa avantajlı durumuna göre alınan bir karar, yüzlerce umutlu adayın hayallerini söndürürken, bu şanslı oyuncuya kazançlı bir kariyerin kapısını açabilir.¹⁸

Spor dünyasında bile, kariyerin başlangıcındaki, görünürde küçük olaylar bazen gelecekteki kariyeri büyük oranda şekillendirebilir. 1986 Çernobil nükleer felaketi ailesini Karadeniz kıyısındaki Sochi kasabasına yerleşmeye zorlamasaydı, Batı Sibirya'nın endüstriyel kasabalarından birinde dünyaya gelen Sharapova'nın zirveye ulaşma şansı olmayabilirdi. Genç oyuncu burada daha fazla tenis oynama fırsatı buldu. Ya da, babasıyla Moskova'daki tenis seminerlerine katıldığında şansına efsane tenisçi Martina Navratilova da bir ziyaret için orada olmasaydı ve altı yaşındaki küçük kızı kortta izledikten sonra babası Yuri Sharapov'a bu işin üzerine gitmesini söylemeseydi. Sharapov bunun üzerine kızına Florida'daki ünlü Bollettieri Academy'den eğitim aldırmanın peşine düştü.

Aynı şey perde arkasında çalışanlar için de geçerlidir. Eisenbud 1999'da IMG'ye katıldığında, eğitiminin bir parçası olarak Bollettieri Academy'ye gönderildi. Orada genç Maria Sharapova ile karşılaşmasaydı (ilk karşılaşmaları için "onun özel olduğunu ilk bakışta anlamıştım," demiş-

ti), sporcu temsilciliğinde bugün geldiği noktaya gelemeyebilirdi. Eğer IMG'ye biraz daha geç katılmış olsaydı, ileride Wimbledon'ı kazanacak o küçük kızla bir başka temsilci çoktan bağ kurmuş olabilirdi. Benzer şekilde, Tom Cruise Paula Wagner'ın ilk müşterilerinden biriydi ve Wagner ara ara Demi Moore, Val Kilmer, Kevin Bacon ve film yapımcısı Oliver Stone'a kariyerleriyle ilgili tavsiyelerde bulunmaya geliyordu. Cruise ve Wagner'ın, karşılaşmasalardı eğer aynı parlak kariyere sahip olup olamayacaklarını söylemek bugün bile zor.

Bu, süperstarların ve temsilcilerinin başarılarını tırnaklarıyla kazıyarak elde etmedikleri ya da bazı şanslı başlangıçlardan sonra yürüdükleri yolda işlerin sorunsuz ilerlediği anlamına gelmiyor. Eisenbud ve Wagner işlerinde oldukça yetkinler, Sharapova ve Cruise işlerine olan bağlılıkları, kararlılıkları ve dikkat çekecek derecede istikrarlı performanslarıyla biliniyorlar. Sharapova üçüncü ve dördüncü Grand Slam'ini kazandı (Grand Slam kariyerini tamamlayabilen onuncu kadın sporcu oldu) ve bugün kadın tenisçiler arasında en fazla para ödülü kazanan sporculardan.

Cruise ise meslektaşlarına kıyasla çok daha fazla filmde rol aldı; bu filmler en az 100 milyon dolar gişe hasılatı yaptı.¹⁹ Buradaki asıl mesele şu ki en büyük süperstarlar bile, özellikle kariyerlerinin başında işlerin yolunda gitmesine ihtiyaç duyarlar. Bir sanatçının veya sporcunun nesnel kalitesi - bu kalite her ne şekilde ölçülüyorsa artık - genellikle başarı için sağlam bir gösterge değildir.

Gerçek yetenek, tartışmasız değerli bir özelliktir, ancak kreatif alanda çalışan herhangi biri için süperstar seviyesinde başarı yakalamak ile bilinmeyen bir hiç olarak kalmak arasında çok ince bir çizgi vardır. Futbol- da, Boca Juniors'ın altyapısına seçilmek bir oyuncunun genel kariyerinde muazzam bir fark getirebilir. Müzik endüstrisi bağlı olduğu plak şirketi tarafından gözden çıkarılan ya da buna çok yaklaşmış yıldızların hikâyeleriyle doludur; Alicia Keys, 50 Cent ve Katy Perry bu deneyimi yaşayan pek çok müzisyenden sadece birkaçıdır. Müthiş yeteneğine rağmen, bir diğer örnek Lady Gaga'dır; Def Jam Records'un baş yapımcısı L.A. Reid'le albüm anlaşmasına imza atmasının üzerinden üç ay bile geçmeden şirketten çıkarıldı ve sonunda Vincent Herbert'ün sahibi olduğu Streamline Records'ta kendine yeni bir yuva buldu. Bize ise ikinci bir şans verilmediği için adını hiç duymadığımız sayısız potansiyel süperstarı merak etmek kalıyor.

Eğlence sektöründe hizmet veren birinin değerlendirilmesindeki bir başka karmaşık faktör de ürünler bir ekip tarafından ortaya çıkarıldığında tek bir bireyin katkısını ayırıştırmanın genellikle zor olmasıdır. Bunun nedeni, adını uzay mekiği Challenger'ın, arızalandığı için patlamaya sebep olan önemli bir parçasından alan 'O-ring' prensibidir. Eğlence sektörü bağlamında ilk olarak ekonomist Richard Caves tarafından ortaya atılan bu teori, bir eğlence ürününün kalitesinin tüm girdilerin - tüm çalışanların - belli bir seviyede performans göstermesine bağlı olduğunu iddia eder. Bir orkestrayı düşünün... Akordu bozuk bir müzisyen orkestranın tüm performansını berbat edebilir. Ya da bir sinema filmi düşünün... Sektörün içinden pek çok kişinin çok iyi bildiği gibi, iki aktör kendi başarılarına mükemmel performans gösterirken bir filmde bir araya geldiklerinde bazen kıvılcımlar çakmayabilir. Buradan çıkarılacak sonuç, ister bir müzik parçası, ister bir film ya da bir futbol maçı olsun, bir ekip üyesinin ürüne katkısının, o ürünün üretiminde yer alan diğer kişilerin gücüne bağlı olduğudur.

Bir eğlence ürününün başarı veya başarısızlığının nedenini belirlemek çoğu zaman neredeyse imkansızdır. Popüler bir aktör gişe rekorları kıran bir filmde başrol oynayabilir, ancak bu, yüksek bilet satışlarına aktörün sebep olduğu anlamına gelmez. (Bu sonuca varmak kuşkusuz caziptir, ancak şunu da bir kenara not etmekte fayda var: Jeremy Renner'in oynadığı ilk Bourne filmi olan *The Bourne Legacy*'nin dünya çapındaki gişe hasılatı, serinin orijinal yıldızı Matt Damon'ın oynadığı son Bourne filmi olan *The Bourne Ultimatum*'un hasılatının 150 milyon dolar altında kaldı). Benzer şekilde, bir futbolcunun bir takımın kadrosuna katılmasının, kulübün talihinin aniden döndüğü bir döneme denk gelmesi, o oyuncunun buna *neden olduğu* anlamına gelmez. Filmler ve futbol maçları gibi eğlence ürünleri, parçalara ayrılıp tekrar toplanamayan tek seferlik ürünler olduğu için, alternatif açıklamaları bertaraf etmek zor.

İşleri karmaşık hale getiren son bir faktör de eğlence hizmeti sunan kişilerin birden fazla sebepten süperstar olabilmeleridir. Yıldız olmak, Maria Sharapova'nın kariyerinden de görülebileceği üzere, tek boyutlu bir kavram değildir. Sharapova'nın 'en çok kazananlar' listesinin zirvesine yerleştiği dönemde, diğer birçok kadın tenisçinin kort karnesi daha iyiydi, dolayısıyla Sharapova'nın yükselişinde başka faktörler de rol oynamış olmalı. Görünüşü, kazanma azmi, markasının Eisenbud tarafından özen-

li bir şekilde yönetilmesi gibi... Tom Cruise'un kariyeri bu noktayı farklı bir açıdan destekliyor. Cruise hiç Oscar kazanmadı ve bazı eleştirmenler onun hiçbir zaman sinema dünyasının en iyi aktörleri arasında yer almadığını iddia edebilir. Fakat yirmi yıldan fazla süre boyunca sektörün en fazla izleyici çeken aktörlerinden biri oldu. Yakın zamanda, Jennifer Lawrence rol yeteneği konusunda kendini fazlasıyla kanıtladı (*Silver Linings Playbook* ile Oscar dahil bir dolu ödülü kucakladı), ama Oscar töreninde yaptığı sıcak kabul konuşmasıyla (mikrofona gelmeden önce sahnede düşüşü çok konuşuldu) ve kuliste verdiği sempatik röportajlarla da geniş kitlelerin övgüsünü kazandı. Her ikisiyle de yıldız statüsünü güçlendirdi.

Bir icracının değerini ölçmenin ve tahmin etmenin zorluğuna rağmen, pek çok yıldız emsallerine kıyasla ne durumda olduklarını ölçebilmek ve böylece kariyerlerini daha iyi yönetebilmek için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar. Kıstasları ne kadar doğruysa, karşılına yinelenen şekilde çıkan ödünleşimleri* o kadar iyi yönetebilirler. Bunu işletme fakültesi jargonuyla açıklayacak olursak, ne zaman 'değer oluşturacaklarına' ve ne zaman 'değer yakalayacaklarına' karar vermek zorundalar. Bir yıldızın sponsorluklarla ilgili seçimleri bu ikilemi örnekleyebilir: Reklam kampanyalarında yer almak yıldızın markasını inşa etmekte ('değer oluşturmak'), o markadan faydalanmakta ('değer yakalamak') veya her ikisini birden yapmakta yardımcı olabilir. Yıldızlar sponsorluk anlaşmalarına kısıtlı zaman ayırabildikleri için, farklı türde anlaşmalar arasından seçim yapmaları çok zor olabiliyor.

Bir sürü rol arasından seçim yapmaya çalışan başarılı bir oyuncunun bakış açısını düşünün. Bazı roller yeteneğini geliştirmesine, markasını saygın bir oyuncu olarak inşa etmesine yardımcı olabilir veya sürekli aynı türde aynı rollere saplanıp kalmasını engelleyebilir ('değer oluşturmak'). Diğer roller ise daha kolay olabilirler, fakat oyuncuya daha ana akım filmlerde rol alma, daha fazla gelir elde etme ve kazanç getiren bir oyuncu olarak ünlenme fırsatı verirler ('değer yakalamak'). Bu aktörün yüz yüze olduğu ödünleşime nasıl yaklaşacağı, içinde bulunduğu yetenek yaşam döngüsü aşamasına bağlıdır. Eğer kariyerinin erken dönemindeyse, markasını inşa etmesine yarayacak filmlerde rol almayı seçebilir. Eğer daha geç, yani olgunluk dönemindeyse, halihazırda geliştirdiği marka-

* (E.N.) Orijinali: Tradeoff. Elde edilmek istenen şey için başka şey/şeylerden vazgeçme anlamına gelen bir kelimedir.

sını paraya dönüştürmesine fırsat sağlayacak rolleri kabul edebilir. Bu, hiçbir şey olmasa, bir ürün yöneticisinin elindeki ürünün yaşam döngüsü boyunca verdiği kararları nasıl bir yaklaşımla ele aldığına açıklama getirmektedir.

Sharapova ekibinin, tenisçinin yetenek yaşam döngüsüne yaklaşımından öğrenilecek çok şey var. İlk başlarda, Sharapova ve danışmanları öncelikle Sharapova'nın markasını inşa etmeye yardımcı olacak sponsorları seçtiler. Eisenbud, Sharapova'nın Wimbledon zaferinden sonra yapacağı ilk anlaşmaların marka algısı ve gelecekte önüne sunulacak fırsatlar üzerinde büyük bir etkisi olacağını gayet farkındaydı. Bana bunu, "en başından lider bir şirketle küresel çapta büyük bir anlaşma yapmanın önemli olduğunu hissettim," diye açıklamıştı. Wimbledon zaferinden kısa bir süre sonra Eisenbud ve ekibi Motorola ile bir anlaşma yaptı. Eisenbud anlaşmadan "Bu, sonraki gidişatı belirleyen adım oldu," diye bahsetmişti. "Ardından Canon ve Tag Heuer geldi - taşlar yerine oturmaya başladı."

Motorola fırsatı (bir yıldan fazla süren küresel çapta bir anlaşmaydı) tanrıdan hediye gibiydi. Sharapova, dünyanın dört yanından milyonlarca insanın izlediği turnuvada kupayı kazanmasından hemen sonra, markasız bir telefonda nafiye bir şekilde annesine ulaşmaya çalıştı. Bu olurken, Motorola yeni bir telefonunu, Razr'ı lanse etmeye hazırlanıyordu ve pazarlama müdürü reklam kampanyası için ünlü bir yüz arayışındaydı. Bu kampanyada yer almak reddedilemeyecek bir fırsattı, fakat Eisenbud bir düzine daha kazançlı teklifi reddetti. Sporcusunu Sharapova takımının temsil ettiği değerleri yansıtan, kendi deyimiyle "havalı, modern ve şampiyon" şirketlerle ilişkilendirmeyi tercih ediyordu.

Eisenbud teklifleri değerlendirirken ayrıca her birinin zamanlamalarını da dikkate alarak Sharapova'nın kariyerinde en doğru zamanlarda bitecek olan anlaşmaların peşine düştü. "Bu anlaşmalarda en önemli nokta sözleşmenin uzunluğu değil, ne zaman biteceği," demişti. Yıldız sporcusunun Wimbledon zaferinden sonra aylar içinde, kısa süreli anlaşmaları kovalamaya başladı, çünkü Sharapova'nın en yüksek ücretleri alacağı dönemlere o zamandan hazırlanmaya başlamıştı. Nihayetinde Sharapova Pepsi ve Honda ile (o zaman ehliyeti bile yoktu) bir yıllığına, sadece Japonya'da geçerli olacak, kazançlı anlaşmalar yaptı. Sonraki dönemde, Sharapova takımı gözünü incelikte inşa ettikleri markanın değer yakalamasını sağlayacak fırsatlara çevirdi. Sharapova'nın Colgate-Palmolive,

Samantha Thavasa, Land Rover ve diğer markalarla yaptığı anlaşmalar markasını olumlu yönde şekillendirirken, başarısını paraya çevirmesini sağladı.

Eğlence sektörünün farklı alanlarında hizmet veren yeteneklerin, kısa ve uzun vadeli hedeflerine hangi projelerin uyduğuna karar verirken dikkatli davranmaları gerekiyor. Mesela oyuncu Will Smith, rol seçimindeki açıkgozlülüğüyle bilinir. 1990'ların ortasında televizyon dizisi *The Fresh Prince of Bel-Air*'den sinema filmlerine geçerken (o dönemde bu tür geçişler günümüzdeki kadar yaygın değildi), menajeriyle birlikte geçmiş film performanslarını incelediler ve (özel efektler, aşk hikâyesi, uzaylılar gibi) belli özellikleri olan, Smith'e pazarda en yüksek başarıyı getirebileceğine inandıkları yapımların içinde yer almaya karar verdiler.²¹ Smith etrafını saygın, kendine belli bir yer edinmiş yardımcı oyuncularla çevirdi; *Independence Day*'de Bill Pullman ve Jeff Goldblum ile, *Men In Black*'te Tommy Lee Jones ile, *Enemy of the State*'te Gene Hackman ile birlikte rol aldı. Bu isimlerin hepsi, birbiri ardına hit yapımlarda rol aldığı dönemde sağlam bir oyuncu olarak markasını inşa etmesine yardımcı oldu.

Elbette ki, insanları marka olarak yönetmek 'sıradan' ürünleri yönetmekten çok farklı olabiliyor. İcracılar kariyerlerinin herhangi bir aşamasında markalarının sermayeleştirilmesine karşı çıkabilirler, çünkü 'kendilerini satmak' değil sadece 'satmak' istiyorlardır. Ne de olsa kendi seçimleri doğrultusunda oluşturdukları kişisel markayla yaşamak zorunda olacak olan kendileridir. Sharapova, mesela, sivilceye karşı bir cilt temizleyicisi markasının yüzü olmayı daima reddetti; halbuki bu işten sadece iki gün çalışarak milyonlarca dolar kazanabilirdi.

Temsilciler (müzik endüstrisi gibi alanlardaki ismiyle menajerler), bu süreçte kritik rol oynarlar. İcracılar 'ürün' veya 'marka' ise, temsilciler 'ürün yöneticisi' veya 'marka sorumlusudur.' Pek çok süperstar, temsilcileri veya diğer arabulucuları, hizmetlerinin peşinde koşan şirketlerle aracılık yapmaları ve kendileri için önemli olan bir dolu başka işi yürütmeleri için işe alır. Sharapova'nın ajansı IMG, dünyanın en büyük özel şirketlerinden biri ve eğlence sektöründe büyük bir gücü elinde bulunduruyor. Şirket yüzlerce sporcunun, sahne sanatçısının, yazarın, modelin yanı sıra dünyanın dört bir yanındaki televizyon yapımlarının, etkinliklerin ve kültürel kuruluşların temsilciliğini üstlenmiş durumda.

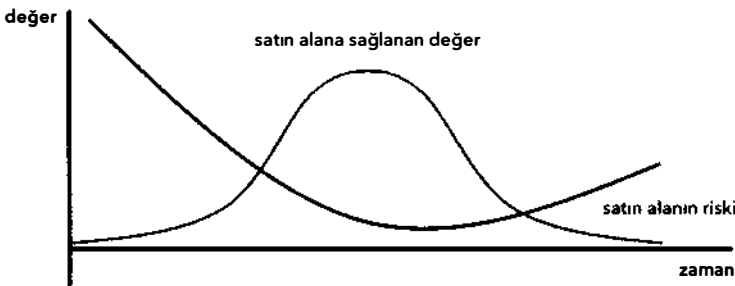
IMG'nin temsilcileri, IMG'nin kurumsal şirketlerle bağlantısını sağlayan düzinelerce üst düzey yetkiliden oluşan bir satış ekibi tarafından destekleniyor. Bir IMG satış yetkilisi bana "Satışçılarımız, çok uluslu şirketlerle kurdukları ilişkiler sayesinde, temsilcilerimizi şirkete para kazandırma ve müşterilerinin markalarını inşa etme konusunda destekliyorlar," demişti. "Karar vericileri (Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür, sponsorluktan sorumlu müdür veya marka yüzlerine karar veren kişi) tanıyoruz ve onlarla ilişkilerimizi daima sıcak tutmaya çalışıyoruz. İyi bir ajans olmak kimi tanıdığınızla ve tanıdığınız kişilerin 'bamtelini' bilmekle doğrudan ilişkilidir." Eğlence sektöründe temsilciler ve satış sorumlularının tazminat planları çok gizli tutulsa da, IMG gibi ajansların bir sporcunun kazandığı para ödülünden ortalama yüzde 10, yer aldığı reklam kampanyalardan elde ettiği gelirden ise yüzde 20 pay aldıkları düşünülüyor.²²

Film yıldızlarının stüdyolara izleyici çekmeye, dolayısıyla gişe hasılatını artırmaya yardımcı olmaları gibi, reklamlarda kullanılan ünlü yüzlerin de kurumsal şirketlerin finansal performansını artırdığına dair bol miktarda kanıt var. Sporcuların yer aldığı yüzlerce reklam kampanyasını incelediğim çalışmam, çeşitli tüketici ürünü kategorilerindeki markaların satışlarının, reklam anlaşmasının yapılmasından sonraki dört ay içinde, üstelik satışı artırması beklenen reklam harcamaları ve diğer faktörler kısıtlandıktan sonra bile, ortalama yüzde dört oranında arttığını gösteriyor. (Yüzde dört kulağa çok gelmeyebilir, fakat bu artış başarılı bir tüketici markası için milyonlarca dolar demek olabilir). İncelediğim pek çok markanın satışları, ünlü bir yüzle işbirliği yaptıktan sonra yüzde 20'den fazla artış gösterdi. Bulgularım bu stratejinin markanın rakiplerinden ayrışmasına yardımcı olduğunu gösteriyor. Yaptığım araştırmaya göre, reklamlarda ünlü sporcuları kullanmak markanın borsa değerini de artırıyor: Ünlü kullanacağı reklam kampanyasının anlaşmasını açıkladığı gün, bir şirketin değeri yaklaşık yüzde 25 oranında yükselmmişti. Bir sporcunun kazanacağı büyük bir zaferle, reklamlarında yer aldığı markanın satışlarına veya üretici şirketin borsa değerine tavan yaptırabileceği gerçeği, süperstarlara bahis oynamanın ödülünü güzel bir şekilde örnekliyor.²³

Şu durumda, daha yüksek kazançlı ödülleri yakalayabilecek konumda olan ve temsilcileri tarafından teşvik edilen süperstarların, bu ödülleri ısrarla isteme eğilimi göstermesi gayet mantıklı. Bu özellikle, kariyerlerinin daha ileriki aşamasında olan, belli bir birikim yapmış ve risk alabilecek düzeydeki yıldızlar için geçerli. İster kast direktörleri, yetenek avcıları, ister markaları için ünlü yüz arayışındaki reklamverenler olsun, yeteneğe yatırım yapanların hepsi bu dinamiğin farkında olmak ve kendi iş hedeflerine uygun anlaşmalara imza atmak için ellerinden geleni yapmak zorunda. Bu tüm sektörler için geçerli, ama özellikle eğlence dünyası için zorunluluk. Çünkü orada başarı ihtimali çok düşük, yaşam döngüleri çok kısa ve süperstarların elde edeceği potansiyel kazanımlar çok yüksek olduğu için, kreatif yeteneklere yatırım yapanlar bu işi doğru şekilde yürütmenin fazlaca baskısı altındalar.

Kreatif yetenekleri işe alan şirketlerin, her türlü faaliyetlerinde değer ve risk analizi üzerine derinlemesine kafa patlatmaları gerekiyor. Genellikle yeteneğin değeri (ve onunla birlikte yönettiği ücret miktarları) ilk başlarda yükselip sonra düştüğü için, aşağıdaki tabloda da görülebileceği üzere, yetenekle ilgili faaliyetlerin içerdiği risk zıt yöne gitme eğilimi gösteriyor. Bir kreatif yetenek yaşam döngüsü boyunca gelişme gösteriyorsa, ona oynanan bahislerin içerdiği risk önce azalmaya sonra artmaya meyilli oluyor. Futbol dünyasını ele alalım: Futbolcu hâlâ gençken, ileride yıldız olup olamayacağını tahmin etmek zordur, fakat zaman geçip de gerçek potansiyeli ortaya çıktıkça, o futbolcuyu satın almak isteyen kulübün göze alacağı risk azalır. Futbolcu yaşlanıp sakatlanma olasılığı arttıkça, o futbolcuyu satın almanın içerdiği risk tekrar artar.

Yetenek yaşam döngüsü



Eğlence sektörü şirketlerinin yetenekle ilgili pazarlıklarda avantajlı duruma geçmesi o yeteneğin kariyer aşamasına bağlıdır. *Saturday Night Live* yöneticileri yeni oyuncu ekibiyle anlaşma imzalarken sözleşmenin yapısını değiştirdikten sonra, biri hariç tüm genç komedyenlerin sözleşmeyi imzaladığı söyleniyordu. Yetenek yönetimi ajansları ve menajerler müşterilerine aksini öğütse de, efsanevi programın cazibesine direnememişlerdi. Bir menajer Peter Bogdanovich'in yaptığı röportajda (SNL için) "Hayallerini yüzlerine sallıyorlar," demişti. "Müşterinize 'Saturday Night Live'in deneme çekimine gidiyorsun' dediğinizde, kulakları başka şeyi duymaz oluyor... Defalarca söyledim, 'Böyle bir şey olamaz; size bunu yapmalarına izin veremezsiniz' diye... Şimdi ise bir hiçler. Tek kuruş para kazanmıyorlar."²⁴

Başarılı oyuncular kariyerlerinin ilerleyen aşamalarında kontrolü daha fazla ellerine geçiriyorlar. Popüler dizi *Friends*'in oyuncu ekibi, altı başrol oyuncusunun düşük altı haneli maaşlarını bölüm başına 750 bin dolara çıkaran yeni ücret pazarlığını yapmak için 2000'de sona eren yedi yıllık sözleşmenin sonuna kadar beklemesiyle biliniyor. Birlikte hareket etme kararı sayesinde o dönem için fazlasıyla yüksek bir ücreti zorlayabildiler. Söz konusu pazarlıklar sırasında NBC'yi temsil eden Garth Ancier o anlardan, "'Hepimize aynı ücreti ödemek zorundasınız. Birimiz hepimiz için' dediler," diye bahsetmişti.

Müzik endüstrisinde, konser organizasyonu devi Live Nation, sanatçılarla yaptığı anlaşmaları onların kariyer aşamalarına göre biçimlendiriyor. Geleneksel olarak, "bir organizatör sanatçıya bir ya da birden fazla sahnede konser vermesi için para öder ve sanatçı turneyi oluşturacak bir takımı işe alır (sanatçı kamyonetleri ve otobüsleri, ekibi, yardımcı müzisyenleri, dansçıları kiralar, otel ve seyahat masraflarını öder)," diye açıklamıştı Live Nation küresel turneler yönetim kurulu başkanı Arthur Fogel. Bu halen kuraldır: Klasik bir sözleşme, riskin çoğunu sanatçının üzerine yıkar. Fakat tüm dünyada konser salonlarını hıncahınç doldurabileceğini kanıtlamış müzisyenler söz konusuysa, Live Nation genellikle 'net hisse' pazarlığı yapar; bu anlaşmalarda sanatçı net hasılat üzerinden yüzde alır ve konserin tüm masraflarından organizatör sorumludur. Bu, kendini kanıtlamış (ve doğal olarak daha az risk teşkil eden) sanatçılara değerli bir hizmet sunmasına ve onların getireceği büyük ödüle ortak olmasına fırsat tanıdığı için, Live Nation açısından zekice bir harekettir. Lady Gaga

bile, net hisse pazarlığı aşamasına gelmeden önce *Monster Ball* turnesi biletlerinin tükeneceğini ve diğerlerine kıyasla güvenli bir yatırım olduğunu kanıtlamak zorunda kalmıştı. Net hisse anlaşmasını imzaladığı sırada *Monster Ball* turnesinden zaten 200 milyon doların üzerinde gelir elde etmişti. *Monster Ball* son yılların en kazançlı konser serisi olduğu için, Live Nation'daki hiç kimse bu anlaşmayı yaptığına pişman olmadı.

Kreatif yeteneklerin kariyerlerinin herhangi bir aşamasında neler talep edeceğini ve nelere razı olacaklarını öngörmek, eğlence sektörü yöneticileri için bitmek bilmez bir zorluktur. En iyi hesaplanmış planlar, bir ürün aniden hit olduğunda ve arkasındaki yıldız bundan avantaj elde ettiğinde ters gidebilir. Ancier, "Hollywood, sözleşme süresinin ortasında ücretler için yeniden pazarlık masasına oturan insanlarla ünlüdür," demişti. FOX'un *Modern Family* dizisinin yetişkin oyuncu ekibi 2012'de tam da bunu yaptı: Hepsinin uzun süreli sözleşmeleri olmasına ve kendilerine zaten bölüm başına yüz binlerce dolar fazladan kazandıracak bir kademe ücret artışı teklif edilmiş olmasına rağmen, ücretlerini artırmak için yapımcı 20th Century Fox'u dava ettiler.²⁵ Bazen daha ortalama bir başarı grafiğine sahip sanatçılar bile sözleşmeleri bitmeden ücret artışı talep ediyorlar. Ancier bana şöyle anlatmıştı: "*7th Heaven*'daki (1990'ların hit televizyon dizisi) kızlardan birinin menajeri bir gün beni arayıp 'Ona bölüm başına 70 bin dolar ödeyerek genç bir kızın kalbini kırıyorsunuz' demişti. Kız yedi yaşındaydı. Anlamıyorum, bütün bunları kim uyduruyor?"

Eğlence sektörünün her alanındaki süperstarlar daha yenilikçi sözleşmeler için her geçen gün daha fazla mücadele ediyorlar. Bugünlerde peşinden koştukları anlaşmalar çoğunlukla kârdan pay ya da çalıştıkları şirketten özsermaye hissesi almayı kapsıyor. Bu ödenek modellerinin sınırlarını (ve genel olarak yetenek temsilciliğinin alışılmış metotlarını) zorlama konusundaki üretkenliğiyle nam salmış icracılardan biri, King James takma adıyla bilinen efsane bir basketbolcu.

★ ★ ★

Henüz liseyi bile bitirmemişken Nike ile yaptığı bir sponsorluk anlaşması sayesinde değeri 90 milyon dolardan fazla olan LeBron James, Ulusal Basketbol Birliği (NBA) tarihinin en büyük yıldızlarından biridir.²⁶ Neredeyse mantıkdışı bir yeteneğe sahip, sahada 'küçük forvet' lakaplı, Akron

Ohio'lu James, 2004 yılında Yılın Çaylağı seçildi, 2008 ve 2012 Yaz Olimpiyatları'nda Team USA ile altın madalya aldı ve hem eski takımı Cleveland Cavaliers'ı hem de sonraki takımı Miami Heat'i NBA finallerine taşıdıktan sonra, nihayet 2012'de Heat ile NBA şampiyonluğunu kazandı.

James'in Nike ile olan anlaşması (o zamana kadar bir sporcuyla yapılan en pahalı ayakkabı reklamı anlaşması olduğuna inanılıyor) onu birden ülkenin en çok kazanan sporcusu haline getirdi ve ona ticari girişimleri için farklı yöntemler deneme özgürlüğü verdi. James, çok az sporcunun sahip olduğu bu özgürlüğü benimsedi. 2005'te, NBA'deki ikinci yılının sonuna doğru, o zaman 20 yaşında olan James, kendisinden başka bazı basketbolcuların da temsilciliğini yapan Aaron Goodwin'i işten kovdu ve başka bir temsilciyle çalışmayarak spor endüstrisi mensuplarını hayrete düşürdü. Bunun yerine kendisine ticari girişimleriyle ve pazarlama faaliyetleriyle her yönden ilgilenebilecek bir şirket kurdu. Başına da o zaman 23 yaşında olan çocukluk arkadaşı Maverick Carter'ın yanı sıra yine iki yakın arkadaşı olan Randy Mims ve Richard Paul'ü getirdi. Şirketlerine LRMR adını verdiler; "L" LeBron'u, "R" Randy'yi, "M" Maverick'i ve "R" de Richard'ı temsil ediyordu.

Carter, James ile ilk kez sekizinci doğum gününde karşılaştı. James gerçek bir yıldız olduğunda, Carter'ın kendi deyimiyle "LeBron LeBron'a dönüştüğünde", onun yaz ligi takımında antrenörlük yapıyor ve Nike'ta çalışıyordu. 2005'e gelindiğinde, James kendi işini kurmaya ya da kendi deyimiyle "kendi kendinin işi olmaya" heveslendi.²⁷ Carter bu konuda onu destekliyordu: "Daima kontrolü daha fazla eline alması gerektiğini hissediyordum... LeBron gerçek bir girişimcidir. Kararı çok yerinde." Carter onda muazzam bir potansiyel görüyordu: "David Beckham sahada yaptığı şeyden daha büyük. Jay-Z yaptığı şey yüzünden, Rihanna'nın son albümü daha fazla satmış olsa da, Rihanna'dan daha büyük. Moda dergisi Vogue'un editörü Anna Wintour arayıp da LeBron'u kapak yapmak istediklerini söylediğinde, onun da bu aşamaya geldiğini anladım. O, yaptığı şeyden daha büyük."

LRMR'yi tam olarak kurup etraflarına uzmanlardan oluşan bir ekip (bir reklamcı, bir muhasebeci, sözleşme pazarlıkları için bir temsilci ve bir avukat) toplamak dört arkadaşın bir buçuk yılını aldı. Basketbol efsanesi Michael Jordan'ın milyar dolarlık markasından esinlenen ekibin LRMR için belirlediği vizyon, spor pazarlamasına yeni bir yöntem; *Fortune* der-

gisinin söylemiyle "21. yüzyıl sporcusu için yeni bir finansal planlama modeli" getirmektir.²⁸ James, ünlü markaların reklam yüzü olmak gibi standart bir yoldan gitmek yerine, birlikte çalıştığı şirketlerden hasılat payı ya da hisse senedi almanın peşinde oldu. LRMR'yi IMG gibi bir ajansla karşılaştıran Carter, şöyle açıklamıştı: "Eski iş modeli satışçı yaklaşımı. Onlara kalsa LeBron'u yatak satar gibi satarlardı! Şöyle diyorlar: 'Reklam yüzü anlaşmaları için altı adet zaman dilimimiz var; bunlar kapılmadan acele edin.' Tüketiciler bunu anlıyor. Gerçek olmadığını biliyorlar. Hikâye markanın arkasındaki insanla ilgili olmalı. Bir şey satmak dediğiniz ticari bir işlemden ibaret. Biz ortaklıklar peşindeyiz."

Böyle bir fırsat 2008'in sonlarında geldi. Bu noktaya kadar James bir dolu kazançlı reklam anlaşması imzalamış, fakat video oyunu sektöründen bir şirketle hiç çalışmamıştı. LRMR, talep etmediği halde üç yerden reklam anlaşması teklifi aldı: Video oyunları geliştirme, yayımlama ve dağıtmada etkin bir güç olan Electronic Arts'tan (EA), Take-Two Interactive'in yan şirketi 2K Games'ten ve Xbox 360 oyun konsolunu ve Xbox Live oyun platformunu piyasaya tanıtmış olan Microsoft'tan.

EA, şirketin amiral gemisi olan basketbol serisi NBA Live'in yeni oyunu için James'in kapak yıldızı olmasını umuyordu. James'e iki yıllık sözleşme ve ilk yıl için 400 bin dolar, ikinci yıl için 300 bin dolar teklif etti. Bunun karşılığında, James'ten reklam çekimleri ve diğer tanıtım malzemelerinin üretimine destek olması için kendilerine iki gün ayırmasını, ayrıca oyunun tanıtımı için yapılacak iki medya toplantısında bulunmasını istiyordu.

2K Games ise, James'in dünyanın en çok beğenilen basketbol oyunu NBA 2K'in tanıtım yüzü olmasını istiyordu. İlk yıl için 300 bin dolarlık, ikinci yıl için 350 bin dolarlık peşin ödeme ve çeşitli satış hedeflerinden elde edeceği primleri (James örneğin, oyun yılda iki milyon adetten fazla satarsa 500 bin dolar, iki buçuk milyon adetten fazla satarsa artı 250 bin dolar daha ve üç milyon adetten fazla satarsa ekstra 750 bin dolar daha kazanacaktı) kapsayan iki yıllık bir sözleşme teklif etti. Bunun karşılığında James'in üç gün sürecek prodüksiyon ve reklam etkinliklerine katılması gerekecekti.

Üçüncü potansiyel ortak Microsoft ise, hikâyesi James'in etrafında dönen, indirilebilir Xbox Live oyunu yapma fikrine sıcak bakıyordu. James'e, oyunun gelirinin beşte birine kadar alabileceği bir gelir paylaşımı anlaşması ve 250 bin dolar avans teklif etti. Buna göre James, gelir bir buçuk

milyon doların altındaysa yüzde 10, bir buçuk milyon dolar ile üç milyon dolar arasındaysa yüzde 12,5, üç milyon doların üzerindeyse yüzde 20 pay alacaktı. Microsoft James'in ekibine oyunun geliştirilme aşamasına dahil olabileceklerini, hatta ne zaman piyasaya sürüleceğine ve ne şekilde tanıtılacağına karar verebileceklerini söyledi.

* * *

James'in ticari girişimleri, 2010'da Cavalier'dan ayrılıp Heat'e geçme yönündeki, abartılı bir heyecana sebep olan kararından daha iyi karşılandıysa da temsilcisini kovması ve kendi pazarlama şirketini kurması eleştirilerden payını aldı. Yine de James'in hamlesi bu tür girişimler için emsal teşkil etti. Örneğin, oyun kurucu Tim Tebow, New York Jets'in yedek kulübesine küme düşürülmeden çok önce, ortalıkta 'Tebowmani' rüzgarı eserken, moda uydurdu ve 2010'da kendi pazarlama şirketi XV Enterprises'ı kurdu. Şirket abisi Robby Tebow ve aile dostları Angel Gonzalez tarafından yönetiliyordu.²⁹ Bu ve benzeri 'kendin yap' girişimleri bazı sektör mensuplarının geleneksel ajans modelini sorgulamasına yol açtı.

Kendi yollarından gitmek yıldızların ajanslara yüksek paralar ödemekten kurtulmalarını, böylece ürettikleri değerden daha fazla pay kazanmalarını sağlıyor. Robby Tebow kardeşinin girişimcilik hamlesinin sebeplerini şöyle açıklamıştı: "Dünyanın en iyi 15 pazarlama ajansı ile görüşmeler yaptık ve onların ucuz gösterilerini izlemek zorunda kaldık... Büyük ve mükemmellerdi, üç parçalı takım elbise giyorlardı ve hepsi de işlerini iyi yapıyordu. Ama farkına vardık ki, Tebow için bizim zaten düşündüğümüz şeylerden bahsediyorlardı. İş pazarlığı geldiğinde, biz de işi onlar kadar iyi yapabiliydik, ayrıca o yüzde 20'lik kesinti için endişelenmezdik."³⁰ Küçük bir ekibin işi yapabileceğine bu kadar inanması çok önemlidir. Gelgelelim klasik temsilcilik yandaşları, IMG gibi bir ajansın yıldızın, ailesinin ve arkadaşlarının varlığının farkında bile olmayabileceği, olsa bile belki de değerlendiremeyeceği fırsatları görerek toplam kazancı artırabileceğini öne sürebilirler. Her iki bakış açısı da gayet sıkı bir şekilde tartışılabilir.

Yıldızlarının kendi işlerini kurmak istemesinin bir başka (muhtemelen James için daha önemli olan) sebebi de, onlara daha fazla kontrol vermesi. Böylece en değerli gördükleri fırsatları kovalama özgürlüğü ve

esnekliği kazanıyorlar. Elde ettikleri bu kontrolü, kazanç elde etme modellerinde büyük ölçekli ajansların pek de yanaşmadığı yenilikleri teşvik etmekte kullanabilirler. Diğer durumlarda, yıldızlar kâr amaçlı olmayan fırsatları tercih edebilirler. Örneğin James, arkadaşlarına profesyonel bir miras geliştirme şansı vermek ve içinde yetiştiği topluma olan borcunu ödemek istediğinden bahsetmişti.

Kontrol meselesi akla Tom Cruise'un MGM ile yaptığı anlaşmayı getiriyor. Cruise, United Artists ile mülkiyet hissesi anlaşması yaparken bir gün elde edeceği büyük kazancı düşünmüş olabilir, fakat projeleri seçme özgürlüğüne sahip olmak muhtemelen daha büyük bir motivasyon kaynağıydı. Çoğu oyuncu yeteneklerini stüdyolara satıyor, bu yüzden bir kere de 'satın alan' taraf olma fikri onlara çok muhteşem gelebilir. "Oyuncular daima piyasanın önceden kestirilemeyen dinamiklerine tabidir - kim daha güzel/yakışıklı, kim en iyi oyuncu, kim yeni parlayan yıldız..." demişti Alan Horn. "Her oyuncu, ne kadar büyük bir yıldız olursa olsun şunu duyacaktır: 'Biliyor musun? Bu rolü çok istediğini biliyoruz, fakat şu kişi işe senden daha uygun.' Her yıldızın isteyip de rol alamadığı bir film vardır." Cruise, özellikle tahtı için rekabet eden yıldız adaylarının sayısı ve yıldız statüsünün o dönemdeki belirsizliği düşünülürse, oyuncu seçimlerinde aday olmak yerine oyuncularını seçen kişi olmaktan daha çok hoşlanmış olabilir. Fakat bu, bir yıldız ticari girişimleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduğunda sonuçların illaki başarılı olacağı anlamına gelmiyor. Cruise ve Sloan yeni yöntemler deneme konusunda hayranlık verici bir cesaret göstermiş olsalar da, kendilerini büyük zorlukların beklediğini bilmeleri gerekiyordu.

Aynı şey LeBron James için de geçerlidir: LRMR gibi butik bir ajansı yönetmek benzersiz avantajlar getirebilir, fakat hiç kolay değildir. LRMR, IMG gibi ajansların sahip olduğu büyüklüğe, finansal kaynaklara ve deneyime sahip olmadığı için, müşterilerine IMG'nin sunduğu hizmet yelpazesini sunamaz. Örneğin Sharapova gibi bir yıldız, IMG'nin yalnızca temsilci ve satış ekibinden değil, aynı zamanda moda ve fotomodellik (ilgilendiği iki alan) dünyasındaki faaliyetlerinden, Wimbledon ve diğer önemli spor organizasyonlarının temsilcisi olmasından, televizyonculuk dünyasındaki (genellikle sporculara faal spor hayatını bıraktıktan sonra ikinci bir kariyer şansı veriyor) etkisinden ve varlık yönetimi hizmetinden de faydalananıyor. Bu hizmetler James için önem teşkil etmeyebilir, fakat

diğer yetenekli sporcuların hayatında büyük farklar getirir. Bu da LRM-R'nin portfolyosuna sporcu ekleme becerisini kısıtlıyor. Ayrıca, LRM-R'nin IMG'ninki gibi iş dünyasıyla sürekli bağlantıda olan bir satış ekibi yok, bu yüzden de olasılıkla daha tepkisel ve fırsatçı hareket etmek zorunda kalıyor.

James'in elbette ki çok yüksek bir yıldız gücü var ve bu ajansının bazı eksiklerini kapatabilir. James'in popülaritesinden yararlanan Carter ve ekibi, LRM-R'nin küçük ölçekli olmasından kaynaklanan dezavantajların üstesinden zekice bir şekilde, etraflarına güçlü işbirlikçileri toplayarak geldiler. Bu güçlü ağ, Nike (James'in ürün grubu için her gün 150 kişi çalışıyordu), yetenek yönetimi ajansı CAA, Fenway Sports Group (James'e yatırım portfolyosunda yer alan İngiliz futbol kulübü Liverpool FC'de küçük bir hisse vermişti) ve hatta ekibe ara sıra tavsiyelerde bulunan Warren Buffett gibi iş ortaklarından oluşuyordu. Carter ve ekibi, her yıl çeşitli şirketlerin James ile işbirliği içinde olan yöneticilerine özel iki günlük bir zirve düzenliyorlar (bu fikri IMG'den esinlendiler). James ve rap müzik sanatçısı Jay-Z de ayrıca, yılda bir kez, NBA All-Star hafta sonunda düzenlenen Two Kings Dinner* isimli partiye birlikte ev sahipliği yapıyorlar. Sanat ve iş dünyasından tanınmış bir sürü kişi bu partiye katılmak için sıraya giriyor.

* * *

James gibi bir süperstarın ortaklık kararlarıyla ilgili yaklaşımında tüm bunların ne ifade ettiğini göstermesi açısından, video oyunu şirketleri arasında yaptığı seçim ilginçtir. James'e yapılan anlaşma teklifleri, eğlence piyasalarındaki aşağıdaki tabloda da örneklendirilen en yaygın üç yetenek ücretlendirme modelini temsil ediyor. İlki, bir proje için sabit ücret ödemek, ikincisi, belli hedeflere ulaşan yeteneğin ödüllendiren prim veya 'basamak işlevi', üçüncüsü ise yeteneğin satışlardan veya kârdan belli bir yüzde aldığı 'hisse' modeli. Hangi ücretlendirme modelinin seçileceği, yeteneğin ve ona işbirliği teklif eden şirketin gücü dahil pek çok etmene bağlıdır.

* (Ç.N.) İki Kralın Akşam Yemeği.

Üç Yetenek Ücretlendirme Modeli



Önce duruma şirket tarafından bakalım. O dönemde video oyunları dünyasının açık ara en büyük oyuncusu olan EA sabit ücret teklif ederken, iki daha az güçlü şirketin, 2K Games ve Microsoft'un James'e kazançtan pay teklif etmesi tesadüf değildir. Pazar lideri, en çok oynanan oyunun yapımcısı ve sporcular arasında oyun kapaklarında yer almanın çok rağbet gördüğü bir kazanç kapısı olduğu için, EA oyununu tanıtacak yeteneği işe alırken daha az agresif davranabiliyor. Carter bu fırsatla ilgili olarak "Bir Electronic Arts oyununun kapak yıldızı olmak harika bir görünürlük fırsatıdır," demişti. "LeBron'un yüzü ülkedeki milyonlarca eve girecek." Bu sırada Microsoft, Xbox Live platformunu büyütmeye çalışıyordu bu yüzden daha çok satan oyunların yapımcılarıyla rekabet edebilmek için James'e sunduğu teklifi daha cazip hale getirmiş olabilir. James işe dahil olduğunda oyunu başarılı olursa, elbette ki Microsoft teklifi kapsamında ağır bir bedel ödeyecekti. Reklam yüzüyle hasılatı veya kârı paylaşma yöntemi eğlence endüstrisindeki şirketler için özellikle sorunludur, çünkü az sayıdaki hit yapım çok sayıdaki kaybı telafi etmek zorundadır. Bir içerik üreticisi nadir ortaya çıkan hit yapımın tüm hasılatına sınırsız tutunmak isteyecektir. Yeteneklerle işbirliği yapan çoğu şirketin genellikle diğer ücretlendirme opsiyonları yerine sabit ücret modelini tercih etmesinin sebebi budur. İki "idare eder" opsiyon arasında kalırlarsa eğer, 2K Games tarafından önerilen bonus modelini hisse paylaşımı modeline tercih etmelerinin sebebi de budur. Bu model şirketi ürün başarılı oldukça daha fazla harcamaya mecbur bıraksa da, toplam potansiyel ödeme üst sınıra tabidir.

Ne var ki süperstarlar bu ücretlendirme modellerine karşı çıkabilirler. Popüler icracılar kariyer yaşam döngülerinde ilerleme kaydederken odakları değer üretmekten çok değer yakalamaya kayar. O zamana ka-

dar yaptıkları servet ne kadar fazlaysa (ya da onları bekleyen büyük ödüller konusunda kendilerine güvenleri ne kadar fazlaysa), yeni işlere imza atarken risk almaya o kadar gönüllü olurlar. Bu durumda hisse paylaşımı (ya da gelir paylaşımı) anlaşmaları oldukça cazip hale gelir, çünkü bunlar sanatçının projeye bizzat kattığı değerden oldukça önemli miktarda pay almasına olanak verir. İşte bu sebeple, diğer tüm koşullar eşitken, pek çok tanınmış süperstar gelir paylaşımı modelini tercih eder.

(Eğer 'önce biriktir, sonra risk al' fikri başka kariyerlerdeki kişilerin finansal riski nasıl yönettiklerine dair görüşlerin zıttı gibi görünüyorsa, bunun sebebi o dünyanın kurallarının kreatif yeteneklerin dünyasında geçerli olmamasıdır. Yeni yeni zenginleşen avukatlar ve doktorlar için, diyelim ki hisse senedi almak maaşlarını birikim hesabına yatırmaktan daha akıllıca olabilir, çünkü önlerinde uzun bir kariyer yolculuğu vardır ve bu yüzden de risk almaya daha erken başlayabilirler. Sporcular, oyuncular ve diğer icracıların üzerinde erken dönemde elde ettikleri kazancı muhafaza etme baskısı daha fazla vardır, çünkü pek çok meslektaşlarının-ki gibi onların da kariyerleri kısa ömürlü olabilir.)

Hangi anlaşma türünün doğru olduğu ile ilgili bu kadar farklı bakış açıları varken, yıldızların ve işbirliği yaptıkları şirketlerin kendilerini şiddetli bir mücadelenin ortasında bulmaları şaşırtıcı değil. LeBron James gibi icracılar, güç kazanıp erken yaşta servet sahibi oldukça, sonradan gelen ticari hamlelerinde daha fazla risk alıp şartları daha büyük paralar için zorlayabiliyorlar. Bu dinamik, ürününün yapımında veya pazarlamasında bu icracılara bel bağlayan şirketlerin kazancını ciddi şekilde tüketiyor. Yine de, eğlence sektöründeki çoğu yönetici en popüler yeteneği elde etmeye gücünün yetmeyeceğinden korkuyorsa da, nihayetinde o yetenek için rekabet *etmemenin* kendileri için -en azından uzun vadede- daha pahalıya patladığını görüyorlar.

Hollywood kendisini tam da bu mücadelenin ortasında buluyor. Son yıllarda büyük stüdyolar yıldız oyunculara harcanan paralarda kısıntı yapmak için çok çabaladı. Horn, yıldızlarla yapılan kazanca ortak olma anlaşmalarının zamanla evrimleştiğinden bahsetmişti: "A sınıfı bir yıldız eskiden net hasılat üzerinden, yani film oynatıcıları paylarını aldıktan sonra kalan gelir üzerinden 15 milyon dolar ila 20 milyon dolar kazanıyordu. Bugün hala onlara toplu ödeme yapıyoruz, ama önce maliyetimizi, genel giderlerimizi ve kazancımızı çıkarıp çıkaramadığımızdan emin oluyoruz

ve kendimize mütevazı bir dağıtım bütçesi ayırıyoruz. Bunlardan geriye kalan kazançtan yönetmen ve oyuncular dahil tüm yapım ekibine pay veriyoruz.” Bir başka deyişle, en büyük kazancın süperstarlara gittiği anlaşma modelinden uzaklaşıyorlar. Hollywood stüdyolarının çizgi roman karakterleri ve diğer çoksatar eserlerin üzerinde imtiyaz sahibi olma merakı da yıldız gücünün ve dolayısıyla yıldız oyuncu ücretlerinin hüküm sürmesine vesile oluyor. Horn, “*Harry Potter*’da filmin yıldızı kitaptır,” demişti.” “Filminiz herkesin bildiği bir eserden uyarlanmışsa, bilet satmak için ünlü bir yıldız ihtiyacınız yoktur. İyi aktörlere ihtiyaç vardır, ama yıldız olmaları gerekmez.” Bu tabloya rağmen, A sınıfı oyunculara üzüleceğimiz günler yakın değil; örneğin, Marvel’ın *The Avengers*’ının gişede yakaladığı büyük başarının rüzgarı durulduktan sonra, Robert Downey Jr.’ın Tony Stark rolü için 50 milyon dolar aldığı haberi duyuldu.³¹

* * *

LeBron James’in sonuçta Microsoft Xbox’un teklifini EA ve 2K Games’in-kilere tercih etmesine şaşırmmak gerekiyor. Kararı verirken önce pek çok ölçütü değerlendirse de, en büyük sebep ücretlendirme yapısı oldu. Carter, müşterisinin gelir paylaşımıyla ilgili heyecanından bahsederken şöyle demişti: “LeBron için, alacağı birkaç milyon dolarlık peşin ödeme bir şey ifade etmiyor. Seçimlerinde bunun etkisi yok. O para sadece halihazırdaki servetine minik bir eklenti oluyor; serveti azıcık büyüyor, o kadar. Benim için ise, mutfağımın zeminine hangi karoyu döşeyeceğimde belirleyici olabilir. Ama burada mesele ben değilim, LeBron için en iyi olanı düşünmek zorundayım. Ve biz milyar dolarlık bir iş kurmaya çalışıyoruz.”

Bu biraz *The Social Network*’te Justin Timberlake’in canlandığı Sean Parker’a benziyor: “Bir milyon dolar ne ki? Bana milyar dolarla gel.” Ama burada Carter’ın bildiği bir şey var; ne de olsa Michael Jordan’ın Nike ürün grubunun her yıl tek başına milyarlarca dolar kâr getirdiği söyleniyor. Bu kadar büyük bir işin küçükük bir parçası olduğunuzu düşünün... İşte James gibi süperstarlar böyle işleri her geçen gün daha fazla kovalıyorlar. Eğlence endüstrisi mensupları arasında en hayranlık uyandıran anlaşma örneklerinden biri rap sanatçısı 50 Cent’in Vitamin Water ile yaptığı anlaşmadır. 50 Cent sözleşmeyi içecek markası peynir eklemek

gibi satmaya başlamadan ve ana firma Glaceau Coca Cola'ya satılmadan önce yaptığı için, sırf bu anlaşmadan yüz milyon doların üzerinde kazanç elde ettiği tahmin ediliyor.³² Bu tür başarılarından cesaretlenen Sharapova ve IMG de benzer fırsatların peşine düştüler. Sharapova'nın şimdiye kadarki en göz alıcı anlaşması, uzun süreli sponsoru Nike ile sekiz yıllığına imzaladığı ve tasarımlarına yardım ettiği elbise koleksiyonunun satışlarından pay aldığı 70 milyon dolarlık anlaşmadır.³³

Eğlence sektöründe yıldızlara sunulan, herkese açık ödüller yetenekli icracılarla dolu, canlı ve son derece rekabetçi bir pazarı ortaya çıkardı. En iyi yeteneklere bel bağlayan işletmelerin bu pazarda güçlü avantajlara sahip olacağı kesin. Fakat süperstarlar güçlerini daha önce görülmemiş miktarda ücretleri garantilemek için kullanabildiklerinden, işletmeye katkılarının değerinin çoğunu kendilerine almaya muktedirler. Sonuç olarak bu işten en kârlı çıkanlar genellikle süperstarlar oluyor, onlara maaş ödeyen şirketler değil.

Beşinci Bölüm: Dijital Teknoloji Hit Yapım Stratejisinin Sonunu Getirecek mi?

2006'da *Time*'ın "Yılın Buluşu" ilan ettiği fakat yalnızca üç yıl sonra yine aynı dergide "Son On Yılın En Büyük 10 Teknoloji Fiyaskosu" olarak anılan bir şirketin şansını nasıl döndürürsünüz?¹ YouTube'un global içerik direktörü Robert Kyncl'in bu soruya bir cevabı vardı. Tarihler Ekim 2011'i gösteriyordu ve Kyncl çevrimiçi video (ve genel olarak televizyon) dünyasını kökten değiştirecek bir plana son dokunuşlarını yapıyordu. Kyncl ve ekibi, YouTube'da yüzden fazla orijinal içerikli "kanal" kurma fikrini ortaya atmışlardı. Üretken insan topluluğunu harekete geçirmeyi uman ekip, yapımcılardan, oyuncularından, müzisyenlerden, komedyenlerden ve diğer yeteneklerden yeni içerik talep edebilmek için 100 milyon dolarlık bütçeyi kenara ayırdıklarını açıkladılar.

Bu hamle, şirket için önemli bir dönüşümdü. 2005'te kurulan YouTube, milyonlarca günlük kullanıcıya ücretsiz video yükleme, paylaşma ve izleme olanağı sunarak yaygınlaştı. Kurucu ortaklar Steve Chen, Chad Hurley ve Jawed Karim'in YouTube'un konseptini, 2005'in başlarında yemekli bir partideyken çektikleri kısa videoları başkalarıyla paylaşmanın kolay bir yolu olmadığı fark ettikten sonra buldukları söyleniyor.² Bu soruna bir çözüm düşünmeye başlayan üçlü, aynı yılın mayıs ayında, kendilerinin ve arkadaşlarının çektikleri videoları yükledikleri sitenin beta sürümünü yayına soktular. Site ilk önceleri fazla ilgi görmediyse de, hayranları *Saturday Night Live*'dan *Lazy Sunday* adında bir skeç paylaşınca her şey değişti. Skeçte Chris Parnell ve Andy Samberg çocuk filmi *Narnia Günlükleri*'nin akşamüzeri gösterimine gidip gitmemek konusunda tartışıyor-

lardı (tartışma şunun gibi cümleler etrafında dönüyordu: “Ne var ne yok, Samberg? Sen de benim düşündüğümü mü düşünüyorsun? Narnia.”) Video hızla yayıldı ve NBC’nin ısrarıyla kaldırılana kadar beş milyon izlenme alarak YouTube’a müthiş bir bilinirlik sağladı.³ YouTube aylar içinde, günde yüz milyondan fazla video klip (hapşırın pandaların amatör kayıtları, Segway’e binen şempanzeler, pop şarkıları söyleyen gençler, düşen kayakçılar, aynı zamanda müzik klipleri, spor özetleri, filmlerden kesitler, televizyon dizileri ve diğer telifli içerikler) gösteren bir siteye dönüştü.

Ortaya çıkışından sadece bir yıl sonra Google YouTube’u 1,65 milyar dolar gibi dudak uçuklatan bir paraya satın aldı. O zamanki YouTube genel müdürü Hurley, “Dijital eğlence dünyasında yaşanan bir değişimin tam ortasındaydık,” demişti. “Artık kullanıcılar neyi ne zaman izleyeceklerini kendileri seçiyorlar. Neyin liste başı olacağına, neyin en eğlenceli olup olmadığına onlar karar veriyor.”⁴ 2011’e gelindiğinde, YouTube artık dünya genelinde ayda sekiz yüz milyon tekil kullanıcısıyla ve günde üç milyardan fazla izlenme oranıyla çevrimiçi video dünyasının deviydi. Site-nin sloganı “Kendini Yayınl”ya uygun olarak, kullanıcılar siteye dakikada kırk sekiz saatlik yeni video yüklüyorlardı.

Ne var ki YouTube, izleyici ve izlenme oranı toplama konusundaki inanılmaz başarısına rağmen çok fazla zorluk yaşıyordu. Telif hakları kanununu çiğnediği gerekçesiyle medya şirketlerinin öfkesine hedef oldu. Reklamverenler, sitedeki kullanıcı katkılı içeriğin yoğunluğu karşısında tedbirli durdular. Örneğin 2008’de, YouTube videolarının tahmini yüzde 3’ü ile yüzde 10’u reklam geliri elde edebildi.⁵ Ayrıca kullanıcıları arasındaki onca popüleritesine rağmen, ortalama bir YouTube’çu günde sadece on beş dakikasını sitede geçiriyordu. Ortalama bir Amerikalı’nın günde dört-beş saatini televizyon karşısında geçirdiği düşünülüğünde bu oran komik kalıyor.⁶

Sektör mensupları YouTube’un kârlılığına dair güçlü şüphelerini dile getirdiler. Bir analiz uzmanı 2010 yılında, “Yeterli sayıda, bağımsız üretilen profesyonel içeriğe erişimi garantileyemedikleri veya kendi iş modellerini paralı indirme ya da paralı izleme yaklaşımına uyumlayamadıkları sürece, kullanıcı katkılı içerik oyuncularını için gelecek pek de iç açıcı görünmüyor,” yazmıştı. Bir başkası şunu öne sürmüştü: “Google YouTube konusunda bir karar vermek zorunda: Mevcut durumu koruyup sayıları gittikçe fazlalaşan yayınları reklam aracılığıyla destekleyerek kendini an-

cak döndürmek mi, yoksa kültürünü yavaş yavaş kullanıcının para ödediği bir iş modeline dönüştürüp bilançosuna fayda sağlamak mı?’ Video kiralama şirketi Netflix’te film ve televizyon stüdyolarıyla yapılan pazarlıklardan sorumlu olan Kyncl, YouTube’a geçer geçmez ilk iş olarak film kiralama kanadını güçlendirmeye odaklandı. 2010’un başlarında duyurulan bu yenilik, şirketin paralı içerik doğrultusundaki ilk riskli atılımıydı. Sundance Film Festivali filmleriyle lanse edilen bu hizmet, iTunes ve Netflix’in sunduğu içerikle hiçbir zaman yarışamadı.

Hal böyle olunca, şirket umudunu ‘YouTube Orijinal Kanalları’na bağladı. Kanal konsepti yeni değildi; Associated Press, CBS ve Warner Bros. gibi tanınmış medya şirketlerinin yanı sıra içeriden yetişen YouTube yıldızları, YouTube ‘İş Ortağı Programı’nın altındaki sitede açtıkları kendi kanallarında zaten videolar yayınlıyorlar ve reklam gelirlerini siteyle paylaşıyorlardı.⁸ YouTube’un eğlence içeriği direktörü Alex Carloss bana şöyle demişti: “YouTube platformu bize göre şunu yapıyor: Kanallar sayesinde, izleyiciye aradığı içeriği zekice bir yolla bulmasında yardımcı oluyor ve böylece içeriği kişiselleştiriyor.” Ne var ki Kyncl, Carloss ve ekibin geri kalanı, şirketin yüksek bütçeyle finanse edilen yeni girişiminin daha tanınmış yazarları, yönetmenleri ve yapımcıları site için orijinal içerik üretmeye teşvik etmesini umuyorlardı. “Yaptığımız şey kanallara yer açmak,” demişti Kyncl. “Kanalların yayın programına karışmıyoruz. Belli sıklıkta yayın yapılması beklentimiz var, doğru. Ama kararlar onlara ait.”⁹

Carloss, “YouTube’un, kreatif topluluğa bu alanda çok fazla sayıda oyuncuya yer olduğunu söyleme fırsatı olduğunu hissediyorum,” demişti. Fikirlerini geliştirmek isteyen içerik üreticileri, ileride elde edecekleri reklam gelirlerini paylaşma sözü karşılığında milyonlarca dolarlık fonlara başvurabiliyorlardı. Onlardan beklenen, her hafta belli bir süre program yapmalarıydı. Carloss’un söylediğine göre içerik üreticileri “yılda 20 ila 60 saatlik içerik üretmek zorunda. İçerik orijinal olabilir, ki fonu bunlara sağlıyoruz, ama kanalın ses tonuna uygun hazır içerik veya arşivsel kütüphane içeriği de kabul ediliyor.” Üreticiler kanalın mülkiyetini ellerinde tutabileceklerdi, ama YouTube’un bir yıl boyunca içerikler üzerinde özel hakları olacaktı. “Dağıtımı biz üstleniyoruz, geri kalan her şeyden içerik üreticiler sorumlu,” demişti Carloss. “YouTube üreticiyi, nerede olursa olsun izleyicisiyle buluşturuyor. Onların görevi kanallarında içerik yayınlayıp izleyici çekmek.”

Kyncl televizyonun evriminden bahsederken şunları söylemişti: "İnsanlar genişten sınırlıya geçtiler... ve bu şekilde devam edeceklerine inanıyoruz. Niş yapımlara giderek daha fazla vakit harcayacaklar, çünkü günümüzün dağıtım koşulları sınırlı alanda kalmaya daha çok izin veriyor."¹⁰ Kyncl insanların niş içeriği tercih edeceklerine inanıyordu, çünkü "bunların yaşattığı deneyim daha derin"di. Ve ekliyordu: "Örneğin, kablolu televizyonda binicilik sporu yok. Bir sürü insan binicilikten hoşlanıyor ve bu alanda reklam yayınlamak isteyen bir dolu reklamveren var, ama [geleneksel televizyonda] maliyetler yüzünden bunun kanalı yok. Bir televizyon kanalı için 7/24 yayın programı doldurmak zorundasınız, bir de sinyalinizi uyduya iletecek bir aktarıcınızın olması gerekiyor. İnternette her şey talebe bağlı, dolayısıyla 7/24 yayın yapmak zorunda değilsiniz; birkaç saat size yeter de artar bile."¹¹ Carloss ona katılıyordu: "Odaklanabildiğimiz bir sürü sınırlı içerik örneği var. Bu kanalların birçoğu geleneksel televizyon altyapısında gün yüzü göremezdi; çünkü fazla sınırlılar. Ama YouTube'un doğasına fazlasıyla uygunlar."

* * *

Uzun süredir çok çeşitli içeriklerde ücretsiz olarak yüklenebilen amatör videolarla tanınan YouTube neden içerik geliştirme konusunda büyük bir risk aldı? YouTube'un niş kanallara yaptığı yatırımdan sağlam bir geri dönüş alma ihtimali ne? Peki, televizyon gelecekte giderek YouTube'a benzeyecek mi -gelecekte herkesin içerik üreticisi olduğu ve ürünlerini milyonlarca olmasa da binlerce niş kanala uygun şekilde ortaya çıkarttığı günler görecektir miyiz?

Bu sorular eğlence sektöründe ateşli şekilde tartışılan bir konunun tam kalbine dokunuyor: Dijital teknoloji hit yapımların, dolayısıyla şimdiye kadar etkili olan hit yapım stratejilerinin sonunu mu getirecek? Bazılarına göre, YouTube gibi etkin siteler tarafından yönetilen çevrimiçi kanalların yükselişi eğlence sektörünün 'eski' kurallarının yakında geçerliliğini yitireceğinin işareti. Ama gerçek bu kadar basit değil; işin aslı, YouTube'un evriminden eğlence sektörünün geleceğine dair çıkarılacak bir ders varsa, o da eski kuralların şimdi her zamankinden daha uygulanabilir olduğu. Görülüyor ki, sitenin sürdürülebilir bir iş modeli bulmada yaşadığı zorlukları açıklayan ve popüler kültür ürünü pek çok şirket tarafından de-

neyimlenen zorlukları isabetli şekilde öngören tüketici davranışı yasaları var. Eğlence sektöründeki her yönetici, hit yapımların gelecekte önemini yitirmek yerine çok daha önemli hale geleceğini açıkça ortaya koyan bu yasaların farkında olmak zorunda.¹²

Bunun sebeplerini anlamak için, gelin temelden başlayalım. Çevrimiçi videoların ortaya çıkışı her şeyden önce neyle açıklanabilir? Cevap basit: Düşük maliyetle. Dijital teknolojinin yükselişi iş yapmanın maliyetini iki önemli açıdan düşürüyor. Birincisi, dijitalleştirme ürün *satma* maliyetini azaltıyor. Daha net söylemek gerekirse, yeni teknolojiler satıcıların ürünlerin dağıtımında ve ödeme tahsilatlarında maruz kaldıkları maliyetleri asgariye indiriyor. Ekonomistler bunlara 'işlem maliyeti' diyorlar; aklınıza çeşitlilik eklemek, seçimleri ve fiyatları tüketiciye duyurmak ve ürün çeşitliliğini yönetmek gibi faaliyetleri getirin. Bu tür işler dijital ortamlarda geleneksel ortamlara göre çok daha düşük maliyetli. Çevrimiçi perakendeciler fiziki mağazalarda işleri yokuşa süren rafta yer alma sınırlamaları yaşamıyorlar. Ayrıca çevrimiçi işletmeler ürün çeşitliliğini etkin şekilde yönetmek için tavsiye motorlarından ve diğer teknolojilerden faydalana-biliyorlar.

İkinci olarak, dijital teknoloji ürün *satın alma* maliyetlerini azaltıyor. Satın alanın satıcıyı bulmakla harcadığı zaman ve satın alma işlemini tamamlama süresine 'araştırma maliyetleri' deniliyor. Bu maliyetler, tüketicinin kendi zevkine uyan ürünü bulmasını, fiyatla ve ürün özellikleriyle ilgili bilgi edinmesini ve satın alma işlemi yapmasını kapsıyor. Elektronik ortam genellikle satın alanın bu 'çabasını' büyük oranda azaltıyor. Örneğin, içeriğe hızlı bir şekilde ulaşmak için arama motorlarını kullanıyoruz, bir tuşla çevrimiçi satın alıyoruz (her seferinde kredi kartı detaylarımızı yeniden girmemiz gerekmiyor) ve ürünleri kolaylıkla kapımıza kadar getirebiliyoruz.

İşlem ve araştırma maliyetlerini azaltmak tüm sektörleri öyle ya da böyle etkiliyor. Ama dijital teknolojinin her geçen gün artan aynı anda her yerde mevcut olabilme yetisi, eğlence sektörünü gerçek anlamda dönüştürdü. Bunun sebebi, bu sektörde üçüncü bir maliyeti daha düşürmesi: *Yapım* ve çoğaltma maliyetlerini. Kameralardaki, yeşil perde teknolojisindeki ve post prodüksiyon yazılımlarındaki gelişmeler, günümüzde profesyonel film yapımcılarının karmaşık teknik efektleri kullanmasına, daha önce hayal bile edilemeyen, hayal edilse bile maliyeti karşılanama-

yan sahneleri çekmesine fırsat tanıyor. Benzer şekilde, artık gelecek vaat eden müzisyenlerin bir şarkıyı, eskiden yalnızca profesyonel kayıt stüdyolarında yakalanabilen kalitede, üstelik çok daha ucuza kaydetmek için dizüstü bilgisayardan ve mikrofondan fazlasına ihtiyacı yok. Televizyon programları, kaydedilmiş müzik, kitaplar ve spor özetleri gibi pek çok eğlence ürünü bugün baştan sona dijitalleştirilebiliyor. Bu da, eserleri çok düşük maliyetlerle sayısız kez çoğaltmaya ve (fiziksel olarak kargolamak yerine) dijital kanallar aracılığıyla çok ucuza dağıtmaya olanak tanıyor. Fakat ne yazık ki, eğlence ürünlerinin bu özelliği kitlesel ölçekte yasadışı dağıtımına da kapı açıyor çünkü sıradan tüketici için eğlence ürünlerini kaydetmeyi ve paylaşmayı ucuzlaştıran faktörler, aynı kolaylığı korsanlar için de sağlıyorlar.

Dijitalleşmenin etkilerinin eğlence endüstrisinde daha fazla hissedilmesinin tek sebebi bu değil. Bir diğer sebep de, insanların eğlence ürünlerini objektif kriterlere göre değil kendi zevklerine göre seçmeleri. Ürünler arasındaki sübjektif farkların satın alma kararını etkilediği bir ortamda, dijital şirketlerle bağdaştırdığımız araçlar (tavsiye motorları ve diğer işbirlikçi filtreleme mekanizmaları) insanlara aradıkları ürünü bulmakta yardımcı oluyor. Eğlence ürünleri tüketicileri genellikle yeni ürünleri keşfetmekten zevk alan, hevesli kişiler oldukları için de, dijital kanalların belirgin özelliği olan düşük işlem ve araştırma maliyetleri insanları tutkularının peşinden gitmeye teşvik ediyor. Müzik hayranları YouTube'dan yeni şarkılar keşfediyorlar, spor hayranları istatistikleri internetten kontrol ediyorlar ve okurlar çevrimiçi hikâyelerin sayfalarını karıştırıyorlar (dış macunu ya da ampul gibi daha pratik ürünler için alışveriş yapanlar genellikle satın alma sürecini çok daha sıkıcı buluyorlar).

Dijital teknoloji sayesinde, bugün eğlence endüstrisi amatörlerle ve fikirlerini hayata geçirip yaymak isteyen ve çoğunlukla illa da kâr amacı gütmeyen 'sektör dışı' kişilerle dolu. Milyonlarca insan müzik, yayımcılık, sinema ve diğer alanlarda 'turnayı gözünden vurmayı' hayal ediyor. Düşük yapım ve dağıtım bütçeleri bu pazarlara girmeyi kolaylaştırdığı için, artık yeniyetme biri için videosunu YouTube'da milyonlarca kişiyle paylaşmak, acemi bir programcı için oyun yazıp Apple'ın çevrimiçi mağazasında satmak ya da havalı olmaktan çok uzak Güney Koreli bir pop yıldızı için, hayvanlardan esinlenen hareketlerle dans ederek paralı yaşam tarzıyla ilgili rap yaptığı ilgi çekici bir videoya dünyayı fethetmek mümkün.

Çevrimiçi iş yapmanın düşük maliyetleri sayesinde, tıpkı Amazon'un kitap (ve bir dolu başka perakende ürünü), iTunes, Spotify ve Rhapsody'nin müzik alanında büyümesi gibi YouTube'un da çevrimiçi video alanında nasıl büyüdüğünü açıkça görebiliyoruz. Bu çevrimiçi perakendecilerin hepsi içerik üreticilerine yeni olanaklar sağlıyorlar. Bunun sebebi kısmen, geleneksel fiziki veya analog kaynakların aksine sınırsız raf alanı sağlayabilmeleri ve tüketicilere sayısız seçenek arasında araştırma yapma fırsatı tanımaları. Kısmen de, küresel pazarları görece daha hızlı ve ucuza fethedebilmeleri (2012 yılında YouTube, yüzde 70'i Amerika dışında yaşayan¹³ 800 milyon kullanıcısı olduğunu açıkladı) ve içeriğin farklı platformlarda tüketilmesine izin vermeleri.

Carloss YouTube'u "coğrafi sınırları tanımayan ve erişimde cihaz ayırt etmeyen *yeni nesil medya*" olarak tanımlamıştı. "Ekran cebinizde, ofis masanızda ya da oturma odanızda olabilir". Düşük maliyetlerin ortaya çıkardığı "üçüncü dalga" video dağıtım sisteminden de bahsetti: "Genel izleyiciye hitap eden genel içerik yayınlamak ilk dalgaydı. 1970'lerin sonuyla 1980'lerin başında hayatımıza tüketiciye daha fazla kanal seçeneği sunan kablolu yayın girdi. Müzik için MTV, haber için CNN, spor için ESPN kuruldu. Fakat kablolu yayın yapmak hâlâ altyapı ve diğer harcamaları telafi edebilecek sayıda izleyici gerektiriyor. YouTube ile birlikte gelen üçüncü dalgayla, belli izleyici gruplarına ilgilendikleri kategorilerde içerik sunulmaya başlandı. Mevcut geleneksel medya bu hizmeti veremezdi. Parmaklarınızın ucunda küresel bir izleyici kitlesi varsa, belli kişilere hitap eden niş kanallar geliştirebilirsiniz."

* * *

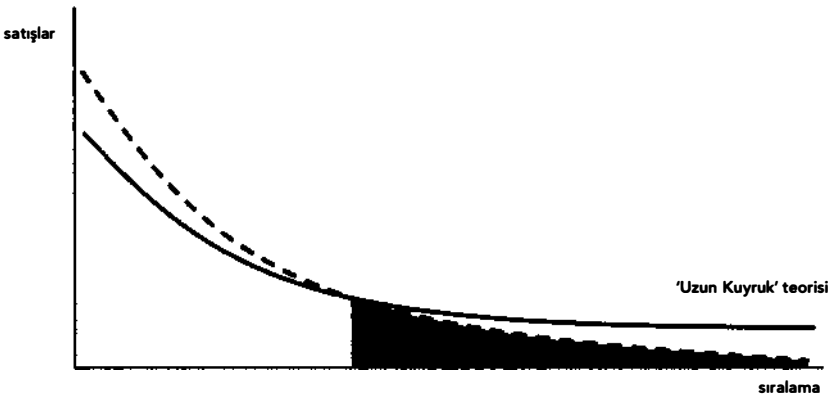
Bu kadar sınırsız bir dünyada, seçme bir grup hit yapma ve süperstara bahis oynamak eski moda ve akılsızca bir hareket gibi görünebilir. Bu en azından, *Wired* dergisinin o zamanki editörü Chris Anderson tarafından yazılan 2006 basımı *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (Uzun Kuyruk: Geleceğin İş: Çokun Azını Satmak) adlı çok-satar kitabın ana fikridir. Anderson'a göre, tüketiciler kendi zevklerine uygun ürünleri bulup satın alabildikleri zaman hit eserlerden uzaklaşırlar. Akıllı bir şirket bu durumda hit yapımlara bel bağlamayı bırakacak ve 'uzun kuyruk etkisine' (fiziki kanalların kazançlı bir şekilde sunamayacağı

niş hizmetlere) odaklanacaktır. Anderson, “Zenginleşecek olanlar, en küçük ortak payda modundan çıkıp nişlere hitap eden şirketlerdir,” diyor.¹⁴ Bu durum pek çok sektör mensubu tarafından idrak edildi. Örneğin, Google’ın o zamanki yönetim kurulu başkanı Eric Schmidt, kitabın kapağında Anderson’ın fikirlerinin “Google’ın stratejik düşünme biçimini derinden etkilediğini” belirtmişti.¹⁵ Netflix de, analiz uzmanları ve diğer sektör gözlemcileriyle olan iletişimlerinde uzun kuyruk stratejisini uygulayan bir şirket olduğundan gururla bahsediyordu.

Hiç kimse çevrimiçi işletmelerin analog muadillerinden daha fazla çeşitlilikte hizmet sunduğunu inkar etmiyor. İşlem maliyetleri düştüğünde ve fiziki sınırlamalar ortadan kalktığında ticari ürün çeşitliliği katlanarak artıyor. En büyük fiziki müzik mağazaları sadece on bin albümü stoklayabilirken, Apple’ın iTunes mağazası işte bu yüzden milyonlarca albüm ve şarkı sunabiliyor. Aynı şekilde, Amazon bu yüzden yüz binlerce albümü satışa sunabiliyor. Netflix’in sunduğu DVD sayısı altı haneliyken, fiziki mağazaların stoğundaki film sayısı genellikle birkaç bini geçmiyor. YouTube da, kullanıcılarına geleneksel televizyonda yeri olmayan videoları paylaşma fırsatı vererek video dünyasında uzun kuyruk stratejisini uyguluyor.

Temel prensibi anlayabilmek için, belli bir sektörde sunulabilen tüm hizmetleri (örneğin tüm müzik albümleri ve şarkılar, tüm kitaplar veya tüm videolar) satış hacmine göre sıralayan aşağıdaki tabloya göz atın. Gölgeledi kısım çevrimiçi tüketilen uzun kuyruk ürünlerini temsil ediyor. Fakat bu ürünler küçük miktarlarda sattıkları için, fiziki mağazalar veya başka analog kanallar tarafından sunulamıyorlar.

Uzun Kuyruk Teorisi



Buraya kadar her şey yolunda. Fakat Anderson kitabında ayrıca talebin nasıl evrimleştiğine dair de cesur öngörülerde bulunuyor. Ona göre çevrimiçi kanallar talep eğrisini değiştiriyor. Tüketiciler ilgi alanlarına hitap eden niş ürünlere geniş kitleler için tasarlanan ürünlerden daha çok değer veriyorlar ve internet perakendeciliği tüketicilerin ilkinde ulaşma gücünü artırdıkça, satın alma alışkanlıkları da doğal olarak değişecek. Başka deyişle, tüketim eğrinin başından kuyruğuna geçecek. Az kişiye hitap eden ürünler çoğaldıkça ve tüketiciler zevklerine daha fazla hitap eden ürünleri keşfettikçe, kuyruk yalnız uzamakla kalmayacak, aynı zamanda genişleyecek. Kataloglama, arama ve tavsiye araçları bunalmış haldeki tüketicilerin üzerinden seçim yapma yükünü aldıkça, pazarların demokratikleşme sürecini deneyimleyeceğiz. En sonunda, az kişiye hitap eden ürünler eskiden az sayıdaki hit ürün tarafından elde edilen dev pazar payını ele geçirecek.

Anderson, "pazarlar sayısız nişlere bölündükçe" diye devam ediyor öngörülerine, "kararsız müşteriler" dört bir yana dağılacaklar. Uzun kuyruk stratejisi sayesinde "çoğumuzun az sayıdaki aynı hit eserleri dinlediği, izlediği ve okuduğu sebil dönemini" geride bırakacağız. Artık hepimizin farklı şeylerle ilgilendiği mikro-kültür dönemine giriyoruz." Anderson nişlerin çokluğunun toplamda daha büyük bir yere varacağını umuyor. Tahminlerine göre, tek başına geleneksel perakendeciliği haklı çıkaracak düzeyde satış ve dağıtım yapamayan pek çok küçük pazar, bir araya geldiğinde, halihazırdaki ekonomik çitayı aşarak mevcut pazarı geçecekler.¹⁶ Başka deyişle, zamanla yukarıdaki tabloda eğrinin altındaki gölgeli alan boş alandan daha büyük hale gelecek.

YouTube yöneticileri bu öngörülerini duymaktan çok mutlu olsalar da, Anderson'ın bahsettiği değişimler hit yapım stratejisine bel bağlayan bir içerik üreticisi için felaket anlamına geliyor. Neyse ki gerçek veri, nişler yerine hit yapımlara bahis oynayanlar için Anderson'ın öngörülerinden farklı şeyler söylüyor. Talep sınırlı raf alanı sunan çevrimdışı perakendecilerden daha geniş alanlar sunan çevrimiçi kanallara kayarken, satış dağılımı kuyrukta genişlemiyor. Aksine, zaman geçtikçe ve tüketiciler giderek daha sık çevrimiçi alışveriş yaptıkça, kuyruk uzuyor fakat aynı zamanda kararlı bir şekilde inceliyor. Ve bireysel çoksatınların önemi zamanla azalıyor, artıyor.

Kaydedilmiş müzik sektörüne bakalım... Kaydedilmiş müzik satışlarını takip eden Nielsen SoundScan¹⁷ yöneticilerinin sunduğu verilerden, 2011'de sekiz milyon tekil dijital şarkının (büyük çoğunluğu iTunes mağazasından 0,99 ya da 1,29 dolara) satıldığını; bunun yüzde 94'ünün (7,5 milyon şarkı) 100 adetten az, yüzde 32'sinin ise sadece bir kopya sattığını öğrendim. Evet, bu doğru: en az bir kopya satan şarkıların yaklaşık üçte biri *kesin olarak* bir kopya satmıştı. (İnsan o şarkılardan kaçının sanatçının kendisi tarafından, sırf teknolojiyi test etmek için ya da belki annesi tarafından bir tür vefa hissiyle satın alındığını merak ediyor.) Ve genel gidişat Anderson'ın öngörülerinin zıttı yönünde: Kayıtlı müzik kuyruğu zaman içinde giderek inceliyor. İki yıl öncesinde, 2009'da, 6,4 milyon şarkı satılmıştı; bunların yüzde 93'ü 100 kopyadan az, yüzde 27'si ise sadece bir kopya satmıştı. Bundan da iki yıl önce, 3,9 milyon şarkı satılmış, bunların yüzde 91'i 100 kopyadan az, yüzde 24'ü sadece bir kopya satmıştı. Gidişat çok açık: Dijital şarkı pazarı büyüdükçe, kazançlı birer yatırım olamayacak kadar az satan şarkıların aldığı pay da büyüyor. Giderek daha fazla şarkı hiç denecek kadar az satıyor.

Sektörün talep eğrisinin tepesinde olup bitenler de en az bunun kadar dikkat çekici. 2011'de, 102 şarkı tekil olarak bir milyondan fazla sattı; bu da toplam satışın yüzde 15'i demek. Burada yazım hatası yok: O yıl satılan sekiz milyon şarkının yüzde 0.001'i satışların yaklaşık altıda birini oluşturdu. Eğrinin tepesindeki birkaç hit yapımın önemini küçümsemek zor. Ve genel tablo bunların giderek önem kazandığını gösteriyor. 2007'de, 36 şarkının her biri bir milyondan fazla sattı; bu toplam pazar hacminin yüzde 7'si anlamına geliyor. 2009'da, 79 şarkı bu eşiği geçti ve toplam satış hacminin yüzde 12'sini oluşturdu.

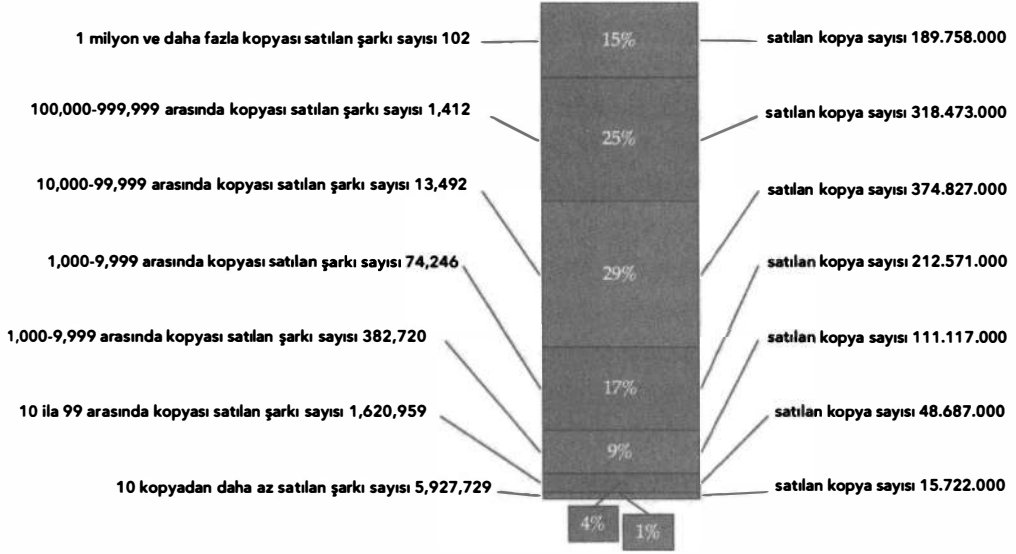
Bu pazarlardaki yoğunluk seviyesi son derece şaşırtıcı; aslına bakılırsa talep eğrisini çizmek neredeyse imkansız çünkü eğri eksenler üzerinde tamamen kayboluyor. Aşağıdaki, satış dağıtımını haritalandırmaya farklı bir açıdan yaklaşan tablo, farklı popülerite seviyelerindeki şarkıların pazardaki toplam satışa ne kadar katkıda bulunduklarını gösteriyor. En üstteki birkaç şarkının satışların büyük kısmına etki ettiğini, en alttaki şarkıların ise bunu yapmakta nasıl başarısız olduklarını görmek sarsıcı. Bunlar dijital pazarların gerçekleri. Ürün yelpazesi durmadan genişlese de, en az satan eserlerin ortalama satışları düşüş gösterirken en tepedeki birkaç hit eserin önemi artmaya devam ediyor.

2011 Kaydedilmiş Müzik Satışları: Dijital Şarkılar

En az bir kopya satılmış 8 milyon tekil dijital müzik

satışların yüzde 100'ü

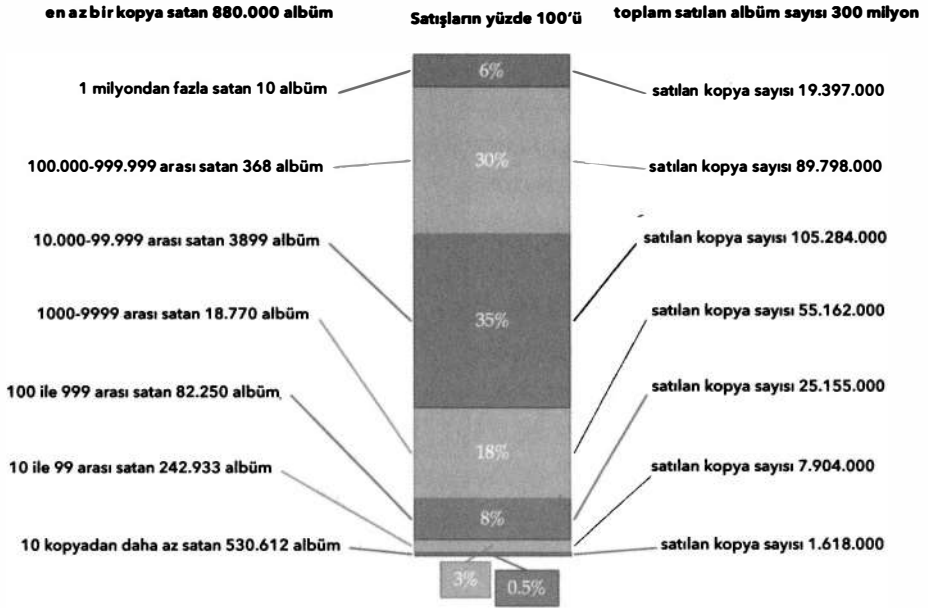
toplam satılan şarkı sayısı 1.271 milyar adet



2011'de kaydedilmiş müzik sektöründe sekiz milyondan fazla tekil dijital şarkı toplamda 1271 milyar kopya sattı. Tablo farklı popülarite seviyelerine sahip şarkı grupları arasında satışın nasıl dağıldığını gösteriyor. Örneğin, yaklaşık 6 milyon şarkının -tüm tekil şarkıların yüzde 74'ü- her biri 10 kopyadan az sattı. Bu, toplam satışların sadece yüzde 1'ine tekabül ediyor.

Aynı örüntüye albüm satışlarında da rastlanıyor. Sıradaki tablonun gösterdiği üzere, 2011'de en az bir kopya satan toplam 879 bin albümün on tanesi birer milyondan fazla sattı ve toplamda 19 milyon albüm satılmış oldu. Bu, toplam satışların yüzde 6'sını oluşturan albümlerin yüzde 0,001'i. En çok satan bin albüm, toplam satışların yaklaşık yarısını oluştururken, en çok satan 10 bin ise yaklaşık yüzde 80'ini oluşturdu. Kuyruğun dibindeki 531 bin şarkı ya da tüm şarkıların yüzde 60'ı diyelim, 10'ar kopyadan az sattı ve toplam satışların yüzde 0,5'ini oluşturdu.

2011 Kaydedilmiş Müzik Satışları: (Fiziki ve Dijital) Albümler



2011'de kaydedilmiş müzik sektöründe, 800 binden fazla tekil albüm toplamda 300 milyon kopyadan fazla sattı (hem fiziki hem dijital formatta). Tablo farklı popülerite seviyelerine sahip şarkı grupları arasında satışın nasıl dağıldığını gösteriyor. Örneğin, 530 bin albüm -tüm tekil albümlerin yüzde 60'ı- her biri 10 kopyadan az sattı. Bu, toplam satışların sadece yüzde 0,5'ine tekabül ediyor.

Rakamlar, satışların yüzde 80'inin satılık ürünlerin yüzde 20'sinden geldiğini varsayan ve çoğu yönetici için temel önem taşıyan '80-20' kuralının yakınından bile geçmiyor. Müzik albümleri için durum daha çok 80-1 kuralına yakın; tabii buna kural denilebilirse. Çevrimdışı bir mağazada, herhangi bir zaman aralığında neyin satıldığına dair muhafazakar bir tahminde bulunsak bile, Anderson'ın uzun kuyruk satışlarının baş kısmında yer alan ürün satışlarını geçeceğine yönelik öngörülerini gerçek olmaktan yine de çok uzak.

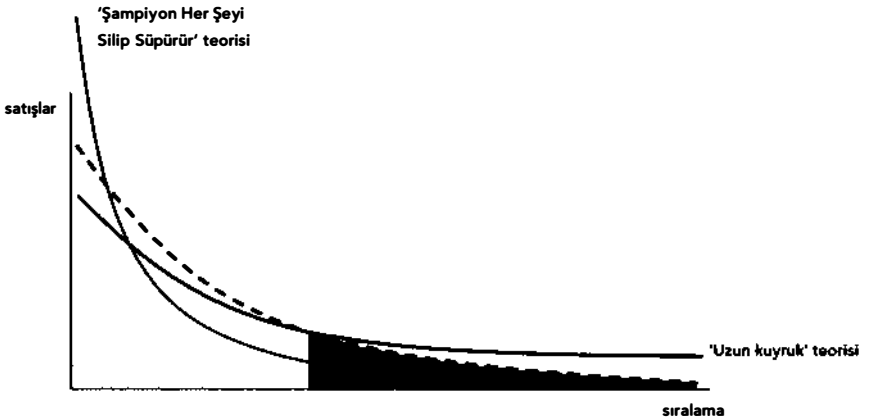
Elbette ki, uzun kuyruktaki ürünler sadece gerçek niş içeriği değil önceki hit ürünleri de kapsıyor. Hit bir eserin (Lady Gaga'nın *The Fame*'i veya Maroon 5'in *Songs About Jane*'i gibi eserlerin bile) satışı zamanla azalır. Bu tip ürünler artık, fiziki raflardan çoktan kalkmış olsalar bile, çev-

rimiçi platformlarda sonsuza dek yaşayabiliyorlar. Eski hitler için dijital platformlar gerçek birer fırsat olabilir. Fakat kuyruktaki ürünlerin çoğu daha en başından çok başarı yakalayamamış olanlar.¹⁸ Birçoğu geleneksel dağıtım kanallarına girmelerine yetecek skalaya asla ulaşamamış. Başka deyişle, müzik parçaları tek tek söz konusu olduğunda, bu parçalar demetleme aktivitesinin öksüzleri. Artık tüketiciler bir albümden kendilerine en uygun popüler şarkıları satın alabildiği için, geri kalan şarkılar hızlıca uzun kuyruğu boyluyor.¹⁹

* * *

Kayıtlı müzik endüstrisiyle ilgili bu istatistikler sürpriz değil. Video kiralama ve satışı gibi diğer sektörler üzerinde yaptığım araştırmadan da benzer örüntüler çıkıyor.²⁰ Uzun kuyrukta talep değişimindense, dijital eğlence ürünleri pazarındaki yoğunlaşmanın arttığına şahit oluyoruz. Aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere, eğlence sektörü 'şampiyon her şeyi silip süpürür' tipinde bir pazar olma yolunda ilerliyor.

"Uzun Kuyruk" ve "Şampiyon Her Şeyi Silip Süpürür" Teorileri



Bu eğilimler bireysel tüketicilerin davranışlarına baktığımızda daha da anlam kazanıyor. Günümüzde başta ve kuyruktaki iş hacminden kimin sorumlu olduğunu anlamak eğlence endüstrisindeki yöneticiler için her zamankinden daha fazla önem taşıyor. Az kişiye hitap eden ürünlerin sa-

tışı küçük bir grup fanatikten mi geliyor? Yoksa geniş bir tüketici kitlesi düzenli olarak gözünü uzun kuyruğa mı diyor? Çevrimiçi işletmelerin oluşturduğu verilere dikkatini veren eğlence sektörü yöneticileri, tüketici davranışına dair, ilk kez 1960'ların başında sosyolog William McPhee'nin *Formal Theories of Mass Behavior* adlı kitabında dile getirdiği iki eski ilkeyi yeniden fark eder.²¹ McPhee teorilerini bir düzineden daha az alternatifin olduğu bir ortamda geliştirmişti. Fakat kendi araştırmam onun bulgularının (pek çok açıdan Anderson'ın uzun kuyruğa dair fikirleriyle tamamen zıtlar) çevrimiçi ürün çeşitliliğinin çok fazla olduğu günümüzde de geçerli olduğunu ortaya koyuyor.

McPhee değerli verilerini gözden geçirdikten sonra iki önemli prensip fark etti. İlk olarak, popüler ürünlerle ilgilenenlerin orantısızca büyük bir kısmı görece tutarsız tüketicilerden (belli tipte bir ürünü seyrek satın alanlardan) oluşurken, kişiye özel ürünlerle ilgilenenlerin büyük bir kısmı tutarlı tüketicilerden (belli tipte bir ürünü sık sık satın alanlardan) oluşuyordu. Başka ifadeyle, kişiye özel ürünler pek çok alternatiften haberdar olanlar tarafından tercih edilirken, popüler ürünler alternatiflerden çok az haberdar olanlar tarafından tercih ediliyordu. Hit ürünler tutarsız müşterileri 'tekelleştiriyor' gibi görüldüğü için, McPhee bu duruma 'doğal tekel' adını vermişti. Apple, App Store'da 100 bin uygulamaya ulaştığını gururla açıkladığında iPhone kullanıcılarının yüzde 90'ının daha az popüler 99 bin uygulamanın *hiçbiri* ile ilgilenmemesine şaşkırmamak gerek.²² Genel olarak, çoğu kişi en popüler ürünlerle gayet mutludur. (Bu liste başı ürünleri popüler yapan en önemli faktör geniş kitleye hitap etmeleridir.)

İkinci olarak, McPhee kişiye özel ürünleri tüketenlerin bu ürünleri genellikle popüler ürünlere kıyasla daha az takdir ettiklerini ortaya koydu. McPhee bu durumu 'çifte risk' olarak adlandırdı, çünkü niş ürünlerin iki tane dezavantajı var: Öncelikle, çok bilinmiyorlar. Bilindikleri zaman da 'bu işten iyi anlayan' ve popüler ürünleri tercih edenler tarafından biliniyorlar. Örneğin Netflix bu prensibi yakından tanıyor olmalı: Niş dizilerinin izlenme oranı hit dizilerine kıyasla çok düşük. Belki çok bariz bir bilgi gibi gelebilir, ama pek çok insan içgüdüsel olarak bunun tam tersine -alışılmışın dışındaki bir film ya da kitabın onları keşfedenler için başlı başına zevk olduğuna- inanıyor. Ama gerçekte bir ürün ne kadar az kişiye hitap ediyorsa, o kadar az takdir ediliyor.

Uzun kuyruk bir ürün çeşidinin tüketicilere verdiği zevk elbette ki inkar edilemez. Pek çok YouTube kullanıcısı nadir, kendi espri anlayışlarına birebir uyan, benzer kafa yapısına sahip arkadaşlarıyla paylaşabilecekleri bir videoyu keşfettikleri anın verdiği heyecanı hissetmiştir. Anderson ve Kyncl'in niş ihtiyacına cevap verme konusundaki fikirlerinin uyuşmasının sebebi de budur. Anderson'a göre, dijital ortamın gerektirdiği stratejiler gayet açıktır: Şirketler hizmetlerini niş kitleyle nasıl uyumlu hale getireceklerini öğrenmelidirler. Ama sorun şu ki, bir bebeğin ağabeyinin parmağını ısırduğu, yarım milyardan fazla kez izlenen her *Charlie Bit My Finger - Again!* videosuna karşılık, bebeğin ailesinden başka kimseye hitap etmeyen milyonlarca amatör bebek videosu var. Bu da, kazançlı, sürdürülebilir çevrimiçi işletmeler kurmak isteyen içerik üreticilerinin ve perakendecilerin ciddi anlamda başını ağrıttıyor.

Yüklenen video sayısı her dakika artarken, YouTube'un geniş ürün çeşitliliğini yönetmekte yaşadığı zorluklar da artıyor. Her videonun depolanıp yayınlanması bir sente bile mal olmasa da, çevrimiçi işletmelerin alışık olduğu ürün çeşitliliği düşünüldüğünde bu küçük miktarların üst üste binip hızla çoğaldığını (özellikle de reklamverenler uzun kuyruk videoları desteklemekte isteksizse) tahmin etmek zor değil. Ne var ki, uzun kuyruk içerikler *sunmamak* çözüm değil. Ne de olsa, McPhee'nin prensiplerinin de altını çizdiği gibi, en tutarlı tüketiciler kuyruğa orantısızca bir ilgi gösteriyorlar, dolayısıyla çeşitliliği kısmak onların rakiplere kaymasına sebep olabilir.

Geniş çeşitlilik sunan uzun kuyruğun sebep olduğu dağ gibi maliyetle karşı karşıya kalan YouTube ve Google yöneticileri bu gerçeği idrak ettiler. Özellikle Eric Schmidt'in uzun kuyrukla ilgili düşünceleri değişmiş gibi görünüyor. Fikri yüceltmesinden iki sene sonra şöyle dedi: "Size internetin inanılmaz bir oyun alanı ortaya çıkardığını, çok fazla ayrışma, çok fazla çeşitlilik ve çok fazla yeni ses olduğu için uzun kuyruğun ideal strateji olduğunu söylemek isterdim. Ama maalesef söyleyemiyorum." Schmidt'in yeni görüşü oldukça farklı. "Kuyruk çok ilginç olsa da," dedi, "gerçek şu ki kazancın büyük kısmı baş kısımdan geliyor. İşletmelerin bu dersi öğrenmeleri gerekiyor. Uzun kuyruk stratejisini izliyorsanız eğer, baş kısmını da ihmal etmeseniz iyi olur, çünkü kazanç orada." Bu durumu 90-10 stratejisi olarak adlandırdı ve şöyle açıkladı: "Uzun kuyruğu seviyoruz, fakat kazancımızın çoğunu baş kısımdan elde ediyoruz."²³ Google

kazancının yüzde 90'ını en iyi reklamverenlerinin yüzde 10'luk kısmından elde ediyorsa, işinin çoğunu da muhtemelen çevrimiçi arama motoru reklamcılığında başı çekmesinden önceki dönemde geleneksel pazarlarda aktif olan aynı büyük reklamverenlerle yapıyor. Bu da, geleneksel medya reklamcılığının hâlâ en büyük payı almasının nedenini açıklıyor.

Bir zamanlar Anderson'ın fikirlerini sonuna kadar destekleyen Schmidt, şimdi 'şampiyon her şeyi silip süpürür' etkisinin lehinde konuşuyor: "Aslına bakarsanız, internetin varacağı yer daha çok hit ürün sunmak ve markalara daha fazla yoğunlaşmak olabilir... Herkesi bir araya toplayın, insanların yine de bir tane süperstarları olacaktır. Ve o süperstar artık Amerikalı değil, küresel bir süperstar. Bu da küresel markalar, küresel işletmeler, küresel sporcular, küresel ünlüler demek."²⁴

Bu tip içgörüler, analiz uzmanlarının neden YouTube'a kuyruğun kendini döndürmesinin yollarını (örneğin içerik yüklemeyi paralı hale getirmek) bulması konusunda çağrı yaptıklarını, YouTube'un neden video kiralama işini denediğini ve hatta neden Kyncl'in 'Orijinal Kanal' fikrini ısrarla öne sürdüğünü açıklıyor. Şirketin son strateji değişikliği her ne kadar niş ihtiyacına karşılık verme isteği gibi görülse de, yöneticilerinin kaynak dağılımına dair kararına bakılırsa, aslında hit ürünlere oynamaya yönelikti. Kyncl ve ekibi, Kyncl'in fikrini etrafa duyurduktan sonra gelen teklifleri değerlendirmeyi bıraktığında, YouTube yalnızca yüzden biraz fazla sayıda kanala avans ödemeye karar vermişti. Finanse edilen kanallar arasında Madonna ve menajeri Guy Oseary'nin *Dance On* adındaki dans kanalı, Shaquille O'Neal'in *Comedy Shaq Network*'ü, eski *Saturday Night Live* komedyeni Amy Poehler'ın *Smart Girls at the Party*'si, eski profesyonel kayakçı Tony Hawk'un *RIDE* kanalı ve müzik televizyonu VH1'in eski program müdürü Michael Hirschon ve Sundance Channel eski başkanı Larry Aidem'in Jay-Z'in kültürel ve sanatsal ilgi alanlarını konu alan *Life and Times* kanalı vardı. Uzun lafın kısıası kanal sahiplerinin bazıları dünyaca ünlü yıldızlardı, listede çok fazla tanınmayan, amatör kişi yoktu. Avans alan içerik üreticileri listesinde daha az tanınmış isimler olsa bile, YouTube Orijinal Kanal denemesinde bahislerini tanınmış dev yıldızların gücüne oynuyordu.

Kabul, YouTube'un Orijinal Kanalları için içerik üreten sanatçıların temel motivasyon kaynağı ün ve servet olmayabilir. Muhtemelen Tom Cruise'un United Artist anlaşmasında olduğu gibi, kaynak kreatif özgürlük

alanıdır. Carloss, "Televizyon yapımcıları yayın ağının çok fazla müdahale ettiği bir kreatiflik ve izin sistemiyle yönetiliyorlar," demişti. "Uymaları gereken kurallar ve katı formatlar var, ayrıca deneme süreci uzun sürüyor. Tüm süreç yıllar alabiliyor. Programları onaylansa da, iki ay sonra yayından kalkabilir. Bu çok moral bozucu. Fikirden izleyiciye günler ya da haftalar içinde gidebilmenin özgürlüğü ve esnekliği, en ünlü içerik üreticileri için bile ikna edici." Bir diğer motivasyon kaynağı da yeni fikirleri test edebilme imkanı olabilir. Carloss'un dediği gibi, "İzleyicinin tepkisini ve en önemlisi tepki verip vermediğini görebiliyorlar! Bunlar oldukça ilgili topluluklar; içeriğe yorum yapıp onu paylaşıyorlar. Bu çok cazip bir durum. İçerik üreticileri YouTube'u yeni formatlar ya da programlar geliştirmek için bir çiftlik sistemi gibi kullanıyorlar."

Hit yapım prensiplerine sadık kalan şirket, o yapımlarda yer alan yıldızların emeğini yoğun şekilde reklam etmesi gerektiğinin de farkında. "YouTube'daki kanallarımızın pazarlaması için 200 milyon doların üzerinde bütçe ayırdık," demişti Carloss. "Bu çok büyük bir rakam." Pazarlama, YouTube'a -evet YouTube'a- verilen reklamlarla gerçekleştiriliyor. Carloss bunu şöyle açıklamıştı: "Elinizde YouTube çapında bir platform varsa, en akıllıca ve etkili mecraınız içeriğin izlendiği yere en yakın olanıdır. Tıpkı televizyonun yayın saatinin belli bir kısmından çalıp kendi programlarının reklamını yapması gibi." YouTube niş içeriğe çok fazla odaklanırsa, içerik geliştirme ve pazarlamaya ayırdığı yüksek bütçeyi telafi etmekte zorlanacaktır. Bu durumda YouTube'un avansların büyük kısmını tanınmış seyirci miknatıslarına ve kendini kanıtlamış karakterlere yatırması şaşırtıcı değil.

YouTube'un Orijinal Kanallarının başarılı olup olmayacağını söylemek için henüz erken, ama şimdiye kadarki sonuçlar yeni medya ortamında rekabet etmenin gerçeklerini ekarte edecek hiçbir şey yapmadı. 2012'nin sonlarında, YouTube yatırımını ikiye katlayarak altmış kanal sahibine daha finansman sağladı. Ama aynı zamanda program anlaşmalarının yüzde 60'ına son verdi.²⁵ YouTube'un Orijinal Kanalları lanse etmesinden kısa süre sonra, Carloss bana "Kanallar ağın şefleri ve bu da çok hoşlarına gidiyor," demişti. Ne var ki, başlangıçtaki anlaşmalarının çoğunu fesh ederek, YouTube asıl şefin kendisi olduğunu gösterdi. Bu arada, 2013'ün başlarındaki en popüler on kanal Jaz-Z'in kanalları, otomotiv dergisi MotorTrend, komedi sitesi The Onion, Warner'ın klip kana-

lı TheWarnerSound ve güreş devi WWE'ydi. Hepsi de, büyük ihtimalle Google'ın finansman desteği olmasaydı da YouTube'da ünlenebilecek, köklü, popüler markalardı.²⁶ Hit ve süperstar markaları bir kez daha galip geliyor.

Az sayıdaki şampiyonun hâlâ çok -hatta hiç olmadığı kadar- başarılı olduğunu fark eden diğer çevrimiçi işletmeler de onların izinden gidiyorlar. Netflix seçkin içerik için yapılan bu silahlı yarışına başrolünde Kevin Spacey'in oynadığı kendi televizyon dizisi *House of Cards*'a -söylentilere göre- 100 milyon dolar yatırımla girdi.²⁷ Projelerine bakılırsa, Netflix bir zamanlar dönüşmeye niyetlendiği uzun kuyruk şirketinden çok eski kafalı televizyon ağları gibi hareket ediyor. Yakın dönemde yayına girecek Eli Roth'un yönettiği korku dizisi *Hemlock Grove* ile Jenji Kohan'ın komedi dram dizisi *Orange is the New Black*'in bölüm başına 4'er milyon dolara mal olması bekleniyor. Creative Artist Agency temsilcisi Peter Micelli diziler hakkında, "Bunlar dev bütçe dizileri, onlar bu işi böyle abartılı biçimde yapıyorlar," demişti.²⁸ Microsoft bile yarışa katılıyor: Teknoloji devi, Xbox platformuna en yüksek kalitede bir yayın akışı belirlesin diye, eskiden CBS'de yayın akışından sorumlu olan tecrübeli televizyoncu Nancy Tellem'ı işe aldı.

Yüksek kaliteli çevrimiçi videoların alanı hızla kalabalıklaşıyor. YouTube, Netflix ve Microsoft, klasik iş modellerini baş aşağı edip orijinal, profesyonelce üretilmiş içeriğe yatırım yaparak, bu alandaki amansız (ve ilginç bir tesadüfle ortaya çıkışı YouTube'un popüleritesi sayesinde olan) bir rakibe giderek yaklaşıyorlar.

* * *

~ ~ ~

* * *

İlk başlarda YouTube'a rakip olmak için nafîle uğraştığı düşünülüp küçüm-senen Hulu, 2009 yılına geldiğinde o zamanki yönetim kurulu başkanı Jason Kilar'ın "kullanıcıların dünyadaki en yüksek kaliteli, profesyonelce üretilmiş içeriklerine, ne zaman, nerede ve ne şekilde isterlerse ulaşma-sına ve tadını çıkarmasına yardımcı olmak" şeklinde açıkladığı hedefine

giden yolda büyük aşamalar kaydetmişti. (Kilar bu yolda ne kadar kararlı olduklarını şöyle ifade etmişti: "Misyonumuz konusunda son derece hırslı olduğumuzu ilk benden duyun.") 2009'da, operasyon henüz ikinci yılındayken, site Birleşik Devletler'de yüksek kaliteli video içeriği sunan bir numaralı kaynak haline geldi.

Kilar ve iş arkadaşları, başarılması imkansız bir hedef koyduklarını düşünen pek çok sektör mensubuyla karşılaştılar. Mart 2007'de, NBC Universal'ın o zamanki genel başkanı Jeff Zucker ve News Corp.'un o zamanki genel başkanı Peter Chernin, "televizyon ve film endüstrisinin en popüler yapımlarını aynı çatıda birleştiren, internetin gelmiş geçmiş en büyük video dağıtım ağını" kurmak üzere anlaşma yaptıklarını açıkladılar.²⁹ Güçleri birleştirip bu girişime atılma fikri, Zucker'ın ifadesiyle "başka insanların bizim videolarımızı çevrimiçi ortamda kullanarak iş kurmasından duyduğumuz hayal kırıklığından" ortaya çıktı. "YouTube temelini bizim yapımlarımızdan birine, *Lazy Sunday*'e borçlu... Tüketicilerin içeriğimizi çalmalarına gerek olmadığını görmelerini istiyoruz."³⁰ İki şirket de yeni girişime geniş yelpazede bir yayın kataloğu getirebilecek güçteydi; NBC Universal'ın da News Corp.'ın da televizyon ağları, televizyon yapım şirketleri (NBC, FOX ve çeşitli kablolu yayın ağları dahil olmak üzere) ve sinema filmi stüdyolarını kapsayan sağlam portfolyoları vardı.

Açıklama yoğun şüpheyle karşılandı. Bir dergi, "yaşlı medyacılar internetten 'anlamaz,' yazmıştı."³¹ Şirketin hiç de kreatif olmayan geçici ismi NewCo., bilirkişilerin şirketle "NewTube"*, "Old Co."**, hatta "Clown Co."*** şeklinde dalga geçmesine sebep oldu. Sektör mensupları, EMI, BMG ve Sony'nin Musicnet'i gibi büyük medya şirketlerinin korsana karşı işbirliği yaptıkları dönemde başarısızlıkla dolu, problemleri geçmiş performanslarına dikkat çekerek yeni fikri açık açık tartıştılar. Hulu'nun başarı şansı ile ilgili hakim düşünceleri ele alan etkili teknoloji blogu *TechCrunch* şöyle yazmıştı: "'Clown. Co.' bir sektör şakası olmanın ötesine geçmeden kendinize acilen bir isim bulun."³²

On hafta içinde, Kilar ve yaklaşık yirmi kişilik ekibi hızla sitenin beta versiyonunu yaptılar. Kilar bana, "pencereleri kağıtlarla kapladık ve kendimizi dış dünyaya tamamen kapattık," demişti. "İnsanlar ofiste şişme yataklarda uyuyorlardı." Mart 2008'de Hulu kullanıma açıldı; sunduğu hizmet

* YeniTube

** Yaşlı A.Ş.

*** Palyaço A.Ş. (Ç.N.)

internette ücretsiz televizyon programları ve sinema filmleri sağlamaktı. Site, kullanıcılar ve eleştirmenler arasında hızla popüler oldu. Lansmanından hemen sonra, eğlence dünyası dergisi *Entertainment Weekly* Hulu için "tüketicilerin televizyon dizilerini ve sinema filmlerini çevrimiçi izleyebileceği Hulu, iTunes'tan beri gelecek vaat eden en taze platform," demişti.³³ Beta lansmanından bir yıl sonra, Hulu 40 milyondan fazla tekil izleyiciye sahip olmuştu, yayınlar her ay 100 milyondan fazla kez izleniyordu, program ve film sayısı bini geçmişti ve yüzden fazla düzenli reklamverenle işbirliği içindeydi. *Associated Press* Hulu için "Yılın İnternet Sitesi" dedi. *TechCrunch* bile tükürdüğünü yalamak zorunda kaldı; blog yazarlarından biri "İyi ki doğdun Hulu. Fiyasko Olmamanızdan Mutluyum Çocuklar" başlıklı makalesinde şöyle diyordu: "Yanıldım. Hulu muhteşem. Düşük ihtimallere rağmen, iki devasa medya şirketinden iş ortaklığı çıkarmayı ve kullanıcılarına ilginç, seksi bir ürün sunmayı başardı."³⁴

Kurucu ortakların ikisi de şirkette azınlık hissesine sahipti. Yüzde 10'luk bir hisse karşılığında, Providence Equity Partners, 21 milyar dolarlık bir özel sermaye fonu ve 100 milyon dolarlık özsermaye yatırımı yaptı. Nisan 2009'da, Kilar'ın "uzun kur yapma aşaması" dediği süreçten sonra, Disney NBC Universal ile News Corp.'a, Hulu'da özsermaye hissesi olan üçüncü holding olarak katıldı ve Hulu'ya popüler yayın ağı ABC'den ve kablolu yayınlarından bazı programları vermek üzere anlaşma imzaladı.

Şirketin erken gelen başarısına rağmen, Kilar çevrimiçi video pazarının yeni yeni şekillenmeye başladığını ve Hulu'nun da onunla birlikte yavaş yavaş evrilmek zorunda kalacağını biliyordu. En sıkboğaz eden meselelerden biri sitenin iş modeliydi. Pek çok diğer internet sitesi gibi, Hulu da tamamen bedavaydı. Fakat Kilar, kendisinin de dile getirdiği gibi, "insanların mantıklı iş modelleriyle sunulan içerikleri tüketmek istediklerine" inanıyordu, bu yüzden ekibiyle birlikte bu duruşu bırakıp bırakmamayı tartışmaya başladı. "Yüzde 100 reklamla desteklenen iş modelimize devam edebilirdik," diyordu. "Bedava, reklamla desteklenen içerik sunmak, hedefimize ulaşma yolunda iyi bir ilk adımdı... Tek ve en büyük platformda oynuyoruz -reklam destekli içerik yalnızca Birleşik Devletler'de 60 milyar dolarlık bir sektör ve mevcut iş modelimiz en kalabalık tüketici grubuyla uyumlu. Fakat, üyelik veya izleme başına ücret gibi diğer gelir modellerini de değerlendirmeliyiz. Misyonumuzu oluştururken, iş modelimizi dile getirmemesine çok dikkat ettik. Hulu'daki misyonumuz, kul-

lanıcılara dünyanın en yüksek kaliteli ve profesyonelce üretilmiş içeriklerine ulaşmakta yardımcı olmaktı. HBO gibi bir hizmetin harika, orijinal programları var ve *Entourage* or *Flight of the Concords* misyon cümlemizin içinde açıkça yer almasa da, bu tip programların da platformumuzda yer alacağını söylemeye çalışıyoruz.”

* * *

YouTube ve Hulu farklı türde canavarlar. YouTube’un aksine, Hulu en başından beri yüksek kaliteli içeriğe odaklandı; bağlı olduğu ana şirketlerin gücünden yararlanarak uzun kuyruk yerine baş kısma odaklandı. Fakat YouTube gibi, dijital teknolojinin gelişile birlikte azalan işlem ve arama maliyetleri sayesinde hızlı bir büyüme ivmesi yakaladı.

Hulu aldığı övgüleri hak ediyor. Kılar ve ekibi düşük başarı ihtimallerini alt edip yüksek kaliteli çevrimiçi video arayışında olan tüketiciler için cazip bir ürünü ortaya çıkardılar. “Hayatımda yeni ve iyi bir şeye ihtiyaç duyuyordum ve şimdi Hulu’m var,” demişti memnuniyeti aşikar olan bir tüketici. Ekip aynı zamanda sitenin popülaritesini de kimsenin tahmin edemeyeceği boyutlara taşıdı. Fakat Hulu’nun iş modelini tam olarak takdir edebilmek için, bir an durup artan dijitalleşme yüzünden geleneksel medya şirketlerinin (Hulu’nun bağlı olduğu ana şirketler dahil) maruz kaldığı baskıları anlamak önemli. Burada iki faktör öne çıkıyor.

Birincisi, eğlence sektöründeki en dikkatsiz gözlemciler için bile, dijital dağıtım trendinin yükselişi korsanın (daha açık söylemek gerekirse televizyon programları, müzik albümleri, kitaplar, filmler ve diğer eğlence sektörü ürünlerinin yasal olmayan kopyalarının satın alınmasıyla birlikte orijinal eser satışlarının baltalanmasının) yükselişle aynı anlama geliyor. Hit yapımlar belki de bundan en fazla etkilenenler. A&M/Octone’dan David Boxenbaum, “hiç kimse ilgi görmeyen bir albümü kopyalamak istemez,” demişti. Eğlence sektörü yöneticilerinin çoğu gibi, Boxenbaum’un da gelirlerdeki düşüş eğilimi yüzünden endişelenmek için geçerli bir sebebi vardı. “Bu dönemde pazarda başarı gösterseniz bile, hit şarkının yer aldığı bir albümü eskisine göre milyonlarca daha az satıyorsunuz.” Pek çok yönetici düşen satışlardan korsanın sorumlu olduğuna inansa da, akademik araştırmacılar ikisi arasındaki rastlantısal bağlantıyı kanıtlamanın zor olduğunu öne sürüyorlar. Evet, bazı çalışmalar yasadışı şarkı indir-

menin kayıtlı müzik gelirlerini minimum düzeyde de olsa düşürdüğünü ortaya koydu.³⁵ Fakat başka araştırmacılar yasadışı müzik paylaşımının satışlar üzerinde fark edilebilir bir etkisi olmadığı sonucuna vardılar.³⁶ Bu araştırmalar, korsanın gelirleri düşürdüğünü kanıtlamanın diğer sektörlerle göre daha zor olduğu, özellikle karmaşık bir sektörü ele aldılar.

Aslına bakılırsa ikna edici kanıtların eksikliği ilk bakışta görüldüğünden daha az şaşırtıcı; ne de olsa her yasadışı indirilmiş dosya kaçan satış anlamına gelmiyor. *Lazy Sunday* klibinin veya *Saturday Night Live*'ın bir bölümünün yasal olmayan kopyasını indiren her tüketici, eğer korsanını bulamasaydı programı televizyonda izleyecekti ya da DVD'sini alacaktı diye bir şey yok. Korsanlar para ödemeye o kadar isteksizler ki, pazara asla bir eğlence ürününün parası ödenip alınmış bir versiyonuyla girmezler. Bazı tutkulu korsanların yasal alternatiflerin sadık tüketicileri olması da mümkün; bunlar yasadışı indirmeleri ileride nelere para ödeyeceklerini belirlemek için kullanıyor da olabilirler. Bu yüzden, yasadışı indirilen ürünler pazarının büyüklüğüyle ilgili endişelenmek (müzik endüstrisinde RIAA, film endüstrisinde MPAA gibi sektörel kuruluşların favori meşgalesi) bir dereceye kadar verimsiz diyebiliriz.

Eğlence sektörü şirketlerinin korsan üretimle savaşmakta, sayısı çoğalan yasadışı dosya paylaşım yapan tüketicilere dava açmaktan dosya paylaşımı sitelerini bozuk dosyalarla (oynatılabilir gibi görünen fakat içeriğinde sadece gelişigüzel ses ve görüntü olan ya da hiç açılmayan dosyalar) ambale etmeye kadar gösterdiği çeşitli çabalar da korsanlar için hayatı zorlaştırıyor olabilir.

İkincisi, dijitalleşme insanları ürünler için para ödemeye isteksizleştirdiği (başka deyişle tüketicinin 'adil' fiyatın ne olduğuna dair algısını değiştirdiği) için eğlence sektörü şirketlerinin gelirlerini baltalıyor. Bu düşüş de korsanın etkisi gibi görülebilir: Yasadışı kitap, müzik, film, video oyunu kopyalarına ulaşmak bir Google araması uzaklığında olunca, bazı insanlar bu medya ürünlerine para ödemeyi adaletsiz, eski moda ya da aptalca bulabilir. Ama buradaki tek suçlu korsan değil; yeni -yasal- dijital iş modellerinin de benzer etkisi olabilir. Dijital kanallar sayesinde, tüketiciler bugün her zamankinden daha fazla içeriğe ulaşabiliyorlar. YouTube kullanıcıların istedikleri şarkıyı para ödmeden çalmalarına izin veren dev bir müzik kutusu işlevi görüyor, Spotify, Pandora ve Netflix müzik, film ve televizyon severler için çok cüzi bir üyelik ücreti karşılığında zen-

gin bir müzik ve video kütüphanesi sunuyor. Bu yüzden, tüketiciler için bir eğlence ürününe para ödemek giderek anlamsızlaşıyor.

Disney'den Alan Horn film endüstrisi için "yeni teknolojiler en azından kısa vadede" pastayı küçültüyor demişti. Örnek vermek gerekirse, yeni film yayını ve film kiralama seçenekleri kazançlı DVD satışlarına yer bırakmıyor denilebilir. Hangi fiyatın adil olduğuna dair algıları yönetmenin doğasındaki zorluk, tüketicilerin dijital ürünlerin maliyet yapısıyla ilgili kısıtlı bilgisi yüzünden daha da arttı. Kendi deneyimime göre, insanlar genellikle sert ciltli kitapların, CD ve DVD'lerin veya diğer fiziki ürünlerin üretim, paketlenme ve gönderim maliyetlerinin çok fazla olduğunu düşünüp bu maliyetlerin çoğunu elimine eden dijital ürünlere şirketin gerçekçi olarak sunabildiğinden daha az ücret ödemenin mantıklı olduğu fikrine kapılıyorlar.

Bir yandan yasadışı indirmeler, diğer yandan da tüketicilerin içeriğe para ödemek istememesinin baskısı yüzünden çevrimiçi girişimciler eğlence ekonomisinin pek çok sektöründe finansal olumsuzluklarla karşılaşabiliyorlar. ABC, CBS, FOX ve NBC gibi ücretsiz, kablolu yayın hizmeti veren ağların bakış açısını düşünün... Kendi ana şirketlerinin televizyon kolundan, rakip medya holdinglerinden veya bağımsız yapım şirketlerinden program alıyorlar ve bu programlar sırasında reklam alanı satarak gelir elde ediyorlar.³⁷ Yayın ağları CPM oranı (bin izleyici başına reklamverene maliyet) denilen ölçüte bağımlılar.³⁸ Kilar ve ekibi 2009'da Hulu'nun iş modeli üzerinde tekrar düşünürken, en büyük yayın ağlarının en çok izlenen zaman dilimlerinde gösterilen 30 saniyelik reklamların maliyetleri kabaca 20 dolar ila 40 dolar arasında değişiyordu. Yayın ağları, televizyonun her bir saatlik yayın süresinde, bu reklamların en az 16 dakikasından saatte bin izleyici başına yaklaşık bin dolar kazanıyorlardı.

Hulu'nun CPM oranları, en başından itibaren televizyon ağlarının oranlarından çok daha yüksekti, hatta bazen iki katına çıkıyordu.³⁹ Çünkü Hulu, reklam departmanı başkanı Jean-Paul Colaco'nun ifadesiyle "çevrimiçi mecranın daha hedefe yönelik, interaktif ve etkili reklam deneyimi sunan benzersiz özelliklerinden faydalanmıştı." Hulu reklamverenlere yeni reklam formatları ve hedefleme yetileri vermişti. Ama aynı zamanda daha az reklam göstermişti. Kilar'ın "az çoktur" diye tanımladığı yaklaşım çerçevesinde, 2009 yılında klasik bir yayın ağında gösterilenin yalnızca çeyreği kadar reklam gösterdi. Bunun sonucunda, yüksek oranlara rağmen

men, bir saatlik programda bin izleyici başına elde edilen reklam gelirleri Hulu'da klasik televizyona göre daha az oldu.

Kabul, tablo yuvarlak hesapların yansıtılabileceğinden biraz daha karmaşık. Ve bu gelirlere birçok farklı taraf ortak oluyor: Yayın ağları gelirlerinin bir kısmını izleyiciye ulaşımlarını sağlayan yayın istasyonlarıyla paylaşırken, Hulu içerik sahiplerine ve dağıtım ortaklarına ücret ödüyor.⁴⁰ Buradaki mesaj açık: Hulu reklam gösterim yoğunluğunu yayın ağlarının yoğunluğunun yüzde 50'si kadar artırsa bile (bu, söylediklerine göre Hulu yöneticilerinin belirledikleri üst limit), yayın ağlarının ekonomik gücüne erişemez. Üstelik bu hesaplamalara çevrimiçi video dağıtım tarafından baltanabilecek sonradan eklenen gelir kaynakları dahil değil. Örneğin, diğer yayın ağlarına dizi satışından kaynaklanan sendikasyon gelirleri, söz konusu en çok izlenen yapımlar olduğunda yüz milyonlarca dolar kazanç getirebilir ve DVD satışlarının geliri hit dizilerde on milyonlarca dolara ulaşabilir. Hulu ve diğer çevrimiçi video sitelerinin yükselişi bu gelir akışlarının altını oyabilir.

Hulu'nun reklam modeli, The Disney Channel, NBC Universal'ın Bravo'su ve News Corp.'un FX'i gibi kablolu yayın kanallarıyla karşılaştırıldığında daha bile az kârlı görünüyor. Kılar bunu şöyle açıklamıştı: "Ortalama olarak, [onların] gelirlerinin yaklaşık yarısı reklamdan gelirken, diğer yarısı Comcast ve Cablevision gibi kablolu yayın operatörleri tarafından ödenen ücretlerden geliyor." Kablolu yayınlarda gösterilen çarpıcı içeriklerin en çok izlenen zaman dilimindeki CPM oranları klasik televizyondan düşük olabilir, fakat lisans ücretlerinden gelen büyük pay sayesinde, bir saatlik kablolu yayının bir saatte bin izleyici başına elde ettiği gelir çok daha yüksek.⁴¹ Ve kablolu yayın ağı ne kadar popülerse, lisans ücretleri geliri de o kadar fazla. Kılar 2013'te Hulu'dan ayrılınca geçici yönetim kurulu başkanlığına getirilene kadar içerik satın alma ve dağıtım birimi kıdemli başkan yardımcısı olan Andy Forsell, "kablolu yayın ağları programlarını çevrimiçi platformlara koyup koymama kararını verirken, kablolu yayın operatörlerinden aldıkları abone başı üyelik ücretini göz önünde bulunduracaklardır," demişti.

Eğer ekonomik tablo bu kadar olumsuzsa, Hulu'nun ana şirketleri neden ilk olarak Hulu'yu lanse etme planını tertiplerler? Cevabı basit: Çünkü tüketiciyi korsana kaptırıp hiç gelir elde edememek daha kötüydü. Hulu'nun arkasındaki temel fikir, bu senaryonun gerçekleşmesini ön-

lemekti. Kilar'ın 'az çoktur' yaklaşımı şunun ışığında anlaşılmalıdır: Asgari düzeyde reklam göstermek Hulu'nun çevrimiçi rakiplerle ve korsanla etkin bir şekilde mücadele edebilmesine yardımcı oluyor. Hulu'nun odak noktası kullanıcılarına ilginç içerikler sunabilecek bir hizmet geliştirmekti. Colaco, "izlenen reklam miktarıyla tüketilen içerik miktarı arasında güzel bir denge kurmak istiyoruz," demişti.

Aynı zamanda, Hulu her ne kadar hit olsa da, çevrimiçi video dünyasına ihtiyatlı adımlarla yaklaşan televizyon yöneticilerini suçlamak zor. Klasik televizyon izleyiciliği Hulu izleyiciliğinden daha kazançlı oldukça ve televizyon başında geçirdiğimiz süre çevrimiçi video izleme süremizi kat kat aştığı sürece, yayın ağı ve kablolu televizyon yöneticileri çevrimiçi video izleyiciliğini teşvik etmek -ve özellikle, izleyiciyi diyelim ki NBC'deki favori komedi dizisini bırakıp aynı diziyi Hulu'da izlemeye ikna etmek- konusunda kesinlikle kararsız kalacaklar. Birleşik Devletler'de ücretli televizyon pazarının yüzde 70'ini ellerinde tutan⁴² güçlü kablolu yayın operatörleri de aynı şeyi hissedecekler. Tedbirli bakış açıları basiretsiz ve yenilikçi ruhtan uzak gibi görünebilir -aslına bakılırsa bu tip suçlamalara genelde televizyon yöneticileri maruz kalıyor-, fakat tüm bunların sebebi ekonomik gerçekler. Hal böyleyken, o dönemde Universal Television Group'un başkanı ve NBC Universal'ın kablolu yayınlardan sorumlu adamı olan Jeff Gaspin'in, kendi deyimiyle "içeriği insanların istediği zaman ve mekanda onlara ulaştırabilecek, ama aynı zamanda ikili gelir akışını ve dağıtımçılarımızla aramızdaki ilişkiyi muhafaza edecek" bir iş modeli bulmaya çalışmasına şaşkırmamak gerek."⁴³

Televizyon içerik üreticilerinin karşı karşıya kaldığı ikilem, eğlence dünyasında bir klasiktir: Köklü bir şirket, geleneksel bir televizyon kanalındaki gelirlerini, yeni bir kanalda güçlü, rekabetçi bir pozisyon elde etmek için parçalama riskine girmeli mi? Televizyon sektöründeki yöneticiler bu soruyla boğuşmaya hiç de meraklı değiller. Müzik sektöründe, büyük plak şirketleri ilk başlarda çevrimiçi kanalları benimsemekte zorlandılar; giderek artan korsan sorunu yüzünden geleneksel dağıtım yöntemleriyle devam etmeyi tercih ettiler. Çevrimiçi satışta ve şimdi de kitapların dijital dağıtımı konusunda öncü Amazon'un ortaya çıkmasıyla birlikte yayınevleri yeni kanalları kullanmakla Barnes & Noble gibi mevcut fiziki iş ortaklarını kullanmak arasında doğru bir denge kurmak zorunda kaldılar.

Bu koşullarda içerik üreticileri için en iyi yaklaşımın hangisi olduğuna dair kesin bir cevap vermek zor. Akıllıca olan hücuma geçip yeni dijital kanallardan faydalanmak mı? Yoksa savunmada kalıp mevcut işi korumak mı? Her iki duruş için de sağlam argümanlar üretiler ve pazar koşulları veya diğer şartlar değişirse (rneğin şirket mülkiyetinde bir değişiklik olursa ya da reklamverenler çevrimiçine daha fazla harcama yapmaya karar verirse) ideal strateji de değişebilir.

Medya üreticilerinin dijital kanallara yaklaşımı ne olursa olsun *değişmeyen* tek şey hit içeriklerin gücü. NBC, FOX ve ABC, Hulu'ya ve dolaşıyla yüksek kaliteli sinema filmi ve televizyon içeriğine oynadıkları bahisle, daha ziyade uzun kuyruğa odaklanan YouTube'a kıyasla daha fazla evrimii başarı potansiyeline sahipler. YouTube daha yüksek kaliteli, orijinal içerikler yayınlamaya başlamadan önce, her yirmi videonun yalnızca birinden daha azı Hulu'da izleniyordu, fakat Hulu toplam evrimii video gelirlerinin çeyreği gibi çok büyük bir kısmını toplamıştı.⁴⁴ YouTube 2009'da geniş uzun kuyruk çeşitliliğindeki videolarının çok azında reklam satmış olsa da, CPM oranları Hulu'nunkinin sadece beşte biri kadardı. Reklamverenler de, sıradan tüketiciler gibi, popüler programlara daha fazla ilgi duyarlar. Ve bu zamana kadar, evrimii kanallarda bile, en yüksek popülerleşme potansiyelini taşıyanlar yüksek kaliteli içerikler oldu.

Hulu, siteye hit içerik getiren sabit iş ortaklarına sahip olsa da, klasik ve kablolu televizyon dizileri için (birinci sınıf Hollywood filmleri için de) anlaşma imzalamak süregelen bir zorluk. 2009'da, FX Hulu'dan *It's Always Sunny in Philadelphia* dizisinin  sezonunu, diziye evrimii yayınlamanın kendi izlenme oranlarını ve DVD satışlarını düşüreceği korkusuyla yayından çekmesini istedi. Turner Broadcasting System, Hulu'ya kendi kablolu ağı TNT'de yayınlanan *The Closer* dizisinin lisansını vermeyi reddetti. Mart 2010'da Viacom'a ait Comedy Central, her ikisi de Hulu'daki popüler programlardan olan *The Daily Show with Jon Stewart* ve *The Colbert Report*'u geri çekti fakat aylar sonra bu kararından döndü. zsermaye ortaklarının popüler dizileri bile Hulu'da her zaman yayınlanamıyor: Örneğin FOX'un yıldız programı *American Idol*, şaşırtıcı şekilde Hulu'nun ücretsiz sunduğu programlar arasında yer almıyor. Kılar bu konuyla ilgili olarak, "içerik üreticilerine ve kullanıcılara sunduğumuz hizmetler arasında uyumazlık olabilir," demişti.

Yüksek kaliteli içeriğin ekonomik anlamda uzun kuyruk çeşitliliğinden daha pozitif olduğunu kanıtlayan Hulu, tıpkı Orijinal Kanalları lanse etmesinden sonra YouTube'un yaptığı gibi, talep eğrisinin baş kısmındaki duruşunu sağlamlaştırmanın yollarını aramaya başladı. Üyelik sistemi tam da bu hedefe uyuyor: Bir kere sabit gelir getiriyor ve kablolu televizyona uygun bir ekonomik model teşkil ediyor, böylece Hulu'nun hit televizyon ve kablolu yayın programları için daha sıkı rekabet edebilmesine olanak veriyor. Kilar ve ekibi çeşitli opsiyonları araştırdıktan sonra hiç vakit kaybetmedi: Haziran 2010'da, Hulu Plus gün yüzüne çıktı. Tüketiciler ayda 9,99 dolar ödeyerek daha fazla programa erişim hakkı kazanacak ve onları, Apple'ın iPhone'u ve iPad'inden oyun konsollarına kadar, daha fazla platformda izleyebileceklerdi. 2012'nin sonlarına gelindiğinde, Hulu'nun üç milyondan fazla ücretli Hulu Plus üyesi vardı; önceki yılın toplam üye sayısının iki katından fazla... Hulu'nun 2012'deki tahmini gelirleri neredeyse 700 milyon dolara yükseldi.⁴⁵ Bu miktarlar geleneksel televizyon endüstrisindeki miktarların yanında hâlâ çok düşük ve Hulu'nun ana şirketlerinin bu genç şirketi ve benimsediği iş modelini desteklemeye devam edip etmeyeceğini zaman gösterecek. Her şeye rağmen, Hulu'nun elde ettiği iyi sonuçlar çok önemli bir şeyi kanıtlıyor: Önemli miktarda tüketici, popüler çevrimiçi içeriğe ücret ödemeye gönüllü.

Dijital teknoloji hiç şüphesiz köklü içerik üreticilerinin önüne sağlam zorluklar çıkartan, yıkıcı bir güç. Ama hikâye bundan ibaret değil: Bazı mevcut eğlence şirketleri, ürünlerini korsan üretimin ya da rakiplerin baskısıyla değil, kendi istekleriyle dijital olarak dağıtmaya başladılar ve şimdi bunun meyvelerini topluyorlar. Bunun iyi bir örneğini opera dünyasında görebiliriz. Evet, medya dünyasının 19. yüzyıldan sonraki evrimini araştırırken insanın aklına ilk gelen alan muhtemelen opera sektörü olmaz, ama aslına bakılırsa bu sektör hit yapımlara ve süperstarlara oynanan bahislerin uzun süreli gücünü anlamak isteyenler için çok şaşırtıcı bir kaynak teşkil ediyor.

* * *

~ ~ ~

* * *

2006-2007 sezonunda, Metropolitan Operası ('Met') daha önce hiç bir operanın girmediği bir alana girdi: sinema filmlerine.⁴⁶ Ya da, daha açık bir ifadeyle, genel müdür Peter Gelb Met'in performanslarını Birleşik Devletler ve Kanada'daki sinema salonlarında yüksek çözünürlükte (HD) yayınlamaya (veya 'aynı anda yayınlamaya' da diyebiliriz) başladı. 'Canlı HD' programı sahne sanatları için devrim niteliğinde bir hareketti. Canlı performanslar daha önce hiç geniş izleyici kitlesiyle kendi sınırları ya da oditoryumların dışında buluşmamıştı.

Geleceğinden endişe duyan Met, bu programı operaya yeni izleyici kitlesi çekmek için ortaya attı. Bu, izleyici tabanının ortalama yaşı sadece beş yıl içinde 60'tan 65'e çıkan Met için çok önemli bir hedefti. (İzleyici kitleniz gerçekten ölmeye başladıysa, bir sorunuz olduğunu fark edersiniz.) 1980'lerde ve 90'larda opera izleme oranı yükseldiyse de, o dönemden bu yana düşüş gösteriyor.⁴⁷ 2007'de, Gelb'in 124 yıllık operanın başındaki üçüncü yılında, Birleşik Devletler'deki yetişkinlerin yüzde 5'ten azı yılda bir kez operaya gidiyordu; bu oran, bir Broadway oyununa veya senfoni orkestrası performansına katılan Amerikalıların yaklaşık üçte biriydi. Gelb Canlı HD programıyla ilgili olarak, "amacım üzerimizdeki seçkinlik perdesini kaldırmak," demişti. "Bu, olabilecek en geniş kitleye hitap eden opera."⁴⁸

Dünyanın en büyüğü ve Birleşik Devletler'in en eski bağımsız sahne sanatları şirketlerinden biri olan Met'in, 2007'de yıllık 780 bin izleyicisi ve 220 milyon doların üzerinde işletme bütçesi vardı. Kâr amacı gütmeyen bir kurum olarak, amacını şöyle tanımlıyordu: "Müzik sanatını sürdürülebilir kılmak, teşvik etmek, tanıtmak ve halkı müzik, opera konusunda eğitmek." Gelb'in dediği üzere Met, 120 üyeli senfoni orkestrası, tam zamanlı korosu, tam zamanlı dans grubu ve yüzlerce sahne görevlisiyle, "sahne sanatlarını her yönüyle tek çatı altında topluyordu." 3800 koltuklu opera salonunda, bir sezonda 25 ila 28 prodüksiyon sahneliyor, yılda 240 performansa kadar çıkabiliyordu. Bütçesinin yaklaşık beşte ikisi bilet satışlarından, diğer beşte ikisi kişisel bağışçılardan, geri kalanıysa devlet desteğinden geliyordu.⁴⁹ Met'ten önce Columbia Artists Management'ta temsilci, Sony Classical Music'te genel müdür olarak görev yapan Gelb, kurumun gelir tabanını Hollywood filmlerinin pencereleme stratejisine benzer çok kanallı bir pazarlama stratejisiyle genişletmeye kararlıydı.

Canlı HD programının açılış sezonu altı adet Cumartesi matinesi performansından oluşuyordu. Yeni bir filmin piyasaya sürülme biçimini taklit edercesine, performanslar ülkenin dört yanındaki, yüksek netlikte projektörü olan yaklaşık 250 sinema salonunda, canlı olarak ve aynı anda yayınlanacaktı. Gelb en başından itibaren "bunu bir etkinlik olarak" görmek istiyordu.⁵⁰ Ama bu istek pahalıya patlayacaktı: Performansları aynı anda yayınlamak yüklü miktarda teknoloji yatırımı ve teknolojik uzmanlık gerektiriyordu. İhtiyaçlara aynı zamanda 60 kişiden oluşan bir yapım ekibi ve sahne, sahne arkası ve sahne önündeki aksiyonları çekmek için 15 kadar kamera da dahildi. Aynı anda yayınlanan her performans yaklaşık 1,1 milyon dolara, toplamda ise sezon başına 6,6 milyon dolara mal olacaktı. Gelb performansların dağıtımı için, Regal Cinemas, AMC Theatres ve National Amusements Theatres gibi büyük tiyatro zincirlerine alternatif program akışı hizmeti sunan National CineMedia (NCM) ile anlaştı. Sinema salonları Met ile yaptıkları anlaşma kapsamında her biri 22 dolar civarındaki biletlerin satışından elde edilecek gelirleri eşit olarak paylaşmayı kabul ettiler.⁵¹

30 Aralık 2006'da Canlı HD programında gösterilecek ilk opera *Sihirli Flüt*'tü. Birleşik Devletler'in dört bir yanındaki izleyiciler, operayı Met'te izleyenlerle aynı anda, fakat çok daha düşük bir fiyata ve ellerinin altında mısırla deneyimleyeceklerdi. Zengin detaylarla, etkileyici yüz ifadeleriyle ve opera salonlarındaki en iyi koltuktan bile görülemeyen başka ince-liklerle dolu bir performans izlediler. Operaya yayınına ara verildiğinde ise kamerayla birlikte kulise gidip ses sanatçılarıyla yapılan röportajları ve kostüm, sahne tasarımı gibi şeylerle alakalı özel görüntüleri izlediler. Met'in aynı anda yayınlanan performanslarına ilk sezonda toplam 300 bin kişi katıldı ve şirkete 3,3 milyon dolar kazanç getirdi.⁵²

Nisan 2007'de, seyirciler 2006-2007 sezonunun son oyunu (*Il Trittico*'nun yeni bir versiyonu) için yerlerini alırken, Gelb ses sanatçılarının ve müzisyenlerin bir başka performansa hazırlandığı sahne arkasından onları izliyordu. Önemli bir kararla yüz yüze kalmıştı. Canlı HD programı sanat çevrelerinden çoğunlukla olumlu eleştiriler almıştı. Fakat 3 milyon doların üzerinde zarar etmişti -bu miktar, Met'in kendisini döndürmesini imkansız kılacak, dolayısıyla bağışçıları mutsuz edebilecek kadar büyüktü. Süregelen başka problemler de vardı. Bazı operaseverler aynı anda yayınlanan performansların operanın sanatsal kalitesini bozacağından

korkuyorlardı. Bir başka grup, yayınların canlı performansların (rakip operalarda sahnelenenler de dahil olmak üzere) bilet satışlarını kötü etkileyebileceğinden bahsediyordu. Opéra de Paris, Covent Garden'daki Royal Opera House ve dünyadaki diğer opera kurumlarının kendi sine-ma performanslarını yapacaklarını duyurmalarından sonra, bazı kişiler artan rekabetin Met'in yüksek maliyetli girişiminin ömrünü kısaltacağından endişe duydular. Tüm bu meseleleri değerlendirdikten sonra, Gelb'in şu basit soruya cevap vermesi gerekiyordu: Aynı anda yayınlanan canlı performansların getirileri, yapılması gereken yatırımlara ağır basıyor mu?⁵³

* * *

Sadede geleyim: Bu zamana kadar Met için bu sorunun cevabı koca bir "evet" oldu. Gelb Canlı HD programı için kaynak ayırmaya devam etmeye karar verdi ve bu kararın Met'in bilançosuna son derece olumlu bir etkisi oldu. Program, yeni bir girişim için ender rastlanan bir başarı yakaladı ve 23 ülkedeki 600 sinemada gösterilen, 920 bin bilet sattığı sekiz opera performansı sayesinde, henüz ikinci yılındayken kâr etmeye başladı. 2010-2011 sezonuna gelindiğinde toplam on iki opera, 46 ülkedeki 1500 sinema salonunda gösterilmiş, yaklaşık 3 milyonluk bilet satışından 11 milyon dolar kâr elde edilmişti. Birkaç yıl gibi kısa süre içinde, Met'in Canlı HD programı dijital teknolojinin, opera gibi nispeten durgun bir sektöre bile nasıl olumlu yönde değişim getirebileceğine dair güçlü bir örnek haline geldi. Elbette, Met'in girişiminden elde ettiğimiz tek içgörü bu değil. Canlı HD programının opera pazarındaki etkisine daha detaylı bakıldığında, eğlence endüstrisinin geneli için geçerli olan başka önemli dersler de çıkıyor.

İlk gözlem şu: Yeni dağıtım kanallarının etkisi üzerine kafa yormak, her bir içerikle tüketiciye sunulan 'fayda demeti' üzerine değerlendirme yapılmasına yardımcı oluyor. Metropolitan Opera House'a gitmenin faydaları çok açıktır: Met'te canlı sahnelenen bir opera, süper akustiğe sahip, birinci sınıf bir salonda gerçekleşen, gelenlerin seçkin bir deneyimin parçası oldukları, şık giyindikleri ve kendileri gibi insanlarla yanyana oldukları, özel bir etkinliktir. Canlı yayınlanan programların da avantajları vardır: 22 dolarlık bilet fiyatlarının opera seyircisinin orkestra hizasındaki bir koltuk için ödemek zorunda olduğu 400 dolar ile alakası yoktur, ya-

kindaki bir sinema salonuna gitmek daha kolaydır, izleyicinin ne yapıp yapamayacağıyla ilgili daha az kısıtlama vardır (örneğin performansın ortasında salondan çıkmak ya da patlamış mısır yemek gibi), sanatçıların yüz ifadeleri ve diğer ince detaylar, sahneye herhangi bir mesafedeki hiçbir koltuktan görülemezken ekrandan görülebilir ve izleyiciler ses sanatçıları ve ekibin diğer üyeleriyle kuliste yapılan röportajları izleyebilirler. Opera izlemenin her iki yolu da birbirinden daha üstün değil; sadece farklılar. Ve bu fayda demetleri birbirlerinden farklılaştıkça, yeni ve mevcut kanallar birbirlerinin yerine geçmek yerine, birbirlerinin tamamlayıcısı olacaklar. Gelb isabetli bir şekilde, canlı yayınlanan programları Ulusal Futbol Ligi'nin popüleritesini gözle görülür oranda artıran *Monday Night Football* yayınlarına benzetmişti: "Tıpkı spor kulüplerinin taraftarların her şeye rağmen gelip maçı canlı izlemek isteyeceğini idrak etmesi gibi, biz de Canlı HD programının New York'taki canlı performanslarımıza olumlu anlamda katkıda bulunacağını biliyoruz."⁵⁴

Ürünler farklı kanallardan dağıtıldığında, tüketiciye sunulan faydalar da değişiyor (her ne kadar değişen tek şey ürünü tüketiciye ulaştıran 'boru hattıymış' gibi görünse de). Örneğin, televizyon programlarını Hulu'dan izlemek, aynı programları klasik televizyonda izlemekten farklıdır. Geleneksel televizyon doğrusaldır; programları belli bir akışa göre yayınlar, 'verileni' izlersiniz, kitlesel medya reklamları içerir ve daha çok herkesi kapsayan bir 'arkana yaslan ve izle' deneyimidir. Hulu'da ise, kullanıcılar videoları istedikleri zaman izlerler, geniş çeşitlilikte içeriklere erişebilirler, kendilerine hitap eden reklamlar görürler; dolayısıyla Hulu'da video izlemek daha çok kişisel, interaktif bir 'önüne eğil ve izle' deneyimidir. Bu farklı faydalar, içerik üreticileri ve kreatif yeteneklere yeni taleplerle gelinmesine sebep olur. Örneğin, Met sinema yayınlarına ne kadar fazla bel bağlarsa, kamera önünde deneyimli, sesleri sinema salonuna uygun ve yakın çekimlerde iyi görünen opera sanatçılarına o kadar fazla ihtiyaç duyar. İşte bu benzeri şekillerde, Gelb'in Canlı HD'sinin opera pazarını değiştireceği kesindir.

Yeni teknoloji aynı zamanda daha büyük hit yapımlar ortaya çıkaracak gibi duruyor. Opera, tarihi boyunca çok az yenilik görmüş bir alandır. Gelb Canlı HD programına devam edip etmeme üzerine kafa patlatırken, çoğu büyük opera kurumu yoluna 19. yüzyıl repertuarıyla (Verdi, Puccini ve Mozart gibi bestecilerin eserleri) devam ediyordu. Geçtiğimiz yirmi

yıl içinde, sadece 26 oyun Opera Amerika'nın en iyi on yapımı listesine girmeyi başardı. Bunların arasında yalnızca bir tane Amerikan operası, *Porgy and Bess*, vardı, modern opera eserleri ise listede hiçbir zaman yer almadılar.⁵⁵ Farklı ve (Gelb'in umduğu üzere) daha genç izleyiciyi çeken sinema performansları yüzünden opera kurumları yeni içerik sunmak zorunda kalabilirler. Ama şimdiye kadar görünen o ki, canlı performans seyircisi arasında popüler olan operalar (zamana karşı koyan, *Carmen*, *La Bohème*, ve *La Traviata* gibi, az sayıdaki hit eser) sinema performansına giden seyirciye de hitap ediyor. Anketlerden elde edilen ön kanıtlar buna bir açıklama getiriyor: Performansları sinema salonunda izlemeyi tercih edenlerin çoğu, ara sıra canlı opera izlemeye gittikleri zamanlarda bu ziyaretlerini tamamlayacak pratik bir yol arayan, tutarsız opera tüketicileri.⁵⁶ McPhee'nin doğal tekel kavramı bize, tutarsız tüketicilerin çoğunlukla popüler ürünleri tercih ettiklerini öğretiyor. Bu yüzden, zaman içinde Met'in zaten çok popüler olan *Carmen* ve *Don Jose*'nin aşk hikâyesi yorumu muhtemelen dünya çapında çok daha büyük bir hit haline gelecek.

Opera pazarında bunların ötesinde önemli değişiklikler de yaşanıyor. 2000'lerin başında, toplam brüt hasılatları 720 milyon dolar olan 180'e yakın Amerikan opera kurumu vardı.⁵⁷ Katılım rakamları ve gelirleri oldukça konsantre hale gelmişti: En kazançlı dört şirketin gelirleri sektör gelirinin neredeyse yüzde 50'sine tekabül ediyordu ve Met'in bütçesi ikinci sıradaki oyuncu, San Francisco Operası'nın bütçesinin yaklaşık dört katıydı.⁵⁸ Met'in Canlı HD devrimi büyük olasılıkla bu küçülmeyi daha ileri bir seviyeye taşıyacak ve böylece pazarın 'şampiyon her şeyi silip süpürür' yapısını bütünüyle güçlendirecektir. Bunun sebebini anlayabilmek için, hem büyük hem de küçük çaplı opera kurumlarının rekabetçi durumlarına bakmamız gerekiyor.

Yeni dağıtım teknolojisinden en çok faydalanacak olanlar, pek çok sebepten muhtemelen pazarın en tepesindeki opera kurumları. Öncelikle, yalnızca birkaç tane dünya çapındaki opera kurumu gerekli teknolojik yatırımı yapabilecek finansal güce sahip. Aynı anda sinema performansı yayınlamanın maliyeti zamanla düşebilir -ne de olsa dijital teknolojideki gelişmelerin böyle bir etkisi olabiliyor- fakat şu an için aynı anda yayınlanan her sinema performansı başına 1 milyon dolara mal olan (bu giderlerin çoğunu kayıt ekipmanları kirası ve işgücü maliyetleri oluşturuyor) Canlı HD programı, opera kurumları için erişilmez bir aslan payı.

İkinci olarak, yalnızca birkaç tane opera kurumu birinci sınıf yetenekleri kadrosuna alıp uzun süre tutabiliyor. Met düzinelerce opera şarkıcısını ve müzisyeni işe alıyor; bunlara ödenen ücretler Met'in toplam giderlerinin yüzde 30'undan fazlasını oluşturuyor. Operacı yetenekler pazarı oldukça dar: Profesyonel opera şarkıcısı olmak vokal tekniği üzerine olduğu kadar yabancı diller ve oyunculuk üzerine de uzun yıllar eğitim almayı gerektiriyor, fakat çok az erkek ve kadın profesyonel opera şarkıcısı olarak kariyerini uzun yıllar sürdürebiliyor. Metropolitan Operası'nın eski baş şarkıcısı Irene Dalis'e göre, "bunu 15 bin opera şarkıcısından sadece biri başarabiliyor."⁵⁹ Fakat Renée Fleming veya Joyce DiDonato gibi yıldızlık mertebesine ulaşanlar, tek bir opera performansından 15 bin dolar veya üzeri ücret alabiliyorlar ve en büyük yıldızlar yılda yaklaşık elli performansta yer alıyor. Yakın tarihin en tanınmış ve en çok kazanan opera şarkıcısı Luciano Pavarotti'nin 1980'lerin sonundaki bir resitalden 100 bin dolar, ayrıca Plácido Domingo ve José Carreras ile sahneyi paylaştığı Üç Tenor performansından da 10 milyon dolar aldığı söyleniyor.⁶⁰ Müzik direktörleri ve şeflerden oluşan seçkin bir grup da opera kurumlarında üst düzey konumlarının tadını çıkarıyorlar. Met kadrosundaki James Levine gibi pek çokları, profesyonel kariyerlerinin büyük kısmını aynı kurumda geçiriyorlar. Kariyerlerinin zirvesindeki, izleyiciye ve bağışçılara hitap eden sanatçılar da aynı şekilde kendilerini güçlü bir konumda buluyorlar ve opera kurumlarını kendileri için rekabet etmeye zorluyorlar. Kaçınılmaz olarak, en zengin kurumlar kadrosuna birinci sınıf yetenekleri kazanma savaşında en güçlü olanlar.

Üçüncüsü, vasat yapımlar ve sıradan yetenekler üstün kaliteli yapımların ve yeteneklerin yerine geçemediği için, sadece en iyi birkaç opera kurumu küresel izleyici kitlesi için rekabet edebiliyor. Birkaç opera kurumunun aynı anda yayınlanan sinema performansı riskine girdiğini ve gezegenin bir yerlerindeki sinema salonu izleyicilerinin önünde seçenek olarak Met'in *Carmen*'i, Londra'daki Royal Opera House'un *La Bohème*'i ve Kansas City'deki Lyric Opera'nın *La Traviata*'sı olduğunu hayal edin... Lyric Opera'nın yapımı şüphesiz mükemmel olurdu, ama bu performansın en fazla bileti satacağına dair kim iddiaya girer? İzleyiciler en büyük opera kurumlarında en iyi opera performanslarını görmeyi umarlar ve bu opera kurumları küresel markalardır. Sinemada aynı anda yayınlanan opera pazarı çok az sayıda seçeneği kaldırılabildiği için, Kansas City ve

diğer ikinci lig opera kurumları rekabet etmekte zorlanabilir. Dolayısıyla, yalnızca birkaç tane uluslararası çapta tanınmış opera kurumu teknolojik silahlanma yarışına girebilecek ve yeni dağıtım kanallarının getireceği ödüllerin büyük kısmını toplayacak.

Bu, küçük, yerel operaların yeni teknolojiden hiç faydalanmayacakları anlamına gelmiyor. Sinemada aynı anda yayınlanan performanslar, pekala operaya olan ilgiyi artırabilir, bu da küçük opera kurumları için bir nimet olabilir. Kadrolarında en iyi yeteneklerin değil "bir alt kademedekilerin" bulunduğunu bilen bir Boston Opera temsilcisi, Boston bölgesindeki aynı anda yayınlanan sinema performanslarının operaya olan ilgiyi artırdığına ve salonlarına yeni izleyiciler getirdiğine inanıyordu. Fakat küçük opera kurumlarının başındakiler daha endişeliydi. New York, Binghamton'daki Tri-Cities Opera'nın genel müdürü Reed Smith Met hakkında şunu söylemişti: "Açık söylemek gerekirse, alanımızı istila ediyorlar."⁶¹ Sinemada aynı anda canlı yayınlanan operaların küçük opera kurumları üzerindeki etkisini anlamak için yıllar gerekebilir, ama bu kurumlar kendilerini farklılaştırmanın yollarını bulmadıkça, en azından bazılarının 'şampiyon her şeyi silip süpürür' tipi pazarı daha da ateşleyecek büyük ve zengin opera kurumlarıyla rekabet etmeleri zorlaşacak.

Diğer eğlence işletmelerinde olduğu gibi, operada da güçlü içerik üreticileri kendilerine yeni teknoloji yarışını, en iyi yetenekleri ve dolayısıyla izleyiciyi kazandıracak en iyi donanıma sahipler. San Francisco Operası'nın genel müdürü David Gockley, Met'in getirdiği yenilikleri "bomba mermisi" olarak nitelendirmişti.⁶² Stratejiyi taklit etmeye çalıştı, fakat bunda çok az başarılı olabildi. Dünyanın diğer üst düzey opera kurumları da yapımlarını yeni dağıtım kanallarından sunmaya yönelik çabalarını hızlandırdılar. Washington National Opera, yapımlarını okullarda ve üniversitelerde aynı anda canlı yayınladı, Londra'daki Royal Opera House Avrupa içinde ve dışında opera ve bale performansları sahnelemeyi denedi ve Milano'daki Teatro Alla Scala açılış gecesini dünyanın her yerindeki sinemalarda canlı yayınladı. Bu arada, Metropolitan Opera başarıdan başarıya koşuyordu. Met 2010-2011 sezonunda rekor kırarak 182 milyon dolarlık kişisel bağış topladı -bu, en iyi içerik ve en büyük yıldızlar için verdiği savaşın kanıtıydı- ve 325 milyon dolarlık dev bir işletme bütçesini yönetti. Aynı sezon boyunca opera sahneye koymak için dünyadaki her kurumdan daha fazla harcama yaptı ve bütçesi

Amerika’da kendinden sonra gelen en güçlü sekiz şirketin toplam bütçesinden daha büyüktü.⁶³

Sonuç olarak, dijital teknolojilerdeki gelişmelerin ilk bakışta ‘demokratikleştirme’ etkisi varmış gibi görünse de, gerçekte tam tersi bir etkileri var: Yoğunlaştırılmayı ve ‘şampiyon her şeyi silip süpürür’ dinamiğini teşvik ediyorlar. Yeni teknolojiler medya içeriğini yeniden üretmeyi, dağıtmayı ve tüketmeyi kolay ve ucuz hale getirerek, dünyanın her yerinden insanların en çok izlenen televizyon programlarına, filmlere, kitaplara ve opera performanslarına erişmesine her geçen gün daha fazla olanak sağlıyorlar. Bu hızlı değişen pazarda, hit yapımlarla süperstarlar kabul görüyorlar ve hit yapım stratejileri başarılı oluyor.

Altıncı Bölüm: Dijital Teknoloji Güçlü Yapımcıları Tehdit Edecek mi?

“Plak şirketimizdeki insanları seviyorum, fakat acaba artık onlara ihtiyaç var mı diye sorduğumuz zamanlardayız,” demişti İngiliz grup Radiohead’ın solisti Thom Yorke.¹ Bu, 2007’de, grup yeni albümü *In Rainbows*’un alışılmadık lansman planını duyurup medya dünyasını kasıp kavurmadan kısa süre önceydi. Radiohead müziğini sadece internet sitesi üzerinden dijital indirme yoluyla piyasaya sürecekti ve ücrete hayranları karar verecekti.

1985 yılında, seçkin bir İngiliz özel yatılı okuluna giden beş arkadaşın kurduğu Radiohead, 20. yüzyılın sonu ve 21.yüzyılın başlarında en popüler ve sanatsal açıdan dikkat çeken müzik gruplarından biriydi. Dinleyicilerini derin düşüncelere sevk eden tarzıyla bilinen grup, Nisan 1993’te, ilk albümü *Pablo Honey*’deki *Creep* adlı teklisiyle Birleşik Devletler pazarında dikkatleri üzerine çekti. 1995-2003 arasında beş albüm daha çıkardı; bunlardan en fazla satan ve beğeni alanı *Ok Computer* oldu. Bu albüm gruba, En İyi Alternatif Müzik Albümü dalında ilk Grammy ödülünü getirdi. 2007’ye gelindiğinde, Radiohead’ın altı albümü yalnızca Birleşik Devletler’de toplam sekiz milyon kopyanın üzerinde satmıştı ve grup dev bir hayran kitlesi toplamıştı. *The New York Times*’tan bir muhabir bu kitleyi şöyle tanımlamıştı: “Albümleri bir numaraya taşıyacak ve interneti Radiohead hayran siteleriyle, bloglarla, şarkı yorumlarıyla ve korsan kayıtlarla dolduracak kadar büyük bir hayran kitlesi.”²

Grup, 2003’te, altıncı albümü *Hail to the Thief*’in lansmanı ile birlikte, plak şirketi EMI ile arasındaki sözleşmeye bağlı olan yükümlülükleri bitince sözleşmesini yenilemedi. 2005 yılı başlarında, herhangi bir plak

şirketiyle anlaşma planı yapmadan, *In Rainbows*'u kaydetmeye başladı. Kayıtları iki yıl süren ve yapımını üstlendikleri bu albümdeki müziği, 2006'daki bir turneye katılan hayranların geri bildirimleri şekillendirmişti. O turnede çalınan şarkıların çoğu albüme girdi ve canlı versiyonları konserler sırasında kayıt yapan hayranlar tarafından internete yüklendi. Yorke şarkılardan biri için, "*All I Need*'i ilk kez kaydettik ve bum! Anında YouTube'daydı. Bence bu olağanüstü," demişti.³

Radiohead yeni albümünü piyasaya sürmeye hazırlandığı sırada, müzik endüstrisi grubun başarı basmaklarını yeni yeni tırmanmaya başladığı zamanlardan çok farklı durumdaydı. Fiziki müzik mağazaları tüm albüm satışlarının yalnızca yüzde 30'unu kapsıyordu -tarihinin en düşük oranı. Wal-Mart ve Best Buy gibi zincir mağazalara, Apple'ın iTunes'ı gibi dijital perakendecilere ve Rhapsody gibi çevrimiçi üyelik sistemlerine sürekli pazar payı kaptırılmasına rağmen, on yıl öncesine kadar bu oran yüzde 50'ydü.⁴ Bu arada müzik korsanlığı da hızla yaygınlaşmıştı; satılan her şarkı başına yaklaşık 20 de yasadışı kopya indiriliyordu.⁵

Böylesi zor pazar koşullarının ortasında, Radiohead yeni albümünü kendi skalasında bir müzik grubu için daha önce görülmemiş bir şekilde piyasaya sürmeye karar verdi. Tüm albüm sadece Radiohead'ın web sitesinden indirilebilecek, üstelik tüketiciler albüme ödeyecekleri ücrete kendileri karar vereceklerdi. Site ziyaretçileri boş bir fiyat kutucuğunun yanındaki soru işaretine tıkladıklarında "Size kalmış" mesajını görüyorlardı ve arkasından açılan pencerede bu mesaj tekrarlanıyordu: "Hayır, gerçekten size kalmış." İndirme için sadece 0,45 sterlin (0,90 dolar) tahsil ediliyordu. Radiohead albümün tüm haklarını elinde tutmak kaydıyla, uzun süredir işbirliği yaptığı müzik yayımcısı Warner/Chappell ile yayım lisanslarının noksansız ödenmesine izin veren bir anlaşma yaptı.⁶

Bazı sektör mensupları, can çekişen müzik endüstrisine bir darbe daha diye niteledikleri planı (bu plan Radiohead ve grubun menajerleri Chris Hufford ve Bryce Edge tarafından İngiltere menşeli Courtyard Management'ta ortaya atılmıştı ve sektördeki sabit müzik fiyatlarından ciddi anlamda uzaklaşmak anlamına geliyordu) ciddiye almadılar. Ama Yorke yılmadı. Geleneksel stratejileri "çürümeye yüz tutmuş iş modelleri"⁷ olarak niteleyip şöyle dedi: "İşlerimizi istediğimiz gibi yürütme ayrıcalığı kazandık da diyebiliriz."⁸

Radiohead'ın lideri grubun istediğini yapma ayrıcalığı kazandığı konusunda haklı olabilir, fakat bir albümü grubun kendisinin bu şekilde piyasaya sürmesi akıllıca bir hareket mi, bu tartışılır. Bugün bile, *In Rainbows*'un çıkmasının üzerinden beş yıldan fazla süre geçmişken, sektör mensupları Radiohead'ın hamlesinin müzik endüstrisinin geleceğinin habercisi mi olduğunu, yoksa bu alışılmadık lansmanın süperstar hamleleri arasında türünün tek örneği olarak mı kalacağını merak ediyorlar. Kesin olan şu ki, *In Rainbows*'un dinleyiciden aldığı tepkilerden öğrenilecek çok şey var.

Radiohead planlarını açıklar açıklamaz, 'ücreti kendin belirle' numarası müzik sektörü üzerine yazan gazetecilerin tek konusu haline gelmişti. Bu oyun, Radiohead'ın eksantrik tarzıyla uyumluydu ve grup halihazırda alışılmamış albüm lansman taktiklerini deneme konusunda belli bir üne sahipti. Örneğin, *OK Computer* albümü *Paranoid Android* teklisiyle tanıtılmıştı. Bu parçada nakarat yoktu, temposu sürekli değişiyordu ve süre altı buçuk dakikaydı -radyolarda duymaya alıştığımız pop şarkılarından çok daha uzun. Plak şirketi aynı zamanda bin medya mensubuna içinde albümün kayıtlı olduğu birer Walkman göndermişti.⁹ Grup, dördüncü albümü *Kid A*'de de önden bir tekli, ardından bir klip yayınlama, sonra da Amerika turnesine çıkmayı kapsayan geleneksel tanıtım yaklaşımından kaçındı. Bunun yerine, MTV'de ve kendi sitesinde, doğa görüntüleri, animasyonlar ve arkasında grup üyelerinin ses kayıtları olan fotoğrafları içeren, 10 ila 40 saniyelik müzik 'kesitleri' yayınladı.¹⁰ EMI'nin başkanı Tony Wadsworth, Radiohead'ın "albümlerini mümkün olduğunca çok kişiye ulaştırmak için yapılması gerekenin farklı yollarını bulmak istediğini" söylemişti.¹¹

Radiohead bunu yaparken kâr amacı gütmemiş olabilir, fakat *In Rainbows*'un bedava tanıtımı bir hayli başarılı oldu. Pek çok sektör mensubunu şaşırtacak şekilde, önemli oranda tüketici para vermeleri istenmemiş olmasına rağmen (hakkını verme jargonunda şöyle de diyebiliriz; para vermeleri istenmemiş olduğu için) para ödemeye gönüllü oldu. Pazar araştırması şirketi comScore (binlerce bilgisayar kullanıcısını izleyen bir şirket) verilerine göre albümü neredeyse her beş indirenden ikisi (yani yüzde 38'i) para ödedi. Ödedikleri miktar ortalama 6 dolardı, bu da ücretli veya bedava indirme başına ödenen ortalama miktarın 2,26 dolar olduğu anlamına geliyordu. Küçük bir hayran grubu ortalama fiyatı yük-

selitti. Albümü indirenlerin tümünün altıda biri toplam gelirin yaklaşık yüzde 80'ine tekabül ederken, her yirmi indirenin yaklaşık biri toplam gelirin yaklaşık yüzde 30'una denk geliyordu.¹² Radiohead satış rakamlarına dair herhangi bir bilgi vermese de, içeriden kişilerin tahminine göre grup 6 milyon dolar ila 10 milyon dolar değerinde albüm satışı gerçekleştirdi. Aynı zamanda, bu kadar cazip bir fiyatlandırma düzeninde bile yasadışı indirmelerin devam ettiğini gösterircesine, albüm korsan indirme ağlarında da patlama yapmıştı. Forbes ve BigChampagne, *In Rainbows*'u daha piyasaya çıktığı gün 24 bin kişinin BitTorrent üzerinden kaçak olarak indirdiğini, takip eden günlerde de günde 100 bin kişinin aynısını yaptığını ortaya koydu.¹³

Bu yenilikçi lansmanın bir diğer getirisi, ilginin stratejik açıdan fiyatlandırmaya kıyasla çok daha önemli olmasından ötürü dikkatleri çekmesiydi. Radiohead, albümünü bir plak şirketinin ya da perakendecinin desteği olmadan, kendi sitesi üzerinden piyasaya sürdü. Bu taktik, dijital teknolojilerin eğlence endüstrisine gelecekteki etkileri hakkında ciddi tartışmalara yol açtı. Sorulardan biri bu yeni teknolojilerin milyonlarca nişten oluşan kazançlı bir uzun kuyruk oluşturup hit yapımlara zarar verip vermeyeceği, bir diğeri ise teknolojik gelişmelerin içerik üreticileri ve dağıtımçıların geleneksel rollerinin altını oyup oymayacağıydı. Dijitalleşme onları 'aradan çıkaracak mıydı?' Yani köklü yapımcı ve dağıtımçıları, sanatçıların, Radiohead'in yaptığı gibi, eserlerini tüketiciye doğrudan ulaştırması kolaylaşınca gereksiz hale mi geleceklerdi? Bu olursa eğer, içerik üreticilerinin ve perakendecilerin, dolayısıyla da hit yapım stratejilerinin sonu yakın demektir.

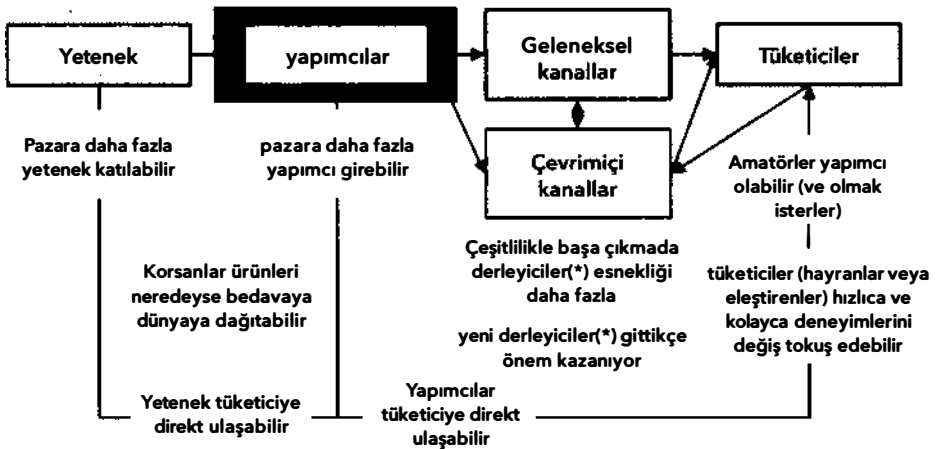
Neyse ki, Radiohead'e ve diğer örneklerle yakından bakıldığında, bu köklü oyuncular için geniş çaplı bir aradan çıkarma operasyonu pek ihtimal dahilinde görünmüyor. Ama bu demek değil ki mevcut tartışma önemli sorunları su yüzüne çıkarmıyor. Aslına bakılırsa, mevcut eğlence sektörü şirketlerinin iş modelleri için aradan çıkarılma ihtimali uzun kuyruğun beklenen yükselişinden daha büyük bir tehdit. Bu yüzden medya yapımcılarının durum karşısında hızla uygun tepkiyi vermesi şart.

Tam olarak ne oluyor ve neden? Herhangi bir iş türünün yok olmaya gidip gitmediğini sorgularken, pazarlamacıların 'pazarlama kanalı' dedikleri şeyi (özellikle de bir ürünün üretiminde, satışında ve tüketiminde rol oynayan bütün tarafları) dikkate almalıyız. En basit ifadesiyle, eğlence

ürünlerinin geleneksel pazarlama kanalı dört adet 'kanal ortağını' kapsar: Bir ya da daha fazla müzisyen, yapımcı, perakendeci ve dinleyici. Kaydedilmiş müzik endüstrisinde, pazarlama kanalı Radiohead gibi bir müzik grubu, plak şirketi, Wal-Mart gibi çevrimdışı veya iTunes gibi çevrimiçi bir perakendeci ve müzik dinleyicisinden oluşur.

İnsanlar dijital teknolojinin artan önemini ve yanı sıra gelen düşük işlem ve araştırma maliyetlerini çoğunlukla çevrimiçi perakendecilerin (müzikte iTunes ve Spotify, videoda Hulu ve YouTube, kitapta Amazon) yükselişiyle ve eğlence ürünlerinin bu kanallardan dağıtılmasıyla bağdaştırırlar. Fakat dijital teknoloji, aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, kanalları çok daha temelden ve daha çeşitli şekillerde değiştirebiliyor. Etkilerinden bazıları, örneğin korsan tehdidi ya da amatörlerin yapımcı olma hevesi, YouTube, Hulu ve diğer pek çok yeni işletmeyi tam on ikiden hedef alıyor. Aradan çıkarılma sorusunun merkezinde iki tane gözlem var: İlki, çevrimiçi mecraların yetenek sahiplerinin, Radiohead'ın yaptığı gibi, geleneksel kanal ortaklarını pas geçip 'direkt olarak' tüketiciye ulaşmasına fırsat vermesi, ikincisi ise bu sayede yapımcıların perakendecileri pas geçip, tıpkı EMI'nin müziğini satmak için kendi sitesi MusicNet'i kurması gibi, eğlence ürünlerini doğrudan tüketiciye pazarlayabilmeleri.

Dijital Teknoloji Eğlence Ürünlerinin Pazarlama Kanallarını Nasıl Etkiliyor?



* (E.N) Agregatörler - aggregators.

Tüketiciye doğrudan ulaşmayı anladık... Peki, kreatif yetenekler bu fırsatı mevcut kanal ortakları olan yapımcıların ve perakendecilerin aleyhine kullanacaklar mı?

Bu soruyu cevaplayabilmek için, yapımcıların ve perakendecilerin şu anda oynadıkları rollere, pazarlamacıların hayal gücünden yoksun bir tabirle 'kanal fonksiyonları' dediği şeye bakmamız gerekiyor. Genel teoriye göre, bir kanal partneri, yalnızca başka biri gelip temel fonksiyonlarını elinden alırsa elimine edilebilir. Buna 'dağıtımın demir yasası' denir; bu yasaya göre bir kanal ortağıyla işbirliği içindeyseniz, o ortağın kanal fonksiyonlarını kolaylıkla ortadan kaldıramazsınız.

Müzik endüstrisindeki plak şirketlerini ele alalım... Bunlar geleneksel olarak geniş yelpazede kanal işlevi gerçekleştirirler. Pek çok faaliyetin yanında, sanatçıları keşfedip onların müziklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar, sanatçıların temel ve diğer harcamalarını karşılamaları için aldıkları ücreti artırmaya çalışırlar, kariyer mentörlüğü yaparlar, yapımcılar veya klip yönetmenleri gibi ortaklardan destek alırlar, kayıtları finanse ederler, şarkıların ve albümlerin fiziksel üretimlerini gerçekleştirirler, müziği perakendecilere dağıtırlar, müziği pazarlarlar (örneğin klip çekip yayınlar veya perakendeci iş ortaklarıyla görüşerek mağaza içi tanıtımlar düzenlerler), telif hakkı ödemeleri ve diğer muhasebe işleriyle ilgilenirler. Kabul etmek gerekir ki, dijital teknoloji bu işlerin bazılarını çok kolaylaştırıyor ya da ucuzlaştırıyor. Stüdyo kalitesinde müzik kaydetmek çok daha ucuz hale geldi, albüm üretmek de öyle. Müzik dijital ortamda tüketilir olunca, fiziki kopyalar üretme gerekliliği ortadan kalktı. Ayrıca, dijital müziğin dağıtımı fiziki kopyaları göndermekten çok daha kolay ve ucuz. Örneğin, Radiohead'ın menajeri bana, grubun *In Rainbows*'un dijital versiyonunu tüm dünyaya albüm başına -tüm masraflar dahil- birkaç sente dağıttıklarını söylemişti.

Ne var ki, pek çok diğer hizmet, bütünüyle dijital bir dünyada bile pahalılığını, yavaşlığını ve yoğun işgücü gerektirme özelliğini hâlâ koruyor. Pazarlama kanalındaki herhangi birinin plak şirketleri tarafından yerine getirilen görevleri üstlenebileceğini -ya da üstlenmek isteyeceğini hiç sanmam. Bu görevlerden sadece bir tanesini, gelecek vaat eden sanatçıları geliştirmeyi ele alalım... Eğer hiçbir perakendeci ya da sektördeki müzik işletmeleri gelecek vaat eden bir sanatçıya ön ödeme yapmazsa, gelecekteki kazancı için çıkarıp - diyelim ki - 100 bin dolar harcama yapan bir plak şirketi tüm gidişatı değiştirebilir. Bu parayla sanatçı, bir yan-

dan hayatını idame ettirebilmek için Starbucks'ta barista olarak çalışırken bir yandan da sesini iyileştirmek için zaman bulmaya uğraşırken hayatını değiştirip tüm zamanını yeteneğini geliştirmeye adayabilir. Kaç gelecek vaat eden müzisyen, eline önemli miktarda ön ödemeyi kapsayan bir anlaşma fırsatı geçtiğinde, onu reddedebilir ki? Birçoğu albüm anlaşmasını imzalar ve bu da yakın zamanda değişecek bir olgu değil.

Ya da gelin pazarlama işlevine bakalım... Eğer bir plak şirketi bir sanatçının tanıtım harcamalarını karşılamayı, sektörel bağlantılarını sanatçının doğru yerlerde sahneye çıkması için kullanmayı ve etkili reklam kampanyaları yapmayı bırakırsa, sanatçı müziğini kendi kendine tanıtmak zorunda kalır, ki bu herkesin kaldıracabileceği bir şey değildir. Normalde plak şirketinin ilgilendiği çetrefilli muhasebe kurallarını ve telif hakkı ödeme prosedürlerini öğrenmeye meraklı pek fazla sanatçı olduğunu da sanmam.

Plak şirketleri tarafından üstlenilen görevlerin uzayan listesi, sanatçıların büyük çoğunluğunun bu görevleri başkasının üstlenmesini istemeye devam edeceklerini ve buna ihtiyaç duyacaklarını açıkça gösteriyor. İşin aslı, müzik endüstrisine giriş bariyeri ne kadar aşağıdaysa, plak şirketlerine o kadar fazla ihtiyaç vardır. Bunun sebebi, dikkat çekmek için rekabete katılan sanatçı sayısı arttıkça, karışık medya dünyasında ayrılmak o kadar önemli olur. Bu da, büyük plak şirketlerinin sanatçı geliştirme ve pazarlama bütçeleri kadar, uzmanlıklarının da giderek daha da önem kazanacağı anlamına gelir. Uluslararası bir meslek örgütü olan IFPI'nin tahminlerine göre, büyük bir pazara yeni sanatçı sokmanın maliyeti 750 bin dolar ile 1,4 milyon dolar. Paranın yarım milyon dolar kadar yalnızca pazarlamaya gidiyor ve buna rağmen beş sanatçıdan sadece biri başarılı bir kariyer sahibi olabiliyor. IFPI'nin tahminlerine göre, 2001 yılında dünya genelindeki plak şirketleri sanatçı ve repertuar geliştirme için 2,7 milyar dolar, pazarlama içinse 1,8 milyar dolar harcadılar.¹⁴ Plak şirketlerinden başka hangi oyuncu, yeni birini piyasaya sürmenin içerdiği önemli riskleri göze alabilir ya da almak ister, orası muamma.

Dolayısıyla, plak şirketlerinin ve diğer köklü eğlence sektörü şirketlerinin geniş çaplı aradan çıkarılması, gerçekleşebilecek bir senaryo gibi görünmüyor. Çevrimiçi kanallarda bilinirlik kazanan yeni yetenekler için bile, bir plak şirketiyle, yayımcıyla veya diğer köklü içerik üreticileriyle anlaşma imzalamak reddedilemeyecek kadar cazip.

Kanadalı pop yıldızı Justin Bieber'ın başarılı kariyeri plak şirketlerinin devam eden gücü hakkında çok açık bir tablo ortaya koyuyor. Bieber ismini ilk önceleri, YouTube videoları ve sosyal medyadaki görünürlüğü sayesinde, ergen hayran kitlesi arasında duyurdu. Menajeri Scooter Braun da onu 2008'de bu videolar sayesinde, başka bir sanatçıyı ararken yanlışlıkla bu videolardan birine tıklayınca keşfetti (ya da söylentiler böyle diyor). Ama iş kitlesel medyada ses getirmeye gelince, Bieber ve Braun akıllıca bir hareketle R&B yıldızı Usher ile işbirliği yapıp L.A. Reid'in Universal Group çatısı altındaki plak şirketi Island Records ile albüm anlaşması imzaladılar. Braun bana, "Büyük bir plak şirketini seçtim, çünkü ayaklarımın yere sağlam basması gerekiyordu," demişti. "Dünya çapında ses getirmek için, Avustralya, Japonya, Malezya gibi ülkelerde de ofislerimin olması gerekiyordu. Her bölgenin kültürünü bilen insanlara ihtiyacım vardı. Universal Records uluslararası müzik dünyasının en iyi şirketi. Bizi radyoya çıkarabilirler ve bize dünya çapında sıkı perakende satış fırsatları sağlayabilirler. Doğru kanallarla ilişkideler ve o ilişkileri besliyorlar. Küresel bir altyapıyı kendi başıma kurmanın zorluklarıyla mücadele etmek istemedim; bu yıllarımı alırdı."

Braun, müşterisi artık global bir fenomen haline gelmiş olsa da, Bieber'ın Universal Records gibi büyük bir plak şirketini reddetip yola kendi başına devam etmesi için bir sebep görmüyor. "Hâlâ dünyanın ikinci büyük müzik pazarı olan Japonya'da ofisim yok," demişti. "Ama Universal ile olan ortaklığım sayesinde orada her gün bizim için çalışan insanlar var mı? Kesinlikle evet." Ve eklemişti: "Başarılı olduktan sonra yola kendi başlarına, bir plak şirketi ya da menajerleri olmadan devam edeceğini söyleyen sanatçılardan yoruldum. Arkanızda bir plak şirketi olmadan da dünya çapında bir sanatçı olabilirsiniz. Ama başka işlere vakit ayırabilecekken, neden tüm işgücünüzü albüm satmaya harcayasınız ki? Universal'ın o kadar çok sanatçısı var ki, bizi küresel müzik endüstrisinde çok daha iyi yerlere getirebilir."

Yayımcılık endüstrisinde de, Amanda Hocking benzer bir seçim yaptı.

"Kişisel yayımcılık endüstrisinin sevgilisi" lakabıyla bilinen Minnesotalı Hocking, yazmaya 17 yaşındayken başladı. Sekiz yıl sonra, 2010'da, yılda 18 bin dolar maaşla tam zamanlı çalıştığı sırada, genç yetişkinlere hitap eden, paranormal ve distopik tarzdaki romanlarını internet üzerinden satmaya başladı. Bu işi geleneksel bir yayınevinin desteğini almadan

üstlendi. Amazon ve Barnes&Noble'ın BN.com'u gibi perakendecilerle doğrudan işbirliği yaptı.¹⁵ 2001'e gelindiğinde, *USA Today*'in çoksatanlar listesinde, fiyatları 0,99 dolar ila 2,99 dolar arasında değişen yedi adet kitabı vardı ve söylentilere göre yılda milyonlarca dolar kazanıyordu.¹⁶ Yerleşik yayımcılık endüstrisini zekice atlatıp kendi romanlarının tanıtımını sosyal medya ve bloglar üzerinden kendisi yapan bir yazara örnek teşkil eden Hocking, Amazon'un Kindle Store çevrimiçi mağazasında bir milyondan fazla kitap satan ikinci kişisel yayımcıydı.¹⁷ Hâl böyle olunca, aynı yıl, *Watersong* adlı dört kitaplık yeni paranormal serisini büyük yayınevlerine sundu ve dev yayınevi Macmillan'ın alt markası St. Martin's Press ile anlaşma imzaladı.¹⁸

Peki neden? Kendi açıklamalarına göre Hocking, normalde yayınevlerinin yaptığı kanal fonksiyonları işleriyle St. Martins'in ilgilenmesini istemişti, böylece yazmaya odaklanabilecekti. Anlaşma açıklandıktan kısa süre sonra bloğuna "Ben yazar olmak istiyorum," diye yazdı. "Haftada 40 saatimi e-postalara bakmaya, kapak tasarlamaya, editör bulmaya vs. harcamak istemiyorum. Şimdilik sadece kendim olmak başlı başına tam zamanlı bir şirket demek."¹⁹ Ve ekledi: "İnsanların ne kadar çok iş yaptığını algılayabildiklerini sanmıyorum. Şöyle büyük bir yanılgı söz konusu... Sanıyorlar ki ben 'Ooo, paranormal bu aralar çok popüler' deyip bir hafta sonu oturuyorum ve birkaç birşey yazıp internete koyuyorum, ertesi gün de banka hesabımda milyon dolarlar oluyor. Gördüğünüz çalışmalar yılların emeği. Ve her gün saatlerce çalışmanın. Pazarlamaya ayırdığım vakit ve enerji beni tüketiyor. Kitap yazmak dışında yapmam gereken işlerin yoğunluğu altında sürekli boğuluyorum. Artık yazmaya zamanım yok ve bu beni korkudan bitiriyor." Bloğuna, "kişisel yayımcılığa girmek daha kolay fakat sürdürmek daha zor," yazmıştı. "Bir kitabı kendi başına yayımlamak geleneksel yayınevlerine yayımlatmaktan daha kolay, ama tüm samimiyetimle söylemeliyim ki, kişisel yayımcılıkta çoksatar olmak, yayıneviyle çalışırken çoksatar olmaktan daha zor."²⁰

Dijital teknoloji yazarlar, müzisyenler ya da diğer icracılara 'doğrudan hareket etme' imkanı verse de, kendilerini Justin Bieber ya da Amanda Hocking'in durumunda bulanlar için başka bir yol seçmek pek de mümkün görünmüyor. Kaydedilmiş müzik endüstrisinde, büyük plak şirketleri hâlâ hakimiyetlerini koruyorlar: 2012'de Billboard listesindeki 100 albümden 87'si 'dört büyükten' (Universal, Sony, Warner Music ve EMI)

biri tarafından yayınlandı. Aynı yıl, bu şirketlerin toplam albüm pazarındaki payları yüzde 85, toplam şarkı pazarındaki payları ise yüzde 83'tü.²¹ Diyebiliriz ki, içerik üreticilerinin geniş çaplı aradan çıkarılması durumu kaydedilmiş müzik endüstrisinde ve yayımcılık dünyasında bu kadar ihtimal dışı ise, film ve televizyon endüstrilerinde de hayli hayli ihtimal dışıdır. Çünkü bu sektörlerde, film ve televizyon programları gibi kompleks eğlence ürünlerini ortaya çıkarabilmek için çok sayıda kreatif çalışandan oluşan ekiplere ve büyük ön ödeme bütçelerine ihtiyaç var. Kreatif yeteneklerin pek çoğu için, hangi sektörde çalışıyor olurlarsa olsunlar, köklü yapımcılar kendi kendilerine üstlenmek istemeyecekleri ya da etkili bir şekilde üstlenemeyecekleri kıymetli hizmetler sunuyorlar. Yine de, aradan çıkarılma ihtimalini bir efsaneden ibaret görüp işleri her zamanki düzende yürütmek hata olabilir. Kreatif yeteneklerin çevrimiçi kanalları tüketiciyle doğrudan ilişki kurmakta kullanabilmelerinin medya yapımcıları ve şirketlerinin kârlılığı için de ciddi sonuçları var.

Öncelikle, dijital kanallar küçük bir grup başarılı yeteneğe kalabalık hayran kitlelerini kendi başlarına oluşturma fırsatı veriyor. Bu da onlara, medya yapımcılarıyla pazarlık masasına oturduklarında belli bir güç sağlıyor, yani ücretlerini artırıyor. St. Martin's, Amanda Hockings'in yeni roman serisi için açılan ihalede pek çok büyük yayınevinin teklifini alt etmek zorunda kaldı ve global İngilizce yayın haklarını alabilmek için 2 milyon dolar gibi dudak uçuklatan bir ücret ödedi.²² Amanda, kendi başına yayımladığı e-kitaplarından gelen kazancın yüzde 70'ini elinde tuttuğu için, geleneksel bir yayınevine geçerken alabileceği en yüksek ücreti almak için şartları zorlayabildi. İsteddiği avansı vermeselerdi, masadan kalkıp gidebilecek durumdaydı. Ne de olsa, kişisel yayımcılık ona sürdürülebilir ve kazançlı bir alternatif sağlıyordu. Ayrıca, e-kitaplarının satış fiyatları sayesinde kendisine yazma dışındaki iş yükünü üstlenebilecek bir editör, reklamcı, pazarlama müdürü ve asistan tutabilecek durumdaydı. Benzer şekilde, eğer Justin Bieber Island Record'la anlaşma imzaladığı sırada bir YouTube fenomeni olmasaydı, kesinlikle daha düşük bir avans alırdı. İşin medya yapımcıları tarafındaki avantajı, Hocking ve Bieber'ın geçmiş performansları nedeniyle güvenli yatırımlar olmalarıydı. Ama yüksek başarı ihtimallerinin bir bedeli vardı.

İkincisi, Radiohead'in yaptığı gibi, yapımcıları aradan çıkarıp doğrudan tüketiciye satış yapabilen süperstar sayısı bir elin parmaklarını geç-

mese de, bunun büyük yayınevleri, plak şirketleri ve diğer yapımcıların portfolyoları üzerinde ciddi etkileri oluyor. Büyük içerik üreticilerinin tizlikle geliştirip pazarladıkları süperstarları kaybetmeleri, yapımcıların incelikle oluşturulmuş hit yapım stratejilerine büyük zararlar verebilir, özellikle en iyi sanatçıların şirketlere en büyük kazancı ve kârı getirdikleri düşünülürse. Bu yangına körükle giden bir başka etmen de, zamanlama: Kariyer yaşam döngülerinin, markalarından daha fazla gelir elde etmek için daha fazla risk alabilecekleri bir aşamasında olan süperstarlar, bağlı oldukları şirketlerden ayrılmak isteyebiliyorlar.

In Rainbows'un piyasaya çıkışı tam da Radiohead'in böyle bir döneme denk geldi. Grup, geleneksel bir plak şirketi anlaşmasında albüm ve şarkı satışlarının yüzde 15'ini almaya razı gelecekken, albümü kendi başına lanse etmeye karar verdikten sonra gelirlerin neredeyse tümüne sahip oldu. Yeterli talebi oluşturabildikleri sürece, ürünlerini tüketiciye doğrudan satmayı seçen sanatçılar büyük kazançlar elde edebilirler. Yorke bunu şöyle açıklamıştı: "Dijitalden gelen kazanç bazında konuşursak, bu albümden diğer tüm Radiohead albümlerinin toplamından (internetle koyduğumuz herhangi başka bir şeyden) daha fazla kazandık. Ve bu çılgınca."²³ Radiohead'in bu hamlesinin arkasındaki motivasyonu sadece kazanç bazında okuyamayız (Yorke'un bir keresinde söylediği gibi: Yaptığımız şey, mevcut duruma tepki vermektir. Sözleşmemiz yok. Kendi stüdyomuz var. Yeni bir sunucumuz var. Ne yapsaydık?), fakat deneyin finansal sonuçları göz alıcıydı.

Bir yeteneğin ürününü doğrudan tüketiciye satması konusuna etkileyici bir örnek de televizyon dünyasından. 2011'de, HBO ve Showtime'daki tek kişilik komedi programlarıyla tanınan komedyen Louis C.K., yapımcılığını ve yönetmenliğini kendisinin üstlendiği uzun metrajlı komedi gösterisi *Live at the Beacon Theater*'ı, birçok çevrimiçi platformun yanı sıra, kendi sitesinden 5 dolara sattı. Lansmandan dört gün sonra hayranlarına (ya da kendi deyişiyle "Dünyalı İnsanlara") hitaben şunları yazdı: "Deney şuydu: Yeni bir tek kişilik komedi gösterisini inanılmaz ucuz bir fiyata (5 dolar) internete koysam ve o eseri satın almayı, indirmeyi ve keyfini çıkarmayı, hiçbir sınırlama olmadan kolay hale getirsem, insanlar gidip onu çalarlar mı? Ona para öderler mi? Ve biri tek başına bu şekilde ne kadar para kazanabilir?" Görünen o ki oldukça fazla kazanabilir: C.K. on iki saat içinde 50 bin, ilk dört günde de 110 bin kopya satarak 200 bin

dolar (şakayla karışık "75,58 dolarlık vergilerden sonra" demişti) kazandı ve "deneyin mükemmel sonuç verdiğini söyleyebiliriz" dedi.²⁴ Bu özel yapımın bugüne kadarki toplam satışlarının 1 milyon doların üzerinde olduğu söyleniyor.²⁵ Diğer iki komedyen arkadaşı, Aziz Ansari (C.K.'nin yardımıyla) ve Jim Gaffigan hemen C.K.'nin izinden giderek kendi programlarını kendileri lanse ettiler. C.K. 2012'de macerasını bir adım öteye taşıyarak Ticketmaster'dan ayrıldı ve tek kişilik gösterisinin turne biletlerini kendi internet sitesinden sattı.

Büyük hayran kitlesine sahip her süperstar, bir tek sebepten bu yolu tercih etmiyor: Her sanatçı bunun gerektirdiği girişimci ruha sahip değil. Ama tercih edenler, çevrimiçi kanalları markalarına daha fazla gelir akışı sağlayabilecek şekilde kullanabiliyorlar. Fakat başarı ihtimallerinde şans kesinlikle niş sanatçılardan yana değil. Thom Yorke, *In Rainbows*'un başarısıyla ilgili şöyle demişti: "İşe yaradıysa, bulunduğumuz konum yüzünden"²⁶ Kalabalık hayran tabanına ve güçlü pazarlama desteğine sahip olmayan, daha az tanınmış sanatçıların doğrudan satışta kazanmalarına yetecek kadar parasal değer yok.

Özetle, dijitalleştirmenin iki şaşırtıcı sonucu oldu. Birincisi, bir grup kreatif yetenek yeni teknolojileri ürünlerini doğrudan tüketiciye satmak için kullandı, çevrimiçi kanallarda en üst sıralara yükseldi ve ardından köklü medya yapımcılarıyla kazançlı sözleşmeler imzaladı. İkincisi, geleneksel yollardan yükselen az sayıdaki süperstar, çevrimiçi kanalları daha kazançlı gelir paylaşımı modellerini benimseyerek, yollarına kendi başarılarına devam etmek için kullandı. Dijitalleşme, hit yapımların ve süpersatların gücünü baltalamıyor, aksine zenginin daha zengin olduğu 'şampiyon her şeyi silip süpürür' trendini güçlendiriyor. Zaman içinde, büyük olasılıkla en başarılı yetenekler toplam gelirlerden daha da büyük pay almaya başlayacaklar ve eğlence ürünleri pazarında daha fazla -daha az değil- yoğunlaşma göreceğiz.

İçerik üreticisi şirketler, teknolojik gelişmelerin ellerindeki en iyi yetenekleri alıp götüreceği endişesiyle, olan bitene direniyorlar. Müzik endüstrisinde, plak şirketleri yeni sanatçılarla daha uzun süreli sözleşmeler imzalıyorlar. Henüz pazarlık yapma güçleri olmayan sanatçıları bu şekilde bağlayarak, onları geliştirmek için yaptıkları yatırımlardan daha uzun süre faydalanmayı garantilemiş oluyorlar. Öte yandan, faaliyetlerini çeşitlendirerek sanatçılara kendileriyle kalmak için daha fazla sebep sunuyorlar.

Bu eğilim kendini, hemen hemen tüm plak şirketlerinin sanatçıdan imzalamasını istediği, '360' denilen anlaşmalarda gösteriyor. Bu tip anlaşmalar, şirketin sanatçının markasını inşa etmek için gösterdiği çabalardan birçok farklı açıdan faydalanmasını sağlıyor. Bir yeteneğin içerik üreticisi tarafından yerine getirilen fonksiyonları üstlenmede zorlanmasına yol açan sebepler, perakendecilerin geniş çapta aradan çıkarılmasını zorlaştıran sebeplerle aynı. Bu, çevrimiçi perakendecilerin fiziki perakendecilerin yerini almayacağı anlamına gelmiyor; müzikte Tower Records'un, kitapta Borders'ın ve film kiralamada Blockbusters'ın kapanmasına bakılırsa bu gelişme yolda. Çevrimiçi perakendeciler tüketicilere bir dizi cazip fayda sağlıyorlar: Örneğin, genellikle daha fazla çeşitlilik, dolayısıyla daha fazla seçenek sunuyorlar, (tüketicilerin aradıkları ürün için rafları karıştırdığı fiziki perakendecilerin aksine) tavsiye motorlarını kullanarak aramayı kolaylaştırıyorlar ve evden sipariş vermenin konforunu yaşıtıyorlar. Ama perakendecilik çevrimiçi platforma kaydıkça, kreatif yetenekler klasik perakendecilerin yerine getirdikleri fonksiyonları üstlenmekte zorlanıyorlar. Radiohead için reklam yapıp sitelerine takipçi çekmek başka, çok az tanınmış bir sanatçı için bunu yapabilmek tamamen başka bir şey.

* * *

Perakendeciler tüketicilere aynı zamanda, seçim yaptıkları sırada filtre işlevi görerek de yardımcı oluyorlar. Perakendecilerin olmadığı bir pazarda, tüketiciler favori kategorilerindeki tüm ürünlerden (örneğin hip-hop sanatçılarının albümleri ya da gelecek vaat eden yazarların romanları gibi) bir şekilde kendileri haberdar olmak ve bunların arasından seçim yapmak zorunda kalırlar. Bazı tüketiciler sonu gelmeyen zorunlu araştırmalardan hoşlanırken, çoğu kişi kendileri için bunu yapacak birine bir miktar para ödemekten hiç gocunmaz.

Aslına bakılırsa, çevrimiçi mağazacılığa geçiş perakendecilerin pazarlama kanallarındaki konumunu zayıflatmak yerine, ortaya her zamankinden daha güçlü perakendeciler ve kaynaklar çıkarıyor. iTunes Store çevrimiçi pazarda, kayıtlı müzik endüstrisindeki herhangi bir fiziki mağazanın şimdiye kadar çevrimdışı pazarda sahip olduğundan çok daha fazla paya sahip ve müzik perakendeciliğinin genelinde, pazar payı bazında Walmart'ı geçmiş durumda.²⁷ Benzer şekilde, reklam destekli çevrimiçi

video dünyasında sadece iki önemli oyuncu, YouTube ve Hulu varken, kitap dünyasında çevrimiçi kitap satışlarının egemen markası Amazon. Bu sektörlerde de, dijital teknolojinin yükselişi pazarda parçalanmayı değil yoğunlaşmayı artırdı. Ve bu perakendeciler belli başlı eğlence sektörlerindeki gelirlerin bu kadar büyük kısmından sorumlu olduğu için, söz konusu sektörlerdeki kreatif yetenekler onları pas geçtiğinde olabileceklerden kendileri sorumlular. Çok geniş hayran kitlesine sahip birkaç süperstar haricindeki çoğu sanatçı, bu perakendecilerin desteği olmadan ürünleri için yeterli talep üretmekte çok zorlanacaklardır.

Kreatif yetenekler ürünlerini tüketiciye doğrudan satmayı deneyimlerken, pek çok köklü içerik üreticisi pazarlama kanallarındaki rollerini, özellikle köklü perakendecilerle ve diğer kaynaklarla karşılaştırmalı olarak yeniden gözden geçirmeye başladı. Doğrusunu söylemek gerekirse, eğlence piyasalarının geleceğini elinde tutan kilit noktalardan biri, yapımcılarla perakendeciler arasındaki ilişki. Gelir elde etmek için dijital kanalları kullanmanın yollarını aramada eğlence endüstrisinin diğer sektörlerine göre bir hayli önde olan spor dünyası, bu konuda önemli ipuçları sunuyor.

* * *

~ ~ ~

* * *

Yılın en verimli döneminde, Apple'ın en üst düzey yöneticilerinden elinizdeki en iyi iki elemanı teknoloji devine üç haftalık bir görev için yollamanıza yönelik özel bir rica gelse ve konuyla ilgili başka hiçbir detay verilmemiş olsa, gözünüzü kırpmadan kabul etmek akıllıca olur mu? Major League Baseball Advanced Media (kısa adıyla BAM) yönetim kurulu başkanı Bob Bowman, bunun cevabını bulmak üzereydi.²⁸ Haziran 2010'un son günlerinde, Bowman BAM'ın beşinci katındaki, yönetim ekibinin, ürün yöneticilerinin ve mühendislerin haftalık mobil toplantı için bir araya geldikleri toplantı odasına girdi. Orada bulunanlardan ikisi, Apple'ın Cupertino, Kaliforniya'daki genel merkezinden henüz dönmüş ekip üyeleriydi -bu ziyaret, Apple'ın merakla beklenen yeni mobil cihazı iPad'in

tanıtımı için Steve Jobs ile birlikte sahneye çıkmalarıyla sonuçlanmıştı. Şimdi, Bowman'ın Cupertino'da izleyiciye sunulan (ve teknoloji endüstrisi mensuplarının göklere çıkardığı) demo ürününü eksiksiz çalışan bir uygulamaya dönüştürmek ve ona bir pazarlama stratejisi oluşturmak için BAM'ın daha fazla ne yapması gerektiğini öğrenmesi gerekiyordu.

Apple'ın iPad'in tek spor içerikli uygulamasını vitrine çıkarması için BAM'ı seçmesi isabetli bir karardı. BAM, profesyonel spor dünyasındaki en iyi lig sitesine sahipti ve ayrıca, yükselmekte olan dijital medya endüstrisindeki en dikkat çeken başarı hikâyelerinden biriydi. 2000 yılında, 30 Büyük Beyzbol Ligi (MLB) takımından toplanan 2,6 milyon dolarlık yatırımla kurulan BAM'ın arkasındaki ana fikir, Büyük Beyzbol Ligi'nin dijital faaliyetleri için, ligin rekabetçi dengesini iyileştirmek amacıyla bağımsız bir şirket kurmaktır. Ligdeki otuz takımın sahipleri, BAM'ın takımların internet siteleri dahil tüm dijital faaliyetlerden sorumlu olması için gizli oy kullandılar ve gelirlerin takımlar arasında eşit olarak paylaşılmasını kabul ettiler. BAM için Manhattan'ın popüler Chelsea bölgesinde, yeni kurulan .com şirketleriyle dolu bir binada ofis tutuldu. Ofis, Büyük Beyzbol Ligi'nin 245 Park Avenue'deki genel merkezine taksiyle sadece birkaç dakika, ama dünyasına gezegenler kadar uzaktı.

İlk yıl çok zor geçti. Büyük Beyzbol Ligi'nin dijital medya konusunda bilgisi yoktu; Bowman'ın gelişinden önce MLB.com uzantısı tıklayanları Philadelphia'daki bir avukatlık bürosuna yönlendiriyordu.²⁹ "Zordu," demişti Bowman. "Çok fazla teknolojik ve içerik arızası yaşadık. 2001'e kadar ite kaka geldik, sorunları elimizden geldiğince çözdük ve siteyi sezon bitince yeniden kurduk." İlk başlarda, kuşkucu kimseler MLB.com'un bir pazarlama aracı ve lisanslı ürün satış yeri olmaktan öteye gidemeyeceğini düşünüyorlardı. Ve her yeni fikir planlandığı gibi sonuç vermiyordu. Örneğin, BAM yıldız dış saha oyuncusu Ichiro Suzuki'nin Seattle Mariners'taki ilk yılında oynadığı her oyun için kelimesi kelimesine Japonca çeviri desteği sağladı. Proje 50 bin dolara mal oldu fakat siteye çektiği Japon hayran sayısı binden azdı. (O zamandan beri BAM'da kim budalaca bir öneride bulursa, çalışanlar "Japonca ses kaydı!" diyor.³⁰) Her şeye rağmen, çok geçmeden BAM'ın çoğu ürün ve hizmeti kullanıcılardan tıklama almaya başlayınca, sitenin trafiği ve geliri önemli oranda yükseldi.

2010'un başlarında, onuncu yılındayken, BAM gözle görülür ölçüde büyüdü. Artık 475 çalışanı olan şirket, o yıl bilet satışlarından, ücretli içe-

rikten, reklamdan ve ürün satışından 475 milyon dolar gelir elde etmeyi bekliyordu. Gelirin yaklaşık üçte birini oluşturan ücretli içerik iki farklı kola ayrılıyordu: İş ortaklarına içerik lisansı vermekten elde edilen gelirler ve doğrudan nihai tüketiciye satılan lisanslı içerikten elde edilen gelirler. İçerik lisansı vermekle ilgili olarak, örneğin, BAM ESPN ile 2013'ten itibaren beş yıllığına, yıllık yaklaşık 20 milyon dolar değerinde olduğu söylenen bir dijital haklar anlaşması yaptı. Bu anlaşma ESPN'e Pazar, Pazartesi ve Çarşamba akşamları oynanan tüm beyzbol maçlarını canlı olarak ve ayrıca maç özeti videolarını kendi çevrimiçi televizyon platformunda (ESPN260.com, ismi sonradan WatchESPN.com oldu), ESPN Mobile TV'de yayınlama hakkı veriyordu.

Fakat BAM asıl şöhretini doğrudan tüketiciye sattığı ürünleriyle yakaladı. Bowman, bir dizi farklı platforma yönelik ürünler geliştirme fikrini savunuyordu. Bana, "Bizim için cennet, insanların her gün beyzbola olabilecek en pratik yollardan dokunması," demişti. İş arkadaşlarından biri Bowman'ın stratejisinin işe yaradığını onayladı: "İşletmeden tüketiciye doğrudan ulaşan içerik, en hızlı büyüyen gelir kaynağı." Çoğu içerik üreticisi dijital faaliyetleri için uygulanabilir iş modelleri bulmakta başarısız olurken, BAM 2009 yılında MLB.com sitesine ayda 50 milyondan fazla tekil ziyaretçi, internet üzerinden sunduğu mültimedya içeriğine de 1,5 milyon ücretli üye getirmeyi başardı. Ücretli üyelere, BAM'ın amiral gemisi video ürünü *MLB.TV*'ye üye olan beş yüz bin kullanıcı dahildi. Sezon başına ücreti 100 dolar veya daha fazla olan *MLB.TV*, kullanıcılarına canlı beyzbol maçlarını kişisel bilgisayarlarından izleme olanağı veriyordu. 2009'da, şirketin *At Bat* isimli Apple iPhone uygulaması ülkenin en çok satan ikinci uygulamasıydı. Macworld tarafından 'En İyi Mültimedya Uygulaması' ilan edilen uygulama, Temmuz 2008'de piyasaya çıkışından itibaren iki milyon kez indirildi ve 60 milyon video yayınladı. *Newsweek*, egemen görüşü özetlercesine, BAM için "Spor dünyasının parayı götüren çevrimiçi lideri" demişti.³¹

Artık, Bowman ve ekibinin yüksek standartlı beklentilerini karşılama sırası BAM'ın iPad uygulamasına gelmişti. Aralık 2009'un sonlarına doğru, teknoloji meraklılarının Apple'ın piyasaya tablet sunacağına yönelik, aylar süren yoğun spekülasyonlarının ardından (Apple'ın kendisinden gelen herhangi bir açıklama yoktu), Apple Bowman'a ulaşip iki çalışanını belirsiz bir proje üzerinde çalışmalarını için Cupertino'daki genel merkezlerine

göndermek isteyip istemeyeceğini sordu. iPad lansmanından birkaç hafta önce Bowman o günleri şöyle anlatmıştı: "Steve Jobs arayıp böyle bir ricada bulunursa, başka hiçbir detay vermese bile 'evet' dersiniz." BAM çalışanları bu fırsatın üzerine atladılar. Bir tanesi, ürün geliştirme müdürlerinden biri, şakayla karışık "Hakkında hiçbir şey bilmediğim çok gizli fırsatlar beni daima heyecanlandırıyor," demişti. "Buradaki felsefemiz yeni çıkan her cihazı ilk tanıyanlar olmak. Lider olmak istiyoruz." Bowman ona katılıyordu: "Teknoloji dünyasında neyin tutacağını asla bilemiyorsunuz."

2010'daki toplantı sırasında, Bowman ekibine yeni uygulamayı geliştirmek için önlerinde çok kısa bir zaman olduğundan bahsetti. Beyzbol sezonunun açılmasına sadece 60 gün kalmıştı ve hâlâ alınması gereken kararlar vardı. Uygulamayı nasıl fiyatlandıracaklardı? BAM iPhone uygulamasında yaptığı gibi ücretsiz canlı maçlar sunmalı mıydı? Ekip üyelerinden biri büyük bir zorluğa parmak bastı: "Videonun görüntü kalitesi iPad'de iPhone'a göre çok daha iyi olacak, ki bu da ironik şekilde bize birtakım sorunlar doğuruyor." Bowman kumarın ne kadar büyük olduğunun farkındaydı. Ekibine, "iPhone büyük başarı yakaladı, bu da *At Bat* uygulamamızın çok satmasına yol açtı. iPad de eşit derecede önemli olacaktır. Bu işi en doğru şekilde kotarmak zorundayız," dedi.

* * *

MLB güçlü bir içerik üreticisi; Birleşik Devletler'deki profesyonel beyzbol içeriği konusunda tekel durumunda. Bu da, güvenilebileceği spor meraklısı, sadık bir izleyici kitesi olduğu anlamına geliyor. "Amerika'nın ulusal oyunu" beyzbol, ülkenin en popüler sporlarından biri: 2009 sezonunda, canlı maçlara 73 milyon adet bilet satıldı. (Aynı yıl NBA 22 milyon biletle ikinci sıradaydı)³² MLB'nin ücretli içeriği doğrudan tüketiciye satma yönündeki çabaları pek çok açıdan inanılmaz başarılı sonuç verdi. BAM, tüketicilerin ücretli içeriğe para ödemeye gönüllü olduklarını kanıtlayan ilk şirketlerden biriydi.

Ne var ki, BAM'ın başarısı bazı önemli soruları da gündeme getiriyor. Şirketin cesur girişimleri, büyük medya yapımcılarının içeriklerini yeni kanallar aracılığıyla tüketiciye doğrudan sattıkları, böylece şu anda beyzbol maçlarını canlı yayınlayan televizyon kanalları gibi geleneksel iş ortaklarını pas geçtikleri bir geleceği mi haber veriyor? Böyle bir sonuca varmak

cazip gelebilir, fakat bu çok erken ve muhtemelen yanlışlığı hızla görülebilecek bir çıkarım olur.

Kabul edilmelidir ki, çevrimiçi kanallar medya yapımcılarına izleyiciyle bağlantı kurmaları için çok fazla fırsat sunuyor. Beyzbol sporu dijital medyanın avantajlarından özellikle faydalanabilecek konumda gibi duruyor. Büyük lig takımları her yıl yaklaşık 2.500 maç oynuyor; bu NBA'in kabaca iki, NFL'in on katı. Takım yöneticilerinden biri "Her gün maçımız var," demişti. Hiçbir televizyon ağı o maçların tümünü yayınlayamaz. Çevrimiçi mecra, MLB'nin 'başka yerlerdeki' talebi karşılmasına imkan veriyor; örneğin Boston Red Sox taraftarları, New England dışında yaşadıkları ya da maç yayını sırasında işte oldukları, televizyondan izleyemedikleri Sox maçını çevrimiçi izleyebiliyorlar. Çevrimiçi spor mecralarının ayrıca, beyzbol haberlerine, dedikodularına ve istatistiklerine bağımlı, fanatik takipçileri de var. Dijital mecralar özünde bu iflah olmaz taraftarlara maçıdan önce, maç sırasında ve sonrasında bilgi vermek; yani en sıkı taraftarlara 'süper hizmet sunmak' için biçilmiş kaftan. Ve tüm spor içerikleri gibi, beyzbol da canlı tüketiliyor. Bu yüzden de spor tüketicileri canlı içeriğe para ödemeye gönüllü ve bu sektörde, müzik, film ve televizyon gibi diğer eğlence sektörlerine göre yasadışı indirme çok daha küçük bir sorun.

İnternet, akıllı telefonlar ve diğer yeni kanallar ortaya çıktığında, içerik üreticileri basit bir seçimle karşı karşıya kaldılar: Başkalarının o kanallar için ürün geliştirip onların içeriğini talep etmesini ummak mı, yoksa kendi kanalını kendin kurmak mı? BAM ikincisini seçti. Bowman "teknoloji lideri" olma arzusunu açıkça dile getiriyor. BAM'ın lanse edildiği dönemde, sektörde beyzbol yöneticilerinin yapmak istediğini yapabilecek bir oyuncu yoktu; ESPN, örneğin, henüz video akışı teknolojisi geliştirmekle uğraşıyordu. BAM'ın yeni dağıtım kanallarından faydalanabilmesi ve ürünlerini kendi yüksek standartlarına ulaştırabilmesi için, Bowman ve ekibinin bu platformları ve ürünleri kendilerinin üretmesi gerekiyordu.

BAM sıfırdan, çalışanların dakikalar içinde maç özeti hazırlayabileceği video düzenleme yazılımı geliştirdi. Ayrıca, içinde editörlerin maçları gerçek zamanlı izleyebildiği düzinelerce bilgisayar olan tam teşekküllü bir stüdyo da kurdu. Önemli bir an olduğunda editörler maçı başa sarıp o anı kesebiliyor, kaydedebiliyor ve onu internet ortamında paylaşacak diğer bir editöre gönderebiliyorlardı. Sezon boyunca, BAM günde yüzlerce maç özeti yayınladı.

Bowman, "2002'de genişbant internet yayınlarına büyük bahis oynadık. Aslında eski tarz, bir dizi fotoğrafın arka arkaya dizilmesinden ibaret olan canlı maç yayınları yapmak istiyorduk," demişti. "2005'te, bir tek Sprint multimedya içeriği idare edebiliyorken, biz mobil internete bahis oynamıştık. Şanslıydık, çünkü iPhone çıktı ve işleri kat kat büyüttü." Bir içerik üreticisi için, yeni teknolojilere öncülük etmesi uzun vadede anlamsız gibi görünse de, kısa vadede takipçilerine, ürettiği içeriğe ve pazardaki konumuna uygun yeni bir iş kurma fırsatı demek. Ya da, Bowman'ın dediği gibi, "Risk alıp hatalar yapmazsak, geleceğin neye benzeyeceğini asla bilemeyiz."

O geleceğin peşinde, görünen o ki MLB bugün kendisini güçlü kılan şeyi tehlikeye atıyor. Tüm diğer büyük spor liglerinde olduğu gibi, profesyonel beyzbolda da, televizyon hakları için yapılan kazançlı anlaşmalar bilanço için kritik önem taşır. 2010 yılında, MLB'nin yayın ağıları ESPN, FOX ve TBS ile süregelen televizyon hakları anlaşmaları vardı. Disney'in sahibi olduğu ESPN ile yapılan sekiz yıllık anlaşma 2,4 milyar dolar, yani yıllık 300 milyon dolar değerindeydi ve ESPN'ye sezon başına 80 maça kadar yayınlama, özel Pazar gecesi maç yayını için sezonda beş kez istediği bir takımı ön plana çıkarma ve Pazartesi geceleri beyzbol yayını serisi başlatma hakkı tanıyordu. MLB'nin FOX'la da değeri yıllık 250 milyon dolar olan, toplamda 7 yıllık bir anlaşması vardı. Bu kapsamda FOX, seçilmiş Cumartesi akşam üzeri maçlarıyla Dünya Kupası ve All-Star maçlarının tek yayıncısı oluyordu. TBS ile yapılan yedi yıllık anlaşmanın bir yıl için değeri yaklaşık 150 milyon dolar, toplam değeri ise kabaca 700 milyon dolardı.³³

Bu rakamlar BAM'in 2009'da, MLB.TV ve iPhone *At Bat* uygulaması dahil olmak üzere, çevrimiçi ücretli-içerik ürünlerinden kazandığı 70 milyon doları gölgede bırakıyor. Şirket iPad lansmanı karşısında nasıl hareket edeceğini düşünürken, tüketiciye doğrudan satılan içeriklerden elde edilen kazanç -BAM'in ücretli içerik pazarındaki lider konumuna rağmen- televizyon haklarından elde edilen kazancın sadece onda birine tekabül ediyordu.

Bowman ve ekibi dijital gelirlerin hızlı bir şekilde artacağını biliyordu, ancak ligin ücretli içerikten geleneksel medyada olduğu kadar çok para kazanmasına daha çok vardı (ve hâlâ çok var). Dahası, çevrimiçi olarak bile, medya ortaklarına içerik lisanslamak, doğrudan tüketicilere içerik

satmak kadar önemlidir: örneğin, 2009 yılında, BAM'ın gelirlerinin 70 milyon doları ESPN ve diğer medya şirketleriyle lisans anlaşmalarından geldi - bunların çoğu televizyon hakları için sözleşme pazarlıklarının da yapıldığı aynı iş ortakları.

BAM'ın hamleleri taraftarlar için harika haberler olsa da (Bowman gururla, "Taraftarlar bugün eskisinden çok daha iyi bir hizmet alıyorlar" demişti), MLB dijital içeriği doğrudan tüketiciye ulaştırma konusunda daha da ileriye giderse televizyon tarafındaki iş ortaklarını mutsuz etme riskiyle karşı karşıya kalacak. Taraftarlara canlı maçları ve beyzbolla ilgili içeriği çevrimiçi izlemeleri için daha fazla olanak sunuldukça, televizyon yayıncıları kaçınılmaz olarak izleyici kaybedeceklerinden endişe duyacaklar. İzlenme oranlarını düşüren başka etmenler olsa da (örneğin bölgesel şampiyonluk veya Dünya Kupası maçlarında cazip bir eşleşmenin olmaması), hemen BAM'ı suçlayacaklar ve MLB ile oturacakları bir sonraki pazarlık masasında tekliflerini düşürmekle tehdit edecekler. Spor liglerinin küçük bir grup televizyon yayın ağının sunduğu yüksek ücretli sözleşmeler için kıyasıya rekabet ettiği bir ortamda, bir televizyon yayıncısının gözünden düşmek spor içeriği üreticisinin isteyebileceği en son şeydir.

Hal böyleyken, MLB neden Bowman'ın BAM'ının dijital çağa bu kadar güçlü bir giriş yapmasına izin verdi? Genel kanının aksine gibi gelse de, BAM'ın ücretli-içerikleri tüketiciye doğrudan satma çabası aslında MLB'nin var olan gelir modelini *güçlendiriyor*, çünkü lige mevcut dağıtımçı ortakları üzerinde baskı gücü sağlıyor. MLB'nin amacı televizyon ağlarıyla pazarlık yaparken avantajlı konumda olabilmek -onları kanal ortakları olarak devreden çıkarmak değil. Eğlence pazarlarında şu çok görülür: İçerik üreticileri yeni kanallar ararken, bunu mevcut dağıtımçı ortaklarını aradan çıkarmak için değil, rekabeti artırmak ve içeriklerine ödenecek ücreti yükseltmek için yaparlar. MLB'ye gelecek olursak, çevrimiçi varlığı ve tüketiciyle direkt bağlantısı ne kadar güçlüyse, karşısındakini kazançlı bulmadığı bir anlaşmayı reddetmekle o kadar tehdit edebilir. Ne de olsa artık, içeriğinden kazanç elde etmeye çalışırken tamamıyla dağıtımçıların insafında değil.

Dağıtımçıları üzerinde baskı gücü elde etme stratejisi, MLB'nin kendi televizyon ağı MLB Network'ü kurmasının sebeplerine de ışık tutuyor. 2009'da kurulan yayın ağı, dijital kablo üyelik paketini alan 50 milyon eve canlı maçları, orijinal içerikli programları (gece stüdyodan canlı yayın-

lanan MLB Tonight programı dahil olmak üzere), maç özetlerini, klasik maçları ve beyzbol etkinliklerinin haberlerini ulaştırıyor. Ligin bu hareketi mevcuttaki yayın ortaklarını devreden çıkarma girişimi gibi görünse de, MLB'nin niyeti ESPN, FOX gibi kanallarla ilişkisini (canlı maçları yayınlamalarını engelleyerek) tehlikeye atmak değil. Bunun sebeplerinden biri, MLB'nin televizyon haklarından elde ettiği yüksek gelirlerin şirketin faaliyetlerine devam edebilmesi için sağlam bir temel teşkil etmesi. Bu yüzden de ligin ESPN gibileri memnun etmek için gayet geçerli bir sebebi var. Diğer bir sebep, televizyon yayın ağlarının, genele hitap eden yayın akışları sayesinde, MLB'nin rastgele beyzbol taraftarlarına ulaşmasını ve bu spora yeni ilgi duymaya başlayanları cezbetmesini, dolayısıyla müşteri tabanını genişletmesini kolaylaştırmaları. BAM'de olduğu gibi, MLB Network de MLB'ye mevcut lisanslama modelini güçlendirme fırsatı veriyor. Ligin aşması gereken zorluk, yola tek başına devam etmekle iş ortaklarının yayın hakları için ödediği ücretler arasında doğru bir denge kurmak.

* * *

Televizyon ağları, medya yapımcılarıyla perakendeciler arasındaki çekişmenin zıt tarafında yer alıyorlar. Hulu'nun oynadığı rolü düşünün... Televizyon yapım şirketleri ve yayın ağları, Hulu'yu programlarını doğrudan (tüketici ile aralarında duran Comcast ve Cablevision gibi kablo operatörleri olmadan) tüketiciye sunma aracı olarak kullanıyorlar. Hulu'nun içerik ve dağıtımdan sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Andy Forssell'in dediği gibi, "Hulu, içerik sahiplerinin, içeriklerinin dağıtımıyla ortaya çıkan değere katkıda bulunmak suretiyle, kontrolü kendi ellerine alması demek." Özellikle, Viacom'un Comedy Central'ı gibi kablolu yayın operatörlerinden gelen ücretlere tabi olan kablolu yayın ağları için, programları tüketiciye doğrudan ulaştırmak cesur bir adım. Hulu'nun program yayınlama alanındaki özel konumlarının altını kazacağından korkan güçlü kablolu yayın operatörlerinin direnmesinin sebebi bu. Bu şirketler, programları Hulu'da yayınlanan kablolu yayın ağlarına karşı katı bir tutum sergilediler. Hatta bazıları o kadar ileri gittiler ki, kablolu yayın ağlarının çevrimiçi yayınlanmasına izin verilen bölüm sayısının kısıtlanmasını, hatta bütünüyle yayından kaldırılmasını şart koştular.³⁴

Bu gerginlikler aynı zamanda içerik yapımcılarıyla diğer kaynaklar arasında yeni işbirliklerini de teşvik ediyor. Lider kablolu yayın operatörü Comcast, iş modelini ve pazarlama kanalındaki rolünü koruyabilmek için, Haziran 2009'da medya şirketler grubu Time Warner ile birlikte çalışmaya başladı. Bu ikili, kablolu kanallara para ödeyen tüketicinin aynı içeriğe çevrimiçi platformda da ulaşabilmesine olanak veren ve sektörde bir ilk olan 'TV Everywhere' adında bir girişime imza attılar. Bir ay sonra, büyük televizyon şirketi CBS (o dönemde ilk dörtte yer alıp Hulu'ya sahip olmayan tek televizyon şirketi idi), deneme amaçlı TV Everywhere'e katıldı. Amacı, ücret ödeyen ve ödemeyen tüketiciler arasındaki ayrımı yapabilmek için gerekli onaylama sistemini test etmektir.

Çevrimiçi video pazarı büyümeye devam ederken, televizyon ağları giderek daha fazla oranda, mevcut endüstri kurallarına göre oynama eğilimi gösteriyorlar. Mevcut düzende kablolu yayın operatörlerine de daha çok rol düşüyor. Yayın ağlarının bunu yapmak için çok geçerli bir sebebi var; ne de olsa büyük oranda o kablolu yayın operatörlerinin sağladığı gelir akışına tabi olma durumları devam ediyor. Eleştirmenler, TV Everywhere gibi girişimleri eski kafalıların can çekişen bir iş modeline tutunma yönündeki nafîle çabası olarak görüp önemsemese de, gerçek şu ki televizyon endüstrisindeki hiçbir büyük oyuncu büyük değişikliklere ön ayak olabilecek ekonomik güce sahip değil. Bu oyuncular, mevcut gelir elde etme modellerini ve pazarlama kanalındaki konumlarını korumanın avantajından faydalanıyorlar. Mevcut yapıların karşısındaki gerçek tehditler, daha çok endüstri dışından geliyor.

Beyzbol ve televizyon dünyasındaki bu örneklerin ileri sürdüğü gibi, dijital teknolojideki gelişmelerin güçlü içerik yapımcılarının mevcut dağıtıcıları kapı dışarı etmesine sebep olacağını düşünmek çok da mantıklı değil. Gerçekte olup bitenler çok daha karmaşık ve ilginç. Dijitalleştirme tüketiciye medya içeriğine ulaşmanın pek çok farklı yolunu sunarken, en büyük medya yapımcılarından bazıları, mevcut dağıtıcılar üzerinde baskı gücü oluşturabilmek amacıyla kendi kanallarını açarak bu akıma aktif olarak katılıyor.

Yeni dağıtım kanallarından faydalanmayı daha da ileri boyuta taşımak için bu akıllıca yaklaşımı benimseyenlerden biri, yine bir spor ligi: National Football League (NFL).^{*} Ülkenin en çok izlenen spor ve muhtemelen

* (Ç.N.) Ulusal Amerikan Futbol Ligi

en başarılı eğlence platformlarından birinin, eğlence ürünleri pazarının ne şekilde evrildiğine dair çok şey söyleyen içerik yönetme stratejisinden öğrenilecek bir sürü şey var.

~ ~ ~

2009'un sonlarında, NFL son yirmi yılın en büyük sezonunu bitirmek üzereydi. Ligin her bir maçı, televizyonda ortalama 16 milyonun üzerinde Amerikalı tarafından izlenmişti.³⁵ Ama NFL'in o dönemki medya stratejisi ve dijital medyadan sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Brian Rolapp'ın, ligin son büyük başarısını kutlamaya zamanı yoktu. Ülkenin dört tarafındaki taraftarlar hevesle 44. Superbowl ile sonuçlanacak rövanş maçları turunu bekledikleri için, Rolapp ve dijital medya ekibinin, ligin mobil platformda izleyeceği stratejiyle ilgili bir karar vermesi gerekiyordu. Çeşitli potansiyel rakipler, NFL'in resmi mobil iş ortağı Sprint'in yerine geçmek istiyordu ve mobil platformdaki kıymetli hakların (maç özetleri, canlı oyunlara erişim ve hatta NFL'in amiral gemisi kablolu kanalları NFL Network ve NFL RedZone'un canlı yayın akışı) kaderinin belirsizliği yüzünden, seçim yapmak zordu.

2003'ten beri NFL bünyesinde çalışan, 2005'ten beri de ligin dijital medya grubundan sorumlu olan, Harvard mezunu Rolapp bana, "Biz spor şirketi olduğumuz kadar, bir medya şirketi de," demişti. "Futbol oyununu paraya çevirmek için elimizden geleni yapıyoruz ve medya yayın hakları bizim için çok önemli bir gelir kaynağı." Haklıydı: NFL 2009'da elde ettiği 8 milyar dolarlık gelirin (yaklaşık yarısı medya lisans anlaşmalarından gelmişti) çoğunu televizyon yayın ağlarıyla yaptığı anlaşmalardan, çeyreğini de bilet satışlarından elde etti. Kablolu kanal ESPN lige yıllık 1 milyar doların üzerinde öderken, CBS, FOX ve NBC gibi yayın ağlarının her biri 600 milyon dolar, uydu yayın sağlayıcı DirecTV de 700 milyon dolar ödüyordu.³⁶ Yayın ortakları aynı zamanda ligin markasını inşa etmede de kilit rol oynamışlardı. NFL'in taraftar stratejisi ve pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı, "NFL'in küçük bir pazarlama bütçesi var," demişti.

“Çok az medya satın alımı yapıyoruz. Ama yayın ortaklarımızla yaptığımız anlaşmaların parçası olarak, maçlar sırasında döndürdüğümüz reklam dilimlerinden 200 milyon doların üzerinde gelir elde ediyoruz.”

NFL, içeriğin mobil telefonlar -daha doğru deyimle akıllı telefonlar- üzerinden dağıtımı için 2005’ten bu yana Sprint ile ortak çalışıyor. Şirket, NFL’in tek yetkili mobil operatörü olabilmek için lige yılda 100 milyon dolar ödedi. Bu miktarın yaklaşık yarısı, NFL içerikli reklam ve tanıtım faaliyetlerine tahsis ediliyordu. Ortaklığın süresi Nisan 2010’da dolduğu için, NFL başka ortaklarla görüşmelere başlamıştı. Doğru yaklaşımı belirlemek hiç kolay değildi. Rolapp, “Taraftarlar neredeyse orada olmak ve takipçilerimize en kaliteli deneyimi sunabilecek bir iş ortağı istiyoruz,” demişti. “Ama aynı zamanda mobil operatörlerdeki sert rekabet ortamında elde edebileceğimiz gelirleri de gözden kaçırmak istemiyoruz.”

Rolapp’ın ekibinin önünde üç tane strateji seçeneği vardı. Birincisi, NFL bir mobil operatörle, Sprint’le olduğu gibi, tek yetkili anlaşması yapabiliyordu. Rolapp, mobil operatör endüstrisinin hızla değiştiğine dikkat çekerek, “Bu bizim bu sektörde yapacağımız son tek yetkili [e.n. exclusive] anlaşması olabilir,” demişti. Dijital medyadan sorumlu başkan yardımcısı Hans Schroeder, “Taraftarlarımız inanılmaz hevesli, bu da bizi daha seçici olmaya itiyor,” diye eklemişti. İkincisi, lig AT&T, Sprint ve Verizon gibi mobil operatörlerle tek yetkili olmayan [e.n. non-exclusive] anlaşmalar yapabilir ve her bir operatöre NFL içeriğini akıllı telefonlara taşıma yetkisi verebilirdi. Schroeder, 2009’un son dönemindeki pazar koşullarıyla ilgili yorum yaparken, “En büyük operatör bile toplam izleyicinin yüzde 20-25’ine ulaşabildiği için, tek yetkili anlaşması ulaşılan taraftar sayısını fazlasıyla kısıtlayabilir,” demişti. “Tek yetkili olmayan anlaşmalar NFL’in mobil cihazlar üzerinden daha fazla taraftara ulaşmasını sağlayabilir. Tıpkı mevcut anlaşma yapısının bunu televizyonda yapmamızı sağladığı gibi.” Üçüncü seçenek, mevcut veya yeni televizyon yayıncısı ortaklarla, ortak televizyon ve mobil yayın girişimi üzerinde birlikte çalışmaktı. Lig, televizyon yayıncısı ortaklarıyla yaptığı en son görüşmelerde mobil operatör üzerinden yayın haklarını hariç tutmuştu, böylece NFL televizyon ağlarına gidip baştan sona maç videolarını veya maç özetlerini, ayrıca NFL Network ve NFL RedZone’daki canlı videoları yayınlama hakkı teklif edebilirdi. ESPN’in, örneğin, cep telefonları için videolara ve diğer içeriklere erişim hizmeti sunan kendi ürünü vardı ve yayın ağı NFL’nin içeriğini ESPN Mobile’a dahil etmek istiyordu.

NFL'in müdürü Roger Goodell, fiyatları büyük oranda artırarak ve NFL'in işini büyötmeyi ne kadar çok istediğinin altını çizerek, 2027'ye kadar 25 milyar dolarlık gelir hedefi koydu. Rolapp'ın görevi mobil platform için bir strateji geliştirmek ve ligin bu hedefe ulaşması için üzerine düşeni yapmaktı.

* * *

NFL, en kibar deyimile, anlaşma pazarlıkları yaparken hazır paraya hayır diyen bir şirket değil. Ülkenin en zengin spor ligi, lider konumuna içeriğini medya şirketlerine lisanslarken kendisi için olabilecek en kazançlı sözleşmelere imza atarak ulaştı. NFL'in mobil telefon haklarına yaklaşımı da buna istisna değildi. Goodell'in cesur hedeflerinin uzantısı olarak, Rolapp nihayetinde bir tane mobil operatörle ortaklık yapmaya karar verdi ve bu karar spor endüstrisi mensuplarının dönüm noktası olarak gördüğü bir lisans anlaşmasıydı. Anlaşma Mart 2010'da açıklandığında, spor dünyası Verizon'un NFL'e dört yıllık sözleşme kapsamında 720 milyon dolar ödeyeceğini öğrendi. Bu, ligin şimdiye kadar yaptığı en kazançlı mobil yayın anlaşmasıydı.³⁷ Bazılarına göre, sonuç şaşırtıcıydı: NFL neden tek yetkili anlaşmasını tercih etmişti ve bu anlaşma ligin genel dağıtım stratejisi ile hangi açıdan uyumluydu? Bu soruların cevapları, NFL'in neden bu kadar güçlendiğinin ve dijital teknolojiyi nasıl kendi lehine kullandığının özüne iniyor. .

Medya yapımcıları genellikle, Rolapp gibi, hangi dağıtımcıyla ortaklık yapacaklarına karar verirken zorlu tavizlerle karşı karşıya kalırlar. Bu tavizler, benim medya lisanslandırma anlaşmalarının 3 maddesi dediğim maddelerle açıklanabilir: Ücret, kapsama alanı ve işbirliği. Şirketler kazançlarını en yüksek ücreti veren anlaşmaları kovalayarak, kapsama alanını en geniş izleyici kitlesine ulaşabilen ortağı seçerek, işbirliğini de ortaklarını mutsuz edecek faaliyetlerden (pazarlamacıların 'kanal çatışması' dedikleri şeyden) kaçınarak maksimuma çıkarabilirler. Fakat içerik üreticileri bunların üçünü nadiren aynı anda yapabiliyorlar. Aslına bakılırsa, çoğu durumda yalnızca bir tanesini maksimuma çıkarabiliyorlar ve birine odaklanmak diğer ikisinin feda edilmesi anlamına geliyor.

Rolapp, potansiyel mobil operatör seçenekleri arasında seçim yapmaya çalışırken kendini tam da bu durumda buldu. Üçüncü seçenek,

yani bir ya da daha fazla televizyon ağıyla ortaklık, NFL ile mevcut medya ortakları arasındaki ilişkiyi sağlamlaştırmaya, böylece işbirliğini maksimuma çıkarmaya yarayabilirdi. Televizyon hakları NFL'in bilançosunda kritik önem taşıdığı için (Rolapp televizyon ağlarına boşuna 'stratejik ortaklar' demiyordu) ve mobil yayın hakları hâlâ televizyon haklarından çok daha az kıymetli olduğu için, mobil yayın haklarını ESPN gibi bir televizyon ortağına satmak en kolay yol olacaktı. Bu opsiyonu seçmek ayrıca, ligin televizyondan ve mobil platformdan sunduğu hizmetlerin daha iyi entegre olmasını sağlayabilirdi. Böylece kullanıcı deneyiminin kalitesi artardı; örneğin, NFL'in programlarını platformlar arasında aynı aracı kurumdan yayınlaması sayesinde, taraftarlar belli içerikleri nerede ve nasıl bulacaklarını daha iyi anlayabilirlerdi.

İkinci opsiyonu seçmek, yani birden fazla mobil operatörle tek yetkili olmayan anlaşmalar yapmak, NFL'e ulaştığı taraftar sayısını artırmada yardımcı olabilirdi. Kapsama alanını maksimuma çıkarabilirdi. Bu, Schroeder'in de parmak bastığı gibi, hiçbir operatörün tek başına toplam potansiyel izleyicinin çeyreğinden fazlasını kapsayamadığı bir zamanda, önemli bir avantajdı. Bu opsiyonun sunduğu finansal fırsat da cazipti: NFL birden fazla ortakla yaptığı görüşmelerde akıllıca davranacak olursa, toplamda çok yüksek bir yayın hakkı ücretini garantileyebilirdi.

Fakat nihayetinde Rolapp ve NFL bu opsiyonlardan hiçbirini seçmedi, çünkü en yüksek kazancı ilk opsiyonun (bir mobil operatörle tek yetkili anlaşması yapmak) getireceğini biliyorlardı. Verizon'un NFL içeriğini cep telefonlarına taşımak için ödediği miktara bakılırsa, bu opsiyonu seçmek ücreti maksimuma çıkardı. Ligin kazançlı anlaşmasının arkasındaki sebep, büyümenin durduğu ve her rakip operatörün hayatta kalabilmek için çarpıcı sözleşmeler karşısında 'ya şimdi ya hiç' yaklaşımını benimseydiği mobil operatör pazarının doğasındaki amansız rekabettir. Ve amansız gerçekten çıkan sonuca bakılırsa, Verizon'un NFL'in markasıyla sponsorluk bağlantısı şeklinde yaptığı işbirliğinin avantajlarından bütünüyle faydalanmasını yalnızca tek yetkili anlaşması sağlayabilirdi. Operatör, hakları elinde bulunduran tek yetkili olarak, kendisini "NFL'in resmi mobil operatörü" diye ilan edebilirdi ve bunun için yüksek ücret ödemekten şikayetçi değildi. Bunu desteklercesine, etkili ticaret dergisi *Sports Business Journal* anlaşmayı "Amerikan spor ligi tarihinin en büyük sponsorluk ve medya anlaşması buluşması" olarak tanımlamıştı.³⁸

NFL'in stratejisi MLBAM'in stratejisinin pek çok yönden tam zıttıydı. Örneğin, NFL medya şirketleriyle lisanslandırma anlaşması yapmaya odaklanırken, BAM tüketicilerine sunduğu ücretli içeriklere daha fazla yoğunlaşıyor. NFL dijital faaliyetlerini ve geleneksel medya aktivitelerini birbiriyle entegre şekilde yürütürken (Rolapp ve ekibi ligin New York'taki genel merkezinde çalışıyorlar), MLB Beyzbol Ligi BAM'i ayrı bir birim olarak konumlandırıyor. NFL dijital medyadaki gelişmelere karşı daha az pro-aktif, daha temkinli bir yaklaşımı benimserken (Rolapp'ın dediği gibi, "İlk olmak zorunda değiliz, doğru olmak zorundayız. Spor liglerinin en agresif oyuncusu olmamaktan memnunuz"), BAM'daki Bowman herhangi bir platformu kullanan ilk şirket olmanın gerekliliğini savunuyor, deneyselliğe odaklanıyor ve teknolojik gelişmelere ön ayak oluyor.

Yalnız, iki spor liginin stratejileri bir noktada örtüşüyor. MLB gibi, NFL de medya ortakları üzerinde baskıcı güç elde edebilmek için dijital teknolojinin ortaya çıkardığı yeni dağıtım kanallarını kullanıyor. NFL için, mobil yayın haklarını satarken mevcut televizyon ortaklarını hiçe saymak, medya dünyasında televizyonun rolünün azaldığına ya da başka önemli değişikliklere işaret etmiyor, daha fazla pazarlık gücü elde etmek anlamına geliyor. Rolapp stratejisini açıklarken, ekibinin faaliyetlerinin "üç önemli ayağından" bahsediyor: "Öncelikle, taraftarlarımıza yeni platformlar üzerinden ulaşmak istiyoruz. İkincisi, o yeni platformlar için yeni haklar ve ürünler geliştirerek, o hakları satın almak ve taraftarlarımıza ulaşmakla ilgilenen yeni iş ortaklarını kendimize çekiyoruz. Üçüncüsü, yeni platformlar mevcut ortaklarımızı rekabete zorluyor, bu da işimizi daha değerli hale getiriyor." Rolapp'ın son parmak bastığı nokta önemli: NFL iş ortaklarını birbirleriyle rekabete teşvik etmek istiyor, çünkü haklar için savaşılan daha çok ortak demek içerik fiyatlarının yükselmesi demek.

İçeriği doğrudan tüketiciye ulaştırmak için bir kanala sahip olmak, şirketin felsefesini destekliyor. NFL'nin iki adet kablolu yayın ağı var: NFL Network ve NFL RedZone. NFL Network sezon öncesi maçlarının, geçmiş NFL Super Bowl karşılaşmalarının ve diğer NFL 'klasiklerinin' yanı sıra antrenörler, oyuncular ve taraftarlarla ilgili programlar ve takımların yeni oyuncu seçtikleri yıllık NFL Draft toplantısını yayınlıyor. 2009'da lanse edilen NFL RedZone ise taraftarların birden fazla Pazar maçını aynı anda izlemesine olanak veriyor. Bir takım 18 metre sınırından girdiğinde (yani kırmızı bölgeye) gol atmak üzereyken kanal o maça geçiyor. Bu kanallar

sayesinde, NFL artık ortaklarının dağıtım altyapısına tabi değil, dolayısıyla yöneticileri mevcut veya potansiyel lisans ortaklarıyla pazarlık yaparken daha güçlüler. Schroeder bana, "Televizyon bizim işimizde önemli, bu yüzden maçlarımızın dağıtımı için kendi güvenli alanımızın olması iyi bir şey. NFL Network bize bunu sağlıyor." Ürünü tüketiciye doğrudan ulaştıran kanallar, içerik testleri için de harika araçlardır. NFL tüketicilerin içeriğine verdiği tepkilere dair ne kadar fazla içgörü edinirse, kararları o kadar isabetli olacaktır.

Dağıtım ortakları listesine şöyle bir göz atmak, NFL'in lisans ortakları arasındaki rekabeti teşvik etmekte hangi noktalara kadar gittiğini görmeye yeter. NFL yeni mobil yayın anlaşmasını sonuçlandırdıktan sonra, futbol içeriği CBS, NBC ve FOX, kablolu yayın ağı ESPN, uydu yayın sağlayıcısı DirecTV, uydu radyo ağı Sirius, mobil operatör Verizon ile NFL Network, NFL RedZone ve NFL.com üzerinden yayınlanacaktı.³⁹ NFL, içeriğini, her bir dağıtım ortağına bir parçasında tek yetkili olma hakkı vermek suretiyle (AFC veya NFC bölgesel maçlarını CBS ve FOX'a, Pazar gecesi maçlarını NBC'ye, Pazartesi gecesi maçlarını ESPN'e, mobil telefon içerik haklarını Verizon'a vermek gibi), uzman bir şirket. Bu arada, lig sürekli Rolapp'ın "kontrol üstünlüğü" dediği şeyi uyguluyordu. Rolapp bunu şöyle örneklemişti: "2005'te yayın hakları anlaşmalarını yenilerken, çoğu dijital yayın haklarını kendimizde tuttuk. Ortaklarımız o hakları istiyorlarsa eğer, bize onlarla ne yapacaklarını söylemek ve kendi değerlerini ortaya koymak zorundalardı."

Bu strateji ve beraberinde getirdikleri, izleyicilerin NFL içeriğini tüketmesine olanak veren platformların çeşitliliği bazı gerilimlere sebep oluyor. Verizon anlaşması duyurulduktan kısa süre sonra, *Sports Business Journal* şöyle yazdı: "TV ve uydu haklarına, birlikte yılda toplam 4 milyar dolar harcayan şirketler, ligin son hamlelerinin kendi işlerine olan etkilerini yakından takip ediyorlar." NFL içeriğinin bir kısmının haklarını elinde bulunduran bir yayın ağının yöneticisinin de şu sözlerini alıntıladi: "Gözümüz üzerlerinde. Bir şeyler yavaş yavaş içimizi kemirmeye başladı."⁴⁰

Şimdiye kadar, televizyon yöneticilerinin endişeleri NFL Network ve NFL RedZone üzerine yoğunlaşıyordu. 2006'da NFL Network canlı maç yayınlarında bir hamle yapıp sekiz tane NFL sezon maçını yeni *Perşembe-Cumartesi Paketi* dahilinde yayınlayınca bu yöneticiler arasında patırtı koptu. Çok geçmeden, lig kendini NFL Network'ün üye başına aldığı

yüksek ücreti kabul etmemekte direnen Time Warner Cable ve Comcast gibi kablolu yayın sağlayıcılarıyla savaşırken buldu. NFL Network ayrıca, bu yayın sağlayıcıların temel paketlerine dahil edilme (sadece spor paketlerinde yer almanın aksine) konusunda da ısrar ediyordu. İzleyicilere tüm maçlara erişim hakkı tanıyan RedZone, DirectTV'nin *NFL Sunday Ticket*'ıyla rekabet halindeydi. O da izleyicileri, özellikle de ligi tek bir takım üzerinden değil bütünüyle takip etmeyi seven tutkulu taraftarları CBS ve FOX'ta Pazar günleri düzenli yer verilen maç yayınlarından uzaklaştırabilirdi. Ligin kullanıcılarına sürekli tüm golleri gördüklerini, ama hiç reklam görmediklerini hatırlatması, haklar için milyarlarca dolar para ödeyen televizyon yöneticilerinin hassas noktasına dokunmak demekti. Aynı şekilde ligin sloganı da bam tellerine basar nitelikteydi: "NFL izlemek istiyorsanız, NFL'e gelin."

NFL'in dağıtım ortakları neden ligin bu uygulamalarına izin veriyorlardı? Cevabı basit: Çünkü NFL onlara çok ihtiyaç duydukları hit içerikleri sağlıyordu. NFL maçlarının geniş kitleler nezdindeki cazibesi küçümsemez: Amerikalıların yüzde 70'i kendilerini futbol hayranı olarak görüyor ve o gruba dahil olanların yarısı kendilerini fanatik olarak niteliyor. NFL'i favori spor platformu olarak görenlerin sayısı her geçen gün artıyor. Ligin taraftarları NFL'in karşısında haftada ortalama dokuz saatten fazla zaman geçiriyorlar; bunun neredeyse dört saatinde canlı maçlar izleniyor. Her iki rakam da diğer sporlara ayrılan vakti gölgede bırakıyor. Amerika'nın en iyi on takımının yedisi NFL takımları.⁴¹ Ve yılda bir kez yapılan Super Bowl, yani hangi takımın şampiyon olacağını belirleyen maç, Amerika'da resmi olmayan bir tatil günü haline geldi. Bugünlerde yüz milyondan fazla insan Super Bowl yayınıyla ilgileniyor; bu sayı *Akademî Ödülleri* ve *American Idol* final gecelerinin izleyici sayısından fazla. Aslına bakılırsa, 2013'ün başlarında, Amerika'nın gelmiş geçmiş en çok izlenen beş programından dördü Super Bowl maçlarıydı. 2010, 2011 ve 2012'deki Super Bowl yayınları da izlenme rekoru kırdılar; Şubat 2012'de yayını 111 milyon kişi izledi.⁴²

Geçtiğimiz senelerde beş büyük televizyon yayıncısının izlenme oranları düştüyse de, NFL bu gidişattan etkilenmemiş gibi görünüyor. Bu durumda, televizyon yöneticilerinin her zamankinden daha popüler olan NFL içeriğinden bir dilim kapmak için hızlıca 100 kiloluk defans düzeni oluşturmaya çalışmaları hiç şaşırtıcı değil. NBC Sports'un kıdemli yöne-

tim kurulu başkanı Dick Ebersol NFL hakkında, programcılar için “televizyon evrenindeki en risksiz bahis” demişti. “Hakimiyeti dudak uçuklatıcı. NFL’nin başarısı, Brad Pitt, George Clooney ve Angelina Jolie’nin oynayacağı bir diziden daha garanti.”⁴³ Rakamlar bunu doğruluyor. Reklamverenler de avantajlardan memnun: 2013’te Super Bowl’da yayınlanan 30 saniyelik bir reklam spotu için 3,8 milyon dolar gibi bir miktar ödedikleri söyleniyor. Bu miktar televizyonda şimdiye kadar yayınlanan herhangi bir reklamın ücretinden çok daha yüksek.⁴⁴ Her yıl bu maçı yayınlama hakkını alan CBS, FOX ve NBC gibi kanallar bu faydaları direkt olarak görüyorlar. NFL içeriği için diğer programlara ödediğinden çok daha fazla ücret ödeyen ESPN, söylenildiğine göre kablolu yayın sağlayıcılardan üye izleyici başına ayda yaklaşık beş dolar -diğer tüm kablolu yayın ağlarından daha fazla- alıyor, dolayısıyla kazandıran formülünü korumak için o da ne gerekiyorsa yapacak. Tıpkı DirecTV’nin uydu müşterisi kazanmak ve elinde tutmak için NFL içeriğine güvenmesi gibi, Verizon da ligin mobil yayın pazarındaki konumunu iyileştirmesini umuyor.

NFL yöneticileri hit içeriklerinin değerinin son derece farkındalar. Rolapp, “NFL bir platforma içeriğini koyduğunda, o iş büyür,” demişti. Schroeder ona katılıyordu: “NFL içeriği sayesinde iş kuran bir sürü insan var.” Sonuç olarak NFL, elindeki malzemenin cazibesinin farkında olan her akıllı içerik üreticisi gibi, dağıtım ortaklarını büyük paralar ödemeye mecbur bırakmayı sürdürecektir. Fakat amacı ortaklarıyla başa baş rekabete girmek ya da onları pazarlama kanalından kapı dışarı etmek değil. NFL mevcut medya ortaklarıyla yaptığı lisans anlaşmalarından her yıl gelen ve peşin ödenen büyük kazanca ve bu ortakların sağladığı pazarlama gücüne oldukça bağımlı.

NFL’nin hedefi çok açık: Sahip olduğu kontrolü ve baskı gücünü mevcut iş modelinin faydasına olacak şekilde artırmak -bunu kanal ortaklarına daha az yer bırakan riskli bir iş modeliyle değiş tokuş etmek değil. Lig, maçlarını taraftarlara ulaştırma yollarını çeşitlendirmesi sayesinde başarıya ulaştı. MLB ve diğer zeki yapımcılar gibi, NFL de dağıtımcılardan sürekli olarak gelen, izleyiciye hükmedebilecek içerik talebinin avantajlarını sonuna kadar yaşıyor. Ve diğer yapımcılar gibi, o da hit içerikler sunanların zaman içinde güçleneceğini anlamış durumda.

Yedinci Bölüm: Hit Yapım Stratejilerinin Geleceği

Daha ziyade Jay-Z adıyla tanınan hip-hop yıldızı ve dünyanın gelmiş geçmiş en çok satan müzisyenlerinden biri olan Shawn Carter, 2010 yılında yayımcısından otobiyografisi *Decoded*'ı tarihteki tüm kitap lansmanlarından farklı bir yolla piyasaya sürmesini istedi. Bu dileğine ve herhangi bir ürün lansmanının görüp görebileceği en tuhaf dosta kavuştu.¹

Carter'ın sınırları zorlama arzusu, her şeyden önce bir kitap yazma fikrini ateşlemişti. 40 yaşındaki rap yıldızının ilk kitabı, geleneksel otobiyografilerin aksine, kendi deyimiyle en kışkırtıcı şarkılarının arkasındaki gizli anlamları ortaya seren, hayatının ve sanatının kişisel kaydı niteliğinde 'şiiirsel bir otobiyografiydi'. Kitap tıpkı bir kolaj gibi, otobiyografik kısımları, şarkı sözlerini ve fotoğrafları bir araya getiriyor, Carter'ın pek çok hit şarkısındaki metaforları ve örtülü mesajları etkileyici bir şekilde 'deşifre ediyor' ve okuyucuyu Jay-Z'nin hayatında bir tura çıkarıyordu. Bunu yaparken de hip-hop müziğinin ve kültürünün tarihine benzersiz bir ayna tutuyordu.² Carter'ın menajeri ve Roc Nation'daki (Carter ve Live Nation arasındaki, Carter'ın sanatçı yönetimi, müziğinin kaydı ve yayımlanması, turneleri, ürün satışı ve yeni ticari teşebbüsleri için şemsiye şirket işlevi gören ortak girişim) ortağı John Meneilly, kitabın içeriğini fazlasıyla derinlikli buluyordu. Bana, "Bizim için bu kitap, rap müziğin çocuk tekerlemesi değil, gerçek, ciddi bir sanat dalı olduğunu ifade etmenin bir yolu. Şarkılardaki her bir kelime, bir amacı olduğu için orada." diye anlatmıştı.

Dünyanın en büyük yayınevi Random House'un alt markası Spiegel & Grau, 2009'da *Decoded*'ın haklarını satın aldı. Kitabı 2010'da piyasaya sürmeyi planlıyordu. Meneilly ile kitabı tartışmak üzere davet edilen seç-

kin yayınevlerinden, Random House'un kıdemli başkan yardımcısı Julie Grau, "Ünlülerin kaleminden çıkmış pek çok projeyle karşılaşılıyor ve çoğu ilgimizi çekmiyor, ama Jay'in söyleyecek ilginç bir şeyleri olduğunu hissetmiştik," demişti. Meneilly, Carter'ın tercih ettiği formatın potansiyel yayınevlerine şaşırtıcı geleceğinin farkındaydı. "Random House toplantıya girdiğinde, bunun bir biyografi ya da iş dünyası kitabı olduğunu düşünüyordu, buna eminim," demişti. "Ama bunun şiirsel bir otobiyografi olduğunu söylediğimizde, fikri hemen benimsediler." Carter ve Meneilly, çok geçmeden Grau'ya kitabı geleneksel yöntemlerle lanse edecek bir yayımcı istemediklerini belirttiler. Grau aralarındaki diyalogu çok net hatırlıyordu: "Carter, 'Bana bu iş böyle yapılır, çünkü her zaman böyle yapılıyor' demeyin. Bu benim için, işi yapmama sebebi olur', demişti." Meneilly eklemişti: "Random House'a 'Bugüne kadar kitapları nasıl lanse ettiyseniz, o yöntemlerin hepsini atın gitsin. Sadece kutucukları işaretlemek istemiyoruz. Elbette yapılması gerekeni yapacağız -kitap anlaşması imzalayacağız- ama yenilikçi olmak istiyoruz.' Jay-Z'nin düsturu şu: İşini her zaman farklı yap."

Böylece, kitabın yayım haklarını aldıktan kısa süre sonra, Spiegel & Grau yenilikçi reklam ajansı Droga5'ın kurucu ortakları David Droga ve Andrew Essex'e ulaşip ses getirecek bir reklam kampanyasına ihtiyaç duyduklarını söylediler. New York'lu olan Essex, Droga5'ın yönetim kurulu başkanı olarak görev yaparken, Avustralya doğumlu Droga ajansın kreatif direktörlüğünü üstlenmişti. (Droga aynı zamanda ajansa ismini veren kişiydi: Çocukken annesi, kardeşlerinininkilerle karışmasın diye iç çamaşırlarına dikiş ipliğiyle Droga5 yazmıştı.) Bunlar olurken, Droga5 bir başka kulvarda daha mücadele veriyordu: Microsoft'un yeni arama motoru Bing'in daha çok kullanılmasını nasıl sağlayabilirdi? Droga5'ın çözümü, bir taşla iki kuş vurmak oldu: Geniş çaplı, interaktif define avı oyunu. *Decoded*'in lansmanına aylar kala, kitabın 300 sayfası tek tek çeşitli mecralarda (açık hava panoları ve otobüs duraklarından arabalar, montlar ve hatta otel havuzlarının zeminleri gibi sıra dışı mecralara kadar) yayımlandı. Dünyanın her yerinden oyuncular, bu sayfaların yerlerini bulabilmek için, Bing aracılığıyla dağıtılan ipuçlarını arayacaklar, onları "çözecekler" ve aşama aşama kitabı hem fiziki hem de çevrimiçi dünyada birleştireceklerdi. Bunu yaparken de çeşitli ödüller kazanacaklardı. Essex, kitapla ilgili olarak "Jay-Z'nin kitabı hem tasarımı hem de konsepti bakımından

benzersiz,” demişti. “Bu yüzden benzersiz bir lansmanı hak ettiğini düşünüyoruz.”

Droga5, Jay-Z için bulduğu cesur kampanya fikrinin yalnızca işçilik ve malzeme maliyetinin yaklaşık 2 milyon dolar olacağını bekliyordu. Fakat Spiegel & Grau’nun, Carter’ın kitabını bir süperstara yakışır şekilde pazarlayacak kadar finansal kaynağı yoktu. Grau, yayınevinin reklam bütçesinin “bir açık hava panosu kiralamaya bile yetmeyeceğini” itiraf etmişti. İşte bu noktada Bing devreye girdi. Droga ve Essex, Microsoft’un bu yenilikçi kampanyayı -Bing ile desteklendiğinde- internet kullanıcılarının ‘Google alışkanlığını kırmak için’ bir fırsat olarak göreceğini umuyorlardı.

Droga5’in kurucu ortakları, Roc Nation, Random House ve Microsoft’un Çevrimiçi Hizmetler biriminin kıdemli başkan yardımcısı Yusuf Mehdi tarafından yönetilen ekip arasında, daha önce eşi benzeri görülmemiş bir işbirliği için aracılık etmek gibi zor bir görevi başarmaya çalışıyorlardı. Carter, Roc Nation ve Random House için iki etmen çok önemliydi: Kitap satmak (ücretsiz dağıtmak yerine) ve kampanya üzerinde yüksek seviyede kontrol sahibi olmak. Meneilly, “Jay-Z her şeye imza atmak zorundaydı,” demişti. Microsoft için de son sözü söylemek önemliydi: “Kampanyanın parasını biz ödeyeceksek, onay mekanizması da biz olmalıyız,” demişti, temel hedefi Bing’in bilinirliğini artırıp kullanılmasını sağlamak olan Mehdi. Droga5’in kurucu ortakları, Essex’in değişimiyle “bu işbirliğinin merkez gücü olup olamayacakları” konusunda endişelenirken, bir yandan da Droga5’a getiri ve götürülerini tartmak zorundalardı. Jay-Z’in kitabı piyasada tutacak olursa, bu alışılmadık işbirliği ekibi ortak bir stratejide buluşmanın bir yolunu bulmak zorunda kalacaklardı.

* * *

Roc Nation, Random House, Microsoft ve Droga5 arasındaki anlaşmadan ne gibi sonuçlar çıkarmamız gerekiyor? Böyle bir ittifaka girişmek felakete davetiye çıkarmak gibi görülebilir, ama gerçekte bütün taraflar için çok mantıklıydı. Daha önemlisi, *Decoded* kampanyasının hikâyesi bize hit yapım stratejilerinin geleceğiyle ilgili çok şey söylüyor: Bu son derece yenilikçi kitap lansmanı (ki nihayetinde Droga5’a reklam sektörünün en prestijli ödülleri getirdi³), dijital teknolojinin eğlence sektörünü nasıl değiştirdiğiyle doğrudan alakalı. Yanlış anlaşılacak istemem; uzun kuyruk

stratejisinin hit yapım stratejisini alt edeceğine ya da içerik yapımcılarının aradan çıkarılacağına dair endişeler kesinlikle abartılıyor olsa da, teknolojik gelişmelerin eğlence endüstrisi üzerinde, *Decoded* kampanyasının da gösterdiği üzere, belirgin bir etkisi var.

İyi haberlerden başlayalım... Dijital teknolojiler, günlerini (hatta gecelerini ve hafta sonlarını) eğlence ürünlerinin lansmanına ve tanıtımına harcayanlar için heyecan verici olasılıkların kapısını aralıyor. Droga5'in *Decoded* için tasarladığı kampanya buna çok iyi bir örnek: Teknolojik gelişmeler ve bunların getirdiği, sosyal ağlar, interaktif haritalar, kameralı akıllı telefonlar ve fotoğraf paylaşma uygulamaları gibi önemli yenilikler olmasaydı, kitabın yenilikçi lansmanı gerçekleşemezdi. Bu yeni araçlar, Droga5'in açık hava kampanyasıyla çevrimiçi kampanyayı entegre etmesine izin verdi. Böylece sokak ve internet deneyimleri birleşti ve süperstarla hayranları arasında bir nevi gerçek bir temas kuruldu. Analog bir dünyada böyle bir ürün lansmanı gerçekleştirmek mümkün olamazdı.

Kampanyanın hayata geçiş hikâyesi şöyle: Ajans, lansmana bir ay kala kitap için dünyanın her yerindeki çeşitli mecralarda 200 adet yerleştirme⁴ yaptı. Her yeni sayfa gösterilişinde, insanlar Jay-Z'in hayatı ve müziği için önemli olan bir lokasyonu keşfediyorlardı. Kampanyada geleneksel açık hava mecraları kullanıldı (açık hava reklam panoları, metro istasyonları, otobüs durakları). Lokasyon olarak hem New York'taki Times Meydanı, Las Vegas'taki ana cadde, Londra'daki Covent Garden gibi tanınmış mekanlar hem de Gucci'nin NY Fifth Avenue'deki ana mağazasının vitrininde sergilenen bir montun astarı, Miami'nin ünlü oteli Delano'nun havuzunun tabanı, New Orleans'taki bir binanın çatısı ve Apollo Tiyatrosu'nun perdesi gibi, daha sıra dışı noktalar seçildi. Bazı yerleştirmeler tam anlamıyla birer sanat eseri⁵.

Kitabın sayfaları da rastgele yerleştirilmedi; her bir sayfanın yeri, o sayfadaki hikâyeye ilintiliydi. Böylece hayranlar mekanları Carter'ın anılarıyla bağdaştırıyorlardı.

Örneğin, *Decoded*'ın 24. sayfasında, Carter'ın eskiden uyuşturucu sattığı Brooklyn'deki belli bir sokaktan bahsediliyorsa, o sayfa o sokaktaki bir reklam panosuna yerleştiriliyordu. Veya, sayfa 156'da Carter'ın The Spotted Pig adlı restorana ortak olmasından bahsediliyorsa, o sayfa o restoranın tabaklarında ya da servis altlıklarında yer alıyordu. Her say-

fada 'Jay-Z'yi deşifre et' filigranı ve kullanıcının oyuna nasıl katılacağına dair açıklamalar vardı. Önceden belirlenmiş bir numaraya basit bir kodu mesaj atarak sayfayı 'deşifre eden' kullanıcılar, *Decoded*'ın imzalı kopyası da dahil olmak üzere çeşitli ödüller kazanıyorlardı.

Bu sırada, oyunun çevrimiçi kanadında, Jay-Z Facebook, Twitter hesaplarında ve oyunun internet sitesi olan bing.com/jay-z adresinde her sayfa için ipuçları paylaşıyordu. Verdiği ilk ipucu sayfanın bulunabileceği bölgeyle ilgiliyken, ikincisi tam olarak lokasyonunu saptıyordu. İki ipucunu birden ilk çözüp dijital harita üzerinde tam lokasyonu işaretleyen kullanıcılar o sayfayı 'deşifre edebiliyor' ve Jay-Z'den kişisel Facebook mesajı almak da dahil ikinci bir grup ödül şansı kazanıyordu. Bununla beraber, sokaktaki oyuncular sayfanın fotoğrafını çekip oyunun internet sitesine yükleyebiliyorlardı. Sokakta daha fazla sayfa keşfedildikçe, tüm kitap internet sitesinde yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlıyordu. Kitabın parçalarını dijital ortamda birleştiren oyuncular otomatik olarak her Jay-Z hayranının hayali olan büyük ödülün çekilişine katılıyorlardı: Yıldızın dünyanın her yerindeki tüm konserlerine hayat boyu giriş bileti.

Kampanya Random House ve Carter'ın beklediği sonucu getirdi. Oyuna milyonlarca insan katıldı ve aktif bir oyuncu topluluğu çevrimiçi platformlarda kitabın sayfalarıyla ilgili bilgi alışverişi yaptı. Kampanya sürecinde Jay-Z'nin Facebook takipçileri bir milyon kişi arttı. Kitabın lansmanından daha önemlisi, önde gelen haber kaynakları ve dünyanın her yerinden kültür alanında etkili kişiler kampanyadan bahsetti. Sadece bir ayda, kampanya medyada bir milyardan fazla kez yer aldı. Diğer ünlüler de görüşlerini belirttiler: Trey Songz "Jay-Z kitabının Bing reklamıyla turnayı gözünden vurdu," diye tweet attı. Ryan Seacrest, "Bu çılgınlık... Jay-Z yeni kitabının 300 sayfasını, hayranlarının bulması için dünyanın dört tarafına sakladı," yazdı. Tweetlerin çoğu 'Jay-Z'yi deşifre et' sitesinin linkini içeriyordu, bu da kitaba karşı duyulan heyecanı artırıyordu. Ücretsiz tanıtımın da desteğiyle, *Decoded* çoksatarlar listesine girdi ve tam on dokuz hafta boyunca orada kaldı. 35 dolar fiyatlı kitap 300 bin kopya sattı. Bu miktar, kendisi gibi rap sanatçısı olan Eminem'in 2008 tarihli kitabı *The Way I Am*'in satışının on katıydı ve Spiegel & Grau'nun yazara yaptığı yatırımın karşılığını fazlasıyla aldığını kanıtlıyordu.⁶

Decoded lansmanının benzeri yoktu, fakat pek çok başka eğlence ürünü de dikkat çekici dijital kampanyalardan faydalaniyordu. Örneğin, dijital medyada üç boyutlu eğlence deneyimleri yaşatan 'alternatif gerçeklik oyunu' (ARG), Nine Inch Nails grubunun 2007'de çıkan albümü *Year Zero*'nun tanıtımına çok yardımcı olmuştu. Dijital reklam ajansı 42 Entertainment, albümün tanıtımı için grup tarafından satılan tişörtlere saklanmış gizli mesajlar ve telefon numaralarıyla başlayan detaylı bir macera oyunu tasarladı. Sonrasında bunlara girift bir internet siteleri ağı ve içinde grubun daha önce duyulmamış şarkıları olan markasız bir USB bellek (bir hayran tarafından konser alanındaki tuvalette bulunmuştu) ve cep telefonlarına gelen sesli mesajlar eklendi. Oyun, yüzlerce hayranın terk edilmiş bir depoda bir araya getirilip sürpriz Nine Inch Nail konseri izlemesiyle sona erdi. Sonuçta, albümün hem çevrimiçi hem çevrimdışı platformda bol miktarda ücretsiz tanıtımı yapılmış oldu.

Benzer taktikler film tanıtımlarında da kullanılıyor. Warner Bros. 42 Entertainment ile, hit filmi *The Dark Knight*'a bir ARG oyunu (ismi *Why So Serious?* idi) tasarlaması için anlaştı. Mayıs 2007'de, filmin lansmanına henüz bir yıldan fazla zaman varken, hayranları aktör Heath Ledger'ın Batman'ın can düşmanı Joker olarak ilk fotoğrafını ortaya çıkardılar. Bunu, Joker'in yeni filmdeki amacının kendisine bir yandaş ordusu kurmak olduğunu belli eden ipuçlarını takip ederek yaptılar. Çizgi roman fuarı Comic-Con'da, katılımcılara üzerinde Joker olan bir dolarlık banknotlar dağıtıldı, bir uçak gökyüzüne mesajlar yazdı ve bir sürü hayran San Diego sokaklarında Joker kılığında koştu. Bir dolu internet sitesini, interaktif oyunları, e-postaları, videoları ve koleksiyonluk eşyaları kapsayan bir yıllık macera boyunca, hayranlara filmin karakterlerini ve hikâyesini keşfetme fırsatı verildi. Keşif araçları, içinde cep telefonu olan kekleri telefonla aramaktan, kurgu karakter Harvey Dent lehine gerçek hayatta protesto eylemleri düzenlemeye kadar geniş bir yelpazeye yayılıyordu.⁷

Yakın zamanda, film stüdyosu Lionsgate *The Hunger Games* için, filmin esin kaynağı kitabın hayranlarıyla Twitter, Facebook ve diğer sosyal ağlar üzerinden bağlantı kurarak yaptığı dijital kampanyasıyla övgüyü hak etti. Filmin Mart 2012'deki lansmanından çok önce, stüdyonun dijital ekibi *TheCapitol.pn* isimli bir İnternet sitesi kurdu. Sitede hayranlar bir bölgeye kayıt oluyor, bir kimlik ediniyor ve kendi bölgeleri içindeki ve dışındaki diğer hayranlarla etkileşime geçiyorlardı. Tumblr sayfalarında

ve YouTube videolarında filmin kostüm ve makyajları yer alıyordu. Ana karakterlerin posterleri ve filmin fragmanı çevrimiçi ortamda yayımlandığında büyük olay oldu (fragmanlardan biri 24 saat içinde sekiz milyon kez izlendi) ve bunlar sonra oyuncu kadrosunun medyada görüldüğü çevrimdışı etkinliklerle entegre edildi.⁸

Year Zero albümü Billboard En İyi 200 Albüm listesinde iki numaraya kadar yükselmiş ve hem *The Dark Knight* hem de *The Hunger Games* gişede hasılat rekorları kırmış olsa da, bu dijital medya girişimlerinin satışları artırmada ne derece etkili olduğunu tam anlamıyla söyleyebilmek mümkün değil. Ama şurası kesin ki, dijital medya yazarlar, müzisyenler, film yapımcıları ve diğer medya üreticilerine, hayranlarıyla bağlantı kurmakta alışılmamış yollar açıyor. Dijital medya kampanyasının bir başka avantajı da, pazarlamaya harcanan dolarların kısa sürede bitmemesi. Bunun sebebi, en başarılı örneklerin izleyiciyi de işin içine dahil edip onları kampanyayı desteklemeye itmesi. Ünlüler Jay-Z'in kampanyasını kulaktan kulağa yaydığına, düzenli tüketiciler hazine avı oyununa katılıp video ve diğer kampanya materyallerini paylaştıklarında ya da Facebook arkadaşlarıyla ürün lansmanlarını konuştuklarında, kampanyanın etkisi büyük ölçüde artıyor.

Yaptığım araştırmada, film ve video oyunu fragmanlarının çevrimiçi platformlarda nasıl elde ele dolaştığını inceledim.⁹ Yüzün üzerinde fragmandan elde edilen ham data, paylaşımın çok geniş bir ölçekte gerçekleştiğini gösteriyor. Stüdyoların YouTube gibi video paylaşım sitelerine yüklediği videolar kullanıcılar tarafından, ya orijinal halleriyle ya da parodi, remix veya ayrı parçalar şeklinde, 'türetilmiş' olarak sıkça paylaşıyor. Bu tip kullanıcı katkılı içerikler, araştırmama göre, reklam kampanyalarının yayılmasını önemli ölçüde -ve ucuz bir şekilde- kolaylaştırıyor. İncelediğim pek çok fragman için, kullanıcı katkılı videoların izlenme oranının reklamverenler tarafından paylaşılan orijinal videolarinkinden kat kat fazla olduğunu söyleyebilirim. Sony Pictures'ın *Angels and Demons* filminin fragmanı YouTube'da altı milyon kez izlendi ve bunun yüzde 70'inden fazlası stüdyonun değil, kullanıcıların yüklediği videolardan geldi. Ve film beklenen performansı *gösteremedi*: Fragmanları incelerken gördük ki, 300 milyon reklam tıklamasının yüzde 89'u kullanıcıların kendi istekleriyle koydukları videolardan geliyor. Araştırma, doğru bir stratejiyle, yapımcıların hayranların ürettiği içeriklerden faydalanabileceklerini ve çevrimiçi

video kampanyalarının erişimini maliyetsiz bir şekilde artıracaklarını ortaya koyuyor.

Elbette ki, eğlence endüstrisini bilen hiç kimse, bunun içerik üreticilerinin geleneksel reklam harcamalarından vazgeçebilecekleri anlamına geldiğini sanmaz. Ürünlerinin lansmanı için dijital mecralara bel bağlayan yapımcıların mucize beklememeleri gerekiyor. İşin gerçeği, çevrimiçi mecrada başarı getiren etmenlerin çoğu, çevrimdışı mecrada başarı getiren etmenlerle aynı.

Tüketiciler yeni ürünlerin çevrimiçi platformlarda tanıtılmasına aktif olarak katkıda bulunabilirler, fakat bunu genellikle, *Call of Duty* ve *The Hunger Games* gibi, klasik reklamlara dev bütçeler ayıran büyük markalar için yapıyorlar.¹⁰ Burada da, hit yapım stratejileri iyi sonuçlar getiriyor.

* * *

Yeni dijital araçların daha yenilikçi -ve bazen daha ucuz- ürün lansmanlarına olanak tanması eğlence sektörü şirketleri için bir nimet, ama hikâye burada bitmiyor. *Decoded* lansmanı, hit yapım stratejilerinin olası geleceğinin bir başka yönüne daha ışık tutuyor: Bir tarafta içerik yapımcılarının arasındaki işbirliğinin artan önemi, diğer tarafta birbirinden çok farklı hedeflere sahip şirketler. Roc Nation ve Microsoft ortaklığı şaşırtıcı görünebilir, ama bu tür bağlantılar çok daha yaygın hale gelecek. Jay-Z kitabının tanıtım stratejisiyle, fırsat ve ihtiyaçtan doğan yeni bir modele dikkat çekiyor. Günümüz dünyasında, yayınevleri ve diğer içerik yapımcılarının çoğu, Jay-Z çapında bir süperstarın beklediği ve hak ettiği seviyede bir hit eser tanıtımının maliyetini üstlenebilecek güçte değil.

Alman medya şirketi Bertelsmann'ın birimi olan Random House, dünyanın en büyük altı yayımcılık şirketinden biri ve her yıl çıkardığı kitaplardan 2 milyar doların üzerinde gelir elde ediyor. Her yıl yalnızca yirmi adet sert kapaklı kitap yayımlayan alt şirketi Spiegel & Grau ise, *Decoded* ile bir anda en büyük yatırımlarından birine imza atmış oldu (Grau'nun bana dediğine göre, eser için "yedi haneli" ön ödeme yapılmıştı). Grau, özellikle zorlu iş piyasası göz önüne alındığında, risklerin gayet farkındaydı: "Kitap yayıncılığı endüstrisi ateş altında. Elimizde iki büyük yerli şirket, Barnes & Noble ve Amazon var. Jay-Z tarafından yazılan bir kitabın içeriğinin Wal-Mart gibi perakendecilere uygun olma-

dığını biliyoruz, bu yüzden de tüm bahislerimizi az sayıdaki perakendeciye oynuyoruz,” demişti. Grau, Carter’ın Madison Square Garden’daki *The Blueprint 3* Turnesi’ne katıldığında korkularının bir kısmını üzerinden attı. “Fark ettim ki, tüm izleyiciler Jay-Z’in şarkılarını ezbere biliyor. Kendi kendime ‘Her şey yolunda.’ dediğimi hatırlıyorum.” Ne var ki, kitap üzerinde çalışan bu kadar küçük bir ekip için (Grau’dan başka genel yayın yönetmeni Chris Jackson, bir pazarlama yöneticisi, bir gazeteci ve iki dijital içerik uzmanı vardı), büyük lansman kampanyası yapma fırsatları kısıtlıydı.

Yayınevinin bütçesi Jay-Z ekibinin beklediği kadar büyük değildi. Meneilly, “Pazarlama planlarını konuşurken, Random House’a ne kadar bütçelerinin olduğunu sorduk,” diye anlatmıştı. “Grau bir kağıda tedirgin bir şekilde bir şeyler yazıp bana uzattı. Kağıtta 50 bin dolar yazıyordu. Şok olmuştum. Bilirsiniz, bu miktar Jay-Z’nin bir etkinliğe giderkenki seyahat masraflarını karşılamaya ancak yeter. Birkaç sıfırı yazmayı unuttuğunu sandım.” Grau ona miktarı doğru yazdığını söylemiş ve sonradan şöyle açıklamıştı: “Üstlendiğimiz, o bütçeye dahil olmayan pek çok maliyet var; örneğin kitabın prova baskıları ya da kitabın Barnes & Noble’da görünür raflarda yer almasını sağlayacak masraflar... Yine de, yapabileceklerimizin Jay-Z gibi bir süperstarın albüm tanıtımı için yapılanların yanından bile geçemeyeceğini biliyordum.”

Genellikle, bir içerik üreticisinin ürün tanıtımı için ayırdığı bütçeyle, o ürünü potansiyel tüketicisine doğru şekilde ulaştırmanın maliyeti arasında büyük bir uçurum vardır. Günümüzün, büyük kısmı global pazarlar, global markalar ve global süperstarlar tarafından yönetilen aşırı rekabetçi medya piyasasında işe yarayan ürün lansmanları yapmak giderek zorlaşıyor. Çünkü tüketiciler reklam mesajları bombardımanı altındalar ve önlerinde çok fazla yayın organı seçeneği var. Kalabalıktan sıyrılmak çoğu zaman büyük bütçeler gerektiriyor. Random House soluğu işte bu yüzden Droga5’in kapısında aldı; görece küçük bir bütçeyle kitaba dikkat çekmek istiyordu. Bu ikilinin Microsoft’a gitmesinin sebebi de aynıydı. Droga5 ekibinin ‘Jay-Z’yi deşifre et’ fikrini Roc Nation’a ilk kez sunduğu anı anımsayan Meneilly, “Carter fikri hemen anladı ve sevdi... Sonra ben, ‘İyi de parayı kim ödeyecek?’ dedim. Random House’un bütçesi yok, biz de buna kendi cebimizden para vermek istemiyoruz. Soruyu birkaç kez tekrarladım. ‘Parayı kim ödeyecek?’ David Droga olan bitenin farkınday-

di: "Jay-Z faydacı biri. Büyük ve ateşli bir fikrimizin olduğunu hemen anladı. 'Büyük ve ateşli' genellikle 'pahalı' anlamına gelir."

Droga5'in Random House ve Roc Nation için geliştirdiği kampanya gibi işler oldukça büyük girişimlerdir. Ajans, 'Jay-Z'i Deşifre Et' projesi için içerik stratejistleri, sanat yönetmenleri, metin yazarları, oyun tasarımcıları, mobil içerik geliştiriciler, programcılar, basılı ve dijital malzeme yapımcıları, fotoğrafçılar, ipucu yazarları, etkileşim mimarları ve kullanıcı deneyimi tasarımcılarından oluşan 50 kişilik bir ekibi görevlendirdi. Droga5 ayrıca, Microsoft'un içindeki doğru teknik ekibi ve Roc Nation'daki uygun ekip üyelerini belirlemek için de çalıştı. (Jay-Z'in kendisi bile kreatif ekibe dahildi; 600 farklı ipucunun birçoğunun yazımına yardım etti.) Tüm bunlardan başka, ajans kampanya katılımcılarına hızlıca yanıt verebilmek için (bu, doğru yönetilen dijital pazarlama projelerinin vazgeçilmez bir özelliğidir), 'komuta merkezi' adını verdiği bir sistem geliştirip başına da kampanyanın ilerleyişini sürekli takip eden bir ekip yerleştirdi.

Pek çok içerik üreticisi, dijital teknolojinin olanaklarını zorlayacak türde kampanyaları hayal edip hayata geçirebilecek uzmanlığa henüz sahip değil ve hatta onlara göre hızla çoğalan olasılıklara ayak uydurabilmek imkansız. Fakat Droga5 gibi ajanslar bu tür yenilikçi kampanyalar alanında uzmanlar. Piyasada sadece 7 yıldır var olmasına rağmen, Droga5 ezber bozma konusundaki becerisini kanıtlamış durumdaydı. Örneğin, moda şirketi Mark Ecko Enterprises için 2006'da yaptığı kampanyada, kukuletalı grafiti sanatçılarının görüldüğü, grenli bir çevrimiçi video yapıp yayınladı. Videoda grafiti sanatçıları dikenli tellere tırmanıyor ve bekçi köpeklerini gizlice atlatarak Air Force One'ın üzerine "hâlâ özgür" yazıyorlardı. Video viral fenomen hâline geldi. Barack Obama'nın 2008'deki seçim kampanyasındaysa, Yahudi seçmenlerden oy toplamayı hedefleyen 'The Great Schlep' adlı girişimi başlattılar. Ajans, bunun için komedyen Sarah Silverman'ın genç Yahudi seçmenlere Florida'ya gidip büyükanne ve büyükbabalarıyla Obama'nın rakibi John McCain'e oy vermemeleri hakkında konuşmalarını öğütlediği bir internet sitesi ve video hazırladı. Başka deyişle, alıştığımız pazarlama taktiklerinin dışına çıktı.

Carter Droga5'in *Decoded* kampanyasının parasını kendi ödeyemez miydi? Evet ve hayır. 2010'da, Forbes yıldızın yaklaşık net değerinin 450 milyon doların üzerinde olduğunu açıkladı. Ayrıca, sadece Live Nation'la yaptığı anlaşmanın değeri 150 milyon dolardı.¹¹ Bu yüzden, 2 milyon do-

larlık bir kampanya devede kulak kalırdı. Fakat Carter yalnızca çok başarılı bir müzisyen değil (2009'da çıkan albümü *The Blueprint 3* Billboard listelerinde bir numaraya oturan on birinci albümüydü; Elvis Presley'in rekorundan bir fazla), aynı zamanda inanılmaz becerikli bir iş adamı. 2007'de Rocawear giyim koleksiyonunu 200 milyon doların üzerinde bir fiyata sattı. Pek çok başka iş kolunda da oldukça aktif; örneğin güzellik markası Carol's Daughter'ın yatırımcı ortağı, New York ve Atlantic City'deki 40/40 gece kulüplerinin ortağı ve Ulusal Basketbol Ligi takımı New Jersey Nets'in azınlık ortağı.¹² Droga5 kendisine fikrini sunduğunda, kampanyaya cebinden para ödemeyi hiç düşünmedi. Droga'nın dediği üzere, "o durumdaki pek çok küçük girişimcinin yaptığı gibi, aklından geçen şey bir ortak bulmaktı."

Carter'ın Droga5 ve Microsoft'la yaptığı işbirliğinden kazancı nihayetinde 2 milyon dolardan çok daha fazlaydı. Droga5 Microsoft'a o tutarda bir fatura yollamış olsa da, işçilik, medya ve yapım malzemeleri maliyet fiyatına faturalandırıldı. Droga5'in finans müdürü "Normalde en az yüzde 20 kâr marjıyla çalışırız," demişti. "Bunun gibi kısa vadeli, işçilik yoğun bir projede, verdiğimiz hizmet için 1 milyon dolar ile 1,5 milyon dolar arasında ek maliyet çıkar." Dahası, bu ortaklık Carter'a Microsoft'un mühendis ekibine, teknolojik uzmanlığına ve arama motoru ve harita teknolojisi dahil, teknoloji devinin yıllar içinde geliştirdiği 63 milyar dolar değerindeki araçlara erişme fırsatı verdi. Bu son derece kıymetli, milyarlarca dolar değerindeki araçlardan kısa vadede faydalanmak aksi hâlde imkansız olurdu. Ama Carter bunlar için tek kuruş ödemedi.

* * *

Jay-Z ve Random House'u *Decoded* lansmanı için ortak aramaya iten sebepler, pek çok başka içerik üreticisini de buna zorluyor. Bu durumda, ortak arayışının eğlence dünyasında giderek yaygınlaşacağını söylemek mantıksız olmaz. Grau'nun kitap yayıncılığı dünyasının "ateş altında" olduğu yönündeki gözlemi bu noktada önemli; ve kitap yayıncılığı eğlence endüstrisinde bu duruma düşecek en son sektör değil. Yeni teknolojilerin gelişmesi yalnızca fırsatlar getirmekle kalmıyor, kötü haberler de getiriyor. Dijital teknoloji sayesinde ortaya çıkan yeni dağıtım yöntemleri ve diğer gelişmeler medya yapımcılarının elde edebileceği gelirler üzerin-

de önemli ölçüde baskı oluşturuyor. Kötü etkilerden bir tanesi korsanlık; bir diğeri tüketicinin bir eğlence ürünü için ödenebilecek adil fiyatın ne olduğu konusundaki değişen fikri.

Üçüncü bir yıkıcı etki, ekonomistlerin 'ayrı fiyatlandırma' dedikleri şey. Bu olgunun çok üzerinde durulmasa da, korsanlıktan çok daha büyük bir tehdit olabilir. Müzik endüstrisini ele alalım... Dijital teknoloji sayesinde, tüketiciler üç şekilde müzik satın alabiliyorlar. Albümdeki on iki şarkının fiziki kopyasını alabiliyorlar, iTunes gibi mağazalardan tüm albümü dijital formatta indirebiliyorlar ya da albümden sadece en sevdikleri şarkıları indirebiliyorlar. Bu, şarkıları tek tek satmanın (hit olma potansiyeli taşıyan bir iki tekli hariç) plak şirketleri için ekonomik açıdan uygun olmadığı analog döneme göre büyük bir değişim. Her bir şarkıyı tek tek ambalajlamak ve dağıtmak fiziki dünyada tam bir baş ağrısıyken, dijital dünyada bir tıkla halledilebiliyor. Ya da televizyon endüstrisini düşünün... Bir sezonluk televizyon dizisi yerine geçebilecek farklı yapımlardan her biri, prodüksiyon ve dağıtım maliyetleri olmadan, dijital kanallardan tek tek satılabiliyor. Her iki örnekte de, yapımcıların tek ürün (sadece müzik albümü ya da bir sezonluk dizi) sattıkları 'demetleme'* stratejisinden hem demeti hem de demetin içindeki ürünlerin (şarkılar ya da diziler) hepsini (ya da birçoğunu) tek tek sattıkları 'karışık demetler' stratejisine geçtiklerini görüyoruz.

Fiyatları demetlemelerle parçalara ayırmak hem olumlu hem olumsuz olabilir. Örneğin müzik endüstrisinde, tüketici albüm satın almak yerine sadece albümdeki en sevdikleri şarkıları alırsa, plak şirketleri gelir *kaybedebilirler*. Öte yandan, şarkıların tek tek satışından elde edilen toplam gelir albüm gelirlerindeki kaybı karşılıyorsa, gelir de *elde edebilirler*. Aynı ayrı satılan şarkılar düşük fiyattan alınabildiği için, sanatçının müziğine toplam talebin daha yüksek fiyata satılan toplu ürünlerden daha fazla gelir getirmesi çok da inanılmaz bir şey değil. Hangi sonucun daha mümkün olduğu, tüketici gruplarının ürünlere para ödeme isteği konusundaki farklarına bağlı olarak değişir.¹³

Bu en iyi, varsayımsal bir durumla açıklanabilir. Bir grup Jay-Z hayranının 2011 tarihli *Watch The Throne* albümündeki (rap sanatçısı Kanye West ile birlikte yapmışlardı) hit parça *Otis*'i çok sevdiklerini ve bu şarkıyı satın almak için 6 dolar ödemeye razı olduklarını fakat albümdeki

* (E.N.) Orijinali 'Pure Bundling' ve 'karışık demetler' stratejisi de 'Mixed Bundling' olarak geçiyor.

diğer parçaların her birine 50 sentten fazla vermek istemediklerini hayal edin. Tek şarkının, diyelim, 1 dolar, tüm albümün ise 10 dolara satıldığı düşünülürse, sadece albüm satmak -demetleme stratejisi- hem albümü hem de şarkıları tek tek satmaktan daha yüksek gelir getirir. (Hesap şu: Şarkılar tek tek satılırsa, hayranlar sadece *Otis*'i alırlar ve her bir hayrandan 1 dolar gelir. Sadece albüm satılırsa, tüketicilerin her bir şarkıya para ödeme isteği artar ve 10 dolarlık albüm fiyatını kolaylıkla pas geçebilirler -Otis parçası için 6 dolar artı diğer on bir parçanın her biri için 50 sent, yani toplamda 11 dolar 50 sent ödemeye razı olurlar; böylece tüm paketi satın almış olurlar-.) Ne var ki, üç şarkının (diyelim ki *Otis*, *Made in America* ve *Welcome to the Jungle*) her biri için 1 dolar 50 sent, geri kalan dokuz şarkının da her biri için 50 sent ödemeye razı ikinci bir hayran grubu varsa, karışık demetler stratejisi bu gruptan daha fazla gelir getirecektir. Bu varsayımsal hayran grupları üç şarkıya toplam 3 dolar ödeyecek, fakat tüm albümü almak istemeyecektir. Pazarda her iki grup da var olursa, demetleme stratejisinin mi yoksa karışık demetleme stratejisinin mi daha fazla gelir getireceğini her birinin görece büyüklüğü belirleyecektir.

Sonuçta bu sadece bir teori. Pratikte, ayrı fiyatlandırma geleneksel medya yapımcılarının iş modellerine genellikle zarar veriyor. Yaptığım araştırmaya göre, ayrı fiyatlandırmanın müzik gelirleri üzerinde büyük oranda olumsuz etkisi var.¹⁴ 2000'lerin ortasında, 200'den fazla sanatçının satış rakamlarını incelediğim, yaklaşık iki buçuk seneye yayılan çalışmamın sonucunda, dijital yükleme yüzünden müzik gelirlerinin, yasadışı indirmedeki yükseliş kontrol altında alındıktan sonra bile, önemli ölçüde azaldığını gördüm. Yeni şarkı satışlarından elde edilen kazanç miktarı düşen albüm satışlarından doğan kaybı dengelemekten çok uzaktı. En güçlü satış oranlarına sahip en büyük yıldızlar bundan daha az zarar görmüş olsa da -güçlerinin bir başka göstergesi- onlar bile etkileri hissettiler.¹⁵

Bu dönem boyunca, gelirler her yerde önemli ölçüde düştü. Tahminlerime göre, tüketicilerin müziği paket halinde almayı bıraktıkları dijital kanallara kayması yüzünden, haftalık satışlar üçte bir oranında düştü. Yaptığım araştırmanın ortaya koyduğu üzere, müzik tüketicileri albümün tümünü satın almaktansa, albümlerin içinden seçtikleri bir ya da birkaç favori parçayı satın almayı giderek daha fazla tercih ediyorlar ve diğer albümlerden aradaki farkı kapatmaya yetecek kadar şarkı satın almıyorlar. Normalde bireysel şarkının fiyatı albüm fiyatının yüzde 10'undan daha

az oluyor, fakat ödenen paralar bunun altında. (Plak şirketleri, Napster'ın piyasaya çıkışından birkaç yıl sonra, Apple'ın iTunes'u ile anlaşırken bu denli düşük fiyatları kabul ettiler. Korsanlık o kadar yaygın olmasaydı, öncelikle tek tek satmayı asla kabul etmezlerdi.)

Gelirlerinde benzer düşüşler yaşanacağından korkan köklü televizyon şirketleri de mevcut demetleme modellerine bağlı kalma mücadelesi veriyorlar. Televizyon ağları, diyelim ki sadece AMC veya ESPN ile ilgilenen tüketicilerin kablolu kanalları bütün paket halinde almak zorunda olmadığı bir dünyaya kapı aralamak istemiyorlar. Benzer şekilde, bu yayın ağları televizyon tüketimiyle çevrimiçi tüketimi birbirine bağlayan 'TV Everywhere' paketinin kaldırılması fikrine de direnmiyorlar. Bu durum, 2012'de binlerce kullanıcı HBO'ya HBO GO hizmetini paralı hale getirmesi için yalvardığında iyice ayyuka çıktı. Twitter'da #paramialHBO* etiketi altında buluşan hayranlar, HBO'dan ücretli TV üyeliği olanlara dizilerine sınırlı erişim veren politikasını değiştirmesini istediler. Sesi çok çıkan hayranlar, kablolu televizyon üyeliği olmayan "kablosuz" televizyon izleyicilerinin de harekete katılmasını umuyorlardı. HBO'ya mevcut stratejisini değiştirmeyi neden reddettiği sorulduğunda, başkan Richard Plepler tek kelimayle cevap verdi: "Matematik."¹⁶

* * *

İçerik yapımcılarının mevcut gelir elde etme modelleri üzerinde baskı oluşturan sonuncu ve belki de hak ettiği önemi görmeyen bir etmen, çevrimiçi perakendecilerin ve diğer içerik kaynaklarının, zaman zaman eğlence ürünlerine çok az kâr marjı uygulamasının yükselişidir. Amazon, Apple ve Google gibi şirketler kendi alanlarında egemen oldukları için, eğlence ürünlerinin satış fiyatlarını etkileme -bazen de belirleme- gücüne sahiptirler. Bu da köklü yapımcıların iş modelleri üzerine çok büyük oranda baskı yüklüyor.

Burada da müzik endüstrisi başı çekti. Apple, 2003'te iTunes mağazasını piyasaya sürdükten kısa süre sonra lider çevrimiçi müzik perakendecisi haline geldi. 2012'nin ortalarına gelindiğinde, yasal dijital müzik yüklemelerinin yüzde 60'ından fazlası ve perakende müzik satışının yaklaşık yüzde 30'undan sorumluydu.¹⁷ Apple asıl kârını bilgisayar, telefon

* #TakeMyMoneyHBO

ve diğer donanımdan elde ettiği için, bugün 425 milyon kişi tarafından kullanılan iTunes'ta sattığı eğlence içeriğinin fiyatlarını düşük tutmayı tolere edebiliyor.¹⁸ Şirket çevrimiçi mağazanın lansman döneminde şarkı başına 1 dolar ücrette ısrarcı davrandı, bu da sahip olduğu gücü gösteriyordu. Plak şirketlerinin Apple'ı fiyat yükseltmeye ikna etmesi yıllar aldı (iTunes mağazasının şimdi üç katmanlı fiyat stratejisi var; şarkılar 0,69 sent, 0,99 sent ya da 1,29 dolara satılıyor, fakat plak şirketleri tüm çok satan şarkıları en yüksekten fiyatlandırıyorlar.)

Perakende yoğunlaşmasında artışı deneyimleyen bir başka sektör de kitap yayıncılığı. Çevrimiçi kanallara geçmek yayınevlerinin satılmayan kitapların iadelerini daha iyi yönetmelerine yardımcı olabilir; ki bu ezelden beri önemli bir sorundur. Genellikle yayınevlerinin mağazalara gönderdikleri kitapların en az üçte biri (bazen çok daha fazlası) rafta bir süre kaldıktan sonra iade edilir. Elektronik kitapların çıkmasıyla bu maliyetli sorun tamamen ortadan kalkmış durumda. Ne var ki, çevrimiçi kanalların yükselişi Amazon'u kitap perakendeciliği alanında tartışılmaz bir güç haline getirdi; şirket bugün Amerika'daki toplam kitap satışlarının yüzde 30'unu, e-kitap satışlarının ise yüzde 60'ını elinde bulunduruyor (e-kitap kategorisinin bütünü bugün kitap satışlarının beşte birine tekabül ediyor).¹⁹ Şirketin geniş ürün yelpazesi 2011'de 48 milyar dolarlık ciro sağladı. 630 milyon dolarlık net kârı büyük olsa da, bu rakam toplam cironun yüzde biri kadar küçük bir parçasıydı.²⁰ Öyle görünüyor ki, CEO Jeff Bezos'un stratejisi gelecekte bilinmeyen bir noktada daha yüksek kâr elde edebilmek için kısa vadeli kazançları feda etmekte.

Çevrimdışı kitap perakendecileri -Borders 2011'de sektörden çekildi, geriye büyük çevrimdışı zincir perakendeci olarak sadece Barnes & Noble kaldı- ve daha küçük perakendeciler Amazon ile rekabet etmekte zorlanıyorlar. Bu sırada, Apple e-kitap pazarındaki büyük yayımcıların pek çoğuyla yaptığı anlaşmalarda sözümona tekel gibi davranmasından dolayı soruşturma altında. Bu eğilimler, sıra fiyat ve koşulları belirlemeye geldiğinde Amazon üzerindeki pazarlık güçlerini kaybedeceklerini düşünen yayımcılar için büyük endişe kaynağı. Bu durumda Grau ve diğer yayımcıların günümüz perakende ortamında kısıtlı sayıdaki ulusal markaları dert edinmelerine şaşırmamak gerekir.

Film endüstrisinde bozguncu rolüne en yakın isim, çevrimiçi perakendeci Netflix. Şirket, hiç şüphesiz Blockbuster gibi fiziki perakendecilerin

devrilmesinde, böylece önceleri kazançlı gelir kapıları olarak DVD satışına ve kiralamaya yaslanabilen Hollywood stüdyolarının pencereleme stratejisinin üzerinde oluşan baskıda pay sahibi. Netflix geçtiğimiz dönemde gücünün zayıfladığını gördü, fakat düşük ücretli üyelik hizmeti, filmlerin ve televizyon programlarının kiralama ve yayımlama hakları pazarlığında içerik üreticilerine karşı avantaj sağlamak için geniş tüketici tabanına bel bağlamayı sürdürüyor.

Tümü dijital teknolojiadaki gelişmelere dayalı bu güçlerin sonucunda, hit yapım stratejisine her zamankinden fazla ihtiyaç duyuluyor, fakat uygulanması da bir o kadar zorlaşıyor. Korsan tehdidi, tüketicilerin nezdinde makul olan fiyatın düşük olması, içerik demetlerinin ayrı ayrı fiyatlandırılması ve perakendecilikte artan yoğunlaşma mevcut gelir elde etme yöntemlerinin üzerinde inanılmaz bir baskı oluşturuyor. Dolayısıyla içerik üreticilerinin oynadığı bahisler daha riskli hale geliyor; sadece en çok talep gören eserler yapım ve pazarlama maliyetlerini karşılama şansına sahip olurken, geri kalanlar çok büyük ihtimalle yarışı bırakıyorlar. Nihayetinde geldiğimiz noktada, hâlâ hit yapımların egemen olduğu, belki eskisinden biraz daha dengesiz bir dünyada yaşıyoruz.

İçerik üreticilerinin bu yeni gerçeklikle başa çıkmalarının bir yolu, bahisleri ikiye katlamak ve küçük bahislere çok daha az yatırım yapmak. Bu yönelimin ayak sesleri pek çok pazarda şimdiden duyuluyor. Örneğin, film endüstrisi ürettiği filmlerin sayısını azalttı fakat dayanak noktası olan güçlü yapımların sayısını kısmadı. Disney'den Alan Horn, bu konuda "Madem teknoloji pastayı küçültüyor, biz de en azından öngörülebilir vadede daha az sayıda düşük bütçeli film yapacağız ya da yaptığımız sıradan filmlerin yapım maliyetini düşüreceğiz," şeklinde yorum yapmıştı.

Başta çıkmanın bir başka yolu, hit yapımlara yatırım yapmayı ve onların geniş çaplı lansmanlarını kolaylaştıracak destekler bulmak. İşte bu noktada marka işbirlikleri çok önemli hale geliyor. Eğlence ürünü yapımcı ve üreticilerinin belli büyüklükteki şirketlerle ortak çalışma yapmasına şaşırmamak gerek. Shawn "Jay-Z" Carter bunu yapan tek kişi değil ve olmayacak. Bir başka Carter tarafından yönetilen bir diğer tanınmış pop yıldızı da şirketlerle yaptığı işbirliklerinin ödülünü bolca alacaktı.

Bir hit albüm çıkarmak için kaç tane marka ortağı gerekir? Mart 2011’de, Lady Gaga’nın menajeri yanıtın aklındaki sayının bir eksiği olmasını umuyordu.²¹ Çünkü, o sırada hala *Monster Ball* turnesi kapsamında yollarda olan Troy Carter, dev perakendeci Target ile müşterisinin üçüncü albümü *Born This Way* için planladıkları işbirliğinin suya düştüğünü biliyordu; bu anlaşma Target’a, vereceği dağıtım ve pazarlama desteğinin karşılığında Gaga’nın albümünün özel versiyonu için münhasır perakendeci hakları sağlayacaktı.

Popüler kültür üzerindeki etkisinin farkında olan Gaga, önde gelen pek çok tüketim ürünleri şirketiyle anlaşmalar yapmıştı. Bunlardan biri, yüksek kalite kulaklıklar satan Beats by Dr. Dre idi. Beats, Interscope yönetim kurulu başkanıyla efsanevi hip-hop yapımcısı Dr. Dre’nin ortaklığıyla, 2008 yılında kuruldu. Bir sene sonra, marka ürün gamını genişleterek, tasarımına Lady Gaga’nın da katkıda bulunduğu Heart Beats’ı piyasaya sürdü. Bu kulaklıklar tüketici tarafından iyi karşılandı. 100 dolar fiyatlı kulak-ıçi kulaklıklar, etkili, son teknoloji internet sitesinde “inkar edilemeyecek kadar benzersiz” ve “dünyanın her yerindeki modaseverleri etkileyecek ürünler” olarak nitelendirildi.²²

Bir diğer iş ortağı Virgin Mobile idi. Gaga’nın ikinci albümü *The Fame* *Monster*’ın raflara çıktığı gün, mobil telefon operatörü *Monster Ball* turnesinin Amerika ayağına sponsor olduğunu ve evsiz gençlere yardım eden kuruluşlara destek olan hayranlara bedava bilet vereceğini açıkladı. Ocak 2010’da, Gaga’nın iş ortağı listesine Polaroid katıldı. Şirket, Tüketici Elektroniği Fuarı’nda (CES), yakında çıkacak özel ürün serisinin kreatif yönetmenliğini Gaga’nın yaptığını duyurdu. Gaga ve kreatif ekibi bu işbirliğinde aktif rol oynamayı planlıyorlardı. Gaga şöyle demişti: “Hayat tarzı, müzik, moda, sanat! Kendimi işin mutfağında tasarımcı olarak geliştirmekten ve -babamın deyimiyle- sonunda gerçek bir işe sahip olmaktan çok mutluyum.”²³ Bir ay sonra, MAC Cosmetics Gaga ile işbirliği yaparak sanatçıyı Viva Glam reklam kampanyasında kullandı. 1994’te yapılan ve Gaga’nın ismini taşıyan ürünlerin piyasaya sürüldüğü bu kampanyanın geliri, MAC AIDS fonuna gidecekti.

Gaga, *Born This Way*’in lansmanı için Amazon, Belvedere Vodka, Best Buy, Gilt Groupe, Starbucks ve Zynga gibi markalarla işbirliğine gitti. Amazon, yeni bulut tabanlı hizmetini tanıtabilmek için albümü 99 sentten sattı. Belvedere, vodkasını tanıtmak için, katılanların Gaga’nın Lond-

ra'daki özel canlı performansına bilet kazanacağı bir yarışma düzenledi. Best Buy, telefon satın alanlara *Born This Way* albümünü hediye etti. Gilt Groupe tüketicisine Gaga'dan ilham alan ürünler (bunlardan biri Gaga tarafından giyilen, benzeri olmayan bir elbiseydi) ve özel etkinliklere VIP giriş hakkı sundu. Starbucks albümü, mağazalarındaki önerilen albümler arasında koydu ve pek çok çevrimiçi etkinlik planladı. Çevrimiçi oyun devi Zynga, Gaga markasını popüler oyunu *FarmVille*'e ekledi; Gaga'dan esinlenen bir çiftliğe *GagaVille* ismi verildi ve kullanıcılar albümü lansmandan önce dinleme hakkı elde ettiler.

Gaga'nın Target ile olan planıysa rafa kaldırılmak zorunda kaldı. Önerilen ortaklık, perakendecinin eşcinsel haklarına karşı çıkan siyasi adayları desteklemesi yüzünden bozuldu. Target, eşcinsel topluluğu desteklemeyi sürdüreceğini belirtse de, yakın zamanda eşcinsel gruplardan yoğun eleştiri almıştı. Gaga'nın bir "aktivist" olduğunu belirten Carter şöyle demişti: "Anlaşmanın fişini çekmek zorundaydık." Interscope'un başkan yardımcısı Steve Berman ona katılıyordu: "Çok işimize yaracak bir anlaşmaydı, fakat bir adım geriye çekildiğinizde, bir sanatçıyla iş yaptığınızı görüyorsunuz, bunu asla unutmamalısınız. Güvenilirliğimizi ve samimiyetimizi korumak zorundayız."

Carter'ın yönetim şirketi Atom Factory'nin pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı Bobby Campbell Gaga'da şunu gözlemlemişti: "Marka ilişkileri Gaga için çok önemli, fakat o hiçbir zaman rastgele tanıtım yapmadı, yani bir ürünü eline alıp insanlara 'Hey, Ben Lady Gaga'yım, gidin ve bunu alın' demedi. Tanıttığı ürünler kim olduğuyla doğrudan ilişkiliydi." Ne var ki şimdi, Gaga'nın yeni albümünün lansmanına birkaç ay kala, kaldıraç etkisi olabilecek işbirlikleri açısından planlarına son şeklini vermek pazarlama ekibine düşüyordu. .

* * *

Troy Carter ve Lady Gaga'nın şirketlerle işbirliğine yaklaşımı John Meneilly ve Jay-Z'nin yaklaşımına oldukça benziyor. Meneilly, Jay-Z'nin dahil olduğu ortaklıklarla ilgili konuşurken neredeyse aynı sözcükleri sarf ederek "Jay-Z rastgele tanıtım anlaşmaları yapmıyor," demişti.²⁴ Günümüzün en büyük iki süperstarının bu tür anlaşmalara öncülük etmesi hiç de tesadüf değil: *Born This Way*'in planlanan lansmanı *Decoded* kampanyası

kadar yenilikçi olmasa da, kurumsal işbirliklerine bir kez daha önemli bir rol vermişti. Peki, Carter bu albümün lansmanı için zaten bir dolu ortakla işbirliğine gitmişken, neden Gaga'nın Target gibi bir şirketle ortaklıktan fayda sağlayacağını hissetti?

Yanıt, Carter'ın deyimiyle albüm lansmanının "inanılmaz büyüklüğünde" yatıyor.

Gaga ve ekibinin olabildiğince geniş çaplı bir lansman peşinde koştu-kları ve bunun için yoğun pazarlama faaliyetleriyle destekledikleri gerçeği önemli. Carter'ın dediği gibi, "Böylesi büyük bir lansman yalnızca bir plak şirketiyle yapılamaz -çünkü kaynakları yok. Albümün her yerde olabilmesi için, geleneksel olmayan perakende ilişkilerine ihtiyacımız var." Interscope'un başkan yardımcısı Steve Berman ona katılıyordu: "Büyük bir filmin lansmanı için sırf reklam giderlerine on milyonlarca dolar harcanıyor -bizim böyle bütçelerimiz yok. Müzik mağazalarının ve Walmart, Best Buy gibi diğer geleneksel müzik perakendecilerinin ötesine geçeceksek, pazarlama anlaşmaları kovalamalı ve süper hayranlarla, blog yazarlarıyla ve basınla birlikte çalışmalıyız. Üstelik bunu dünya çapında yapmalıyız." Müzik endüstrisinde, özellikle plak şirketlerinin geleneksel perakende ortaklarının piyasadan silinmesini de kapsayan (ki bunun sonucunda geniş çaplı lansmanlar için artık yeni ve daha pahalı yaklaşımlar gerekiyor) önemli değişimlerden sonra, piyasa oyuncuları bir süperstarın yeni bir ürününü geniş çaplı lanse edecek finansman gücüne sahip değiller. Firmalarla işbirlikleri, müzik şirketlerinin kaynak yetersizliğinin üstesinden gelmelerini ve hit yapım stratejilerini daha iyi bir şekilde hayata geçirmelerini sağlıyor.

Günümüz işbirlikleri bazı yönlerden, Procter & Gamble gibi tüketim ürünleri perakendecilerinin sadece bu ürünlerin sponsoru değil aynı zamanda üreticisi de olduğu, radyo ve televizyon dünyasının ilk zamanlarını hatırlatıyor -pembe diziler ismi buradan geliyor.* Procter & Gamble, 1949 yılında, şirket içindeki o zamanlar P&G Productions, bugün P&G Entertainment adıyla bilinen ayrı birimin çatısı altında fonlama programları başlattı.²⁵ Uygulama bugün de devam ediyor; örneğin NBC'nin 2011'de yayınladığı iki aile filminin finansmanı P&G ve Walmart tarafından sağlandı. 2012'de The Food Network'te yayınlanan *Restaurant Im-*

* (Ç.N. ifadenin orijinali: Soap opera. Dilimize 'pembe dizi' olarak yerleşen bu yapımlardaki 'soap' kelimesinin Türkçe karşılığı sabun.)

possible'ın özel bölümünün yapım maliyetinin bir kısmı Lexus tarafından karşılandı.²⁶

Fakat şirketlerle yapılan yeni işbirliklerinin tasarımı ve çapı farklı. Jay-Z'in Bing ile yaptığı işbirliği, pazarlamayla ilgili bir sorunu çözmeyi, Microsoft'un sınırsız kaynaklarını kullanarak, sanatçının çıkacak olan kitabı için bilinirlik oluşturmayı ve ilgi çekmeyi amaçlıyordu. Gaga'nın pek çok işbirliği, hem pazarlama hem de dağıtım sorununu çözmeye yönelikti. Gaga ekibi bir yandan halkın yeni albümün piyasaya çıktığından haberdar olmasını amaçlarken, diğer yandan *Born This Way*'in onu satın almak isteyen tüketiciler için kolaylıkla erişilebilir olmasına, hatta daha da iyisi, tüketicilerin albüme günlük rutinleri içinde, örneğin kahve alırken, alışveriş yaparken, çevrimiçi oyun oynarken rast gelmesine, böylece onlara albümü satın almayı hatırlatmaya çalışıyordu.

Bu taktiklerin arkasındaki deha, hit yapım stratejilerinin en başından itibaren neden işe yaradığının sebeplerini özetliyor. Target anlaşmasını ele alalım... Berman'a göre, "Target'a bağlı olmak harika bir fırsattı. Bize mağaza içinde inanılmaz büyüklükte bir "arsa" vereceklerdi, albüm lansmanı sırasında Gaga markasının reklamını yapmak için milyonlarca dolar harcayacaklardı ve lisanslı ürün ve kıyafetlerin satışına yardımcı olacaklardı." Eğlence ürünleri anlık bir hevesle satın alındığı için, bir albümün geniş çapta dağıtımını garantilemek çok büyük bir avantaj olabilir. Tüketiciler bir ürünün her yerde sergilendiğini görürlerse -yani bir anlamda üründen kaçmaları zorsa- o ürünü satın alma ihtimalleri yükselir. Yani Target, Gaga'nın 'raflara yığ, uçmasını izle' stratejisini uygulamasına geleneksel müzik perakendecilerinin asla yapamayacağı bir şekilde yardımcı olabiliirdi.

* * *

Giderek küreselleşen ve rekabetçi hale gelen pazarlarda ve eğilimlerin her zamankinden hızlı değiştiği bir zamanda, mecra karmaşası arasında görünür olmak ve geniş kitlelere ulaşmak çok büyük bütçeler gerektiriyor. Bugün film endüstrisinde, dayanak noktası olarak görülen güçlü bir yapımın lansmanı sadece Birleşik Devletler'de binlerce sinema salonunda, dünyada da bir o kadar salonda daha gösterimi kapsıyor. Pek çok hit sinema filmi çok kısa bir zaman diliminde farklı bölgelerde gösterime

giriyor. Bunun bir sebebi, korsan kopyaların yasal kopya gösterilmeden önce ortalığa hakim olmasını önlemek. Her büyük pazarda gösterişli bir prömiyer ve büyük çaplı reklam yapılıyor. Böylece dağıtım ve pazarlama maliyetleri tırmanıyor. Müzik endüstrisinde de durum aynı; plak şirketleri ürünlerini pazara güçlü bir şekilde sokma konusunda giderek daha yenilikçi hale geliyorlar, bu da kaçınılmaz olarak daha yüksek dağıtım ve pazarlama maliyeti demek. Dijital teknolojilerin gelirler ve kârlılık üzerinde yaptığı baskı karşısında, içerik yapımcılarının giderek artan maliyetleri omuzlamalarına yardımcı olmaya istekli partnerlere sıcak bakmaları -hatta onları kendilerinin davet etmeleri- gayet doğal.

Bu eğilimi benimseyen bir başka süperstar da Taylor Swift. 2012'nin sonlarında, *Red* albümü piyasaya çıkarken, sektörel dergi *Billboard*'ın şakayla karışık iğnelediği üzere, Swift "markalarından azıcık yardım almıştı." Target *Red*'in özel versiyonunu satışa sundu ve bunu bir televizyon kampanyasıyla destekledi. 1600'den fazla 24 saat açık Walgreens mağazası Swift'in yeni albümünü dikkat çekecek bir şekilde sergiledi ve lansmanın olduğu günün gece yarısı satışa sundu. Papa John's bile *Red* sattı: Pizza zincirinin müşterileri, *Red* CD'sini tek malzemeli büyük pizza ile birlikte 22 dolara veya herhangi bir siparişlerine 13 dolar ekleyerek (perakende satış fiyatının 2 dolar altında) satın alabildiler. Bu sırada, pizza kutularının üzerinde albüm kapağının görseli yer alıyordu ve Papa John's'un internet sitesinde bir sayfa Swift'in yeni albümünün ses kliplerine ayrıldı.

Swift'in, aralarında Keds, Elizabeth Arden, American Greetings, Cover-Girl ve Macy's'in olduğu diğer marka ortakları da bilinirlik kazanmasında destek oldular.²⁷ Swift'in plak şirketi Big Machine Records'un CEO'su Scott Borchetta, "Daima nasıl yeni kapılar açabiliriz, istediğimize ulaşmak için en kolay yolu nasıl bulabiliriz diye kafa yoruyoruz," demişti.²⁸ Odak noktaları yalnızca dağıtım değildi. Marka ortaklıkları pazarlama ve reklam ayağını da güçlendiriyordu: *Billboard*'un tahminine göre, yıldızın marka ortakları tarafından *Red* ilintili reklamlara harcanan bütçe 15 milyon doları aşıyordu ve buna Swift'in de rol aldığı Macy's'in reklam kampanyası dahil değildi. Geniş çaplı lansman planı tasarlandığı şekilde işledi: *Red* *Billboard* albüm listesine en tepeden girdi ve Gaga'nın *Born This Way* albümünden beri piyasaya çıktığı ilk haftada bir milyon adet satış rekorunu kıran ilk albüm oldu.²⁹ Geniş kapsamlı dağıtım stratejisinin önemini vurgularcasına, 400 binden fazla kopya Target'ta satıldı.³⁰

Üçüncü bir pop müzik divası, Beyoncé de bu konuda başarılı girişimlerde bulunuyor. 2012’de, Pepsi ile 50 milyon dolarlık bir marka işbirliği anlaşması imzalayarak, şirket temsilcilerinin de belirttiği gibi, “markaların müzik dünyasının yıldızlarıyla kurduğu, sponsorluktan marka ortaklığına dönüşen yeni ilişki biçimine” ön ayak oldu. Anlaşma ünlü kullanılan reklam kampanyası anlaşmalarının standart şartlarını içeriyor. Örneğin sanatçı sınırlı sayıda üretilen özel Pepsi kutularının üzerinde ve reklam spotlarında yer alacak ama aynı zamanda sanatçının seçilmiş bazı kreatif projelerini destekleyecek hükümler de var. Doğal olarak, tanıtım kampanyasının büyük kısmı Beyoncé’nin 2013 albümü *Mrs. Carter*’ın lansmanıyla aynı döneme denk gelecekti. Pek çok perakendeciyle kurduğu uzun soluklu ilişkilere bakılırsa, Pepsi’nin albüme en az *Born This Way* ve *Red*’i destekleyen kampanyalar kadar güçlü bir pazarlama desteği sağlaması gerekiyordu.³¹

Ne var ki, Gaga ile Target’ın suya düşen anlaşmasının gösterdiği üzere, iş ortaklarına bel bağlamanın olumsuz tarafları da yok değil. Marka ortaklığı stratejisini benimseyip hayata geçirmek zordur: Ne de olsa ortaklar masaya kendi markalarını ve kendi iş hedeflerini koyarlar. Bu birbirinden farklı ve çoğunlukla rekabet halindeki bu gündemler çeşitli zorluklar da getirir. Bu zorluklardan biri, yıldızın şirketle olan marka bağlantısının inandırıcı olmasını garantilemektir; Gaga ve Target durumunda, politik görüş ayrılıkları bu işbirliğini imkansız kıldı. Bir diğer zorluk, kurumsal ortaklarla zamanlamayı tutturmaktır. Carter, bunun Gaga ekibinin planlamasını nasıl etkilediğini şöyle açıklamıştı: “Müzik endüstrisinde, her şey aylar içinde yapılır. Kurumsal dünya farklı bir zaman ölçeğinde hareket eder. Genellikle pazarlama stratejileri iki yıl önceden belirlenir.” Bu tip zamanlamaları uyumlu hale getirme ihtiyacından dolayı, Carter *Born This Way*’in lansman planını, bir albüm piyasaya sürülürken normalde olması gerekenden aylar önce yapmaya başladı.

Jay-Z’in *Decoded* kampanyasının arkasındaki iş ortaklığını yapılandırırken de çeşitli zorluklar yaşandı. Spiegel & Grau ekibi, Droga5 kampanyasının başarısız olma ihtimaline karşılık, Grau’nun “B Planı” dediği şey-kitap imza günleri ve *The New Yorker*’da çıkan bir basın ilanını kapsayan, geleneksel bir reklam kampanyası- üzerinde çalışmayı etkili bir şekilde sürdürdü. Haziran 2010’da, kitabın basılmasından beş ay önce, Droga, Essex, Meneilly ve Microsoft Bing ekibinin arasındaki görüşmeler bir ön

anlaşma yapılmasıyla sonuçlandı. Bing, kampanyanın finansmanını üstlenmede büyük bir rol oynayacaktı, bing.com/jay-z tüm etkinliklerin merkez noktası olacaktı ve Bing'in arama motoru ve harita fonksiyonları lansmanın hem sokak hem de çevrimiçi bileşenlerinde kullanılacaktı. Jay-Z kampanyaya ismini ve popülerliğini ödünç verecekti, tüm sürece samimiyetle dahil olacaktı ve kampanyanın tüm ayaklarına imzasıyla kişisel onay verecekti -fakat hiç ücret almayacaktı. Spiegel & Grau ekibi metni ve kitabın karmaşık tasarımını son haline getirmekten sorumlu olacaktı; aynı zamanda Droga5 ve Bing ekiplerini her türlü değişiklikten haberdar edecekti, çünkü kitabın üretiminin tamamlanma süreci kampanya planlamasıyla çakışabilirdi. Bu sırada, Droga5 tüm kampanyayı denetleyecekti, kampanyanın tasarımından ve hayata geçirilmesinden sorumlu olacaktı. Ayrıca Microsoft ekibini yönetecekti. "Bing'in bu projede çalışacak bağımsız bir ekibi olmayacak," diye açıklamıştı Essex. "Teknik ekibi bizim rehberliğimiz altında çalışacak. Kendilerinin de yardımıyla arama motoru ve harita teknolojilerini kişiselleştireceğiz."

Fakat kreatif konsept sunumlarının başında Microsoft ve Roc Nation arasında şiddetli bir çekişmeye yaşandı. İlk olarak, açık hava reklamlarında ve sipariş üzerine kampanyaya özel oluşturulan mecralardaki her sayfada yer alan Bing logosunun boyutu tartışma sebebi oldu. Microsoft tanıdık bir savaşın içinde olduğunu biliyordu. Mehdi, "Bu reklamcılığın cilvesidir, müşteri her zaman logosunu büyütmek ister," demişti. "Malzemelere baktıktan sonra dediğimiz ilk şey 'Logomuzu büyütün' oldu." Me-neilly karşı atak yapmakta gecikmedi. "Jay-Z'in önüne geçecek hiçbir şey yapamayız," dedi. "İnsanların oyunu oynayabilmek için Bing'e ihtiyaçları var. Fakat çok da ileri gitmemeliyiz. Microsoft da Times Meydanı'ndaki, üç ayrı panelden oluşan ama aslında tek görsel içeren açık hava panosuna üç adet logosunu koymak istiyor! Unutmamalılar ki, Jay-Z olmasaydı bu kampanya da olmazdı." Grau yazarının yanındaydı: "Bu bir Bing kampanyası değil -her şey kitapla ilgili olmalı."

Logoyla ilgili problemler, bu ortaklıkta tüm kozların gerçekte kimin elinde olduğuyla ilgili daha büyük tartışmaların habercisiydi. Mehdi, "Bu bizim paramız, dolayısıyla 'Onay mekanizması bizim' diyebilmek istiyoruz," demişti. "Yapılanlar elbette ki Jay-Z markasıyla uyumlu olmalı, ama Times Meydanı'ndaki o üç açık hava panosu için Clear Channel'dan gönderilen satın alma emri Roc Nation'a veya Random House'a gitmiyor, Microsoft'a

gidiyor.” Mehdi şöyle ekledi: “Birilerinin altında olacağımızı düşünseydik bu anlaşmayı değerlendirmedik bile: Söz konusu markamız olduğunda kreatif işler üzerinde kontrol sahibi olmalıyız. Bu giderek büyüyen Bing kullanıcı tabanıyla ilgili.” Meneilly ona katılmıyordu. “Sonuçta bu Jay-Z’in kampanyası ve imza yetkisi onun. Microsoft Jay-Z ile Miami’deki Delano Hotel’de bir lansman etkinliği yapmak istiyorsa, onu oraya getirtmek için çok iyi bir sebepleri olmalı. Jay-Z yalnızca bir açık hava panosu değil. Kreatif kontrol sahibi olmak istiyoruz. Kampanyanın parasını Bing ödüyor olabilir, fakat temel hedef Jay-Z’nin kitabını satmak -onu çoksatanlar listesinin en başına oturtmak.”

* * *

Bu örnekler, hit yapımların lansmanlarına güçlü şekilde destek veren marka ortaklıklarında üstesinden gelinmesi gereken engelleri ve anlaşmazlıkları gözler önüne seriyor. Jay-Z gibi yıldızların bu tip anlaşmaları sevmeleri anlaşılabilir -*Decoded* kampanyası hiç para ödemeden kitaba dikkat çekmenin harika bir yoluydu- fakat Microsoft veya Target gibi şirketler bu tip ortaklıklarla gelen baş ağrılarına katlanmayı neden göze alıyorlar? Bu durumda da yanıt matematik: Süperstarlarla yapılan işbirlikleri çoğu zaman buna değiyor. Bu anlaşmaların arkasında, içerik yapımcılarının hit yapımlara ve yıldızlara yatırım yapma ve tüketim ürünleri markalarının reklamlarında ünlü kullanımına büyük paralar yatırma sebepleriyle aynı sebepler yatıyor. Yoğun rekabet içeren, kalabalık bir pazarda marka ortaklıkları kurmak şirketlerin ürünlerine ve markalarına dikkat çekmelerini, yeni ve daha geniş tüketici kitlelerine ulaşmalarını ya da Lady Gaga veya Jay-Z gibi yıldızların gücü üzerinden gelir elde etmelerini kolaylaştırıyor. Bu da söz konusu şirketlerin daha iyi finansal performans göstermeleri anlamına geliyor.

Decoded kampanyasında, Microsoft rakibi Google’ın arama motoru pazarında kurduğu on iki yıllık kaleyi yıkmak istiyordu. 2012 yılında Bing’i piyasaya çıkardığında, yeni arama motorunu tanıtmak için 100 milyon dolarlık kitlesel mecralarda reklam kampanyası yaptı. Ne var ki, bir yılın sonunda Google hala yüzde 66’lık payla (hem hacim hem arama payı bazında yükselme eğilimi göstererek) pazarın hakimiyken, Bing’in pazar payı yüzde 10’un altındaydı.³² Daha da fenası, Bing’in Orta Batı’daki çe-

kirdek kullanıcıları daha ziyade orta yaşlı beyaz kadınlardı. Mehdi, "Bu, büyüyen bir tüketici segmenti değil ve bizim yenilikçi bir seçenek olarak algılanmamıza hiç yardımcı olmuyor," demişti. "Teknolojinin geleceğini gençler şekillendiriyor. Ve onlar önlerindeki tek seçenek olarak Google ile büyüdüler." Bing'in pazardaki performansını iyileştirmeye yönelik çabaların bir parçası olarak, Microsoft, içlerinde Droga5'in de olduğu bir dizi reklam ajansına "açık brif" yolladı. Brifte ajanslardan Bing'i büyütmenin yollarını bulmaları isteniyordu. Mehdi'nin deyimiyle temel hedef "Google alışkanlığının kırılmasıydı".

Droga5'in Jay-Z kampanyasıyla ilgili planları bu talebi mükemmel şekilde karşılıyor gibiydi. Essex, "Hazine avı oyunu fikrimizin güzelliği Bing brifine uyuyordu ve görünen o ki ses getirecekti," demişti. "Microsoft'un ünlülerle çalışmaya ve kampanyalara sponsorluk desteği vermeye -Google'dan daha fazla- alışkın olduğunu, bu tip etkinliklere önemli ölçülerde bütçe ayırdığını da biliyorduk." Microsoft ile iletişime geçmeyi öneren kişi, Jay-Z'in menajeri Meneilly oldu. Yeni Bing arama motoru yalnızca hazine avı oyunu fikrine uyumlu olmakla kalmıyor, aynı zamanda bu deneyimi geliştirebilecek benzersiz harita fonksiyonlarını da barındırıyordu. Meneilly, "Oyunun tamamen aramayla ilgili olduğunu ve Bing haritalarını vitrine çıkarabileceğini fark ettim. Üstelik Microsoft Jay-Z'in LeBron James ile yılda bir kez yediği akşam yemeğinin de sponsoru, yani hali hazırda bir ilişki var," demişti. Sonrasında neler olduğunu Essex anlattı: "Böylece onları aradık ve 'Hey, sizin için harika bir fikrimiz var' dedik. Fikir Jay-Z'yi de içeriyor. Devamını dinlemek ister misiniz?"

Bing hemen ilgilenmişti. "Jay-Z gezegenin en büyük yıldızlarından biri, bize bilinirlik sağlayabilir," demişti Mehdi. "Afrikalı Amerikalılara ve 18-24 yaş arasına çok hitap ediyor, ki bu gruplar Bing kullanıcıları arasında azınlıkta. Ve kampanya Bing'in bizim en çok ön plana çıkarmak istediğimiz özelliklerine yoğunlaşıyor." Mehdi kendisinin ve ekibinin gözü karattıklarının farkındaydı: "Tecrübelerim bana bazen sezgilerimi dinlemem gerektiğini öğretti. Elimizde havuzun dibini ya da bir Gucci mağazası vitrinindeki ceketi ürününüz için mecra olarak kullanmanın sonuç getireceğine dair somut veri yok, ama bir noktada şartları zorlayıp risk almalısınız." Mehdi sonuçları tahmin etmenin zorluğu konusunda haklı; kampanyadan sonra bile rastlantısal sonuçları kanıtlamak zor olabiliyor.

* Ç.N: Brif: İstenilen kreatif işin kısa ve öz tanımı.

Fakat Microsoft *Decoded* kampanyası süresince Bing'in yüzde 12'lik bir pazar payına -lansmanından beri ulaşılan en yüksek pay- ulaştığını ve ilk kez en çok ziyaret edilen 10 internet sitesi arasına girdiğini gördü.³³

Jay-Z ve Lady Gaga gibi yıldızların bir ürünün lansman kampanyasına dahil edilmesi tüm ortakların başarısını artırabilir. Elbette ki Droga5 da *Decoded* projesinin yeni müşteriler getirmesi için büyük bir kumar oynadı -o dönemde 24 milyon dolar gibi mütevazı bir yıllık gelire sahip olan bir şirketin 2 milyon dolarlık bir projeye yatırım yapması oldukça büyük bir kumardı. Ve Essex'in de çok iyi bildiği gibi, bu tip özel projelerin gerçek maliyetini önceden değerlendirebilmek zordur. Essex durumu, "Bu, maliyetini az çok bildiğimiz televizyon reklamı çekmeye benzemiyor," şeklinde açıklamıştı. "Ama benzersiz bir şey yapmanın güzelliği de burada -bazılarımız 'bu çok pahalıya patlayacak' diyordu, bazılarımız ise 'buna değecek.'" Droga5 o zamandan bu yana arkasına bakmadı -tevekkelili değil, 2012'de sektörün önde gelen dergisi *AdWeek* Droga5'ı Yılın Reklam Ajansı seçti.³⁴

* * *

Starbucks, süregiden bir şekilde müzisyenlerle çalışıyor, dolayısıyla *Born This Way* lansmanında rol almak istemesi şaşırtıcı değil. Kahve şirketi her ay Amerika ve Kanada'daki 7500 mağazasında üç ya da dört albümü sergiliyor. Starbucks içerik yöneticisi Holly Hinton'un dediğine göre, tanıtılacak albümlerin seçimi içerik yönetiminden sorumlu Starbucks ekip üyeleri onları "pek çok kez dinledikten sonra" yapıyor. "Bu kararları veren bir grup sıkı dinleyicimiz var. Alabama Shakes'i mi yoksa yeni çıkan Katy Perry'yi mi daha çok beğendiğimiz konusunda sürekli tartışıyoruz." *Born This Way* 'Starbucks'un seçimi' başlığı altında, mağaza tezgahında biskotti ve çikolataların yanındaki yerini işte böyle aldı. Starbucks'ın etkileyici perakende alanı, bu tip ürün yerleştirmeye satışını artırmayı hedefleyen her sanatçı için başarıyı garantiliyor ve müzik endüstrisi mensuplarının neden kapıdan içeriye girebilmek için o kadar çabaladıklarını açıklıyor. Hinton'un anlattığına göre, Gaga'nın durumunda, yıldızın yapımcısı *Born This Way*'i şirketin küratör ekibine sunduğunda çok iyi bir izlenim bırakmıştı. "Vince Herbert Starbucks binasına stereo ses sistemiyle gelmiş ve şarkıları o zamana kadar çalınandan çok daha yüksek bir sesle çalmıştı."

Ama Starbucks Gaga ile 'her zamanki ezberlerinin' ötesine geçti. Starbucks Digital Network'te bir gün boyunca Gaga günü planladı. Network'e mağazalardaki ücretsiz Wi-Fi ile erişilebiliyordu. Bu girişim, Gaga'nın *The Edge of Glory* parçasına sınırlı sayıda indirme hakkının yanı sıra albümü ve özel klibi bedava izleme fırsatı sunuyordu. Starbucks ayrıca, albümün lansman döneminde Jay-Z'nin kitap tanıtımından esinlenerek SRCH ("search" diye okunuyordu) adında bir hazine avı oyunu da lanse etti. Mağazalardaki afiş ve posterlerin üzerindeki QR kodları aracılığıyla ipuçları yerleştirerek -bu çok zekiceydi, çünkü iPhone'daki *My Starbucks* uygulaması bu kodları okuyabilecek altyapıya sahipti-, oyuncuları internet üzerinden (Twitter ve Facebook'taki Starbucks hesapları da dahil olmak üzere) ödüllerin peşine düşmeye yönlendirdi.

Bu ortaklık Gaga'ya yoğun pazarlama ve dağıtım desteğinin açık faydasını getirdi. Anlaşmanın elbette ki Starbucks için de önemli faydaları oldu. Bir kere, şirketin Gaga'nın 'küçük canavarlarıyla', yani kalabalık bir mevcut veya potansiyel kahve tüketicisi grubuyla ilişki kurmasına yaradı. Ayrıca, Starbucks'ın mağaza içi ve çevrimiçi deneyimlerini entegre hale getirmesini sağladı ve tüketicilere her ikisinin de değerini gösterdi. Starbucks dijital strateji direktörü Alex Wheeler, "Gaga'yı mağazalarımızda ilk kez sergiliyorduk," diye anlatıyor o dönemi. "Perakende mağazalarımıza, müşterilerin müziği dinleyebileceği, CD'yi satın alabileceği, çevrimiçi olup klibi izleyebileceği ya da oyuna katılabileceği bir deneyim getirmeye çalışıyorduk. Yalnızca Starbucks'ta olabileceğini düşündüğümüz bir deneyimin peşindeydik ve insanları mağazalarımıza bu deneyimi yaşamaları için çekmek istiyorduk." Şirket ayrıca SRCH oyununun afişlerini Frappuccino'sunun tanıtımı için de kullandı; Gaga'nın başlattığı heyecan dalgasından genç tüketiciye hitap eden bu sezonluk ürüne daha fazla dikkat çekmekte faydalandı.

Starbucks'ın geniş çaplı hit lansmanını son derece cazip bulmasının belki de en önemli sebebi, kendi markasına katacaklarıydı. Wheeler bunu, "Yaptığımız şey, kültürel açıdan önemli, küresel çapta bir olayın parçası olmaktı," diye açıklamıştı. "Bir Lady Gaga albümü çıkıyor -bu önemli bir şey." Ve tabii ki Gaga'nın yıldız gücü temel motivasyondur. "Bizim markamız gibi o da yenilikçi, dijital dünyayla çok ilişkili ve tutkulu bir çekirdek hayran kitlesi var."

Starbucks bu tip işbirliklerine titizlikle yaklaşıyor. "Marka işbirlikleri biraz kar taneleri gibidir ve her biri eşsiz olmalıdır" demişti Wheeler. "Doğru fırsatları arıyoruz." Ama şirket, Gaga projesinden gelebilecek ödüllerin risklerden büyük olduğunu hissetmişti. "Gaga'nın kutuplaştırıcı olabileceğinin farkındaydık ve şirketimizi projenin neye benzeyeceği konusunda önceden bilgilendirdik. Hepimiz bunun alınacak doğru bir risk olduğunu hissediyorduk." Wheeler pişman olmadı. Ekibiyle üstlendikleri projeler arasında, bu işbirliğini en sevdiği ortaklık olarak anımsıyordu.

Zynga üst düzey yöneticileri de Gaga ile işbirliği konusuna çok olumlu bakıyorlar. *Born This Way* lansmanı öncesinde, *FarmVille* kullanıcılarına Gaga temalı bir sanal tarla aracılığıyla oyun deneyimlerini geliştirme fırsatı verildi. Bu tarlalarda kristal, tek boynuzlu at, albüm kapağı tasarımıyla oynama fırsatı, motorsiklet kullanan deri kıyafet giymiş koyunlar vardı. Kullanıcılar, albümün Mayıs 2011'deki lansmanından bir hafta önce, şarkılara erken erişim hakkı kazanıyorlardı. Ayrıca, Best Buy'dan (anlaşmadaki üçüncü taraf) 25 dolara, içinde albümü, özel bonus parçaları ve sanal oyun materyallerini ücretsiz olarak bulabilecekleri ön ödemeli, özel Zynga oyun kartı satın alabiliyorlardı.

Zynga ve Carter'ın şirketi Atom Factory arasında para alışverişi olmadı, fakat Zynga Gaga'nın plak şirketi Interscope'a şarkıların telif hakları için para ödedi. Bu karmaşık işbirliği anlaşması Gaga'nın bilinirliğini ve albüm satışlarını artırmasına yardımcı oldu. Zynga için de pek çok avantaj sağladı. Zynga'nın o dönemki Global İş Geliştirme Direktörü Andrew Klemmer bana şöyle demişti: "Daima oyunlarımıza popüler kültürü dahil etmenin, böylece onları kullanıcılarımızın hayatlarında olup bitenle daha uyumlu hale getirmenin yollarını arıyoruz. Böylece bizden kopamazlar ve hep daha fazlası için geri gelirler."

Albümün lansman döneminde, *FarmVille* her ay 46 milyon oyuncuyu kendisine çektiyse de, oynama oranı neredeyse iki katı kullanıcının oyunu oynadığı bir yıl öncesine göre keskin bir düşüş göstermişti.³⁵ Gaga ile işbirliğini Zynga için "doruk noktası" olarak nitelendiren Klemmer, "hitlerle ayakta duran bir iş yapıyoruz ve oyunumuzda o popüler öğelere ihtiyacımız var," demişti. Ona göre işbirliğinin en önemli sebeplerinden biri Gaga'nın izleyici üzerindeki etkisiydi. "O dönemde Gaga dünyanın açık ara en büyük, en çok konuşulan yıldızıydı. Kendisiyle çalışmak istiyorduk. Ve analizlerimiz bize gösteriyordu ki, *FarmVille* oynayanlarla Facebook'ta

Gaga'yı takip edenler arasında büyük bir paralellik vardı." Zynga daha önce, *Mafia Wars* adlı bir başka oyununda hip hop sanatçısı Dr. Dre ve Snoop Dogg ile çalışmıştı. Klemmer bununla ilgili olarak, "Beklediğimizin biraz üzerinde sonuçlar almıştık, bu yüzden 'daha büyük bir isimle çalışsak neler olur?' diye düşündük. Gaga ile yaptığımız çapta bir tanıtım için özel isimlerle çalışmak şart."

* * *

Sonuç olarak, hit yapımlara ve süperstarlara yatırım yapmak akıllıca. Bu tür bahislerin avantajlarını inkar etmek zor. Dijital teknolojilerdeki gelişmeler, içerik dağıtımı ve pazarlama alanında yeni, heyecan verici olanaklar sunarken, bir yandan da mevcut iş modellerini ciddi şekilde baltalayarak hit yapım stratejilerinin hayata geçirilmesini daha zor ve riskli hale getiriyor. Fakat her iki etki de, büyük bahislere duyulan ihtiyacı azaltmıyor -aksine, dijital gelişmeler karşısında hit yapım stratejileri yalnızca güç kazanıyor.

İçerik üreticileri ve diğer şirket türleri arasındaki işbirlikleri, bu yeni dünyada son derece anlamlı. Bu tip ortaklıklar her durumda her ürüne uyacak tek bir çözüm sunmuyorlar elbette, fakat marka işbirlikleri içerik üreticilerinin dağıtım ve pazarlama gücü elde etmesine ve dijital mecra'nın sunduğu zengin olanakları daha iyi şekilde kullanmalarına yardımcı oluyor. Dünyanın en büyük süperstarlarından ikisi, Jay-Z ve Lady Gaga, müzik ve kitap alanında başı çektiler. Eğlence endüstrisinin diğer sektörlerinde de bunun izinden gidilmemesi için bir sebep yok. Şirketler en güçlü, en çok dikkat çeken markalarla ve işlerine yarayacak eğlence ürünleriyle ilişkilendirilmeye can atıyorlar.

Tam olarak, marka işbirliklerinin 'en iyi markaları bir araya getirmeye' -ne de olsa her bir ortak diğerini marka gücüne ve kendi markasıyla uyumluluğuna göre seçiyor- fırsat vermesi sebebiyle, bu işbirliklerinin artması eğlence endüstrisindeki 'şampiyon her şeyi silip süpürür' eğilimini daha da ateşleyebilir. Çok yakında, gezegenin en büyük süperstarlarının yer aldığı en büyük bahisler için daha büyük çaplı, medya ortamını dönüştüren dramatik değişimleri ustalıkla paraya çeviren kampanyalarla desteklenen lansmanlar yapıldığına şahit olacağız.

Sondeyiş: Eğence Endüstrisi... Benzemez mi Kimse Sana?

Bazen, hit bir yapıma oynadığınız en son bahsi test etmenin en iyi yolu unutulmaz bir lansman partisi düzenlemektir. Gece hayatı organizatörleri Jason Strauss ve Noah Tepperberg, New York'ta kurdukları ünlü Marquee gece kulübünün yeniden açıldığı gece, kalabalık dans pistinde coşkuyla salınan yüzlerce eğlence düşkününü izlerken tam da bunu yaptıklarını biliyorlardı.¹ Kurucu ortaklar ve müşterek malikler, Marquee'yi yeniden ülkenin en favori eğlence mekanlarından biri haline getireceğini umdukları altı aylık bir tadilatın ardından, ses getirecek bir diriliş gecesi için 2013 Haziran'ının başlarındaki bu geceyi seçmişlerdi. Sihri geri getirebilecek birileri varsa, o da bu iki adamdı: Marquee kapılarını geçici olarak kapatmadan önce, sekiz yıl boyunca çok iyi performans göstermişti -çoğu kulüp sahibinin on sekiz ay ancak ayakta kalabildiği, dünyanın en rekabetçi gece hayatı pazarlarından birinde bu süre sonsuzluk gibiydi.²

İşe 15 yaşında girişimci olarak atılan Strauss ve Tepperberg, sonradan Marquee olacak, Manhattan'daki 5 bin metrekairelik garajı gece kulübüne dönüştürmeye giriştikleri 2003 yılına gelindiğinde kendilerine sektörde etkileyici birer özgeçmiş oluşturmuşlardı bile. Strauss, "İşe başladığımızda burası pek de semt sayılmazdı; sokak boyunca yalnızca bir dizi antrepo ve ev inşaatları vardı," demişti. "Ama burayı uğrak bir yer haline getirebilecek kadar güçlü olduğumuza inanıyorduk ve bir mekan vizyonumuz vardı. Böylece sıhhi tesisatı, elektriği bile olmayan, yer yer açık, inanamayacağınız kadar sızıntı yapan çatısında güvercinler olan, eski, yıkık bir çöp kamyonu garajını kiraladık." Tepperberg o zamanki özgüven-

lerini onaylayarak devam etti: "Bir kulüpseverin ne istediğini bildiğimizi düşünüyorduk... Bar alanına ne kadar yer ayırmamız gerektiğini, dans pistinin ne büyüklükte olması gerektiğini, vestiyeri nereye koyacağımızı, tuvaletin nerede olması gerektiğini -önem arz eden tüm detayları biliyorduk."

Marquee kısa zamanda kulüpseverler için bir mıknaş haline geldi. Mekan ulaşılması zor olmakla ünlenmişti; arabalar ve insanlar trafikte şeritleri kitliyorlardı. Bir dizi umut sahibi de mekanın etrafında tur atıyordu. Bir sektör mensubu, gözlemini "yalnızca rağbet görenler, ünlüler ve ekonomik gücü yerinde olanlar gelebiliyordu," şeklinde aktarmıştı.³ Sonraki birkaç yıl içinde, Marquee'nin bulunduğu mahallede birbiri ardına yepyeni ve sonradan yenilenen kulüpler açıldı -hatta o kadar ki, mahalle "yetiştirkinler için eğlence parkı" ve "alternatıfsız parti mekanı" olarak tanımlanan bir "kulüp hattı" olarak bilinmeye başladı.⁴ Strauss ve Tepperberg kulübün sağladığı etkinin farkındalardı. Strauss 2007'de bana, "Mahalle adeta patlama yaşadı," demişti. "Restoranlardan galerilere ve bir düzine başka gece kulübüne kadar herkes bizim bölgeye getirdiğimiz enerjiden faydalanmaya çalışıyordu."

O zamana kadar, sahipleri Marquee'nin işletmesini çok iyi yürütmüşlerdi. Her gece, iki yönetici, bir kapı görevlisi, altı barmen, altı kadın kokteyl garsonu, on üç diğer personel ve on iki güvenlik elemanı Marquee müşterilerine hizmet veriyordu. Yoğun bir gecede, kulüp 1200 kişiyi ağırlayabiliyordu. Bunların 400'ü 'şişe açtıran müşteriler' denilen ve 36 masadan birine oturabilmek için parasını sakınmayan sosyete mensupları, bankerler, modeller, ünlüler ve diğer jet sosyete üyeleri idi. Bu kişiler, şişesi 350 dolarlık Absolut Vodka (herhangi bir alkollü içecek mağazasında 25 dolara satılıyor) ile şişesi 900 dolarlık Cristal şampanya arasındaki yelpazede en az iki şişe en iyi kalite içki satın almak zorundaydı. (Bu fiyata, müşteriler kendi içkilerini kendileri karıştırıyorlardı; meyve suyu, tonik ve buz kovanı dahildi.) Geri kalan müşteriler -'mekan doldurucular' - 20 dolar giriş ücreti ödüyor, bardan içkilerini alıyor, ana pistte dans ediyor ve mekanın farklı kısımlarında, belki de ünlü veya VIP biriyle dirsek teması kurma ümidiyle dolanıyorlardı. Strauss, "Enerjiyi mekan doldurucular oluşturuyorlar," demişti.

2012'de renovasyon için kapatıldığında, Marquee'nin işletmesi başarıyla ünlenmişti. Strauss bu konuda, "Sekiz buçuk yıl ayakta kalmak New

York gece hayatında görölmüş şey değil. Unutulmaz organizasyonlara, en ünlü yüzlere, en iyi basın mensuplarına ev sahipliği yaptık ve gece hayatı kültürüne çok büyük katkımızın olduğunu düşünüyoruz. Marquee gerçekten piyasanın bir numarasıydı. Haftanın beş gecesi açıksak, insanlar haftanın beş gecesi dışarıya çıkıyorlardı.”

Strauss ve Tepperberg Marquee’yi işlettikleri sırada da, New York’ta üç yeni kulüp -Avenue, LAVO ve Dream Downtown Otel’in içindeki PH-D- açarak kulüp portfolyolarını ciddi oranda geliştirdiler. Aynı zamanda popüler kulüpler TAO, TAO Beach, LAVO ve Las Vegas’taki ikinci Marquee’yi yönetiyorlar ve Sidney, Avustralya’da bir tane daha Marquee açmaya hazırlanıyorlardı. Yeni, 4 milyar dolarlık Cosmopolitan Otel’de açılan, 50 milyon dolarlık, 62 bin metrekare büyüklüğündeki, 3 bin kişi kapasiteli Marquee Las Vegas özellikle büyük bir bahisti ve inkar edilemez bir başarı yakaladı. 2011’dek ilk yılında, tahmini 80 milyon dolarlık geliriyle Kuzey Amerika’nın en yüksek kâr getiren gece kulübü oldu.⁵ New York’taki Marquee’den ayrılan yanı, elektronik dans müziği çalması ve her gece en çok tanınan DJ’lerden birini konuk etmesiydi.

Elektronik dans müziği türünün tutacağını ilk öngörenlerden olan Strauss, “Vegas’ta halihazırda iki kulübümüz vardı ve kendimizle rekabet etmek istemedik,” demişti. Cosmopolitan bölgesinde bulunan Marquee Las Vegas’ın en yüksek kalite ışık ve ses sistemi için 3 milyon doları gözden çıkardılar. Strauss şöyle açıklamıştı: “DJ kabinini her iki taraftan görmeye olanak veren bir amfityatro şeklinde tasarlanan mekan, festival havası yaşatmak üzere tasarlandı. DJ’lerimiz için bir taht oluşturduk -bir bakıma, ‘[Süperstar DJ] Kaskade’e kullanması için bir Maybach verelim’ demiş olduk.” Tepperberg ekledi: “Her gece ünlü DJ’leri ağırlayan başka bir kulüp yoktu. Herkes çılgın olduğumuzu söylüyordu. Bir ay içinde, büyük bir rakibimiz de DJ’lerimizi konuk etmeye başladı -şimdi Vegas DJ’den geçilmiyor.”

Las Vegas’taki başarıları, bu iki gece hayatı girişimcisini gözlerini yeni bir hedefe dikmeye yönlendirdi: Şimdi de elektronik dans müziğine ve DJ’lere odaklanma stratejisini New York’taki Marquee’ye taşımak istiyorlardı. Tepperberg bu konuda, “Kimin kim olduğundan, kimin görüldüğünden çok gösteriye odaklanmanın -kimin çaldığının peşindeydik,” demişti. “İçkinin şişeyle satılmasında şu anda çok fazla rekabet var. Herkes iş modelimizi taklit etti.” Eski mekanı yenilemek yaklaşık 3,5 milyon dolara

mal oldu (özellikle pahalıya patlayan kısım çatıyı yükseltmekti), fakat yıldız DJ'lere odaklanmak da süregiden bir maliyet olarak eklenecekti. Tepperberg, "Tanınmış DJ'ler gecede 100 bin dolar ila 400 bin dolar arasında kazanıyorlar," demişti -Marquee'nin kapasitesine bakıldığında oldukça yüksek bir miktar. Ama Tepperberg yeni bir iş modeline inanıyordu: "Eğer haftada üç gece, ya da yılda 150 gece açıksanız, her geceyi özel hale getirmek zordur. DJ'ler mekanı etkinliğe açmak için bir bahanedir. Biz de, yeni içeriğimiz oldukça mekanı açma fikrinde karar kıldık." Strauss önlerindeki görevle ilgili şöyle düşünüyordu: "Hizmet sektöründe olmak iyi iş yapmakla ilgilidir. İşin operasyon kısmını nasıl yürüteceğimizi biliyoruz. Asıl mesele kalıcı olabilmek."

* * *

Hizmet sektörü de potansiyel hit yapımlara ve süperstarlara büyük bahisler oynuyor olabilir mi? Gece hayatı kuruluşlarını bu kitapta incelenen film, televizyon, yayımcılık, müzik, spor ve eğlence sektörünün diğer alanlarıyla kolayca ilişkilendiremesek de, aslında aralarında ilk bakışta görünenden daha fazla ortak nokta var. Aynı şey ekonominin diğer sektörleri için de geçerli. Örneğin, ilaç şirketleri uzun zamandır hit ürün projeleriyle biliniyorlar; aslına bakılırsa bu terim sektörde yaygın kullanılıyor. Eğlence endüstrisinin nitelikleri çok sayıda diğer sektöre taşınıyor ve her geçen gün bunun yeni örnekleri ortaya çıkıyor.

Bu konuda yakından incelenmeyi ilk hak eden sektör gece hayatı. Partilemeye ciddi şekilde düşkün olan biri, Strauss ve Tepperberg tarafından işletilen en az bir kulüpten haberdardır. Fakat en sıkı eğlence düşkünlere bile bu iki adamın girişimci olarak başarısının yeterince farkında olmayabilir. Gece hayatı işinde, kulüpler 'popüler' olmaktan bir gecede 'adı bile anılmayan' konumuna geçebilirler. En iyi müşteriler sadece güncel kulüplere giderler -ve her kulüp sadece belli süreliğine güncel kalabilir. Bir filmin veya albümün kulaktan kulağa yayılması gibi, kopan fırtına hızla dinebilir. Sonuç olarak, kulüplerin geliri başlarda yüksekte uça da, giderek hızla alçalır ve sahiplerini yüksek yatırım maliyetlerini telafi etme mücadelesiyle başbaşa bırakır.

Ne var ki, durum Strauss ve Tepperberg'in kulüpleri cephesinde böyle değil. Hem Marquee New York hem de Marquee Las Vegas, zoru harika

bir şekilde başarıyorlar. Marquee New York'un gelirleri, ilk yılında yükselme eğilimi göstererek, 2004'te 10 milyon doların biraz altındayken üç yıl sonra 15 milyon doların üzerine çıktı ve 2,5 milyon dolar civarında net kazanç sağlandı. Gelirler takip eden yıllarda düştüyse de, kulüp var olduğu süre boyunca kârlılığını sürdürdü. Dahası, Marquee New York'un yenilenmesiyle birlikte, Strauss ve Tepperberg formüllerini önemli ölçüde değiştiriyorlar ve dünyanın en büyük eğlence şirketlerinin iş modellerine adım adım yaklaşıyorlar.

İki girişimcinin geliştirdiği yeni model, gece hayatı işini en iyi noktalarda oturan masa müşterilerine yüksek fiyatlı içki satmaktan yıldız DJ'lerin yer aldığı, yoğun şekilde pazarlanan etkinliklere bilet satmaya dönüştürmeyi vaat ediyor. Marquee Las Vegas bu yeni alandaki ilk büyük atılımıydı -ve konseptin değerli olduğu kesinlikle kanıtlandı. Bu atılımın sebebi kısmen, şişe müşterisi pazarının büyümesini engelleyen ekonomik durgunluk olabilir. (Eski Marquee New York'ta, şişe müşterileri tüm müşterilerin üçte birini, fakat gelirlerin yüzde 80'ini oluşturuyordu.) Strauss ve Tepperberg'in elektronik dans müziğine odaklanma kararı, Ibiza'da (hâlâ bu müzik türünün kalesidir) yıllar önce ortaya çıkan, Avrupa'nın büyük kısmını etkisi altına alan ve bugün Amerika'ya yavaştan hakim olan bu yönelim üzerine oynanan akıllıca bir bahisti.

Uluslararası bir elektronik müzik festivali olan ve her yıl düzenlenen Electric Daisy Karnavalı'na ev sahipliği yapan Pasquale Rotella, "Vegas'ta hiç kimsenin haberdar olmadığı bir şeyi fark etmişlerdi," demişti. Vegas'ta Deutsche Bank sponsorluğunda yeni açılan bir otelde kendilerine yer bulduktan sonra, menajerler şişe müşterilerini ve mekan doldurucularını içeriye çekmek için Paris Hilton veya Kim Kardashian gibi isimleri dayanak noktası yapmak yerine, dans etmeyi seven müşterilerin taleplerini en havalı DJ'lerle karşılamaya karar verdiler. Strauss, "dünyanın en büyük bankası, 7 yıllık Marquee markası üzerine, biz organizatörler de yeni bir iş modeli üzerine büyük bir kumar oynadık," demişti.

Eski günlerde, Strauss ve Tepperberg zamanlarının çoğunu sosyete müşterilerle ilişki kurmaya harcıyorlardı. İçerik odaklı yeni iş modelleriyle birlikte, DJ piyasasının en büyük satın alıcıları oldular, böylece hem bilinen hem de gelecek vaat eden DJ'ler ile bağlantılar kurmak bir başka öncelikleri haline geldi. DJ pazarında az sayıda şampiyon ve binlerce başarısız var -tıpkı film ve televizyon oyuncularında, yazarlarda, sporcularda

ve diğer yeteneklerde olduğu gibi. En iyi DJ'ler geçtiğimiz birkaç yıl içinde servetlerini dikkat çekici biçimde artırdılar: Bunlar şimdi, bir zamanlar yalnızca en iyi rock, pop ve hip-hop müzisyenlerine ayrılan sahnelerde ve stadyumlarda çalışıyorlar. 2012'de, daha çok Kaskade olarak bilinen Ryan Raddon'un Los Angeles'ın Staples Center'ındaki biletleri tükendi -böyle bir şey daha önce Kuzey Amerika'da hiçbir DJ'in başına gelmemiştir. Strauss ve Tepperberg, zekice bir hamleyle, Vegas'taki yeni kulüplerine kalabalıkları çekmek için en iyi DJ'lerin yıldız güçlerine bel bağladılar. Hatta, sektörel dergi *DJ Mag*'in "elektronik müziğin öncüleri arasında"⁶ diye nitelendirdiği Kaskade'i bile bir yıllık 'oturum hakkı' anlaşmasına ikna ettiler. Buna göre Kaskade, Marquee'nin ilk on iki ayında bir düzine performans sunacaktı.

DJ'lere bel bağlamak, medya ve spor dünyasında süperstarlara oynanan bahislerin getirdiği avantajların tümünü sağlıyor. Popüler DJ'ler medyada sıkça yer aldıkları için, izleyicilerini harekete geçirme konusunda da iyiler. Strauss ve Tepperberg'in şemsiye şirketi Strategic Group'un ortaklarından Lou Abin, "DJ'lerin insanların bir araya toplanmalarına karşı haklı bir ilgileri var, dolayısıyla etkinlikleri pazarlamaya isteklidir," demişti. Tepperberg, "Tiësto'yu 800 bin dolara kiralasak, binlerce müşteri önceden bilet almak ister," diye eklemişti. "Bazı DJ'ler içeriye şişe müşterisi çekiyor, bazıları bilet satın alanları cezbediyor, bazıları da ikisini birden yapıyor."

Fakat, yıldız DJ'lere bahis oynamak demek, onların güçleriyle de başa çıkmak demek oluyor. İzleyiciler üzerinde çok büyük bir güce sahip oldukları için, tanınmış DJ'ler genellikle eğlence sektörünün diğer alanlarındaki en iyi icracılarınkine eşit, baş döndürücü miktarlar kazanıyorlar. Avicii, Deadmau5, David Guetta ve Tiësto gibi en iyi isimler, Las Vegas'taki yüksek kalite bir gece kulübünde gerçekleşen bir festival performansından rahatlıkla 10 milyon dolar kazanabiliyorlar.⁷ Bazı tahminlere göre, dünyanın en çok kazanan DJ'leri 2011-2012 sezonunda toplam 125 milyon dolar yıllık kazanç elde ettiler -bu Los Angeles Lakers'ın maaş bordrosundan daha fazla.⁸ Kendilerini kıyaslamaya meraklı olan en iyi DJ'ler, sıralamaları yakından takip ediyorlar. 2012'nin sonlarında Kaskade bana, "Her yıl sahneye ve listeye yeni biri giriyor," demiş ve şöyle eklemişti: "Geçen yıl bu isim Skrillex'ti. Ondan önceki yıl Deadmau5. Bu yıl gözler Avicii'de olacak."

Prestijli DJ'ler gece hayatı patronlarıyla genellikle kıran kırana pazarlık ediyorlar. Tepperberg, "Oyuncular ve rap müzisyenleri için gece kulüplerinde görünmek ikincil önemdedir. Fakat DJ'ler için hayati önemdedir -onlar paralarını bu yoldan kazanırlar," şeklinde bir açıklama yapmıştı. Müşterileri için en kârlı anlaşmaların peşinde koşan ajanslar ve menajerlerin varlığı, kulüp sahiplerini aşılması gereken bir zorlukla karşı karşıya bırakıyor. Rotella bunu şöyle açıklamıştı: "Herkes belli isimleri istiyor ve şimdilerde pek çok kişi etkinlik işine girmenin peşinde. Bu da ücretleri yükseltiyor." Las Vegas'ta yaşayan Strauss bu dinamikleri ilk elden deneyimliyor. "Aptal işletmeciler aptalca paralar harcarlar. Bazıları için mesele sadece pazar payı. Bunlar piyasayı mahvediyorlar."

Eski iş modelinde, bir kulübün imajına uygun kalabalıkları çekmek için işe alınan 'tanıtımcılar' ücretleri tırmandırdılar. Tepperberg bana, "Bir gece kulübü işletiyorsanız, ne kadar uzun süre ayakta kalırsanız masraflarınızın o kadar artacağını bilirsiniz," demişti. "Kira her yıl artar, maaşlar ve tanıtım ücretleri daha da hızlı artar." Eski Marquee New York'ta şişe müşterilerinin yaklaşık üçte birini, mekan doldurucuların da beşte birini içeriye sokan reklamcılara ödenen ücretler, o kulüpte maliyet artışının en büyük sebebiydi. "Tanıtımcılar kalabalığı tutuyor, enerjiyi veriyor ve mekana belli bir atmosfer kazandırıyor, demişti Tepperberg. "Onlar ev sahipleri." Eski Marquee New York'ta, her bir tanıtımcının kendine has müdavim bulma yöntemi vardı; bazıları kendi arkadaş çevresini çekerken bazılarıysa iş yerinden insanları getiriyordu. Ortalama bir tanıtımcı gecede yüzlerce dolar kazanıyordu. (Görünen o ki çok sayıda model ve iyi görünümlü insan tanımak pek çok açıdan kâra ortak olmak demekti.)

Popüler bir kulübün masrafları, tanıtımcılar doğru kalabalığı içeriye çekme konusunda ne kadar önemli olduklarını fark edip daha yüksek ücretler istemeye başladıklarında önemli oranda artar. Tepperberg bu sorunu çok iyi biliyordu: "Burada, New York'ta, tanıtımcılar genellikle düşük ücretlerle işe başlıyorlardı. Fakat kitleleri çoğaldıkça ve içeriye giderek daha fazla insan sokmaya başladıklarında, başka kulüpler onlara daha yüksek maaş ya da komisyon teklif ediyorlardı. Sonra bize gelip 'Hey, kalmamı istiyorsanız daha fazla para vermek zorundasınız' diyorlardı." Kendi tanıtımcılarımızı yetiştirmeye çalışıyoruz, fakat başarıları arttıkça önünde sonunda kulübe daha pahalıya patlıyorlar." Ve gülerek eklemişti: "Canavarları üreten biziz."

Şu işe bakın ki, Strauss ve Tepperberg tanıtımcıyla yürüyen iş modelinden DJ ile yürüyen iş modeline geçmeleriyle birlikte, DJ'lerin ve onların temsilcilerinin ehlileştirilmeleri gereken daha büyük canavarlar olduğu gerçeğiyle yüzyüze kalabilirler. Bu durum hiç şüphesiz, süperstarlara bel bağlayan pek çok eğlence endüstrisi kuruluşunun da deneyimlediği bir şey.

* * *

Gece hayatı girişimcileri gecelerini programlamaya daha fazla odaklandıkça, en iyi eğlence kuruluşlarının uyguladığı yöntemler dünyalarında giderek daha işe yarar hale gelecektir. Strauss ve Tepperberg şimdiye kadar tüm doğru adımları attılar gibi duruyor. İlk olarak, tıpkı sporcuların kendilerine yeteneklerini sergileme fırsatı sunan stadyumlarda ve takımlarda oynamak istemesi gibi, iki menajer DJ'ler için en mükemmel koşulları oluşturmaya yatırım yapmanın önemini fark ettiler. Bu noktada mekanın tasarımı temel öneme sahip. Strauss ve Tepperberg DJ'lerin Marquee Las Vegas'ta çalmaktan keyif almalarını garantilediler. Kaskade, "Marquee Las Vegas şu anda Kuzey Amerika'nın en iyi kulübü," demişti. "Ses sistemi ve aydınlatması olağanüstü. DJ kabininin etrafına sıralanmış yarım kubbe şeklindeki tasarımı da çok iyi, çünkü böylece en sıkı hayranlarım tam önümde olabiliyor. Enerjinin kalbi burası. Öyle de olmalı."

Kaskade bana, yüksek ücretin tek başına yeterli olmadığını söylemişti: "Eğer mekan performansına yardımcı olacak şekilde tasarlanmamışsa, alacağım ücret ne olursa olsun anlaşma yapmam." Tepperberg DJ'lerin bir kulüpte neye dikkat ettiklerini gayet iyi biliyor ve tam olarak bunları sağlamayı amaçlıyordu: "Doğru kalabalığı istiyorlar, mükemmel bir ses sistemi, bütünüyle iyi bir prodüksiyon ve performanslarının iyi bir şekilde pazarlanmasını talep ediyorlar -örneğin *The New York Times*'ta yayımlanacak bir haber markalarını inşa etmelerine yardımcı olabilir. Mekanda çalabilmek için fırsat kollayan DJ'lerle olabilecek en iyi deneyimi yaşayacaklarını bilen hayran kitlesi sayesinde, kulüp yöneticileri en iyi DJ'leri kendilerine çekmekte ve mekan kapasitesini doldurmakta daha az güçlük çekiyorlar. Dolayısıyla, DJ'lere yapılan ve ilk başta riskli görülen yatırımlar, zamanla kulübün süregiden maliyetlerini karşılamasına ve gelirlerini en üst seviyeye çıkarmasına yardımcı oluyor.

İkinci olarak, tıpkı medya prodüksiyonlarında ve dağıtımında olduğu gibi, büyüklük birtakım avantajlar getiriyor. Las Vegas'ın Vegas'ta metrekare bazındaki en büyük kulüp olması tesadüf değil -mekanın ölçeği, Strauss ve Tepperberg'in süperstar DJ'lere ve diğer icracılara daha büyük bahisler oynamasına olanak sağlıyor. Bu iki adam, tam da aynı sebepten Marquee New York'u yenileyip kapasitesini genişlettiler. "Genişleyen ölçekler" kendini Strategic Group çatısı altındaki kulüplerin sayısı ile de gösteriyor: Şirketin giderek genişleyen portfolyosu, MLB ve NFL'nin güç kazanmak için dağıtım kanallarını çeşitlendirme yoluna başvurması gibi, Strauss ve Tepperberg'in DJ'ler ve diğer iş ortakları üzerinde güç kazanmasını sağlıyor.

Strauss ve Tepperberg'in Kaskade ile yaptığı uzun soluklu anlaşma gibi anlaşmalar da bu büyük ölçek sayesinde oluyor. Bir gece kulübü sahibi, en iyi DJ'lerden biriyle sekiz ila on iki güne kadar çalışması için anlaşma yaparsa, bir oyuncuyla devam filmleri için anlaşan Hollywood yapımcısı ya da müzisyenlere uzun soluklu anlaşmalar teklif eden plak şirketi yöneticisi gibi olur. Uzun soluklu anlaşmalar, gece kulübü yöneticilerinin en iyi yeteneklere yapılan yatırımların doğasında olan riskleri daha iyi yönetmelerine yardımcı olur. Bu anlaşmalar, elbette ki bahsin ölçeğini büyütür -on milyon dolar hiç de küçük bir fark sayılmaz- ama aynı zamanda, tıpkı A sınıfı oyuncuların rol aldığı, çok güvenilen Hollywood filmlerinde olduğu gibi, sağlam bir geri dönüş alma ihtimalini de artırır.

Üçüncü olarak, en iyi medya ve spor şirketlerinden feyz alan Strauss ve Tepperberg, süperstar elde etme ve yetenek geliştirme arasındaki dengenin önemini biliyorlar. Rotella, "Jason ve Noah akıllılar çünkü büyük DJ'lerin hepsiyle çalışmıyorlar," diye ifade etmişti. "Kaskade ve az sayıdaki diğerleriyle çalışıyorlar. Ama sokağın aşağısındaki XS'e [Encore Hotel & Casino'nun içindeki gece kulübü] baktığınızda, bütün büyük isimlerle çalıştıklarını görürsünüz. Ellerinde büyük isim olmazsa mekan ölüdür, bomboştur. Noah ve Jason bazı gecelerde en az büyük isimler kadar yetenekli, gelecek vaat eden DJ'ler ile çalışıyorlar." Ve eklemişti: "Kendinizi olan bitenin insafına bırakamazsınız. Deneyimi sahiplenmek zorundasınız." Strauss ve Tepperberg, süperstar DJ'lere giderek daha büyük bahisler oynama tuzağına düşmemeye dikkat ediyorlar. Mekanlarının yeni yıldızların önünü açabilecek, değerli bir platform olduğunu bildikleri için, özel yeteneğe sahip olan fakat hayran kitlesi oluşturmak

için zamana ihtiyacı olan, daha az tanınmış DJ'lerle de bağlantı kuruyorlar. Bu, mesela *Saturday Night Live*'ın yetenekli komedyenlerle yaptığına benzemiyor değil. Marquee, TAO, LAVO ve Strauss ile Tepperberg'in diğer kulüpleri birer marka olarak algılandıkça, bu türlü yetenek geliştirme daha fazla mümkün olabilecektir.

Elbette ki bunların hiçbirisi, Marquee New York'un Marquee Las Vegas kadar büyük bir başarı kazanacağı anlamına gelmez; tıpkı herhangi bir Hollywood hit yapımının gişede fiyaskoyla sonuçlanabilmesi veya bir Broadway oyununun başarısız olabilmesi gibi, burada da işler ters gidebilir. Ne de olsa, bu sektörde de pazar sonuçlarıyla ilgili doğal bir belirsizlik var ve rekabet acımasız. Dolayısıyla Marquee Las Vegas ile bir yıldız gibi parlamak hiç de küçük bir başarı sayılmaz. Ama görünen o ki, Strauss ve Tepperberg'ün hit bahislerini dev etkinliklere dönüştürme stratejileri ve süperstarlara yatırım yapmaları akıllıca. İçerik işine kaymaları yüzünden -bir bakıma, gece hayatı menajerliği kadar konser menajerliği de yapmaya başladılar- medya şirketlerinin uymak zorunda oldukları kurallara uyuyorlar.

Tepperberg gözlemini, "Pazar değişti," diye paylaşmıştı. "İnsanlar paralarının karşılığında daha fazlasını istiyorlar, performans istiyorlar, gerçek bir prodüksiyon istiyorlar -yalnızca birbirlerine ya da güzel yüzlü insanlara bakmak istemiyorlar. Las Vegas'ta neyin işe yaradığını gördük ve şimdi bunu New York'a getirmek istiyoruz." İçeriklerinin elektronik dans müziği ve onu icra eden DJ'lerle kısıtlı kalması için de bir sebep yok. "Kulüplerimizde başka şeyler de yapabiliriz: bir hip-hop yıldızı performansı, şöhetler gecesi ya da Cirque-du-Soleil tarzı bir gösteri," demişti Tepperberg. "DJ'ler, canlı müzik, performans sanatı -bu farklı içeriklerin tümünü bünyemizde ağırlayabiliriz."

* * *

Yakından baktığınızda, 'şov işinin' prensip ve uygulamalarının ekonomimizdeki pek çok şirket ve sektörde de -giderek artan oranda- geçerli olduğunu görürsünüz. Hit yapım stratejileri ve süperstarlara bahis oynamak, hizmet endüstrisinin -ünlü şeflerin ve yemek programlarının yükselişinden, benzersiz müşteri deneyimleri geliştirmenin peşinde koşan gemi turu şirketlerindeki ve otel konseptlerindeki evrime kadar- her alanında

gözlemlenebiliyor.⁹ (Ve bazı açılardan, Las Vegas yeni otel girişimlerine sürekli oynanan bir dizi hit yapım stratejisinden başka bir şey değildir.) Eğlence sektörünün uygulamaları elbette ki hizmet dışındaki sektörlerin de işine yarıyor.

Örneğin tüketici elektroniğinde, Apple uzun süredir rakip yarışında öne geçebilmek için hit yapım stratejisine fazlasıyla benzeyen bir strateji izliyor. İşin medya tarafından bahsetmiyorum (Apple bu tarafta, iTunes veya App Store'da satılan her bir dolarlık müzik, video ya da yazılımdan 30 sent kazanıyor -yani bu zaten kendi içinde mülti- milyarlarca dolarlık bir iş), daha ziyade masaüstü ve dizüstü bilgisayar, ekran, akıllı telefon ve diğer donanımları satarken izlediği yaklaşımdan bahsediyorum. Şunu düşünün: Apple bilgisayar donanımı içindeki tüm rakiplerinden daha az sayıda ürün ve ürün modeli çeşidi piyasaya sürüyor. Örneğin MacBook Pro'nun yalnızca iki ya da üç boy ekran seçeneği var ve Sony ve IBM gibi üreticilerin (ki bunlar aynı zamanda çok daha geniş çeşitlilikte cihaz sunuyorlar -örneğin IBM'de, sadece Lenovo ThinkPad'in yedi ayrı çeşidi var) yaptığı dizüstü bilgisayarlara kıyasla kişiselleştirmeye çok daha az izin veriyor. Apple her yıl yalnızca birkaç tane bahis oynuyor: üretim faaliyetlerini en çok ses getirecek az sayıda ürün üzerinde yoğunlaştırıyor.¹⁰

Aynı şey şirketin pazarlama faaliyetleri için de geçerli. Apple her bir ürün lansmanının arkasına tüm ağırlığını koyuyor; piyasaya çıkış tarihini ve yeni ürünün tanıtım bilgisini titizlikle planlıyor. Bunları mümkün olduğunca fazla sayıda müşterinin ilgisini maliyetsiz şekilde çekmek ve lansmanın geniş kitlelerce duyulması için yapıyor. Bu yaklaşım çok iyi işliyor: her ürün duyurusu büyük haber mecraları ve blog yazarları tarafından tartışılıyor, en ince ayrıntısına kadar dikkatlice inceleniyor. (Halbuki, Dell, Hewlett-Packard veya Sony'nin yeni dizüstü bilgisayarı üzerinde haber medyasının en son ne zaman tam kadro çıkıp yorum yaptığını hatırlamak zor.) Yeni bir Apple ürünü mağazalara girdiğinde, şirket kasıtlı olarak az bulunurluk hissiyatı yaşatıp 'kesinlikle alınmalı' ya da 'bu ürün kaçmaz' fikrini tetikliyor. Böylece insanlar Apple mağazalarının önünde genellikle büyük film prömiyerlerinde ve diğer eğlence etkinliklerinde görülen türden uzun kuyruklar oluşturuyorlar. Kim bilir belki Apple'ın eski lideri Steve Jobs Pixar'da ve Walt Disney yönetim kurulunda geçirdiği süre içinde bir iki taktik öğrenmiştir.

Bilgisayar dünyasıyla çok az ortak yönü var gibi görünmesine rağmen, iç çamaşırı pazarı da hit yapım stratejisi benzeri pazarlama taktiklerinden kendisine düşeni aldı. Örneğin Victoria's Secret, sutyen, külot ve diğer kadın giyim ve aksesuar ürünlerine maksimum ilgi çekmek ve bilinirlik sağlamak amacıyla, yıllık defilesini bilinçli olarak medya gösterisine dönüştürüyor. 180'den fazla ülkede yayınlanan 12 milyon dolarlık defile, iç çamaşırı markası için ana reklam aracı yerine geçiyor.¹¹

2012 yılındaki etkinlikte, tıpkı herhangi bir defilede olduğu gibi, düzinelerce güzel kadın üzerlerinde Victoria's Secret ürünleriyle podyumda yürüdü. Fakat bununla kalınmadı; etkinlikte ayrıca Rihanna, Bruno Mars ve Justin Bieber (modellerin arasında dans ederek, muhtemelen yaşıtı milyonlarca erkeği kışkırtarak) gibi pop yıldızlarının canlı performansları da yer aldı. Dahası, podyumda yürüyenler arasında, Alessandra Ambrosio, Doutzen Kroes ve Candice Swanepoel gibi, marka ile yaptıkları anlaşmayla Victoria's Secret 'Melekleri' haline gelen bir grup süperstar model de vardı. Bu modeller etkinlik boyunca kısa röportajlar verdiler ve kulis çekimlerinde yer aldılar. (Görüntülerde çoğunlukla ortalıkta gezindikleri ve peşlerinde en az üç giydirmeci olduğu görünüyordu.)

CBS'in 1 milyon dolardan fazla ödeyerek yayın haklarını aldığı gösteri, Birleşik Devletler'de 9 milyondan fazla kişi tarafından izlendi.¹² Bir saatlik program, 4 Aralık'ta, televizyonun en çok izlendiği saat diliminde-zamanlama mükemmel bir şekilde Noel alışverişi dönemine denk getirilmişti- yayınlandı ve izleyicileri markanın perakende satış noktalarına ve e-ticaret sitelerine yönlendirecek şekilde tasarlandı. Bu hit yapım bahsi, dev bir PR gösterisinden sadece bir gömlek üstünmüş gibi görünse de, her yıl kitle pazarında Victoria's Secret markasının kulaktan kulağa konuşulmasında son derece etkili oluyor.

Victoria's Secret -ana şirketi Limited Brands'e net satışlardan yılda 5 milyar dolardan fazla kazandırıyor- moda defilesinin ötesinde, süperstarları sayesinde de mesafe kaydediyor. Melekler olarak anlaşma imzalayan modeller, yıl boyunca marka elçiliği görevini üstleniyorlar; medyada görünüyorlar, röportajlar veriyorlar ya da Victoria's Secret'ı temsilen tanıtım etkinliklerine katılıyorlar. Ve bundan söz konusu elit modeller de faydalaniyor. Melek olmak çok kazandırmakla da kalmıyor -söylendiğine göre yılda 5 milyon dolara¹³ kadar. Victoria's Secret markasıyla özdeşleştirilmek bu süperstarların ününe, sıradan bir reklam anlaşmasının kata-

bileceğinden çok daha fazla ün katıyor. Sadece seçilmek bile büyük bir kariyer sıçrayışı demek: bir futbolcunun Real Madrid veya Manchester United'a alınmasının getirdiği avantaja neredeyse denk diyebiliriz. Melek olmak modellere inanılmaz düzeyde görünürlük sağlıyor. Pek çok Victoria's Secret Meleğini temsil eden IMG Models'ın kıdemli başkan yardımcısına göre, "arkanıza milyonlarca dolarlık reklam desteği almış oluyorsunuz." Bu karşılıklı çıkarlar, markanın stratejisinin neden bu kadar iyi işlediğini açıklıyor.

* * *

Dijital teknolojinin ortaya çıkışı, çok sayıda şirketin medya şirketlerine ve onların uyguladıkları yöntemler bütününe büyük bir adım atarak yaklaşımlarına yardımcı oluyor. Starbucks'ı düşünün: mağazalarında albüm satmanın yanı sıra, Starbucks Digital Network'e de yatırım yapıyor -ve her iki girişim de kahve şirketinin müşterilerine markayla örtüşen içerikler sunmasını sağlıyor. Ya da kendisini bir medya şirketine dönüştüren Red Bull'u ele alalım. Uçuş Günü ve kayalıklardan suya atlama yarışı gibi sıra dışı etkinlikleriyle tanınan enerji içeceği markası, işleri bir adım öteye taşıdı. Red Bull Stratos etkinliğinde, hava dalışçısı Felix Baumgartner dünya yüzeyinden 38 kilometre yükseklikteki bir kapsülden atladı. Tanıtımı geniş çapta yapılan bu etkinlik, dünya genelinde on milyonlarca izleyiciye ulaştı -bunun sekiz milyonu markanın YouTube kanalındaki canlı yayın izleyicisiydi. Şirket, gerek tüketicilerine içerik satarak, gerekse spor etkinliklerinin lisans haklarını alarak veya YouTube kanalı etrafında bir reklam stratejisi oluşturarak, eğlence dünyasının büyük oyuncularından biri olmaya kararlı görünüyor. Bu taktiklerden hiçbiri daha fazla sayıda enerji içeceği satmayı garantilemese de, markanın "Red Bull kanatlandırır" sloganıyla zekice örtüşüyor.¹⁴

Şimdi de gelin, bambaşka bir sektörden bir şirkete bakalım: dünyanın önde gelen lüks markalarından, hit ürünü trençkotla ünlü, yüz elli yaşındaki İngiliz perakendeci Burberry.¹⁵ Burberry'nin genel müdürü Angela Ahrendts, kendisiyle 2012 sonbaharında yaptığım görüşmede, şirketini bir giyim firması değil, "dijital medya firması" olarak tanımlamıştı.¹⁶ Bu tanımı kullanması şaşırtıcı gelebilir - ne de olsa Burberry tamamen analog ürünler üretiyor- fakat Ahrendts'in 2006 yılında şirkete gelişinden itiba-

ren her şeyi nasıl yeniden yapılandırıdığı göz önüne alındığında, söylediği şey son derece mantıklı.

Burberry, genç tüketicileri cezbetme ve onlarla gerçek bir bağ kurma amacıyla, yakın dönemde dijital kanallara oldukça yüklendi ve etkin bir içerik üreticisi haline geldi. Bugün medya uzmanlığı şirketin gidişatı için temel öneme sahip. Ahrendts, "Yönetim kurulu kadromuza bakarsanız, Time Inc.'ın Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdürü'nü ve BBC Worldwide'in Yönetim Kurulu Başkanı'nı görürsünüz," demişti. "Burberry.com'da gördüğünüz her şeyi kendi bünyemizde çekiyoruz. Yüz kişiden oluşan bir kreatif medya ekibimiz var." Burberry, defilelerini üç boyutlu olarak (bu, moda dünyasında bir ilkti) New York, Los Angeles, Dubai, Paris ve Tokyo'da aynı anda yayınladı. Bu defileleri milyonlarca kişi evinden çevrimiçi olarak canlı izledi ve yayının altına eşzamanlı yorumlar yaptılar.

Burberry ayrıca, Facebook ve Twitter hesaplarını tüketicisinin işine yarayan içeriklerle doldurmaya da ağırlık verdi; bugün herhangi bir lüks tüketim markasından daha geniş bir hayran ve takipçi kitlesine sahip. Şirket aynı zamanda pek çok çevrimiçi platform da oluşturdu. Örneğin, artofthetrench.com'da tüketiciler ikonik yağmurlukla çektikleri fotoğrafları paylaşıyorlar. Ahrendts bu site için, "Orada hiçbir şey satılmıyor. Sadece insanlar birbirleriyle etkileşime geçsin diye açıldı," demişti. Burberry.com'un altındaki Burberry Acoustic'te insanlar, markanın kreatif direktörü tarafından özenle seçilen İngiliz sanatçıların markaya özel kaydettikleri şarkıları bulabiliyorlar.¹⁷ Tüm bu çabalar, Ahrendts'in müşteri sadakati geliştirme ve bir hayran kitlesi oluşturma hevesinden kaynaklanıyor. Stratejisi işe yarıyor: Burberry'ye gelişinden sonraki altı yıl içinde, şirketin yıllık satışı ikiye katlandı ve şu anda 3 milyar dolar civarında.

* * *

Belki de, her sektörden giderek daha fazla sayıda şirketin eğlence dünyasında başarı getiren stratejileri benimsemesine ve hatta içerik üreticiliğine ve dağıtımcılığa soyunmalarına şaşırmamak gerekiyor. Ne de olsa her güçlü markanın anlatacak bir hikâyesi vardır ve eğlence şirketleri insanların bu hikâyeleri görmeleri, okumaları veya dinlemelerini sağlama konusunda uzmanlar. En iyi içerik üreticileri, bunun tekrar tekrar nasıl yapılabileceğine -izleyici kitleye ulaşma ve onların ilgisini canlı tutma

başarısının nasıl sürekli kılınabileceğine- dair özel bir kavrayışa sahiptir. Dolayısıyla, bunu bilen işletmelerin, iletişimin her geçen gün daha yoğunlaştığı ve insanların dikkatini çekmek için kıyasıya bir rekabetin yaşandığı bir dünyada öncülük etmeleri kadar doğal bir şey olamaz.

Eğlence sektöründeki şirketlerde işe yarayan stratejiler başka sektörlerdeki şirketler için de oldukça uygun. Mevcut yönelimler devam ediyorsa, en iyi uygulamalar (örnekler) diğer sektörleri de giderek artan oranda istila edecekler. Pek çok işletme lideri, kendilerini 'ortalama' olmanın işe yaramadığı, ölçeğin kritik önem taşıdığı, akıllı firmaların hit yapımlara bahis oynadıkları ve bu bahislerin tüketici nezdinde tutması için ellerinden geleni artlarına koymadıkları, en iyi bireysel icracıların -gerçek süperstarların- elzem olduğu ve alınabilecek her ödülün çoğunu kaptıkları, 'şampiyon her şeyi silip süpürür' tipi pazarlarda rekabet ederken bulacaklar. Sonuç olarak, Irving Berlin'in 1954 tarihli hit eseri *There's No Business Like Show Business*'i* yeniden yazmanın zamanı geldi -görünen o ki, iş dünyasının eğlence endüstrisinden öğreneceği çok şey var.

* (Ç.N. Türkçe'ye *Sahne Aşıkları* olarak çevrilmiştir. İfadenin birebir çevirisi 'Gösteri dünyası gibisi yoktur'. Bu bölümün ismi olarak geçtiği yerde 'Benzemez mi kimse sana?' diye çevirmiştik.)

Notlar

Bu kitapta on yıldır sürdürdüğüm eğlence endüstrisi yöneticileri, yetenekler, icracılar ve sektörden kişilerle yaptığım röportajlardan faydalandım. Bu görüşmelerin çoğunluğu Harvard İşletme Fakültesi'ndeki görevim için hazırladığım vaka incelemeleri içindi, bazıları da sadece bu kitap için gerçekleştirdiğim görüşmelere dayanıyor. Harvard İşletme Fakültesi'nin prosedürleri gereği, görüşme yapılan kişiler vakaya giren cümlelerine müdahale etme hakkına sahiptirler.

Ayrıca eğlence endüstrisindeki satış rakamları ve diğer kantitatif bilgiler üzerine kendi analizlerimi de kullandım. Bazı bulgularım daha önce akademik yayınlarda makale olarak yayımlanmıştır. Aşağıdaki notlar bilgi kaynakları ve benzer yayın makalelerine dair bilgiler içermektedir ve sıklıkla analizlere ek detaylar sağlamaktadır.

Önsöz: Eğlence Sektörü—Hit Yapımların Peşinde

¹ Aksi belirtilmedikçe, bu kitaptaki alıntılar kişisel röportajlardan alınmıştır.

² Dawn C. Chmielewski, "Alan Horn could revive Walt Disney Studio's magic", Los Angeles Times, 1 Haziran 2012.

³ Maureen Dowd, "The Biggest Loser", The New York Times, 12 Ocak 2010.

⁴ James B. Stewart, "NBC Finds a Winner in 'The Voice'", The New York Times, 2 Mart 2012.

Birinci Bölüm: Hit Yapımlara Bahis Oynamak

¹ Ryan Nakashima, "Disney Says 'John Carter' to Lose \$200 million", The Associated Press, 19 Mart 2012.

² Bu bölüm kısmen şuna dayanmaktadır: Gary Pisano ve Alison Berkley Wagonfeld, "Warner Bros. Entertainment, Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği, 9-610-036. Bu vaka örneğinden alınan alıntıları ayrı ayrı belirtiyorum, fakat bu çalışma ile ilgili daha geniş çaplı referans alınması gerektiğini düşünüyorum.

³ Patrick Goldstein, "Alan Horn" Can Disney's New Boss Reinvent The Studio?", Los Angeles Times, "24 Frames" Blog, 1 Haziran 2012.

⁴ Kaynak: Warner Bros. basın bültenleri, boxofficemojo.com.

⁵ Merissa Marr, "Warner's Event Movie Bet", Wall Street Journal, 1 Haziran 2004.

⁶ Steven Bach, "Final Cut: Dreams and Disaster in the Making of Heaven's Gate", William Morrow & Co. 1985; "Review of 'Heaven's Gate'", The Chicago Sun-Times, 1 Haziran 1981.

⁷ Gary Pisano ve Alison Berkley Wagonfeld, "Warner Bros. Entertainment, Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği, 9-610-036.

⁸ Bu alıntının son cümlesi Gary Pisano ve Alison Berkley Wagonfeld, "Warner Bros. Entertainment, Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği'nden alınmıştır, 9-610-036.

⁹ Bu kısımda bahsi geçen yapım bütçeleri üzerine, röportaj yaptığım kişiler, diğer sektör uzmanları, boxofficemojo.com, the-numbers.com, imdb.com, faaliyet raporları ve ticaret dergileri dahil olmak üzere, çeşitli kaynaklardan yararlanarak tahmin ettim. Yapım bütçelerine değer biçmek kaçınılmaz olarak kesin doğruluk içermeyen bir bilimdir, dolayısıyla bahsedilen rakamlar yaklaşık olarak kabul edilmelidir. Reklam harcamaları ile ilgili (şirket mülkiyetine ait) verileri Kantar Media'dan aldım.

¹⁰ Gary Pisano ve Alison Berkley Wagonfeld, "Warner Bros. Entertainment, Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği, 9-610-036.

¹¹ Ulusal gişe verilerini Rentrak'tan, uluslararası gişe tahminlerini boxofficemojo.com'dan aldım.

¹² Bu filmlerin çoğu Warner Bros. tarafından yapılmadı, sadece dağıtıldı. Ayrıca, 23. Film, Pure Country 2 de o yılın listesinde yer alsa da, onu burada hariç tuttum, çünkü sinemalarda gösterilmedi, sadece DVD formatında dağıtıldı. Bu filmi dahil etmek, film gelirlerini ve kârlarını daha da saptırabilirdi.

¹³ Örnek oluşturmak için, Rentrak tarafından sağlanan verileri kullanarak, ilk önce 1 Ocak 2007'den 31 Aralık 2011'e kadar olan beş yıllık dönemde Warner Bros.'un sinemalarda gösterilen tüm filmlerini listeledim, daha sonra bu listeden yeniden piyasaya sürülenleri ve IMAX filmlerini çıkarttım. Gerekli verileri toplamak için çeşitli kaynaklardan yararlandım: Rentrak'tan resmi hasılatlar; boxofficemojo.com'dan uluslararası hasılat gelirleri; röportaj yaptığım kişilerden ve diğer sektör uzmanlarından tahmini yapım bütçeleri, boxofficemojo.com, the-numbers.com, imdb.com, faaliyet raporları ve ticaret dergileri.

¹⁴ Maliyetler ve gelirler arasındaki temel ilişkiyi örneklemek için, 'artakalan miktarı' uluslararası gişe hasılatı ile yapım harcamaları arasındaki fark olarak aldım. Bu ölçek, stüdyoya gelen kâr olan gerçek anlamıyla alınmamalıdır; çünkü stüdyonun reklam harcamalarını ve sinema salonlarına ödediği payı hesaba katmaz.

¹⁵ Aynısı, film endüstrisinde nüshaların (ya da filmin kopyalarının) dağıtım maliyetleri için de geçerlidir: daha pahalı bir film daha geniş çapta dağıtılabılır, bu da daha

fazla kopyaya ihtiyaç duyulması demektir, fakat yine, daha pahalı bir filmi dağıtmak daha düşük maliyetli olacaktır. Filmler tamamıyla dijital olarak dağıtıldığında, fazladan kopya üretmek ucuz olacaktır. Bu da daha yüksek bütçeli filmlerin verimliliğini daha da artırmaktadır.

¹⁶ Reklam harcamaları ile ilgili verileri Kantar Media'dan aldım. Veriler, gazeteler, dergiler, televizyon (ağ ve kablo), radyo ve açık hava dahil olmak üzere çeşitli mecralar için reklam harcamalarını kapsamaktadır.

¹⁷ boxofficemojo.com'un tahminlerine dayanarak.

¹⁸ "Paramount Sees Its Future In The Stars", The New York Times, 31 Mart 2004.

¹⁹ Bu argümanların bazılarını daha önce kitap yayıncılığında hit yapım bahisleri ile ilgili bir makalede tartışmışım: Anita Elberse, "Blockbuster or Bust", The Wall Street Journal, 3 Ocak 2009.

²⁰ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse, "Grand Central Publishing", Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 508-036.

²¹ Böyle sözleşmelerin yapısı ve yayıncılık endüstrisi hakkında daha detaylı bilgi için bkz. Albert N. Greco, "The Book Publishing Industry" (Lawrence Erlbaum, 2005); The Book Industry Study Group, "Book Industry Trends 2006"; The Bowker Annual Library and Book Trade Almanac, 51st ed., editor: Dave Bogart (Information Today, Inc., 2006); ve Standard & Poor's, "Industry Surveys: Publishing," 8 Mart 2007.

²² "Competitors Bark at Heels of 'Marley's' Success," USA Today, 29 Nisan 2007.

²³ "Competitors Bark at Heels of 'Marley's' Success," USA Today, 29 Nisan 2007.

²⁴ Mokoto Rich, "Iowa Library's Cat Has a Rich Second Life as a Biography," The New York Times, 4 Nisan 2007.

²⁵ Bu veriler, sektör satışları ile ilgili en kapsamlı bilgi kaynağı olan Nielsen BookScan'dan alınmıştır. Ne var ki, BookScan tüm perakendecileri kapsamaz; Wal-Mart hariç tutulan perakendecilere bir örnektir.

²⁶ Standard & Poor, "Industry Surveys: Publishing," 8 Mart 2007.

²⁷ Amerikan Yayıncılar Birliği (AAP) kitap geri dönüşleri ile ilgili aylık ve yıllık veri toplamaktadır.

²⁸ Al Greco'ya Nielsen BookScan verilerini sağladığı için minnettarım.

²⁹ Blair Witch Project'in yapım maliyeti yalnızca 60 bin dolardır ve dünya genelindeki gişe hasılatı yaklaşık 250 milyon dolar. Paranormal Activity'nin yapım maliyeti yalnızca ¹⁵ bin dolardır ve dünya genelindeki gişe hasılatı yaklaşık 200 milyon dolardır. Paranormal Activity 4 bile, daha gösterildiği ilk hafta sonunda yapım bütçesinin beş katı gelir getirmiş, 5 milyon dolar hasılat yapmıştır.

³⁰ Bu dokuz film, Harry Potter ve Ölüm Yadigarları Bölüm 2, Transformers: Ayın Karanlık Yüzü, Alacakaranlık Üçlemesi: Şafak Vakti Bölüm 1, Felekten Bir Gece Bölüm II, Karayip Korsanları: Gizemli Denizlerde, Hızlı ve Öfkeli, Görevimiz: Tehlike - Hayalet Protokol, Arabalar 2 ve Sherlock Holmes: Gölge Oyunları.

³¹ Gary Pisano ve Alison Berkley Wagonfeld, "Warner Bros. Entertainment, Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği, 9-610-036.

³² Bu paragraf şu vakaya dayanmaktadır: Anita Elberse, "Xanadu on Broadway", Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 508-062.

- ³³ Roger Ebert, 'Xanadu' Review, Chicago Sun-Times, September 1, 1980; Clark Collis, "Why people love 'Xanadu'", Entertainment Weekly, July 6, 2007.
- ³⁴ Clark Collis, "Why people love 'Xanadu'", Entertainment Weekly, 6 Temmuz 2007.
- ³⁵ John Berman ve Ted Gerstein, "Can Broadway Fix 'Xanadu'?", ABC News, 9 Temmuz 2007.
- ³⁶ "Sex Story: Fifty Shades of Grey," Belgesel, Channel 4, Birleşik Krallık.
- ³⁷ Bu veriler doğrudan Grand Central Publishing'den alınmıştır; örnek yayınevinin Güz 2007 yeni kitap kataloğundaki tüm kitapları kapsamaktadır.
- ³⁸ Burada, 'malîyetler' yazarın avans ve telif ödemelerini, basım ve ciltlemeyi, yükleme ve nakliye ve pazarlamayı kapsamaktadır. 'Net satışlar', satılan net kopya sayısının satış fiyatıyla çarpımıdır ve perakendeci indirimlerini de hesaba katmaktadır. 'Brüt karlar' net gelirler (net satışları ve her türlü yan hakları kapsar) eksi kağıt, baskı, ciltleme, yükleme ve nakliye, pazarlama ve yazarın toplam kazançlarıdır.
- ³⁹ Video oyunlarında, Activision Blizzard ilginç bir örnektir. Üç önemli yapıımı—Call of Duty, World of Warcraft, ve Skylanders—birlikte net gelirlerinin yüzde 73'ünü ve oyun yayıncısına göre, 2011'deki işletme gelirlerinin "hayli yüksek bir yüzdesini" oluşturmaktadır. (Kaynak: Activision'ın 2011 Faaliyet Raporu).
- ⁴⁰ Yine, Al Greco'ya bu Nielsen BookScan verilerini sağladığı için minnettarım.
- ⁴¹ Michael Fleming, "Meryl Streep to star in 'Library Cat': Actress purrs for New Line's 'Dewey,'" Variety, 12 Kasım 2008.
- ⁴² Reklamdaki indirimleri, stüdyolar 'ön ödemeli' denilen reklam pazarında ('kısa vadeli pazar'ın aksine) televizyon reklamı zamanı satın alabildikleri takdirde özellikle mümkün olur. Büyük ölçekte almak bu türlü medya satın alımlarına olanak tanır.
- ⁴³ Çoğu televizyon reklamı her yıl televizyon ağlarının gelecek sezondaki programlarını duyurmaya başladığı Mayıs ayında açılan 'erken' pazarda satılır.
- ⁴⁴ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse, "Marvel Enterprises, Inc.," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 505-001.
- ⁴⁵ "Marvel May Need Heroic Help," The Wall Street Journal, 29 Haziran 2004; "Shareholder Scoreboard: Leaders ve Laggards in the Rankings," The Wall Street Journal, 8 Mart 2004.
- ⁴⁶ Marvel Enterprises, "Marvel Launches Independently Financed Film Slate With Closing of \$525 Million Non-Recourse Credit Facility," Basın Bülteni, 6 Eylül 2005.
- ⁴⁷ David Goldman, "Disney to buy Marvel for \$4 billion," CNN Money, 31 Ağustos 2009.
- ⁴⁸ Marvel Enterprises, "Marvel Launches Independently Financed Film Slate With Closing of \$525 Million Non-Recourse Credit Facility," Basın Bülteni, 6 Eylül 2005.
- ⁴⁹ Pamela McClintock, "Move for Marvel Rights," Variety, 18 Ekim 2010.

İkinci Bölüm: Hit Yapımları Lanse Etmek ve Yönetmek

¹ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Michael Christensen, "Lady Gaga (A)," Harvard İşletme Okulu Vaka Örneği 512-016; Anita Elberse ve Michael Christensen, "Lady Gaga (B)," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 512-017.

² "Bio," www.ladygaga.com; "Lady Gaga: Biography," Rolling Stone. Her ikisinde de 31 Mayıs 2011'de erişilmiştir.

³ Vanessa Grigoriadis, "Growing Up Gaga," New York Magazine, 28 Mart 2010.

⁴ Mawuse Ziegbe, "Lady Gaga Thanks Fans for Twitter Crown," MTV.com, 22 Ağustos 2011. Bu ve diğer sınırlı lansmanlar ile ilgili daha fazla bilgi için bkz. Anita Elberse, John A. Quelch, ve Anna Harrington, "The Passion of the Christ (A)," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 505-025; Anita Elberse, John A. Quelch, and Anna Harrington, "The Passion of the Christ (B)," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 505-026.

⁶ Peter Osnos, "How 'Fifty Shades of Grey' Dominated Publishing," The Atlantic, Ağustos 2012.

⁷ Simon Owens, "The Secrets of Lady Gaga's Social Media Success," The Next Web, 15 Mart 2011.

⁸ Jonathan Cohen, "Lady GaGa Dances to The Top Of Hot 100," Billboard, 8 Ocak 2009.

⁹ 2007'de yayınlanan akademik bir makalede, harcamaların yüzde 91'i piyasaya sürülmeden önceki dört hafta içinde, yüzde 81'i son üç hafta içinde, yüzde 62'si son iki hafta içinde, yüzde 34'ü de son haftada yapıldığı 280 filmi kapsayan bir örneğin verilerini paylaştım. Daha fazla bilgi için bkz. Anita Elberse ve Bharat N. Anand, "The Effectiveness of Pre-Release Advertising for Motion Pictures: An Empirical Investigation Using a Simulated Market," Information Economics and Policy, 19, 3-4 (Ekim 2007), 319-343.

¹⁰ Bu analizi boxofficemojo.com'dan alınan sıralama ve gişe hasılatı verilerini kullanarak yaptım.

¹¹ Ekonomist Richard Caves'in yaratıcı sektörlerdeki varlıkların ve yaratıcı malzemelelerin nasıl iş stratejisi oluşturduğuna dair derinlemesine incelemesi bulunmaktadır: Richard E. Caves, "Creative Industries: Contracts between Art and Commerce," Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000. Caves sanayi kuruluşlarına ve sözleşmelere odaklanırken, ben stratejik pazarlamanın zorluklarına odaklanıyorum.

¹² Bu fikirler burada oldukça detaylı şekilde irdelenmiştir: Robert H. Frank ve Philip J. Cook, "The Winner-Take-All Society," New York: The Free Press, 1995.

¹³ Pamela McClintock, "Box Office Report: 'John Carter' Earns Weak \$30.6 Mil Domestically, \$101.2 Mil Globally," The Hollywood Reporter, 11 Mart 2012.

¹⁴ Matthew J. Salganik, Peter Sheridan Dodds ve Duncan J. Watts, "Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market," Science, 311, 10 Şubat 2006; Matthew J. Salganik ve Duncan J.

Watts, "Leading the Herd Astray: An Experimental Study of Self-Fulfilling Prophecies in an Artificial Cultural Market," Social Psychology Quarterly, 71 (4), 338-355, 2008.

¹⁵ Duncan J. Watts, "Is Justin Timberlake a Product of Cumulative Advantage?" The New York Times, 15 Nisan 2007.

¹⁶ Bkz, örneğin: Anita Elberse ve Bharat N. Anand, "The Effectiveness of Pre-Release Advertising for Motion Pictures: An Empirical Investigation Using a Simulated Market," *Information Economics and Policy*, 19, 3-4 (Ekim 2007), 319-343; Anita Elberse ve Felix Oberholzer-Gee, "Superstars and Underdogs: An Examination of the Long Tail Phenomenon in Video Sales," *Marketing Science Institute*, 4 (2007), 49-72; Jehoshua Eliashberg, Anita Elberse ve Mark Leenders, "The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions," *Marketing Science*, 25, 6 (Kasım-Aralık 2006), 638-661; Anita Elberse ve Jehoshua Eliashberg, "Demand and Supply Dynamics for Sequentially Released Products in International Markets: The Case of Motion Pictures," *Marketing Science*, 22, 3 (Yaz 2003), 329-354.

¹⁷ Anita Elberse ve Jehoshua Eliashberg, "Demand and Supply Dynamics for Sequentially Released Products in International Markets: The Case of Motion Pictures," *Marketing Science*, 22, 3 (Yaz 2003), 329-354. (Bir çalışma, ortak finanse edilen filmlerin neden daha iyi iş yaptığını anlamak için ekranlara bakmamız gerektiğini ortaya koyuyor. İleri sürülen iddiaya göre, iki stüdyo bir filmi ortak finanse ettiğinde, diğer filmlerini ortak yaptıkları filmin açılış hafta sonundan daha ileri bir tarihte piyasaya sürüyorlar. Bu da daha yumuşak bir rekabete yol açıyor ve ortak yapım filmlerin daha fazla salonda gösterilmesini sağlıyor. Bkz. Ronald L. Goettler ve Philip Leslie, "Cofinancing to Manage Risk in the Motion Picture Industry," *Journal of Economics and Management Strategy*, 14(2), 2005. Bu arada, Warner Bros. diğer stüdyolarla görece daha az sayıda ortak yapıma imza atmıştır; bu konuda daha ziyade Village Roadshow ve Legendary Pictures gibi üçüncü lig oyuncularını tercih ediyor gibi durmaktadır.)

¹⁸ Bkz, örneğin: Wendy W. Moe ve Peter S. Fader, "Modeling Hedonic Portfolio Products: A Joint Segmentation Analysis of Music CD Sales," *Journal of Marketing Research*, 38(3), 376-385, 2001; Alan L. Montgomery and Wendy W. Moe, "Should Music Labels Pay for Radio Airplay? Investigating the Relationship Between Album Sales and Radio Airplay," Çalışma Belgesi, Ağustos 2002.

¹⁹ Richard E. Caves, "Creative Industries: Contracts between Art and Commerce," Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000. Yüksek faiz oranları, yatırımları zamanında geri almanın önemini artırmaktadır.

²⁰ Dev maliyetler göz önüne alındığında kulağa tuhaf gelse de, geniş çaplı lansmanlar için reklam kampanyaları görece ucuz olabilmektedir. Örneğin, reklam gösterimi başına maliyet, ulusal medya satın alımlarında sınırlı lansmanda birleşmiş yerel medya satın alımlarına kıyasla daha düşük olma eğilimi göstermektedir.

²¹ Glenn Peoples, "How Many Millions Did Amazon Lose on Two Days of 99 Cent Lady Gaga Sales?," *Billboard*, 27 Mayıs 2011.

²² Nielsen Soundscan, erişim tarihi Aralık 2012.

²³ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse and Elie Ofek, "Octone Records," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 507-082; Anita Elberse, Elie Ofek, and Caren Kel-leher, "A&M/Octone Records: All Rights or Nothing?," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 511-031.

²⁴ S&R "Sanatçı & Repertuar"'ın kısaltmasıdır.

²⁵ Müzik endüstrisi ile ilgili burada tartışılan bazı genel bilgiler şuradan alınmıştır:

Donald S. Passman, *All You Need To Know About The Music Business: Sixth Edition*, 2006, New York: Free Press.

²⁶ IFPI, "IFPI Dijital Müzik Raporu 2012: Key Facts and Figures."

Üçüncü Bölüm: Süperstarlara Yatırım Yapmak

¹ Bu bölüm kısmen şuna dayanmaktadır: John A. Quelch, Jose Luis Nueno, and Carin-Isabel Knoop, "Real Madrid Club de Fútbol," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 504-063; ve Anita Elberse, and John A. Quelch, "Real Madrid Club de Fútbol in 2007: Beyond the Galácticos," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 508-060. Eş yazar olmadığım durumlarda kullanılan alıntılar tek tek belirtiyorum.

² Daniel Taylor ve Jamie Jackson, "Manchester United accept £80m Cristiano Ronaldo bid from Real Madrid" *The Guardian*, 11 Haziran 2009, Perşembe. Bu kısımda bahsi geçen tüm para birimleri ilgili ortalama döviz kuru kullanılarak dolara çevrilmiştir.

³ Bu kısımdaki tüm oyuncu transfer ücreti tahminlerini www.transfermarket.de'den derleyip ücret miktarının geçtiği yılın (ya da yılların) ortalama döviz kurunu kullanarak dolara çevirdim.

⁴ Stefano Hatfield, "As Becks Suits Up for Spain, Real Action Happens in Stores," *Advertising Age*, 21 Temmuz 2003.

⁵ Bu paragraftaki alıntılar şuradandır: John A. Quelch, Jose Luis Nueno ve Carin-Isabel Knoop, "Real Madrid Club de Fútbol," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 504-063.

⁶ Robert H. Frank ve Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society*, New York: The Free Press, 1995.

⁷ "Pact Mentality," *Variety*, 16 Ekim 2006.

⁸ Edward Jay Epstein, *The Big Picture: The New Logic of Money and Power in Hollywood*, Random House, 2005.

⁹ Screen Actors Guild tarafından raporlanan verilere göre. Bu veriler yalnızca yeterli oranda iş bulamayan oyuncular değil, çalışmayı reddeden ya da tamamıyla başka bir mesleğe geçen ama üyelik görevlerini yerine getirmeye devam eden oyuncular da kapsamaktadır. Ayrıca bkz. "Don't Forget the Middle People," *The New York Times*, 30 Haziran 2008.

¹⁰ LA Galaxy'nin beş oyuncusunun o yılki net maaşı 20 bin doların altındadır. Bkz. Major League Soccer Players Union "2007 MLS Player Salaries, By Club," www.mlssplayers.org, 31 Ağustos 2007.

¹¹ 1980lerde, ekonomist Sherwin Rosen "süperstarlar" terimini inanılmaz miktarlarda paralar kazanan ve yer aldıkları faaliyetlerde egemen olan "görece az sayıdaki insanı" tanımlamak için kullanmıştı.

¹² Ekonomistler bunlara "komplike kreatif ürünler" diyorlar.

¹³ Bahsedilen etmenlerden pek çoğu şuradan uyarlanmıştır: Robert H. Frank ve Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society*, New York: The Free Press, 1995.

¹⁴ Akademik araştırmalar insanların 'şampiyonlara olan eğilimine' dair çok sayıda

kanıt ortaya koymaktadır. Örneğin, psikologlar, başarılı kişilerle ilişkilerini anlatmak suretiyle, insanların 'başkalarının başarılarına ortak olma' ihtiyacını örneklerle açıklamışlardır: R.B. Cialdini, R. J. Borden, A. Thorne, M. R. Walker, S. Freeman, ve L. R. Sloan, "Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies," *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375, 1976; C. R. Snyder, M.Lassegard, ve C. E. Ford, "Distancing after Group Success and Failure: Basking in Reflected Glory and Cutting off Reflected Failure," *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 2, 382-388, 1986.

¹⁵ Bu olgu, sporda sahadaki seçimleri bile etkilemekte, örneğin basketbol maçlarının sonunda kritik atışların yıldız oyunculara verilmesine yol açabilmektedir. Milwaukee Bucks yardımcı koçu Jim Boylan, bunu şöyle açıklamıştı: "Bir sayıyla geridesiniz. Maçın bitmesine 15 saniye var. Birkaç pas veriyorsunuz. Nasıl oluyorsa, en iyi oyuncunuz topu kapamıyor. Şimdi beş saniye var, ve dört, üç, iki... bam! Sayı yapmak zorundasınız. Kaçırıyorsunuz. Maçtan sonra herkes soruyor: 'Neden en iyi oyuncunuz, en fazla parayı alan, basket atamadı? Bunun için burada değil mi? Biz ona maçın sonunda sayı yapsın ve bize maçı kazandırsın diye para ödüyöyoruz.' Bir koç olarak sus pus oluyorsunuz." Henry Abbott, "Hero Ball," *ESPN The Magazine*, 19 Mart 2012.

¹⁶ Bir başka örnek de sanat piyasasından: Sanat eserleri için düzenlenen açık artırmalarda, birkaç zengin alıcı belli sanatçıların fiyatını kayda değer ölçüde yükseltebilir.

¹⁷ www.transfermarkt.de'den elde edilen veri analizlerinden benim çıkardığım sonuçlar.

¹⁸ John A. Quelch, Jose Luis Nueno ve Carin-Isabel Knoop, "Real Madrid Club de Fútbol," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi* 504-063.

¹⁹ John A. Quelch, Jose Luis Nueno ve Carin-Isabel Knoop, "Real Madrid Club de Fútbol," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi* 504-063.

²⁰ Doğrusu, döviz kurları ABD doları olarak ifade edildiğinde büyümeye katkıda bulunuyor. Ne var ki, avro olarak ifade edildiğinde de veriler etkileyici oranda büyümeye ortaya koyuyorlar: 2000-2001'de 138 milyon avro 2005-2006'da 292 milyon avroya (pazarlama gelirleri de üçe katlayarak 39 milyon avrodan 117 milyon avroya yükseldi), 2009-2010'da ise 442 milyon avroya yükseldi.

²¹ Emma Daly, "Real Madrid Learns to Win Off the Field," *International Herald Tribune*, 15 Ağustos 2003.

²² Deloitte Sports Business Group, "Fan Power: Football Money League," Şubat 2012.

²³ "Who Earns What: TV's Highest Paid Stars," *TV Guide*, 2011; "Ashton Kutcher's 'Two and a Half Men' Contract Is Only One Year (Report)" *The Hollywood Reporter*, 22 Mayıs 2011.

²⁴ John A. Quelch, Jose Luis Nueno, and Carin-Isabel Knoop, "Real Madrid Club de Fútbol," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi* 504-063.

²⁵ John A. Quelch, Jose Luis Nueno, and Carin-Isabel Knoop, "Real Madrid Club de Fútbol," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi* 504-063.

²⁶ John A. Quelch, Jose Luis Nueno, and Carin-Isabel Knoop, "Real Madrid Club de Fútbol," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi* 504-063.

²⁷ Popüler spor medyasında Real Madrid'in borcuyla ilgili (ve dolayısıyla FC Barcelo-

na ve Manchester United hakkında) çok fazla yazılıp çizildi. Borç elbette arzu edilen bir şey olmasa da, yazılanların çoğu durumun ciddiyetini abartıyor gibi görünüyor. Kulübün borç sorunu ile ilgili kapsamlı bir inceleme için bkz. The Swiss Rambler, "The Truth About Debt At Barcelona And Real Madrid," swissramble.blogspot.com, 30 Nisan 2012.

²⁸ Real Madrid faaliyet raporları.

²⁹ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse, Alberto Ballve ve Gustavo Herrero, "Club Atlético Boca Juniors," Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi 508-056.

³⁰ Gavin Hamilton, "50 sporting things you must do before you die," The Observer, 4 Nisan 2004.

³¹ "Riquelme doesn't rule out returning to Argentine team," Goal.com, 24 Şubat 2007.

³² Octagon tarafından sağlanan verilere dayanmaktadır, TNS Gallup 2004'ten uyarlanmıştır.

³³ "Palacio Option Tougher Than Ever," Goal.com, 4 Ocak 2007.

³⁴ Verileri Deloitte'nin "Football Money League," Şubat 2007; BBDO'nun "Brand Equity Ranking of European Football Clubs," Eylül 2007, bağımsız kulüplerin faaliyet raporları ve www.forbes.com'dan aldım. Daha fazla bilgi için bkz. Anita Elberse, Alberto Ballve, and Gustavo Herrero, "Club Atlético Boca Juniors," Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi 508-056.

³⁵ "Soccer: Real Madrid agrees to sell TV rights for €1.1 billion," International Herald Tribune, 20 Kasım 2006.

³⁶ "S. America Soccer Relies on Player Sales for Profit, Study Says," Bloomberg, 22 Aralık 2006. Makale, Deloitte & Touche LLP tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçlarını açıklamaktadır.

³⁷ "Not the New Maradona, But the New Redondo," The Guardian, 9 Kasım 2006.

³⁸ Conan O'Brien ve Tina Fey şurada alıntılanmıştır: Stacey Wilson, "A Rare Glimpse Inside the Empire of 'SNL's' Lorne Michaels," The Hollywood Reporter, 22 Nisan 2011.

³⁹ Neil Swidey, "What Does It Take To Become a Disney Star?," The Boston Globe, 27 Mayıs 2012.

⁴⁰ Peter Bogdanovich, "SNL's Killer Contract," The New York Observer, 16 Ağustos 1999.

⁴¹ Peter Bogdanovich, "SNL's Killer Contract," The New York Observer, 16 Ağustos 1999.

⁴² Peter Bogdanovich, "SNL's Killer Contract," The New York Observer, 16 Ağustos 1999.

⁴³ John Jurgensen, "The Lessons of Lady Gaga," The Wall Street Journal, 5 Şubat 2010.

⁴⁴ Tahminleri www.transfermarket.de'den aldım.

⁴⁵ FC Barcelona ve Real Madrid'in faaliyet raporları; Deloitte's "Football Money League," Şubat 2012.

⁴⁶ Jimmy Burns, "Who's the Greatest of Them All? Barcelona!," Newsweek, 13 Haziran 2011.

⁴⁷ "A Different Perspective: More Than A Club, But Also More Than A Business," Pictet Report, Kış 2012; ESADE, "Carles Folguera, Director of Barcelona FC's La Masia," 20 Aralık 2011.

⁴⁸ Alana Fisher, "Lionel Messi Joins Facebook, Reaches 6.7 Million Fans, Gains 40,000 Interactions in a Few Hours," Brand New Directions, 7 Nisan 2011.

⁴⁹ "A Different Perspective: More Than A Club, But Also More Than A Business," Pictet Report, Kış 2012; ESADE, "Carles Folguera, Director of Barcelona FC's La Masia," 20 Aralık 2011.

⁵⁰ ESADE, "Carles Folguera, Director of Barcelona FC's La Masia," 20 Aralık 2011.

⁵¹ "A Different Perspective: More Than A Club, But Also More Than A Business," Pictet Report, Kış 2012.

⁵² Bu paragraftaki tüm oyuncu transfer ücreti tahminleri www.transfermarket.de'den alınmış ve Temmuz 2011'deki ortalama döviz kuru kullanılarak dolara çevrilmiştir.

⁵³ "200 Best-Paying Teams in the World" ESPN The Magazine, 2 Mayıs 2011.

⁵⁴ "A Different Perspective: More Than A Club, But Also More Than A Business," Pictet Report, Kış 2012.

⁵⁵ "Faus: 'Borcu azalttık, fakat durum hala hassas,'" www.fcbarcelona.com, 14 Eylül 2011.

⁵⁶ "The World's Most Valuable Soccer Teams," Forbes, 18 Nisan 2012; "The World's 50 Most Valuable Sports Teams," Forbes, 16 Temmuz 2012.

⁵⁷ Bkz. John A. Quelch, Jose Luis Nueno, and Carin-Isabel Knoop, "Real Madrid Club de Fútbol," Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi 504-063.

⁵⁸ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Tom Dye, "Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United," Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi 513-051. Ferguson Avrupa'nın en fazla şampiyonluk kazanmış menajeridir (28 şampiyonluğu vardır ve bu sayı José Mourinho'nun iki katıdır).

⁵⁹ www.transferleague.co.uk'dan aldığım, 2001-2002 ile 2010-2011 arasındaki on sezonu kapsayan verilerin analizine dayanmaktadır. Bu metrikte, Manchester United genç yeteneklere yatırım yapmasıyla tanınan Arsenal'i bile geride bırakmaktadır.

⁶⁰ İngiltere'de, koçların yüzde 30'u bir işte bir yıldan az, yarısından fazlası da iki yıldan az kalırken, pek çok Avrupa ülkesinde bu oranlar çok daha kötü.

Dördüncü Bölüm: Süperstarlar Güçlerini Nasıl Kullanır?

¹ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Peter Stone, "Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) and Tom Cruise," Harvard İşletme Fakültesi Vaka İncelemesi 508-057.

² "Mission Improbable: Tom Cruise as Mogul," The New York Times, 4 Mart 2007.

³ "Sumner Redstone Gives Tom Cruise His Walking Papers," The Wall Street Journal, 23 Ağustos 2006.

⁴ Edward Jay Epstein, The Big Picture: The New Logic of Money and Power in Hollywood, Random House, 2005.

⁵ Edward Jay Epstein, The Big Picture: The New Logic of Money and Power in Hollywood, Random House, 2005.

⁶ Anita Elberse, "The Power of Stars: Do Star Actors Drive the Success of Motion Pictures?," Journal of Marketing, 71, 4 (Ekim 2007), 102-120. Elbette ki hiçbir akademik araştırmacı bir stüdyo başkanını 100 milyon dolarlık bir filmin, farkı anlamak

için birinde tanınmış bir yıldız oyuncu olan, diğerinde olmayan iki versiyonunu yapmaya ikna edemez. Bu yüzden, yıldızların gücünü anlamaya çalışan araştırmacıların hayalgücü kuvvetli olmak zorunda. Ben çalışmamda, amacın filmlerin gişe hasılatını öngörmek olduğu çevrimiçi yapay bir piyasada ve aynı zamanda New York Borsası'nda işlem gören 'gerçek' stüdyolarda oyuncu seçimlerinin borsada işlem yapanları nasıl etkilediğini inceledim. Kulağa zorlama gelebilir fakat 'olay incelemeleri' yaygın bir araştırma aracıdır; sonuçta görülüyor ki, işlem yapanlar genel olarak herhangi bir duyurunun finansal etkisine değer biçmekte oldukça iyiler. (Bkz, örneğin: James Surowiecki, "The Wisdom of Crowds," Anchor, 2005. Surowiecki kitabında tahmin piyasaları ile ilgili daha önceki çalışmalarından bazılarından bahsediyor.

⁷ Örneğin, yıldız oyuncu varlığı ile filmin kârlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen eski bir çalışmada, Abraham S. Ravid "yıldızlar kiralarnı alıyorlar" yani filme kattıkları değerin karşılığını alıyorlar sonucuna varmıştı: Ravid, S. Abraham, "Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry," Journal of Business, 72 (Ekim), 463-92, 1999. Eğer yıldızlar "kiralarnın" tamamını alırlarsa, filmin sıradan bir yetenekle elde etmesi beklenen gelirin arta kalanı, sıradan yetenek ve yıldız oyuncular, gelirden ziyade hissedar değeri maksimize etmeyi hedefleyen bir stüdyo için eşit değerde olur. Daha fazla bilgi için bkz. Richard E. Caves, "Contracts Between Art and Commerce," Journal of Economic Perspectives, 17 (Bahar), 73-83, 2003. 'Yıldız oyuncunun laneti' terimini bu alandaki bir başka çalışmadan ödünç aldım: Arthur De Vany ve W. David Walls (2004), "Motion Picture Profit, the Stable Paretian Hypothesis, and the Curse of the Superstar," Journal of Economic Dynamics and Control, 28 (Mart), 1035-1057.

⁸ Bu analizi imdb.com ve boxofficemojo.com'dan aldığım verileri kullanarak yaptım. Daha fazla bilgi için bkz. Anita Elberse ve Peter Stone, "Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) and Tom Cruise," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 508-057.

⁹ "Mission: Rescue Operation," The New York Times, 3 Kasım 2006; "Mission Improbable: Tom Cruise as Mogul," The New York Times, 4 Mart 2007.

¹⁰ "UA Started With Artists in Lead Role," The Hollywood Reporter, 3 Kasım 2006.

¹¹ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Margarita Golod, "Maria Sharapova: Marketing a Champion (A)," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 507-065; Anita Elbersé ve Margarita Golod, "Maria Sharapova: Marketing a Champion (B)," Harvard İşletme Fakültesi Ek 507-066.

¹² "The International 20," Sports Illustrated, 27 Temmuz 2006.

¹³ "The International 20," Sports Illustrated, 27 Temmuz 2006.

¹⁴ Kaynak: Forbes. Max Eisenbud bu tahminler için şunu söylemişti: "Bu rakamları nasıl tahmin ettikleri hakkında hiçbir fikrim yok. Hep birkaç milyon dolar eksik söylüyorlar ve her yıl aynı rakamları yineleyip duruyorlar."

¹⁵ Bir web crawler kullanarak, bu verileri ESPN'nin English Premier League web sitesi 'ESPNFC' (soccer.espn.go.com)'dan aldım. Oyuncuların yaşları en yakın rakama yuvarlandı. 'Oyuncu başlangıç' sayısı, oyuncuların her maça başladıkları yaşların dağılımını göstermektedir; 'atılan goller' sayısı her bir maçtaki her bir golü atan oyuncuların yaşlarının dağılımını göstermektedir fakat kendi kalelerine attıkları goller hariç tutulmuştur..

¹⁶ Grand Slam finalistleri ile ilgili verileri, turnuvaların kendi web siteleri ve ATP ve WTA web sitelerindeki, oyuncuların yaşlarıyla ilgili bilgiler vb. çeşitli kaynaklardan topladım. Yaşlar final günlerine göre hesaplandı ve en yakın rakama yuvarlandı.

¹⁷ Bu verileri boxofficemojo.com'dan aldım. Yaşlar en yakın rakama yuvarlandı.

¹⁸ Robert H. Frank ve Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society*, New York: The Free Press, 1995.

¹⁹ Genel bir bakış için, bkz. Anita Elberse ve Peter Stone, "Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) and Tom Cruise," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği* 508-057.

²⁰ Richard E. Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

²¹ Bkz., örneğin: Rebecca Winters Keegan, "The Legend of Will Smith," *Time*, 29 Kasım 2007.

²² Ayrıca bkz. Bharat N. Anand ve Kate Attea, "International Management Group (IMG)," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği* 702-409.

²³ Anita Elberse ve Jeroen Verleun, "The Economic Value of Celebrity Endorsements," *Journal of Advertising Research*, 52, 2 (Haziran 2012), 149-165.

²⁴ Peter Bogdanovich, "SNL 's Killer Contract," *The New York Observer*, 16 Ağustos 1999.

²⁵ Matthew Belloni, "Modern Family' Cast Sues 20th TV as Contract Renegotiation Turns Ugly (Exclusive)," *The Hollywood Reporter*, 24 Temmuz 2012.

²⁶ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Jeffrey McCall Jr., "LeBron James," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği* 509-050.

²⁷ "LeBron Inc.: The Building of a Billion-Dollar Athlete," *Fortune*, 28 Kasım 2007.

²⁸ "LeBron Inc.: The Building of a Billion-Dollar Athlete," *Fortune*, 28 Kasım 2007.

²⁹ J. Goodman, "Team Tebow Marketing Arm, XV Enterprises, A Long Time in the Making," *Gator Clause, The Miami Herald Blog*, 8 Eylül 2010.

³⁰ J. Goodman, "Team Tebow Marketing Arm, XV Enterprises, A Long Time in the Making," *Gator Clause, The Miami Herald Blog*, 8 Eylül 2010.

³¹ Matthew Belloni, "Marvel Moolah: Robert Downey Jr. 'Avengers' Pay Set to Hit \$50 Million," *The Hollywood Reporter*, 15 Mayıs 2012.

³² Zack O'Malley Greenburg, "50 Cent's Next Move: Get Rich, Or Feed The Poor Trying," *Forbes*, 20 Eylül 2011.

³³ Danielle Rossingh, "Sharapova Said to Renew Nike Contract for 8 Years, \$70 Million," *Bloomberg*, 11 Ocak 2010.

Beşinci Bölüm: Dijital Teknoloji Hit Yapım Stratejisinin Sonunu Getirecek mi?

¹ Bu bölüm kısmen şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Sunil Gupta, "YouTube: Time to Charge Users?," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği* 510-053. Açıklamalar şurada bulunabilir: "Best Inventions 2006," *Time*, Aralık 2006; "The 10 Biggest Tech Failures of Last Decade," *Time*, May 14, 2009. Bu kısım büyük oranda şuraya da dayanmaktadır: John Seabrook, "Streaming Dreams: YouTube Turns Pro," *The New Yorker*, 16 Ocak 2012.

- ² Ellen Lee, "YouTube video's boom 'a social phenomenon'," San Francisco Chronicle, 10 Ekim 2006.
- ³ Anita Elberse ve Sunil Gupta, "Hulu: An Evil Plot to Destroy the World?," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 510-005.
- ⁴ "Ellen Lee, "YouTube video's boom 'a social phenomenon'," San Francisco Chronicle, 10 Ekim 2006.
- ⁵ Bir New York Times makalesi, "YouTube Videos Pull in Real Money," 11 Aralık 2008, videoların yalnızca yüzde 3'ünün reklam destekli olduğu tahminini öne sürerken, Bernstein Research tarafından yayınlanan bir rapor, "Web Video: Friend or Foe .. And to Whom?" October, 2009, videoların yüzde 10'unun paraya çevrildiği iddiasında bulundu.
- ⁶ On beş dakikalık tahmin, John Seabrook'un, "Streaming Dreams: YouTube Turns Pro," The New Yorker, 16 Ocak 2012 makalesinde yer almaktadır. Diğer tahminlerde bu istatistik 6 ila 24 dakika arasındadır. Bkz. örneğin: "Web Video: Friend or Foe ... And to Whom?" Bernstein Research, Ekim 2009.
- ⁷ "Web Video: Friend or Foe ... And to Whom?" Bernstein Research, Ekim 2009, sayfa 43; "Google Inc.: Potential Ways to Monetize YouTube," Piper Jaffray Company Note, 16 Temmuz 2009.
- ⁸ "Google In-Depth Kısım 2: YouTube - The Super Bowl of Online," Piper Jaffray Company Note, 2 Haziran, 2008.
- ⁹ John Seabrook, "Streaming Dreams: YouTube Turns Pro," The New Yorker, 16 Ocak 2012.
- ¹⁰ John Seabrook, "Streaming Dreams: YouTube Turns Pro," The New Yorker, 16 Ocak 2012.
- ¹¹ John Seabrook, "Streaming Dreams: YouTube Turns Pro," The New Yorker, 16 Ocak 2012.
- ¹² Daha kapsamlı bir değerlendirme için bkz. Anita Elberse, "Should You Invest in the Long Tail?," Harvard Business Review, 86, 7/8 (Temmuz-Ağustos 2008), 88-96.
- ¹³ Youtube, "Press Statistics," Erişim tarihi: 18 Aralık 2012.
- ¹⁴ Chris Anderson, "The Long Tail: Why The Future of Business Is Selling Less of More," New York, NY: Hyperion, 2006.
- ¹⁵ Chris Anderson, "The Long Tail: Why The Future of Business Is Selling Less of More," New York, NY: Hyperion, 2006.
- ¹⁶ Chris Anderson, "The Long Tail: Why The Future of Business Is Selling Less of More," New York, NY: Hyperion, 2006.
- ¹⁷ Nielsen SoundScan, Kuzey Amerika'daki kayıtlı müzik satışları için en güvenilir kaynaktır. Veriler büyük ve bağımsız plak şirketlerini ve uygun şekilde kayıtlı oldukları ve UPC barkod gibi tanımlayıcılara sahip oldukları sürece sözleşmesiz sanatçıları da kapsamaktadır.
- ¹⁸ Bu görüş doğrultusunda, bu bölümde tartışılan SoundScan veri analizleri, Nielsen'in 'mevcut' ve 'katalog' dediği satışların her ikisinde de sıra dışı yoğunlaşma olduğunu göstermektedir. İkincisi 18 ay ve öncesindeki albümleri temsil etmektedir.
- ¹⁹ Müzik endüstrisinde hizmetlerin ayrıştırılması üzerine yaptığım araştırma, daha dü-

şük albüm satışına sahip bağımsız sanatçıların, albümlerin ayrıştırılmasından özellikle darbe yediklerini gösteriyor. Kuyruk kısmında aşırı temsil ediliyorlar.

Elberse, "Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels, *Journal of Marketing*, 74, 3 (Mayıs 2010), 107-123.

²⁰ Bazı araştırmalar üzerine daha detaylı tartışmalar için bkz. Anita Elberse, "Should You Invest in the Long Tail?," *Harvard Business Review*, 86, 7/8 (Temmuz-Ağustos 2008), 88-96. Video satışlarında uzun kuyruk eğilimleri üzerine akademik araştırma için bkz. Anita Elberse ve Felix Oberholzer-Gee, "Superstars and Underdogs: An Examination of the Long Tail Phenomenon in Video Sales," *Marketing Science Institute*, 4 (2007), 49-72. Video kiralama üzerine yakın zamanlı bir çalışma için bkz. Anita Elberse ve David Schweidel, "Popularity Profiles: How Customers' Use of a Long-Tail Assortment Relates to their Retention," Çalışma Belgesi, Harvard İşletme Fakültesi, Ocak 2011.

²¹ William N. McPhee, "Formal Theories of Mass Behaviour," New York: The Free Press, 1963.

²² appsfire'in kendi blogunda yayınlanan verilere göre: .com: Appsfire team, "100k apps, Announced Today (Only) by Apple. Not a Word on the VERY Long Tail," blog. appsfire.com, 4 Kasım 2009.

²³ James Manyika, "Google's view on the future of business: An interview with CEO Eric Schmidt," *McKinsey Quarterly*, Eylül 2008.

²⁴ James Manyika, "Google's view on the future of business: An interview with CEO Eric Schmidt," *McKinsey Quarterly*, Eylül 2008.

²⁵ Peter Kafka, "Changing Channels: YouTube Will Pull the Plug on at Least 60 Percent of Its Programming Deals," *All Things Digital*, 11 Kasım 2012.

²⁶ Advertising Age, "YouTube Original Channels Tracker," adage.com/youtube/most-popular-channels. Bu açıklama 4 Şubat 2013 tarihindeki sıralamalara dayanmaktadır.

²⁷ Nancy Hass, "And the Award for the Next HBO Goes to...," *GQ*, Şubat 2013.

²⁸ Andrew Wallenstein, "Netflix Series Spending Revealed," *Variety*, 8 Mart, 2013.

²⁹ "NBC Universal and News Corp. Announce Deal with Internet Leaders AOL, MSN, MySpace, and Yahoo! to Create a Premium Online Video Site with Unprecedented Reach," Press Release, 22 Mart 2009.

³⁰ "Free, Legal and Online: Why Hulu is the New Way to Watch TV," *Wired Magazine*, 22 Eylül 2008; "NBC CEO Jeff Zucker: Hulu Will Start Breaking Even 'Soon,'" *All Things Digital*, 28 Mayıs 2009.

³¹ "Old Media Strikes Back," *Newsweek*, 2 Mart 2009.

³² Michael Arrington, "Dear ClownCo.: Name This Thing Fast Before It's Too Late," *TechCrunch*, 23 Mart 2007.

³³ "Hulu: Five Burning Questions," *Entertainment Weekly*, 21 Mart 2008.

³⁴ Michael Arrington, "Happy Birthday Hulu. I'm Glad You Guys Didn't Suck," *TechCrunch*, 29 Ekim 2008.

³⁵ Şunlara da bkz: Sudip Bhattacharjee, Ram D. Gopal, Kaveepan Lertwachara ve James R. Marsden, "Stochastic Dynamics of Music Album Lifecycles: An Analysis of the New

Market Landscape," *International Journal of Human-Computer Studies*, 65 (1), 85-93, 2007; Bhattacharjee, Sudip, Ram D. Gopal, Kaveepan Lertwachara, James R. Marsden ve Rahul Telang, "The Effect of Digital Sharing Technologies on Music Markets: A Survival Analysis of Albums on Ranking Charts," *Management Science*, 53 (9), 1359-74, 2007.

³⁶ Şunlara da bkz: Felix Oberholzer-Gee ve Koleman S. Strumpf, "The Effect of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis," *Journal of Political Economy*, 115 (1), 1-42, 2007.

³⁷ Üç temel şekilde para kazanabilirler: kendi istasyonlarındaki reklam satışlarından, üçüncü parti 'ortak' istasyonlardaki ulusal reklam spotu satışlarından ve nadir durumlarda, kablolu yayın operatörleri veya ortak istasyonların ödediği lisans ücretlerinden. Yakın zamanda, genel televizyon yayını ile kablolu ağlar arasındaki çizgi silikleşmiştir. Yayın ağları artık kablolu yayın operatörlerinden aylık ücret de alıyor fakat bu ücret ESPN, TNT veya USA Network kadar yüksek değil.

³⁹ 2009'da, Hulu için açıklanan ortalama CPM 40 dolar ile 50 dolar arasında değişmektedir.

⁴⁰ İçerik sahipleri Hulu'da elde edilen reklam gelirlerinin yüzde 70'e kadar olan kısmını, dağıtım ortakları da yüzde 10'a kadar olan kısmını almaktadırlar. Bu da, eşitlik sağlamak için Hulu'daki CPMlerin daha yüksek olması gerektiği anlamına gelmektedir.

⁴¹ 2009'da, fiyat tahminleri 15 dolar ile 25 dolar arasındaydı, tahminen saat başına bin izleyiciden 1200 doların üzerinde kazanç sağlanıyordu.

⁴² Uydu şirketleri kalan yüzde 30'dan sorumludur. Standard & Poor's, "Broadcasting, Cable & Satellite Industry Survey", 30 Temmuz 2009.

⁴³ "Some Online Shows Could Go Subscription-Only," *The New York Times*, 29 Mart 2009.

⁴⁴ 2008 verileri: Video akışının yüzde 5'i Hulu'ya aitti ve Hulu, toplam 700 milyon dolarlık çevrimiçi video reklam gelirlerinin neredeyse çeyreğini topladı. Verileri, aralarında Nielsen VideoCensus ve eMarketer da olan çeşitli kaynaklardan elde ettim. Daha fazla bilgi için bkz. Anita Elberse ve Sunil Gupta, "Hulu: An Evil Plot to Destroy the World?," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği* 510-005.

⁴⁵ Jason Kilar, "A Big 2012," *Hulu Blog*, 17 Aralık 2012.

⁴⁶ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Crissy Perez, "The Metropolitan Opera (A)," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği* 509-033; Anita Elberse ve Crissy Perez, "The Metropolitan Opera (B)," *Harvard İşletme Fakültesi Ek* 509-034.

⁴⁷ U.S. Census, "Statistical Abstract," 2008; U.S. Census Bureau, "Profile America," 6 Şubat 2006.

⁴⁸ Peter Gelb, Lecture at the Kennedy School of Government, 3 Mart 2008.

⁴⁹ The Metropolitan Opera, 2005-2006 Annual Report; Peter Gelb, Lecture at the Kennedy School of Government, 3 Mart 2008.

⁵⁰ "As Audience Shrinks, the Met Gets Daring," *The New York Times*, 11 Şubat 2006.

⁵¹ Peter Gelb, Lecture at the Kennedy School of Government, 3 Mart 2008; "Music for the Masses," *The Economist*, 3 Temmuz 2008.

⁵² "Sightings: The Metropolitan Opera Goes to the Movies," *The Wall Street Journal*, 29 Mart 2008.

⁵³ Boston Opera representative, Peter Gelb, Lecture at the Kennedy School of Government, 3 Mart 2008; "Man Behind the Curtain," The New Yorker, 22 Ekim 2007; "Music for the masses," The Economist, 3 Temmuz 2008.

⁵⁴ Peter Gelb, Lecture at the Kennedy School of Government, 3 Mart 2008.

⁵⁵ Opera America, "Most Produced Works," www.operaaamerica.org, erişim tarihi 30 Nisan 2008.

⁵⁶ Opera America, "Metropolitan Opera Live in HD Survey," Shugoll Research tarafından yapıldı, Temmuz 2008. Araştırma sonuçları şurada özetlenmektedir: Anita Elberse ve Crissy Perez, "The Metropolitan Opera (B)," Harvard İşletme Fakültesi Ek 509-034.

⁵⁷ U.S. Census Bureau, "2002 Economic Census." (Bu, Met'in HD'de canlı programının lansmanından önce eldeki son veri göstergesidir.)

⁵⁸ Bu verileri Opera America'dan aldım; incelemenin tamamı için bkz. Anita Elberse ve Crissy Perez, "The Metropolitan Opera (B)," Harvard İşletme Fakültesi Ek 509-034.

⁵⁹ "Divas in Training," The Wall Street Journal, 24 Nisan 1996.

⁶⁰ "In Final Twist, Ill Pavarotti Falls Silent for Met Finale," The New York Times, 12 Mayıs 2002.

⁶¹ "Verdi with Popcorn, and Trepidation," The New York Times, 15 Şubat 2009.

⁶² "Met Opera to Expand in Theaters Across Globe," The New York Times, 9 Ağustos 2007.

⁶³ Daniel J. Wakin and Kevin Flynn, "A Metropolitan Opera High Note, as Donations Hit \$182 Million," The New York Times, 10 Ekim 2011.

Altıncı Bölüm: Dijital Teknoloji Güçlü Yapımcıları Tehdit Edecek mi?

¹ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Jason Bergsman, "Radiohead: Music at Your Own Price (A)," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 508-110; and Anita Elberse ve Jason Bergsman, "Radiohead: Music at Your Own Price (B)," Harvard İşletme Fakültesi Ek 508-111. Thom Yorke'dan alıntı: Josh Tryangiel, "Rebels Without a Contract," Time, 19 Mart 2007.

² Kayıtlı müzik satış verilerini Nielsen SoundScan ve Billboard'dan aldım. Alıntı şurada görülebilir: Jon Pareles, "With Radiohead, and Alone, a Sweet Malaise," The New York Times, 2 Temmuz 2006.

³ Jon Pareles, "Pay What You Want for This Article," The New York Times, 9 Aralık 2007.

⁴ eMarketer'da açıklandığı gibi, "Recorded Music: Digital Falls Short," Kasım 2007. Daha fazla bilgi için bkz. Anita Elberse ve Jason Bergsman, "Radiohead: Music at Your Own Price (A)," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 508-110.

⁵ IFPI, "IFPI Digital Music Report 2008," 24 Ocak 2008.

⁶ Lars Brandle, "Radiohead in Direct-Licensing Deal for New CD," Billboard, 9 Ekim 2007.

⁷ Josh Tryangiel, "Rebels Without a Contract," Time, 19 Mart 2007.

⁸ Gerald Marzorati, "The Post-Rock Band," The New York Times, 1 Ekim 2000.

⁹ Paul Sexton, "Capitol, Parlophone are Confident in Radiohead," Billboard, 10 Mayıs 1997.

- ¹⁰ Paul Sexton, "Radiohead Won't Play By Rules," *Billboard*, 16 Eylül 2000; Charles Goldsmith, "Radiohead's New Marketing: Videos—and Singles to Disappear Completely," *The Wall Street Journal*, 18 Eylül 2000.
- ¹¹ Gerald Marzorati, "The Post-Rock Band," *The New York Times*, 1 Ekim 2000.
- ¹² Ayrıca, her 25 işleminden biri, 80 dolarlık lüks ambalajlı kutu için yapıyordu, böylece lüks ambalajlı albüm tek başına, işlem başına 3.20 dolar daha kazandırıyor.
- ¹³ "Free? Steal It Anyway," *Forbes*, 16 Ekim 2007.
- ¹⁴ International Federation of the Phonographic Industry, "Investing Music: How Music Companies Discover, Nurture, and Promote Talent," IFPI, 2012.
- ¹⁵ Sarah Millar, "How a failed author made \$2 million from e-books," *Toronto Star*, 3 Mart 2011.
- ¹⁶ Dianna Dilworth, "Amanda Hocking Is Second Self-Published Author to Sell a Million Kindle eBooks," *Mediabistro.com*, 9 Kasım 2011
- ¹⁷ Dianna Dilworth, "Amanda Hocking Is Second Self-Published Author to Sell a Million Kindle eBooks," *Mediabistro.com*, 9 Kasım 2011; Julie Bosman, "Noted Self-Publisher May Be Close to a Book Deal," *The New York Times*, 21 Mart 2011.
- ¹⁸ Julie Bosman, "Noted Self-Publisher May Be Close to a Book Deal," *The New York Times*, 21 Mart 2011.
- ¹⁹ Julie Bosman, "Noted Self-Publisher May Be Close to a Book Deal," *The New York Times*, 21 Mart 2011.
- ²⁰ Amanda Hocking, "Some Things That Need to Be Said," *AmandaHocking.Blogspot.com*, 3 Mart 2011.
- ²¹ Nielsen SoundScan verilerine göre. Eylül 2012'de Universal ve EMI birleşmesi tamamlandı ve böylece piyasada 'üç büyük' kaldı.
- ²² Julie Bosman, "Self-Publisher Signs Four-Book Deal With St. Martin's," *The New York Times*, 24 Mart 2011.
- ²³ "Estimates: Radiohead Made Up to \$ 10 Million on Initial Album Sales," *Wired.com*, 19 Ekim 2007.
- ²⁴ Louis CK, "A Statement from Louis CK," *buy.louisck.net*, 13 Aralık 2011.
- ²⁷ NPD Group basın bültenlerine göre. Bkz, örneğin: NPD Group, "iTunes Continues to Dominate Music Retailing," *Press Release*, 18 Eylül 2012.
- ²⁸ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Brett Laffel, "Major League Baseball Advanced Media: America's Pastime Goes Digital," *Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği* 510-092.
- ²⁹ Will Leitch, "MLB's Digital Dominance," *FastCompany*, 20 Mart 2008.
- ³⁰ Steven Levy, "Covering all the Online Bases," *Newsweek*, 25 Haziran 2007.
- ³¹ Steven Levy, "Covering all the Online Bases," *Newsweek*, 25 Haziran 2007; Mark Newman, "MLB.TV Continues to Raise the Bar," *MLB.com*, 3 Şubat 2010. (En çok satan iPhone uygulaması 89.99 dolara satılan Navigon AG'nin Kuzey Amerika Mobile-Navigator'ıydı).
- ³² Şurada yayınlanan verilere başvurdum: *Forbes* ("The Business of Baseball," 22 Nisan 2009; "The Business of Basketball," 9 Aralık 2009; "The Business of Football," 2 Eylül 2009; "The Business of Hockey," 11 Kasım 2009); ve MLB, NFL, NBA ve NHL

basın bültenleri. İncelemenin tamamı için bkz. Anita Elberse ve Brett Laffel, "Major League Baseball Advanced Media: America's Pastime Goes Digital," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 510-092.

³³ Bu istatistikler şurada yayınlanan verilere dayanmaktadır: "ESPN to Add Monday Night Baseball in New Deal," ESPN.com, 14 Eylül 2005; "MLB, Fox Reach Seven-Year Extension," MLB.com, 11 Temmuz 2006; "Fox Reups MLB TV Deal," Mediaweek, 11 Temmuz 2006; "MLB's Squeeze Play: League Struggles to Renew TV Rights Deals," Brandweek, 13 Şubat 2006.

³⁴ Mart 2010'da Comedy Central, The Daily Show with Jon Stewart ve The Colbert Report'u, bir dizi önde gelen Viacom programıyla birlikte Hulu'dan çektiğinde, bu kararda kablolu yayın operatörlerinin Comedy Central üzerindeki baskısının etkili olduğu söylentileri yayılmıştı.

³⁵ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse, Kelsey Calhoun ve Daven Johnson, "The NFL's Digital Media Strategy," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 511-055.

³⁶ "Sports Business Resource Guide & Fact Book: Digital Media Rights" Sports Business Journal, 2010.

³⁷ John Ourand and Terry Lefton, "Verizon-NFL Deal: Convergence is Here," Sports Business Journal, 15 Mart 2010.

³⁸ John Ourand and Terry Lefton, "Verizon-NFL Deal: Convergence is Here," Sports Business Journal, 15 Mart 2010.

³⁹ Sirius artık SiriusXM olarak biliniyor.

⁴⁰ John Ourand ve Terry Lefton, "Verizon-NFL Deal: Convergence is Here," Sports Business Journal, 15 Mart 2010.

⁴¹ Verileri şuradan aldım: ESPN Sports Poll 2009, Nielsen, and OTX Weekly Tracker. Verilere genel bir bakış için bkz. Anita Elberse, Kelsey Calhoun ve Daven Johnson, "The NFL's Digital Media Strategy," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 511-055.

⁴² İlk beşte şu yayınlar var: 1. 111.3 milyon izleyici ile Super Bowl XLVI (2012); 2. 111.0 milyon izleyici ile Super Bowl XLV (2011); 3. 108.4 milyon izleyici ile Super Bowl XLVII (2013); 4. 106.5 milyon izleyici ile Super Bowl XLIV (2010); 5. 106.0 milyon izleyici ile M*A*S*H finale (1983) (Kaynak: Nielsen reytingleri).

⁴³ Sean Leahy, "NFL TV ratings soar; Dick Ebersol says league's dominance has been mind numbing," The Huddle, 9 Ekim 2009.

⁴⁴ Brian Steinberg, "Who Bought What in Super Bowl 2013," Advertising Age, 1 Şubat 2013.

Yedinci Bölüm: Hit Yapım Stratejilerinin Geleceği

¹ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Kwame Owusu-Kesse, "Droga5: Launching Jay-Z's Decoded," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 513-032.

² Michiko Kakutani, "Jay-Z Deconstructs Himself," The New York Times, 22 Kasım 2010.

³ Diğer ödüllerin yanı sıra, kampanya Droga5'a 2012'de Altın Effie ("Yenilikçi Medya"

kategorisinde), Titanium Lion, Integrated Grand Prix, Açık Hava Grand Prix ve Cannes Reklam Festivali'nde Direct Gold kazandı.

⁴ Çoğu illüstrasyon iki sayfayı aşırıyordu ve tek yerleştirme şeklinde dağıtıldı.

⁵ Droga5'ın pek çok farklı örneği de gösteren kampanya videosu şuradan izlenebilir: www.droga5.com/#/casestudies/bingcs.

⁶ Verileri Nielsen BookScan'den aldım.

⁷ Bu bilgileri 42 Entertainment'ın web sitesinden (www.42entertainment.com) ve çeşitli kampanya videolarından derledim.

⁸ Kampanyanın faydalı olabilecek bir özetine şuradan ulaşılabilir: Ari Karpel, "Inside 'The Hunger Games' Social Media Machine," FastCompany, www.fastcocreate.com, erişim tarihi 1 Aralık 2012.

⁹ Anita Elberse, Clarence Lee ve Lingling Zhang, "Viral Videos: The Dynamics of On-line Video Advertising Campaigns," Çalışma Belgesi, Harvard İşletme Fakültesi, Ocak 2011. Araştırma Visible Measures tarafından sağlanan verilere dayanmaktadır.

¹⁰ Anita Elberse, Clarence Lee ve Lingling Zhang, "Viral Videos: The Dynamics of On-line Video Advertising Campaigns," Çalışma Belgesi, Harvard İşletme Fakültesi, Ocak 2011.

¹¹ Forbes Staff, "The Forbes 400: America's Billionaires In The Making," Forbes, 24 Eylül 2010.

¹² Çeşitli makaleler Jay-Z's'nin ticari menfaatlerine yönelik içgörü sunmaktadır: Jeff Leeds, "In Rapper's Deal, a New Model for Music Business," The New York Times, 3 Nisan 2008; Stuart Elliot, "A New Venture for Jay-Z, on Madison Avenue," The New York Times, 8 Şubat 2008; Daniel Gross, "Jay-Z's \$450 Million Business Empire," Yahoo!, 25 Mart 2011; Mike Snyder, "Jay-Z and Eminem Spin a Musical Game Out of 'DJ Hero,'" USA Today, 31 Mayıs 2009.

¹³ Ürünlerin demetlenmesi (bundling) ile ilgili ekonomi ve pazarlama literatürü, demetleme stratejisinin faydasının çok önemli bir belirleyicisini vurgulamaktadır: tüketiciler arasında ve içindeki 'çekince fiyatları'ndaki tutarsızlık. Schmalensee, 1984 tarihli ufuk açıcı makalesinde şöyle demektedir: demetleme, "satın alıcıların zevklerindeki etkili dağılımı azaltarak işlerlik kazanır", bu da insanların çekince fiyatlarında tam bir pozitif korelasyon olmadığı sürece, "tüketicilerin arz fazlasını daha etkin bir şekilde ele geçirmeye izin vererek kârlılığı artırır." Temel fikir şudur: Çekince fiyatları değişkenlik gösterdiğinde, normalde kendi çekince fiyatlarının altındaki bir veya birkaç ürünü alacak olan tüketicileri cezbedecek (ve daha kârlı satılabilecek) bir paketin tasarlanabileceğidir. Literatürü şu makalemde tartışıyorum: Anita Elberse, "Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels, Journal of Marketing, 74, 3 (Mayıs 2010), 107-123. Daha fazla bilgi için bkz. Richard Schmalensee, "Gaussian Demand and Commodity Bundling," Journal of Business, 57 (Ocak), S211-30, 1984.

¹⁴ Anita Elberse, "Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels, Journal of Marketing, 74, 3 (Mayıs 2010), 107-123.

¹⁵ Araştırmada, geçmiş başarılar bir sanatçının daha önce Billboard En İyi 200 Albüm listesinde yer alan albüm sayısı ile ölçülmüştür.

¹⁶ Richard Plepler, Harvard İşletme Fakültesi'ndeki söyleşisinden, 4 Aralık 2012.

¹⁷ NPD Group, "iTunes Continues to Dominate Music Retailing," Basın Bülteni, 18 Eylül 2012.

¹⁸ "Survival of the Biggest," The Economist, 1 Aralık 2012.

¹⁹ Amazon'un genel pazar payı ve e-kitap pazarının görece büyüklüğü üzerinde tahminler için bkz. Jim Milliot, "E-books Market Share at 22%, Amazon Has 27%," Publishers Weekly, 5 Kasım 2012. Amazon'un e-kitap pazarındaki payına dair tahminleri için bkz. David Streitfeld, "Little Sign of a Predicted E-Book Price War," The New York Times, 23 Aralık 2012.

²⁰ Amazon.com Inc.'in 2001 gelir beyanına göre.

²¹ Bu kısım şuna dayanmaktadır: Anita Elberse ve Michael Christensen, "Lady Gaga (A)," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 512-016; Anita Elberse ve Michael Christensen, "Lady Gaga (B)," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 512-017.

²² Jasmine France, "Heartbeats by Lady Gaga Headphones from Monster—Editor's Review," CNET.com, 18 Aralık 2009.

²³ "Lady Gaga Named Creative Director for Specialty Line of Polaroid Imaging Products," Polaroid Press Release, 5 Ocak 2010.

²⁴ Jay-Z'in Duracell ile ortaklığının bu yoldan sapmak olup olmadığından emin değilim. 2012'de, Jay-Z'nin markanın televizyon reklamlarında yer alması, bunun standart bir ünlü kullanımı anlaşmasının ötesinde olduğunu düşündürmüştü.

²⁵ Procter & Gamble, "Procter & Gamble Entertainment: History," www.procterandgambleproductions.com.

²⁶ "Lexus Bankrolls Extra Episode of Food Network's 'Restaurant Impossible,'" Advertising Age, 7 Aralık 2012.

²⁷ Glenn Peoples, "Why Taylor Swift's 'Red' is Absent From Subscription Services," Billboard, 23 Ekim 2012.

²⁸ Andrew Hampp and Phil Gallo, "How Taylor Swift's 'Red' Is Getting A Boost From Branding Mega-Deals," Billboard, 22 Ekim 2012.

²⁹ Andrew Hampp and Phil Gallo, "How Taylor Swift's 'Red' Is Getting A Boost From Branding Mega-Deals," Billboard, 22 Ekim 2012.

³⁰ Brian Mansfield, "Taylor Swift Goes No. 1 with Million-Plus 'Red' Sales," USA Today, 31 Ekim 2012.

³¹ Pepsi, "Pepsi and Beyoncé Partnership Fact Sheet," 10 Aralık 2012.

³² Microsoft şirket içi belgeler.

³³ Microsoft şirket içi belgeler.

³⁴ Gabriel Beltrone, "Agency of the Year: Droga5's Delicious World," AdWeek, 10 Aralık 2012.

³⁵ Miguel Helft, "Zynga Does a Deal with Lady Gaga," 10 Mayıs 2011.

Sonsöz: Eğlence Endüstrisi... Benzemez mi Kimse Sana?

¹ Bu bölüm kısmen şuna dayanmaktadır: Anita Elberse, Ryan Barlow ve Sheldon Wong, "Marquee: The Business of Nightlife," Harvard İşletme Fakültesi Vaka Örneği 509-019.

² Tam rakamlara ulaşmak zor olsa da, Manhattan'da yasal olarak işletilen 129 gece kulübünün ortalama ayakta kalma süreleri ortalama 18 aydır. 2006'da "Business of Nightlife" başlıklı Forbes raporunda yayınlanan "Hot Clubs Around The World" listesinde yer alan 10 Amerikalı kulüpten üçü (Miami'deki Amika, New York City'deki Crobar ve Las Vegas'taki Ice) 2008'de kapılarını kapatmıştır. Daha fazla bilgi için bkz. "Flaming Out Never Felt So Good," Forbes, 22 Ağustos 2006; "The Science of a Sizzling Club," Forbes, 22 Ağustos 2006.

³ "Club Stays Hot at Ripe Old Age of 2," The New York Times, 3 Kasım 2005.

⁴ "The Short, Drunken Life of Club Row," New York Magazine, 11 Şubat 2007.

⁵ Nightclub & Bar, "Nightclub & Bar Top 100 2012 tahminlerine göre," www.nightclub.com.

⁶ DJ Mag, "DJ Top 100: The Full 2012 Results" sıralamalarına göre, www.djmag.com/top-100-djs.

⁷ Ben Sisario, "Electronic Dance Concerts Turn Up Volume, Tempting Investors," The New York Times, 4 Nisan 2012.

⁸ Zack O'Malley Greenburg, "The World's Highest-Paid DJs, 2012" Forbes, 2 Ağustos 2012.

⁹ Aslına bakılırsa, Grant Achatz's Next (Chicago'da) eğlence endüstrisi şirketlerini örnek alarak biletleme modelini deniyorlar.

¹⁰ Steve Jobs Walter Isaacson'ın yazdığı biyografisinde, 1990larda Apple'a geri döndüğünde Apple'ı dar ürün odağı kavramıyla nasıl tanıştırdığından bahsediyor. Jobs'tan şu alıntıyı yapıyor: "Ne yapılmayacağına karar vermek de ne yapılacağına karar vermek kadar önemlidir." O dönemde, Apple'ın düzinelerce Macintosh versiyonu vardı; Jobs bunların yüzde 70'ini kaldırdı ve Apple çalışanlarına tek bir tüketici tipine ve hem masaüstü hem de taşınabilir bilgisayar pazarında tek bir profesyonel ürüne odaklanmalarını söyledi. Kaynak: Walter Isaacson, "Steve Jobs," Simon & Schuster, 2011.

¹¹ Marisa Guthrie, "How 'Victoria's Secret Fashion Show' Turns \$12 Million Into \$5 Billion in One Hour," The Hollywood Reporter, 28 Kasım 2011.

¹² Yvonne Villarreal, "Victoria's Secret Helps Lead CBS to Victory," Los Angeles Times, 5 Aralık 2012.

¹³ Marisa Guthrie, "How 'Victoria's Secret Fashion Show' Turns \$12 Million Into \$5 Billion in One Hour," The Hollywood Reporter, 28 Kasım 2011.

¹⁴ John Jurgensen, "The New Producers," Wall Street Journal, 21 Aralık 2012.

¹⁵ 2013'ün başlarında, Ahrendts bir Harvard Business Review makalesinde şöyle yazmıştı: "Bugün işimizin yüzde 60'ı kıyafet ve bunun yarısından fazlasını dış giyim eşyaları oluşturuyor." Ahrendts'in perakendecinin varlıklarının artmasındaki temel stratejisi

tek bir ana ürüne odaklanmaktır. Ahrendt şöyle yazmıştır: “Bugün, her yeni büyük girişimcinin en önemli parçası trençkot.” Kaynak: “Angela Ahrendts, “How I Did It: Burberry’s CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand.” Harvard Business Review, Ocak-Şubat 2013.

¹⁶ Bu paragraftaki tüm Angela Ahrendts alıntıları şuradandır: Angela Ahrendts, Harvard İşletme Fakültesi’ndeki söyleşisinden, 28 Kasım 2012.

¹⁷ Nancy Hass, “Earning Her Stripes” The Wall Street Journal, 9 Eylül 2010.

İyi kitaplar ikinci kez okunmayı hak ederler - Blockbusters **en az üç kere okunmayı hak ediyor**. Blockbusters'ı ilk önce eğlenmek için okuyun. Anita Elberse, hit ürünlerin ve yıldız sanatçıların hikayelerinin kaydını tutuyor. Eğer "**lider doğulmaz, olunur**" argümanı ile ilgili tartışmalar okuduysanız, bu kitabı seveceksiniz. Sonra, Elberse'in hit yapımların ve yıldız sanatçıların ortaya çıkış sürecini açıklayan kuramı için okuyun. Kendinizi uzun zamandır orada olan, ama çok az insanın haberdar olduğu bir dünyayı keşfeden Kolomb gibi hissedeceksiniz. Ve nihayet, üçüncü kez, başka alanlarda da yıldızların -politika, iş dünyası, akademideki liderlerin- nasıl benzer şekilde sıfırdan ortaya çıkarılabileceğini anlamak için okuyun. Umut var, çünkü dünya aslında gerçekten eğlenceli bir yer. *Blockbusters* keyifli, düşündürücü bir kitap.

Clayton Christensen, The Innovator's Dilemma
(İnovasyonda Ustalaşmak) kitabının yazarı

Film, televizyon, müzik, yayıncılık ve spor dünyasında hangi stratejiler bu alanlarda bayrağı taşıyanları rakiplerinin önüne geçiriyor? Dijital teknolojilerin dönüştürdüğü bu sektörlerde eski kurallar hâlâ geçerli mi? Elberse 'Bu kurallar şimdiye kadar hiç bu kadar geçerli olmamıştı' diyor.



Bu kitap popüler kültürün geleceğinin neden eğlence ürünlerine oynanan büyük bahisler etrafında şekilleneceğini açıklıyor. Blockbusters, Elberse'in dünyanın en başarılı bazı markalarının dünyasına girebilme konusundaki eşi benzeri görülmemiş başarısı sayesinde, içeriden hikayelerle dolu. Eğlence endüstrisinde işlerin gerçekte nasıl yürüdüğünü ve günümüzün büyük kumarlar oynanan iş dünyasında yönünü nasıl belirleyeceğini etraflıca anlamak isteyen herkesin okuması gereken bir kitap.

Harvard İşletme Fakültesi'nin eğlence sektörü üzerine uzmanlaşmış profesörü Anita Elberse, on yıldan fazla bir süredir medya ve spor dünyası ile ilgili öncü araştırmalara imza atıyor. Çığır açan bu kitabında, rekabetin son derece ateşli olduğu eğlence dünyası ile ilgili sarsıcı bir gerçeği açıklıyor: İyi hit yapımlar (yapımı ve pazarlaması çok yüksek bütçelere mal olan filmler, televizyon programları, şarkılar ve kitaplar) etrafında şekillendirmek, uzun vadeli başarıya götüren en sağlam yoldur.



Sertifika No: 52958

