

TIME WARNER'IN SORUNLARI¹

VAKA ANALİZİ

HABER MANŞETİ

Ocak 2003'te AOL Time Warner Inc. 31 Aralık 2002'de biten mali yılda 98,7 milyar dolar zarar ettiğini açıkladı.² Bu, ABD tarihinde açıklanan en yüksek şirket zararıydı. Şirketin yöneticileri bu zararın şirket faaliyetlerinden değil, muhasebe sistemindeki değişiklikten kaynaklandığını açıklamış olsalar da medya devinin ciddi sorunlar ile karşı karşıya olduğu aşikardı. Şirketin hisse değeri, America Online (AOL) ile birleştiğini açıkladığı 2000 yılının Ocak ayında 71 dolar civarında iken 2003'ün Ocak ayının sonunda 11,66 dolara düşmüştü.

Son birkaç yılda gerçekleşen hadiseler TJ'yi çok sarsmıştı. Bir haftadır da CEO'nun kendisini Time Warner içerisindeki yeni pozisyonuna terfi ettirmesinin coşkusundan sıyrılmaya çalışıyordu. Yeni vazifesine bugün, yani 1 Eylül 2004'te, başlıyordu. TJ, ofisinde yudumladığı kahvesini ve okuduğu *The Wall Street Journal*'ı kenara kaldırdı ve mesaj kutusundaki ilk memoya cevap vermeden önce şirketin faaliyetlerini gözden geçirmeye başladı.

GENEL BİLGİLER

Time Warner Inc., 1990 senesinde, dergi yayıncısı Time Inc. ve film ve televizyon programı yapımcısı Warner Communications şirketlerinin evliliği ile kuruldu. Şirket, daha sonra borcunu azaltmak için (HBO ve Warner Bros.'un tamamını ve Time Warner Cable'in da bir kısmını bünyesinde bulunduran) Time Warner Entertainment'ın yüzde 25'ini Media One Group'a sattı. Time Warner Inc., 1996 yılında Turner Broadcasting Systems'i alarak kablolu yayın ağını önemli ölçüde genişletti. 1999 yılı sonuna gelindiğinde Time Warner'ın geliri 27 milyar doların üzerine çıkmış net karı da 2 milyar dolara yaklaşmıştı.

2000 yılının Ocak ayında, AOL ve Time Warner birleşmek istediklerini açıkladı ve bir sene sonra birleşme süreci tamamlandı. Birleşme öncesinde AOL'ın değeri 163 milyar dolar ve Time Warner'ınki de 100 milyar dolar idi ve bu birleşme Amerika tarihinin en büyük şirket evliliği olmuştu. Bununla birlikte, birleşme süreci tamamlanana kadar yeni oluşumun değeri 165 milyar dolara düştü. Halbuki her iki şirket de Time Warner'ın içerik zenginliği ve AOL'ın internet tabanı bir araya geldiğinde daha hızlı bir büyüme potansiyeli oluşturacağı kanaatindeydi. Bunun için AOL ve Time Warner'ın internet ve medya faaliyetlerini birleştirebilecekleri çok sayıda farklı yol fikir olarak sunulmuştu.

2003 yılına genildiğinde AOL Time Warner, ürünlerini birleştirme yolunda çok az başarı gösterdi. AOL ve Time Warner divizyonları arasında işbirliği kurulamadı ve dahili anlaşmazlıklardan dolayı pek çok reklam fırsatı kaçırıldı. Teknoloji hisselerinin düşmesi ve ekonominin yavaşlaması AOL'ın değerinin düşmesine yol açtı ve başlıca bu nedenden dolayı AOL Time Warner, 2002 yılında 98,7 milyar dolar zarar göstermek zorunda kaldı. Birleşme öncesinde Time Warner'ın yönetim kurulu başkanı ve CEO'su olan Gerald Levin, 2002 yılında AOL Time Warner'ın CEO'lüğundan istifa etti. Birleşme öncesinde AOL'ın yönetim kurulu başkanı ve CEO'su olan Steve

¹Bu vaka, Michael Baye, Kyle Anderson ve Dong Chen tarafından hazırlanmış ve Hadi Yektaş tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu vaka bir eğitim aracı olarak tasarlanmıştır ve Time Inc.'in yönetim sorunlarını çözme konusundaki etkinliğini göstermemektedir. Bu vakada yazılı olan bilgiler kamuya açık olan bilgilerdir ve bu bilgilere farklı endüstri kaynakları kullanılarak erişilmiştir. Bu vakanın sonunda bulacağınız şirket içi haberleşme notları, vaka yazarları tarafından ve sadece eğitim amacıyla hazırlanmıştır ve gerçek şirket içi haberleşmeleri değildir. Bu notlar ile Time Warner veya başka bir şirketteki şirket içi haberleşmeler arasındaki benzerlikler tamamen tesadüf eserdir.

²Incorporation (Kısaca Inc.): Anonim Şirket

Case de, 2003 yılının başında AOL Time Warner'ın yönetim kurulu başkanlığından istifa etti. Richard Parsons, Time Warner biriminin operasyon müdürlüğünden (COO) şirketin CEO'luğuna terfi ettirildi. Case'in istifasından sonra yönetim kurulu başkanlığına da atanan Parsons, Time Warner'ın bazı üst düzey yöneticilerini terfi ettirdi ve AOL üst yönetiminden gelen bazı istifaları da kabul etti.

Bazı eleştirilenler ve çok sayıda Time Warner yatırımcısı AOL ile yapılan birleşmeyi hata olarak görüyordu; hatta öyle ki bazıları bu birleşmeyi "tarihin en kötü anlaşması" olarak kabul ediyordu. Çok sayıda insan, birleşme öncesinde AOL'in, internet üzerinden yapılan reklamların geleceği konusunda Time Warner'ı yanlış yönlendirdiğine ve gelirini olduğundan fazla gösterdiğine inanıyordu. AOL'in birleşmeyi sağlama yolunda geliri şişirmek için saldırgan ve yasa dışı yollar takip ettiğine dair yapılan iddiaları araştırmak için "Securities and Exchange Commission" 2003 yılında bir soruşturma başlattığını açıkladı.³ 2003 yılının başlarına kadar AOL ve Time Warner'ın yeniden ayrılması ve Amerikan tarihinin en büyük şirket evliliğinin iptal edilmesi kuvvetle muhtemeldi.

Bununla beraber, Parsons, AOL'i çıkarıp atmak yerine şirketin borçlarını azaltmaya ve şirket faaliyetlerini entegre etmeye odaklandı. Şirket, müzik kayıt ve yayınlama faaliyetlerini yürüten "Warner Music Group"u 2,6 milyar dolara ve CD ve DVD üretim ve dağıtımını yürüten "Warner Manufacturing"i 1,05 milyar dolara satmak için anlaşmasını açıkladı. Ayrıca, 2003 yılında 82 milyon dolar zarar eden doğrudan pazarlama birimi "Time Life"ı ve 37 milyon dolar zarar eden Turner kış sporları takımlarını (Atlanta Trashers (NHL takımı) ve Atlanta Hawks (NBA takımı)) satmak için anlaşmaya vardıklarını açıkladı. 2003 Eylül'ünde şirket, AOL'i isminden çıkardı ve faaliyetlerine Time Warner Inc. adıyla devam etmeye karar verdi.

2003 yılında şirket, faaliyetlerinde bir ilerleme kaydetmiş ve karlılığa yeniden geçmiş olsa da (bkz. Tablo 1 ve Tablo 2), Time Warner yöneticileri, dünyanın en büyük medya şirketini yönetirken hala çok sayıda sorunu çözüme kavuşturma durumundaydı. AOL'in geliri azalıyor, "Time Warner Cable" artan rekabet ve doyumluğa ulaşmış bir piyasa ile boğuşuyor, ve yayıncılık piyasası da reklamların azalmasından dolayı alıcıdan çok satıcının olduğu bir hale bürünüyor. Film/eğlence şirketinin ve kablolu yayın ağlarının başarısı tek teşvik kaynağı idi.

PİYASANIN DURUMU VE TIME WARNER'IN FAALİYETLERİ

AOL ile birleşmesinden sonra Time Warner Inc., 38 milyarı aşan geliri ile dünyanın en büyük medya şirkettir. Bununla beraber Disney, Viacom, News Corp. ve Sony de televizyon, yayıncılık, internet ve film endüstrilerindeki çeşitli varlıkları ile Time Warner'ın dev rakipleridir. (Medya endüstrisinde rekabet eden bazı firmaların genel durumu için Tablo 3'e bakınız.) 2004 yılında "General Electric"ın yan kuruluşu olan NBC ile Fransız Vivendi şirketinin yan kuruluşu Universal'in birleşmesi ile NBC Universal şirketi kuruldu. Yeni oluşumun yüzde 80'i GE'ye yüzde 20'si de Vivendi'ye aittir. Halen Sony'nin MGM'i bünyesine katmaya teşebbüs ettiğine dair spekülasyonlar yapılmaktadır.

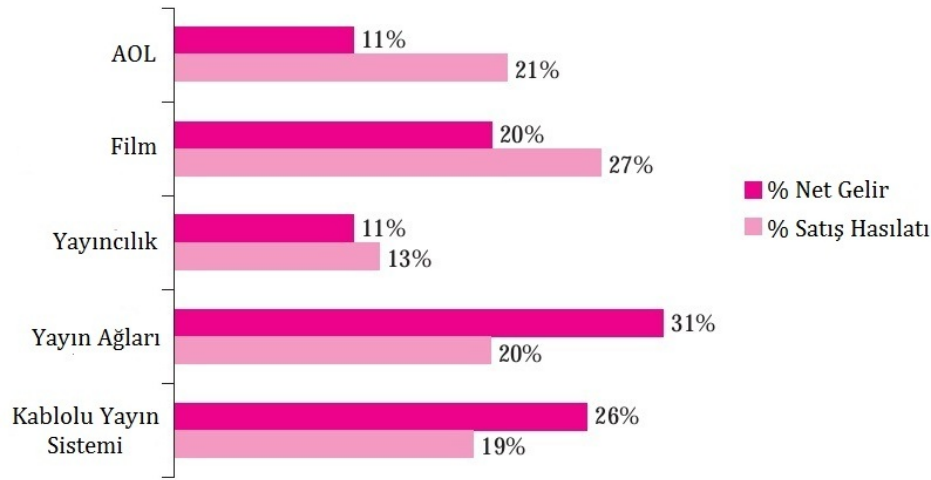
"Federal Communications Commission" (FCC)'nin medya mülkiyetini kısıtlayan regülasyonları yakın zamanda revize etmesinden dolayı medya birleşmelerinin devam edeceği beklenmektedir.⁴ 2003 yılında, FCC, bir şirketin bölgesel pazarlarda sahip olabileceği medya satış noktası sayısını kısıtlayan düzenlemeleri gevşetti ve bir şirketin ulaşabileceği ulusal izleyici sayısını artırdı. Medya mülkiyetini düzenleyen yönetmelikler, bir şirketin çok büyük bir medya gücüne ulaşmasını engelleyecek şekilde tasarlandı ve medyada belli oranda bir çeşitlilik sağlama gayreti

³Securities and Exchange Commission (SEC): ABD'de borsa ve sermaye piyasalarını denetleyen ve düzenleyen kamu kurumu

⁴FCC: Federal İletişim Kurulu, ABD'de iletişim alanındaki çalışmalara yön veren ve televizyon yayın ölçülerinin çoğunu saptayan kurul.

ortaya kondu. Medya regülasyonlarının sıkılaştırılmasını savunanlar, medyanın az sayıda şirket tarafından kontrol edilmesini istemiyor; bunun içerik benzeşmesine sebep olacağını ve dolayısı ile tüketicilerin zarar göreceğini düşünüyorlardı. Regülasyonların gevşetilmesini destekleyenler ise teknolojiadaki hızlı değişim nedeniyle bir şirketin tüketiciye sağlıklı bilgi akışı sağlayabilmesinin imkansızlaştığını öne sürüyorlardı. Bununla beraber, regülasyonlarda yapılan değişikliklerle alakalı son durum belirsizdi, çünkü medya mülkiyetini de etkileyecek kanun değişiklikleri mecliste görüşülmeye başlandı.

Time Warner Inc., kendi çatısı altında beş ana iş kolunu kapsayan faaliyetler yürütmektedir: AOL, film, yayıncılık, yayın ağları, ve kablolu yayın sistemi. Şekil 1’de bu iş kollarının Time Warner Inc.’nin 2003 yılındaki net gelir ve satışındaki paylarını görebilirsiniz. Bu iş kollarının her biri aşağıda daha detaylı olarak incelenecektir.



Şekil 1: Time Warner’ın Faaliyet Alanlarının Toplam Satış Hasılatı ve Net Gelirine Katkıları, 2003

AMERICA ONLINE (AOL)

1989 yılında kurulan America Online (AOL) Amerika’da evlere internet hizmeti sağlayan ilk şirketlerdendir. AOL, sadece internet bağlantısı sağlamakla kalmamış aynı zamanda dikkate değer miktarda internet içeriği sunmuştur. 1990’ların başlarında ve ortalarında internet (World Wide Web) bebeklik çağını yaşıyordu; içerik bulmak zordu ve bulunanlar da güvenilir değildi. Bu nedenle, AOL’in tescilli internet içeriği, yeni olan internet teknolojisine aşina olmayan kullanıcılar için büyük bir değer ürettiyordu. Kendi program CDlerinden milyonlarca dağıtması ve yeni kullanıcılara bedava dakikalar vermesiyle de, AOL, Internet hizmetlerinin kitlesel pazarlamasında da öncü konumuna geldi.

1995’in sonlarına gelindiğinde AOL’in üye sayısı 5 milyona yaklaştı ve bir Alman medya holdingi olan Bertelsmann AG ile ortak olarak “AOL Avrupa” şubesini açtı. AOL bir sonraki yıl da sabit fiyat uygulamasına geçti. Bu uygulama bir taraftan AOL’in popülerliğini artırırken diğer taraftan da internete bağlanmada gecikmelere ve bağlantı hızının azalmasına neden oldu. AOL yine aynı yıl çerisinde AOL Kanada şubesini açtı ve ortak girişim yoluyla Japonya’ya açıldı.⁵ 1990’ların sonuna kadar abone sayısı hızlı bir şekilde artmaya devam eden AOL’in 2000 yılının

⁵ortak girişim, istirak: joint venture

sonuna gelindiğinde abone sayısı 20 milyonu aştı. 2003 başında AOL'in abone sayısı doruk noktaya ulaşmış görünüyordu; ancak bu yılın son çeyreğinde abone sayısı 24,7 milyondan 24,3 milyona geriledi.

Piyasa Koşulları

ABD halkının internet hizmeti alabilmek için farklı alternatifleri vardır. Bunlardan ilki, aralarında AOL'in de olduğu çok sayıda servis sağlayıcının sunduğu telefon üzerinden yapılan bağlantıdır.⁶ İkinci bir alternatif de kablolu yayın şirketlerinin kablolu modem vasıtasıyla veya telefon şirketlerinin DSL bağlantısı vasıtasıyla sunduğu genişbant bağlantısıdır.⁷ Amerikalı internet kullanıcılarının yüzde 63'ü telefon üzerinde internete bağlanırken kalan yüzde 37'sinin genişbant bağlantısı bulunmaktadır.

10 senelik kısa geçmişinde internet servisi sağlama piyasası inanılmaz büyümenin tadını çıkarmaktadır. AOL, Prodigy ve CompuServe gibi ulusal şirketler ilk büyük servis sağlayıcılardı. Tablo 4, bilinen büyük servis sağlayıcılarının abone verilerini ortaya koymaktadır.

Bir takım nedenlerden dolayı AOL abone sayısının azalması problemi ile boğuşmaktadır. Bu nedenlerin birincisi, internetin büyümesi ve internet üzerinde bedava olarak sunulan hizmetlerin artmasından dolayı AOL'in tescilli içeriğinin değerinin azalmasıdır. İkincisi de, United Online'nun bünyesindeki markalar ve Earthlink gibi iskontolu servis sağlayıcıların, AOL ile rekabet etmek için, daha az içeriği daha düşük abonelik ücreti karşılığında sunması ve bu yolla telefon bağlantılı abone pazarından AOL'in aleyhine olarak daha büyük pay kapmasıdır. Bununla beraber, müşterilerin bir kısmı internet üzerinde bilgiye ulaşmayı kolaylaştıran ve bilgiyi daha hızlı indirmeyi sağlayan genişbant bağlantısına geçmeye başladılar. Broadband bağlantısına geçen müşteri sayısı arttıkça internet sitesi hazırlayan ve içerik sunanlar da grafik miktarını çoğaltmaya ve genişbant kullanıcılarına hitap eden içerik dizayn etmeye devam ettiler. 2003 başında, ABD'de genişbant hizmeti alan internet kullanıcısı sayısı 23,5 milyona çıktı.

AOL, gelirini abonelerinden ve reklamlardan elde etmektedir. Aboneler için farklı hizmet paketleri sunulmakla beraber bunlardan en popüler olanı ayda 23,95 dolara sunulan "sınırsız telefon üzerinden bağlantı" hizmetidir. Reklam gelirleri de hem ekranda görünen reklamları verenlerden hem de internet kullanıcılarının kendi sitelerine yönlendirilmesini isteyen şirketlerden elde edilmektedir.

2002 ve 2003 yılları arasında AOL'in reklam gelirleri %40 azaldı. Ekonominin zayıflaması nedeniyle pek çok büyük şirket genel reklam bütçelerini kısıtı ve özellikle de internet üzerinden yapılan reklam harcamalarını azalttı. Buna ek olarak, AOL'e kayda değer miktarda reklam ve tıklama ücreti ödeyen pek çok internet şirketi ya reklam vermeyi kesti ya da büsbütün faaliyetlerini durdurdu.

Abone sayısındaki azalmanın önüne geçmek isteyen AOL bir takım yeni ürünler geliştirmeye çalıştı. Bunların arasında "kendi bağlantını kendin getir" (BYOA) adındaki ürün de vardı.⁸ Bu ürün, başka bir servis sağlayıcının üzerinden internete bağlanan tüketicilerin AOL'in içerik ve hizmetlerine erişimine imkan tanıyordu. BYOA kullanıcıları internet bağlantısı için ayrıca masraf yaptıklarından dolayı bu planının aylık ödemeleri genel olarak daha düşüktü. Bununla birlikte, AOL, müzik ve video gibi yüksek bant genişliği gerektiren ürün içeriğini artırarak, genişbant kullanıcılarına değer üretme yoluna gitti. Yine de tüketicilerden kaçının başka bir servis sağlayıcıdan internet hizmeti alıp AOL'in içeriğine abone olacağı belli değildir.

⁶telefon üzerinden yapılan internet bağlantısı: dial-up connection

⁷genişbant: broadband

⁸BYOA: Bring your own access

AOL'in Faaliyetleri

Markalaşmış çevrimiçi hizmeti haricinde, AOL'in CompuServe, Netspace, Moviefone, Mapquest ve AOL Instant Messenger adları altında operasyonları bulunmaktadır. Bunlardan CompuServe, 1998 yılında AOL'in bünyesine dahil edilmiş olup kendi ismi ile ve Wal-Mart Connect Internet Service adı altında ucuz internet hizmeti vermektedir.

Netspace ise, arama motoru hizmeti, web tabanlı elektronik posta ve elektronik ticaret platformlarının da dahil olduğu bir ürün yelpazesine sahiptir. AOL, Netspace'i bünyesine 1999 senesinde 10 milyar dolar gibi bir ücret ödeyerek dahil etti. Netspace, bir zamanlar internet tarayıcısı pazarına egemen bir yazılım iken son zamanlarda Microsoft'un Internet Explorer yazılımı tarafından geride bırakılmıştır. 2002 itibarıyla internet kullanıcılarının %4'ünden daha azı Netspace'i tercih etmektedir. Federal bir mahkemenin, Microsoft'un rekabeti engelleyici uygulamaları olduğu yönünde karar vermesini takiben, Ocak 2002'de, Netspace Microsoft aleyhine rekabet ihlali davası açtı. Bu dava Mayıs 2003'te karara bağlandı ve Microsoft'un AOL'e 750 milyon dolar tazminat ödemesine ve AOL'in Internet Explorer uygulamasını AOL platformunda yedi sene süresince ücretsiz olarak kullanabilmesine hükmedildi.

AOL, AOL Instant Messenger (AIM) adındaki meşhur anında haberleşme ürününü 1996 yılında piyasaya sürdü. Anında haberleşme hizmeti, bir kullanıcının diğer kullanıcılara kısa anlık iletiler göndermesini sağlayarak, internet üzerinden elektronik sohbet gerçekleştirmesine imkan tanımaktadır. İlk AIM, sadece AOL abonelerinin kullanımına açıkken; başta ICQ sonrasında da Yahoo! ve Microsoft gibi diğer şirketler ile rekabetin sonucunda, bütün internet kullanıcılarına ücretsiz olarak açıldı. 1999'da Microsoft kendi anında haberleşme yazılımı MSN Messenger'ı AIM ile uyumlu hale getirmeye teşebbüs etti, ancak AOL vericilerindeki ayarları değiştirerek Microsoft'u bloke etti. AOL, bunu güvenlik gerekçesi ile yaptığını öne sürdüysede Microsoft'un iddiası AOL'in MSN Messenger müşterilerinin AIM kullanıcıları ile haberleşmesini engellemek istediği yönündeydi. Anlaşmazlık 2003 senesinde Netspace davası ile beraber çözüme kavuştu ve her iki şirket de AIM ve MSN Messenger'ı birbirleri ile uyumlu hale getirme kararı aldı.

AOL Avrupa

AOL Avrupa şubesi 1996 yılında Bertelsmann, AG'nin %49,5'lik bir iştiraki ile açıldı. AOL'in Avrupa'daki büyümesi ABD'dekinden çok daha yavaş seyretti. Ana kıtadaki dil ve kültür farklılıkları AOL'in geniş çaplı ilgi uyandıracak bir içerik geliştirmesine engel oldu. AOL'in piyasaya girmesine engel olan bir diğer konu da, Avrupa müşterilerinin AOL'e yapacağı ödeme dışında bir de telefon şirketlerine interneti kullanacağı her bir dakika için ödeme yapmak durumunda kalması idi. Bu yüksek maliyetler nedeniyle, Avrupa halkının ABD'ye göre daha düşük bir kesimi internet erişimine sahip idi. AOL Avrupa'nın rakipleri, Deutsche Telekom, France Telecom, Spains Telefonica ve Telecom Italia gibi ulusal telekomünikasyon şirketleri, telefon ve internet hizmetlerinin birarada sunulduğu paketler oluşturmakta ve böylelikle AOL üzerinde bir rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

2001'de AOL Avrupa'nın 800 milyon dolar olan geliri 600 milyon dolar düştü ve abone sayısı 2,5 milyon azaldı. İşleri daha da zora sokan bir diğer gelişme de; Time Warner ve Bertelsmann'ın müzik ve yayıncılık birimlerinin arasındaki ilişkinin antitröst endişeleri doğurmasından ötürü, AOL'in Bertelsmann'ı 6,75 milyar dolar gibi muazzam bir rakama satın almak zorunda bırakılmasıydı. Bu nedenlerden ötürü, Time Warner içerisinde, AOL Avrupa'nın kendi ayakları üzerinde durup duramayacağı yönünde tartışmalar başlamıştı.

Bütün bu tartışmalara rağmen, Bertelsmann'ın satın alınmasından sonra, AOL Avrupa kayda değer bir kazanç sağladı. Abone sayısı 6,4 milyona çıkan AOL, kurun de lehine işlemeyle o yıl 1,5 milyar dolarlık bir gelir elde etti. Kazançtaki bu artışın temelinde bazı stratejik karar-

lar yatıyordu. Bunlardan ilki, açık erişim kanununu kabul ettirmek; ve İngiltere, Fransa ve Almanya'da genişbant hizmeti için alınan ücretlerin eşitlenmesini sağlamak için AOL Avrupa'nın lobıcılık yapmasıydı. Broadband ücretlerinin eşitlenmesi, şirketin Avrupalı ulusal telekomünikasyon şirketleri ile rekabet etmesine olanak sağladı. Bu stratejik kararlardan ikincisi de, AOL Avrupa'nın Dixons Group - ki bu şirket İngiltere'nin en büyük bilgisayar perakendecisidir - ile ayrıcalıklı pazarlama ortağı olmak için anlaşmaya varmasıydı. Son stratejik etmen de, AOL Avrupa'nın , Avrupa Birliği'ndeki ülke ve bölgelerin dillerine ve kültürlerine uygun içeriği oluşturma yolunda ciddi gayret sarfetmesi idi.

FİLM YAPIMI

1900'lerin başında, Warner soyadlı dört kardeş, Jack, Abe, Harry ve Sam, ileride Warner Bros. Entertainment adını alacak şirketi kurdu. 1900'lerin başında Pensilvanya eyaletine bağlı New Castle şehrinde bir sinema salonu açarak işe başlayan kardeşler, kısa zamanda sinema filmi üretimi ve dağıtımını da yapmaya başladılar. O zaman Warner Bros. Studio adıyla anılan şirket ilk yönetim merkezini New York City şehrinde açtı fakat daha sonra bu merkezi Kaliforniya eyaletine bağlı Burbank şehrine taşıdı. Warner Bros. yaygın olarak gösterime konulan ilk sesli sinema filmi *The Jazz Singer* (1927)'in yapımcısıydı. Bu filmi, 1930'lar ve 1940'larda, aralarında *Casablanca* (1942)'nin de olduğu çok sayıda başarılı yapıtı takip etti. O zamanda faaliyet gösteren diğer büyük film stüdyoları gibi, Warner Bros.'un da sinema salonu zincirlerinde büyük hisseleri vardı.

1948'de çıkan The Paramount Decree adındaki kararname, film stüdyolarının sinema salonu sahibi olmasını yasaklarken, nihayetinde Warner Bros.'un ekonomik darboğaza girmesine yol açtı. 1966'da şirket Seven Arts Productions'a satıldı ve Warner Brothers - Seven Arts olarak ismi değiştirildi ama çok geçmeden bu şirket de Steven Ross isimli bir girişimci tarafından satın alındı ve şirketin ismi Warner Communications oldu. Bu isim altında sinema filmi yapımı yeniden toparlandı ve şirket, *Superman* (1978) ve Akademi ödüllü *The Color Purple* (1985) gibi liste başı yapımları gösterime soktu.

1990'da Warner Communications, Time Inc. ile birleşti ve birleşme sonrasında Time Warner Inc. adını alan şemsiyenin altında faaliyetlerini sürdürdü. Film üretimi ve dağıtımını, Time Warner ve AT&T'nin limited ortaklığı olan Time Warner Entertainment tarafından yürütüldü. (AT&T'nin bu ortaklıktaki payı daha sonra Comcast tarafından satın alındı.) 1990'ların başından şirketin yeniden yapılandığı 2003 yılına kadar, şirket, endüstrinin en başarılı yapımları olarak kabul edilen bazı filmlere imzasını attı. Bu dönemde tamamlanan başarılı filmler arasında *The Fugitive* (1993), *Twister* (1996), ve *Batman* serisi (1989-97) vardır. Time Warner, Mart 2003'te yeniden yapılanmasını tamamladı. Buna göre, Time Warner Inc., Time Warner Entertainment'ın film yapımı ve dağıtımını da takip eden biriminin tüm hisselerine sahip oldu. Halen de şirketin bu iş kolu Warner Bros. Entertainment Inc. tarafından yürütülmektedir.

Film Yapım ve Dağıtım

Sinema filmi yapım ve dağıtımını Time Warner'ın ana faaliyet kollarıdır ve şirketin tüm hisselerine sahip olduğu bir yan kuruluşu olan Warner Bros. Entertainment Inc. tarafından yürütülmektedir. New Line Cinema Corporation da Time Warner'ın film yapım ve dağıtımında faal olan diğer yan kuruluşudur ve bu şirketin de bütün hisseleri Turner Broadcasting System (TBS) üzerinden Time Warner'a aittir.

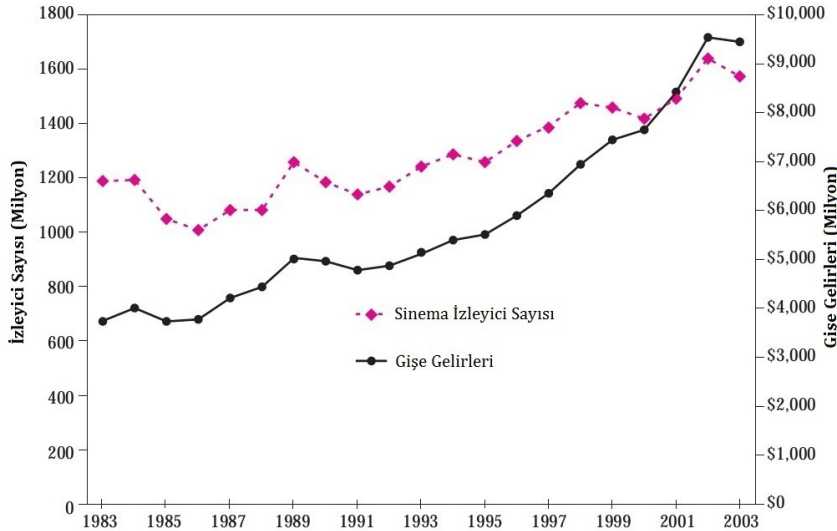
Halen bugün, Warner Bros. Entertainment Inc. dünyanın en büyük film distribütörlerinden biridir. Bu şirket, her sene bir kısmı kendisi tarafından yapılan bir kısmı da başka yapımcılar tarafından finanse edilen 20 kadar sinema filmi gösterime sunmaktadır. Yakın zamanda gişe rekorları kıran bazı yapımları arasında *Matrix* üçlemesi (1999-2003), *Harry Potter* serisi (2001 - 2004), *Scooby*

Doo (2002) ve *The Last Samurai* (2003) sayılabilir.

New Line Cinema Corporation, önde gelen bağımsız yapımcı ve distribütörlerindedir. Şirket, faaliyetlerini New Line Cinema ve Fine Line Features isimlerindeki iki divizyon üzerinden yürütmektedir. New Line Cinema, başarılı yapıt *Lord of the Rings* üçlemesi (2001 - 2003), Akademi ödüllü *About Schmidt* (2002) ve gişe rekorları kıran filmler *Rush Hour 2* (2002) ve *Elf* (2003)'in distribütörlüğünü yapmıştır. Fine Line Features ise sanat filmlerinin yapım ve dağıtımında uzmanlaşmıştır. Bu şirket de Oscar ödüllü *Shine* (1996) ve *Dancer in the Dark* (2000) filmlerini gösterime sokmuştur.

Film Endüstrisi

2003 yılında Amerika gişeleri sinema filmlerinden 9,45 milyar dolar gelir elde etti. Şekil 2'de de görüldüğü gibi Amerika'da gişe hasılatları son 20 yıldır düzenli olarak artmaktadır. Gişe gelirlerine ek olarak, sinema gösterimi bittikten sonra üretilen (DVD ve video kaset gibi) video ürünlerinden, televizyonlara verilen lisanslardan ve bilumum diğer ürünlerden, filmler gelir üretmeye devam ederler. Gişe hasılatı haricindeki bu kalemler bir filmde elde edilen gelirlerin yarısını oluşturur.



Kaynak: Motion Picture Association (2003) ve yazar hesaplamaları

Şekil 2: Amerika'daki Sinema İzleyicisi Sayısı ve Gişe Gelirleri, 1983 - 2003

Amerika'da gösterime giren sinema filmlerinden elde edilen gelirlerin büyük bir kısmı "Hollywood Studios" olarak bilinen yedi büyük film stüdyosu tarafından elde edilmektedir. Amerika Sinema Film Derneği (MPAA) üyesi olan bu yedi şirketin isimleri şöyledir:⁹ Buena Vista Pictures Distribution (The Walt Disney Company), Sony Picture Entertainment Inc., Metro-Goldwyn-Mayer Studios Inc. (MGM), Paramount Pictures Corporation, Twentieth Century Fox Film Corporation, Universal City Studios LLP ve Warner Bros. Entertainment Inc.

Bu yedi şirket düzenli olarak, başlıca yapıtların yapımı ve dağıtımında egemenliğini devam ettirmektedir. 2003'te gösterime konan 459 yeni sinema filminin 194'ü bu stüdyolar tarafından dağıtılmıştır. Büyük stüdyolar ortalama olarak film başına 41,6 milyon dolar gişe hasılatı elde ederken; küçük stüdyolar, distribütörlüğünü yaptığı filmlerden gişe hasılatı olarak ortalama 8,21

⁹MPAA: Motion Picture Association of America

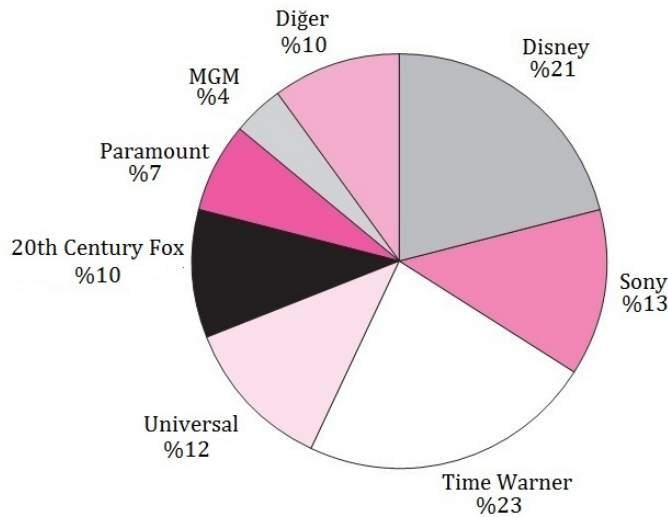
milyon dolar gelir elde etti. 2003'te gişe hasılatı en yüksek olan 20 sinema filminin 16 tanesi büyük stüdyolar tarafından dağıtıldı. (bkz. Tablo 5)

Film stüdyoları, sinema filmlerinin distribütörlüğünü yapmaktadır. Finansman, dağıtım ve pazarlama hizmeti sunan stüdyolar; üretilen filmlerin türü, bütçesi, gösterime konacağı tarih gibi stratejik kararlarının çoğunu da vermektedir. Bir film stüdyosu, bir filmin yapımcılığını kendisi üstlenebileceği gibi bağımsız bir yapımcıya finansman da sağlayabilir. Her iki durumda da stüdyo, filmin yapımının her aşamasında kontrolü elinde bulundurur. Bazen de, bir stüdyo, yapımı tamamlanmış bir filmi gösterime konmadan alabilir.

Stüdyolar, sadece filmin distribütörlüğünü üstlenmekle kalmaz, film ile alakalı diğer bütün medya ürünlerinin dağıtım hakkını da elinde bulundurur. Sinema salonları ile yapılan gösterim sözleşmelerinde, pazarlama kampanyalarında, ve DVD ve diğer medya ürünlerinin dağıtımında sorumluluğu tamamen stüdyolar alır.

Bağımsız film distribütörleri de bu piyasa da boy göstermektedir. Toplu olarak bakıldığında, bağımsız distribütörler, büyük film stüdyolarından daha fazla film dağıtsalar da; bireysel olarak çok az sayıda film gösterime sokar ve bunlar genellikle küçük bütçeli ve niş pazarlarına hitap eden filmler olur. Ancak, bağımsız stüdyoların bazıları son zamanlarda ciddi büyüme kat ettiler. Bunlardan New Line Cinema, Miramax, ve DreamWorks örnek olarak sayılabilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bağımsız olarak görünen bu stüdyoların bir kısmı büyük distribütörler ile bağlantılıdır. Örneğin, New Line Cinema ve Fine Line Features, tamamı Time Warner'a ait olan yan kuruluşlardır; Miramax da Walt Disney'in yan kuruluşudur.

2003 yılında elde edilen gişe hasılatının yüzde 75'i yedi büyük stüdyo tarafından paylaşıldı. Disney %17 ile gişe hasılatında en büyük payı elde etti. Onu %13 ile Sony ve Warner Bros. şirketleri takip etti, Universal'in payı %12, Twentieth Century Fox'un %10, Paramount'un %7 ve MGM'in de %4 olarak gerçekleşti. Bağımsız şirketlerden öne çıkanlar ise, %10'luk pazar payı ile New Line Cinema, %4 ile Miramax ve %3 ile DreamWorks'tür. Şekil 3'ten de anlaşılacağı gibi, üç büyük bağımsız şirketten ikisinin Time Warner ve Disney'in yan kuruluşları olduğu göz önüne alındığında, 2003'te, Time Warner'ın %23 ile en büyük pazar payına sahip olduğu ve onu Disney'in %21 ile yakından takip ettiği görülür.



Kaynak: Yıllık raporlar, Motion Picture Association (2003), Box Office Mojo ve yazar hesaplamaları

Şekil 3: Şirketlerin (Yan Kuruluşlar Dahil) 2003 Yılındaki Gişe Hasılatına Göre Pazar Payları

Rekabet

Fiyat rekabeti yapılan diğer piyasalardan farklı olarak film endüstrisindeki şirketler, çoğunlukla kaliteyi artırmak için rekabet ederler. Stüdyolar, en meşhur yazarları, yönetmenleri ve oyuncularını ikna edebilmek için gittikçe artan rakamlar teklif etmektedirler. Maliyetler bir taraftan da, daha iyi setler oluşturmak ve daha gerçekçi özel efektler yapmak istenildiğinden dolayı artar. Amerika'da, 1988 ile 2002 yılları arasındaki 15 sene boyunca, uzun metrajlı bir sinema filminin ortalama yapım maliyeti %312 arttı. Ortalama gişe hasılatının bu süre boyunca %262 arttığı düşünüldüğünde maliyet artışının büyüklüğü daha açık görülebilir. Tablo 6, gösterime yeni giren filmlerin ortalama üretim maliyetlerindeki ve ortalama gelirlerindeki değişimi detaylı olarak ortaya koymaktadır.

Sinema filmlerine olan talep, sene içerisinde ve sezona bağlı olarak ciddi değişkenlik gösterir. ABD'de, sinema filmlerine olan talep yaz sezonunda ve Noel (Christmas) sezonunda yüksektir. Yaz sezonu, Mayıs'ın son pazartesi olan Anma Günü'nde (Memorial Day) başlar Eylül'ün ilk pazartesi olan İşçi Bayramı'nda (Labor Day) biter. Talep, 4 Temmuz'da yani Bağımsızlık Günü'nde (Independence Day) zirve yapar. Noel sezonu ise Şükran Günü'nde (Thanksgiving) başlayıp Ocak başlarında biter ve daha kısa sürer.

Filmlere olan talep, filmin yaşam süreci içerisinde de değişiklik gösterir. Örnek olarak, 2003 senesinde en çok hasılatı yapan 20 film göz önüne alınırsa, ortalama olarak, bir filmin ilk hafta boyunca yaptığı gişe hasılatı, o filmin yapacağı toplam gişe hasılatının %30'unu teşkil eder. Bu oran, daha az başarılı filmler için daha yüksektir. Filmlere olan talebin sezona göre değişiklik göstermesi ve buna ek olarak gişe gelirlerinin önemli bir kısmının filmin gösterime girdiği ilk haftalarda elde edilmesi, filmin vizyona gireceği tarihi ziyadesi ile önemli kılar.

Piyasadaki oyuncular, bazen de stratejik olarak, aynı temaya sahip filmleri aynı anda gösterime sokmamaya çalışırlar. Bunu genel olarak, gösterime girmeden çok evvel, filmin yapımı ile alakalı planlarını, endüstri dergileri veya diğer kanallar üzerinden kamu ile paylaşarak sağlarlar. Bununla beraber, koordinasyon her zaman sağlanamaz ve taahütlere her zaman sadık kalınamaz; ve sonuç olarak da, aynı segmentteki filmlerin gösterim tarihlerinin çakışması bazen kaçınılmaz olur.

Televizyon programcılığı

Time Warner, aynı zamanda önde gelen televizyon programı yapımcılarından. Bu iş kolundaki faaliyetler Warner Bros. Television üzerinden yürütülmektedir. Bu şirket, aralarında Emmy ödüllü komedi dizisi *Friends* ve bir drama dizisi olan *The West Wing* gibi Amerikan tarihinin en popüler dizilerinden bazılarının yapımını gerçekleştirdi.

Ev Videosu Distribütörlüğü

Time Warner, film, televizyon dizisi, profesyonel spor organizasyonları ve diğer bazı eğlence ürünlerinin DVD ve VHS kasetleri üzerinden dağıtımını da gerçekleştirmektedir. Söz konusu programlar, Warner Bros. Pictures, Warner Bros. Television, HBO ve New Line Cinema gibi, Time Warner'ın kendisi için içerik sağlayan yan kuruluşları tarafından bizzat üretilmekte veya satın alınmaktadır. Dağıtım yapılan videoların bir kısmı da bizzat BBC, PBS ve National Geographic gibi şirketler tarafından yapılmaktadır. 2003 yılında, Time Warner'ın, film ve diziler de dahil, bütün dünyadaki video satışlarından kazandığı toplam gelir 425 milyon dolara ulaştı.

Time Warner, video dağıtım işini çoğunlukla Warner Home Video üzerinden yürütmektedir. Warner Home Video, aralarında çok satanlardan *Harry Potter* serisinin de olduğu 2000'e yakın başlığın DVD'sini piyasaya sürdü. *Harry Potter and the Sorcerer's Stone* ve *Harry Potter and the Chamber of Secrets* filmlerinin DVD satışları dünya genelinde 40 milyonu aştı.

YAYINCILIK

Time Warner'ın yayıncılık ile ilgilenen yan kuruluşu Time, Inc., aralarında *Time*, *People*, *Sports Illustrated*, *Money*, *Fortune* ve *Entertainment Weekly*'nin de olduğu 135 ayrı dergiyi çıkarmaktadır. Buna ek olarak, Warner Books ve Little, Brown, and Company şirketleri, çok geniş spektrumda kitaplar yayınlamaktadır ki bu kitapların 50 tanesi *The New York Times*'in 2003'teki en çok satanlar listesine girdi. Time, Inc., 2003'te, 5,5 milyar dolar gelir elde etti ve bunun 664 milyon dolarlık kısmını kar hanesine yazdı.

Dergi Yayıncılığı

Time, Inc., çok sayıda farklı dergi yayınlasa da, bunlardan dördü (*People*, *Time*, *Sports Illustrated* ve *Fortune*) Time, Inc.'in reklam gelirlerinin %80'ini üretmektedir. Toplu olarak bakıldığında, Time, Inc.'in dergi satışları, piyasadaki toplam gelirin yüzde 25'ine tekabül etmektedir. Böylelikle, şirket, Amerikan pazarında pazar payı olarak lider konumdadır.

Yayınladığı dergilerle geniş bir spektrumu tarayan bazı şirketler, Time, Inc.'in rakibidirler. Advance Publications şirketi, Conde Nast Publications'ı (*Vogue*, *Wired* ve *The New Yorker* da dahil 17 dergi), Fair Child Publications'ı (*Details* dergisi) ve Golf Digest Companies'i yönetmektedir. Hearst Magazines şirketi de aralarında *Good Housekeeping*, *Cosmopolitan*, *Esquire* ve *Popular Mechanics*'in olduğu 19 ayrı dergi çıkarmaktadır.

2000'lerin başındaki ekonomik darboğaz, piyasanın reklam gelirlerini olumsuz olarak etkiledi ve Amerika'daki çoğu derginin tirajının düşmesine neden oldu. Buna ek olarak, piyasadaki yeni eğilimler de, büyük yayıncılar için bir felaket oldu. Tüketicilerin haber ve bilgiye erişim için kullanabilecekleri alternatif yollar, internet ve televizyondaki muazzam ücretsiz içerikler de düşünüldüğünde, her geçen gün artmaktadır. Bu artan rekabet, 2003 yılında bayilerdeki dergi satışını yüzde 6,5 azalttı. Halen, ABD'deki bayilerde, 2003 yılında yayıma giren 900 yeni dergi de dahil, 4000 dergi boy göstermektedir. Dergi sayısının çokluğu düşünüldüğünde, yeni ve niş bir derginin raflarda bir yer edinmesinin ne kadar zor olduğu daha iyi anlaşılır.

Yanılıcı ve gayrikanuni olduğu gerekçesi ile "publisher's sweepstakes" pazarlama metodunun, savcılar ve bazı gruplar tarafından mahkemeye taşınması nedeniyle, dergilerin abone bulması ciddi şekilde sekteye uğradı. Dergi aboneleri olacak olanların daha çok şansa sahip olacağı ve yüz binlerce dolardan bir milyon dolara kadar büyük ödüllerin söz konusu olduğu bu çekilişleri düzenleyen yayıncılar, yeni abonelerin yüzde 25 ila yüzde 50'sini bu pazarlama yöntemiyle yapıyorlardı.

Tele-pazarlamacıların kendisini aramasını istemeyen telefon abonelerinin bir listeye kaydolmasına imkan tanıyan ve bu listeye kayıtlı aboneleri arayan pazarlamacılara ciddi cezai müeyyideler getiren, "do-not-call" (beni arama) kanunu, yayıncıların tele-pazarlama kanalından abone bulmasının da önüne geçti. Yeni abonelere ulaşmak için bu iki metodun yerine geçebilecek bir yöntemi piyasa henüz geliştiremedi.

Dergi piyasasında bazıları kablolu televizyon kanallarının yakında müşteriler için tek bilgi kaynağı olacağından endişe ediyor ve bu endişenin kaynaklarına bir örnek olarak da Home & Garden Television (HGTV)'nin yayınlarının ev ve bahçe dergilerinin abone sayısını azaltmasını gösteriyorlardı. Bunun haricinde başka örnekler vermek de mümkündür. Spor, haber ve eğlence yayınlarına hasredilmiş çok sayıda kablolu yayın kanalı, *Sports Illustrated*, *Time* ve *Entertainment Weekly* dergilerinin tirajlarında ciddi düşüşe sebep oldu.

Bir diğer konu da, pek çok markette dergiler için ayrılan raf yerlerinin son yıllarda azalma göstermesidir. Süpermarketlerin daha önce dergilere ayırdığı ve kasalara yakın olan yerler artık kasiyersiz otomatik kasalar için ve deneme amaçlı olan (kızarmış piliç gibi) farklı ürünler için

ayrılmaktadır. Çoğu dergi, satışlarının büyük bir kısmını bayiler üzerinden değil abonelik sistemi ile gerçekleştirmektedir; bununla birlikte, bayilerdeki satış marjları, müşterilerin satın alma kararı anındaki dürtülerinden dolayı, daha yüksektir.

Tirajların düşmesine ek olarak, bir de tirajların yanlış olarak rapor edildiğinin iddia edilmesi yayıncılık endüstrisine ayrı bir darbe vurdu. 2003 sonbaharında, küçük bir yayınevi olan Grüner+Jahr ve onun dergilerinden birisinin editörü olan Rosie O'Donnell arasındaki uyuşmazlık, yayınevlerinin tirajlarını düzenli olarak şişirdiği iddialarının doğmasına sebep oldu. Tirajları denetleyen, The Audit Bureau of Circulations, halen bu endişelere cevap aramakta ve reklam verenler de yayınevlerinden daha sık olarak tiraj bilgilerini ve dergilerin her bir sayısından kaç adet satıldığına dair bilgileri talep etmektedirler.

Bütün bu olumsuz gelişmelere rağmen, endüstrinin geleceği adına pozitif düşünmeyi gerektirecek bazı nedenler de vardır. Reklam endüstrisindeki yöneticiler, dijital video kaydedicilerin kullanımının artacağını beklemekte; bu nedenle de, televizyon reklamlarının etkinliğinin yakın zamanda azalacağını düşündüklerini ifade etmektedirler. İzleyicilerin, reklamlar sırasında, kaydı ileri saracakları beklentisi, televizyonun bir reklam aracı olarak güvenilirliğini yitireceği düşüncesini doğuruyordu. Bu, program yapımcıları ve kablolu yayın şirketleri için olumsuz bir etki doğursa da dergi yayıncıları için bir avantajdır.

Dergilerin İnternet Siteleri

Çoğu dergi yayıncısı, derginin içeriğini internete de yüklemektedir. Göze çarpan bir kaç istisna dışında, dergiler kendi internet sitelerinde, bütün içeriğini ücretsiz olarak herkese açmaktadırlar. İçeriğindeki verilere başka hiç bir yerde ulaşılamayan, *Consumer Reports* dergisi, ücretli bir internet sitesi yapma konusunda başarılı oldu. Fakat, onun dışındaki pek çok dergi, internet sitelerini paralı yapma konusunda sınırlı bir başarı kaydettiler.

Time, Inc., Mayıs 2003'te, *People* ve *Entertainment Weekly*'nin de aralarında olduğu 13 derginin internet sitesinin sadece abone bedelini ödemiş olanlara ve AOL kullanıcılarına açık olacağını ilan etti. Ücretli olduktan sonra, *People* dergisinin internet sitesi trafiği %30-40 civarında düştü ise de internet üzerinden dergiye abone olanların sayısı birkaç kat arttı. AOL, derginin içeriğini kullanmakta ve bu içerik üzerinden dergiye yönlendirme yapmakta; karşılığında da Time, Inc. şirketine 40 milyon dolar ödemektedir. Buna karşılık olarak, AOL, aynı zamanda derginin içeriği içerisinde reklam alanı pazarlayabilmekte ve derginin sitesini ziyaret edenlere AOL'in deneme aboneliğini önerebilmektedir. Time Warner, şirketin yan kuruluşlarının, bu şekildeki çapraz promosyonları artırmalarını arzu etmektedir.

Kitap Yayıncılığı

Time Warner, Warner Books ve Little, Brown and Company adlı iki markanın adı altında kitap yayınlamaktadır. Kitap yayın grubu, 2002 yılında, 400 milyon dolara yakın bir gelir elde etti. Karşılaştırmak gerekirse, Bertelsmann, AG'nin yan kuruluşu olan Random House 2,2 milyar doların üzerinde bir gelir elde etti. Yine aynı şekilde, News Corp.'ın bir yan kuruluşu olan Harper Collins'in aynı dönem içerisindeki geliri 1,1 milyar doların üzerinde idi. 2003'te ABD'nin en büyük 20 kitap yayıncısının toplam geliri bir önceki seneye göre yüzde 5 artarak 5,5 milyar doların üzerine çıktı.

Kitap yayıncılarının kullandığı dağıtım kanallarını da şöyle sıralayabiliriz: İnternet ve geleneksel kitabevleri (%48), toptancılar (%42), özel promosyonlu satışlar (%6), müşteriye doğrudan satış (%4). Tahminlere göre kitap satışlarının %10'u internet üzerinden gerçekleşmektedir. Böyle olmakla birlikte, yayıncılar, kendi internet siteleri üzerinden satışların sadece %0,1'ini gerçekleştirmektedir. Time Warner Books, sitesinden müşteriye doğrudan kitap satmamaktadır. Onun yerine internet üzerinden perakende satış yapan sitelere müşterileri yönlendirmektedir. Müşteri-

nin kitabı bilgisayarına indirmek yoluyla okuduğu elektronik kitapların satışları ise 2003 yılında %27 artarak 7,3 milyon dolara ulaştı.

YAYIN AĞLARI

Time Warner'ın yayın ağları grubu üç birimden oluşur: Turner Broadcasting System, Home Box Office, ve WB Network. Bu ağlar, toplamda 8,4 milyar dolarlık gelir getirmektedir. Bunun %54'ü Turner, %37'si ise HBO'dan gelmektedir.

Turner öncelikli olarak temel (basic) kablolu yayın ağlarına odaklanmaktadır. Bunlardan başlıcaları, TNT ve TBS gibi genel ilgi (general interest) yayın ağları, CNN gibi haber yayın ağları, Cartoon Network ve Turner Classic Movies gibi özel ilgi (special interest) yayın ağlarıdır. Uluslararası ağlar da dahil, Turner'ın 20'nin üzerinde yayın ağı vardır. Bunlara ek olarak CNN haber sitesini yönetmektedir ve Atlanta Braves adındaki Major League Baseball takımının da sahibidir.

Home Box Office (HBO), HBO ve Cinemax marka isimleriyle, 18 adet üst paket (premium) kablolu yayın ağını yönetir. HBO, bunlara ek olarak, filmler, mini diziler ve programlar da üretir. HBO'nun gelirinin %75'i abonelik ücretlerinden; geri kalanı ise *The Sopranos* ve *Sex and the City* de dahil hit yapan şovların satışlarından gelir. Popülerliği ve aldığı olumlu eleştirilere rağmen, biraz da fiyatını her sene %5 artırmasından dolayı, son iki senedir, HBO'nun abone sayısında bir değişiklik olmadı. Kablolu yayın ağlarının faaliyet gelirleri 2003 yılında yüzde iki oranında düştü.

Temel (basic) kablolu yayın ağlarının iki ana gelir kaynağı vardır: (1) Kablo veya uydu televizyon platformlarından (cable and satellite carrier) alınan abonelik ücretleri ve (2) reklam gelirleri. Abonelik ücretleri, izleyici sayısı göz önünde tutularak ve aylık olarak belirlenir. ESPN gibi yüksek talep gören ağlar için abonelik ücreti izleyici başına aylık 1 dolara kadar çıkabilirken, küçük ağlar için 0,03 dolara kadar düşebilir. Time Warner'ın temel yayın ağları içerisinde ortalama abonelik ücreti en yüksek olan ağ, izleyici başına aylık 0,61 dolar ile TBS'tir. Turner'ın yayın ağlarından edindiği gelirlerin hemen hemen yarısı abonelik gelirleridir; yüzde 40'ı da reklamlardan elde edilmektedir. Son bir kaç yıldan beri televizyon izleyicileri, özellikle de genç izleyiciler, geleneksel televizyon antenlerini kullanmak yerine, yayınları kablo TV üzerinden izlemeyi tercih etmektedir. Bu trendi takip eden ve genç izleyicilere ulaşmak isteyen reklam verenler, Turner'ın reklam gelirlerinin 2003 yılında yüzde 10 artmasına katkıda bulundu.

Her sene, onlarca yayın ağı faaliyete geçer ve bir kaç tanesi yayın hayatına son verir. 1994 senesinde ABD uyduları üzerinden 106 televizyon kanalı yayın yapmakta iken, bu rakam bugün 340'a ulaştı. (bkz. Tablo 7) Kablolu TV sistemleri, son on yılda altyapılarını geliştirmek için ciddi yatırımlar yaptılar, fakat kapasiteleri henüz yayın yapan bütün kanalları izleyici ile buluşturmak için yeterli değildir. Bunun bir sonucu olarak, yayın ağlarının kablolu sistem üzerinden izleyiciye ulaşabilmeleri için birbirleri ile rekabet etmeleri gerekir. Bir başka deyişle, bir kablolu yayın sisteminin, bir kanalı kabul edebilmesi için başka bir kanalı yayından kaldırması gerekir. Çoğu kablolu yayın sisteminin, TNT ve TBS kanallarını "gerekli" kanallar olarak görmesi, Time Warner için bir avantaj oluşturur. Bu kanallar için, kablo ve uydu TV platformlarından alınan abonelik ücretleri son birkaç yıldır yaklaşık olarak yılda yüzde 5 oranında artmıştır.

Time Warner, (TBS, CNN ve HBO gibi) kablolu yayın ağlarını, yine kendisine ait olan kablolu yayın sistemi (Time Warner Cable operations) ile dikey olarak entegre (birleşme) etti.¹⁰ Piyasa genelinde, kablolu yayın ağlarının yaklaşık yüzde 32'si bir MSO ile dikey entegrasyon halindedir.¹¹ (bkz Tablo 7) Bazı yayın ağları, bu dikey ilişkileri, kendileri için potansiyel bir tehdit olarak

¹⁰ dikey entegrasyon: vertical integration

¹¹ MSO (Multiple System Operator): Birden fazla idari bölgeye kablolu yayın hizmeti götüren operator şirket

görmektedir. Bu kaygının sebebi, çoğu bölgede kablolu yayın sisteminin tekel olmasıdır. Tekel olan bir operatör, kısıtlı olan kanal alanını tahsis ederken ilişkide olduğu kanallara, diğer kanalların aleyhine olarak, ayrıcalık sağlayabilir. Kablolu yayın sistemlerinin operatörleri ise, bunun yaygın bir uygulama olmadığını söylüyor; böyle bir tahsis söz konusu olduğunda da, bu, stratejik sebeplerden değil, sistemi daha verimli ve etkin kullanma adına yapılıyor diyorlardı.

KABLOLU YAYIN SİSTEMİ

Time Warner, kablolu yayın sistemi üzerinden, ana faaliyetler olarak, analog ve dijital kablo televizyon yayıncılığı, hızlı internet bağlantısı ve telefon hizmetleri vermektedir. Şirket, rekabet baskılarından ve regülasyonların ve teknolojinin değişiminden kaynaklanan çeşitli sorunlara çözümler aramaktadır. Bu sorunların pek çoğu, piyasadaki bütün şirketlerin ortak problemidir. Time Warner'ın bu problemleri çözmedeki başarısı ve bu noktada rakipleri ile arasındaki durumu onun bu piyasadaki yerini belirleyecektir.

Analog ve Dijital Kablo TV

Son yıllarda, analog tabanlı kablo hizmetleri alanında büyüme durdu ve piyasa hemen hemen doyma noktasına geldi. (bkz. Tablo 8) Aralık 2003 itibarıyla, Time Warner Cable'ın sistemi, 27 eyalette yaklaşık 18,8 milyon eve ulaştı. Bunların 10,9 milyon kadarı temel (basic) kablolu yayın hizmetlerini Time Warner Cable'dan aldı ki, bu, şirket için %58'lik bir piyasa nüfuzu demektir.¹²

Geleneksel analog tabanlı kablolu yayın hizmetlerindeki durgunluktan sonra, Time Warner Cable şirketi gelirini artırmanın yollarından biri olarak dijital hizmetlere yöneldi. Spektrumu daha etkin kullanmaya yarayan, daha esnek ve gürültüye karşı daha mukavemetli olan dijital teknoloji, kablo operatörlerinin daha geniş bir yelpazede hizmetler sunmasını sağlar. Geleneksel analog tabanlı teknoloji sadece tek yönlü iletişime izin verirken; dijital şebeke çift yönlü iletişimi mümkün kılar. Bu sayede operatörler, video ısmarlama ve yüksek hızlı internet gibi interaktif hizmetleri sunabilir.¹³

Time Warner Cable, altyapısını iyileştirmeye 1990'ların başında başladı. Bu iyileştirmenin bir parçası olarak, şebekenin omurgasında, video yayınlarının iletiminde hem kaliteyi hem de kapasiteyi artıran ve şirketin genişbant hizmetleri vermesine yarayan, fiber optik kablolar kullanıldı. 1994 yılında, Time Warner Cable, teknolojik gelişimdeki üstün başarısından dolayı Emmy Ödülü alan ilk şirket oldu. 5 milyar doları aşan bir yatırım olan bu altyapı iyileştirme projesi 2001'de tamamlandı. 2003 sonunda, Time Warner'ın işlettiği kablo şebekelerinin yüzde 99'u çift yönlü genişbant hizmetleri verebilecek durumdaydı. Bunun bir ürünü olarak, şirket, şu anda dijital kablo TV, video ısmarlama, yüksek çözünürlüklü TV (HDTV), kablolu internet ve dijital telefon hizmetlerini yayın bölgesinin tamamında sunabilmektedir.

Bu yatırımın karşılığında, Time Warner, yayını dijital olarak almak isteyen ve dijital sistem ile beraber gelen (pay-per-view gibi) yan hizmetleri talep eden müşterilerinden ek ücret almakta ve böylece gelirini artırmaktadır.¹⁴ Time Warner'ın gelirinde bir ivme yakalayabilmesinde dijital altyapı yatırımlarının piyasaya nüfuz edebilmesinin büyük etkisi olacaktır. Buna ek olarak, dijital sinyaller (analog olanlara göre) on kat daha fazla sıkıştırılarak iletildiği için, Time Warner'ın bütün müşterilerinin dijital sisteme geçirilmesi durumunda bant genişliğinin kayda değer bir kısmı serbest kalacaktır.¹⁵

¹²piyasa nüfuzu: penetration

¹³video ısmarlama: video on demand

¹⁴pay-per-view: İzleme başına ödeme

¹⁵bant genişliği: bandwidth

Yüksek Hızlı İnternet Hizmeti

Halen, ABD’de internete evden bağlananların yüzde 63’ü bunu telefon üzerinden (yani dial-up hizmeti olarak) gerçekleştirmektedir. Bununla beraber, genişbantlı internet kullanımı, özellikle büyük şehirlerde, hızlı bir şekilde yaygınlaşmaktadır. Amerika’da hızlı internet hizmetine abone olanların sayısı, 2003’te bir önceki yıla göre yüzde 45 artarak 23,5 milyona ulaştı.

Kablolu internet (cable access), genişbant bağlantısı kullananların en çok tercih ettiği yöntemdir, ve hızlı internete sahip olanların yüzde 58’i bu hizmeti kablolu internet üzerinden alır. Kablolu internet hizmeti veren şirketler, buna rağmen, hızlı internet piyasasının yüzde 33’ünü elinde bulunduran DSL servis sağlayıcıları ile zamanla artan bir rekabet içerisinde. (bkz. Tablo 9) 2003 senesinin yazında, bazı DSL servis sağlayıcıları, pazar paylarını artırmak için agresif bir pazarlama kampanyası başlattılar. DSL servis sağlayıcılarının, bu noktada kullandığı taktiklerden birisi fiyat idi. Kablolu internet ücretleri 40-45 dolar arasında seyrediyorken, Verizon Communications, SBC Communications ve EarthLink şirketleri, yeni abonelerine DSL hizmetini 29,95 dolardan sundu. 2003’ün ikinci yarısında, kablolu internet kullanıcılarının sayısı yüzde 24 ve piyasa genelinde genişbant kullanıcı sayısı yüzde 23 artarken, DSL abonelerinin sayısı yüzde 27 arttı. (bkz. Tablo 9)

2003 yılı itibarıyla, Time Warner Cable, Comcast’ten sonra Amerika’daki en büyük genişbant internet operatörüdür. Time Warner Cable, şebekesi üzerinden birden fazla internet servis sağlayıcısına hizmet vermektedir. Bunların arasında, bir Time Warner Cable markası olan Road Runner olduğu gibi, EarthLink gibi başka şirketler ve sadece bölgesel hizmet veren küçük servis sağlayıcılar da vardır. Time Warner Cable’ın genişbant piyasasındaki pazar payı yüzde 14’tür.

Tarihsel olarak bakıldığında, AOL’in ana ürünü, darbant (narrowband) diye de isimlendirilen, dial-up yani telefon üzerinden internet bağlantısı idi ve Time Warner Cable, Road Runner adındaki genişbant hizmetini agresif olarak pazarlamaya başladığında direkt olarak AOL ile rekabet etmişti. Bunun sonucu olarak AOL, sadece 2003’ün son çeyreğinde, yarım milyona yakın üyesini kaybetti. Bu sıkıntıya bir çözüm getirme adına, Time Warner, Inc., Nisan 2004’te bir AOL-Road Runner çapraz promosyon planı başlattı.

Telefon Hizmeti

VoIP, telefon görüşmelerinin internet üzerinden yapılmasına imkan tanıyan bir teknolojidir.¹⁶ Time Warner, Digital Phone adını verdiği VoIP ürününü 2003 yılında Maine eyaletindeki Portland şehrinde test etti. Bu ürünün piyasa nüfuzu bütün beklentilerin üzerine çıktı. Bir sene içerisinde, Time Warner, temel (basic) kablo abonelerinin yüzde 10’a yakınına aynı zamanda telefon hizmeti de vermeye başladı. Bu yeni ürünün piyasaya daha iyi girebilmesi için, Time Warner, MCI ve Sprint şirketleri ile de çok yıllık bir sözleşme yaptı. Sözleşmeye göre, bu telefon şirketleri, ses trafiğinin internet hattından telefon şebekesine aktarımı, 911 (acil durum hattı), operatör yardımı gerektiren hizmetleri, numara taşıma ve şehirlerarası telefon görüşme hizmetlerini sunacaktır. Time Warner, Digital Phone ürününü 2004 yılı sonuna kadar kablolu hizmet sunduğu bütün bölgelerde pazarlamayı planlamaktadır.

Digital Phone’un fiyatı şehir içi ve şehirlerarası sınırsız görüşme için 44,95 dolardır ve bu ücrete, arayanın numarasını gösterme (caller ID) ve görüşme sırasında yeni bir arama geldiğinde ikaz etme (call waiting) gibi popüler bazı özellikler de dahildir. Bu ürün, sadece Time Warner’ın kablolu TV veya yüksek hızlı internet hizmeti alan abonelerine açık olmakla beraber; üç hizmetin hepsine birden abone olan müşterilerden kurulum ücreti alınmamakta ve 5 dolarlık bir indirim yapılmaktadır. (Ücretsiz olan) 800’lü numaralara erişimde ve faks makinelerine bağlanmada zorluklar yaşandığına dair bazı şikayetler olsa da müşterilerin çoğu internet üzerinden yapılan tele-

¹⁶VoIP: Voice over Internet protocol

fon görüşmeleri ile telefon hattıyla yapılan görüşmeler arasında bir kalite farkı bulamamaktadır.

VoIP telefon hizmetinin piyasaya ne kadar nüfuz edeceği ile alakalı tahminler büyük farklılık arz eder. Bununla beraber, nihayetinde yüzde 10'luk bir oran yakalanabilirse, telefon hizmetlerinden gelen gelir Time Warner'ın yıllık gelirini önemli oranda artıracaktır. Piyasada sıkı bir rekabetin olduğu da belirtilmelidir; halen, 20'nin üzerinde şirket VoIP hizmeti vermekte veya vermeyi planlamaktadır. Bunların çoğu internet hizmeti vermemekte ve müşterilerinin genişbant bağlantısını ayrıca temin etmelerini beklemektedir.

Rekabet

Direkt Yayın Uydusu Operatörleri¹⁷

Time Warner Cable, video yayını dağıtım piyasasında DirecTV ve EchoStar gibi direkt yayın uydusu (DYU) operatörleri ile rekabet etmektedir. DYU ekipmanlarının fiyatlarının son yıllarda önemli ölçüde düşmesi, DYU operatörlerinin, hizmetlerini çok cazip ücretler karşılığında müşterilerine sunabilmesini sağladı. 1999 yılında, DYU operatörleri, yerel TV istasyonlarının geleneksel yolla (over the air broadcast) gönderdikleri yayın sinyallerini, kendi abonelerine ulaştırma hakkını edindi. Bu yerel kanalların pek çoğu, ABC, CBS, Fox ve NBC gibi ulusal yayın ağlarının yan kuruluşlarıdır. Bu kanallar, yüksek program kalitesine ve bölgesel içeriğe sahip olmalarından dolayı olmazsa olmaz kanallar olarak kabul edildiğinden; bunları yayınlatabiliyor olmak, DYU operatörlerinin rekabetçi konumunu belirgin bir şekilde güçlendirdi. Buna ek olarak, DYU operatörlerinin düşük fiyat politikası izlemesi, DYU abone sayısının hızla artmasını sağladı. (bkz. Tablo 10)

1993'ten bu yana, tüketici fiyat endeksi (TÜFE) yüzde 25,5 artarken, kablolu TV hizmetlerinin ücretleri yüzde 53,1 arttı. Böyle bir durumda, DYU operatörleri, müşteri çekmek için düşük fiyat politikasını başarılı bir şekilde uyguladı. Temel kablolu yayınlar bir haneye ortalama olarak 35 dolara ulaşırken, (EchoStar Communications'a ait olan) Dish Network, temel paketini 25 dolardan daha az bir ücrete sunmaktadır.

12 milyon abone ile, Amerika'nın en büyük DYU operatörü olan DirecTV'yi News Corp. şirketi 2003 yılında bünyesine kattı. Dünyanın en büyük medya devlerinden olan News Corp.'ın yayıncılık, film endüstrisi, televizyon yayıncılığı ve kablolu yayın endüstrisinde faaliyetleri vardır. Bu şirket, Fox televizyon ağı ve Twentieth Century Fox'u da bünyesinde bulunduran, Fox Entertainment Group'un sahibidir. News Corp.'un DirecTV'yi alması ile beraber, şirketin güçlü finansal desteği ve kapsamlı video yayınları da DirecTV'ye açılmış oldu.

Kısa süre önce, telefon şirketleri, Time Warner'ın telefon hizmetleri piyasasına girmesine, kendileri de DYU operatörleri ile işbirliğine girerek karşılık verdi, ve bu işbirliğini kullanarak video, internet ve telefon hizmetlerinin bir arada verildiği paketleri müşterilerine sunmaya başladı. Verizon, Qwest ve Bell South telefon şirketleri, DirecTV ile pazarlama partneri oldular ve çapraz promosyon ilişkileri kurdular. SBC telekom şirketi ve EchoStar, aralarında daha karmaşık bir ilişki tesis etti.¹⁸ Buna göre, SBC faal olduğu 13 eyalette, Dish Network abonelerinin kurulum, servis, ve faturalandırma işlerini de takip edecektir.

"Overbuilder"ler¹⁹

Time Warner Cable, bazı bölgelerde "overbuilder" diye adlandırılan ve piyasaya girmek için bölgede halihazırda bir kablo şebekesi olduğu hale kendi şebekesini kurmak isteyen şirketlerin rekabeti ile karşı karşıyadır. Kablolu TV'nin ilk yıllarında, bölgesel kablo şebekelerine, tabii tekel

¹⁷ Direkt yayın uydusu (DYU) operatörü: Direct broadcast satellite (DBS) operator

¹⁸SBC: Southwestern Bell Corporation. Şirket şimdi AT&T adıyla faaliyetine devam etmektedir.

¹⁹overbuilder: üzerine inşa eden

oldukları farz edilerek, münhasır imtiyaz hakları verildi.^{20,21} Sabit maliyetlerin (fixed costs) çok yüksek olmasından dolayı, yerel bir pazarda birden fazla kablo şebekesinin yapılamayacağına inanılıyordu. Bundan dolayı, kablolu sistem operatörleri sıkı regülasyonlar ile devlet tarafından kontrol altında tutuluyordu. Kablolu sistem operatörleri 1992 yılına kadar yerel tekel olarak faaliyetlerine devam etti. Bu yıl meclisten geçen, Kablolu Televizyon Piyasası Rekabet ve Tüketici Koruma Kanununa göre bu piyasaya girmek isteyen şirketlerin bu talepleri bu lisansı verecek olan kurumlar tarafından artık gerekçesiz olarak reddedilemeyecektir.²² Buna ilaveten, 1996 yılında çıkan Telekomünikasyon Kanunu, şu anda, telefon ve elektrik şirketlerinin video dağıtım piyasasına girerek kablolu yayın operatörleri ile rekabet etmesine imkan tanımaktadır.

Öne çıkan bazı pazarlarda, Time Warner Cable diğer kablolu yayın şirketleri ile rekabet halindedir. Örneğin, New York City şehrinde, 1996 yılında Liberty Cable'ı alarak piyasaya giren RCN ile Time Warner başa baş rekabet etmektedir. Hatta öyleki, Time Warner, 2004 yılı Şubat'ında Manhattan şehrindeki Time Warner Center'ı açtığına, bu yeni binanın kablolu TV ve genişbant internet hizmetleri RCN tarafından veriliyordu. Time Warner, yine bu şekilde, Missouri eyaletinin Kansas City şehrinde (enerji şirketi Aquila Inc.'in bir yan kuruluşu olan) Everest Connection ile rekabet etmektedir.

Piyasaya daha önce giren (incumbent) kablolu yayın operatörlerinin dijital hizmetleri verebilmek için şebekelerini iyileştirme (upgrade) yoluna gitmesine karşın, piyasaya yeni giren *overbuilderlar* kendi altyapılarını dijital hizmetler verebilecek şekilde sıfırdan kurdu. Yani, *overbuilderlar*, şebeke mimarisinde dijital dönüşümü göz önünde bulundurdu; ve şebekelerini, kablolu TV, hızlı internet, ve dijital telefon hizmetlerinin hepsini beraber verecek şekilde tasarladılar. Bunun sonucu olarak, bazı *overbuilderlar* daha çok bantgenişliği adayabilecek ve daha iyi performansı daha ucuza sağlayabilecek duruma geldiler. Bu avantajlara rağmen, *overbuilderlar* çoğu Amerikan pazarına açılmadı. Telekomünikasyon hisselerinin düşmesinden dolayı, şirketlerin yeni şebeke kurmak için ihtiyaç duyduğu sermaye de kesildi. Buna ek olarak, DYU operatörlerinden gelebilecek potansiyel rekabetten dolayı, *overbuilderlar*, diğer kablo operatörlerinin faal olduğu piyasalara girmeye çekindi. Amerika'daki 10 000 lisans bölgesinin sadece yüzde 2'sinde birden fazla kablo operatörü hizmet vermektedir.

Ürün Gruplama²³

Kablolu TV hizmetlerinin verilmeye başlandığı zamandan beri, kablolu yayın operatörleri birden fazla yayın hizmetini gruplamaktadır. Kablolu yayın sistemlerinin yayınladığı kanallar genel olarak üç gruba ayrılır. İlk grup, geleneksel televizyon vericileri ile yayın yapan kanallardır. Bunların arasında, ABC, CBS, NBC ve Fox gibi büyük ulusal kanallar olduğu gibi yerel yayınlar yapan kanallar da vardır. Bu kanalların yayın sinyalleri havadan iletilir, sonra kablo sistemi tarafından alınır ve abonelere gönderilir. İkinci grupta reklam alan (ad-supported) temel (basic) kablolu yayınlar vardır. Bu grupta, MTV ve ESPN gibi herkesçe bilinen kanallar bulunur. Üçüncü grupta da HBO, Cinemax ve Showtime gibi kanalları da içeren ödeme tabanlı (payment-based), üst paket (premium) kanalları vardır. Kablolu yayın sistemleri, genel olarak, ilk iki gruptaki kanalları temel paket olarak adlandırılan ve hepsini bir paket olarak pazarlar; üçüncü gruptakiler de alâkart olarak sunulur.

Yakın zamanda, tüketici savunucuları, kablo TV şirketlerinin ürün gruplama uygulamalarını eleştirmekte; izleyicilerin sadece izlemek istediği kanallar için para ödemelerinin onların bir hakkı olduğunu ve bir kişinin izlemediği kanallar için ödeme yapmak zorunda bırakılmaması gerektiğini öne sürmektedir. Kablolu yayın ağları, geleneksel televizyon antenleri üzerinden yayın yapan kanallar gibi FCC'nin regülasyonlarına tabi olmadığı için, çoğu kablolu yayın prog-

²⁰tabii tekel: natural monopoly. Ortalama toplam maliyetin üretim arttıkça azalıyor olması durumu.

²¹münhasır imtiyaz: exclusive franchise

²²Kablolu TV Piyasası Rekabet ve Tüketici Koruma Kanunu: Cable TV Consumer Protection and Competition Act

²³ürün gruplama: bundling

ramında yetişkinlere hitap eden içerikler de olmaktadır. Muhafazar gruplar da ailelerin müstehcen ve uygunsuz buldukları şeyler için para ödemek zorunda bırakılmaması gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşler devlet yetkilileri tarafından da seslendirilmektedir. Mayıs 2004'te, Temsilciler Meclisi'nin (House of Representatives) Ticaret Komitesi (Commerce Committee) üyelerinden bazıları, komite başkanı Joe Barton'un liderliğinde, FCC başkanı Michael Powell'a bir mektup yazarak kurumun bu meseleyi incelemesini ve alâkart fiyatlandırmanın mümkün olup olmadığını değerlendirmesini talep etti.

Bununla beraber, azınlık grupları, ürün gruplandırması olmazsa, yeni ve azınlıklı hedefleyen bazı ağların yeteri sayıda izleyici ve reklam veren çekemeyeceğini ve bu nedenle ayakta duramayacağı; böyle olursa da yayınlardaki çeşitliliğin azalacağını iddia ediyorlardı. Bu iddialar çerçevesinde, halihazırdaki ürün gruplama uygulaması, Minority Media & Telecommunications Council (MMTC) gibi gruplar ve azınlık olan Kongre üyeleri tarafından desteklenmektedir.²⁴

Kablolu yayın operatörleri alâkart fiyatlandırmaya karşı çıksalar da; bazı şirketler regülasyonlardaki muhtemel değişikliğe kendilerini hazırlamaya başladılar. Comcast, Washington - Baltimore pazarında alâkart yayınların bir versiyonunu test etmeyi planlamaktadır. Diğer başka operatörler de benzer planları göz önünde bulundurmaktadır.

Regülasyonlarla İlgili Düşünceler

1996'daki Telekomünikasyon Kanunu'nun kabul edilmesinden önce kablolu yayın operatörleri çoğunlukla yerel tekel idiler. Buna mukabil, bu şirketler sıkı yönetmeliklerin kontrolü altında idi. Özellikle abonelik ücretleri, imtiyaz (franchise) otoriteleri tarafından regüle ediliyordu. 1984'teki Kablolu İletişim Politikası Kanunu ile fiyat regülasyonları gevşetildi.²⁵ Daha sonra, 1996 yılında çıkan Telekomünikasyon Kanunu, 1999 Mart'ına kadar, genişletilmiş temel (expanded-basic) yayın fiyatlarını kontrol eden regülasyonları kademeli olarak kaldırdı.

Fakat son yıllarda kablolu yayın fiyatlarının hızlı artış kaydetmesinden dolayı, tüketici grupları kablolu yayın ücretlerinin yeniden regüle edilmesini ve alâkart fiyatlandırmayı yeniden gündeme getirdi. Regülasyonların kaldırılmasından bu yana, kablolu yayın fiyatları enflasyona göre 2-3 kat daha hızlı arttı. Eleştirilenler buna benzer istatistikleri, kablo operatörlerinin tekel gücü (monopoly power) olduğuna ve müşteri kaybetmeden fiyatlarını artırdıklarını bir delil olarak sunuyorlardı. Kablo operatörleri de, özellikle spor kanalları için, kablo TVlere daha fazla ücret ödediklerini öne sürüyor, abonelik ücretlerindeki artışın gerekli olduğunu söylüyordu.

Teknoloji ile İlgili Düşünceler

Yüksek Çözünürlüklü Televizyon (HDTV)²⁶

HDTV endüstrisindeki büyüme çok yavaş kaldı; sadece 6 milyon kadar Amerikalının evinde HDTV bulunmaktadır. Bu piyasada büyümeyi yavaşlatan en büyük etken, 1000 ile 7000 dolar arasında değişen HD televizyon fiyatlarının çok yüksek seyretmesidir. Diğer bir etken de, kablolu yayın ağlarının üçte birinden azının yüksek çözünürlüklü kanal yayınlamasıdır. Tüketiciler, pahalı olan HD televizyonları almak istemiyordu; çünkü bu masrafa değecek kadar yüksek çözünürlüklü yayın yapan kanal yoktu. Diğer taraftan da, yayın ağları ve program yapımcıları da, izleyicilerin çok az bir kısmının HD televizyon sahibi olmasından dolayı maliyeti yüksek olan yüksek çözünürlüklü yayınları yapmak istemiyordu.

Görüntü kalitesinin yüksek olmasından dolayı HDTV, ileriki yıllarda daha iyi durumda olacaktır. Geleneksel analog televizyonlar NTSC formatında 525 × 427 piksellik bir görüntü kalitesi

²⁴MMTC: Azınlık Medya ve Telekomünikasyon Konseyi

²⁵Cable Communication Policy Act

²⁶HDTV: High-Definition Television

ile yayın yaparken, HDTV en az 1280 × 720 piksellik bir görüntü kalitesi sunar.²⁷ Buna ek olarak, geleneksel televizyonlar 4:3'lük bir boy-en oranına sahipken; HDTV, geniş ekran sinema filmlerinde olduğu gibi, 16:9 boy-en oranı ile yayınları ulaştırır. Son olarak, HDTV sinyalleri analog değil dijitaldir ve kayda değer miktarda daha fazla bilgi içerir. Dolby dijital surround ses ile de birleşince, HDTV, izleyicilere çok daha gelişmiş bir televizyon izleme deneyimi sunar.

HD teknolojisi 1980lerin başında çıkmış olsa da; bu teknolojinin geliştirilmesi ve kullanılmaya başlanması standartların oluşturulamaması nedeniyle çok gecikti. FCC, 1996 yılında, piyasadaki oyuncular (yayın ağları, televizyon ve bilgisayar üreticileri) ile mutabakata vararak, dijital TV için bir standart kabul etti. FCC, ayrıca, büyük yayın ağlarının (ABC, CBS, Fox ve NBC) Mayıs 1999'a kadar, 10 bölgede - ki bu izleyicilerin yüzde 30'una tekabül etmektedir - HD yayın yapmaya başlamasını şart koştu.

Time Warner Cable, HDTV teknolojisi ile ilgilenen ilk şirketlerdendir ve 2003 itibarıyla, Amerika'daki kablolu yayın operatörleri içinde izleyiciyi en çok HD kanalı ile buluşturan şirket oldu. Şirket, televizyon vericileri ile herkese açık yayın yapan kanallara ek olarak, HBO, Showtime, PBS, WB, UPN, Discovery HD Theater ve Fox Sports bölgesel spor kanallarını yüksek çözünürlüklü olarak ekstra bir ücret almadan yayınladı. Time Warner, bunlara ek olarak, üst paket HD kanallarını ek ücret karşılığında sundu.

DirecTV ve EchoStar gibi DYU operatörleri de HD televizyon kanallarını yayınlıyor olsalar da; bantgenişliğinin yeterli olmamasından dolayı, yerel kanalları yüksek çözünürlüklü olarak verememektedir. Bantgenişliğinin yetersizliği, belirli sayıda bilgi paketçiği başarılı bir şekilde iletilmediğinde, dijital sinyallerin donmasına veya kaybolmasına neden olmaktadır. Kablolu yayın operatörleri de, izleyicilerin bu ve benzeri uydu iletişim problemlerinden dolayı duyduğu rahatsızlıktan, pazarlama taktiğinin ana bir unsuru olarak faydalanıyordu.

Dijital Video Kaydediciler (DVR)²⁸

DVRlar, tüketicilerin bir televizyon programını kaydetmesini ve ileriki bir zamanda seyretmesini sağlar. DVRlar, video kaset oynatıcılarına (VCR) göre daha fonksiyondur ve kullanımı daha kolaydır. Bu aygıtlar ile tüketiciler, aynı anda birden fazla televizyon programını veya bir sezon boyunca bir programın bütün bölümlerini kaydedebilir; canlı yayınları durdurabilir, ileri veya geri alabilir. Bazı DVRlar (örneğin TiVo'nun izleyicilerine verdiği DVR) tüketicinin tercihlerini hafızasında tutmakta ve onun izleme alışkanlığı ile uyumlu programları otomatik olarak kaydetmektedir.

Kablolu yayın operatörleri ilk başta DVRlardan uzak durdular. Klasik bakış açısına göre, bu aygıtı kullanan çok sayıda izleyici reklamları atlayacak olursa, zaman içerisinde, kablolu yayın operatörünün reklam gelirleri azalacaktır. Bununla beraber, kablolu yayın operatörleri birkaç nedenden dolayı DVRları istemeyerek de olsa benimsemek zorunda kaldılar. Bu nedenlerden ilki, DYU operatörlerinin 1999'da müşterilerine DVRları sunmaya başlamasıdır. İkincisi, DVRların potansiyel bir gelir kaynağı olmasıdır; bu aygıtların herbiri ayda 7 dolara kiralanmaktadır ve bunu kullanmak isteyen izleyicilerin dijital kablolu yayın aboneliğine geçmeleri gerekmektedir.

Müşterilerinin DVR kullanmasına imkan tanıyan hatta bunu teşvik eden, kablolu yayın piyasadaki ilk büyük oyuncu Time Warner Cable'dır. Şirket, DVR hizmetini ilk olarak 2002 yılının Temmuz ayında sundu, ve 2003 sonuna gelindiğinde, 370 000 kayıt cihazının kurulumu gerçekleşti. Kısa süre sonra, Time Warner Cable'ı Comcast, Cox ve Charter gibi piyasadaki diğer büyük operatörler izledi. Kablolu yayın operatörleri, artık reklamları atlamayı mümkün kılan bu teknoloji hakkındaki endişelerini daha az önemsemektedir; halen, izleyicilerin kayda değer

²⁷NTSC: National Television System Committee

²⁸DVR: Digital Video Recorder

bir kısmının cihazın bu özelliğini kullanmadığını, bir diğer kısmının da reklamları ileri sarsalar da bilgileri aklında tuttuğunu ortaya koyan araştırmalara daha çok değinmektedirler. Buna ek olarak, araştırmalar, DVR sahibi olan izleyicilerin daha uzun süre televizyon izlediğine dair deliller ortaya koymuştur.

SORUNLAR

Time Warner, rekor seviyedeki zararlardan sağ olarak çıkmış olsa da, hala bir takım sorunlara çözüm getirmek durumundadır. Şirket, AOL ile Time Warner'ın medya ürünlerini birleştirerek ortaya sinerji çıkarabilecekken bunu tam olarak gerçekleştirememiştir. AOL, azalan üye sayısı problemi ve sürdürülebilirliği tartışmalı olan bir işletme modeli ile karşı karşıyadır. Film yapım işleri değişkenlik arz etmektedir ve değişken olan bu piyasada muvaffakiyet, başarılı filmlerin yapılmasına bağlıdır. Time, Inc., dergi yayıncılığında piyasa lideri olsa da, daha fazla rekabet ve azalan tiraj sorunları ile karşı karşıyadır. Şirketin TNN ve CNN gibi yayın ağları, başarı yakalamış olsa da Fox News ve diğer kanallar ile rekabet etmek durumundadır. Time Warner'ın kablolu yayın sistemi, piyasanın doyması ve artan rekabet ile karşı karşıyadır. Time Warner'ın dünyanın en büyük medya şirketi olarak hayatına devam edebilmesi, şirketin günlük faaliyetlerini nasıl yöneteceğine, yukarıda bahsedilen tehlikeleri bertaraf etme adına nasıl stratejiler geliştireceğine ve ne tür yeni fırsatlar üreteceğine bağlıdır.

TJ, üzerinde MBA diplomasını aldığı işletme okulunun logosu olan fincanından bir yudum daha kahve içti. Yeni köşe ofisinin penceresine vuran yağmur damlalarına kısaca baktı ve mesaj kutusundaki ilk memoya odaklandı. TJ, bu memoya vereceği cevabın şirketin ve dolayısı ile de kendi kariyerinin geleceğini etkileyeceğinin farkındaydı.

VAKA ÜZERİNE ALIŞTIRMALAR

Dönem boyunca, bu vaka ile ilgili bir takım analizler yapmanız sizden beklenecektir. Bu analizleri aşağıda bulacağınız kısa haberleşme notlarının (memo) yönlendirmesiyle ve varsa eklerindeki verileri kullanarak gerçekleştireceksiniz.²⁹ İhtiyaç duyulduğu takdirde ek olarak başka haberleşme notları ayrıca alıştırma olarak verilebilir.

²⁹Bahsi geçen verileri dersin internet sitesinden indirebilirsiniz.

Kısa Haberleşme Notları

1. Haberleşme Notu

Alıcı: Fiyatlandırma Uzmanı, 1. Bölge
Gönderen: Bölge Müdürü, Kablolu Yayın Sistemi - 1. Bölge
Konu: STARZ'dan elde edilen gelirler

Yakın zamanda, STARZ televizyon kanalını üst paket (premium) kanalları grubuna ekledik. Temel (basic) kanallar paketine abone olan izleyicilerimizden, şu anda, sadece 852'si STARZ yayınlarına da abone oldu. Bu yeni kanalın şu andaki fiyatı 10,50 dolardır ve bu kanaldan aylık gelirimiz 8946 dolardır.

Sizin de bildiğiniz gibi, STARZ kanalının piyasa nüfuzu beklediğimiz oranda gerçekleşmedi. Diğer iki paralı kanal (HBO ve Showtime) ile karşılaştırıldığında STARZ'ın abone sayısının hala çok düşük olduğu görülebilir. Müşterilerimizden bazıları abone olmak istememelerinin temel nedeni olarak kanalın ücretinin yüksek olmasını öne sürdüler.

Gelirimizi artırma adına, Temmuz ayından itibaren STARZ için bir promosyon fiyat uygulaması başlatabileceğimizi düşünüyorum. Bu kampanya bizim yaz promosyon planlarımızın bir parçası olacak ve ilan edilecektir; bu nedenle mevcut müşterilerimizin de bu indirimden yararlandırılması gerekir.

Pazarlama departmanımız, söz konusu kanal için, 1. Hizmet Bölgesindeki talep ve maliyeti ekteki veri dosyası ile bize iletti. Bu datayı baz alarak, STARZ için şu anda uyguladığımız fiyatlandırma stratejisini incelemenizi ve sonuçlarınızı benimle paylaşmanızı arzu ediyorum. Öncelikli olarak ilgilendiğim hususlar şunlardır: (1) Fiyatını düşürdüğümüzde bu kanaldan elde edeceğimiz gelirin artıp artmayacağı, (2) bu kanaldan elde edeceğimiz aylık gelirin tahmini olarak en yüksek ne kadar olabileceği.

Ek: Starz.xls

2. Haberleşme Notu

Alıcı: Fiyatlandırma Uzmanı, Kansas City

Gönderen: Pazarlama Müdürü

Konu: Zarar etmeyecek şekilde fiyatımızı ne kadar indirebiliriz?

Yeni raporlar, genişlemesini bir sene önce durduran Everest şirketinin Kansas City bölgesinde yeni bir inşaat dalgasına başladığını göstermektedir. Görüldüğü kadarıyla şirketin mali durumu geçtiğimiz bir sene içerisinde, halihazırdaki hizmet bölgelerinin dışına fiber optik ağlarını genişletecek kadar, iyileşmiş. Bu yeni genişlemenin sadece bir kaç semt ile mi sınırlı kalacağı yoksa bütün büyükşehir bölgesini kapsayacak olan çalışmanın bir parçası mı olacağı hala belirsiz olsa da; ben en kötü durumda nasıl bir pozisyon almamız gerektiğini çözmeye çalışıyorum.

Bildiğiniz gibi, Kansas City bölgesindeki altyapımızı iyileştirmek için 500 milyon dolarlık bir yatırım yaptık. Bu sayede, şu anda, kablolu TV, genişbant internet ve dijital telefon hizmetleri de dahil bir dizi hizmet sunabiliyoruz. Hal böyle iken, eğer Everest, Kansas City'nin tamamına yayılırsa, onlarla rekabet edebilmek adına bizim de birden fazla ürün içeren paket hizmetler oluşturup müşterilerimize sunmamız gerekir. Everest, halihazırdaki hizmet bölgelerinde, paket hizmetlerini aylık 84,95 dolardan satmaktadır. Şu anda Kansas City bölgesinde yaklaşık 321000 hanehalkı (ev) bulunmaktadır ve biz %65'lik pazar payımızı muhafaza edecek şekilde fiyatlandırma yapmak istiyoruz.

500 milyon dolarlık altyapı yatırımımız için alınan kredinin (20 sene içerisinde %8,7 ile itfa ediyoruz) aylık ödemelerine ek olarak, program yapımcıları ile yaptığımız anlaşma çerçevesinde, bu programlar için abone başına ve aylık olarak 32,50 dolar ödüyoruz.³⁰ Bütün bunlara ek olarak, bir de bakım-onarım, servis ve faturalandırma işleri için abone başına aylık 7,60 dolarlık bir giderimiz oluyor.

Eğer Everest ile bir fiyat savaşına girersek, bunun sonucunda piyasa fiyatının bizim zarar edeceğimiz seviyelere inmesinden endişe ediyorum. İşler çok kötüye giderse, bizim bir çıkış planına ihtiyacımız olacaktır. Bu noktada, Kansas City bölgesindeki faaliyetlerimize son vermemizi gerektirmeyecek şekilde, fiyatımızı ne kadar aşağı çekebiliriz, bunu merak ediyorum.

Bu konu ile ilgili tavsiyelerinizi en kısa zamanda göndermenizi rica ediyorum.

Şimdiden teşekkür ederim.

³⁰itfa etmek: amortize

3. Haberleşme Notu

Alıcı: Kablolu Yayınlar Ulusal Satış Müdürü
Gönderen: Kablolu Yayın Operasyonları Müdürü
Konu: HDTV Promosyonu

Yüksek çözünürlüklü televizyon (HDTV) hizmeti bizim dijital kablo stratejimizin önemli bir parçasıdır. Bildiğiniz gibi, bu teknoloji, standart kablo TV'ye göre, görüntü ve ses kalitesinde kayda değer bir artış sağlamakta ve bu sayede ürettiğimiz katma değer bizim için gelecek vaadeden bir gelir kaynağı olmaktadır.

Şu anda, dijital hizmeti alan abonelerimiz için düşük çözünürlüklü versiyonu da olan HD kanalları ücretsiz olarak sunuyoruz. Belirli bölgelerde, sadece HD kanalları içeren bir paketi aylık 5,99 dolara satıyoruz. Bazı HD kanallar için ayrı bir ücret talep etmesek de; bu kanallar yoluyla yüksek reklam gelirleri elde etmekteyiz. Ürün geliştirme departmanımızın tahminlerine göre, bir HDTV abonesi, klasik bir TV izleyicisi ile karşılaştırıldığında, ekstradan ayda 10 dolar reklam geliri kazandırmaktadır.

HDTV işimizin gelişimi yavaş kalmaktadır. Ürün geliştirme departmanımızın yakın zamanda yaptığı bir incelemeye göre piyasadaki yavaş büyüme iki ana sebepten kaynaklanmaktadır. Bu sebeplerden birincisi, HD televizyonların fiyatının yüksek olmasıdır. Şu anda normal bir HD televizyonun fiyatı 1000 doların çok üzerindedir ve bu nedenle tüketiciler eski televizyonlarını yenilemek istememektedir. İkinci neden de yeteri kadar HD kanalın yayında olmamasıdır. Müşteriler (NFL ve NBA maçları) gibi spor programlarını HD formatında izlemeyi çok istediklerini belirtiyorlar. Dolayısıyla, HD yayınları çoğalır, HD televizyon satışları canlanacak ve bu da HDTV hizmetimize abone olanların sayısını artıracaktır. Bizim beklentimiz bu yöndedir.

Benim amacım, üç sene içerisinde dijital kablolu yayın abonelerimizin kayda değer bir kısmının HD televizyon sahibi olmasını ve onların, içerisinde sadece HD kanalların olacağı yeni kanal paketimize abone olmasını sağlamak. Bu amaca, kar edebilecek şekilde, ulaşmamıza yardımcı olacak bir plan geliştirmenizi sizden istiyorum. Şimdiden teşekkürler.

4. Haberleşme Notu

Alıcı: Global Strateji Müdürü
Gönderen: Televizyon Ağı Birimi Genel Müdürü
Konu: Muhtemel Satın Alma

Amerika'daki ve yurtdışındaki konumumuzu güçlendirme adına, Fox News'i, satın almak için potansiyel bir hedef olarak düşünüyoruz. Bildiğiniz gibi, şirketimiz CNN, 87,5 milyon abonesi ve 900 milyon dolarlık geliri ile, Amerika'daki en büyük kablolu haber kanalıdır. Fox News bize 83,6 milyon yeni abone kazandıracaktır. Belki de bizi asıl ilgilendiren şey, Fox News'in geçtiğimiz yıl yüzde 67,8'lik bir gelir artışı kaydetmesidir. Aynı dönemde CNN'in gelir artışı yüzde 12,5 olarak gerçekleşti.

Bu satın alma ile, olağanüstü bir potansiyel sinerji ortaya çıkacak; ve bu sayede, Avrupa ve Asya pazarlarında büyüebilmek için mükemmel bir konuma geleceğiz.

Ekte bu konuyla alakalı tabloyu bulabilirsiniz. Senin bu noktadaki görüşlerin benim için çok kıymetli. Teşekkürler!

Ek: Networks.xls

5. Haberleşme Notu

Alıcı: Strateji Müdür Yardımcısı

Gönderen: Strateji Müdürü

Konu: Stratejik Analiz

Geçtiğimiz hafta öğle yemeği sırasında görüştüğümüz gibi, iş kollarımızın stratejik analizini yapıyorum. Bu konuda bana yardım etmeni ve beş ana iş kolumuzun her biri için detaylı bir rekabetçi analiz (competitive analysis) yapmanı istiyorum. Özellikle aşağıya yazdığım soruların cevapları ile ilgileniyorum:

- Şirketin karlılığının büyümesi adına en iyi fırsatı hangi iş kolu sunmaktadır?
- Hangi iş kollarımız rekabetçi baskıdan daha kolay etkilenir, veya mevcut büyüme ve karlılığını muhafaza etmede daha çok zorlanır? Her bir iş kolunun, büyüme ve karlılık noktasında maruz kalabileceği diğer riskler nelerdir?
- Şirketin uzun vadeli büyümesi için hangi stratejik hamleleri tavsiye ediyorsun?

Her zamanki gibi tavsiyelerini gerekçelendirmeni istiyorum. Teşekkürler!

6. Haberleşme Notu

Alıcı: Fiyatlandırma Uzmanı, 1. Bölge
Gönderen: Bölge Müdürü, Kablolu Yayın Sistemi - 1. Bölge
Konu: STARZ'dan elde edilen kar

Yakın zamanda, STARZ televizyon kanalını üst paket (premium) kanalları grubuna ekledik. Temel (basic) kanallar paketine abone olan izleyicilerimizden, şu anda, 852'si STARZ yayınlarına da ayda 10,50 dolar ödeyerek abone oldu.

Sizin de bildiğiniz gibi, STARZ'ın bize olan katkısı beklediğimiz oranda gerçekleşmedi. Bu nedenle, mevcut fiyatımızı yeniden gözden geçirmek ve fiyatı artar ya da azalır, STARZ'ın bilançomuzun son satırına olan katkısı iyileşir mi diye bakmak istiyorum.

Pazarlama departmanımız, STARZ için yaptığı fizibilite çalışmasında, söz konusu kanalın, 1. Hizmet Bölgesindeki talep ve maliyetini (ekteki tabloda da görebileceğiniz gibi) oluşturmuştu. Bu tabloyu baz alarak, tavsiyelerinizi paylaşmanızı arzu ediyorum. Öncelikli olarak ilgilendiğim hususlar şunlardır: (1) Karımızı maksimize eden fiyatın tahminen kaç olduğu, (2) ve eğer fiyatı sizin tavsiye ettiğiniz şekilde düzenlersek, karımızın aylık olarak tahminen ne kadar artacağı.

Ek: Starz.xls

7. Haberleşme Notu

Alıcı: Fiyatlandırma Uzmanı, Güneybatı 6 Bölgesi
Gönderen: Pazarlama Müdürü
Konu: Stratejik Fiyatlandırma Kararı

Güneybatı 6 Bölgesi'ndeki tek rakibimiz paket hizmetlerini (bundled services) 84,95 dolar-dan piyasaya sunuyor. Bizim şu anki fiyatımız rakibimizinkine göre yüzde 10 daha fazla olsa da; henüz doğrulamamış olduğumuz bir söylentiye göre, onlar fiyatlarını yüzde 10 oranında artırmayı tasarlıyorlar. Rakibimizin maliyet yapısını bilemediğimiz için, yapmayı düşündükleri zammın, maliyet artışından mı kaynaklandığını yoksa onlar için sadece bir stratejik hamle mi olduğunu anlayamıyoruz.

Geçmiş yıllara bakacak olursak, her iki şirket de ürünlerini aynı fiyat ile piyasaya sürdüğünde, bizim pazar payımız yaklaşık olarak yüzde 65 oluyor. Bizim fiyatımız onlarınkine göre yüzde 10 fazla olduğunda ise bizim pazar payımız yaklaşık olarak yüzde 60lara düşüyor. Öyle görünüyor ki, onların fiyatı bizimkine göre yüzde 10 fazla olduğunda ise bizim pazar payımız yaklaşık olarak yüzde 70 oluyor.

Bu durumda, mevcut fiyatımızı muhafaza mı etmeliyiz yoksa 84,95 dolara mı düşürmeliyiz? Lütfen bu konudaki tavsiyelerinizi sunar mısınız? Tavsiyelerinizde, yayınladığımız kanallar için abone başına aylık 32,5 dolar ödediğimizi lütfen dikkate alın. Buna ek olarak, bakım-onarım, servis ve faturalandırma hizmetlerimizin maliyeti abone başına aylık 7,60 dolardır. Bahsi geçen bölgede, şu anda yaklaşık 110 bin hane bulunmaktadır.

8. Haberleşme Notu

Alıcı: Strateji Grubu

Gönderen: COO

Konu: AOL'i Elimizden Çıkarmanın Doğuracağı Sonuçlar

AOL birimimizi satmamız sonucunda, bilançomuzun son satırının potansiyel olarak nasıl etkileneceğini düşünüyorsunuz? Bu konudaki fikirlerinize acil ihtiyacım var. Malum nedenlerden dolayı, bu talebimin gizli kalması gerekmektedir.

9. Haberleşme Notu

Alıcı: Strateji Grubu

Gönderen: COO

Konu: Yayıncılık Birimlerimizi Satmamızın Doğuracağı Sonuçlar

Yayıncılık birimlerimizin olası satışı hususundaki fikirlerinize acil ihtiyacım var. Bilançomuzun son satırına etkisi baz alınrsa, böyle bir hamle mantıklı mıdır?

Malum nedenlerden dolayı, bu talebimin gizli kalması gerekmektedir.

10. Haberleşme Notu

Alıcı: Global Operasyonlar Müdürü
Gönderen: COO
Konu: AOL Avrupa

Bildiğiniz gibi, mesai arkadaşlarınızdan bazıları, özel olarak, AOL Avrupa'daki varlıklarımızı satmayı önerdiler. Bu konudaki fikrim henüz oluşmamış olsa da; düşünülmesi gereken önemli bir konu bunu nasıl gerçekleştireceğimizdir. Eğer bu yönde ilerlemeyi kararlaştırırsak, bu varlıkların satışının nasıl olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Teker teker mi yoksa hep beraber mi satmalıyız?

11. Haberleşme Notu

Alıcı: Strateji Grubu

Gönderen: COO

Konu: Film Sektöründen Çıkmamızın Doğuracağı Sonuçlar

Film sektöründen çıkmamız durumunda bilançomuzun son satırında potansiyel olarak nasıl bir değişim olur; bu konudaki fikirlerinize acil ihtiyacım var. Malum nedenlerden dolayı, bu talebimin gizli kalması gerekmektedir.

12. Haberleşme Notu

Alıcı: Fiyatlandırma Uzmanı
Gönderen: Bölge Müdürü, 3. Bölge
Konu: Yeni Kanal Ekleme

Temel (basic) kanallar paketine üç yeni kanal dahil etmeyi düşünüyoruz:

Bravo, ESPNews ve MTV2. Bu kanalların her biri için (izleyici başına ve aylık olarak) bizim ödememiz gereken abonelik ücreti şöyledir:

- Bravo - 8 cent³¹
- ESPNews - 10 cent
- MTV2 - 7.5 cent

Ödeyeceğimiz abonelik ücretlerini kısmen dengeleyebilmemiz için, her bir kanal belli oranda yerel reklam süresini bizim satmamız için tahsis ediyor. Mevcut reytingler baz alındığında, reklam departmanımızın tahminlerine göre aylık reklam gelirlerimiz Bravo için 1200 dolar, ESPNews için 1500 dolar ve MTV2 için 1200 dolar olacaktır.

Şu anda, 3. Bölgedeki 110 bin hanenin yaklaşık yüzde 46'sı bizim temel paketimize abonedir. Temel pakette yaptığımız her değişiklik ile beraber temel paket abonelerimizin sayısında da bir değişim oluyor. Paketten bir kanal çıkardığımızda, o kanalın bazı sadık izleyicilerini kaybediyor, ve yine aynı şekilde, pakete yeni bir kanal eklediğimizde de, yeni bir grup izleyici kazanıyoruz. Pazarlama departmanımız her bir kanalın tahmini sadık izleyici sayısını bize ilettiler. Bu rakamlar, aynı zamanda, temel paketimizden bir kanalı çıkardığımızda bu pakete abone olanların sayısının ne kadar azalacağını; yeni bir kanalı eklediğimizde de abone sayımızın ne kadar artacağını göstermektedir. Mevcut kapasitemizle, temel paketimizden bir kanal çıkarmadan yeni bir kanal ekleyemiyoruz. Pazarlama departmanımızın tahminlerine göre, söz konusu olan üç yeni kanalı eklediğimizde abone sayımızdaki artışlar şu şekilde olacaktır: Bravo - 150, ESPNews - 300 ve MTV2 - 225. Temel paketimizin şu anki fiyatı (vergiler hariç) aylık 34,99 dolardır. Temel paketindeki programların bize maliyeti de aylık 14,55 dolardır.

Temel paket içerisinde yayınladığımız kanalları ekte bulabilirsiniz. Bu listede sadece temel paketten çıkarılması mümkün olan kanallar vardır. Liste, *broadcast* (radyo dalgaları ile yerel veya uydudan yayın yapan) kanalları ve regülasyonlardan dolayı temel pakette bulundurmamız gereken (yerel erişim kanalları gibi) kanalları içermemektedir.³²

Bu bilgiler ışığında, önerdiğimiz kanalların temel pakete eklenip eklenmemesi ile ilgili bir tavsiyede bulununuz.

Ek: Potential.Changes.xls

³¹cent: Doların yüzde biri

³²yerel erişim kanalları: local access channels

13. Haberleşme Notu

Alıcı: Fiyatlandırma Uzmanı, 3. Bölge
Gönderen: Bölge Müdürü, 3. Bölge
Konu: Ekonomik Durgunluk Sorusu

Tahminlere göre 3. Bölgedeki gelir seviyesinin yüzde 2,85 oranında düşecek olmasının bizim üzerimizde nasıl bir potansiyel etki doğuracağı ile ilgili soruma cevap olarak, MBA stajyerlerinizden birisi, ekteki tabloyu gönderdi. Bu çok sinir bozucu. İnsanlara kelimeler ile konuşmayı artık öğretmiyorlar mı?

Bu rakamlar ne anlama geliyor? Bu konuda bana yardımcı olur musun? Öğrenmek istediğim tek şey şudur: Eğer beklenildiği şekilde gelir seviyesi yüzde 2,85 düşerse, mevcut müşteri tabanımızı muhafaza etmek için fiyatımızı ne kadar indirmeliyiz?

Ek: Output.xls

14. Haberleşme Notu

Alıcı: Fiyatlandırma Uzmanı, Ortabatı Bölgesi
Gönderen: Pazarlama Müdürü
Konu: Yeni Kanal Paketlerimizin Fiyatlandırılması

Alâkart fiyatlandırma ile ilgili yoğunlaşan talepler üzerine, deneme amaçlı olarak, daha az kanal içeren paketler sunma kararı aldık. Deneme aşamasında, ilk olarak, iki tane paketi temel paketi olan abonelemize sunacağız. Bu paketlerden birisi NBA TV ve Soccer Channel'ı içeren spor paketidir. İkincisi de içerisinde MTV2 ve GAC kanallarının bulunacağı müzik paketidir.

Deneme aşamasında bu paketler sadece 1. ve 2. bölgelerde sunulacak. Hesaplarımıza (estimate) göre artan maliyetlerimiz (incremental cost) spor paketi için abone başına 1,45 dolar ve müzik paketi için 1,20 dolar olacaktır.

Pazarlama takımımızın yaptığı ön araştırmanın sonucunda elde ettiği ve her bir fiyat için oluşturulmuş satış beklentilerini ekte bulabilirsiniz. Bu paketleri nasıl fiyatlandırmamız gerektiği ile ilgili tavsiyelerinizi paylaşabilirsiniz çok memnun olurum.

Ek: Sports&Music.xls

Bazı Okumalar ve Referanslar

Angwin, J., "Road Runner, America Online Wage Unsisterly Rivalry." *The Wall Street Journal*, November 21, 2002, p. B1.

Angwin, J., "Road Runner, AOL Are to Cooperate after Barrier Lifts." *The Wall Street Journal*, April 23, 2004, p. B4.

Angwin, J., "Time Warner Considers Return to Acquisitions." *The Wall Street Journal*, April 28, 2004, p. C1.

Angwin, J.; Grant, P.; and Wingfield, N., "In Embracing Digital Recorders, Cable Companies Take Big Risk - Viewers Flock to the Devices, but Advertisers May Flee; Debating Ad-Skip Feature - Time Warner's Meteorite." *The Wall Street Journal*, April 26, 2004, p. A1.

Ahrens, F., "FCC Asked to Examine À la Carte Cable TV." *BizReport.Com*, May 20, 2004.

Barnhart, A., "Everest Mounts a Cable Takeover in Kansas City." *Electronic Media*, October 14, 2002.

Barnhart, A., "Everest Emerges as Competitor for Area Cable, Phone and Web Providers." *Kansas City Star*, October 27, 2002.

Bates, R. J., *Broadband Telecommunications Handbook*. Boston: McGraw-Hill, 2002.

Belson, K. and Richtel, M., "Hoping to Attract Callers to the Internet." *New York Times*, May 3, 2004, p. 10.

Consumers Union, "Cable 'À la Carte' Amendment Major Step in Giving Consumers Choice and Control over Bills, Programming." Consumer Union News Release, April 28, 2004.

Consumers Union, "Consumers Union Tells Senate Panel 'À la Carte' Option Needed for Lower Cable TV Bills, Real Choice." Consumer Union News Release, March 25, 2004.

Earthlink, Inc., *Annual Report 2003*.

Eggerton, J., "MMTC Opposes À la Carte." *Broadcasting & Cable*, May 13, 2004.

Everly, S., "Everest Restarts Area Expansion: With Financial Condition Improving, Aquila Subsidiary Sees Brighter Future." *Kansas City Star*, November 19, 2003.

Fabrikant, G., "Looking Past Cable's Profits to the Rivals on Its Heels." *New York Times*, May 3, 2004. p. C 10.

Federal Communications Commission, *Annual Assessment of the Status of Competition in the Market for the Delivery of Video Programming*. 2004.

General Accounting Office, *Subscriber Rates and Competition in the Cable Television Industry*. March 25, 2004.

General Accounting Office, *Wire-Based Competition Benefited Consumers in Selected Markets*. February, 2004.

Grant, P., "What's On? The Battle among Broadband Providers Has Moved to a New Arena: Content." *The Wall Street Journal*, March 22, 2004, p. R5.

Grant, P. and Young, S., "Time Warner Cable Expands Net-Phone Plan." *The Wall Street Journal*. December 9, 2003, p. A19.

Kirkpatrick, D., "AOL Europe Emerges as a Bright Spot." *International Herald Tribune*. September 8, 2003.

Latour, A. and Grant, P., "Verizon May Set Off Price War - Decision to Cut DSL Rates May Put Pressure on Cable Firms." *The Wall Street Journal*, May 5, 2003, p. B2.

Love, B., "Time Inc./AOL Restrict Access to Magazine Sites: A Breakthrough?" *Circulation Management*. May 1, 2003.

Mara, Janis, "AOL, Road Runner Do Broadband Cross-Promotion." *ClickZNews*, April 23, 2004.

Microsoft Corporation, *Annual Report, 2003*.

- Motion Picture Association, *US Entertainment Industry: 2003 MPA Market Statistics*.
- Parker, A., Comcast Asks Government to Forgo Cable-TV Regulation. *Philadelphia Inquirer*, May 4, 2004.
- Pasztor, A. and Lippman, J., "Finally, Murdoch Wins DirecTV, but His Prize Has Pitfalls." *The Wall Street Journal*, April 10, 2003, p. B1.
- Reuters News Service, "AOL, Time Warner Cable to Launch Cable Channel," April 22, 2004.
- Sayre, A., "Time Warner Chief Doubts Price Controls." *Associated Press Newswire*, March 3, 2004.
- Shook, D., "AOL Europe: Well, It's Not America." *BusinessWeek Online*. February 1, 2002.
- SBC Communications Inc., *Annual Report 2003*.
- Time Warner Inc., *Annual Reports, 1993 - 2003*.
- Time Warner, Inc., "Time Warner Cable and Fox Sports Net Team Up to Bring High-Definition NBA and NHL Games throughout the Season to Major Markets from Coast to Coast Beginning Dec. 5." *Time Warner News Release*, November 24, 2003.
- Time Warner, Inc., "Pioneer & Time Warner Cable Launch National HDTV Retail Promotion." *Time Warner News Release*, November 24, 2003.
- Time Warner, Inc., "Time Warner Cable Partners with MCI and Sprint for Nationwide Rollout of Digital Phones." *Time Warner News Release*, December 8, 2003.
- Time Warner, Inc., "Time Warner Cable Adds HDNet And HDNet Movies to High-Def Lineup." *Time Warner News Release*, December 16, 2003.
- Waterman, D., *Hollywood's Road to Riches*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2005.

EKLER

Tablo 1: Time Warner, Inc. - 31 Aralıkta Biten Yıl İçin Konsolide Gelir Tablosu
(milyon - hisse başına kâr hariç)

	2003	2002	2001
Satış Gelirleri:			
Üyelikler	\$ 20,448	\$ 18,959	\$ 15,657
Reklam	6,182	6,299	6,869
İçerik	11,446	10,216	8,654
Diğer	1,489	1,840	2,327
Toplam Satışlar	39,565	37,314	33,507
Satışların maliyeti	(23,285)	(22,116)	(18,789)
Satış, genel ve idari giderler	(9,862)	(8,835)	(7,486)
Birleşme ve yeniden yapılanma maliyetleri	(109)	(327)	(214)
Maddi olmayan duran varlıklar için itfa gideri	(640)	(557)	(6,366)
Şerefiye değer kaybı gideri	(318)	(44,039)	-
Duran varlık satış kârı	14	6	-
Faaliyet kârı (zararı)	5,365	(38,554)	652
Net faiz gideri	(1,844)	(1,758)	(1,316)
Diğer gelirler (giderler)	1,210	(2,447)	(3,458)
Ana ortaklık dışı payların geliri (gideri)	(214)	(278)	46
Vergi gideri	(1,371)	(412)	(145)
Durdurulan faaliyetler	(495)	(1,012)	(713)
Muhasebe değişikliklerinin kümülatif etkisi	(12)	(54,235)	-
Net kâr (zarar)	2,639	(98,696)	(4,934)
Ortalama hisse sayısı	4,623.7	4,454.9	4,429.1
Hisse başına kâzanç	\$ 0.57	\$ (22.15)	\$ (1.11)

Tablo 2: Time Warner, Inc. - 31 Aralıkta Biten Yıl İçin Konsolide Bilanço (milyon)

	2003	2002	2001
Varlıklar			
Nakit ve nakit benzerleri	\$ 3,040	\$ 1,730	\$ 719
Ticari alacaklar (net)	4,908	4,846	6,054
Stoklar	1,390	1,376	1,791
Önceden ödenmiş giderler ve diğer dönen varlıklar	1,255	1,130	1,687
Durdurulan faaliyetler	1,675	1,753	-
Toplam dönen varlıklar	<u>12,268</u>	<u>10,835</u>	<u>10,251</u>
Uzun vadeli stoklar ve film maliyetleri	4,465	3,739	3,490
İştirakler	3,657	5,094	6,886
Tesis, makine ve cihazlar	12,559	11,534	12,669
Maddi olmayan duran varlıklar	43,885	40,544	44,997
Şerefiye	39,459	36,986	127,420
Diğer duran varlıklar	2,858	2,418	2,791
Durdurulan faaliyetler	2,632	4,368	-
Toplam varlıklar	<u>\$ 121,783</u>	<u>\$ 115,518</u>	<u>\$ 208,504</u>
Borçlar ve Özsermaye			
Ticari borçlar	\$ 1,629	\$ 2,244	\$ 2,266
Katılım borçları	1,955	1,689	1,253
Royalti ve program maliyetleri borçları	778	600	1,515
Ertelenmiş gelirler	1,175	1,159	1,451
Kısa vadeli borçlar	2,287	155	48
Diğer kısa vadeli borçlar	6,120	5,887	6,443
Durdurulan faaliyetler	1,574	1,730	-
Toplam kısa vadeli borçlar	<u>15,518</u>	<u>13,464</u>	<u>12,976</u>
Finansal borçlar	23,458	27,354	22,792
Ertelenmiş vergiler	13,291	9,803	11,231
Ertelenmiş gelirler	1,793	1,839	1,048
Öncelikli hisse senetleri	1,500	-	-
Diğer uzun vadeli borçlar	3,883	3,867	4,839
Ana ortaklık dışı paylar	5,401	5,038	3,591
Durdurulan faaliyetler	901	1,336	-
Özsermaye			
Sermaye	46	45	44
Ödenmiş sermaye	155,578	155,134	155,172
Geçmiş yıllar kapsamlıgiderleri	(291)	(428)	49
Geçmiş yıllar zararları	(99,295)	(101,934)	(3,238)
Toplam özsermaye	<u>56,038</u>	<u>52,817</u>	<u>152,027</u>
Toplam borçlar ve özsermaye	<u>\$ 121,783</u>	<u>\$ 115,518</u>	<u>\$ 208,504</u>

Tablo 3: Time Warner ve Bazı Rakipleri - Genel Bakış

Şirket	Finansal Veriler				Ana İş Kolları
	Gelir (milyon \$)		Net Gelir (milyon \$)		
	2003	2002	2003	2002	
Disney	\$27,061	\$25,329	\$1,267	\$ 1,236	Ağlar (ABC, ESPN, Disney, A&E), Film/TV Prodüksiyon (Buena Vista, Miramax), Tema Parkları (Disney World), Yerel TV İstasyonları (ABC'ye bağlı 10 şirket)
Viacom	\$26,585	\$24,606	\$1,417	\$ 726	Ağlar (CBS, UPN, MTV, BET, Nick, ShowTime), Film/TV Prodüksiyon (Paramount), Yayıncılık (Simon & Schuster)
News Corp.	\$19,848	\$16,221	\$ 948	(\$8,269)	Broadcast/Cable Networks (Fox, Fox News), Film/TV Prodüksiyon (Fox, 21st Century Fox), Gazeteler (New York Post, The Times[UK]), Uydu Televizyon
Comcast	\$18,348	\$12,460	\$3,240	(\$274)	Kablo TV (Comcast), Spor Takımları (Philadelphia 76ers [NBA])
NBC Universal*	\$13,000	\$ 3,000	-	-	Broadcast/Kablo Ağları (NBC, Bravo, USA), Film/TV Prodüksiyon (NBC, Universal Studios), Tema Parkları (Universal Studios), Yerel TV İstasyonları (NBC'ye bağlı 14 şirket)
Sony	\$12,657	\$11,993	\$ 521	\$ 419	Film (Sony Pictures, Columbia Pictures, Tristar), TV Prodüksiyon (Columbia Tristar), Müzik (Columbia, Sony, Epic Records)

*NBC Universal General Electric (GE)'e ait olan NBC ile Fransız Vivendi şirketine ait olan Universal'in evliliği ile ortaya çıktı. Yeni şirketin yüzde 80'i GE'ye yüzde 20'si de Vivendi'ye aittir. 2003 için yazılan gelir tahminlerinde iki şirketin ortak varlıkları baz alınmıştır. Net gelir için yazılan rakam, FVAÖK (faiz, vergi ve amortisman öncesi kar) tahminlerini yansıtır ve bu nedenle diğer net gelir rakamları ile karşılaştırılmaz.

Kaynak: Şirketlerin Yıllık Raporları.

Tablo 4: Bazı İnternet Servis Sağlayıcılarının 2003 Yılındaki Abone Sayıları ve Gelirleri

İnternet Servis Sağlayıcısı	Abone Sayısı (bin)	Gelir (milyon dolar)
AOL	24,300	\$8,600
MSN	9,000	\$1,953
Earthlink	5,500	\$1,400
United Online (Juno, Netzero)	2,900	\$ 185

Kaynak: Şirketlerin Yıllık Raporları.

Tablo 5: Giş e Hasılatı En Yüksek Olan Filmler, 2003*

Sıra	Filmin Adı	Distribütör	2003 Giş e Hasılatı (milyon dolar)	1. Hafta Gelirinin Toplam Hasılatı Göre Yüzdesi
1.	<i>Finding Nemo</i>	Buena Vista	\$340	20.7%
2.	<i>Pirates of the Caribbean</i>	Buena Vista	\$305	15.3%
3.	<i>Lord of the Rings: Return of the King</i>	New Line	\$290	25.0%
4.	<i>The Matrix Reloaded</i>	Warner Bros.	\$282	32.6%
5.	<i>Bruce Almighty</i>	Universal	\$243	33.7%
6.	<i>X2: X-Men</i>	Fox	\$215	39.8%
7.	<i>Elf</i>	New Line	\$171	18.2%
8.	<i>Chicago</i>	Miramax	\$161	**
9.	<i>Terminator 3: Rise of the Machines</i>	Warner Bros.	\$150	29.3%
10.	<i>Bad Boys II</i>	Sony	\$138	33.6%
11.	<i>The Matrix Revolutions</i>	Warner Bros.	\$138	34.6%
12.	<i>Anger Management</i>	Sony	\$134	31.5%
13.	<i>Bringing Down the House</i>	Buena Vista	\$133	23.5%
14.	<i>The Hulk</i>	Universal	\$132	47.0%
15.	<i>2 Fast 2 Furious</i>	Universal	\$127	39.7%
16.	<i>Seabiscuit</i>	Universal	\$120	17.4%
17.	<i>S.W.A.T.</i>	Sony	\$117	31.8%
18.	<i>Spy Kids 3-D: Game Over</i>	Miramax	\$112	29.9%
19.	<i>Freaky Friday</i>	Buena Vista	\$110	20.1%
20.	<i>Scary Movie 3</i>	Paramount	\$110	43.9%

* Giş e hasılatı 2003'teki brüt giş e gelirini gösterir.

** Gösterime 2003'ten önce girdi.

Kaynak: Motion Picture Association (2004).

Tablo 6: Gösterime Sokulan Sinema Filmlerinin Ortalama Üretim Maliyeti ve Ortalama Hasılatı, 1988-2002

Yıl	Gösterime Giren Film Sayısı	Ortalama Üretim Maliyeti (milyon dolar)	Ortalama Gişe Hasılatı (milyon dolar)	Tüketici Fiyat Endeksi
1988	202	\$10.3	\$16.4	118.3
1989	277	\$10.2	\$14.7	124.0
1990	192	\$15.9	\$22.3	130.7
1991	197	\$16.1	\$21.4	136.2
1992	174	\$18.3	\$24.9	140.3
1993	149	\$16.6	\$25.4	144.5
1994	141	\$23.3	\$30.7	148.2
1995	163	\$23.7	\$29.4	152.4
1996	179	\$23.6	\$26.6	156.9
1997	170	\$29.0	\$33.7	160.5
1998	168	\$30.9	\$34.1	163.0
1999	216	\$30.3	\$37.7	166.6
2000	167	\$36.1	\$44.6	172.2
2001	151	\$38.4	\$52.0	177.1
2002	118	\$42.4	\$59.4	179.9

Kaynak: Motion Picture Association (2004); Bureau of Labor Statistics (CPI - Series CUUS000SA0).

Tablo 7: Uydu Üzerinden Yayınlanan Ulusal Ağların Sayısı, Dikey Entegre Olmuş Ağların Sayısı, Dikey Entegre Olmuş Ağların Yüzdesi, 1994 - 2003

Yıl	Toplam Ağ Sayısı	Dikey Entegre Olmuş Ağ Sayısı	Dikey Entegre Olmuş Ağların Yüzdesi
1994	106	56	52.8%
1995	129	66	51.2%
1996	145	64	44.1%
1997	172	68	39.5%
1998	245	95	38.8%
1999	283	104	36.7%
2000	281	99	35.2%
2001	194	104	53.6%
2002	308	92	29.9%
2003	339	110	32.4%

Kaynak: Federal Communications Commission (2004).

Tablo 8: Kablo Piyasasında Büyüme, 1994 - 2003

Yıl	TV Hanesi* (milyon)	Erişilen Hane** (milyon)	Temel Yayın Abonesi (milyon)	Kablolu Yayın Nüfuz Oranı***
1994	95.4	91.6	59.5	0.650
1998	99.4	95.6	65.1	0.681
1999	100.8	97.6	65.9	0.675
2000	102.2	99.1	66.6	0.672
2001	105.4	100.6	66.9	0.665
2002	106.7	102.7	66.1	0.644
2003****	106.7	103.5	65.9	0.637

* En az bir tane televizyonu olan hane sayısı

** Kablolu TV hizmeti alabilecek durumda olan toplam abone sayısı

*** Temel yayın abone sayısının kablolu yayın erişen hane sayısına oranı.

**** Haziran 2003 itibarıyla.

Kaynak: Federal Communications Commission (2004).

Tablo 9: Bağlantı Çeşidine Göre Amerika'daki Genişbant İnternet Abonelerinin Sayısı (2001 - 2003 Yılları)

	2001	2002	2003
DSL	2,693,834	5,101,493	7,675,114
Diğer kablo	1,088,066	1,186,680	1,215,713
Koaksiyel kablo	5,184,141	9,172,895	13,684,225
Fiber	455,593	520,884	575,613
Uydu	194,707	220,588	309,006
Toplam	9,616,341	16,202,540	23,459,671

Kaynak: Federal Communications Commission (2004).

Tablo 10: Rekabet Eden Teknolojiler,
Bazı Yıllar İçin Çok Kanallı Yayın Distribütörlerinin (ÇKYD) Hizmet Verdiği Hanelerin Yüzdesi
(MVPD: Multichannel Video Programming Distributor)

	1993	1998	2003
Kablo	94.89%	85.34%	74.87%
Direkt yayın uydusu (DYU)	0.12%	9.40%	21.63%
Diğer ÇKYDler	4.99%	5.26%	3.50%

Kaynak: Federal Communications Commission (2004).