

Vier scenario's
voor 2015

medial

Inhoud

Voorwoord 2

Inleiding 4

Scenario-analyse 8

Scenario's

1 Digitale desillusie 12

2 Chronische chaos 18

3 Crossmediale consolidatie 24

4 Volledige versnippering 30

Nawoord 36

Begrippenlijst 38

Namenlijst geïnterviewden 39

Colofon 40



Voorwoord

Met veel plezier presenteren wij het tweede rapport van ABN AMRO over de ontwikkelingen in de mediasector. Dit rapport is bestemd voor een ieder die betrokken is bij de mediasector. Dat het een dynamische sector betreft, is evident. De megatrends beschreven in ons eerste rapport 'Media in Beeld 2006' zijn nog steeds actueel, te weten:

- Anytime, anyplace, anywhere consumptie van media
- Toenemende interactiviteit
- Convergentie, grenzen tussen media vervagen

Voor het rapport in 2007 is ten doel gesteld om een voorspelling te doen waar deze ontwikkelingen op middellange termijn toe leiden en wat dat betekent voor de strategie van mediabedrijven.

Om hier een beeld van te krijgen heeft ABN AMRO, naast onderzoek, een twaalfstal spelers uit de mediasector geïnterviewd over thema's die in 2007 sterk spelen; TV versus internet, Mobiele TV en Freesheets. De gespreksverslagen van deze interviews kunt u teruglezen op www.abnamro.nl/mediateam.

Een vaak gehoorde opmerking is 'niemand weet waar het heengaat'. En zo is het, want er is nu eenmaal een aantal grote onzekerheden. Juist dit maakt flexibiliteit en een goed doordachte strategie bij spelers in de mediasector belangrijk. Daar is voor ABN AMRO een wezenlijke rol weggelegd: Sparren met relaties over hun strategie, investeringen in nieuwe media en crossmediale partnerships. Het ABN AMRO Media Team – een groep van adviseurs en specialisten – gaat graag met u in gesprek over de specifieke impact van de ontwikkelingen op uw bedrijf en financiële huishouding. Uiteraard bij voorkeur als uw huisbank.

Tot slot een dankwoord aan alle geïnterviewden voor hun medewerking. Ook bijzondere dank aan de auteurs Jacques van de Wal en Hèleni Kernkamp van ABN AMRO Sector Research voor de totstandkoming van 'Media in Beeld, vier scenario's voor 2015'. Wij wensen u veel leesplezier en zijn benieuwd welk toekomstbeeld u heeft.

Menno van Leeuwen

SECTOR BANKER MEDIA & TECHNOLOGIE

ABN AMRO BANK N.V.

AUGUSTUS 2007



Inleiding

Waar de ontwikkelingen in de mediasector heen gaan, weet niemand zeker. Ook ABN AMRO kan de toekomst niet voorspellen. Niettemin is de uitdaging opgepakt om een beeld te schetsen over waar de huidige ontwikkelingen toe kunnen leiden. Daarvoor zijn interviews afgenomen met een aantal spelers uit de mediasector. Op basis van de visie van deze spelers en de inzichten van ABN AMRO wordt in dit rapport een beeld van de mediasector in 2015 geschetst. Hierbij schetsen we vier mogelijke scenario's.

Volgens ABN AMRO zijn marktdynamiek en de adoptiegraad van nieuwe media bepalend voor de ontwikkeling binnen de mediasector. Deze onzekerheden vormen de assen van een matrix met de vier scenario's. Binnen de vier kwadranten speelt een aantal ontwikkelingen een belangrijke rol:

- Hoe zal Digital Right Management (DRM) zich ontwikkelen?
- Worden Wimax-licenties als beauty contest geveild of worden deze aan de grote spelers verkocht?
- Hoe zal de veiligheid van internet en de privacy van consumenten door technologische innovaties veranderen?

Deze ontwikkelingen, die in dit rapport schakelpunten worden genoemd, zijn bepalend voor de toekomst van de vier scenario's.

Hoe ziet het medialandschap er in 2015 uit? De vier scenario's in het kort:

1. Digitale desillusie

Binnen dit scenario zijn de dromen over een digitale toekomst niet uitgekomen. De markt wordt door mediaspelers overschat. Er zijn vele nieuwe media-apparaten en -diensten op de markt gekomen, maar de consument omarmt deze niet. Dit is vooral te wijten aan de negatieve gebruikerservaringen en de vele schendingen op het gebied van privacy en veiligheid. Bovendien maken de mediaspelers de fundamentele inschattingsfout door te denken dat consumenten permanent 'in control' willen zijn, maar dit is allesbehalve waar: De consument wil – passief – vermaakt worden.

2. Chronische chaos

De vele initiatieven binnen het medialandschap leiden tot enorme concurrentie. Dit komt mede door de gewijzigde houding tegenover Intellectual Property en Digital Right Management. Zo zijn kopieerbepalingen verleden tijd. De vele nieuwe diensten worden niet massaal omarmt, omdat de consument door de bomen het bos niet meer ziet. Toch blijven vele bedrijven hoop hebben ooit 'de pot met goud' te vinden.

3. Crossmediale consolidatie

In tegenstelling tot de vorige scenario's is de adoptie van nieuwe media door consumenten en bedrijven hoog. Mede omdat bedrijven geen experimentele - vaak half functionerende - diensten in de markt meer uitrollen, hetgeen vaak leidde tot negatieve (eerste) gebruikerservaringen. Crossmediale diensten zijn in dit scenario zo goed ontwikkeld dat de gebruiker gemakkelijk een cross-over van het ene medium naar het andere medium maakt. Een nadeel is dat menig partij de markt uitgedrukt wordt, wat innovatieremmend werkt. Toch kunnen, door onder meer fusies en overnames, mediaspelers goed functionerende diensten leveren die breed worden geaccepteerd in de markt. Voor de meeste diensten wordt betaald en mediabedrijven zijn zeer winstgevend.

4. Volledige versnippering

De dromen anno 2007 over een digitale toekomst zijn waarheid geworden. Er zijn vele nieuwe technologieën en diensten ontwikkeld, die gebruikersvriendelijk, laaggeprijsd en/of gratis zijn. Mede hierdoor aanvaarden consumenten de nieuwe technologieën snel. Bovendien hebben consumenten vertrouwen in de aanbieders en hun producten en diensten. Onder meer ook door de lancering van een privacy webkeurmerk. De keerzijde van de hoge dynamiek is dat er veel concurrentie is en dat de marges vaak laag zijn.

Gebruik van quotes Dit rapport wordt geïllustreerd met quotes van de twaalf geïnterviewden. Van belang om te weten, is dat deze uitspraken zijn gedaan buiten het concept van de vier scenario's. Het zijn dus geen reacties op de scenario's. De quotes geven wel een goed beeld hoe deze prominente spelers het medialandschap zien ontwikkelen en bieden ze aanknopingspunten voor discussie.

Scenario-analyse

Scenario-analyse is een gestructureerd proces dat uit vijf fasen bestaat:

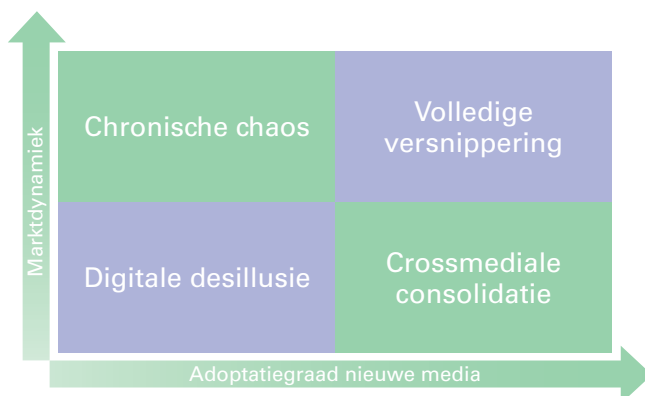
- 1 identificatie van de belangrijkste zekerheden
- 2 identificatie van de belangrijkste onzekerheden
- 3 clusteren en selecteren van de belangrijkste onzekerheden
- 4 scenario's benoemen
- 5 scenario's beschrijven

Zekerheden zijn stabiele factoren of trends waarvan het onwaarschijnlijk is dat ze zullen veranderen. Denk aan het toenemend belang van beeld in de media of de toenemende ontleding onder jongeren. Onzekerheden zijn zaken waarvan nog niet duidelijk is hoe zij zich zullen ontwikkelen, zoals de mediaregulering, de adoptiegraad van nieuwe media of het mediagedrag van de consument. In fase 3 worden de invloedrijkste en belangrijkste onzekerheden benoemd en geclusterd. De invloed van onzekerheden wordt bepaald door de kans dat het optreedt en de impact die het heeft als het optreedt. In dit rapport is gekozen voor twee onzekerheden:

- 1 marktdynamiek
- 2 adoptiegraad van nieuwe media.

Bij marktdynamiek gaat het om zaken als concurrentie, toe- en uittreding van bedrijven en productinnovatie. Het betreft hier voornamelijk de aanbodkant van de mediamarkt. De adoptiegraad van nieuwe media beschrijft de vraagkant: hoe snel en in welke mate zullen consumenten en bedrijven de mogelijkheden van nieuwe media omarmen en gebruiken.

Op deze manier is een assenstelsel ontwikkeld met vier kwadranten. Elk kwadrant staat voor één van de vier scenario's die in dit rapport centraal staan.



In fase 5 tenslotte worden de scenario's beschreven: de eindsituatie én de aanloop ernaartoe. Hierbij zijn de schakelpunten van groot belang. Dit zijn factoren die zich binnen elk van de scenario's op een andere manier ontwikkelen. De ontwikkeling van deze schakelpunten bepaalt de uitkomst van de scenario's.

De drie schakelpunten lichten we hier nader toe.

1. Digital Rights Management (DRM)

Het gemak en de lage kosten van reproductie van digitale content is voor aanbieders een groot nadeel. De ontwikkeling van DRM is daarom cruciaal voor de toekomst van het medialandschap.

De consument is in staat eenvoudig gedigitaliseerde content te kopiëren of te downloaden. De muziekindustrie worstelt hier al jaren mee. DRM biedt mogelijkheden om hier iets aan te doen. Zoals afrekenen met de consument en beveiligingsmaatregelen, zodat de content niet of slechts met beperkingen is te reproduceren. Bij het volledig ontbreken van rechtenmanagement zullen de aanbieders in veel gevallen zwaar gedupeerd worden. Bij een volledige beperking zijn de rechten veilig gesteld, maar is de acceptatie van het publiek waarschijnlijk erg laag. Het is dan maar de vraag of dat de beste business case is. Het zal in ieder geval een beperkte marktdynamiek tot gevolg hebben.

2. Veiligheids- en privacy issues

Vrijwel iedere aanbieder van diensten op internet bouwt klantendatabases op. Wie de klant goed kent kan een betere, op maat gesneden dienstverlening bieden. Adverteerders kunnen zo doelgroepgericht aanbiedingen doen en hoeven niet meer met hagel te schieten. Er is wel een keerzijde. Steeds meer gegevens van mensen zijn bekend bij steeds meer bedrijven (en overheden). De kans bestaat dat bedrijven op een gegeven moment te ver gaan met het gebruiken van de klantgegevens. Ook kunnen onwelwillenden zich oneigenlijk toegang tot de gegevens verschaffen. Zelfs ogenschijnlijk kleine gebeurtenissen kunnen de publieke opinie sterk beïnvloeden. Hoe aanbieders hiermee omgaan en hoe zich de publieke opinie over privacy en veiligheid zal ontwikkelen is sterk bepalend voor de acceptatie van nieuwe diensten.

3. De toekenning van de Wimax-licenties

Met UMTS en HSDPA kan er voor mobiele diensten al een behoorlijke functionaliteit worden geboden. Maar voor echt zware toepassingen schiet het te kort. Wimax biedt bandbreedte die groter is dan dat wat de meeste consumenten thuis hebben. Wimax zal in eerste instantie alleen 'vast' breedbandtoegang verlenen (gebruiker kan zich niet over grote afstanden verplaatsen), maar naar verwachting zal 'roaming' snel tot de mogelijkheden behoren.

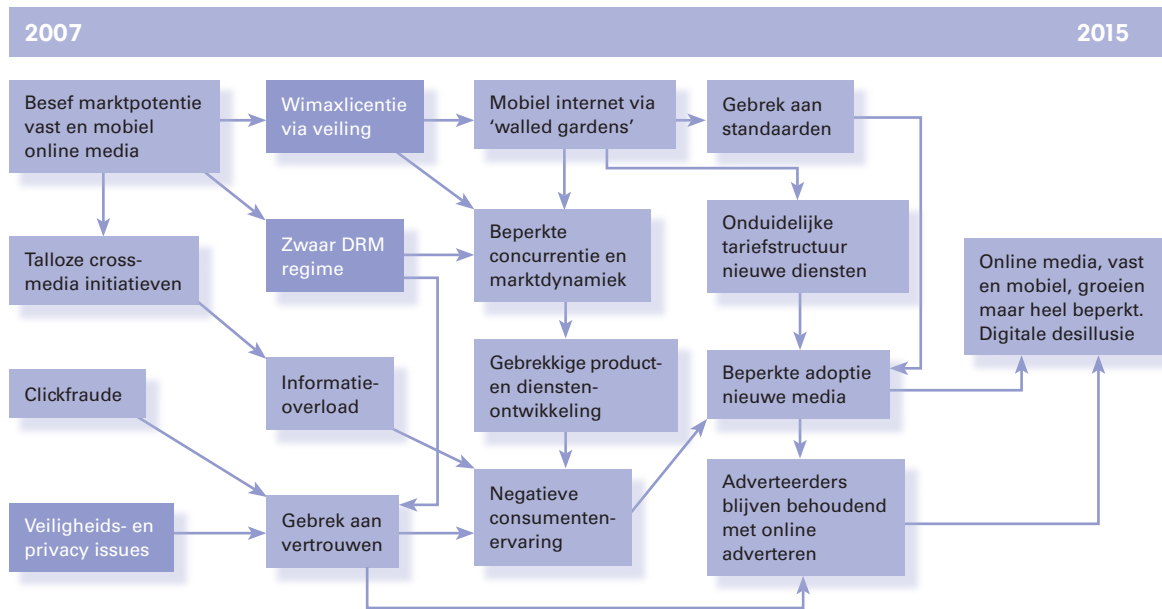
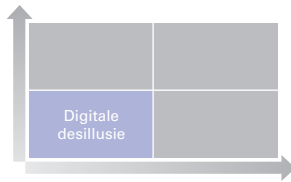
Voor de toekomst van de mobiele telefoon en mobiele applicaties is Wimax van groot belang. Hoe de licenties worden verdeeld ook. Als er een veiling komt zullen de kopers, die een hoge prijs betalen, voor een zo hoog mogelijk rendement kiezen. Dat wordt doorgaans bereikt via de grootste gemene deler. Dus: weinig innovatie en productdifferentiatie en vooral veel massa-aanbod. Er zou ook voor gekozen kunnen worden voor een toekenning van licenties op andere gronden dan puur financiële. Bijvoorbeeld door innovatie of snelheid van adoptie van nieuwe diensten mee te laten wegen. Zo wordt niet alleen de schatkist gespekt, maar ook de Nederlandse economie gestimuleerd.

Scenario 1 wordt gekenmerkt door een lage adoptiegraad van nieuwe media en een lage marktdynamiek. De dromen over de digitale toekomst zijn uiteengespat en digitale desillusie is een feit. Hoe ziet het medialandschap er in 2015 uit en waarom is de digitale droom niet uitgekomen?



Scenario 1:

Digitale desillusie



BRON: ABN AMRO

Het medialandschap in 2015 verschilt niet veel van dat in 2007. Goed, er zijn nog maar twee van de vier gratis dagbladen over, maar in 2007 was al duidelijk dat vier 'freesheets' teveel was voor de advertentiemarkt. De dagbladsector is verder gerationaliseerd en geconsolideerd, onder invloed van een niet zo snel, maar toch gestaag afnemend lezersbestand. En ja, het internet heeft zoals verwacht een groter aandeel in de tijdsbesteding van mensen ingenomen. Maar de veranderingen zijn gradueel; een revolutie in het mediagebruik is uitgebleven. De meeste mediasegmenten zijn wat structuur betreft niet veel veranderd. De kabelsector en de telecombedrijven strijden nog steeds om de 'breedbandklant'. De kabelaars hebben enig succes geboekt met digitale themakanalen en interactiviteit via de 'rode knop'. De settopbox (nog steeds geen standaard) wordt langzaam gemeengoed. De publieke omroep en TV-stations zijn in een rustiger vaarwater terechtgekomen na het opgaan van Talpa in RTL. Zij zijn niet bezweken onder de digitale dreiging die in 2007 boven ze leek te hangen.

Nieuwe media-apparaten en -diensten zijn in overvloed op de markt gekomen, maar met uitzondering van de 'gadget freaks' heeft de gemiddelde consument deze niet omarmd.

Dynamiek weg Wél een groot verschil met acht jaar geleden is het gebrek aan dynamiek. In de periode 2005-2008 was de mediasector bruisend van activiteit, werden er talloze nieuwe initiatieven genomen en was het geloof in de toekomst enorm. Anno 2015 ontbreekt het hier volledig aan. In 2007 was er een duidelijke spanning merkbaar onder spelers in de mediawereld. Spanning door onzekerheid. De sector leek op zijn grondvesten te trillen. Enerzijds omdat niemand echt wist waar het heen ging en anderzijds door de spanning rond de enorme potentie die de digitale wereld bood. Het opbouwen van Intellectual Property (IP) rechten werkte geruststellend voor het gemoed. Content was immers king, dus IP was de essentie van waardecreatie in het digitale tijdperk. Ook de verwachtingen over de toekomst van mobiele diensten waren ongekend in de jaren 2006/2007. TV via mobiel was met zekerheid één van de massamarkten van de toekomst. Het ene na het andere congres werd er aan gewijd. Crossmedia was ook een 'buzz word'. Iedere speler in de mediasector moet crossmediaal, was het credo. Binnen no time had ieder zich zelf respecterend mediabedrijf een director crossmedia. Zowel crossmedia als TV op mobiel blijken later onvervalste hypes; de verwachtingen zijn bij lange na niet waargemaakt. Met het wegebben van de onzekerheid, verdwijnen ook de hooggespannen verwachtingen in 2015.

Wat ging er mis? De overschatting van de markt is eigenlijk niet de grootste fout die is gemaakt. Binnen het ondernemerschap steekt overschatting nou eenmaal af en toe de kop op. De digitale desillusie is in de eerste plaats te wijten aan de negatieve gebruikerservaringen met de nieuwe technologie en diensten. Met internet op mobiel bijvoorbeeld. Gebruikers dachten met mobiel internet dezelfde ervaring te krijgen als internet thuis en op het werk. Maar UMTS biedt geen ADSL2+ snelheden. Ook kent de gebruiker inmiddels de gevolgen van de 'walled-garden' van het mobiele internet. Het gebrek aan voor mobiel aangepaste sites en content is voor velen een teleurstelling. Om over de rekeningen na mobiel surfen in het buitenland maar te zwijgen. TV is ook niet de beloofde killer application gebleken; het beeldschermpje van een mobiel leent zich niet voor lange TV-programma's.

IPTV is een niche gebleven. Uitzendinggemist wordt aardig bekeken, net als de filmpjes op Youtube, maar TV kijken doet men anno 2015 toch nog steeds het liefst op de bank. IPTV heeft de woonkamer nooit bereikt, hoewel er in technische zin eigenlijk geen belemmeringen zijn.

Een andere oorzaak voor de falende digitalisering is dat de consument zich vaak bekocht voelt door het stricte Digital Right Management systeem dat aanbieders aanhangen. In een eerste versie van Apple's iTunes kwamen gebruikers erachter dat een aangekochte song slechts drie maal gekopieerd kon worden. Dus als men een nummer op de computer, iPod en CD voor in de auto had gezet, was het 'op'. Daarna nieuwe apparatuur aangeschaft? Jammer. In een latere versie konden de rechten wel voor onbepaalde tijd worden afgekocht, maar dat had weer als nadeel dat er in de song een watermerk werd verwerkt, dat de naam en e-mailadres van de koper bevatte. Dit laatste sluit aan bij een derde issue: privacy en veiligheid.

Privacy een issue Aanvankelijk vond iedereen het prima - als men het al door had - dat er allerlei gegevens over surf- en zoekgedrag werden opgeslagen. Zo konden immers aanbieders als Amazon.com kopers op basis van het klantprofiel van gerichte informatie voorzien. Bezoekers deden er hun voordeel mee. Het gericht plaatsen van advertenties op basis van profielen was de core business van zoekmachines en een hele bedrijfstak aan het worden. Er waren in 2007 wel een handvol mensen en actiegroepen die bezorgd waren over veiligheid en privacy, maar dat waren roependen in een woestijn. Soms was het voor de publieke zaak juist een zegen dat er zoveel gegevens werden bewaard. Die konden bijvoorbeeld behulpzaam zijn bij het opsporen van criminaliteit. Maar na een reeks incidenten veranderde de publieke opinie langzaam. Zoals het op straat belanden van de drie maanden zoekhistorie van 650.000 abonnees van AOL in 2006, wat de Chief Technology Officer moest bekopen met haar baan. De publieke opinie is veranderd na meer van dit soort incidenten en aanvallen van hackers. De heksenjacht die de muziekindustrie tegen de 'kleine illegale thuishopierder' heeft ingezet hakt er in: dit komt voor iedereen wel heel dichtbij. Zelfs het braafste jongetje van de klas heeft toch wel eens wat gedownload of gekopieerd?

Het afgenomen vertrouwen in internet heeft ook impact op de ontwikkeling van mobiele diensten. Het publiek beseft dat bij mobiel surfen dezelfde gegevens als bij het vaste internet worden verzameld, maar dan nog persoonlijker, aangevuld met de locatie waar de gebruiker zich bevindt. Mobiel met GPS raakt daardoor uit de gratie, ondanks de grote verscheidenheid aan mogelijkheden.

Fundamentele inschattingsfout over gedrag van consument Het consumentengedrag is fundamenteel verkeerd geschat. Door de toegenomen mogelijkheden tot interactiviteit is het idee ontstaan dat de consument altijd in control wil zijn. TV-zenders zouden geen bestaansrecht meer hebben, want iedereen bepaalt zelf naar wat men kijkt en wanneer. Dat blijkt een misvatting. De consument wil best meer keus, maar wil vooral vermaakt worden, zonder daar zelf veel voor te hoeven doen. Dat geldt vooral voor senioren, een doelgroep die adverteerders in 2007 nog onderwaardeerden. En de week tussen twee afleveringen van '24' is juist een prima interval voor een optimale spanningsboog. De TV was er altijd al geweest om vermaak te bieden. Die rol vervult het in 2015 nog steeds.

"De consument wil niet iedere keer informatie op internet zoeken. Hij wil dat informatie hem wordt aangereikt."

Tjeerd Kooij, WebAds

"Vier freesheets is te veel voor Nederland. Daar zijn onvoldoende adverteerders voor."

Hans Nijenhuis, NRC Next

"Markt van freesheets niet ongelimiteerd."

Marc Roos, Splts

"Zolang de content van mobiel internet algemeen nieuws is, verdien je er geen geld mee."

Marc Roos, Splts

"Je wilt informatie op maat maken voor de eindgebruiker, maar dat is niet voldoende. De eindgebruiker wil ook verrast worden. Hierdoor is het van belang dat je je horizon breed houdt."

Eelco Keune, CCCP

"Er vinden nog weinig bestedingen online plaats, vanwege de angst bij adverteerders voor het onbekende. De echte internethausse moet nog komen"

Eelco Keune, CCCP

"Online wordt zwaar overdreven. Niemand bezoekt regelmatig meer dan drie sites. Er zal op termijn maar één massamedium zijn en dat zijn wij!"

Cornelis van den Berg, Dagblad De Pers

"Ik geloof niet in mobiele TV."

André ten Bloemendal, LAB Venture Capital

"De technologie is niet belangrijk, omdat de consument geen technologie koopt, maar een applicatie of content."

André ten Bloemendal, LAB Venture Capital,

"Als je een krant maakt voor iedereen maak je eigenlijk een krant voor niemand. Nu is nieuws overal en gratis. Met nieuws onderscheid je je niet meer, wel met duiding."

Hans Nijenhuis, NRC Next

"De grootste verandering is de box waarmee zowel internet, TV, gaming als audio mogelijk is. De partijen die het zullen maken zijn de Sony's, de Apple's, de Google's en de Microsofts"

Bas Verhart, Media Republic

"Het tempo van de technologische vooruitgang is niet veel verder dan de jaren ervoor."

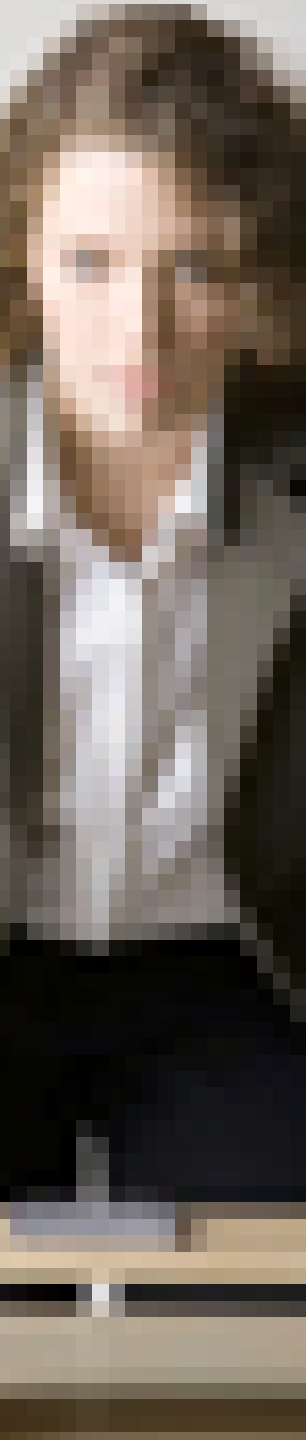
Arthur Weijers, The Entertainment Group

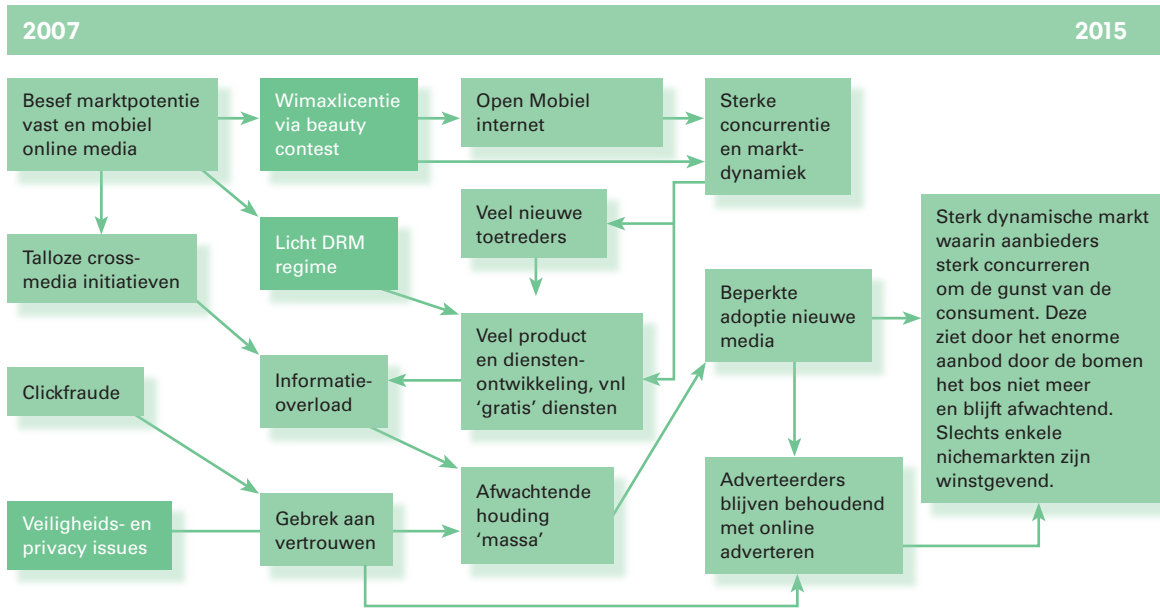
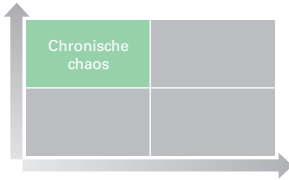
Net als scenario 1 kent dit scenario een lage adoptiegraad van nieuwe media. Er is wel sprake van een hoge marktdynamiek. Er zijn nog steeds talloze initiatieven van innovatieve bedrijven om de 'pot met goud' te bemachtigen. Gevonden hebben ze hem nog niet, maar alle spelers zijn er van overtuigd dat die er is en daarom blijven ze zoeken.



Scenario 2:

Chronische chaos





BRON: ABN AMRO

Meer dan in 2007 is er concurrentie tussen en binnen de mediasegmenten. Op TV is de slag om de kijker heviger dan ooit. De ijsdansoorlog was kinderspel ten opzichte van wat zich nu af en toe afspeelt. Ondanks het mislukken van Talpa kwamen er toch nog twee algemene TV-stations bij: een 'kwaliteitszender', gestart door een groep van creatieve en vermogende ontevreden die vonden dat de publieke omroep steken liet vallen, en '50!', die in het kielzog van het succes van 'Omroep Max' als volwaardig station senioren bedient. Een verdere versnippering van de toch al volle TV-markt. Hetzelfde geldt voor de digitale themakanalen die de kabelaars redelijk succesvol aan de man weten te brengen. Afzonderlijk zijn deze kanalen niet zo groot, maar opgeteld nemen zij toch een stuk marktaandeel in dat vroeger tot de omroepen behoorde. Fundamenteel is dat de omroepen eindelijk serieus werk maken van van jongeren als doelgroep. Het bedienen van 'boodschappers' (20-49 jaar) was op korte termijn goed voor de advertentie-inkomsten, maar daarmee werd een hele generatie praktisch van TV vervreemd. In dit scenario is de crossmediale aanpak wél succesvol en heeft het samen met de serieus aangepakte jongerenprogrammering tot gevolg dat de jeugd weer meer TV kijkt.

Dagbladen weer zelfstandig De dagbladsector vecht nog steeds tegen andere media en zichzelf. Nadat er aanvankelijk een concentratie in de sector was opgetreden, kwamen diverse kranten één voor één weer op eigen benen te staan, vaak geholpen met private equity. De kranten worden strak geleid, redacties zijn ingrijpend opgeschud. Het redactiestatuut ten spijt, hebben adverteerders flinke bemoeienis in de redactionele inhoud van de krant. Alleen door de commercie te laten leiden en door een sterke rationalisatieslag weten kranten zich in de licht krimpende markt staande te houden.

Een periode lang wemelde het van de bedrijven die zich op diverse manieren bezig hielden met nieuwe media. De videosites en virtuele werelden waren niet te tellen. Maar omdat er niet één was met een sterke propositie qua inhoud en userinterface, leiden deze anno 2015 een bestaan in de marge. In een aantal niches zijn ze redelijk succesvol en winstgevend, met name wanneer ze gericht zijn op jongerencommunities. Toch hebben ze het medialandschap niet fundamenteel veranderd. Wel nog meer versnipperd.

Waar is de voortdurende dynamiek aan te danken? De dynamiek is voornamelijk te danken aan het veranderende denken over Intellectual Property en Digital Right Management. In het begin van de digitale revolutie was iedereen bezig met het opbouwen van rechten. 'Content is king' was het leidende principe. Rechten werden via een zeer strak DRM-regime zo goed mogelijk beschermd. Tot bleek dat men zich daarbij in de vingers sneed. Met de kurk op de fles, bleef ook de geest er in. Illustratief is de muzieksector. Deze kreeg als eerste te maken met de uitdagingen van de digitalisering van content. Jarenlang vochten belangenbehartigers van de muziekindustrie tegen illegale kopieer- en downloadpraktijken. Met weinig succes: kopiëren en downloaden was 'here to stay'. Apple probeerde via iPod en iTunes een paar keer om van muziek weer een betaalde massamarkt te maken. Maar slaagde daar pas in nadat alle beperkingen (kopieerbeveiling en gepersonaliseerd watermerk) waren verwijderd. En nadat diverse andere partijen met hun muziekdiensten de aanval openden op iTunes. Illegaal kopiëren blijft bestaan, daar is geen ontkomen aan. Maar de meerderheid van de consumenten vindt 99 cent voor een volledig vrije versie waar voor het geld en koopt weer muziek. De belangenorganisaties in de muziekindustrie spelen weer een positieve rol in de promotie van muziek, in plaats van die van politieagent. De artiesten en hun management accepteren dat geld vooral uit evenementen en concerten moet komen en minder uit CD-royalties. De CD als muziekdrager krijgt zelfs een impuls door er bijvoorbeeld kortingsbonnen voor concerten bij te geven en toegang tot online premium-content, zoals backstage-filmopnames van artiesten.

Waarom is de adoptie van nieuwe mediadiensten zo laag? De dynamiek van de markt is op zowel de vaste als mobiele markt ongekend. Hierdoor is er meer aanbod van media dan ooit, tegen lagere prijzen dan ooit. Veel diensten zijn zelfs gratis. Dit alles heeft één nadeel: de consument ziet door de bomen het bos niet meer. Er is sprake van een enorme informatie-overload. De markt is zo versnipperd, dat geen van de partijen de slagkracht heeft om via een goed marketingoffensief en userinterface de consument te overtuigen van de mogelijkheden van de nieuwe diensten. Van veel nieuwe diensten weet de consument het bestaan niet eens. Via e-mail, post, telefoon en op straat wordt de consument belaagd. Mensen die zich als vriend voordoen in virtuele werelden en social communities, blijken vaak ordinaire verkopers te zijn. Dit draagt er toe bij dat de consument vasthoudt aan zijn oude waarden: zijn krant, zijn favoriete TV-zenders, zijn mobiele telefoon en wat beperkte interactieve diensten, onder meer via de kabel. Het wachten is op een doorbraak die duidelijkheid en vertrouwen schept bij de consument en de sterke dynamiek in de markt ombuigt in een winstgevende dynamiek.

"Er vindt steeds meer een versnippering plaats, waarbij voldoende ruimte is voor traditionele media."

Tjeerd Kooij, WebAds

"De grote vraag is wie het besturingssysteem van het TV-scherm van de toekomst zal leveren: UPC, Microsoft, Yahoo of Google?"

Erik-Jan Gelink,
Telegraaf Media Groep

"Het TV-platform staat bekend als een dichte markt. Het is voor nieuwkomers bijna onmogelijk om daar als producent tussen te komen."

Bas Verhart, Media Republic

"Een veelgehoord misverstand is dat zenders al veel content voor themakanalen in hun archief hebben. Vaak hebben ze hier maar beperkte uitzendrechten voor. Dus content blijft duur."

Rik Rensen, SBS

"Ik moet jullie het antwoord schuldig blijven wie als eerste in staat is om het aanbod op internet te filteren. Uiteindelijk doet de consument dat. De partij die instaat is dat te faciliteren takes it all."

Eelco Keune, CCCP

"Crossmedia is geen toverwoord en is niet altijd de oplossing. Een boodschap kan soms via één medium beter overkomen dan crossmediaal."

Eelco Keune, CCCP

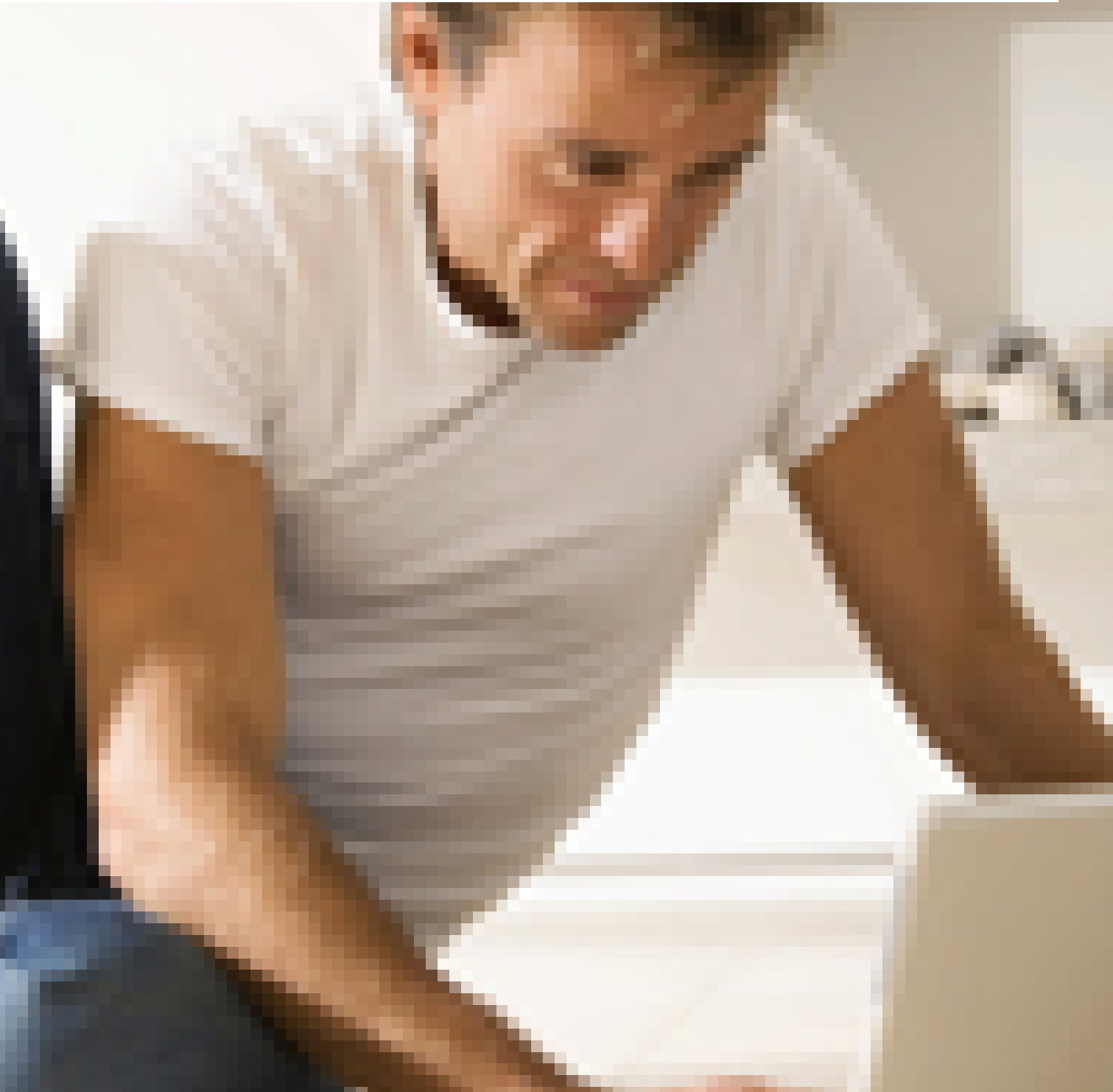
"Content puur voor het mobiele platform is commercieel nog niet rond te breien. Uiteindelijk zal dit gratis aangeboden worden."

Bas Verhart, Media Republic

"Daarbij komt dat de rechten van formats moeilijk te beschermen zijn. Alles wordt toch gejat of gekopieerd."

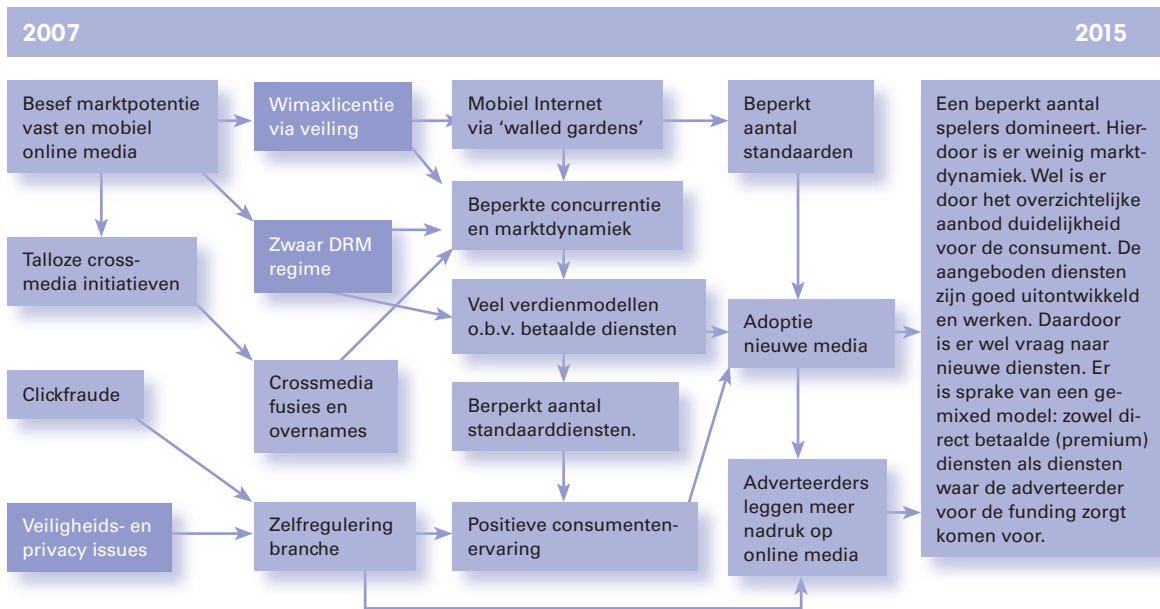
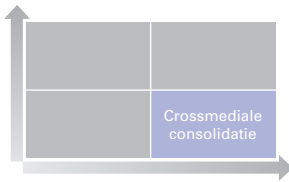
Bas Verhart, Media Republic

In scenario 1 en 2 omarmt de consument de nieuwe media niet. Dit komt door wantrouwen en informatie-overload. In dit scenario gebeurt dat wel. Scenario 3 wordt daarnaast gekenmerkt door een lage marktdynamiek, veroorzaakt door de consolidatie in de sector.



Scenario 3:

Crossmediale consolidatie



BRON: ABN AMRO

Een hype was het, crossmedia. In 2006 waarschijnlijk het 'buzz word' van het jaar. Iedereen rolde een crossmedia strategie uit, zelfs de kleinste partijen in de markt, bang om de boot te missen. Na enkele jaren bleek de kruisbestuiving tussen de verschillende media helemaal niet zo eenvoudig en vanzelfsprekend. Dat kwam grotendeels door de overhaaste en ondoordachte manier waarop crossmedia door de meeste partijen werd ingevuld. Zowel de aanbieders, de technologie als consumenten waren simpelweg niet zo ver. Nóg niet zo ver, want in tegenstelling tot vele andere hypes kwam crossmedia terug om werkelijkheid te worden. Voor de gebruiker als min-of-meer 'normale' media-ervaring en voor de aanbieders als 'normaal' verdienmodel. Hoewel de consument na de halfbakken experimenten genoeg had van crossmedia, bleef het leidend voor de strategie van veel media-aanbieders. Maar dan niet door alles zelf te doen, dat was mislukt. Men stuurt anno 2015 aan op samenwerking met andere disciplines. Via fusies en overnames is het aantal aanbieders in de mediawereld sterk afgenomen. Op een paar monomediale nichespelers na zijn alle aanbieders crossmediaal georiënteerd met een duidelijke crossmediale propositie naar de consument. Voor de consument geeft dit een hoop duidelijkheid, nadat hij in de jaren hiervoor is overspoeld met het aanbod van oude en nieuwe mediaspelers. De adoptie van nieuwe media-apparaten en -diensten is dan ook hoog. En omdat crossmediale diensten een duidelijke relevantie en waarde vertegenwoordigen voor de consument, is men bereid om te betalen voor de meeste diensten.

Crossmediale hype wordt realiteit Achteraf kan geconcludeerd worden dat de fundamenten voor een crossmediale aanpak in de dagen van de hype zijn gelegd. In 2007 ontplooiden praktisch alle mediapartijen crossmediale activiteiten. De meeste deden dat op eigen kracht. Men was kennelijk niet onder de indruk van andere mediadisciplines. Zo dachten bepaalde kranten dat ze video er zelf wel 'even bij' konden doen. Die aanpak leidde er mede toe dat crossmedia niet echt van de grond kwam. Maar de fundamenten waren gelegd. Een belangrijke stap werd gezet toen de Mediawet verder werd aangepast en alle belemmeringen omtrent 'crossmedia ownership' werden geschrapt. Hierop volgde een fusie- en overnamegolf, waarbij een partij als SBS ging samen werken met de Telegraaf en NRC met de VPRO, dat uit het publieke bestel trad. Het resultaat was een behoorlijke concentratie in de mediamarkt, waardoor de dynamiek - waar ooit sprake van was - grotendeels verloren ging. Aan de andere kant kon een crossmediale strategie nu wél professioneel binnen één bedrijf worden uitgevoerd. Dat gebeurde dan ook en zo werden 'mediamerken' als de Telegraaf crossmediaal in de markt gezet. De consument weet anno 2015 bij welke merken hij zich thuis voelt. Deze merken zijn bakens in de zee van informatie.

Met een goed Content Management Systeem kunnen de karakteristieken van elk medium optimaal worden benut. Er zijn diverse businessmodellen voor crossmediale ondernemingen. Kruisbestuiving tussen de verschillende media gebeurt via bijvoorbeeld doorverwijscodes in de krant, links en SMS- en MMS-codes. Met welk medium uiteindelijk geld verdiend wordt, verschilt per onderneming.

Geen experimentele diensten meer uitgerold De Wimax-licenties zijn in 2015 in handen van de bestaande telecomoperatoren. Die stappen zeer geleidelijk in deze nieuwe technologie en stellen hoge eisen aan dienstenaanbieders op hun netwerken. Ze nemen de tijd om te experimenteren en introduceren nieuwe diensten pas wanneer deze perfect functioneren. Dat was tussen 2005 en 2010 wel anders. De videosites, virtuele werelden, communities en talloze mengvormen volgden elkaar toen in hoog tempo op. Veel startups wilden snel geld verdienen door van het 'first mover advantage' te profiteren. Veel diensten hadden een experimenteel karakter en ze waren vaak onvoldoende uitontwikkeld. Met teleurgestelde consumenten als resultaat. Dat gold voor nieuwe online diensten, maar ook voor bijvoorbeeld digitale TV. Er werden meer zenders en betere beeldkwaliteit beloofd. Maar de vertraging in het zappen frustreerde de kijker. En dat er een voor elke TV een aparte settopbox nodig was, besefte men pas echt toen films uit het digitale pakket niet op een ander toestel kon worden afgekeken.

Het experimentele klimaat was in het begin wél goed geweest voor de innovatie, maar met het verdwijnen van de vele initiatieven en experimenten van startups, kwam er in 2015 een behoorlijke rem op innovatie.

Digitale TV via de kabel bleek tóch de toekomst IP-TV bestaat nog wel, maar heeft niet die vlucht gemaakt die het vroeger was toegedicht. In de huiskamers wordt vooral nog gewoon TV gekeken via de kabel. Wél digitaal inmiddels. De analoge knop is in 2012 omgezet naar DVB-C2. Die biedt ten opzichte van zijn voorganger DVB-C een betere compressie, dus meer digitale kanalen, en betere interactieve mogelijkheden. De vernieuwde en inmiddels gestandaardiseerde decoders bevatten ook een ethernetaansluiting voor toegang tot het internet. Commercials worden afgestemd op het profiel van de kijker. Deze staat daar neutraal tot positief tegenover, waardoor spot advertising nieuw leven wordt ingeblazen. Bovendien kan men via de rode knop transacties doen, zoals bestellen, betalen en informatie aanvragen naar aanleiding van een commercial. Wie geen commercials wil, betaalt bij. De uitgezonden programma's zijn gecodeerd in MPEG6, dat een sterk digitaal rechtensysteem kent. Daardoor is het bijvoorbeeld op de digitale recorder niet meer mogelijk om tijdens commercials door te spoelen.

De grote partijen die de mediamarkt beheersen leveren een minder dynamische markt op, maar wel goed functionerende diensten en het vertrouwen van de consument.

"HDTV is
geen killerapplicatie, de digitale
videorecorder wel."

Erik-Jan Gelink,
Telegraaf Media Groep

"Crossmedia is
geen wet van meden en perzen.
Er zitten haken en ogen aan."

Hans Nijenhuis, NRC Next

"De huidige
trend binnen adverteren
is 'profiling', het gericht tonen van
advertenties. Dit is mogelijk doordat adverteerders
kunnen registreren bij welke persoonskenmerken zij hun
advertenties willen laten zien. Ook behavioural targeting
gaat het worden. Het aan de hand van bezoekersgedrag
op sites gericht advertenties laten zien."

Tjeerd Kooij, WebAds

"SBS gaat
pragmatisch opportunistisch
om met crossmedia-activiteiten, waarbij TV
vooralsnog leidend is. Crossmediaal slagen begint met
het regelen van de rechten en een goede CRM."

Rik Rensen, SBS

"Community
building, waarbij
verschillende platforms gekoppeld
worden aan een CMS, is voor SBS
onderscheidend."

Rik Rensen, SBS

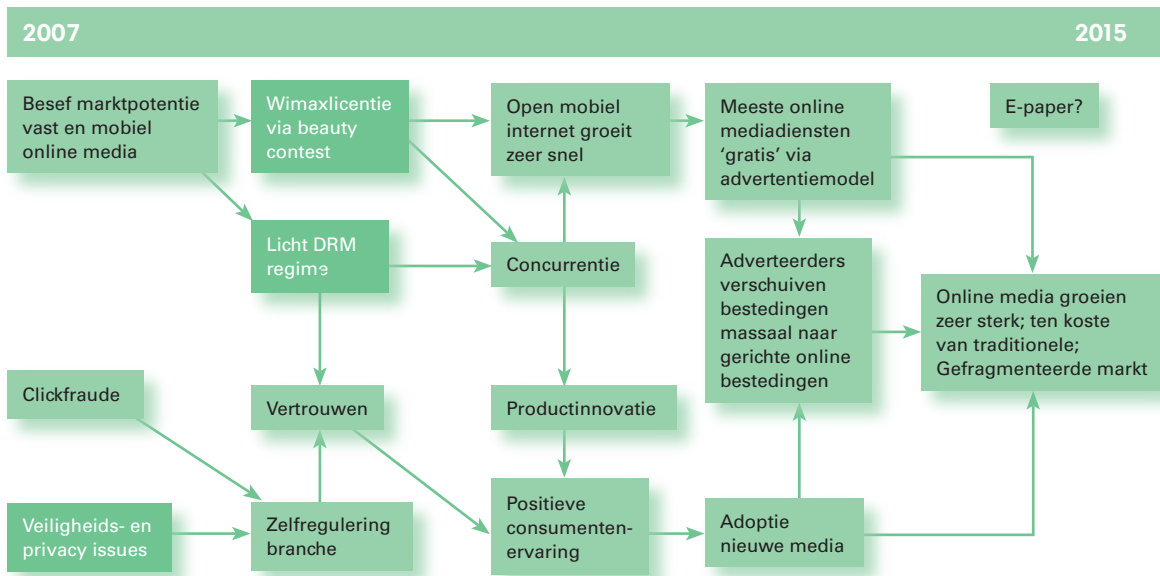
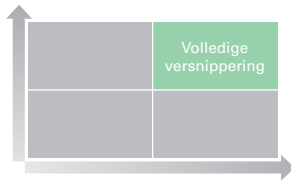
In scenario 4 is zowel de marktdynamiek als de adoptie van nieuwe media hoog. Volledige versnippering is daarvan het resultaat: de mediasector is een optelsom van zeer veel nichemarkten. 'Long Tail' zou voor dit scenario ook een goede benaming zijn. Een droomwereld voor de digitale adept. De overvloed aan bits en bytes worden gretig geabsorbeerd door de consument, die altijd 'in control' is.



Scenario 4:

Volledige versnippering





BRON: ABN AMRO

Personal electronics spelen in 2015 een elementaire rol in het leven van de meeste mensen, jong en oud. De technologie is gebruiksvriendelijk en vormt voor niemand een drempel. De prijs is geen belemmering, omdat de meeste diensten gratis worden aangeboden, dankzij advertenties en sponsoringmodellen. Maar het belangrijkste is dat de diensten als relevant worden ervaren. Enerzijds neemt het gemak van bekende diensten toe (bijvoorbeeld overal video kijken via mobiel), anderzijds worden er nieuwe diensten ontwikkeld, zoals allerlei locatiegebonden diensten op basis van GPS.

Zowel Wifi-hotspots als Wimax hebben een gigantische vlucht genomen. Hierdoor heeft de consument altijd en overal breedband tot zijn beschikking. De Wimax-licenties zijn vergeven via een combinatie van veiling en beauty contest, om zo de diversiteit van diensten en innovatie te bevorderen. Bij de veiling van de FM-frequenties in 2003 was de overheid alleen op geld uit geweest, waardoor de radiostations maar weinig van elkaar verschilden. Om niet weer dezelfde fout te maken, is bij de toekenning nu gekozen voor partijen die innovatie en diversiteit stimuleren. En met succes! De ontwikkeling van nieuwe mobiele diensten verloopt snel. Ook de hardware-leveranciers leveren een belangrijke bijdrage. Zo beschikt inmiddels 90% van de bevolking van 15 jaar en ouder over de iSak (i-SwissArmyKnife) of soortgelijk apparaat, waarmee de gebruiker feitelijk zijn hele leven organiseert. Het is de multifunctionele opvolger van Apple's iPhone. Hiermee beschikt de gebruiker over onder meer permanente mobiele breedbandtoegang, een High Definition camera (bijvoorbeeld voor het uploaden van User Generated Content) en een uitschuifbaar qwerty-toetsenbord. Uiteraard is het ook agenda, adresboek, mediaplayer en GPS. Lokatiegebonden services zijn een groot succes. Vooral gekoppeld aan social communities als Hyves biedt de attendering op de nabijheid van vrienden groot gemak en plezier. Verder biedt de iSak 'remote' functies, bijvoorbeeld om de digitale videorecorder te programmeren. Bovendien - en belangrijk voor het succes - fungeert het als betaalinstrument. De verveelmomenten worden met de iSak gevuld: games, communicatie, informatie en entertainment zijn de belangrijkste activiteiten.

Privacy-webkeurmerk Belangrijk voor de massale acceptatie van nieuwe apparaten en diensten is het consumentvertrouwen in de integriteit van de aanbieders en daarmee in 'het systeem'. In de jaren 2005 tot 2007 waren privacy en veiligheid onderwerp van veel discussie. Aanbieders gaven gehoor aan de roep om regulering en richtten met de hulp van activistische privacy-beschermingsorganisaties een internationale privacy-waakhond op. Deze heeft anno 2015 een behoorlijke financiële armslag en kan effectief toezicht houden op handhaving van de privacy. Elke site en softwareleverancier die het stricte protocol onderschrijft én een jaarlijkse privacy-audit ondergaat, mag het privacy-proof webkeurmerk voeren.

Grote gevolgen voor het medialandschap De omarming van personal electronics heeft grote gevolgen gehad voor het medialandschap. Op enkele gebieden, waar sterke netwerkeffecten van belang zijn, zijn enkele grote partijen als oligopolist actief. Maar de meeste mediasegmenten hebben veel kleine aanbieders. De concurrentie tussen partijen is hevig en de marges zijn flinterdun. Kranten worden nauwelijks nog gelezen. Er zijn nog maar twee gratis ochtendkranten over. Betaalde dagbladen zijn nicheproducten voor een letterlijk uitstervende groep mensen. TV-stations concurreren heftig met de vele andere aanbieders van video, zoals van User Generated Content. Verdwalen in het immense media-aanbod kan nauwelijks, Google biedt een perfect navigatiesysteem voor alle mogelijke content.

DVB-H, de broadcasttechnologie voor handhelds, is geen succes geworden. Door de personal video recorder (PVR) is men zo gewend geraakt aan het zelf in control zijn over wat men kijkt en wanneer, dat niemand meer zit te wachten op lineaire uitzendingen, zeker niet op de mobiel. De uitzendingen waar nog massaal gezamenlijk naar wordt gekeken, zoals voetbalwedstrijden of evenementen, worden op een groot scherm bekeken. Thuis, dan wel op de alom aanwezige schermen in het openbaar vervoer of winkelcentra en horeca.

Alleen partijen die al vroeg een crossmediale strategie hebben ingezet, hebben de overstap naar het nieuwe tijdperk overleefd. Met diegenen die dat niet deden, is het minder goed afgelopen.

"Content is king? Nee, relevantie is king!"
Marc Duijndam,
Google

"Mobiel heeft een andere functie als contentvergaring. Het serendipity-effect is een stuk minder; het vermogen om te vinden naar iets waar je niet op zoek naar was."
Marc Roos, Splts

"Als je als broadcaster die database nu niet opbouwt, teken je feitelijk je doodvonnis."
Rik Rensen, SBS

"Ik zie verbeteringen op het gebied van de Electronic Programming Guide. De consument wil namelijk niet een voorgeschoteld top 10 lijstje krijgen."
Tjeerd Kooij, WebAds

"De EPG kan het onderscheid maken. Een intelligent EPG, gekoppeld aan een database, kan wel eens de lifeline van SBS zijn op termijn."
Rik Rensen, SBS

"De krant zal uiteindelijk verdwijnen."
André ten Bloemendal,
LAB Venture Capital

"Locatiegerichte content op mobiel gaat een impuls geven voor retail."
Marc Duijndam, Google

"Korte snack-sized content biedt toekomst voor mobiel"
Erik-Jan Gelink,
Telegraaf Media Groep

"UGC zal geen vervanging zijn voor professionele beelden maar vormt een extra invalshoek bij items."
Marc Duijndam, Google

"Emotiegedreven content is key."
Erik-Jan Gelink,
Telegraaf Media Groep

"DVB-H, daar geloof ik niet in. Wimax daarentegen wel. Wimax haalt één fundamenteel ding eraf, namelijk het kabel gebonden zijn."
Arthur Weijers,
The Entertainment Group

"De naam uitzendinggemist typeert de arrogantie van de broadcaster: de kijker bepaalt zelf wel wat en wanneer hij wil kijken. Het mobiele platform zal hier heel belangrijk worden."
Rik Rensen, SBS

"Het premium pakket bevat dan grote programma's zoals voetbal en nieuws. De rest wordt via de open omgeving gratis aangeboden."
Bas Verhart, Media Republic

Nawoord

De vier scenario's vormen de kaders waarbinnen de media zich tussen nu en 2015 mogelijk zullen ontwikkelen. Mogelijk, want geen enkel scenario of cluster van scenario's is allesomvattend. Onvoorziene gebeurtenissen en ontwikkelingen kunnen nu eenmaal niet in een toekomstscenario worden opgenomen.

Natuurlijk roept de beschrijving van de vier scenario's de vraag op aan een ieder, dus ook aan ABN AMRO, welk scenario men denkt dat het gaat worden.

Een schot voor de boeg: Eén belangrijke bevinding is dat in elk scenario de gebruiker doorslaggevend is. In Digitale desillusie wil hij vooral vermaakt worden, in Chronische chaos ziet hij door de bomen het bos niet meer, in Crossmediale consolidatie verlangt hij overzicht en in Volledige versnippering wil hij maximale keuzevrijheid.

Het is dus aan de bedrijven, actief in deze sector, om heel goed naar de wensen van de gebruiker te luisteren en een goede vertaalslag te maken naar producten en diensten. Bedrijven die daar het meest succesvol in zijn, kunnen wel eens de winnaars van de toekomst zijn.

De sector bevindt zich thans in een fase richting Chronische chaos. Dit leiden wij onder andere af uit de toename van bedrijven gericht op nieuwe media en crossmediale acquisities van grote mediabedrijven. De één succesvoller dan de ander, maar als belangrijkste doel om te exploreren. Het niet willen missen van de boot, of opbouwen van een nieuwe machtspositie gaat daar vaak achter schuil.

De roep van de consument zal de komende jaren steeds sterker worden, om meer duidelijkheid en meer overzicht in alle nieuwe toepassingen op mediagebied te krijgen. De massa wil best investeren in nieuwe hardware en services, maar dan moet het wel een duurzame keuze zijn. Oftewel, de technologie en de aanbieder moeten in de ogen van de consument een blijvertje zijn. Hier hebben bekende bedrijven of merken een voordeel. Weten zij dit goed uit te nutten, door bijvoorbeeld slimme acquisities en goede marketing, dan is een scenario van Crossmediale consolidatie op middellange termijn het meest waarschijnlijke.

Dat betekent allerminst dat bestaande grote merken veilig zijn. Het blijven investeren in innovatie wordt een kritische succesfactor.

Uiteraard hebben hierbij de schakelpunten DRM, Veiligheids- en privacy issues, WIMAX, een grote invloed. Dus zeker is het allerminst. Het idee is juist om hier de discussie over te voeren.

Menno van Leeuwen

SECTOR BANKER MEDIA & TECHNOLOGIE

ABN AMRO BANK N.V.

Begrippenlijst

CRM	Customer Relationship Management, een werkwijze alsmede een techniek waarbij het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal staat en er wordt getracht elke klant een individuele waardepositie aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen.
Crossmedia	Gebruik maken van verschillende media (TV, internet, mobiel) waarbij kruisbestuiving tussen de verschillende media plaatsvindt.
DRM	Digital Rights Management, een systeem voor het individueel beheren van digitale rechten van auteurs.
DVB	Digital Video Broadcasting, een internationaal aanvaarde en in Europa ontwikkelde open standaard voor digitale televisie en digitale audio.
DVB-H	Digital Video Broadcasting – Handhelds, de mobiele variant van DVB, dat geschikt is voor draagbare apparaten via de ether.
GPS	Global Positioning System, een wereldwijd satelliet gebaseerd navigatiesysteem.
Hyves	Een Nederlandse online social community.
IPTV	Internet Protocol Television, een technologie die TV- of videosignaal via het Internet Protocol verstuurt.
iTunes	Een door Apple geïntroduceerde digitale media player applicatie voor het afspelen van digitale muziek en films. Daarnaast beheert de software de content op de iPod en de iPhone.
Long Tail	Letterlijk de lange staart in een statistische kansverdeling, is een term die wordt gebruikt om aan te geven dat de som van nichemarkten groter kan zijn dan de markt met producten voor de grootste gemene deler. De term werd geïntroduceerd door Chris Anderson.
MPEG	Moving Picture Experts Group, de groep van standaarden die gebruikt worden voor het coderen van audiovisuele mediabestanden in een digitaal compressieformaat.
PVR	Persoonlijke Video Recorder, een ontvanger met een harddisk recorder voor het opslaan van digitale video en audio.
Roaming	Engelse term voor rondzwerven. Roaming maakt het mogelijk om te bellen via andere operators dan die van de gebruiker zelf.
Settopbox	Een decoder die digitale signalen zo omzet voor het tv-toestel dat (interactieve) digitale tv en online diensten mogelijk worden gemaakt.
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System, ook wel third-generation breedbandtechniek genoemd, is de opvolger van GSM waarmee hogere verbindingssnelheden mogelijk zijn.
Userinterface	Ook wel gebruikersinterface. Onderdelen van hardware en software die gezamenlijk het mogelijk maken om interactie te hebben tussen de gebruiker en het apparaat (TV en PC).
WiMAX	Worldwide Interoperability for Microwave Access, een nieuwe standaard gebaseerd op de standaard 802.16 en dient voor draadloze breedband toegang.
YouTube	Website waarop filmpjes, videoclips, movietrailers, reclames voor nieuwe gadgets en dergelijke gedeeld worden. Eind 2006 heeft Google YouTube overgenomen.

Namenlijst geïnterviewden

Bedrijf	Naam	Functie
UPC	Erik-Jan Gelink	Directeur Marketing ¹
Google	Marc Duijndam	Managing Director
SBS	Rik Rensen	Cross Media Director
NRC Next	Hans Nijenhuis	Redactiechef/adjunct-hoofdredacteur
Splits	Marc Roos	Directeur
Dagblad De Pers	Cornelis van den Berg	Uitgever
Media Republic	Bas Verhart	CEO
WebAds	Tjeerd Kooij	Managing Partner
CCCP	Eelco Keune	Business Director
The Entertainment Group	Niel van Hoff	CEO
	Arthur Weijers	Director Operations
LAB Venture Capital	André ten Bloemendal	CEO

¹ Per 1 juni 2007 is Erik-Jan Gelink werkzaam als directeur bij de Telegraaf Media Groep.

Colofon

Dit rapport is opgesteld in opdracht van de afdeling Sector Advisory NL van ABN AMRO Bank N.V. De publicatie is samengesteld door Group Public Affairs – Sector Research.

Auteurs

Jacques van de Wal, Sector Research ABN AMRO
Hèleni Kernkamp, Sector Research ABN AMRO

Interviews

Menno van Leeuwen, Sector Banker TMT
Olivier den Tex, Relationship Manager, district Hilversum
Olaf Weeda, Relationship Manager, Corporate Clients Noordwest, Amsterdam
Conrad Roelen, Relationship Manager Corporate Clients Midden, Utrecht
Mark Zuidema, Global Clients TMT Media Group

Distributie

ABN AMRO Sector Advisory NL, tel. 020 - 629 37 76.
Contactpersonen: Menno van Leeuwen (menno.van.leeuwen@nl.abnamro.com) en Wendy Klein (wendy.klein@nl.abnamro.com).
U kunt deze uitgave ook vinden op www.abnamro.nl/mediateam in de rubriek 'publicaties'.

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO Sector Research vergaarde informatie, die op zorgvuldige wijze is verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventuele aanwezige onjuistheden.

© ABN AMRO, augustus 2007

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO Bank N.V.