

Strategieën in een
digitale wereld

medialab in beeld

Inhoud

Voorwoord 3

Trends 5

Bedreigingen 15

Kansen

① **Digitale distributie en productie** 24

② **Crossmediale convergentie** 27

③ **Experience economy** 28

④ **Communities en nieuwe medianetwerken** 29

Strategieën

① **Muziek – Concurreren met gratis** 35

② **Film – Lessen uit de muziekindustrie** 39

③ **Kranten – Dagbladen zijn al communities** 41

④ **Televisie – Het gevecht om de rechten** 45

Samenvatting 49

Nawoord 50

Namenlijst geïnterviewden 52

Begrippenlijst 53

Literatuurlijst 54

Colofon 55



Voorwoord

Met veel plezier presenteren wij u het derde rapport van ABN AMRO over de ontwikkelingen in de mediasector. Dit rapport is bestemd voor een ieder die betrokken is bij of interesse heeft voor de mediasector.

Na Media in beeld 2006 (over de belangrijkste trends) en Media in beeld 2007 (over vier toekomstscenario's) beschrijven wij in dit rapport de strategieën binnen de mediasector.

Een logisch vervolg op onze vorige onderzoeken. De toekomstscenario's uit ons vorige rapport (digitale desillusie, volledige versnippering, chronische chaos en crossmediale consolidatie) waren prikkelend en voer voor discussie, waaruit weer interessante vragen naar voren kwamen:

Moeten bedrijven met meerdere scenario's rekening houden? Hoe anticipeer je als bedrijf op het veranderende medialandschap, zowel op het vlak van technologie als consumenten- en adverteerdersgedrag? Welke kansen en bedreigingen liggen er voor zowel traditionele als nieuwe mediabedrijven? En welke strategie kan het beste gevoerd worden, rekeninghoudend met de impact van digitalisering? Op deze vragen gaan wij in dit rapport uitgebreid in. Hiervoor hebben wij twaalf belangrijke spelers uit de mediasector geïnterviewd. Eén van die sectoren is de muzieksector. Een interessante sector, aangezien zij als eerste de impact van digitalisering hebben gevoeld en nu met nieuwe verdienmodellen aan de slag gaan.

De case van de muzieksector typeert de discussie die wij als bank graag met onze relaties uit de mediasector voeren. Wij begrijpen de complexiteit van uw sector en staan u graag bij in uw zoektocht naar (innovatieve) mogelijkheden. Of het nu om een mobiele applicatie gaat of een investering in een nieuwe drukpers: wij sparren graag met u over uw strategie, het verdienmodel en de financiële haalbaarheid. Laat dit rapport daarbij een kapstok vormen.

Graag dank ik iedereen die aan dit rapport heeft meegewerkt, in het bijzonder de geïnterviewden en Hans Arendshorst, onze auteur van ABN AMRO Sector Research.

Wij wensen u veel leesplezier en houden ons aanbevolen, mocht u uw jas aan onze kapstok willen ophangen.

Menno van Leeuwen

SECTOR BANKER MEDIA EN TECHNOLOGIE

ABN AMRO SECTOR ADVISORY



De mediasector is volop in beweging. Wat verandert er allemaal en wat betekent dat voor bijvoorbeeld de mediaconsumptie en de markt voor adverteerders?



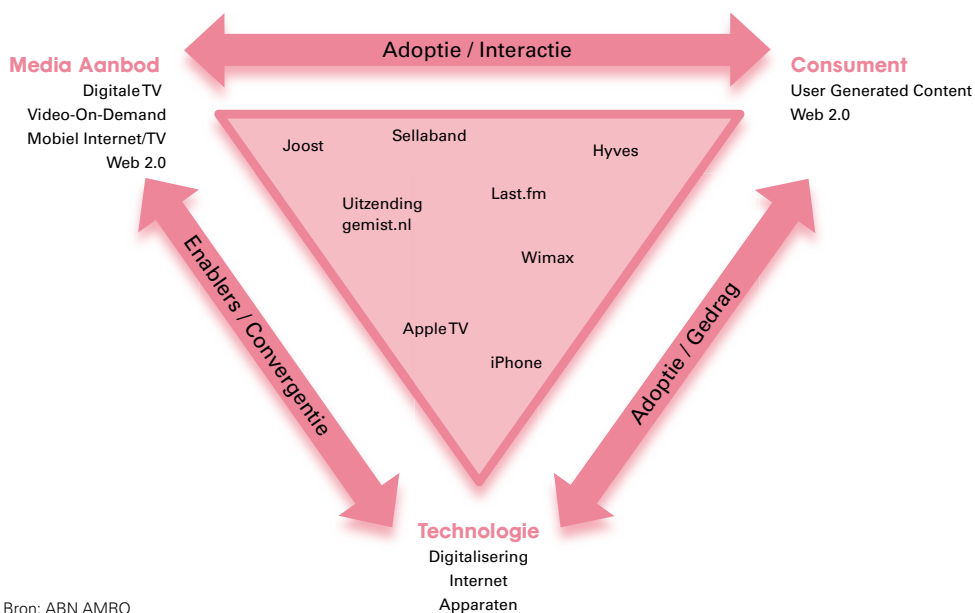
Trends



Controle houden De mediasector bevindt zich in een overgangsfase. Met technologie als drijvende kracht volgen ontwikkelingen elkaar steeds sneller op. Digitalisering, micro-elektronica en internet bieden zeer veel nieuwe mogelijkheden en hebben een verandering teweeg gebracht in het mediagebruik. Hierdoor zijn veel media hun grip op hun publiek en doelgroepen deels kwijt en erger nog, ze zijn de controle over hun content kwijtgeraakt. En andere mediaconsumptie leidt weer tot een verschuiving in advertentiebestedingen.

Media-initiatieven Nieuwe initiatieven zijn aan de orde van de dag. Er wordt binnen de mediasector volop geëxperimenteerd. Niet-werkende concepten gaan vaak snel na de introductie weer ter ziele. Zo is er een eind gekomen aan Skoeps.nl, de website voor burgerjournalistiek. Sony en Virgin hebben de stekker uit hun online muziekwinkels getrokken, de Nederlandse Publieke Omroep brengt het aantal themakanalen terug en blu-ray heeft de slag met HD DVD gewonnen. Opvallende initiatieven zijn de verkoop van muziek zonder DRM-beveiliging, de BBC iPlayer voor internettelevisie en Z24, een zakelijke website van FD Mediagroep. Ook is NRC Handelsblad voortaan te lezen op de iLiad e-reader. Afhankelijk van het succes kunnen dergelijke experimenten leiden tot nieuwe levensvatbare mediavormen en verdienmodellen.

Figuur 1: Interactie tussen technologie, media en de consument



Figuur 1 geeft een beeld van de continue interactie tussen technologie, media en consumenten. Technologie zorgt voor nieuwe mogelijkheden in de mediasector en voor het verdwijnen van barrières tussen verschillende media. Hierdoor ontstaat een golf van nieuwe mediaproducten. De consument kan kiezen welke hij afneemt en hoe hij dit doet. Technologie verandert dus het mediagedrag, maar is zelf ook weer afhankelijk van de adoptie van consumenten; niet-gebruikte technologie verdwijnt vanzelf weer.

Drie megatrends De verandering in technologie en het gedrag van consumenten is terug te zien in enkele belangrijke trends. In het rapport Media in Beeld 2006 beschreven we ze als megatrends en ze zijn nog onverminderd van invloed:

Megatrend 1

Anytime, anyplace, anywhere Wat, waar en wanneer hij iets wil zien of beluisteren, bepaalt de consument in de digitale wereld helemaal zelf: hij is volledig onafhankelijk geworden van de media. Time-shifting was met een digitale videorecorder al mogelijk en inmiddels komt er steeds meer elektronica op de markt die de mogelijkheid biedt voor place-shifting. Momenteel beschikt minder dan tien procent van de Nederlanders over mobiel internet. Maar de smart-phones met grotere beeldschermen en de flat fee abonnementen van circa 10 euro per maand zullen naar verwachting zorgen voor een doorbraak van mobiel internet en mobiele televisie.

Megatrend 2

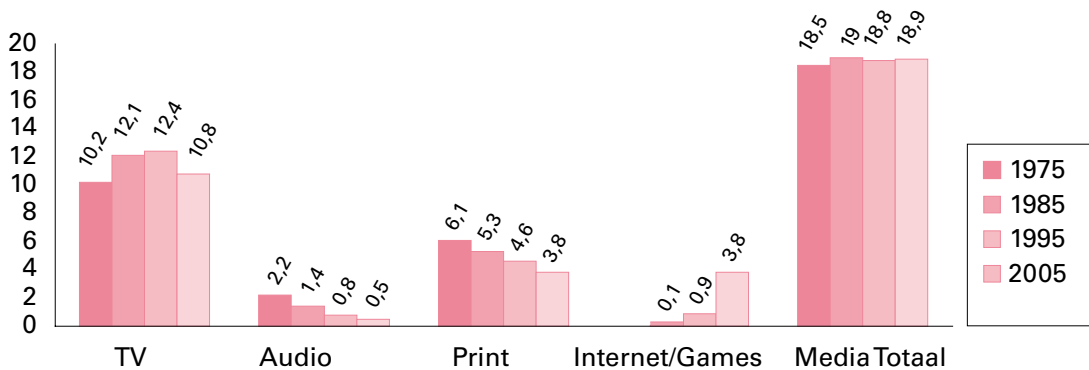
Toenemende interactiviteit Nieuwe media bieden veel meer interactieve mogelijkheden dan voorheen. Internet is per definitie een interactief medium, waarbij iemand zelf bepaalt hoe en wanneer hij door een website surft. Web 2.0 heeft deze interactie op een hoger plan getild: een nieuwe generatie websites is ontstaan die participatie van het publiek als basisgedachte hebben. De consument is zelf content gaan produceren en dat is een fundamentele verandering. De grote populariteit van YouTube en sociale netwerken als MySpace en Hyves toont aan dat de moderne mens meer controle over de media gretig omarmt. User Generated Content (UGC) en bloggen zijn inmiddels geïntegreerd door de traditionele media. De nieuwste loot aan de interactieve mediaboom is Twitter.com. Op deze site kun je op elk moment van de dag in maximaal 140 karakters via pc of mobieltje laten weten waar je bent, wat je doet of wat je mening over iets is. Microblogging heet dit, en het is enorm populair.

Megatrend 3

Grenzen tussen media vervagen: convergentie Digitalisering en internet hebben geleid tot het vervagen van grenzen tussen apparaten, mediaplatforms en mediasectoren. Met een multifunctioneel apparaat als een smartphone kun je bellen, muziek luisteren, foto's maken, tv-kijken, internetten, spelletjes spelen, agenda's beheren, enzovoorts. De scheiding tussen verschillende mediabedrijven die opereren op hun eigen platform is decennia lang vrij stabiel gebleven, maar door internet achterhaald. Televisiekijken of de krant lezen kan nu ook op internet en iedereen die dat wil kan nu een radio- of televisiezender beginnen op internet.

Mediaconsumptie verandert De megatrends laten zien dat de consumptie van media fundamenteel verandert. Het effect van de komst van internet als nieuw mediaplatform is tevens nog lang niet uitgewerkt; internet staat voor een deel nog in de kinderschoenen. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) doet eens in de vijf jaar een onderzoek naar tijdsbesteding aan media. Hoewel de totale mediabesteding constant blijft, is er in 2005 voor het eerst een daling van het televisiekijken geïdentificeerd ten gunste van internet. En wederom is de Nederlander minder gaan lezen.

Figuur 2: Tijdsbesteding media van de gemiddelde Nederlander (uren per week)



Bron: www.tijdsbesteding.nl / SCP, 2005

Discussie over deze trendbreuk is mogelijk, want Stichting Kijkonderzoek (SKO) meet in dezelfde periode juist een stijging van het televisiekijken van 19 naar 22,8 uur per week. Maar ook de SKO meet sinds 2007 een lichte afname van de televisiekijktijd. Let wel, SKO meet het aantal uur dat de tv aanstaat. Vast staat dat in veel van deze uren tv als behang functioneert en dat vooral onder jongeren multitasking (tegelijktijd sms-en, bellen enz.) veel voorkomt. Het is niet meer dan logisch dat met de toename van uren besteed aan internet en games, de effectieve kijktijd van televisie afneemt. De afname van televisiekijktijd is volgens het SCP onder jongeren dan ook het sterkst.

Digital natives Hier is duidelijk het verschil in mediaconsumptie te zien tussen de zogenaamde digital natives en digital immigrants. Digital natives zijn jongeren tot circa 27 jaar, die de mogelijkheden van internet als gegeven beschouwen, omdat ze ermee zijn opgegroeid. Digital immigrants zijn oudere mediagebruikers die internet als minder vanzelfsprekend zien en in hun mediaconsumptie meer gericht zijn op traditionele media. Digital natives verschillen sterk van immigrants in hun mediagebruik. De trend van ontlezing is bij de eerste groep gevorderd, ze halen hun nieuws voornamelijk van het internet en de televisie. Veel tijd wordt besteed aan games en door veelvuldig internetgebruik zijn deze jongeren gewend om interactief en op een individuele wijze met media om te gaan.

“Jonge kids vinden het volkomen normaal dat je niet betaalt voor muziek. Net zoals er altijd suiker op tafel staat.”

Erik de Zwart – 21st Century Music

Door het opgroeien met internet zijn digital natives beïnvloed door de alles-is-gratis manier van denken over producten en diensten op internet. Dit in analogie met de gratis software, die op het internet gemeengoed is. Digital natives kopen geen cd's of dvd's meer, maar downloaden muziek en films zonder betaling van het internet via peer-to-peer netwerken als Mininova en The Pirate Bay. Voor platenmaatschappijen is dit al jarenlang een grote bedreiging: de inkomsten uit cd-verkoop zijn drastisch gedaald. In het maartnummer (2008) van het bekende Amerikaanse tijdschrift Wired verklaart hoofdredacteur Chris Anderson dat 'freeconomics' de toekomst van het internet is. Volgens hem is het gratis aanbieden van producten en diensten de toekomst voor bedrijven op internet. Inkomsten moeten komen van sponsoring, advertenties en cross-subsidies met andere producten.

Consumentengedrag De verschuiving in mediaconsumptie en de eerder beschreven megatrends passen in een overgangsfase waarin media zich ontwikkelen van massamedia tot meer individuele media. In een sterk geïndividualiseerde en digitale samenleving is versnippering van het media-aanbod een gegeven. Persoonlijke voorkeuren gaan meer en meer uiteenlopen en leiden tot de opkomst van nichemediën. Honderden of misschien wel duizenden digitale tv- en radiozenders, weblogs en muzikartiesten krijgen op internet de kans om een kleine maar specifieke en levensvatbare doelgroep aan te spreken.

Als het gaat om de toekomst van de media, wordt regelmatig verwezen naar het model dat tijdschriften hanteren als bestaansgrond: specialisatie op een beperkte, maar duidelijke doelgroep met een snelle doorloop van concepten en nieuwe titels. Deze meer persoonlijke mediaconsumptie is echter een aanvulling op de huidige traditionele media, die niet persé gaat verdwijnen. Met z'n allen naar de finale van Idols of live sportevenementen kijken blijft zeker bestaan. Alleen zullen de momenten waarop mensen massaal televisie kijken, vooral als het gaat om films en televisieseries, spaarzamer worden nu iedereen zelf bepaalt waar en wanneer welke content wordt bekeken.

Adverteerders volgen het publiek Adverteerders volgen altijd het publiek, ongeacht het medium, en dus zullen ze zich aanpassen aan het sterk veranderende medialandschap. De toenemende interactie en versnippering van mediaconsumptie leiden tot andere manieren om te communiceren met doelgroepen. Nu is adverteren vooral gebaseerd op het bereik van media. De prijs van een televisiespotje hangt af van de kijkdichtheid van het programma waaromheen het wordt uitgezonden. Voor kranten geldt dat de oplagecijfers bepalend zijn voor de advertentietarieven. Bij de mediakeuze kunnen adverteerders zich richten op bepaalde doelgroepen en via databasemarketing kunnen ze proberen informatie vast te leggen over individuele consumenten. Toch is deze manier van adverteren weinig doelgericht. Het blijft schieten met hagel in de hoop dat er in het bereikte publiek genoeg potentiële kopers zitten. Een groot gedeelte van het publiek is echter helemaal niet geïnteresseerd en gaat massaal over tot reclame-ontwikkend gedrag (wegzappen, weglaten reclame op de DVR).

Het is voor adverteerders ook niet mogelijk om het effect van adverteren goed te meten. Wanneer hij meerdere media inzet, is het moeilijk te bepalen of de nieuwe klant het spotje op tv heeft gezien, de advertentie in de krant heeft opgemerkt of de spot op de radio heeft gehoord.

“De toekomst van media en adverteren zit niet in massamedia, maar in één-op-één communicatie.”

Marceline Beijer - Kobalt

Mark van der Kallen - Thieme

GrafiMedia Groep

“Adverteerders beseffen wel steeds meer dat de huidige methodes niet altijd voldoen. Het wachten is op een aantal goede cases, die breed worden uitgemeten.”

Raymond Spanjar - Hyves

Internet biedt daarentegen wél duidelijk meetbare resultaten. In principe is op internet het surfgedrag nauwkeurig te volgen. Als je binnen een website op een advertentie klikt, ga je via een site die de click-through rate (CTR) meet van internetters naar de adverteerder. De adverteerder kan precies zien waar je vandaan komt en wat de CTR is van een bepaalde banner op een bepaalde website. De attentiewaarde van advertenties op internet is over het algemeen groot, omdat het een ‘lean forward’ medium is met een grotere concentratie van de gebruiker. Dit in tegenstelling tot tv, dat vluchtiger is en een typisch voorbeeld van een ‘lean back’ medium. Televisie krijgt zijn eigen meetmethode, gebaseerd op de Elektronische Programmagids (EPG). Informatie over het kijkgedrag wordt samen met het profiel van de kijker vastgelegd. Dit biedt adverteerders kansen voor verfijnde doelgroepmarketing. Voor de kijkers biedt dit ook voordelen: reclame is minder irritant als deze inspeelt op de behoeften en interesses van de individuele consument. Een voorbeeld van efficiënt adverteren.

Meten is niet altijd weten Een internetadverteerder weet vaak niet wie hij voor zich heeft. Hij weet wel hoe vaak er op een banner geklikt is en vanaf welke site of IP-adres dit is gebeurd, maar niet door welke consument. Het wordt pas echt interessant als adverteerders kunnen beschikken over profielen van individuele consumenten. En als ze potentiële klanten over verschillende mediaplatforms heen kunnen volgen en aan kunnen spreken. Databasemarketing zal zich in de toekomst daarom meer en meer gaan richten op het vastleggen van informatie van verschillende platforms in één database. Op deze manier kunnen bedrijven gerichter adverteren. De verwachting is daarom dat in de toekomst meer advertentiegeden naar internet zullen migreren.

“Op internet adverteren is typisch een evolutie met schokken en stagneert momenteel. Ik denk dat het een stilte voor de storm is. Als bij marketeers het muntje valt, dan gaat het hard en komt er een verdringing.”

Marceline Beijer - Kobalt

Momenteel ligt in Nederland het aandeel van internet in de totale advertentiemarkt op circa 7%, waarvan circa de helft naar zoekmachines zoals Google gaat. Dat dit aandeel de komende jaren zal stijgen, is duidelijk. Internet genereert een beperkt deel van de advertentie-inkomsten, als je het vergelijkt met het aandeel in tijdsbesteding en aandacht. Bij dagbladen en tijdschriften is dit precies omgekeerd: een aandeel van minder dan tien procent in de tijdsbesteding levert circa een derde van de advertentiegelden op. Deze verdeling is op langere termijn niet houdbaar. Het is een kwestie van tijd totdat marketeers (veelal nog digital immigrants) hun initiële koudwatervrees voor internetmarketing laten varen. In het Verenigd Koninkrijk en de VS is het aandeel van internet in de totale advertentiemarkt hoger dan in Nederland, zie de tabel hierna.

Tabel 1: Aandeel van internet in de advertentiemarkt

	2003	2004	2005	2006	2007
Verenigde Staten	4,6	5,7	7,1	9,1	11,2
Verenigd Koninkrijk	2,6	3,9	7,8	11,4	15,3


Bron: IAB, PricewaterhouseCoopers

Doelgroepgericht adverteren Adverteren gaat zich in de toekomst minder richten op de massa en meer op specifieke doelgroepen. Natuurlijk blijft er een generiek deel van de advertentiemarkt bestaan (algemene informatie zoals naamswijzigingen en vakanties) waarvoor massabereik interessant blijft. Maar zodra een product specifiek gericht kan worden, zullen adverteerders de mogelijkheden van internet benutten. Voor mediabedrijven levert dit kansen op. Een campagne voor een kleine, maar interessante doelgroep, die aantoonbaar betere directe verkopen oplevert, is voor een adverteerder veel meer geld waard. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat media een sterke (niche-)doelgroep aan zich weten te binden. Bereik op zich wordt minder belangrijk. Adverteerders zullen resultatendeals willen sluiten. Met econometrische modellen zullen ze de return on investment van campagnes nauwer beoordelen en met de media die ze inzetten, afrekenen op basis van harde verkopen.

Voor mediabedrijven geldt dat internet in de toekomst een centrale plaats zal krijgen in de bedrijfsvoering om deze overgang mogelijk te maken en verlies van advertentiegeld te voorkomen.

“Als we ooit verkopen door media-inzet echt aantoonbaar kunnen maken, dan gaat er budget van sales naar marketing en dan gaat er meer aan media besteed worden.”

Marceline Beijer - Kobalt



De huidige trends in de mediasector leveren een aantal bedreigingen op voor traditionele mediabedrijven. De concurrentie in de mediawereld is vergroot door convergentie: bedrijven die aanvankelijk in totaal gescheiden markten actief waren, komen ineens in elkaars vaarwater.



Bedreigungen



Aanpassen is nodig Mediabedrijven moeten zich in de digitale wereld aanpassen aan de (nieuwe) spelregels van internet. Kranten zien spelers op internet, zoals Nu.nl, 'gratis' nieuws brengen en bewegen zich op hun beurt weer richting het terrein van televisie door nieuwsfilmpjes te plaatsen op hun websites. Web 2.0 heeft er voor gezorgd dat het publiek zelf content produceert en dat media minder controle hebben over doelgroepen en content. Met mobiel internet ontwikkelt de mobiele telefoon zich, naast print, (digitale) televisie/radio en internet, tot een vierde platform voor mediaconsumptie. Dit zorgt voor verdere versnippering van het media aanbod, waardoor het bereik per medium daalt. Deze veranderingen zijn ingrijpend en hebben grote gevolgen voor de hele mediaketen én de advertentiemarkt. Een andere belangrijke verandering is de prijsvorming van digitale media. Op internet gelden andere verdienmodellen en de vraag is dan ook hoe traditionele media met hun gedigitaliseerde producten op internet geld kunnen verdienen.

Kernbedreigingen traditionele media

- Crossmediale convergentie vergroot de concurrentie
- Consumptie van media verschuift naar internet en mobiel
- Consumentenvoorkeuren: ontleding en verschuiving naar video
- De advertentiemarkt verschuift richting nichedoelgroepen
- Media raken controle over content geheel of gedeeltelijk kwijt
- Bereik daalt door versnippering van media en doelgroepen
- Alles-is-gratis trend belemmert betaalde content op internet
- Prijszetting digitale media verschilt van analoge media

In dit hoofdstuk staan de grootste uitdagingen beschreven voor drie grote mediasectoren: muziek- en filmindustrie, dagbladen en televisie.

“Downloaden is tijdsintensief en levert minder geld op dan het minimumloon. Dan kan je nog beter een cd kopen.”

Pim Betist - Sellaband

Muziek- en filmindustrie: geen controle over content Kent u het reclamefilmpje voor PTT Nederland nog uit 1994? Het is te zien op YouTube: een meisje zingt na een misgelopen auditie vanuit een telefooncel het antwoordapparaat van een platenbons in. En krijgt vervolgens uiteindelijk wel die musicalrol of dat platencontract. In de huidige tijd zou ze waarschijnlijk een e-mail sturen met een link naar haar pagina op MySpace met enkele van haar nummers. En waarschijnlijk zou ze met haar stem het ook zonder platencontract kunnen redden. Want waar heb je tegenwoordig nog een platenmaatschappij voor nodig?

“De muziekindustrie is één grote stofwolk, die langzaam aan het neerdalen is. Op online gebied komt daar langzaam, maar zeker structuur in.”

Barend van Doorn - Accenture

Verkoop van cd's Op de website Sellaband.com kan iedereen luisteren naar demo's van beginnende bands en besluiten geld te investeren in een veelbelovende band. Als een band genoeg 'believers' en daarmee 50 duizend dollar heeft verzameld, kan het een producer zoeken en beginnen met het opnemen van de eerste cd. Geen platenmaatschappij die er nog tussen zit, de macht over wie de kans krijgt om door te breken ligt volledig bij de consument. Naast Sellaband zijn er meer partijen die zich begeven op het terrein dat ooit exclusief voorbestemd was voor de platenmaatschappijen. Begin 2008 heeft Madonna een baanbrekende deal gesloten met concertorganisator Live Nation, het beste voorbeeld van de zogenaamde 360-graden overeenkomst. Voor een bedrag van 120 miljoen dollar deelt Live Nation tien jaar lang in de inkomsten van Madonna uit verkoop van cd's, dvd's, merchandising en concerttickets. Het geeft aan dat de muziekindustrie in de toekomst veel minder gericht zal zijn op de verkoop van cd's. Sommige bands zijn ertoe overgegaan om zelf hun muziek direct aan te bieden op internet, al dan niet betaald. Deze trend is gestart door Radiohead en is gevolgd door onder meer Nine Inch Nails en Coldplay, die de eerste single van het nieuwe album 'Viva La Vida' gratis online heeft gezet.

De prijs van digitaal Het eerder genoemde PTT-filmpje illustreert mooi de overgangsfase waarin de muziekindustrie zit. Illegaal downloaden en een voorkeur bij digital natives voor digitale muziek zorgen voor een continue daling van cd-verkopen. De verkoop van digitale muziek op internet neemt weliswaar sterk toe, maar compenseert het verlies van cd-omzet niet. Betaald downloaden van muziek wordt belemmerd door DRM-beveiliging, een beperkt aantal online muziekwinkels en te hoge prijzen. De prijs van digitale muziek is nog teveel afgeleid van de fysieke cd-markt en de meeste online muziekwinkels kennen lage volumes. Het is aan de consument niet uit te leggen waarom een album digitaal downloaden 10 euro kost, terwijl de fysieke cd hetzelfde kost of slechts enkele euro's meer. Zeker als het gebruik van de digitale versie door DRM-beveiliging ook nog eens beperkingen kent.

Het aanbod van digitale muziek is nog niet optimaal afgestemd op de wensen en voorkeuren van consumenten. De gratis-trend speelt ook hier een grote rol. Muzikanten kunnen voor hun inkomsten nog terugvallen op live concerten. De prijzen van tickets zijn dan ook gestegen om de dalende cd-verkopen te compenseren. Maar helaas voor de platenmaatschappijen, zij delen meestal niet mee in deze inkomsten.

Boxoffice-inkomsten nemen toe De filmindustrie zit in een betere uitgangspositie. Zij ontvangt een deel van de bioscoopopbrengsten van films; gemiddeld de helft van deze inkomsten vloeit terug naar de distributeurs en producenten. De wereldwijde boxoffice-inkomsten nemen nog steeds toe en de andere belangrijke inkomstenbron, verkoop van dvd's, laat ondanks het illegaal downloaden nog geen grote dalingen zien. Opmerkelijk, want de meeste films zijn enkele uren na de première al beschikbaar op internet. Toch dreigt voor de filmindustrie hetzelfde lot als voor de muziekindustrie. Als downloaden van films door snellere internetverbindingen veel makkelijker wordt, dan zal dit ook de inkomsten uit boxoffice en dvd-verkopen aantasten. In de VS daalde de omzet uit dvd verkopen vorig jaar voor het eerst met 4%, terwijl de omzet in Nederland nog steeg met 5%.

Tabel 2: Boxoffice inkomsten en dvd-verkopen filmindustrie

	Box-office (mrd \$)		dvd-verkopen	
	VS	Wereld	VS (mrd \$)	Nederland (mln €)
2003	9,17	20,1	11,6	323
2004	9,22	24,9	15,5	352
2005	8,83	23,1	16,3	329
2006	9,14	25,5	16,6	334
2007	9,63	26,7	16,0	350

Bron: MPAA/NVPI

De kosten van productie en marketing van films laten elk jaar een stijging zien. Omdat het aantal uitgebrachte films toeneemt, in de VS van 459 (2003) naar 590 (2007), neemt het risico toe dat duur gefinancierde films hun investering niet terugverdienen. Bovendien heeft voor welke industrie dan ook het ontbreken van groei een negatieve impact op de motivatie van werknemers en toekomstverwachtingen in de sector. Zeker in de filmwereld, waar de financieringsrisico's sowieso hoger liggen dan gemiddeld; slechts één op de tien geproduceerde films is economisch succesvol.

Kernbedreigingen muziek- en filmindustrie

- Verlies controle over content door illegaal downloaden
- 'Gratis-trend' op internet belemmering voor verdienmodellen
- Dalende verkoop fysieke mediadragers als cd's en dvd's

“Wat je wel ziet, is dat advertising dominant aan het worden is, ten koste van subscription.”

Barend van Doorn - Accenture

Dagbladen: wie leest er nog de krant? Dagbladen lijden onder de toenemende beeldcultuur en hebben al jarenlang te maken met dalende oplages. De vier gratis kranten en NRC Next hebben weliswaar nieuwe doelgroepen weten aan te spreken en zijn in oplage gegroeid, maar de betaalde dagbladen hebben hun totale oplage wederom zien dalen in 2007. Veelzeggend is dat, terwijl de papieren oplages dalen, het bezoek van krantenwebsites juist crescendo stijgt. De bereidheid op internet om te betalen voor algemeen nieuws is nagenoeg nihil en levert voor kranten geen makkelijke conversie op naar het medium internet. Ook is de concurrentie voor algemeen nieuws op internet groot door een groot aantal nieuwe aanbieders waaronder Google News, Nu.nl, Spitsnieuws, de NOS en buitenlandse kranten. En internet biedt volop ruimte voor User Generated Content. Iedereen loopt tegenwoordig rond met een mobieltje of camera en juist op momenten van rampen of baanbrekende gebeurtenissen loopt er meestal geen fotograaf rond.

“Er zijn geen echt winstgevende kennis- en informatiesites die gratis toegankelijk zijn. Nul.”

Gert Jan Oelderik - NRC Handelsblad

Dagbladen op internet In een tijd van crossmediale convergentie hebben kranten zich nog maar mondjesmaat voorbereid op de veranderende mediaconsumptie. PCM en Telegraaf Media Groep hebben hun kranten wel in digitale vorm op internet gezet, maar nauwelijks aangepast aan deze nieuwe digitale omgeving. Abonnees kunnen door de volledige krant heen bladeren in een vrij klein formaat en aparte artikelen aanklikken, die telkens in een nieuw scherm geopend worden. Qua lezersgemak en aantrekkelijkheid scoren deze digitale kranten nog niet bijzonder hoog. In een tijd dat lezers vragen om crossmediale producten, moeten de Nederlandse dagbladen nog een grote slag maken in het ontsluiten van digitale content. Vernieuwend is wel het besluit van NRC Handelsblad om de krant geschikt te maken voor de iLiad e-reader. En de Volkskrant en NRC Handelsblad integreren video op hun websites. Bij de FD Mediagroep, uitgever van Het Financieele Dagblad, is de convergentie nog veel verder gevorderd. Het bedrijf werkt aan de integratie van print, video, internet én radio.

Van de Nederlandse freesheets valt De Pers op met een e-paper op de website, die gemakkelijk is te lezen. Internationaal zijn ook voorbeelden te zien van uitgevers die hun kranten aan internet hebben aangepast, maar ook hier zijn onderling grote verschillen te zien. De Britse krant Times Online (online versie van The Times) en de New York Times zetten hun kranten dagelijks in html-vorm op de website. Toen de New York Times eind 2007 zijn laatste beperkingen op de site ophief, steeg het aantal maandelijkse bezoekers met 7,5 miljoen naar 19,4 miljoen. De gedachte hierachter is dat kranten de overstap naar het internet wel moeten maken. Niet alleen om hun adverteerders te volgen en daarmee hun advertentie-inkomsten veilig te stellen, maar ook om aan de vraag van hun (betalende) lezers te voldoen.

Kernbedreigingen dagbladen

- Ontlezing en dalende oplages, vooral onder jongeren
- Veel aanbieders van gratis nieuws op internet
- Aantasting advertentie-inkomsten door internet

Televisie: de ultieme versnippering van audiovisuele content Televisie als massamedium komt onder druk te staan in een tijdperk waarin een meer persoonlijke mediaconsumptie aan belang gaat winnen. Ook is televisie als platform het monopolie op uitzending van audiovisuele content voorgoed kwijtgeraakt en zijn internet en mobiele telefoon als nieuwe platforms ontstaan. 2007 was namelijk het jaar van de doorbraak van internetvideo en 2008 kan hetzelfde voor mobiele televisie gaan doen. Het aanbod voor mobiele televisie neemt toe nu KPN televisie op de mobiel aanbiedt via DVB-H techniek en de NOS een eigen mobiel platform heeft gelanceerd. YouTube heeft de weg vrijgemaakt voor een hele reeks nieuwe videowebsites en internet tv-stations. En het einde is nog niet in zicht.

Videoconsumptie op internet verschilt van traditionele televisie, omdat het een hoog snackgehalte heeft en daarom is de lengte van filmpjes gelijk aan die van een videoclip, nieuwsitem of sportmoment. Televisie blijft het aangewezen medium om langere uitzendingen en films te kijken. Toch is duidelijk dat het speelveld voor televisie grondig en blijvend veranderd is. De Nederlandse Publieke Omroep (NPO) is hier met uitzendinggemist.nl al in een vroeg stadium op ingesprongen. En in 2006 is de NPO ook gestart met haar digitale themakanalen. Op www.nederland4.nl en in het digitale televisiemenu van kabelbedrijven worden zeventien kanalen aangeboden, uiteenlopend van Geloven tot Humor TV. In juli 2008 heeft de NPO bekendgemaakt dat ze vijf digitale zenders weer schrappt door tegenvallende belangstelling. Inmiddels zijn ook RTL en SBS gaan uitzenden via websites voor uitgesteld TV-kijken. Verdere versnippering ontstaat doordat branche-vreemde partijen zich ook op televisie werpen. Hans Teeuwen heeft de website HansTeeuwen.tv, waarop korte films en sketches te zien zijn. Ook adverteerders zien een rol als zender om direct in contact te treden met hun doelgroep. Zo heeft ABN AMRO deze zomer met ABNAMRO.tv haar eigen digitale televisiezender gelanceerd.

“Endemol is in principe geen distributeur of zender, tenzij het ons helpt in onze rol als bedenker, maker en marketeer van content.”

Rocco van den Berg - Endemol

Reclame-inkomsten De vergaande versnippering van het tv-aanbod tast het bereik en de kijkersaantallen van individuele tv-zenders aan. Dit is een bedreiging voor het businessmodel van televisie, dat bijna volledig afhankelijk is van reclame-inkomsten. De televisiespotjes op tv zijn goed voor een groot bereik en brengen veel geld op. Dit verdienmodel van televisie komt binnen de huidige trend ernstig onder druk te staan. Om bereik te houden zullen omroepen hun content over verschillende platformen moeten uitzenden. Of ze moeten meer specifieke programma's gaan maken voor kleinere doelgroepen. Dit betekent voor veel omroepen en zenders dat zij hun profiel, programmering en merknaam scherper in de markt moeten zetten. En dat ze uitzendrechten voor content verwerven voor niet alleen televisie, maar ook voor internet en mobiel en voor een langere periode. De strijd om de rechten zal op het scherpst van de snede worden gevoerd, omdat ook de onafhankelijke producenten waarde hechten aan het behoud van rechten van door hun geproduceerde tv-programma's. Deze producenten zijn in een digitale wereld namelijk minder gebonden aan omroepen om het publiek te bereiken. Zij kunnen beslissen om zelf direct uit te zenden via internet en reclame-inkomsten naar zich toe te trekken. Producent Endemol bijvoorbeeld lanceerde in juli Misdaad Net bij Ziggo, met binnen- en buitenlandse politseries en detectives. In september volgde, in samenwerking met MTV, Comedy Central Family.

Kernbedreigingen televisie

- Versnippering aanbod door digitale televisie en internet
- Reclame-inkomsten uit spot-advertenties onder druk
- Producenten kunnen omroepen overslaan en zelf gaan uitzenden

ABN AMRO TV: laat het zien.

Sinds juni 2008 beschikt ook ABN AMRO over een eigen TV-kanaal, beschikbaar via de website abnamro.tv en digitale tv-aanbieder Tele2. De bank speelt hiermee in op de ontwikkeling waarbij beeld in alle communicatiekanalen steeds belangrijker wordt. Enerzijds om op een heldere en aantrekkelijke wijze informatie te delen met klanten en prospects, anderzijds om je als bedrijf te onderscheiden in de markt. ABN AMRO TV biedt wekelijks een financiële Update in journaalvorm en verder programma's in de categorieën Business, Lifestyle en Sport. Het is geen traditionele zender, het kanaal is volledig on demand en aan ieder video-item zijn interactiemogelijkheden toegevoegd. Via de rode knop van de afstandsbediening (of de muis van de PC) kan een kijker een brochure opvragen, een afspraak maken of kaartjes bestellen voor een event. ABN AMRO verwacht dat dit nieuwe kanaal een grote toegevoegde waarde heeft ten opzichte van haar traditionele kanalen. En bovendien een rol kan gaan spelen op het gebied van brand activation en sales. Zie ook: <http://www.abnamro.tv>

De digitale wereld biedt volop kansen. Ook voor traditionele mediabedrijven, mits zij bereid zijn hun koers te wijzigen en hun horizon te verbreden.



Kansen



Nieuwe regels, nieuwe kansen Digitalisering en internet hebben veel bedreigingen opgeleverd voor de traditionele mediabedrijven. Consumenten veranderen hun mediagebruik en de 'echte' internetspelers zijn veel meer bedreven in het benutten van nieuwe mogelijkheden en aanbieden van nieuwe media dan de traditionele bedrijven. Businessmodellen die decennialang hun dienst hebben bewezen, zijn ineens verouderd of onbruikbaar geworden. Maar gelukkig biedt elke technologische vernieuwing voor iedereen ook weer kansen. Traditionele mediabedrijven zullen echter moeten leren om mee te spelen volgens de nieuwe regels.

Dit vergt een grote omslag in manier van denken en bedrijfsvoering. Ook de manier van geld verdienen kan in een digitale wereld totaal anders zijn dan bedrijven gewend waren. De meeste nieuwe opkomende business- en verdienmodellen zijn gebaseerd op een aantal onderliggende basisideeën, die in dit hoofdstuk besproken worden. Aan bod komen de volgende kansen:

- Digitale distributie en productie
- Crossmediale convergentie
- Experience economy
- Communities en nieuwe medianetwerken

Digitale distributie en productie

De kosten van het maken en distribueren van digitale media liggen (veel) lager dan die van traditionele analoge media. Digitale media zijn goedkoper en sneller te produceren, mits de bedrijfsvoering is toegespitst op efficiënte exploitatie van nieuwe media. Soms is de te publiceren content zelfs gratis, zoals in het geval van User Generated Content. Maar het grootste voordeel van de digitalisering zijn de veel lagere kosten voor het distribueren van content.

In de filmwereld is het nu nog bij elke release belangrijk in te schatten hoeveel kopieën er onder bioscopen verspreid moeten worden. De productie en distributie van een fysieke filmkopie op tape kost gemiddeld al snel 1.500 euro per stuk, een kostbaar proces. Per bioscoop worden er één of enkele kopieën van een film geleverd op stukken celluloid tape. De operateur moet deze losse delen vervolgens aan elkaar plakken en op een spoel oprollen voordat een film klaar is voor vertoning. Over niet al te lange tijd zullen film distributeurs via internet of satelliet films digitaal gaan distribueren en kan het proces van fysieke distributie in de kast. Die digitale distributie levert ook nieuwe mogelijkheden op. Bioscopen kunnen flexibeler programmeren en ook hun dienstverlening uitbreiden. Een recente trend is dat live voorstellingen of evenementen via satelliet in de bioscoop vertoond worden. In Pathé Tuschinski in Amsterdam zijn regelmatig operavorstellingen live te zien, die elders in de wereld plaatsvinden. Het initiatief is een succes en voorstellingen zijn meestal uitverkocht. Hetzelfde concept kan werken bij popconcerten,

“Wat ik zie is dat de innovatie in deze industrie niet wordt gecreëerd door bestaande partijen. Alle grote initiatieven komen van de nieuwe toetreders.”

Barend van Doorn - Accenture

sportevenementen en theatervoorstellingen. Sony Films heeft een nieuwe divisie opgericht, Hot Ticket, die zich speciaal gaat bezighouden met het vertonen van live evenementen in digitale bioscopen.

Direct in huis In de consumentenmarkt levert directe digitale distributie naar de consument een groot kostenvoordeel op. Natuurlijk vergt het vormgeven en onderhouden van een grote website als iTunes een investering en is er ook geld nodig voor server- en internetcapaciteit. Maar vergeleken met analoge distributie vallen deze kosten in het niet, ze nemen per eenheid verkocht product zelfs af. En voor de consument is het grote voordeel dat hij zijn muziek, film of krant direct in huis heeft, tegen lagere kosten (geen reis- en portokosten) en vaak ook lagere prijzen. Voor kranten komt een digitale toekomst in zicht, verlost van hun dure molenstenen: drukwerk, papier en bezorging.

Digitale distributie van content gaat ook goed samen met een andere ontwikkeling op internet, die zich in de financiële wereld voltrekt. Banken gebruiken het internet namelijk om kosten te besparen en naast banken bieden ook nieuwe partijen betaaldiensten aan. Internetbankieren is in Nederland en andere westerse landen redelijk ingeburgerd. Nieuwe betaalvormen maken door lagere transactiekosten het doen van microbetalingen steeds rendabeler en makkelijker uitvoerbaar. Voorbeelden zijn Paypal, iDeal en betalen met mobiele telefoon.

“Wij zitten al heel lang op het model: als het maar voor iedereen makkelijk is om de content op een officiële manier te zien, dan nemen we op de koop toe dat een enkeling het illegaal kopieert.”

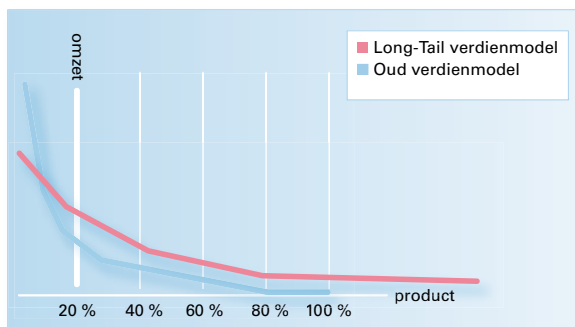
Michel Mol –

Nederlandse Publieke Omroep

The Long Tail Een andere revolutionaire verandering is dat digitale distributie nieuwe producten en diensten op internet oplevert, die gebruik maken van de zogenaamde Long Tail. De eerder genoemde Chris Anderson van het tijdschrift Wired heeft in 2006 een inmiddels beroemd geworden boek geschreven: *The Long Tail – Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hierin legt hij het principe uit van wat in het bedrijfsleven bekend staat als het Long Tail-verdienmodel: een typisch op nichemarkten gerichte verkoopstrategie, die mogelijk is geworden door de komst van het internet.

Het Long Tail-model gaat er vanuit dat de lage kosten van distributie en voorraden op internet zorgt voor een continue beschikbaarheid en verkoop van oneindig veel producten. Deze nicheproducten genereren weinig vraag, maar als alle omzet van een grote hoeveelheid producten wordt opgeteld, dan is dit een belangrijke bron van inkomsten. En misschien wel groter dan de verkoop van de hits en nieuwe fast-movers. Waar vroeger 20% van de producten 80% van de omzet genereerde, gaat dat nu verschuiven naar de 80% minder populaire items. In de retail is dit model gangbaar voor online winkels. Voor media is Long Tail bij uitstek geschikt, omdat het aanhouden van voorraden digitale media nagenoeg niets kost, er geen logistieke coördinatie nodig is en producten direct beschikbaar zijn. Sterker nog, digitale distributie en Long Tail effecten zorgen voor een complete omslag in de manier waarop mediabedrijven kunnen opereren en creëren zelfs weer nieuwe mediaproducten. Voor traditionele media biedt dit de kans om zich meer los te maken van het keurslijf van oude formats als bijvoorbeeld zendtijd en bereik. Tv-programma's hoeven niet meteen een hit te zijn, maar krijgen de kans over langere tijd een doelgroep op te bouwen en hun kosten terug te verdienen. Omroepen hebben op digitale themakanalen en internet meer mogelijkheden in de keuze van uit te zenden content. Het aantal benodigde kijkers om rendabel uit te zenden ligt veel lager dan bij traditionele televisie, waardoor meer programma's kans maken op uitzending. Hierdoor maken ook tv-formats gericht op een kleinere doelgroep en die voor normale tv-zendtijd niet interessant zijn, alsnog een kans op productie.

Figuur 3: Het Long Tail-model



Bron: ABN AMRO

De combinatie van kostenloze digitale distributie en continue beschikbaarheid van content, maakt nieuwe diensten en producten mogelijk. In de muziekwereld zijn al abonneevormen geïntroduceerd op internet, die het onbepaald streamen of downloaden van muziek aanbieden tegen een vaste prijs per maand. Sociale netwerken gaan er ook toe over om streaming muziek aan te bieden voor hun leden. MySpace begint hiermee als eerste en opent ook een eigen online muziekwinkel. Een andere handige nieuwe dienst is bijvoorbeeld het luisteren van muziekalbums in het entertainmentmenu van vliegtuigen. Toch is dit proces van vernieuwing nog lang niet uitgekristalliseerd en moeten de voor de consument echt interessante diensten nog verder ontwikkeld worden.

Crossmediale convergentie

Media integreren door digitalisering en internet. Dit kan gebeuren door consolidatie, waarbij een mediabedrijf een ander type medium overneemt, of gewoon doordat verschillende media zich op elkaars terrein gaan bewegen. Een goed voorbeeld is de FD Mediagroep, die is ontstaan bij de overname van BNR Nieuwsradio door Het Financieele Dagblad. De FD Mediagroep heeft gekozen voor een crossmediale strategie om zo haar doelgroep van zakenmensen en financieel geïnteresseerden over verschillende platforms te kunnen bedienen. De crux van deze integratie is het bereiken van synergie tussen de verschillende mediatypen audio (BNR), video (FD.tv), print en internet in één mediabedrijf. De FD Mediagroep probeert journalisten zo veel mogelijk all-round in te zetten om deze synergie te bereiken. Het is erg praktisch als een journalist naar een persconferentie gaat en daar meer van produceert dan alleen het stuk in de krant. Dubbel werk kan verminderd worden en dit zorgt voor kostenbesparing, omdat een nieuwsredactie verschillende producten kan leveren met dezelfde groep journalisten. De NOS en RTL Nieuws gebruiken steeds vaker camerajournalisten, die zonder extra cameraman op pad gaan om zelf reportages te maken. Hier zorgt digitalisering niet alleen voor een verandering van het beroep van journalist, maar ook voor meer efficiëntie.

“Je moet ervoor zorgen dat je journalisten optimaal ondersteunt, zodat hun output kan worden gebruikt voor verschillende mediumtypen.”

Jacques Kuyf – FD Mediagroep

Crossmediale convergentie kan, zoals we eerder zagen, een bedreiging zijn, maar ook kansen bieden. Mediabedrijven kunnen op deze manier uitgroeien tot leveranciers van complete digitale mediaproducten. Zij kunnen hierbij synergie bereiken, kosten besparen en, belangrijker, nieuwe doelgroepen bedienen. Dagbladen bereiken met video's op hun websites jongeren, die normaliter geen krant lezen en kunnen op internet meer toevoegen aan hun dienstverlening. De Volkskrant richt zich met VK.tv in eerste instantie op jongeren gezien de keuze van onderwerpen in de videoreportages. NRC Handelsblad laat op NRC.tv zien hoe kookschrijfster Janneke Vreugdenhil gerechten bereidt, naast het publiceren van haar columns en vragenrubriek in de krant.

Eén van de beste voorbeelden van een multimediaal product komt niet van een mediabedrijf, maar verrassend genoeg van een bedrijf uit de retail. Online verkoper Bol.com publiceert op haar website sinds het voorjaar van 2007 het tweemaandelijks digitale webmagazine Bomvol. Het blad combineert tekst, video en audio op een aantrekkelijke en interactieve manier. De consument leest, ziet en hoort al bladerend en klikkend van alles over de nieuwste mediareleases, artiesten, elektronica, festivals en reizen. De maker van het magazine, Readershouse Brand Media, heeft hiervoor een Spin Award 2007 voor beste interactieve content ontvangen. Bomvol is een voorbeeld van hoe de krant van de toekomst er wel eens uit zou kunnen gaan zien: een vloeiende interactie van tekst, beeld en geluid.

Experience economy

Bioscoopbezoek, dancefeesten, live popconcerten en festivals blijven onverminderd populair. Ondanks de hoge ticketprijzen zijn veel events stevast uitverkocht. Mensen blijven geïnteresseerd in live events en ze willen daarvoor flink betalen. De inkomsten uit tournees zijn door stijgende ticketprijzen enorm toegenomen. Tussen 1995 en 2005 is de prijs van een gemiddeld concertkaartje ruim verdubbeld. Als Madonna eind 2008 klaar is met haar laatste tour 'Sticky & Sweet', moet blijken of ze haar record uit 2006 met de 'Confessions Tour' verbeterd heeft. Deze tour staat nog steeds in de boeken als de succesvolste concerttour door een vrouwelijke artiest. Op YouTube verschijnen regelmatig illegaal opgenomen concertfragmenten, weliswaar vaak in slechte tot matige kwaliteit, maar het geeft aan dat de interesse in live events groot is. Juist in een digitale wereld, waarin alles 'gratis' lijkt op internet, krijgt de eigen unieke belevenis van een event als een live popconcert zoveel meer waarde.

“Schaarste is heel belangrijk, daarom is het live segment zo sterk, daar heb je altijd schaarste.”

Pim Betist - Sellaband

Tabel 3: Opbrengsten concerttours van populaire popartiesten

	Opbrengst (mIn \$)
1. Rolling Stones, A Bigger Bang Tour (2005-2007)	558
2. U2, Vertigo Tour (2005-2006)	389
3. Rolling Stones, Voodoo Lounge Tour (1994-1995)	320
4. Madonna, The Confessions Tour (2006)	195
5. Madonna, Re-Invention World Tour (2004)	125

Bron: Wikipedia

Niet alleen voor de muziekindustrie is de experience economie interessant. Meestemmen met Idols, interactieve reclame in de vorm van games, de Volkskrant Singlesfeesten: het zijn allemaal belevingsconcepten die goed passen in een digitale wereld. Sellaband is bij uitstek nieuwe Web 2.0 media, maar heeft veel succes gehad met zijn SellaBration feest in Paradiso voor de leden van de site, de zogenaamde believers. Op die manier worden offline belevingsconcepten geïntegreerd in een online strategie en kunnen beide in elkaar overlopen. Op MySpace en Facebook plaatsen fans zelfgemaakte concertfilmpjes en delen deze met de fanbase van de betreffende band of artiest binnen de site. Hyves wil de mobiele telefoon integreren in haar concept zodat vrienden elkaar ook offline altijd kunnen vinden. Naast het genereren van extra inkomsten, kan experience dus heel goed ingezet worden om de band met de doelgroep te versterken en zo netwerken van gebruikers of leden - die een belangrijk onderdeel vormen van digitale media - te versterken.

“We denken dat een social network pas echt tot z'n recht komt als je het op je mobiele telefoon kan gebruiken.”

Raymond Spanjar - Hyves

Communities en nieuwe medianetwerken

Sociale netwerken zijn de eerste voorbeelden geweest van een community op internet. Het waren de eerste commercieel levensvatbare interactieve netwerken. Maar zeker niet de laatste. In principe kan elke mediavorm zijn eigen community opbouwen en daarmee een sterk netwerk opbouwen van vaste afnemers. MySpace, Hyves en Facebook zijn hechte netwerken en bekende merknamen met leden uit alle leeftijdsgroepen en sociale geledingen. Mediabedrijven daarentegen zullen veel gericht te werk moeten gaan om hun eigen doelgroep te creëren, gebaseerd op bijvoorbeeld opleidingsniveau of een specifieke interesse. Deze medianetwerken zullen internet als kern hebben. Door internet ontstaat een veel grotere interactie met de doelgroep dan bij traditionele media. Voor de adverteerder zijn deze hechte netwerken waardevol. Het is rendabeler om geld uit te geven aan het adverteren in kleine doelgroepen, wanneer dit een relatief hoge conversie oplevert.

“Social networks kennen een grote betrokkenheid van de gebruikers en hebben daarmee de beste papieren voor advertising.”

Raymond Spanjar - Hyves

In discussies over de waarde van netwerken duikt de Wet van Metcalfe, in 1980 bedacht door Robert Metcalfe, nog wel eens op. Oorspronkelijk gericht op telecommunicatienetwerken, stelt deze wet dat de waarde van een netwerk gelijk is aan het kwadraat van het aantal leden in het netwerk. De waarde van een netwerk neemt dus exponentieel toe met het aantal deelnemers dat met elkaar communiceert. Deze gedachte is voor een groot deel ook van toepassing op de nieuwe opgekomen internet-netwerken. Of het nou gaat om sociale communities als MySpace en Hyves of om medianetwerken: hoe meer leden een netwerk heeft en hoe intensiever deze met elkaar communiceren, des te waardevoller de community wordt voor adverteerders. Hier komt bij dat kennis en informatie over de deelnemers van het netwerk veel waarde toevoegt. De opkomst van elk netwerk of community in de media is op deze gedachte gebaseerd. Kennis van de communityleden, samen met een sterke merknaam, leveren voor adverteerders meer op dan wat er met de huidige advertentievormen mogelijk is.

Traditionele mediabedrijven zullen moeten leren hoe zij op internet de waarde van hun merknaam en het op te bouwen netwerk het beste kunnen benutten. Veel hangt af van de informatie die in de centrale database verzameld wordt en of bedrijven in staat zijn de consument crossmediaal te volgen over alle platforms heen. Daarbij moeten ze het belang van het netwerk en consumentenvoorkeuren voor reclame niet uit het oog verliezen. Consumenten zijn kritisch als het gaat om doelgroepmarketing en sponsoring. Toen Sony eind 2002 de nieuwe Bondfilm 'Die Another Day' uitbracht, werd vrij snel duidelijk dat de filmproducent iets te voortvarend gebruik had gemaakt van product placement voor een keur aan producten. In de volksmond werd de film al snel omgedoopt tot 'Buy Another Day'. Ook Facebook heeft onlangs met zijn plannen voor een nieuw advertentiesysteem Beacon de nodige ophef veroorzaakt en verzet opgeroepen bij zijn leden. Met Beacon wil Facebook proberen meer te verdienen aan advertenties op de website. Als Facebook-leden iets kochten op een andere website, bijvoorbeeld Amazon, en daarover berichtten aan vrienden, dan verscheen er bij het bericht het logo van Amazon. Na veel protesten over aantasting van privacy heeft Facebook het systeem optioneel gemaakt.

Gebruik je netwerk Naast databasemarketing voor adverteerders, kunnen medianetwerken ook zelf voordeel halen uit de kennis over de voorkeuren van consumenten. Ze kunnen de kennis gebruiken om aan gerichte marketing en productselectie doen en zo extra inkomsten te genereren. Een voorbeeld hiervan is Sellaband, dat de voorkeuren van 'believers' uit meer dan 100 verschillende landen wereldwijd gebruikt om muzikalent te vinden. Een dergelijk model is veel efficiënter dan wat platenmaatschappijen jarenlang hebben gedaan. Voorheen werden tien nieuwe talenten gelanceerd met de hoop dat één ervan een hit werd. Die ene hit moest de kosten terugverdienen van alle minder of niet geslaagde lanceringen. Door de consument eerst te vragen wat zijn voorkeur is en alleen die artiesten te lanceren die op Sellaband hun waarde hebben bewezen, worden veel marketing en productiekosten bespaard.

“Wij zijn een multimediaal bedrijf, dat heel veel weet van de karakteristieken van de groep die we elke dag bereiken. We zitten dus op een schat aan informatie.”

Jacques Kuyf – FD Mediagroep

Een ander voorbeeld vormen de kranten. Zij doen al jaren aan de verkoop van lezersaanbiedingen om (gedeeltelijk) de teruglopende advertenties en de dalende oplages te compenseren. De Volkskrant verkoopt naast filmboxen met arthousefilms ook documentaires, Sigmund stripboeken, romans, non-fictieboeken, wijn en zelfs reizen. Uit de jaarcijfers over 2007 blijkt dat PCM hier circa 2% van de omzet uit haalt en van plan is deze verkoop op te voeren. Die extra omzet moet vooral worden gegenereerd door kennis over voorkeuren en aankoopgedrag van consumenten. Nu beperkt de informatie in de database van kranten zich nog vaak nog tot voornamelijk adresgegevens van individuele lezers.

“Bij ons is internet het belangrijkste nieuwsmedium geworden.”

Pim Betist - Sellaband

Een andere strategie om het netwerk te versterken is het bouwen van een groep van websites rondom het eigen bekende merk. Deze websites zijn gericht op een specifiek deel van de al bestaande doelgroep. Zo heeft NRC Handelsblad voor jonger hoger opgeleiden NRC Next in de markt gezet en voor literatuurlijfhebbers de website NRC Boeken. De Volkskrant heeft van zijn zaterdagkaternen Hart en Ziel en Reizen aparte sites gemaakt en Volkskrant Banen moet het verlies van personeelsadvertenties aan banensites compenseren. NRC Next heeft zelfs weer een eigen afsplitsing: Next Lover, een datingsite voor dezelfde doelgroep. Wat is er vertrouwder dan internetdating onder een vertrouwde en bekende merknaam? Zo ontstaat een verzameling van diensten en websites rondom een oorspronkelijk merk, dat zowel los van elkaar als gezamenlijk interessant is voor adverteerders én gebruikers.

De kansen die internet en de huidige digitalisering van media bieden, worden langzaam maar zeker omgezet in nieuwe strategieën. Welke strategie een mediabedrijf kiest en welke kansen het meest worden benut, verschilt per medium. Meestal zijn nieuwe strategieën een combinatie van verschillende van de genoemde kansen.

“FD baseert de strategie op doelgroep en bereikspotentieel, dus wij plaatsen internet in het hart van deze organisatie.”

Jacques Kuyf - FD Mediagroep

Hoe reageren mediabedrijven op de (digitale) veranderingen en welke strategieën hanteren ze om te overleven? Zijn er al levensvatbare antwoorden te zien in de markt? Oude verdienmodellen moeten soms radicaal overboord en plaatsmaken voor nieuwe businessmodellen. En dat is ingrijpend voor een sector die door haar afhankelijkheid van advertenties extra conjunctuurgevoelig is en dus in grote onzekerheid opereert.



Strategieën



Nieuwe businessmodellen Revolutionaire verandering kan liggen in de simpelste aanpassing van bestaande werkwijzen. Veel succesvolle internetbedrijven hebben niets anders gedaan dan een oud concept afgestoft en geschikt gemaakt voor internet. Want Ebay is eigenlijk niets anders dan de lokale advertentiekraan, maar dan op internet, uitgebreider en in de vorm van een veiling. Traditionele mediabedrijven moeten bij het uitstippelen van een digitale strategie rekening houden met twee belangrijke trends, die als belemmeringen kunnen optreden:

- ❶ De verschillende doelgroepen maken een asynchrone ontwikkeling door: digital natives gedragen zich anders dan digital immigrants. Het is verstandig beide groepen anders te benaderen, één strategie werkt niet.
- ❷ De digitale transitie is nog onvolledig: veel potentiële digitale mediaproducten zijn niet goed aan te bieden, omdat de techniek niet ver genoeg gevorderd is (e-readers) of omdat bedrijven (interne organisatie, ICT-structuur) of de consument zelf (lage penetratie mobiel internet en televisie) er nog niet klaar voor zijn.

Deze belemmeringen vertragen de ontwikkeling naar een volledig digitale wereld, maar geven traditionele mediabedrijven wél de tijd om hun nieuwe businessmodel verder vorm te geven. Het accent in de nieuwe verdienmodellen gaat liggen op de toegang tot digitale content en gebruiksvriendelijke dienstverlening daaromheen in plaats van losse verkoop van (digitale) mediaproducten. Deze radicale verandering in het denken vergt tijd. Digitale media en dienstverlening op internet vragen om een complexer en flexibeler intern IT-systeem en dus extra investeringen. Veel mediabedrijven zijn nog niet klaar met de aanpassing van IT-systeem en bedrijfsvoering. Daarbij kunnen ze leren van digitale cases bij concurrenten of andere mediasegmenten. Een voorbeeld van een sector waarin de ontwikkelingen voorop lopen is de muzieksector.

“De prijszetting van digitale muziek is veel te hoog, het slaat helemaal nergens op en het hoeft ook helemaal niet.”

Pim Betist - Sellaband

Muziek: concurreren met gratis

“Als mensen het nuttig vinden, willen ze wel betalen voor diensten op internet. Content is lastiger, deze moet uniek zijn.”

Raymond Spanjar - Hyves

Het begrip platenmaatschappij raakt verouderd, want het verkopen van cd's als core business raakt op de achtergrond. Muziekmaatschappij - of in het Engels music company - is misschien voor de toekomst een betere term. Muziek zal altijd blijven, de muziekconsumptie is nog nooit zo hoog geweest als nu. Maar de manier waarop muziek geconsumeerd wordt en de manier waarop geld verdiend wordt aan muziek, is aan veranderingen onderhevig. Platenmaatschappijen moeten andere manieren verzinnen om hun investeringen in muziek terug te verdienen.

De verkoop van digitale muziek per nummer of album is voor de consument geen aantrekkelijke propositie. Zelfs marktleider iTunes, met een goede website en genoeg massa, heeft moeite om winstgevend te zijn op de verkoop van muziek. Het is dan ook de vraag of het verkopen van digitale muziek als los product wel de moeite waard is en de cd uiteindelijk zal vervangen. Platenmaatschappijen sturen voor de toekomst daarom aan op alternatieve verdienmodellen. Onderzoek van British Music Rights wijst uit dat jongeren bereid zijn te betalen voor toegang tot muziek, mits de dienstverlening voorziet in gemak, ontdekken van nieuwe muziek en uitwisselen van ervaringen. Van alle downloaders van het (in principe) gratis nieuwe album van Radiohead, betaalde 38% vrijwillig een bijdrage. Vooral digital immigrants zullen bereid zijn om voor muziek te betalen, want zij zijn dit gewend. Digital natives zijn wat minder geïnteresseerd in het bezit van muziek, maar willen wel overal en altijd toegang hebben tot muziek.

“Muziek is tegenwoordig hot als marketinginstrument.”

Joost Geerts - EMI

“Het voordeel van muziek is dat veel bedrijven er zich mee willen associëren.”

Erik de Zwart - 21st Century Music

Abonnementen en sponsoring Digital natives en immigrants hebben verschillende voorkeuren, maar DRM-beperkingen vormen voor beide een drempel om voor digitale muziek te betalen. Beide doelgroepen zouden bediend kunnen worden met een abonneemodel, waarbij zowel onbeperkt streamen als downloaden mogelijk is, zonder DRM beperkingen en tegen redelijke prijzen. Een legale muzieksite met een complete catalogus in goede kwaliteit en virusvrij, die veel service en gebruiksgemak biedt, gekoppeld aan een sociaal netwerk, kan een goed alternatief zijn voor illegaal downloaden. Om een dergelijke dienst optimaal tot zijn recht te laten komen, moet het altijd en overal op alle apparaten (inclusief de smart phone) beschikbaar zijn. Ook marketing speelt bij het succes van een abonneemodel een belangrijke rol. iTunes is populair,

Is het abonneemodel voor muziek haalbaar?

In 1995 zijn in Nederland 36,4 miljoen cd's verkocht met een retailomzet van 520 miljoen euro. De gemiddelde Nederlander kocht voor ruim 30 euro circa twee cd's per jaar. Een cd kostte in de winkel ongeveer 14 euro en de prijs die platenmaatschappijen berekenden aan de markt lag iets boven de 7 euro. Het totale inkomen van platenmaatschappijen destijds uit cd's kan dus geschat worden op 255 miljoen euro. Circa 20% daarvan ging naar het maken en distribueren van cd's. Een abonneemodel zou dus in Nederland 204 miljoen euro moeten opleveren. Stel dat in de toekomst music companies 50% van de opbrengst van een abonnement opeisen. Bij 10 euro per maand is dat dus 60 euro per jaar. Dan is het model haalbaar met 3,4 miljoen abonnees, ongeveer 21% van de bevolking. Deze cijfers komen lager uit, als rekening wordt gehouden met andere inkomstenbronnen als cd-verkopen, advertenties op websites en sponsoring door bedrijven.

ondanks de DRM-beveiliging en de relatief hoge prijzen. Legale abonneesites kennen nog teveel beperkingen (DRM) en bieden vaak alleen streaming muziek aan. In Nederland biedt Planet Music een streaming abonnement aan op de pc of laptop voor € 6,99 tot € 9,99 per maand. Muziek kan gedownload worden tegen betaling. In de VS gaat Rhapsody een stap verder. Voor eenzelfde soort streaming abonnement vraagt de dienst \$ 12,99, maar voor twee dollar meer kun je DRM-beveiligde tracks op een mp3-speler downloaden. Deze tracks vervallen als het abonnement wordt opgezegd.

Andere inkomstenbronnen voor de muziekindustrie zijn sponsoring door het bedrijfsleven en advertentie-inkomsten van websites die hun bezoekers of leden streaming muziek aanbieden. Nokia heeft eind 2007 een baanbrekende deal afgesloten met Universal, de grootste platenmaatschappij. Bij het 'Nokia comes with music'-concept mag de koper van een Nokia telefoon een jaar lang gratis muziek downloaden uit de muzikwinkel van Nokia. Nokia biedt Universal een vergoeding per verkochte telefoon van ongeveer 51 euro. Zo wordt het voor de consument erg makkelijk om legaal muziek te downloaden. Apple denkt na over eenzelfde model voor iPods en iPhones. In principe kan elk bedrijf de consument gratis muziek aanbieden bij zijn producten. Dat kan in de vorm van eenmalige downloads (bijvoorbeeld bij nieuwe releases) of tijdelijke toegang tot abonneesites. Sociale netwerken als MySpace, muziekwebsites als Last.fm en Songza.com en andere sites die (streaming) muziek aanbieden, moeten hiervoor rechten betalen aan de muziekindustrie. Indirect zullen platenmaatschappijen dus meer en meer inkomsten gaan genereren uit de advertentiestromen van (muziek)websites.

A&R Naast het verdienmodel gaat ook de functie van traditionele platenmaatschappijen deels veranderen. Er wordt gezegd dat met websites als MySpace en Sellaband hun rol is uitgespeeld. Ook lijkt de opkomst van Live Nation, dat 360-graden contracten afsluit met grote namen als Madonna, Jay-Z en U2, een bedreiging. Maar dit is slechts ten dele het geval. De kernexpertise van platenmaatschappijen ligt in de ontwikkeling en marketing van nieuw talent en het bijeenbrengen van artiesten met songwriters en componisten, de zogenaamde Artist & Repertoire functie (A&R). Nieuwe artiesten die opkomen via MySpace of YouTube, verdwijnen vaak snel weer in de vergetelheid als zij niet de juiste begeleiding krijgen. Sellaband geeft aan zichzelf als springplank te zien voor nieuwe artiesten, die daarna in het reguliere muziekcircuit groot gebracht kunnen worden.

“Zolang wij die binding houden met de artiest en die artiest beter maken, hebben we een meerwaarde voor de artiest, hebben we de content en een bestaansrecht.”

Arjen Witte - EMI

“Platenmaatschappijen worden een soort van reclamebureau voor artiesten.”

Erik de Zwart – 21st Century Music

Het beheer van muziekrechten voor artiesten is een andere expertise. U2 heeft een contract met Live Nation, maar het beheer van rechten en het opnemen van nieuwe muziek bij Universal achtergelaten. Dat zijn namelijk geen expertises van Live Nation, dat vooral sterk is in het organiseren van concerten. Concerten en A&R zijn twee totaal verschillende takken van sport, die niet zo gemakkelijk te verenigen zijn. Het is dan ook niet voor de hand liggend dat platenmaatschappijen inkomsten behalen uit concerten, terwijl ze hiervoor geen diensten voor de artiest verrichten. Wel kunnen platenmaatschappijen meer diensten gaan verlenen aan artiesten en zo een meer all-round management gaan voeren. Dan zijn 360-graden overeenkomsten wel voor de hand liggend. Bij A&R zal het gedeelte dat zich bezighoudt met het ontdekken van nieuw talent kleiner en efficiënter worden door een meer consumentgerichte aanpak via internet. De mogelijke strategieën voor de muziekindustrie staan in figuur 4 gerangschikt naar de eerder genoemde vier kansen; hoe donkerder het kwadrant, des te belangrijker de strategie.

Figuur 4: Strategieën voor de muziekindustrie per kans

<p>Experience economy</p> <ul style="list-style-type: none"> • 360-graden model • premiumproducten van artiesten 	<p>Communities</p> <ul style="list-style-type: none"> • muziekcommunities op sociale netwerken • abonnee websites
<p>Convergentie</p> <ul style="list-style-type: none"> • muziek op internet • internet als marketingtool 	<p>Digitale distributie</p> <ul style="list-style-type: none"> • muziekabonnement • sponsoring

Film: lessen uit de muziekindustrie

De filmindustrie heeft tot nu toe het geluk gehad, dat de substitutie van dvd-verkoop door illegale downloads minder impact heeft gehad dan in de muziekindustrie het geval is geweest.

Zelfs in landen met een hoge penetratie van snel breedband internet (Nederland, UK) is de verkoop van dvd's en de boxoffice overeind gebleven. De tien best bezochte films in de bioscoop zijn bijna allemaal in het internettijdperk uitgekomen. Het uitblijven van massaal downloaden van films kan te maken hebben met de grootte van de content. Films downloaden neemt de nodige tijd in beslag, zelfs in gecomprimeerd DivX-formaat.

Maar ook in de filmindustrie is de controle over content door internet aangetast. Als in de nabije toekomst glasvezel gemeengoed wordt en internetsnelheden sterk gaan toenemen, kan ook deze industrie in de gevarezone terechtkomen. Filmproducenten hebben lering getrokken uit het lot van de muziekindustrie en experimenteren pro-actief met nieuwe verdienmodellen en manieren om piraterij tegen te gaan.

Tabel 4: Top-tien boxoffice films wereldwijd

Film	Jaar	Boxoffice (mln US \$)
1. Titanic	1997	1.835
2. The Lord of the Rings: The Return of the King	2003	1.129
3. Pirates of the Caribbean: Dead Man's Chest	2006	1.060
4. Harry Potter and the Sorcerer's Stone	2001	969
5. Pirates of the Caribbean: At World's End	2007	958
6. Harry Potter and the Order of the Phoenix	2007	937
7. Star Wars: Episode I – The Phantom Menace	1999	922
8. The Lord of the Rings: The Two Towers	2002	922
9. Jurassic Park	1993	920
10. Harry Potter and the Goblet of Fire	2005	892

Bron: www.imdb.com

Windows Voor de filmindustrie geldt dat het window-model aan het eroderen is. Het uitbrengen van films gebeurt in verschillende exclusieve windows, zowel naar distributiekanaal als geografisch, om zoveel mogelijk te kunnen profiteren van het uitbrengen van een film.

Maar door illegaal opnemen in bioscopen en downloaden van films zijn deze windows aan het verdwijnen of worden ze kleiner. Dit is duidelijk te zien bij de geografische window voor de bioscooprelease. Titanic is met een wereldwijde boxoffice van 1,8 miljard dollar nog steeds de meest bezochte film aller tijden. De film is in de periode van medio december 1997 tot begin april 1998 over de hele wereld uitgebracht, eerst in Amerika en Azië en daarna in Europa. De laatste Indiana Jones, Kingdom of the Crystal Skull, ging op 18 mei 2008 in Cannes in première en werd vervolgens op 21 en 22 mei wereldwijd uitgebracht. Het geografische window is dus teruggebracht van vier maanden naar twee dagen.

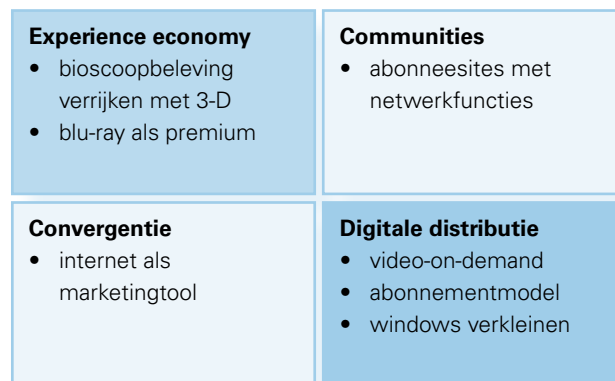
Bij het distributiewindow is de volgorde van release: eerst bioscoop, dan videotheek, dvd-verkoop en als laatste televisie. Steeds meer studio's experimenteren met het uitbrengen van films in de bioscoop en tegelijkertijd als video-on-demand en op dvd. Bioscoopexploitanten zijn hier een groot tegenstander van omdat ze een daling van het bioscoopbezoek vrezen. Het voordeel voor de consument is dat hij kan kiezen hoe hij een nieuwe film wil zien. En de distributeur heeft het voordeel van lagere marketingkosten, omdat maar één keer geadverteerd hoeft te worden en mond-op-mond reclame en internet optimaal hun werk doen.

Voor de toekomst investeren de grote Amerikaanse filmstudio's in de VS veel geld in digitale schermen die ook geschikt zijn voor 3-D vertoning van films. Steeds meer nieuwe films worden ook in 3-D uitgebracht. De studio's hopen hiermee het bioscoopsegment een impuls te geven en als stabiele inkomstenbron te behouden.

Video-on-demand Bij de verhuur van films is het aannemelijk dat streaming video-on-demand via internet of digitale televisie de fysieke videotheek gaat vervangen. De filmindustrie is hier voortvarender mee te werk gegaan dan de muziekindustrie, om niet dezelfde fout te maken. Online videotheeken en kabels aanbieders bieden nu nog maar een beperkt filmaanbod, maar kunnen binnenkort enorme filmbibliotheken aanbieden en zo gebruik maken van de Long Tail en op die manier ook nog extra advertentiegeld verdienen. Huurprijzen van films kunnen dalen naarmate ze langer in roulatie zijn, wat weer interessant is voor de consument. Een voorbeeld van een online videotheek is de website Cinemalink van de Nederlandse arthouse filmdistributeur Cinemien. Op deze site kunnen arthouse films worden bekeken en ook gekocht, beide met DRM-beveiliging.

Wellicht dat voor de langere termijn ook in de filmwereld het abonneemodel de standaard wordt. Een abonneemodel voor films bestaat nu nog niet op internet, maar wel in de fysieke wereld. En met succes. Bioscoopketen Pathé lanceerde enkele jaren geleden het Pathé Unlimited concept. Voor 18 euro per maand kan een abonnee onbeperkt naar de film in alle Pathé bioscopen in Nederland. Een online abonneemodel voor films is een logische vervanging voor verkoop van dvd's of blu-ray discs, aangezien de meeste mensen, anders dan bij muziek, een film slechts één keer hoeven te zien. Wat de rol van blu-ray, de opvolger van de dvd, zal zijn, is onduidelijk en hangt af van de behoefte van de consument om nog een fysieke kopie van populaire films te bezitten. De filmindustrie kan bijvoorbeeld van de blu-ray een premiumproduct maken door een aantrekkelijke vormgeving en door veel extra's toe te voegen.

Figuur 5: Strategieën voor de filmindustrie



Kranten: dagbladen zijn al communities

“Fundamenteel is er geen verschil tussen inkt op papier en pixels op een beeldscherm. De kernbehoefte aan kennis is er nog steeds, alleen wordt deze anders ingevuld.”

Gert Jan Oelderik – NRC Handelsblad

Dagbladen concurreren al jarenlang met gratis nieuws via radio en televisie. Daar is nu internet bijgekomen als concurrent. Dat is niet opzienbarend, maar wel een reden om een scherpere focus aan te brengen op de traditionele sterktes van dagbladen: merk en professionaliteit. Hierbij geldt voor kranten hetzelfde als voor alle andere media in het digitale tijdperk: het product moet worden aangepast aan de mogelijkheden van nieuwe platformen en de veranderende wens van de consument. Het oude verdienmodel van verkoop van een papieren krant voor advertentie-inkomsten en abonneegelden wordt daarbij ook diffuser: kranten gaan met veel meer verschillende producten en diensten hun geld verdienen.

Op dit moment staat de papieren krant nog centraal in de bedrijfsvoering van dagbladen. Maar zowel NRC Handelsblad als FD Mediagroep zien het leveren van hoogwaardige kennis en informatie als hun kerncompetentie, onafhankelijk van hoe de abonnee dit consumeert. Hun uitgangspunt is en blijft dat de doelgroep bereid is om voor deze kennis te betalen. Wel is het zo dat NRC en FD al in twee niches van de markt opereren, de hoger opgeleiden en de financieel geïnteresseerden. Voor kranten met een duidelijke doelgroep is een digitale krant op internet geen noodzaak, maar vooral vraaggedreven. Er is momenteel een verschuiving te zien bij (een deel van de) krantenlezers richting de krant op internet. Alle grote betaalde dagbladen in Nederland bieden de mogelijkheid om een abonnement te nemen op alleen de digitale krant op internet. De marges op dit product zijn vergelijkbaar met de papieren krant, zowel de kosten als de abonneegelden liggen een stuk lager. De overgang naar volledig digitaal is voor de lange termijn interessant en voorstelbaar, omdat lagere abonnementskosten meer abonnees zullen aantrekken en de risico's van alsmaar stijgende papier- en distributiekosten opgeheven kunnen worden. De crux voor kranten is om in de toekomst op het juiste moment de overstap naar internet als centraal medium te maken. Eens zal de oplage van de papieren krant een kritische ondergrens bereiken. De inkomsten dalen en de kosten per krant worden relatief hoog. De papieren krant zal dan waarschijnlijk een premiumproduct worden waar de fervente lezer extra voor moet gaan betalen.

“Ik ga er gewoon vanuit dat print blijft bestaan, maar print zal zeker transformeren. De vraag is: Wat wil de consument?”

Mark van der Kallen –
Thieme GrafiMedia Groep

Tabel 5: Kosten jaarabonnement Nederlandse kranten in euro's*

	Papieren krant	Digitale krant
NRC Handelsblad	305	75
Het Financieele Dagblad	371	189,50
De Volkskrant	261	69,90
De Telegraaf	238	108

*Prijzen bij incasso/machtiging, het enige e-paper abonnement (NRC) kost € 189,- Bron: ABN AMRO

“In theorie is het goed mogelijk om NRC Handelsblad uit te brengen zonder advertenties.”

Gert Jan Oelderik - NRC Handelsblad

“Advertentieomzet is conjunctuurgevoelig. Als mediabedrijf moet je altijd proberen het subscription model door te drukken, hoe dan ook.”

Barend van Doorn - Accenture

Profilering Relevantie is voor alle kranten cruciaal nu internet als sterk concurrerend nieuwsmedium is opgekomen. ‘Algemene’ kranten, freesheets en kranten met een onduidelijke profilering zullen het moeilijk krijgen als ze zich niet scherp profileren. Zonder duidelijk profiel, herkenbare doelgroep en need-to-have content zal consument niet meer voor content willen betalen. En dan is een krant volledig aangewezen op advertentie-inkomsten, geen benijdenswaardige positie gezien de moeite die freesheets hebben om winstgevend te raken.

Een andere strategie is de volledige conversie richting digitaal, waarbij de krant alleen nog maar gedistribueerd wordt via internet en als e-paper. Metro is de grootste freesheetuitgeverij in de wereld. Van de omzet van 453 miljoen euro in 2007 ging 54% naar het drukken en distribueren van de papieren krant. Een volledige conversie naar een e-paper, mocht de penetratie van e-readers voldoende zijn, zou de kosten sterk verlagen. Toch is de conversie naar digitaal geen gemakkelijke, want freesheets moeten in een volledig digitale wereld gaan concurreren met internet, televisie en andere digitale dagbladen. Ook voor betaalde algemene kranten is de conversie richting digitaal op basis van advertentie-inkomsten lastig. Volgens The Economist zijn voor het compenseren van één betalende abonnee minimaal twintig website bezoekers of e-paper lezers nodig om hetzelfde bedrag aan advertenties te genereren.

Focus Op de langere termijn zullen kranten door digitalisering een verandering ondergaan. Digitale kranten zijn flexibeler en bieden veel meer mogelijkheden om met lezers te communiceren en diensten aan te bieden. Kranten zullen tekst, audio en video combineren tot een compleet multimediaal product. Inhoudelijk verschuift de focus naar achtergronden en informatie. Wat dat betreft zullen kranten meer de functie van tijdschriften gaan innemen. Nu al is deze trend te zien in het groeiende aantal katernen en extra magazines over lifestyle, financiën, cultuur en vermaak. In de toekomst stellen abonnees zelf hun ideale krant samen en zullen ze vaker met journalisten in discussie treden. User Generated Content is geen nieuw fenomeen, kranten publiceren sinds jaar en dag ingezonden brieven van lezers, maar de huidige schaal waarop het publiek participeert in media is ongekend in de geschiedenis. Toch moet de invloed van de amateur op media niet overdreven worden. Het einde van Skoeps.nl geeft al aan dat professionals altijd de hoofdmoot van de content blijven produceren; zij blijven nodig om nieuws van achtergronden te voorzien vanuit een onafhankelijk en deskundig standpunt.

Inkomsten De inkomstenbronnen van kranten diversificeren. Hogere marges op meer specifieke advertenties compenseren het verlies van volume in generieke advertenties. Nieuwe archiefdiensten zijn een manier om de grote hoeveelheid aanwezige content uit te buiten. Een abonnee of site bezoeker kan, eventueel tegen extra betaling, zelf archiefdossiers samenstellen van artikelen met de bijbehorende graphics en die downloaden als pdf-bestand. Een andere inkomstenbron die aan belang gaat winnen, is directe verkoop van producten en diensten die bij de doelgroep passen. Kranten doen er goed aan zich voor te bereiden op een toekomst waarin de meeste consumptie van hun diensten via internet gaat verlopen; het biedt een keur aan nieuwe kansen.

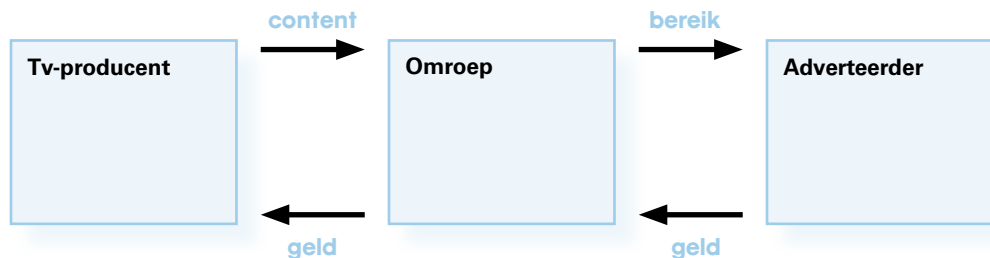
Figuur 6: Strategieën voor dagbladen

<p>Experience economy</p> <ul style="list-style-type: none"> • papieren krant als premiumdienst • belevenisconcepten (debatten etc.) 	<p>Communities</p> <ul style="list-style-type: none"> • interactieve krantensites • verkoop lezersaanbiedingen
<p>Convergentie</p> <ul style="list-style-type: none"> • multimediale krant • video op website • internet als nieuw centraal platform 	<p>Digitale distributie</p> <ul style="list-style-type: none"> • multimediale e-paper of krant op internet • long tail diensten (archief)

Televisie: het gevecht om de rechten

Het oude vertrouwde businessmodel voor televisie is eenvoudig: omroepen betalen tv-producenten voor het maken van programma's. De omroepen zenden deze programma's uit (vaak eenmalig) en verdienen geld met het uitzenden van televisiespotjes voor adverteerders. In deze driehoeksverhouding zijn de zenders het centrale schakelpunt in de waardeketen.

Figuur 7: Traditionele businessmodel voor televisie



Bron: ABN AMRO

Maar dit oude model is hard aan het verschuiven richting een veel complexer model waarin een echte driehoeksverhouding ontstaat tussen de partijen. Het initiatief voor het maken van een nieuw televisieformat kan nu in principe van elke partij komen. Financiering, bepalen van inhoud en verdeling van uitzendrechten kan ook op verschillende manieren plaatsvinden. De publieke omroepen zijn hierbij wel meer gebonden aan regelgeving als het gaat om sponsoring van programma's door adverteerders. Een gevolg van meer sponsoring van televisie in plaats van spot-inkomsten, is dat adverteerders meer controle krijgen over de inhoud van formats. Dit alles natuurlijk binnen de kaders van de nieuwe Mediawet, die eind 2008 ingaat.

“Je moet zorgen dat je geen zender bent, maar een merk. En op dit moment is bij zenders het merk juist een beetje vaag aan het worden.”

Rocco van den Berg - Endemol

Televisieomroepen staan in het nieuwe digitale tijdperk voor drie belangrijke uitdagingen:

- 1 Bereik vasthouden voor hun content op de platforms digitale tv, internet en mobiele telefoon.
- 2 Verkrijgen van alle rechten om dit mogelijk te maken.
- 3 Profileren van de eigen merknaam en het profiel van de zender.

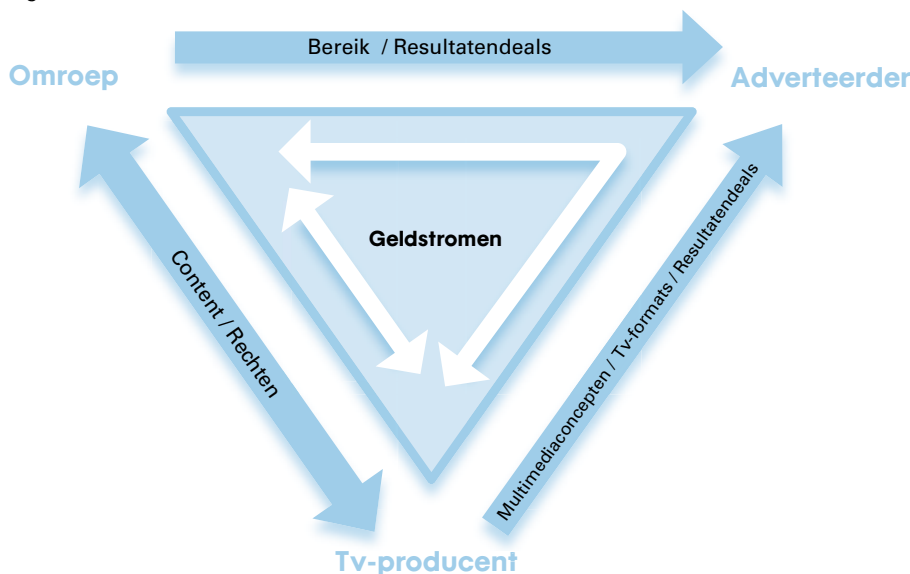
De BBC is een voorbeeld van een sterk merk met een duidelijke internetstrategie. In 2007 heeft de omroep de iPlayer website gelanceerd, de Britse versie van uitzendinggemist.nl. iPlayer genereert zoveel internetverkeer, dat de BBC in aanvaring is gekomen met internet service providers over de kosten van het toegenomen internetverkeer. Hier komt een zwakte van internet naar boven, namelijk dat het veel minder geschikt is als massamedium dan televisie, gezien de benodigde bandbreedte en servercapaciteit. Maar met glasvezel en betere technologie kan dit in de toekomst veranderen en zullen televisie en internet vergaand met elkaar integreren. Samenwerking met internet service providers lijkt voorlopig het beste devies voor omroepen; zoals de Nederlandse Publieke Omroep. Omroepen kunnen internet nu al goed gebruiken om de binding met de kijker te versterken. Een mooi voorbeeld is het internetforum van Goede Tijden, Slechte Tijden op de website van RTL 4, waar tijdens en na elke aflevering druk wordt gediscussieerd over verhaallijnen en personages.

“First window op tv is eigenlijk de aanjager voor alles eromheen, de hele product life cycle: van dvd’s tot events, communicatie, online, games en merchandising.”

Michel Mol -

Nederlandse Publieke Omroep

Figuur 8: Nieuw businessmodel voor televisie



Televisieproducenten staan voor de taak meer allround mediaconcepten te maken voor adverteerders. Het televisieformat is nog steeds het belangrijkste onderdeel, maar wordt de aanjager van een crossmediaal concept, waarin ook internet, radio, print en mobiel kunnen zijn opgenomen. Voor producenten zijn rechten belangrijker geworden. Zij behalen meer inkomsten uit het internationaal verkopen van tv-formats, Long Tail video-on-demand en merchandising. De verwachting is dat de video-on-demand markt enorm gaat groeien, zowel betaald als met advertenties. Het accent komt daarom te liggen op het bezit van rechten voor langdurige uitzending via alle platforms.

“Alles is mogelijk: elke mengvorm tussen de extremen van alleen uitzenden zonder rechten tot productie met alle rechten. Het is altijd een onderhandeling over prijs, rechten en internationale potentie.”

Rocco van den Berg - Endemol

Samenwerking Omroepen zijn met in-house productie van televisie in het vaarwater van tv-producenten gekomen, terwijl deze weer experimenteren met zelf uitzenden van content. Toch is het onwaarschijnlijk dat ze volledige concurrenten zullen worden. Een televisiezender opzetten met een eigen merknaam is moeilijk. De mislukking van Talpa heeft dit onderstreept. Themakanalen vormen een optie voor onafhankelijke producenten, maar hun core business zal toch het produceren van formats zijn, omdat ze daar nu eenmaal goed in zijn. Omroepen, producenten en adverteerders zullen het spel in het krachtenveld van financiering en rechten over content met elkaar spelen. Samenwerking levert daarbij meer op dan elkaar beconcurreren. Omroepen kunnen door duidelijke afspraken en resultatendeals met tv-producenten en adverteerders financieringsrisico's spreiden. Via sponsoring, nieuwe advertentievormen op internet en Long Tail video-on-demand kunnen ze alternatieve inkomsten genereren om de terugloop in spotreclame op te vangen. Onafhankelijke tv-producenten hebben ook baat bij een duidelijke verdeling van rechten en hebben het voordeel dat ze met sterke formats de internationale markt op kunnen en de Nederlandse markt aan de omroepen kunnen gunnen.

Figuur 9: Strategieën voor televisie per kans

<p>Experience economy</p> <ul style="list-style-type: none"> • merchandising • live en reality concepten 	<p>Communities</p> <ul style="list-style-type: none"> • merknaam profilering • websites bekende programma's
<p>Convergentie</p> <ul style="list-style-type: none"> • samenwerking • themakanalen 	<p>Digitale distributie</p> <ul style="list-style-type: none"> • digitale televisie • video-on-demand • mobiele televisie



Samenvatting

Mediabedrijven bevinden zich middenin een grote verandering, waarin nieuwe businessmodellen en digitale mediaproducten een belangrijke rol spelen. Digitalisering, internet en nieuwe consumentenvoorkeuren bedreigen de traditionele mediabedrijven. Zij krijgen te maken met meer concurrentie en verlies van de grip op doelgroepen en content. Daarbij komt dat de advertentiemarkt, voor veel media de belangrijkste broodgever, aan het verschuiven is. Adverteerders richten zich minder op bereik en meer op specifieke doelgroepen en meetbare verkoopresultaten.

Gelukkig biedt digitalisering ook nieuwe kansen. Productie en vooral distributie van digitale media is goedkoop. Distributie via internet levert bovendien het voordeel op dat geprofitteerd wordt van het Long Tail-effect: veel nicheproducten blijven beschikbaar en kunnen gedurende lange tijd omzet genereren. Prijzen van digitale mediaproducten kunnen dalen, wat de aantrekkingskracht voor de consument vergroot. En consumenten kunnen gebruik maken van nieuwe diensten als abonnementen op muziek en films, digitale kranten op internet of een e-reader en video-on-demand voor televisie en video.

Media zijn en blijven afhankelijk van levensvatbare doelgroepen. In de nieuwe digitale wereld zijn deze doelgroepen kleiner en specifieker. Versnippering van het media-aanbod en convergentie zijn enerzijds een bedreiging, maar leveren anderzijds ook weer nieuwe mogelijkheden om de eigen doelgroep te versterken en te binden. Nieuwe medianetwerken bieden hun content aan over alle beschikbare platforms: print, televisie, internet en mobiele telefoon. Het verdienmodel dat hierbij hoort laat ook een versnippering zien naar meerdere inkomstenbronnen.

Toegang tot digitale content en dienstverlening op internet worden de hoeksteen van toekomstige verdienmodellen in de media. De verkoop van fysieke producten aan end-users zal aan belang gaan afnemen, omdat de nadruk bij de moderne, digitale consumenten minder op bezit zal liggen dan in het tijdperk van fysieke mediadragers. Bezit maakt plaats voor beschikbaarheid, belevenis, gemak en service. Dit kan online zijn maar ook offline. Denk bij dat laatste aan de grote belangstelling voor live events en concerten. Voor veel nieuwe businessmodellen is het wachten nog op voldoende kritische massa en acceptatie door de consument. Maar zodra dit het geval is, breekt er een tijdperk aan van een nieuwe digitale mediawereld.

Nawoord

Er wordt veel over de mediasector geschreven. Dat er veel verandert door digitalisering staat vast, maar welke strategie bedrijven het beste kunnen voeren is en blijft een lastige vraag.

ABN AMRO heeft daarom in Media in beeld 2008 de strategieën in een digitale wereld beschreven: een uitgebreid assortiment aan strategieën per branche en de trends, bedreigingen en kansen die daaraan ten grondslag liggen.

Uit dit overzicht van strategieën kan een aantal conclusies worden getrokken:

Ten eerste moeten wij ons bewust zijn dat een radicale verandering in het medialandschap aanstaande is: Toegang tot digitale content op internet en gebruiksvriendelijke dienstverlening daaromheen, worden de hoeksteen van succesvolle verdienmodellen.

Maar, zover zijn wij nog niet. Er zijn twee grote belemmeringen die dit veranderingsproces vertragen.

- 1 We hebben te maken met asynchrone doelgroepen: digital immigrants en natives. Bedien je beide doelgroepen, volg dan twee aparte strategieën is het advies. Met name voor natives ligt de nadruk veel meer op beschikbaarheid dan op bezit.
- 2 De digitale transitie is nog onvolledig met name op het vlak van techniek, organisatie en IT.

Dat lijkt op zich goed nieuws voor mediabedrijven die nog achter lopen, maar lees hier vooral een oproep om niet stil te zitten: leer van digitale cases en investeer in nieuwe media-initiatieven.

Tenslotte zullen mediabedrijven dus hun strategieën moeten gaan aanpassen aan de nieuwe digitale wereld die aanstaande is. De vier kansen die in dit rapport worden genoemd “Digitale distributie en productie, Crossmediale convergentie, Experience economy en Communities en nieuwe medianetwerken” zijn naar mijn mening de drivers voor succes of falen in de digitale wereld. Hoe ga je hier als bedrijf mee om, profiteer je genoeg van de voordelen en ben je beducht voor concurrentie? Nieuwkomers hebben hierbij de kans om traditionele mediabedrijven af te troeven. Dit biedt uitstekende gespreksstof voor een ondernemer en bankier in de mediasector.

Dit is de reden waarom wij onderzoek doen in de mediasector, regelmatig met ondernemers uit de media sparren en onze ervaringen delen. Daarbij komt dat een teruglopende economie en advertentiemarkt het belang verhogen om te bewegen. Oog voor veelbelovende innovaties en nieuwe verdienmodellen is hierbij cruciaal.

Daarom heeft ABN AMRO zich verbonden aan diverse initiatieven (ABN AMRO New Media Award, Accenture Innovation Award) waarbij innovatieve ondernemers en concepten op het gebied van nieuwe media belicht worden. Bijzonder is dat daar ook een matchmaking event aan gekoppeld wordt om grote mediabedrijven in contact te brengen met innovatieve jonge ondernemers.

Theorie is mooi, maar het gaat uiteindelijk om de praktijk.

Menno van Leeuwen
Sector banker Media en Technologie
ABN AMRO Sector Advisory

Namenlijst geïnterviewden

Bedrijf	Naam	Functie
Accenture	Barend van Doorn	Executive Partner
EMI Music Publishing	Arjen Witte	Managing Director Benelux
EMI Music	Joost Geerts	Digital Marketing Manager
Endemol	Rocco van den Berg	Head of Business Development & Licensing
FD Mediagroep	Jacques Kuyf	CEO
Hyves	Raymond Spanjar	Chief Hyving Officer
Kobalt	Marceline Beijer	CEO
Nederlandse Publieke Omroep	Michel Mol	Directeur Innovatie en Nieuwe Media
NRC Handelsblad	Gert Jan Oelderik	Uitgever
Sellaband	Pim Betist	Creatief directeur/oprichter
Thieme GRAFIMEDIA Groep	Mark van der Kallen	Algemeen Directeur
21st Century Music	Erik de Zwart	Directeur-eigenaar

Begrippenlijst

Cross-media	Gebruik maken van verschillende media (print, TV, internet, mobiel) waarbij kruisbestuiving tussen de verschillende media plaatsvindt.
DivX	Standaardmethode om digitale videobestanden door middel van compressie compact op te slaan.
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.
DVR	Digital Video Recorder, harddisk recorder voor het opslaan van digitale video en audio.
Hyves	Een Nederlandse online social community. Buitenlandse sites zijn MySpace en Facebook.
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.
Lean Forward	Voorovergebogen, bijvoorbeeld bij internet consumeert iemand meer voorovergebogen en dus meer geconcentreerd de content, dit in tegenstelling tot lean back (naar achteren gezeten).
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. Term werd geïntroduceerd door Chris Anderson.
Settopbox	Een decoder die digitale signalen zo omzet voor het tv-toestel dat (interactieve) digitale tv en online diensten mogelijk worden gemaakt.
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) is een nieuwe standaard gebaseerd op de standaard 802.16 en dient voor draadloze breedband toegang.
YouTube	Website waarop filmpjes, videoclipps, movietrailers, reclames voor nieuwe gadgets en dergelijke gedeeld worden. Eind 2006 heeft Google YouTube overgenomen.

Literatuurlijst

Rapporten

Concentratie en pluriformiteit van de Nederlandse Media, Commissariaat voor de Media, 2006
De toekomst van reclame in een digitaal televisielandschap, TNO, juni 2006
Imagining the future of newspapers, Newspaper Association of America
Media predictions – TMT Trends 2008, Deloitte & Touche, 2008
Music experience and behaviour in young people, British Music Rights, 2008
Paid content strategies for newspapers, City University, juli 2008
Televisierapport 2007 – Mini, midi, mega, SPOT, 2008
The challenge of change, Accenture Global Content Study, 2008
The end of television as we know it, IBM, 2006

Artikelen

After the Radiohead revolution, Portfolio.com, oktober 2007
Beyond ownership, Financial Times, maart 2008
Copyright is achterhaald fenomeen, Het Financieele Dagblad, 2007
Free - Why \$0.00 is the future of business, Wired, maart 2008
Gratis levert dit keer wel winst op, Het Financieele Dagblad, 2007
Hollywood and the internet, The Economist, februari 2008
How much is music worth?, Newsweek, oktober 2007
Kranten halen meer uit de consument, Dow Jones Nieuwsdienst, 2007
Live Nation legt top-acts vast, NRC Handelsblad, april 2008
Met een audiovisueel rugzakje de wereld in, NRC Handelsblad, juni 2008
Movie exec sees new era in 3-D films, Portfolio.com, maart 2008
Nooit meer zeulen met de filmblikken, NRC Handelsblad, maart 2008
Online music fees pose digital dilemma, BBC september 2007
Op weg naar het einde van boek en krant op papier, De Volkskrant, februari 2008
Papieren krant wordt niet weggevaagd door internet, De Volkskrant, maart 2008
PCM zoekt omzet in reizen, boeken en cd's, Het Financieele Dagblad, april 2008
Ruilen zonder huilen, Het Financieele Dagblad, 2007
Strategie dagbladen – De krant in de verdrinking, Het Financieele Dagblad, november 2007
The Long Tail, Wired, 2004
Who killed the newspaper?, The Economist, augustus 2007

Websites

www.emerce.nl

www.mediaonderzoek.nl

www.tijdsbesteding.nl

Colofon

Dit rapport is opgesteld in opdracht van de afdeling Sector Advisory van ABN AMRO Bank N.V.

Auteur

Hans Arendshorst, Policy & Portfolio Sector Research ABN AMRO

Interviews

Hans Arendshorst, Sector Analyst

Menno van Leeuwen, Sector Banker Media en Technologie

Met medewerking van

Wendy Klein, Hèleni Kernkamp, Conrad Roelen, Floris van Oranje, Olivier den Tex, Pieter Joost van Dam, Charlotte Koppen de Neve en Erik Jan Gelink

Distributie

ABN AMRO Sector Advisory, 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 'brancherapporten'.

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO Policy & Portfolio 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, september 2008

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.

Strategieën in een
digitale wereld

medialab in