

De Mediatrechter

Inleiding

Is het ook mogelijk om te groeien in een krimpende markt, zoals de markt van boeken, kranten en tijdschriften? Beheersing van zowel vraag- als aanbodkanaal blijkt een succesvolle groeistrategie voor uitgevers.

Auteurs

Peter van Gorsel en Carel Mackenbach

Uitgevers van kranten, tijdschriften en boeken kampen met teruglopende resultaten. Maar niet bij elk medium is de oorzaak hetzelfde, en ook de strategieën voor een tegenaanval lopen nogal uiteen.

Bij de dagbladen daalt de betaalde oplage met enkele procenten per jaar. De oorzaken: concurrentie van andere gedigitaliseerde media als tv, dvd en internet is enorm, mensen lezen minder en ze lezen minder van papier. Ook gratis kranten als Metro en Spits dragen bij aan de neergang.

Kranten verweren zich hiertegen met andere abonnementsvormen (weekendabonnementen, combinaties met digitaal abonnement) en met nieuwe formaten (tabloid, Berliner). Om op langere termijn te overleven zullen ze een digitale nieuwsvoorziening moeten ontwikkelen, met een koppeling naar media als radio, tv, mobiele telefoon, 'personal assistant' en het internet. Grootste bedreiging is de doorbraak van het opvouwbare beeldscherm. Dan wordt 'ppod' (paper publishing on demand) in een keer mogelijk, zodat iedereen zijn eigen krant kan samenstellen zonder tussenkomst van een redacteur.

Tijdschriften doen het relatief goed, in een aantrekkelijke economie. De uitgevers hebben hun back-office systemen ingrijpend gedigitaliseerd. Ze zijn in staat om snel en kortstondig een titel voor een niche te produceren. Het leesgemak van een glossy tijdschrift wint het nog steeds van een digitale versie. In die zin is het leesgedrag van tijdschriften te vergelijken met 'grazen' (zoals mensen een warenhuis gebruiken) en 'zappen' (tv). De waarde van tijdschriften als advertentiemedium blijft daarmee overeind. Deze trends bestaan al jaren in de mediaverzadigde samenlevingen, maar er zijn nieuwe spelers op de markt die de traditionele uitgeefwereld op zijn kop zetten. En ze komen vanuit de branche zelf.

Bij de algemene boekenuitgeverij gaat het al jaren minder goed. Waar kranten en tijdschriften per saldo op een redelijk groot lezerspubliek kunnen rekenen is de gemiddelde oplage van enkele duizenden exemplaren voor een boek eerder regel dan uitzondering. Nog steeds wordt een gemiddelde publieksuitgeverij uit de rode cijfers gehouden door enkele bestsellers. De vaste boekenprijs is een steun in de rug, maar de vraag is hoelang de Europese Commissie deze vorm van marktverstoring zal gedogen. Het veranderende leesgedrag, dat in dit segment hard heeft toegeslagen, is nog niet uitgewerkt. Mensen ruimen steeds minder tijd in om even stil te zitten om iets te lezen dat langer is dan één alinea. Alle voordelen van de leesmomenten van kranten en tijdschriften ontbreken. Boeken moeten de volle concurrentie aangaan met media als tv, dvd en internet.

HET IPOD-MOMENT

Op het wereldtoneel is de uitgeverij al opgeschoven van de culturele hoek naar de creatieve industrie. Daar gelden hele andere regels. Voor boeken breekt nu het 'iPod-moment' aan. Sony en Philips voeren weer het gevecht om de eerste te zijn met het perfecte 'ebook'. Denk ook nog even aan Google Book Search, waarmee boeken digitaal zijn door te zoeken, en de verandering is niet meer te overzien. De transformatie die de boekenuitgeverij te wachten staat, is vergelijkbaar met de chemische foto-industrie die in één klap werd overgenomen door de markt voor elektronica. Een gemiddelde Nederlandse uitgever heeft de middelen noch de strategische visie om in deze veldslag mee te spelen.

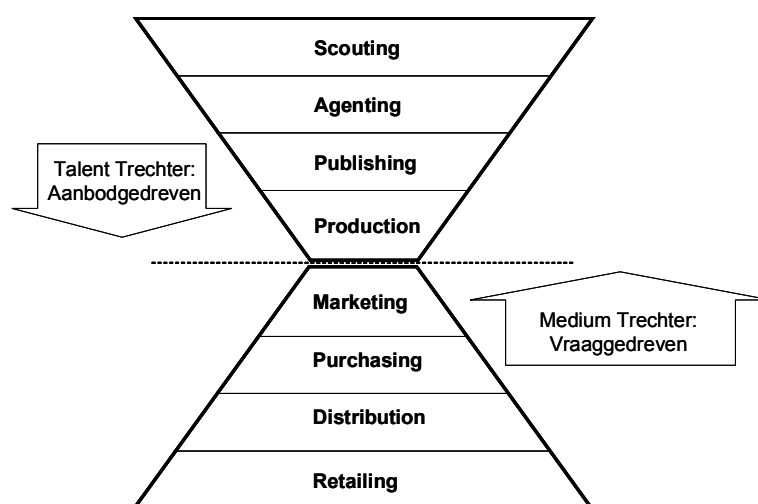
Het ziet er dus slecht uit voor de Nederlandse uitgeverijbranche. Wat kan een uitgever hier tegen doen? Zoals meestal is de werkelijkheid zowel eenvoudig als complex: eenvoudig in het basisprincipe maar complex in de uitvoering.

Het principe van de klassieke uitgeverij is vrij eenvoudig: ontdek of koop een talent eerder dan een ander, sluit een goed contract, vraag een (vertaal) subsidie aan en breng de creatie tegen de laagste kosten met de grootste impact op de wereldmarkt. De toegevoegde waarde van een uitgever zit dikwijls in een inkoop-verkoop-distributieketen van 19^e-eeuwse origine. Dat is het eerste aspect van dit basisprincipe.

Een tweede, zeker zo belangrijke aspect is de bepaling van het medium dat wordt ingezet als 'drager' (boek, film, muziek, game, ringtone e.d.). Daarbij is niet alleen het tempo en de volgorde van die inzet belangrijk, maar ook de kruisverbanden tussen de verschillende media. Juist die kruisverbanden bepalen het succes in de markt.

Vanuit mediastrategieën wordt vaak gesteld dat de uitgeverijen meer 'vraaggestuurd' moeten worden. Meer marktgericht dus. Wij betogen niet dat dit onwaar is, maar dat het juist in de creatieve industrie een halve waarheid is. Het woord creatie zegt het al. De succesvolle strategie is een dubbelslag van vraag én aanbod. De markt wordt steeds weer opnieuw 'uitgevonden'. Hoewel het aantal beschikbare genres en formats zeer beperkt is, ook in een combinatie van dragers, blijkt keer op keer de markt verrast te worden door succesformules als Harry Potter en de Da Vinci Code.

We hebben deze twee richtingen samengevat in wat we noemen: de Dubbele Media Trechter. Schematisch ziet dit er zo uit:



© Peter van Gorsel/Carel Mackenbach

In de bovenkant van de trechter vinden aanbod en selectie van talent plaats in de vorm van intellectueel eigendom; iedere laag voegt hierbij waarde toe. In de onderkant wordt vanuit de retail een vraag gegenereerd naar elkaar snel opvolgende mediaproducties. In iedere laag

worden beslissingen genomen over verdeling van kosten en marktaandelen, risico's en het tempo waarin investeringen worden terugverdiend.
Er zijn op dit moment weinig uitgeverij die beide richtingen voldoende beheersen.

Een goed voorbeeld van een uitgeverij in Nederland die dat goed beheerst is de Foreign Media Group (FMG) in Leeuwarden (kantoren in Amsterdam en Hilversum, verkoopkantoren in België, Duitsland, Scandinavië en de US). De kern van de strategie van FMG – van oorsprong een distributeur van muziekcd's voor de grote labels – is 'rechtenmanagement'. FMG heeft zich steeds meer toegelegd op het verwerven van rechten van boeken, dvd's, cd's, muziek en films. De exploitatie van intellectueel eigendom wordt daardoor meer dan het drukken en verkopen van boeken, het wordt een echte 'content based activity'. FMG is één van de belangrijkste uitgeverij geworden van complete muziekbibliotheken en succesvolle boekenseries van onder andere het Kruidvat.

FMG heeft dankzij haar activiteiten belangrijke kennis verworven op het gebied van 'reversed engineering', ofwel het omgekeerd berekenen van de kosten om een mediaproduct bij de consument te krijgen. In zo'n berekening wordt bepaald welke rechten op creatieve content verkregen moeten worden (zie de onderkant van het schema, de Medium Trechter). Een voorbeeld is de verfilming van de film *Afblijven* van Carry Slee. FMG treedt hier zelfs op als filmproducent en de uitgever van de filmeditie, de soundtrack, diverse audiosingles, ringtones en straks de DVD. Nog voordat de filmeditie op de markt komt, wordt al met bioscoopketens onderhandeld. Hierdoor blijft de multimediatproductie van een sterschrijver als Carry Slee in de ijzeren greep van FMG.

Naast deze vraaggedreven aanpak is het zeker zo belangrijk om succesvolle schrijvers te vinden (de bovenkant van het schema, de Talent Trechter). FMG heeft vergelijkbare 'business intelligence' ontwikkeld om talent te scouten, aan zich te binden en te begeleiden. Het is geen toeval dat grote namen als Heleen van Rooijen en Albert Verlinde vanuit de klassieke uitgeverij nu overstappen naar FMG.

ZANDLOPER

De meest uitgeverij hebben de focus volledig op de Talent Trechter gericht. Het mag duidelijk zijn dat deze uitgeverij niet blij zijn met de 'new kid on the block'. Een niet onaanzienlijk aantal heeft overigens weinig of geen winstoogmerk en ziet het meer zijn taak om belangwekkende literatuur op de markt te brengen. Hoewel het een loffelijk streven is om zoveel mogelijk talent uit te geven, hoeft een beginnende auteur daar eigenlijk helemaal niet afhankelijk van te zijn, gezien de initiatieven als www.lulu.com. Daarmee kan iedereen tegen zeer lage kosten (eigen) boeken uitgeven.

Ons model lijkt redelijk eenvoudig, maar de toepassing blijkt niet alleen ingewikkeld, er is ook specifieke kennis en ervaring voor nodig en de overtuiging dat het ondernemerschap zo laag mogelijk in de organisatie moet liggen. Hier moeten snelle deals gemaakt kunnen worden die meer het karakter hebben van een beurs waar rechten als aandelen worden verhandeld, dan een statig pand aan de grachtengordel in Amsterdam waar een auteur mag smeken om ontvangen te worden. De Dubbele Media Trechter wordt makkelijk een zandloper, als er te weinig multimediaal en te weinig cross channel wordt gedacht. Daar komt bij dat ook uitgeverij met minder winstoogmerk zich onvoldoende realiseren dat zij geen uitgeverij zijn, maar makelaar tussen aanstormend talent en onverzadigbare consumenten, die op hun eigen moment willen kiezen hoe ze dit talent willen 'consumeren'.

De belangrijkste competentie voor een uitgeverij is dus het detecteren van veelbelovend talent, met alle beschikbare informatiemiddelen, om het vervolgens op de meest efficiënte manier multimediaal bij de consument krijgen. Het wachten is op een 'Bezige Bij' voor

auteursrechten, dus een marktplaats voor en van auteurs waar zij hun scripts (boeken, film, muziek, software) zelf aanbieden en waar ze zich laten selecteren door bedrijven als FMG, die sneller dan anderen hun producten en diensten kunnen maken.

De boekenbranche is nog niet verloren, maar ze moet zich snel opnieuw uitvinden om totale marginalisering te voorkomen.

Peter van Gorsel (p.c.van.gorsel@hva.nl) is directeur van het Instituut voor Media en Informatie Management aan de Hogeschool van Amsterdam

Carel Mackenbach (carel@mackenbach.com) is mediastrateg