



De uitgever aan het woord  
2009

De uitgever aan het woord

2009



## Over de auteurs

Theo Huibers adviseert al meer dan vijftien jaar bestuurders, managers en aandeelhouders van Nederlandse en internationale mediaorganisaties op het gebied van strategie, innovatie en organisatie. Sinds 2003 leidt hij het jaarlijkse trendonderzoek 'De uitgever aan het woord'. Theo heeft een brede advieservaring. Hij heeft ervaring met complexe vraagstukken over strategie en organisatie en is gesprekspartner voor snel veranderende organisaties zoals media- en entertainmentorganisaties en zakelijke dienstverleners. Ook wordt hij regelmatig gevraagd als gastspreker en deskundige op het gebied van strategie, innovatie en technologie. Over deze thema's publiceerde hij diverse boeken en artikelen. Theo is managing partner van het strategisch adviesbureau Thaeisis. Hij is tevens lector Crossmedia Strategy & Design aan de hogeschool Saxion. Daarnaast is hij als hoogleraar Information Retrieval verbonden aan de Human Media Interaction Groep van de Universiteit Twente.

Koen Voermans begeleidt mediaorganisaties met het verkennen, ontwikkelen en uitbouwen van businessmodellen. Hij is in de afgelopen jaren onder andere betrokken geweest bij het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen op het gebied van e-books, e-learning, kranten, gezondheidszorg, bibliotheken en vrijetijdsbesteding. Koen is adviseur bij Thaeisis en heeft een academische achtergrond in businessmodellen voor informatiediensten.

Hedde van Hoorn begeleidt complexe transformatieprojecten in de mediasector. Hij onderzoekt strategieën, trends en ontwikkelingen in de media- en technologiesector. Hedde is adviseur bij Thaeisis. Hij is afgestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen en heeft in de Verenigde Staten onderzoek gedaan aan MIT.



## Voorwoord

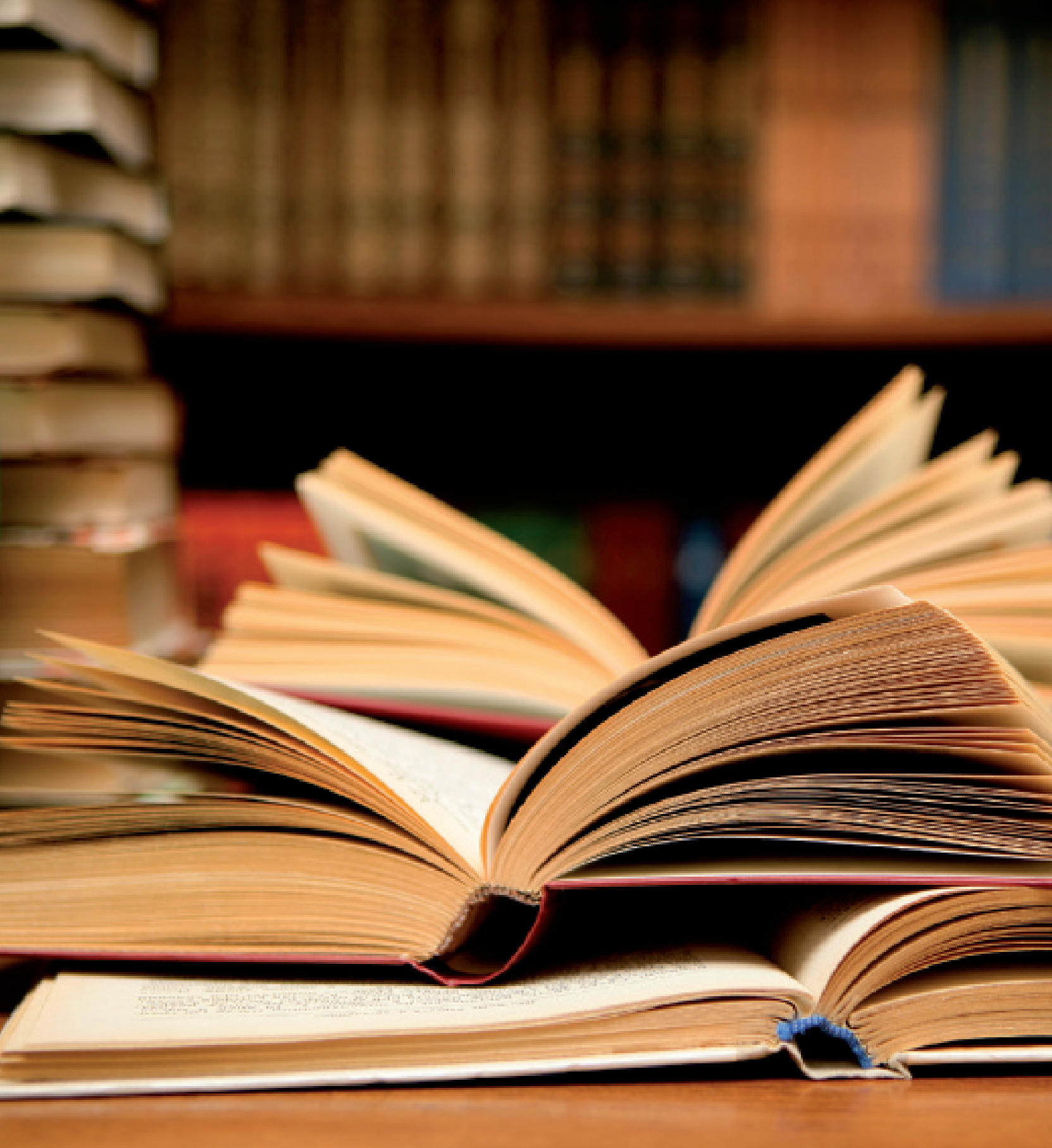
Voor u ligt de zesde uitgave van het onderzoek 'De uitgever aan het woord' geschreven door Theo Huibers, Koen Voermans en Hedde van Hoorn. Traditiegetrouw staan de vraagstukken van de uitgever centraal. Dit jaar behandelen we bovendien de lastige vraagstukken over economische verwachtingen en businessmodellen in de uitgeverwereld. We hebben niet alleen Nederland onderzocht, maar ook een internationale verkenning uitgevoerd naar de mediaontwikkelingen in diverse landen. Een spannende invalshoek in deze tijd van wereldwijde recessie.

Wij zijn namens KPMG trots op deze nieuwe uitgave en vinden het een goede ontwikkeling dat het onderzoek wordt gedragen door meerdere partijen, zoals Thasis, Thieme Grafimedia Groep, het Nederlands Uitgeversverbond en dit jaar ook de hogeschool Saxion.

Aan fascinerende ontwikkelingen in deze turbulente tijd ontbreekt het niet. Maar wat zijn de nieuwe economische mogelijkheden?

Ik wens u veel leesplezier!

**Rob Groot**  
Partner KPMG



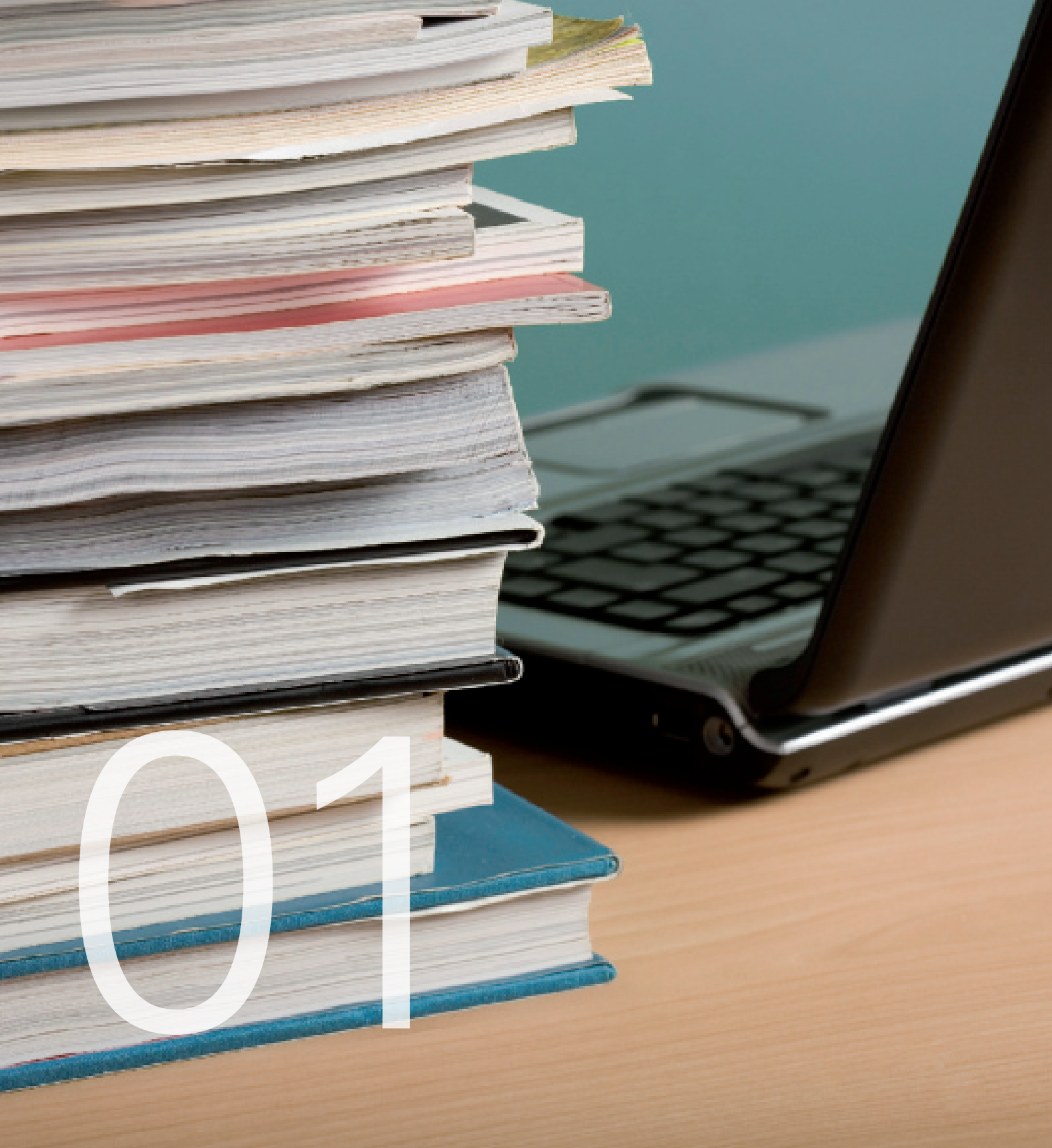
# Inhoudsopgave

<b>Over de auteurs</b>	<b>3</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>11</b>
Onderzoeksthema's 2009	11
Economie en businessmodellen	11
Internationale uitgeverswereld	11
De veranderingen	12
<b>2 Voorspelbaarheid verdwijnt</b>	<b>15</b>
What's another year?	15
Online markt groeit flink	16
Kranten groeien weer	17
Mediabedrijven verkopen als warme broodjes	17
De onvoorspelbaarheid	17
De orde in de chaos	19
<b>3 2009, het jaar van de waarheid</b>	<b>21</b>
Uitgevers laten nog steeds vele bloemen bloeien	21
Stijgers in het aanbod	22
Dalers in het aanbod	26
Omzet stijgers en dalers	27
De goed voorspelde transformaties	30
Vernieuwen maar uitgaan van de vaste waarden in het uitgeefmodel	31
<b>4 Ontwikkelingen in de uitgeefsegmenten</b>	<b>35</b>
Ontwikkelingen uitgevers van landelijke en regionale kranten	35
Ontwikkelingen uitgevers van publiekstijdschriften	38
Ontwikkelingen educatieve uitgevers	39
Ontwikkelingen uitgevers voor vak en wetenschap	41
Ontwikkelingen algemene uitgevers	44
Conclusie marktsegmenten	45



<b>5</b>	<b>Algemene mediaontwikkelingen</b>	<b>47</b>
	Social media	47
	Mobiele diensten	48
	E-books	49
	Digitale rechten	51
	Crowdsourcing	51
	Conclusie	52
<b>6</b>	<b>De verschuiving van uitgeefmodel naar businessmodel</b>	<b>55</b>
	Uitgeverij blijft winstgevend door prioriteit te leggen bij nieuwe producten	56
	Kostenbesparingen of toch niet?	57
	Klassieke verdienmodellen blijven gelijk	59
	Van online lidmaatschap naar een breed pallet aan online verdienmodellen	60
	De groei van online mediabestedingen stagneert	62
	Bewegingen in de advertentiemarkt: voorspelling door uitgevers	63
	Groei van internetadvertenties onvoldoende	64
	Transformatie naar een nieuw businessmodel	65
<b>7</b>	<b>De media en chaos</b>	<b>71</b>
	Scenariodenken	71
	Scenariodenken voor uitgevers	72
	Mogelijke scenario's	72
	Mogelijke strategieën	73
	Strategische keuzematrix	73
<b>8</b>	<b>Verder kijken: internationaal</b>	<b>77</b>
	Interview: Yvonne Packbier, Australië	80
	Interview: Marc van der Chijs, China	82
	Interview: Frans Fontein, Curaçao	84
	Interview: Robbert-Jan Voogt, Dubai	86
	Interview: Jacques Eijkens, Finland	88
	Interview: Emile Blomme, Italië	90
	Interview: Bob Endert, Japan	92

Interview: Hugo Ouwehand, Oman	94
Interview: Derk Sauer, Rusland	96
Interview: Bas Teunissen, Singapore	98
Interview: Tomas Klima, Tsjechië	100
Interview: Anita Elberse, Verenigde Staten van Amerika	102
<b>9 Uitgeverijen, onderzoek en onderwijs</b>	<b>105</b>
<b>10 Verantwoording onderzoek</b>	<b>109</b>
Doel van het onderzoek	109
Onderzoek 2009	109
Een dwarsdoorsnede van de markt	109
Speciale thema internationalisering	110
<b>Over Thaeisis en de markt</b>	<b>113</b>
<b>Over KPMG en de markt</b>	<b>115</b>
<b>Over Thieme GrafiMedia Groep en de markt</b>	<b>117</b>
<b>Over Saxion en de markt</b>	<b>119</b>
<b>Geraadpleegde literatuur</b>	<b>121</b>
<b>Verklarende woordenlijst</b>	<b>125</b>



01

# Inleiding

Al zes jaar lang onderzoeken we de uitgeefsector. Aan het begin van dit onderzoek in 2003 bestonden verschillende opvattingen over de toekomst van de uitgeverij. Opvattingen dat de uitgeefsector dynamisch zou worden, zou transformeren van papieren naar digitale diensten en dat het allemaal heel spannend zou worden. Maar dat het zo spannend zou worden had niemand voorzien. De correlatie tussen economisch welzijn en het welzijn van uitgevers is veelal één-op-één. De huidige recessie laat dan ook in de uitgeefbranche diepe wonden achter.

Nu is het de centrale vraag wat deze dramatische economische ontwikkelingen de uitgeverij in de toekomst brengen. De uitgeverij zal haar strategie veelal moeten herijken op basis van een veelvoud aan keuzes. Keuzes met betrekking tot media-kanaal, content, producten, diensten en inkomsten. Elementen die in ons onderzoek elk jaar aan bod komen. Duidelijk is dat in deze bijzondere tijden uitgevers op zoek zijn naar antwoorden. Echte antwoorden met impact. Dit boek geeft inzicht in de antwoorden die uitgevers zelf geven.

## Onderzoeksthema's 2009

Afgelopen jaren belichtten wij één of twee specifieke uitgeefthema's. De thema's waren intellectueel eigendom en outsourcing (2005), crossmedia (2006), innovatie (2007) en journalistiek, opinievorming en nieuwe media (2008). Het zal niet verwonderlijk zijn dat we dit jaar een economisch thema behandelen. Dit jaar gaan we nader in op twee thema's: 'Economie en businessmodellen' en 'Internationale uitgeverswereld'.

### **Economie en businessmodellen**

Als eerste thema staan de economie en businessmodellen centraal. In het onderzoek hebben we vele vragen geadresseerd rondom dit thema. Een van de nieuwe vragen uit ons onderzoek was de vraag "welk onderwerp zouden lectoren of hoogleraren verder moeten verkennen voor de uitgeefsector". Als antwoord hierop, zetten uitgevers inderdaad het economisch thema verdienenmodellen op nummer 1. Wij hebben deze handschoen opgepakt. Gelet op het verzoek en de behoefte binnen de uitgeefsector hebben we het thema verder verkend op basis van gedetailleerde deskresearch. Daarbij komen we tot verrassende inzichten en conclusies die we hebben verwerkt in dit boek.

### **Internationale uitgeverswereld**

Voor iedere ondernemer geldt dat de wereld in de afgelopen tien jaar plat is geworden. Maar voor uitgevers is de wereld platter dan plat. Een uitgeefdienst kan immers in principe op iedere plek ter wereld worden ontwikkeld, aangeboden en uitgevoerd. Dat maakt het mogelijk dat iedereen met een goede uitgeefdienst nadenkt over wat zijn dienst op mondiale schaal kan betekenen. Tegelijkertijd kunnen informatiediensten die buiten Nederland worden ontwikkeld bruikbaar zijn voor Nederlandse uitgevers.

Om dit thema van de internationale uitgeverswereld verder te onderzoeken, hebben we een internationale verkenning uitgevoerd naar mediaontwikkelingen in diverse landen. Deze verkenning vond plaats op basis van twaalf interviews. We hebben

Nederlanders geïnterviewd in westerse en niet-westerse landen, met verschillende beroepen en achtergronden. We bespraken de lokale ontwikkelingen op alle uitgeefsegmenten om een zo breed mogelijk mediabeeld te creëren. Daarbij stond voortdurend de vergelijking met Nederland centraal en werd besproken wat Nederlandse uitgevers konden leren van de situatie in een bepaald land of wellicht andersom. De interviews dienen ter inspiratie. In een internationaal georiënteerde, dynamische en sterk aan verandering onderhevige mediawereld is het interessant om buitenlandse mediabelevenissen te volgen.

## De veranderingen

Het onderzoek dat inmiddels zes jaar bestaat, heeft zich in de loop van de jaren sterk ontwikkeld. De vaste vragenlijst van voorgaande jaren is uitgebreid met vragen over de economie en businessmodellen. Gezien de huidige ontwikkelingen is dit een belangrijk thema voor iedere uitgever. Tot slot hebben we extra vragen gesteld rondom het onderwerp onderwijs en onderzoek op mediagebied. Voor een verantwoording van het onderzoek verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Verantwoording onderzoek' achter in het boek.

Dit jaar is het schrijfproces van het boek gewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren. In verband met de actuele ontwikkelingen hebben we na afloop van de enquête een aantal kleine en grote Nederlandse uitgevers geïnterviewd. We bespraken met hen de turbulente trends en ontwikkelingen van het uitgeefvak op basis van de uitkomsten van de enquêtes. Deze interviews zijn niet geplaatst in het boek. We hebben de verschillende uitgesproken visies gebruikt ter toetsing van onze analyses. Zoals u later kunt lezen, is het voor iedere uitgever van belang om een heldere en scherpe strategie te hebben. De interviews gaven ons inzicht in de keuzes die enkele Nederlandse uitgevers op dit moment maken.

Het boek is wederom een compacte publicatie met daarin alleen de belangrijkste feitelijke bevindingen en onze analyses. Wie de ontwikkelingen diepgaander wil bekijken, kan deze informatie vinden op onze website [www.uitgeveraanhetwoord.nl](http://www.uitgeveraanhetwoord.nl).

Op deze website staan tevens eerdere edities van het boek. Ook kunt u op de site actuele berichten in het sterk veranderende uitgeverslandschap lezen. Relevante nieuwsberichten over het mediasegment worden dagelijks gevolgd en uitgesplitst binnen verschillende categorieën. Niet alleen worden de bekende uitgeefsegmenten zoals dagbladers en publikstijdschriften belicht, maar ook specifieke categorieën over e-books en internationale ontwikkelingen.

Het onderzoek werd afgelopen jaren gepresenteerd op het Nationale Uitgeverscongres en kreeg aandacht van Mediafacts. Deze werkwijze wordt dit jaar voortgezet en voor het eerst participeert ook de hogeschool Saxion in het onderzoek. Samen met de actieve bijdrage van KPMG, Thieme GrafiMedia Groep, het Nederlands Uitgeversverbond en Thaisis maakt dit het onderzoek jaar op jaar waardevoller.





+0.145	+0.145	DT	-47%	23.250	+0.145
+1.14	+1.14	MPS	584%	23.200	+1.14
-0.244	-0.244	XDC	87%	23.150	-0.244
4754	4754	XXD	784%	23.100	4754
-8.74	-8.74	FT	+5%	23.050	-8.74
1421	1421	GGB	34%	23.000	1421
+1247	+1247	GTR	0.24%	22.950	+1247
+214.4	+214.4	SED	80.24	22.900	+214.4
-0.478	-0.478	EWW	6547	22.850	-0.478
-0.41	-0.41	XDR	987.54	22.800	-0.41
+4451	+4451	SET	8741	22.750	+4451
+741	+741	FOR	0.014		+741
		LIPX	0.578		
		ST	7845		
		DA	3215		
		PX	7841.4		
		PD	414		
		PD	-874		
		PD	-0.478		
		PD	-0.784		
		PD	87.48		
		PD	154.0		
		PD	20.01		
		PD	1.0		

02

## Voorspelbaarheid verdwijnt

Er was eens een tijd waarin je als uitgever de markt kon lezen. Zelfs voorspellen. Je kende je klanten en de markt, had een vaste collectie van producten en diensten die je via één of soms twee mediakanalen aanbood, kende je netwerk van concurrenten, leveranciers, de overheid en de bonden en je had de opbrengsten en kosten voorspelbaar op orde. Met aansprekende titels en gedegen marktkennis kon je winst maken. Veel winst en constante groei.

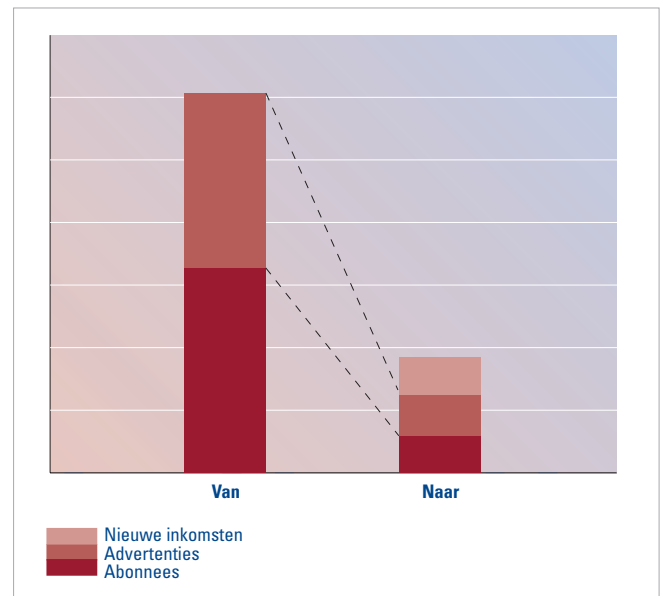
Het klinkt als een verhaal uit lang vervlogen tijden. Hoe snel kan de wereld veranderen? Al sinds 2004 constateren wij in ons onderzoek een grote mate van onzekerheid bij uitgevers over de aanstaande veranderingen. Sinds de start van het onderzoek wordt openlijk getwijfeld over het mogelijke succes van e-books. Veel uitgevers zien gepersonaliseerd uitgeven als de heilige graal van het uitgeefvak. Anderen denken dat printing-on-demand dit jaar toch echt gaat doorbreken. Cruciale ontwikkelingen die steeds invulling geven aan menig uitgeefcongres of symposium. Keuzes worden uitgesteld, niet echt gemaakt, voorzichtig gemaakt, gewijzigd en weer ingetrokken.

Nu, in tijden van economische recessie die qua impact voor de mediawereld zijn weerga niet kent, worden de vraagstukken urgenter, complexer en crucialer. Het idee dat nieuwe inkomsten de omzetsdaling van adverteerders en abonnees volledig kunnen compenseren, hebben veel uitgevers achter zich gelaten. Maar hoeveel omzet overblijft en of dit genoeg is om bestaansrecht – laat staan groei – te kunnen claimen, zijn complexe vragen.

### What's another year?

Voorspellen is leuk en interessant. Maar een betrouwbare toekomstvoorspelling met een horizon van meer dan een jaar is moeilijk. Er zullen weinig jaren zijn waarin zoveel voorspellingen, zelfs binnen de termijn van een jaar, compleet de plank missloegen als in 2008. Drie voorbeelden.

Uitgeversinkomsten





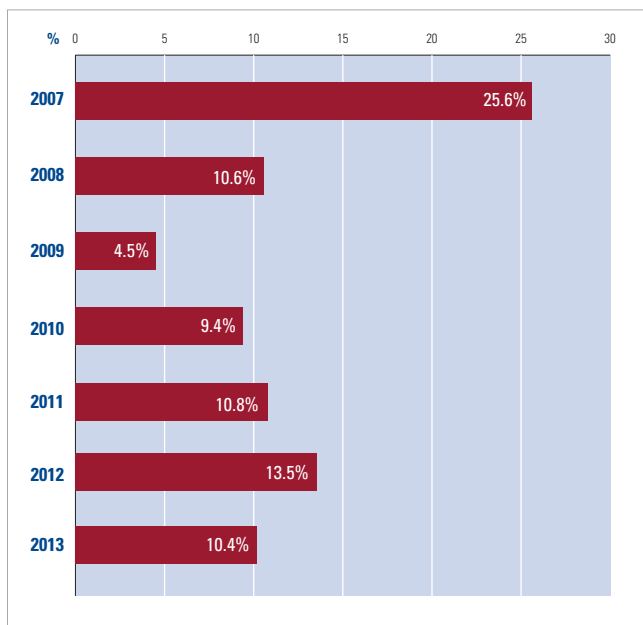
### Online markt groeit flink

De Amerikaanse bank Lehman Brothers voorzag in augustus 2008 nog een stijging in online advertentiebestedingen in de Verenigde Staten van 23,4 procent voor 2008 en 19,4 procent voor 2009. In april 2009 werd duidelijk dat de online advertentiebestedingen in de Verenigde Staten in 2008 maar 10,6 procent waren gestegen. De laagste stijging sinds 2002. Voor 2009 werd een stijging van maar 4,5 procent verwacht.

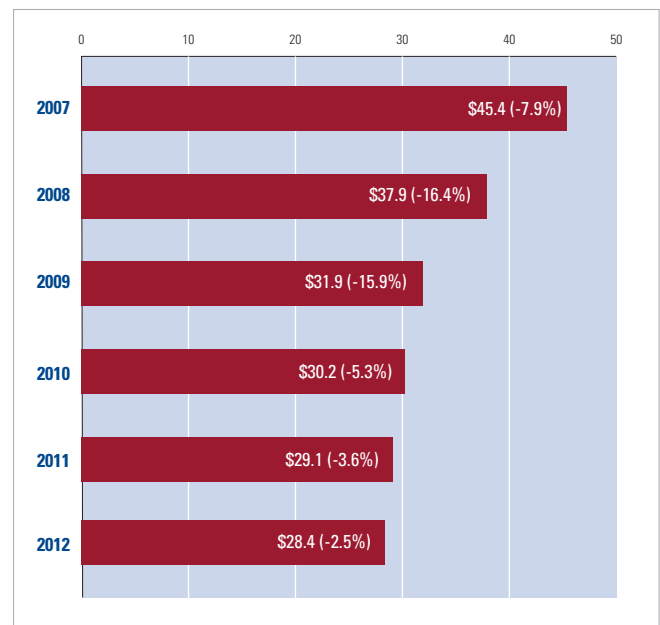
### Prognose online advertentiebestedingen (in miljoenen dollars) in de Verenigde Staten van 2001 tot 2012 (Bron: Lehman Brothers)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008E	2009E	2010E	2011E	2012E
Display advertising	\$5,351	\$3,907	\$3,198	\$3,754	\$4,264	\$5,373	\$7,146	\$8,933	\$10,719	\$12,434	\$14,051	\$15,737
% Y/Y growth	-28%	-27%	-18%	17%	14%	26%	33%	25%	20%	16%	13%	12%
% of total	75%	65%	44%	39%	34%	32%	34%	34%	34%	34%	34%	35%
% of total growth	NA	NA	NA	24%	17%	26%	41%	36%	35%	35%	34%	37%
Search	\$285	\$902	\$2,543	\$3,850	\$5,142	\$6,799	\$8,810	\$11,189	\$13,650	\$16,107	\$18,523	\$20,561
% Y/Y growth	253%	216%	182%	51%	34%	32%	30%	27%	22%	18%	15%	11%
% of total	4%	15%	35%	40%	41%	40%	42%	43%	44%	44%	45%	45%
% of total growth	NA	NA	131%	55%	44%	38%	46%	48%	48%	49%	51%	45%
Classifieds	\$1,141	\$902	\$1,235	\$1,733	\$2,132	\$3,059	\$3,300	\$3,746	\$4,210	\$4,631	\$5,001	\$5,402
% Y/Y growth	102%	-21%	37%	40%	23%	43%	8%	14%	12%	10%	8%	8%
% of total	16%	15%	17%	18%	17%	18%	16%	14%	13%	13%	12%	12%
% of total growth	NA	NA	27%	21%	14%	21%	6%	9%	9%	8%	8%	9%
Lead Generation/ E-mail	\$357	\$301	\$291	\$289	\$1,004	\$1,648	\$1,950	\$2,301	\$2,669	\$3,043	\$3,408	\$3,789
% Y/Y growth	-37%	-16%	-3%	-1%	247%	64%	18%	18%	16%	14%	12%	11%
% of total	5%	5%	4%	3%	8%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	8%
% of total growth	NA	NA	-1%	0%	25%	15%	7%	7%	7%	8%	8%	8%
<b>Total Online Advertising</b>	<b>\$7,134</b>	<b>\$6,010</b>	<b>\$7,267</b>	<b>\$9,626</b>	<b>\$12,542</b>	<b>\$16,879</b>	<b>\$21,206</b>	<b>\$26,168</b>	<b>\$31,248</b>	<b>\$36,215</b>	<b>\$40,983</b>	<b>\$45,489</b>
% Y/Y growth	-11.8%	-15.8%	20.9%	32.5%	30.3%	34.6%	25.6%	23.4%	19.4%	15.9%	13.2%	11.0%
<b>Total US Advertising</b>	<b>\$234,185</b>	<b>\$239,595</b>	<b>\$250,024</b>	<b>\$270,015</b>	<b>\$279,550</b>	<b>\$293,481</b>	<b>\$294,799</b>	<b>\$295,885</b>	<b>\$300,028</b>	<b>\$311,568</b>	<b>\$319,740</b>	<b>\$331,808</b>
% Y/Y growth	-6.2%	2.3%	4.4%	8.0%	3.5%	5.0%	0.4%	0.4%	1.4%	3.8%	2.6%	3.8%
<b>Online as a % of Total</b>	<b>3.0%</b>	<b>2.5%</b>	<b>2.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>4.5%</b>	<b>5.8%</b>	<b>7.2%</b>	<b>8.8%</b>	<b>10.4%</b>	<b>11.6%</b>	<b>12.8%</b>	<b>13.7%</b>

**Prognose groei van online advertentiebestedingen in de Verenigde Staten van 2007 tot 2013 (Bron: eMarketer)**



**Prognose advertentiebestedingen (in miljarden dollars) kranten in de Verenigde Staten van 2007 tot 2012 (Bron: eMarketer)**



Markant detail: in september 2008 – exact een maand na de gunstige voorspelling van augustus van dat jaar – werd Lehman Brothers bijna failliet verklaard en overgenomen door Barclays.

### **Kranten groeien weer**

“De daling van de betaalde krantenoplage wordt vooralsnog gecompenseerd door toenemende inkomsten uit internetactiviteiten van kranten”, schreef PriceWaterhouseCoopers in september 2008 in hun Nederlandse Entertainment & Media Outlook 2008-2012. Zij stelden het volgende vast: “Voor het eerst sinds 2003 heeft de krantenindustrie een omzetgroei laten zien. In 2007 groeide de totale markt met 1,1 procent. De totale krantenmarkt zal zich ondanks verder dalende oplagecijfers tot 2012 stabiliseren op 1,64 miljard euro.”

In januari 2009 – vier maanden later – voorspelde het internationaal onderzoeksbureau eMarketer dat de komende zeven jaar de reclame-inkomsten van de Amerikaanse kranten met 42,5 procent zullen dalen. Dat betekent direct een terugval voor een medium dat ook steeds meer lezers verliest aan internet. Het voorbije jaar daalden de reclame-inkomsten van de Amerikaanse kranten met 16,4 procent tot 37,9 miljard dollar. Tegen 2012 zullen die inkomsten volgens eMarketer nog verder dalen tot 28,4 miljard dollar. Dat is net iets meer dan de helft van het recordbedrag van 49,4 miljard dollar dat de sector in 2005 inzamelde.

Ook de Nederlandse krantenuitgevers markeren begin 2009 een dieptepunt en zien de toekomst zeer somber in. In januari wordt de commissie Brinkman geformeerd, die een advies moet gaan uitbrengen over de besteding van 8 miljoen euro aan innovatie in de krantensector.

### **Mediabedrijven verkopen als warme broodjes**

Op 21 februari 2008 verraste Crispin Davis, CEO van Reed Elsevier de financiële- en mediawereld met de uitspraak “Niet ik ga weg, maar Reed Business”. Reed Elsevier besloot zijn zakelijke divisie af te stoten. In de financiële wereld werd al enige tijd gespeculeerd over de verkoop van Reed Business, uitgever van onder meer opinieblad Elsevier en FEM Business. De zakelijke divisie was steeds meer afhankelijk geworden van advertentieverkoop. Hiermee was deze uitgever dus conjunctuurgevoelig geworden en als je de tucht van de aandeelhouders voelt en de economische markt onzeker is, dan moet je als CEO grote stappen zetten. Op dat moment dachten velen al dat de verkoop van Reed Business geen eenvoudig traject zou worden. De economie liep immers terug en de banken hadden de geldkraan al deels dichtgedraaid. Niet de vraag of Reed Business wordt verkocht, maar eerder wie Reed Business gaat kopen, werd veelvuldig gesteld. Analisten en adviseurs schatten op dat moment, denkend aan een splitscenario, de waarde van Reed Business tussen de 1,5 en 3 miljard euro.

Begin december 2008 stopt Reed Elsevier het verkoopproces. Volgens de Britse krant The Independent was de Amerikaanse investeerder Bain Capital als enige partij overgebleven. Bain zou bereid zijn 775 miljoen euro te betalen, wat voor Reed Elsevier geen acceptabel bod was.

## **De onvoorspelbaarheid**

De mediasector bleek diep te worden geraakt door de recessie. Advertentie-inkomsten daalden dramatisch, gevolgd door een fikse daling in abonnees. Alternatieve inkomstenbronnen zijn er nog niet of op een marginaal niveau. De aandelenkoersen van de Nederlandse uitgevers daalden hard mee.

Maar hoe is dit mogelijk? Een mediamarkt die drie jaar geleden nog het troetelkindje was van bijna iedere belegger. Een troetelkindje vanwege de prominente en stabiele rol in de informatiemaatschappij. Voorspellingen van gerenommeerde bureaus die meestal zeer betrouwbare trendlijnen lieten zien, bleken er compleet naast te zitten.

Overigens waren er natuurlijk ook al kritische geluiden te horen. Op het Nationaal Uitgeverscongres in juni 2008 liet de media-professor Picard zeer kritische geluiden over de toekomst van de mediasector horen. Hij zag voor de general interest kranten en tijdschriften geen enkele toekomst. Hij voorspelde dat mediabedrijven wereldwijd sterk aan economische impact zouden inboeten. Binnenkort zou in de top-100 van bedrijven in de Verenigde Staten volgens Picard geen enkel mediabedrijf meer terug te vinden zijn. Het zijn dan ook niet langer de mediabedrijven die de dienst uitmaken, maar de consumenten, aldus Picard.

Dergelijke geluiden behoorden vorig jaar echter nog tot de minderheid. Hoe kan het dan toch dat iedereen het 'ineens' mis heeft. Misschien is dit wat ze noemen de chaostheorie. Is deze chaostheorie op de mediasector van toepassing? Zijn de simpele uitgeefsystemen op hol geslagen door de financiële crisis, door veranderend consumptiegedrag, de globalisering, de opkomst van nieuwe media of nieuwe actoren?

## De orde in de chaos

Op welke wijze moet een uitgever in een chaotische omgeving nu richting geven aan zijn organisatie? In onze gesprekken met uitgevers horen we wisselende geluiden, die we kunnen indelen in verschillende strategieën.

- Blijf zitten waar je zit:** De strategie is gericht op een opleving van de economie. Wacht, loer op positieve geluiden en zorg dat de uitgeverij intern helemaal op orde is.
- Laat vele bloemen bloeien:** Deze strategie is gericht op innovatie. Het laat vele innovaties ontstaan en beslist op basis van het succes van de innovatie.
- Alles op online:** De strategie richt zich op het versneld afscheid nemen van papierenomzet en -kosten. Uitgangspunt is de overtuiging dat papieren informatie in vele verschijningsvormen zoals kranten, tijdschriften en mogelijk zelfs boeken na een zware recessie niet meer terug komt. In ieder geval niet meer zo massaal en ook niet als primaire inkomstenbron.
- Alles (weer) op papier:** De strategie houdt zich ver van alle hoge investeringen die waarschijnlijk toch niet renderen. Focus op de cash-cows van de uitgeefsector: de papieren krant, het tijdschrift of het boek.
- Speel een ander spel:** De strategie is erop gericht om het vaste werkerterrein compleet te verleggen en zich op nieuwe diensten te richten. Diensten die normaliter niet horen tot de productportfolio van een uitgever.

Wat de beste strategie zal zijn, zal over een aantal jaren blijken. In 'De verschuiving van uitgeefmodel naar businessmodel' worden enkele strategische handvatten gepresenteerd om een uitgeefstrategie te ontwikkelen. Eerst presenteren we wat het onderzoek ons het afgelopen jaar heeft geleerd.



03

## 2009, het jaar van de waarheid

In het jaar 2009 zullen vele uitgeefbakens worden verzet. Uitgevers gaan zich richten op nieuwe producten en diensten en ontwikkelen nieuwe strategieën. Ze anticiperen proactief op de digitale ontwikkelingen en op de veranderende consument of worden juist gedwongen door de recessie om te veranderen. Ook dit jaar stelden we uitgevers de vraag 'wat doet u nu?' en 'wat verwacht u, dat u over twee jaar doet?'. Nu we zes jaar op rij deze vraag stellen, krijgen we een steeds beter inzicht in de trends en ontwikkelingen, in ambitie en realisatie. Dit jaar maakt het onderzoek ook transparant welke afslagen de Nederlandse uitgevers nemen of verwachten te nemen vanwege de recessie. Het is duidelijk dat de bakens worden verzet, maar of daarmee het uitgeefschip in veilige havens komt is onzeker.

### Uitgevers laten nog steeds vele bloemen bloeien

De ontwikkelingen op het gebied van media en technologie volgen elkaar steeds sneller op en zorgen ervoor dat een uitgever kan kiezen uit een groot arsenaal aan uitgeefmogelijkheden. Zowel privé als zakelijk verandert de consument zijn informatiegedrag. Ondernemingen binnen en buiten de uitgeefwereld spelen daarop in.

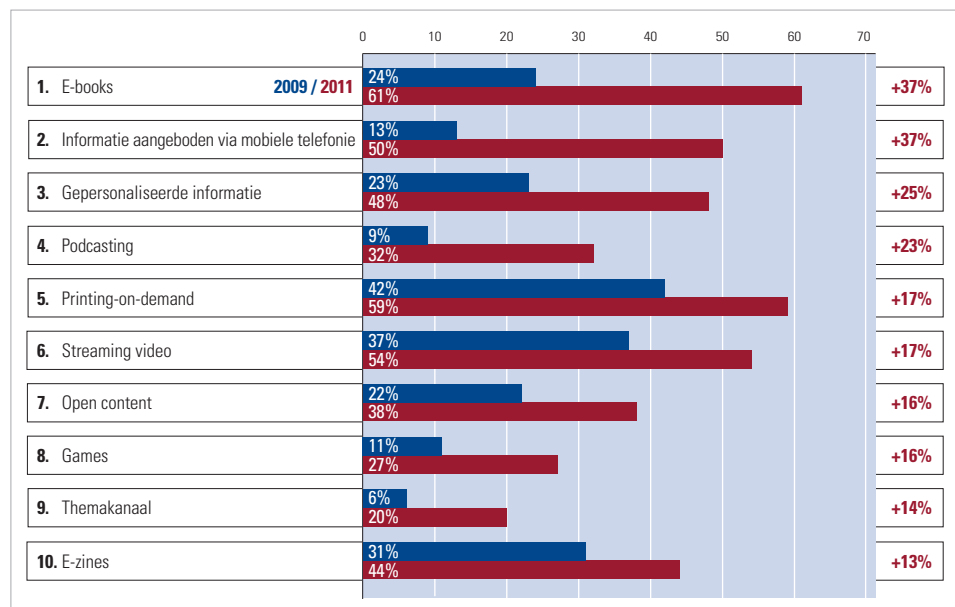
De uitgever anticipeert op deze ontwikkelingen door steeds nieuwe producten en diensten toe te voegen aan het al uitgebreide productportfolio. Daarbij wordt zelden van bepaalde diensten of productsoorten afscheid genomen. De keuze voor deze verbreding van het productportfolio is duidelijk terug te zien in het onderzoek. Bijvoorbeeld door de diversiteit in productsoorten die uitgevers in 2009 willen aanbieden te vergelijken met die van 2011. Tussen nu en 2011 zijn uitgevers van plan gemiddeld 30 procent meer productsoorten (zoals e-books en gepersonaliseerde informatie) aan te bieden.

De technologische ontwikkelingen blijven doorgaan. Innovatieve ideeën zijn er genoeg en dat is te zien aan de weerspiegeling daarvan in het aanbod van producten en diensten van de uitgevers. Naast nieuwe ondernemingen die inspringen op nieuwe markten en mogelijkheden, proberen uitgevers ook vooraan te lopen in het nieuwe medialandschap van Facebook, Hyves en Twitter. De evolutie in mediaconsumptie blijft voortduren, zowel in privé als in professioneel gebruik. De uitgever probeert hier in 2009 de beste weg in te vinden en kijkt daarbij op ons verzoek vooruit naar 2011. De realisatie en ambitie van producten en diensten blijkt moeilijk met elkaar in harmonie te brengen. Een eenduidige richting is er niet en een duidelijke keuze wordt niet gemaakt.

### Stijgers in het aanbod

Welke producten en diensten het de komende twee jaar precies gaan worden, staat nog niet vast en de ambities op vele terreinen liggen wederom hoog. Uit de onderzoeksresultaten van dit jaar is de volgende top tien grootste stijgers in het aanbod te herleiden:

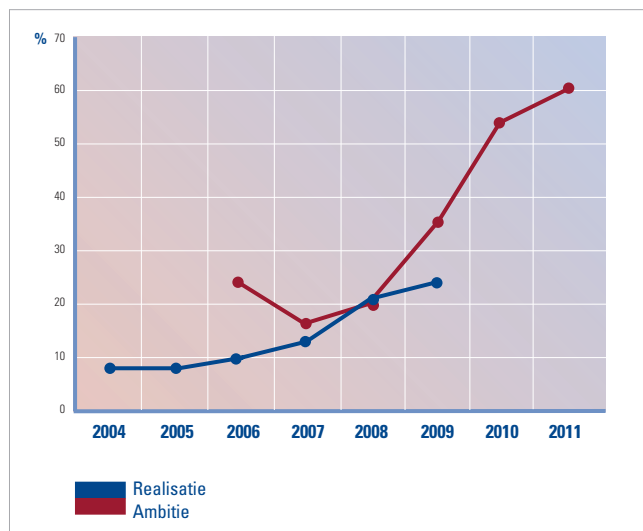
#### Top tien stijgers in aanbod (in 2011)



E-books staan dus net zoals vorig jaar op nummer 1 van de sterkste stijgers, 61 procent van de Nederlandse uitgevers geeft aan over twee jaar e-books aan te bieden. Terwijl afgelopen jaren vele uitgevers dit product juist kansloos achtten. Op nummer twee staat het aanbieden van informatie via mobiele telefoon. Een verklaarbare ontwikkeling gelet op de doorbraak van de mobiele telefoon als informatiebron, onder andere geïnitieerd door de iPhone. Op nummer drie staat de 'eeuwige belofte' het gepersonaliseerd aanbieden van informatie. Al jarenlang hoog genoteerd maar in slechts weinig gevallen door uitgevers daadwerkelijk gerealiseerd.

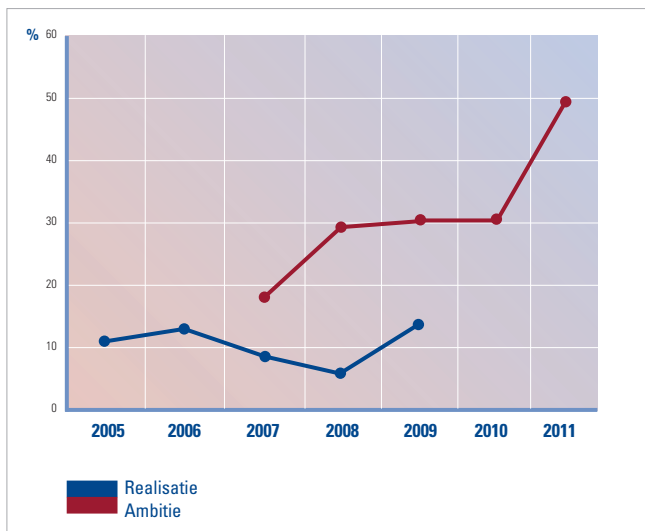
Het is begrijpelijk dat het lastig is om de komende twee jaar vooruit te kijken en te bepalen wat de toekomst zal brengen. Daarbij hebben uitgevers in verschillende segmenten ieder hun eigen kijk op de ontwikkelingen. Het grootste discussiepunt tussen uitgevers is de al dan niet verwachte doorbraak van e-books. Als we de antwoorden van uitgevers analyseren op de vraag naar hun realisatie en ambitie op het gebied van e-books, zouden we in ieder geval een grote doorbraak mogen verwachten.

#### E-books: realisatie en ambitie

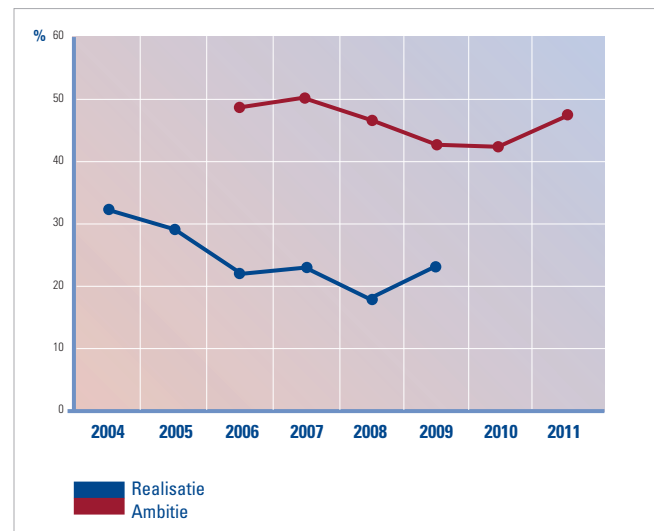




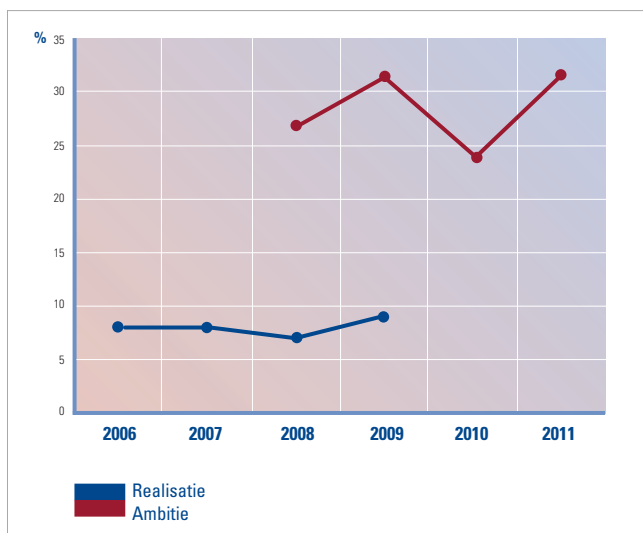
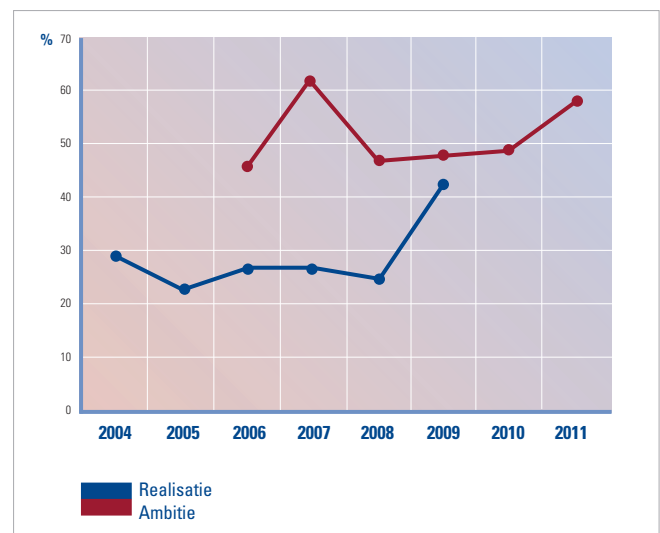
**Informatie aangeboden via mobiele telefonie: realisatie en ambitie**



**Gepersonaliseerde informatie: realisatie en ambitie**



De tweede sterke stijger is het aanbieden van informatie via mobiele telefonie. De ambitie voor de komende twee jaren ligt hoger en is duidelijk gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. Uit het onderzoek blijkt dat momenteel slechts 13 procent van de uitgevers informatie aanbiedt via mobiele telefonie, waar dat de komende twee jaar zal stijgen naar 50 procent. De afgelopen jaren lag de ambitie echter ook al een stuk hoger en die is in 2008 en 2009 nog niet waar gemaakt. Tot slot is er een grote verwachte stijging in het aanbod van gepersonaliseerde informatie. In 2009 biedt een kwart van de uitgevers gepersonaliseerde informatie aan, waar dit in 2011 zal verdubbelen naar bijna 50 procent. Deze enorme groeiambitie is de afgelopen zes jaren telkens uitgesproken, maar nog nimmer uitgekomen.

**Podcasting: realisatie en ambitie****Printing-on-demand: realisatie en ambitie**

Uitgevers voorspellen voor podcasting en printing-on-demand eveneens een sterke stijging voor 2011. Podcasting is echter ook een slecht voorspelde trend. De afgelopen vier jaren blijft de realisatie van de respondenten 7 tot 9 procent, waar meer dan een kwart (24 tot 32 procent) stevast de ambitie uitspreekt om podcasting aan te bieden.

De belofte van printing-on-demand lijkt in 2009 eindelijk de beloofde stijging door te maken. De realisatie onder uitgevers stijgt sterk naar 42 procent in 2009. Het aantal uitgevers dat de ambitie heeft om printing-on-demand te gebruiken in 2011 ligt op 59 procent. In het verleden bleef het alleen bij een ambitie, maar nu lijkt de realisatie de uitgesproken ambitie te volgen.

Uitgevers zijn jaar in jaar uit voornemens om hun producten- en dienstenaanbod sterk uit te breiden en lijken weinig opties weg te strepen. Dat is begrijpelijk, aangezien het geen eenvoudige opgave is om een juiste keuze te maken tussen al die verschillende producten en diensten. Dit is bekend uit eerdere edities van ons onderzoek en dat is dit jaar ook het geval.

Jaarlijks stellen we een open vraag, waarbij uitgevers kunnen aangegeven wat de top drie ontwikkelingen zijn die het wel en niet gaan worden. De gemiddelde top drie van ontwikkelingen die het volgens de respondenten wel gaan maken, is dit jaar:

1. E-books
2. Crossmedia
3. Personalisatie

Waarbij de volgende top drie van ontwikkelingen het volgens de uitgevers niet gaan maken:

1. E-books
2. Cd-roms
3. Losbladigen

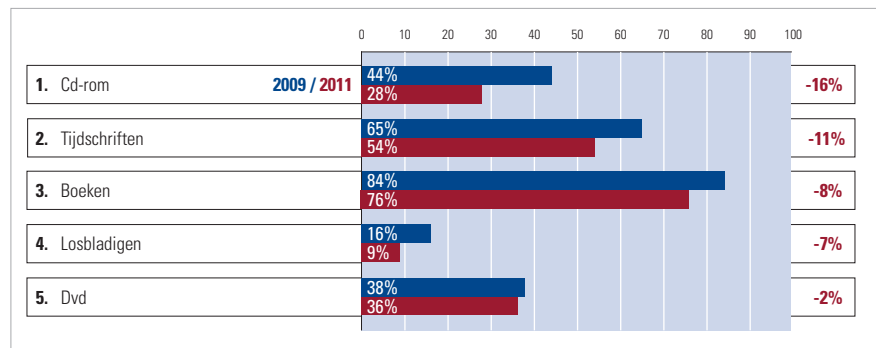
Uit deze ranglijsten blijkt dat e-books net zoals afgelopen jaren wordt gezien als het meest kansrijk en tegelijkertijd het meest kansloos. Verder wordt crossmedia en personalisatie gezien als kansrijk. Voor cd-roms en losbladigen wordt naast e-books een minder rooskleurige toekomst gezien. In 2008 stond printing-on-demand nog op nummer 3 van wat het de komende jaren niet gaat maken. Printing-on-demand komt dit jaar niet meer voor in het kansloze lijstje. Dit is op zijn minst opvallend te noemen en mogelijk een signaal dat het momentum voor deze trend is aangebroken.

Ook opvallend is dat de vraag wat het niet gaat worden veel minder wordt beantwoord dan de vraag wat het wel gaat worden. Uitgevers lijken veel nieuwe kansen en mogelijkheden te zien, maar hebben een minder scherp beeld van wat het juist niet gaat worden.

### Dalers in het aanbod

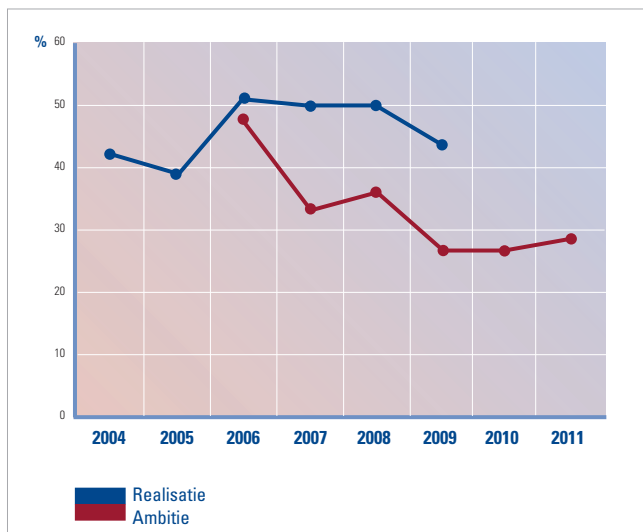
Uit de resultaten is ook een ranglijst van producten en diensten af te leiden die dalen in het aanbod:

#### Top vijf verwachte dalers in aanbod (in 2011)



Steeds minder uitgevers bieden cd-roms aan, een trend vergelijkbaar met voorgaande jaren. Een voorgenomen vermindering van uitgevers die tijdschriften, boeken, losbladigen en dvd's aanbieden, is hier ook in te zien. Van de cd-rom wordt al jaren lang een sterkere daling verwacht dan gerealiseerd. Dit geldt voor bijna alle verwachte dalers. Uitgevers kunnen kennelijk moeilijk afscheid nemen van de cash-cows van weleer.

#### Cd-rom: realisatie en ambitie



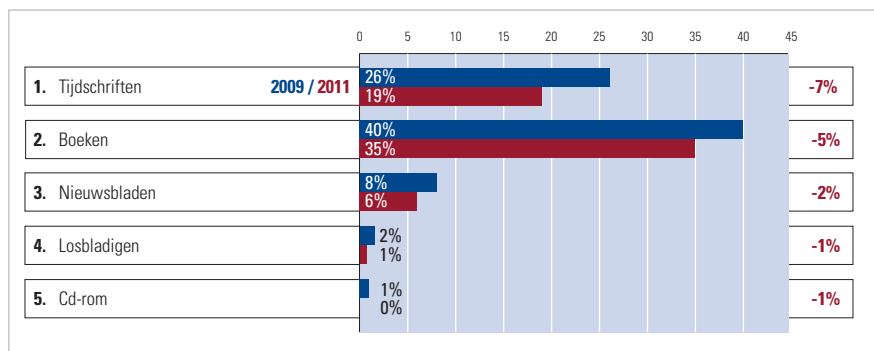
Over het algemeen lijkt de tendens een verbreding van het producten- en dienstenaanbod, hoewel uit de afgelopen jaren blijkt dat dit niet altijd wordt waargemaakt. Dat is ook niet wonderbaarlijk in een sterk veranderend medialandschap, waarbij de keuze uit het aantal producten, diensten en mediakanalen alleen maar toeneemt.

#### Omzet stijgers en dalers

Uitgevers gaan de komende jaren hun aanbod verbreden, dat lijkt een zekere zaak. Maar portfolio uitbreiden op zich is niet interessant. Het is alleen interessant als deze nieuwe producten en diensten nieuwe omzet genereren, met een marge die de dalende omzet eventueel op andere producten kan compenseren. Allereerst worden de producten en diensten gepresenteerd waarbij een omzetzijging wordt verwacht.

De top vijf van producten waarvan de verwachte omzet in 2011 een lagere bijdrage zal leveren aan de totale omzet, zijn:

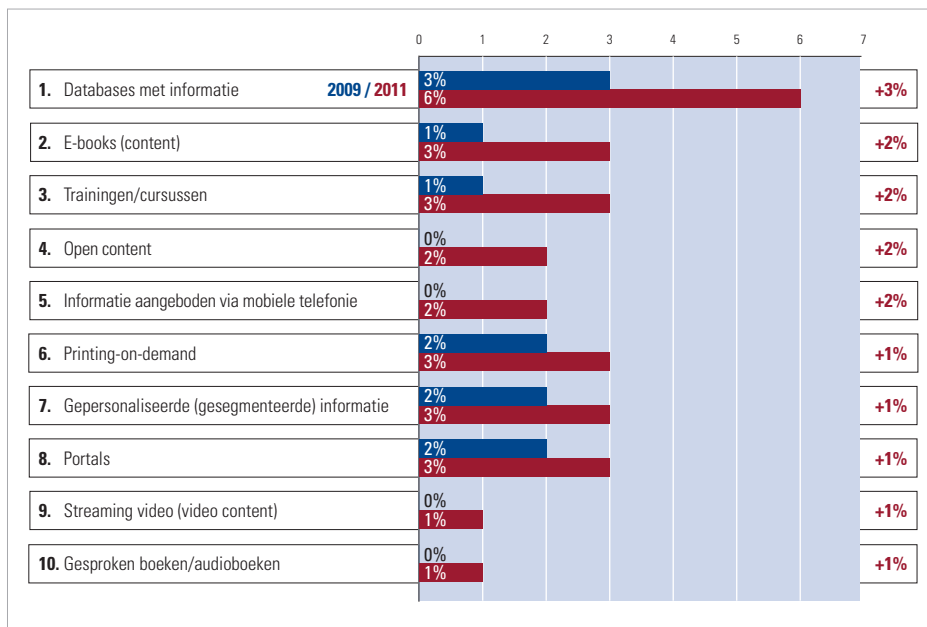
#### Producten en diensten met een dalende bijdrage aan de totale omzet



Opvallend aan deze top vijf is de vergelijking met het onderzoek uit 2008. In het onderzoek van vorig jaar stonden namelijk dezelfde producten in de top vijf, alleen in een iets andere volgorde. De afname in bijdrage aan de omzet van deze producten is een voortzetting van het voorgaande jaar. De top vijf van omzet dalers levert 16 procent daling op.

De top tien producten die in 2011 een verwachte stijging in bijdrage aan de totale omzet zullen laten zien, zijn:

#### Producten en diensten met een stijgende bijdrage aan de totale omzet



Tien verwachte omzet stijgers leveren 16 procent stijging. Precies genoeg om de daling van de top vijf dalers te compenseren. Samenvattend: voor iedere productsoort die daalt, zijn er twee andere nieuwe soorten nodig om het verval op te kunnen vangen. Opvallend is dat er nog geen nieuwe cash-cow ontstaat. Uitgevers voorzien op een groot aantal terreinen een toename van enkele procenten. De vele kleine toenames zorgen echter voor een relatief klein aandeel in de totale omzet en laten een beeld zien van een versnipperd portfolio. De omzet moet dus telkens uit meer typen producten en diensten komen. De uitgever moet hier zijn strategie op afstellen.

## De goed voorspelde transformaties

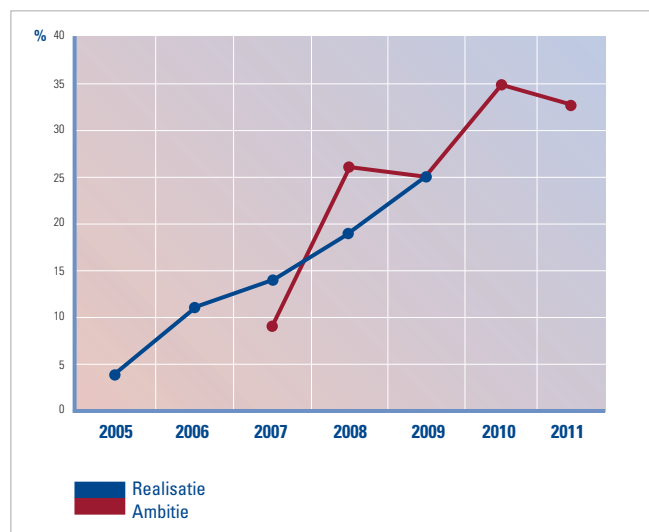
De uitgever is in enkele gevallen in staat om veranderingen op product- en dienstenniveau goed in te schatten. Uit het onderzoek blijkt dat vooral op het gebied van tastbare uitgeefproducten door de jaren trends en ontwikkelingen goed zijn voorspeld. De meest juist voorspelde trends na zes jaar onderzoek zijn:

1. Gesproken boeken / audioboeken (stijgende trend)
2. Dvd's (stijgende trend)
3. Portals (stijgende trend)
4. Softwaretools (constante trend)
5. Losbladigen (dalende trend)

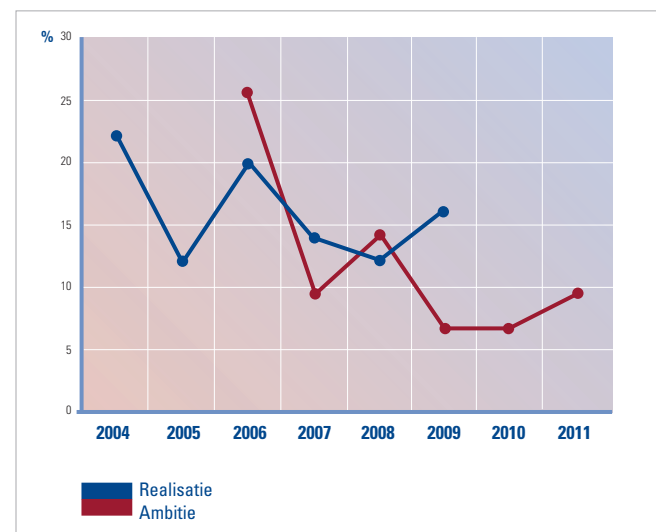
Opvallend is de goede voorspelling van gesproken boeken en audioboeken. Toen hier in 2005 voor het eerst sprake van was, bleek de realisatie nog erg laag. Toch werd met een vooruitblik van twee jaar een goede groei voorspeld. Hoewel het gesproken boek een nieuwe ontwikkeling was, paste het volledig in het klassieke uitgeefmodel. Door de kennis van de markt, het waardenetwerk, het onderscheidend vermogen en het financiële plaatje konden uitgevers het nieuwe product goed voorspellen.

De losbladige is eveneens een product dat goed past binnen het klassieke uitgeefmodel. In tegenstelling tot de gesproken boeken / audioboeken is dit een product dat een daling kent. Hoewel deze daling in 2004 nog niet werd ingezien, is deze in latere jaren wel goed voorspeld. Dit werd mede duidelijk door de opkomst en goede voorspelling van onder andere dvd's en portals.

**Gesproken boeken / audioboeken: realisatie en ambitie**



**Losbladigen: realisatie en ambitie**





## Vernieuwen maar uitgaan van de vaste waarden in het uitgeefmodel

De huidige ontwikkelingen bieden uitgevers een arsenaal aan mogelijkheden. De klassieke cash-cows van de uitgever laten een sterke omzetsdaling zien, waar een grote variëteit aan producten en diensten een relatief kleine stijging in omzet tonen. Daarbij is het geen uitgemaakte zaak waar de omzet vandaan komt, omdat er nog geen goed nieuw verdienmodel is gevonden. De zoektocht naar de heilige omzetgraal is een belangrijk strategisch agendapunt. De online omzet is nog minimaal en het is de vraag hoe daar verandering in aan te brengen is. Dit alles brengt met zich mee dat de uitgeefmarkt sterk divergeert.



In deze turbulente wereld met zoveel keuzes schudt het uitgeefhuis op zijn fundamenten. Uitgevers opereren immers al eeuwenlang vanuit een vast uitgeefmodel. Deze uitgeefwereld is transparant en eenduidig. Een goede uitgever maakt een goede krant, een goed boek of een goed tijdschrift. Daarnaast is een goede uitgever zeer doelgroepgericht bezig. Hij snapt zijn doelgroep. De uitgever combineert deze excellente productkennis met een bovenmatige doelgroepkennis en verdient daarmee op heldere wijze zijn boterham. Het onderscheid tussen de producten van de uitgever en zijn concurrenten is duidelijk en staat vast. De bronnen van inkomsten zijn daarbij eveneens goed gedefinieerd en grijpbaar. We noemen dit het klassieke uitgeefmodel. Dit uitgeefmodel bestaat uit de volgende onderdelen:

- Klant en markt:** De klant wordt op een specifieke manier bediend. De klassieke uitgever weet precies wat hij kan verwachten van de markt. Binnen zijn vaste doelgroep kent de uitgever zijn vaste afnemers en adverteerders. Hij kent hun gewoontes en heeft grip op dit alles. Immers, met een titel van een tijdschrift, boek of krant geniet hij een vaste bekendheid door een onverstoorbare branding.
- Producten, diensten en kanaal:** De manier waarop deze branding van oudsher aan de man wordt gebracht is al even robuust. Via een klassiek, fysiek kanaal wordt het product of de dienst afgenomen en voor waar aangezien.
- Waardenetwerk:** Het waardenetwerk is daarbij eenduidig. Met een vaste leverancier van papier waarmee onderhandeld kan worden tot een distributeur met wie goede, langdurige afspraken worden gemaakt is hier sprake van een goed voorspelbare situatie.
- Onderscheidend vermogen:** Wat het boek, het tijdschrift of de krant onderscheidt van de concollega's wordt herkend in de markt. De duidelijke branding van product of dienst geeft een uitgever bestaansrecht.
- Opbrengsten en kosten:** De kosten zijn laag en de inkomsten stabiel en in het geval van veel advertentiemogelijkheden ook nog eens hoog. Een hoge winstmarge en duidelijke cash-cows zijn aanwezig.

De vaste waarden in bovenstaand beschreven klassieke uitgeefmodel veranderen met de komst van technologische innovaties en ontwikkelingen in consumentengedrag. De invulling van de verschillende elementen is aan verandering onderhevig, mede door de grote toename in producten en diensten. De toenemende complexiteit in strategie en verdienmodellen dragen hier ook aan bij en de opbrengsten en kosten nemen andere vormen aan.

Het klassieke uitgeefmodel staat, zoals gesteld, onder druk. De voorspelbaarheid verdwijnt, de vaste waarden uit het uitgeefmodel transformeren. En zo verandert het klassieke uitgeefmodel van een winstgevend model naar een onhoudbaar businessmodel waarin omzet en winst geen zekerheden meer zijn.

Uitgevers zijn in staat trends te voorspellen, maar dan moeten de producten en diensten wel goed binnen hun vaste uitgeefmodel passen. Het klassieke uitgeefmodel past uitstekend in de trend van de segmenten, zoals die zijn aangegeven door het Nederlands Uitgeversverbond. In het volgende hoofdstuk zullen we dan ook stilstaan bij deze ontwikkelingen.

Het blijven echter onrustige tijden en zekerheid lijkt schaars. De uitgever kan in zijn eigen klassieke uitgeefmodel de producten nog goed voorspellen. Maar wat gebeurt er verder in het eigen segment, de veilige haven?



...ance to take responsi-  
and a selfish obses-  
th how he was being  
ved by the media that  
l be remembered.  
people, folk.

...sity wants and all necessary.  
Effectively, it is a genuine  
reflection of his character.

In the chapter dealing  
with the exhilarating Grand  
Prix, for example, and his  
spat with his dangerous  
team-mate, his driving is so  
so, and the team's principal

The various pieces of fresh fruit are placed

OF SERVICES

04

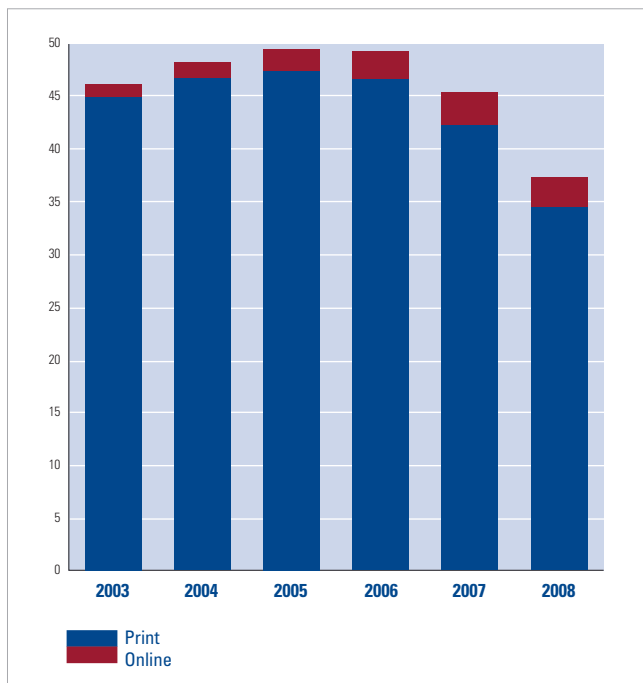
## Ontwikkelingen in de uitgeefsegmenten

De uitgeefsector is groot. Te groot om alle trends en ontwikkelingen voor alle uitgevers over één kam te scheren. Een kranten-uitgever laat zich op geen enkele manier vergelijken met een kinderboekenuitgever. Maar in een medialandschap dat steeds minder grenzen kent, moet ook steeds meer rekening worden gehouden met de ontwikkelingen die klassiek gezien buiten beeld zouden vallen. Wat is nog het wezenlijke verschil tussen een krantenuitgever en een tijdschriftenuitgever in de toekomst? We bespreken in dit hoofdstuk de ontwikkelingen per uitgeefsegment.

### Ontwikkelingen uitgevers van landelijke en regionale kranten

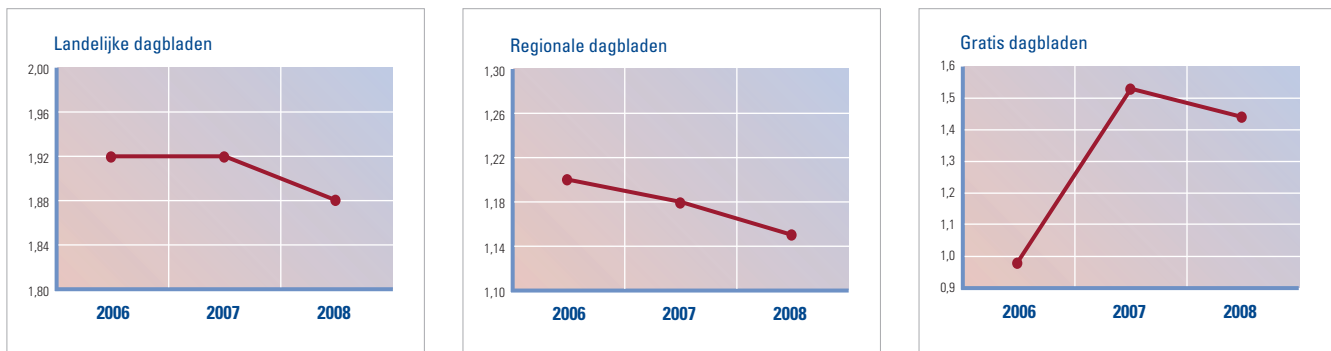
De krantenwereld is volop in beweging. Eigenlijk al jarenlang. Uitgevers van kranten werden afgelopen jaar geconfronteerd met dalende oplagecijfers en met dalende advertentie-inkomsten. Dit geldt voor bijna alle landelijke en regionale dagbladen. De kranten zijn naarstig op zoek naar een bestendige, rendabele toekomst, maar met de huidige ontwikkelingen wordt het strategisch overlevingsvraagstuk voor krantenuitgevers steeds complexer.

**Advertentie-inkomsten (in miljarden dollars) van kranten in de Verenigde Staten (Bron: Newspaper Association of America)**



Het klassieke inkomstenmodel voor krantenuitgevers van advertenties en abonnementen staat onder druk. Uitgevers van kranten zijn nieuwsorganisaties met een brede redactie die schrijven over internationaal, nationaal en lokaal nieuws. De bestaande nieuwsorganisaties verschillen niet veel van elkaar en zijn daarom directe concurrenten. Ze gebruiken allen dezelfde bronnen als Reuters, ANP, Bloomberg en het merendeel van het nieuws in de dagelijkse kranten overlapt. Voorheen had iedere krantenuitgever een vaste klantengroep van trouwe lezers en zodoende ook een constante stroom van abonneegelden. In combinatie met de print advertentiegelden was dat voldoende om de nieuwsorganisatie in stand te houden.

#### Oplage (in miljoenen exemplaren) landelijke, regionale en gratis dagbladen (Bron: Het Oplage Instituut)



Het zijn juist deze twee steunpilaren van abonneegelden en print advertenties die tot voor kort langzaam daalden en krantenuitgevers dwongen te transformeren. De recessie heeft deze daling versneld. Abonnees besloten hun krantenabonnement op te zeggen en ook de advertentie-inkomsten stonden onder druk. Dit had tot gevolg dat krantenuitgevers niet meer in staat zijn te overleven. Het eerste slachtoffer in Nederland is de gratis krant DAG, goed voor een daling in de oplage van 400.000 stuks. In de Verenigde Staten zijn inmiddels ook de eerste betaalde kranten (onder andere The Chicago Tribune, The Philadelphia Inquirer, The Miami Herald) omgevallen.

Door het versneld wegvallen van de steunpilaren abonnees en advertenties, zijn krantenbedrijven gedwongen te innoveren en transformeren. Deze innovatieve ontwikkelingen vinden voor een groot deel plaats door het versneld verkennen van nieuwe media; zowel in papieren als digitale vorm.

Het tabloid formaat is bij een groot deel van de kranten de standaard geworden. Daarnaast wordt ook gekeken naar het zogenaamde Berliner formaat. Ook de uitstraling en indeling van de krant is onderhevig aan verandering. Na de introductie van NRC.next zijn er bijvoorbeeld voornemens van de Volkskrant om een jongereneditie *V* te starten. Veel kranten hebben inmiddels ook een digitale editie die zowel online als op e-reader kan worden ingezet, waarbij het NRC Handelsblad de Nederlandse primeur had op de Iliad.

Krantenuitgevers zien hun digitale producten en diensten nog niet voldoende renderen om de verliezen op de fysieke krant goed te maken. Het aantal bezoekers is nog relatief laag en het aantal betaalde online abonnees valt tegen. De concurrentie op internet is dan ook vele malen hoger. De trouwe abonnees blijken ineens minder gebonden en gaan even eenvoudig over naar andere portals. De traditionele segmentering verdwijnt. Daarnaast is er een enorm aanbod aan nieuws en opinie blogs die concurreren met de online kranten. Het meest succesvolle voorbeeld is wel The Huffington Post, verkozen door Guardian tot 'Most Powerfull Blog' in 2008. In maart 2009 had The Huffington Post een groter online bereik dan de Wall Street Journal.

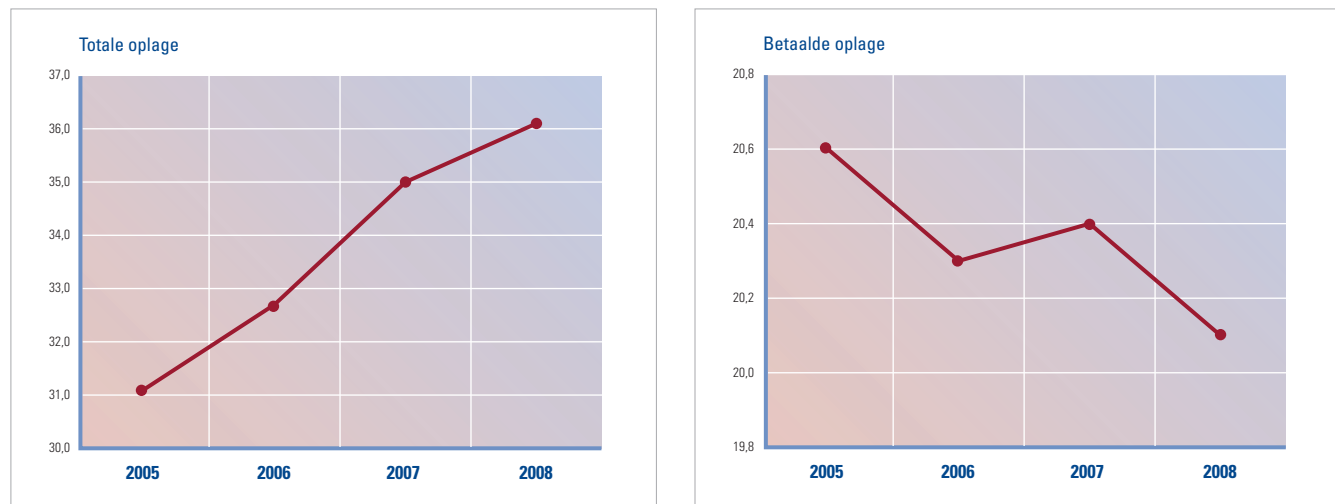
Tot slot zijn er ook andere media zoals televisie en radio die een deel van de online nieuwsvoorziening op zich nemen. In het afgelopen jaar zijn vooral de initiatieven van de publieke omroep op dit vlak door de krantenuitgevers ter discussie gesteld. De initiatieven NOS mobiel, uitzendinggemist.nl en NOS.nl, maar ook de STER-inkomsten op televisie worden door veel uitgevers gezien als oneerlijke concurrentie ten opzichte van de kranten. Immers, het overgrote gedeelte van de totstandkoming van deze producten is door de overheid gefinancierd. Minister Plasterk bleek vatbaar voor het argument en is bereid om een innovatiebudget van 8 miljoen euro beschikbaar te stellen aan de krantenuitgevers.

Een laatste belangrijke trend in het segment van krantenuitgevers is de toenemende mate van samenwerking. In zowel de Verenigde Staten als het Verenigd Koninkrijk zijn de eerste Application Programming Interfaces (API's) voor uitgevers opgezet door respectievelijk de New York Times (Times Developer Network) en Guardian (Open Platform). Software partners kunnen op deze API's applicaties ontwikkelen, gebruikmakend van de content van de kranten. In Japan hebben krantenuitgevers gezamenlijk een mobiele applicatie uitgebracht met daarin de headlines van alle kranten. Lezers hebben hiermee de mogelijkheid om nieuwsberichten uit verschillende kranten over een bepaalde gebeurtenis te vergelijken en lezen.

## Ontwikkelingen uitgevers van publiekstijdschriften

Ook de markt voor publiekstijdschriften is volop in beweging. Het aantal titels blijft een stijgende lijn vertonen, waarin steeds meer nichemarkten worden bediend. De oplagecijfers laten echter zien dat de oplage in betaalde tijdschriften sterk daalt. De totale oplage over de afgelopen jaren laat een stijging zien doordat er hogere oplages in gratis en gericht verspreide exemplaren worden gerealiseerd.

**Oplage (in miljoenen exemplaren) publiekstijdschriften (Bron: Het Oplage Instituut)**



De publiekstijdschriften kampen veelal met soortgelijke problemen als de kranten. Beide groepen worden direct en hard geraakt door dalende advertentie-inkomsten. Veel tijdschriften spelen hierop in met nieuwe verdienmodellen en een breed scala aan nieuwe producten en diensten. Crossmedialiteit en nieuwe, vooral online initiatieven spelen hierin een grote rol. Van alles wordt geprobeerd, de Libelle is bijvoorbeeld met een online thrillerssoap gekomen.

Sommige tijdschriftentitels gaan nog verder. Hun online editie neemt het volledig over van print. Online tijdschriften worden vaak gefaciliteerd door nieuwe, digitaal bladeren technologie, waarbij in een mooie grafische interface ook filmpjes en interactieve elementen geplaatst kunnen worden. Niet alle titels hebben een toekomst binnen de gevestigde uitgeefde en worden – al dan niet via een management buyout – verkocht of gestopt. Een voorbeeld hiervan is Emmerce dat door VNU Media via een buyout is overgegaan naar het management.

Een trend in het tijdschriftensegment is het zelf samenstellen van een tijdschrift. Een van de initiatieven op dit vlak is Mine, ondernomen door Time. Bij Mine ([www.timecmg.com/mine](http://www.timecmg.com/mine)) wordt op basis van je interesses uit een persoonlijke selectie van vijf verschillende tijdschriften een tijdschrift op maat gemaakt. Een ander initiatief is maghound.com. Bij maghound kun je een abonnement nemen op drie, vijf, zeven of meer tijdschriften per maand. Het is mogelijk om iedere maand een nieuwe selectie te maken uit een totaal van op dit moment 300 verschillende tijdschriften. Het derde voorbeeld is idiomag. Een online bladerbaar tijdschrift dat wordt gevuld met content van anderen (onder andere Youtube video's, blog artikelen en Flickr foto's).

Een van de innovatieve tijdschriftconcepten JPG magazine is het afgelopen jaar in problemen gekomen. Het JPG magazine is een fotogrietijdschrift waarbij de foto's worden aangeleverd door de lezers en na selectie door de redactie worden geplaatst in het tijdschrift. De uitverkorenen krijgen een gratis lidmaatschap van een jaar en een bonus van 100 dollar. Het tijdschrift wordt zes keer per jaar uitgegeven en abonnees hebben altijd de mogelijkheid om het tijdschrift als PDF online te downloaden. JPG heeft in totaal 200.000 personen die foto's aanleveren en de site heeft ongeveer 300.000 unieke bezoekers per maand. JPG is in het begin van 2009 door tegenvallende print advertenties niet meer in staat zichzelf in stand te houden. Eind februari heeft een aantal nieuwe investeerders het concept gekocht en is het tijdschrift weer in de losse verkoop.

## Ontwikkelingen educatieve uitgevers

De markt van de educatieve uitgeverij is minder gevoelig voor recessies. Kwalitatief goed onderwijsmateriaal blijft altijd noodzakelijk, ook in een neerwaartse economie. In de vorige editie van 'De uitgever aan het woord' stond vooral het kabinetsbesluit over het invoeren van al dan niet gratis schoolboeken centraal, waardoor uitgevers wachtten met het doorvoeren van brede onderwijsinnovaties. Inmiddels worden de schoolboeken voor het Voortgezet Onderwijs vanaf schooljaar 2009 -2010 via de lumpsum bekostigd.

Scholen hebben te maken met een enorme hoeveelheid van Europese aanbestedingsregels om de schoolboeken voor het komende jaar aan te schaffen. Op dit moment zijn slechts enkele schoolbesturen in staat geweest om volgens de nieuwe regels schoolboeken aan te schaffen. Het doel van de lumpsummaatregel was een grotere marktwerking in de educatieve boekenmarkt. Komend jaar zal ons leren in hoeverre dit doel op korte termijn wordt bereikt.



Een nevensdoelstelling van de maatregel is volgens het ministerie het stimuleren van scholen om het juiste type lesmateriaal aan te kopen en daarmee onder andere ook digitaal lesmateriaal te stimuleren. Uit onderzoek van TNS NIPO blijkt dat ongeveer 16 procent van het lesmateriaal op het Voortgezet Onderwijs op dit moment digitaal is. De verwachting is dat dit in drie jaar zal oplopen naar 36 procent in 2011. Op het basisonderwijs bestaat het lesmateriaal voor 13 procent uit digitaal materiaal en dit zal groeien tot 31 procent in 2011. Op het MBO was het in 2008 35 procent en is de verwachting dat dit zal groeien tot meer dan de helft (52 procent) in 2011. Docenten verkrijgen dit digitale lesmateriaal op verschillende wijzen:

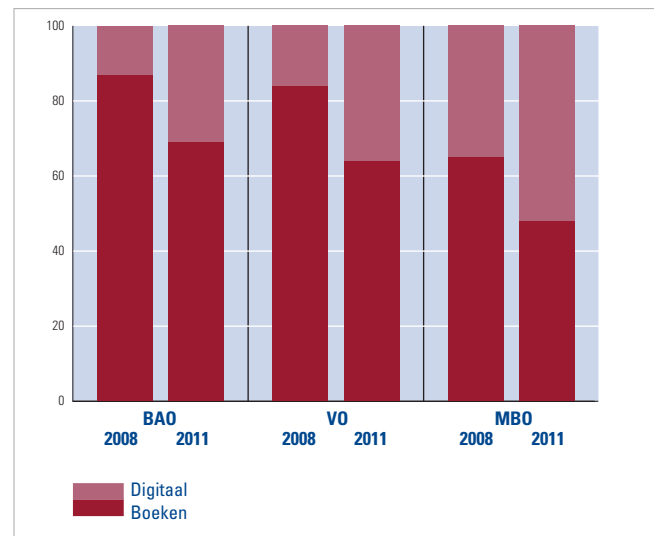
- Door zelf te zoeken op internet (68 procent)
- Via de lesmethode (66 procent)
- Bestaand materiaal bewerken of zelf te ontwikkelen (45 procent)
- Via collega's (36 procent)
- Via Kennisnet (27 procent)

Een van de aangegeven manieren om digitaal lesmateriaal te verkrijgen is het zelf bewerken of ontwikkelen van materiaal. Op 3 december 2008 lanceerde Minister Plasterk Wikiwijs, een Wikipedia-achtige webtoepassing die docenten (en anderen) in staat stelt zelf digitaal lesmateriaal te ontwikkelen. Het platform wordt ontwikkeld door docenten in samenwerking met Kennisnet en de Open Universiteit. De doelstelling is dat het platform vanaf het schooljaar 2010 – 2011 in de lucht is.

De VO-raad heeft voor het Voortgezet Onderwijs het voortouw genomen bij het verzamelen en aansluiten van diverse leer-materialen databanken in het initiatief Open Leermaterialenbank. Tegen een kleine vergoeding voor onderhoud, actualisatie en beheer, krijgen scholen toegang tot de leermaterialenbank. De content in deze bank bestaat uit materiaal van bestaande en nieuwe uitgevers of speciaal nieuw ontwikkeld materiaal.

In het hoger onderwijs in voornamelijk de Verenigde Staten ontstaan steeds meer initiatieven om video-opnamen van colleges beschikbaar te stellen. Dit doen universiteiten zelf, bijvoorbeeld MIT ([ocw.mit.edu](http://ocw.mit.edu)) en University of California Berkeley ([webcast.berkeley.edu](http://webcast.berkeley.edu)). Een interessante service op dit gebied is Academic Earth. Via Academic Earth is het mogelijk om over een bepaald onderwerp relevante colleges van één van de aangesloten universiteiten te vinden en vervolgens te bekijken. Ook Youtube heeft zich in deze markt gemengd met een specifiek educatiekanaal.

**Aandeel (percentage leermateriaal) van boeken en digitaal leermateriaal in 2008 en over drie jaar volgens leraren (Bron: Kennisnet)**



Een pionier op het vlak van digitale educatieve middelen was Apple met een uitgebreid aanbod van audio en video podcasts via iTunes University (iTunesU). Een recent experiment heeft aangetoond dat studenten die de colleges via iTunesU hadden gevolgd beter presteerden op het examen dan studenten die daadwerkelijk bij het college aanwezig waren.

Een laatste relevante trend in het onderwijs zijn educatieve applicaties voor de mobiele telefoon, zogenaamde 'edu apps'. Ze zijn ontwikkeld door Apple en te downloaden op een iPhone of iPod Touch. Een groot deel van die applicaties is nu nog alleen in het Engels verkrijgbaar. De meeste zijn gericht op het basisonderwijs, maar ook enkele op middelbaar en hoger onderwijs. Vaak is het in de vorm van een game, maar ze zijn ook als woordenboeken verkrijgbaar.

Stanford University heeft een applicatie (iStanford) gemaakt waarin tal van relevante diensten betreffende de universiteit worden aangeboden. Deze diensten bestaan onder andere uit het laatste nieuws van het voetbalteam, de locatie van het volgende college en het rooster.

## Ontwikkelingen uitgevers voor vak en wetenschap

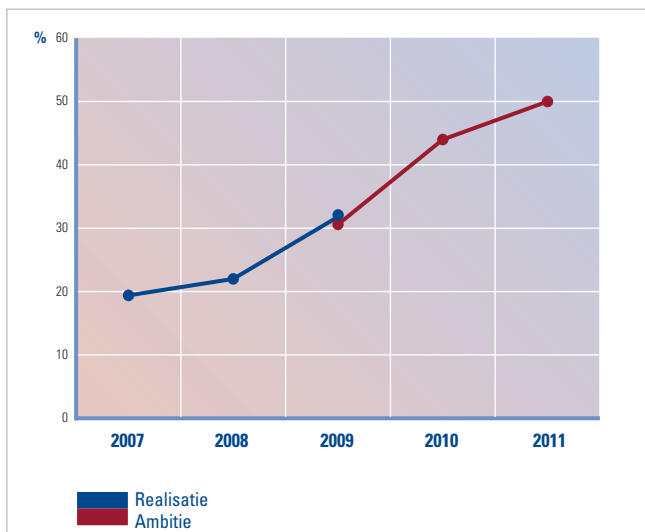
De uitgeverwereld voor vak en wetenschap is volop in transitie. De vakuitgever neemt langzamerhand definitief afscheid van de losbladige. Maar veel langzamer dan verwacht. Twee jaar geleden voorspelden deze uitgevers dat in 2009 nog maar 8 procent van hen losbladigen zou uitgeven. Nu, twee jaar later, blijkt dit nog steeds 27 procent te zijn. De komende twee jaar wordt echter wel weer een daling tot 18 procent voorspeld.

Het is opmerkelijk dat deze uitgevers e-books als niet kansrijk zien. Er vindt namelijk wel steeds meer informatieoverdracht digitaal plaats en bij uitstek online. Maar een e-book als informatieproduct past volgens deze uitgevers niet in hun productportfolio.

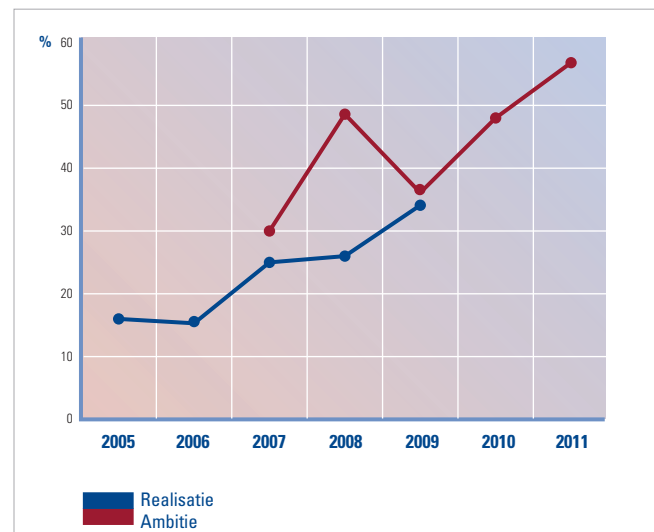
In 2009 zijn er drie producten die bij vak- en wetenschapuitgevers opvallend goed zijn voorspeld en waar de komende jaren een sterke stijging wordt verwacht:

- Open content
- Streaming video
- Weblogs

**Open content: realisatie en ambitie (alleen vak- en wetenschapsuitgevers)**



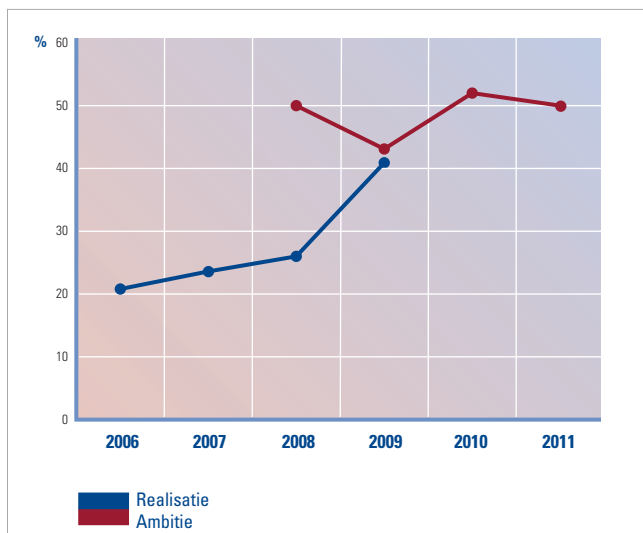
**Streaming video: realisatie en ambitie (alleen vak- en wetenschapsuitgevers)**



Van alle drie de producten wordt voorspeld dat over twee jaar meer dan de helft van de uitgevers ze aanbiedt. Alle drie de producten kenmerken zich doordat de aangeboden content veelal gratis is. Professionals met een specifieke werkgerelateerde vraag vinden in toenemende mate hun antwoorden bij gratis media. Het is voor vak- en wetenschapsuitgevers steeds meer de vraag waaraan geld verdiend kan worden.

In toenemende mate worden ook video's gebruikt om complexe onderwerpen toe te lichten. Een van de bedrijven die instructievideo's aanbiedt, is CommonCraft ([www.commoncraft.com](http://www.commoncraft.com)). Het merendeel van het aanbod bestaat uit webgerelateerde termen zoals RSS, Twitter en Wikis. Op de website is het mogelijk om de video's direct te bekijken. Ook is het mogelijk om tegen betaling de video's te downloaden en ze in een zakelijke training of op intranet op te nemen.

### Weblogs: realisatie en ambitie (alleen vak- en wetenschaps-uitgevers)



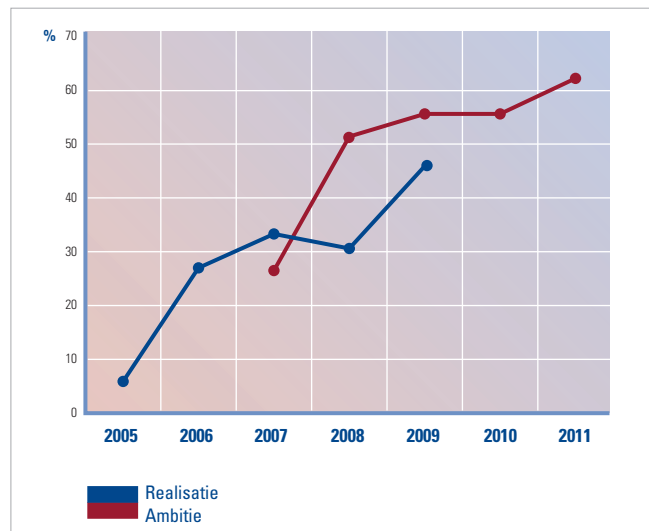
Zoals ook blijkt uit de voorspellingen wordt in de wetenschappelijke wereld steeds meer het open content model aangeboden. Het is niet de lezer, maar de auteur die betaalt. De content is voor de lezer vrij te gebruiken. Echter, de auteur die binnen de universiteiten wordt beoordeeld op het aantal top publicaties, is degene die betaalt voor publicatie.

Een mogelijke kans voor vak- en wetenschapuitgevers ligt op het vlak van educatie. Door de recessie neemt het aantal werklozen toe. Dit resulteert in meer mensen die behoefte hebben aan (om)scholing. De markt voor educatieve media technologie, waarin uitgeefconcepten worden ingezet om educatie te verlenen kan dan ook mogelijk gaan groeien. Online (zelfstudie) cursussen zijn relatief goedkoop en in een eigen tempo te volgen. De grote vraag is in hoeverre aan zelfstudie nog geld kan worden verdiend. De Open Universiteit heeft haar zelfstudiemateriaal gratis beschikbaar gesteld ([www.opener.ou.nl](http://www.opener.ou.nl)) en vraagt een bijdrage voor gecertificeerde modules inclusief colleges, toetsen en begeleiding.

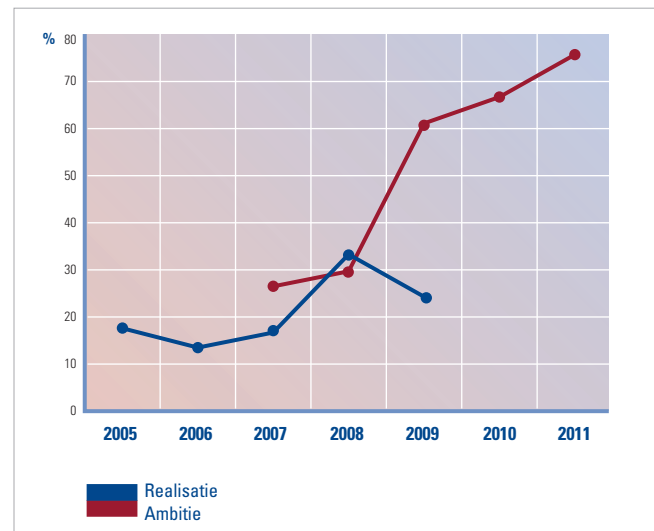
## Ontwikkelingen algemene uitgevers

Uit een onderzoek van de boekenbond over de totale omzet aan boekverkoop in Nederland, bleek dat in 2008 een stijging was van 2,4 procent. In het laatste kwartaal van 2008 was echter een afname te zien van 2,6 procent. De totale omzet in 2008 over het algemene boek betrof 646,3 miljoen euro tegenover 631,9 miljoen euro in 2007.

**Gesproken boeken / audioboeken: realisatie en ambitie (alleen algemene boekenuitgevers)**



**E-books: realisatie en ambitie (alleen algemene boekenuitgevers)**



De nieuwe technologische ontwikkelingen staan ook in het boekenvak niet stil. Het e-book en het luisterboek zijn nog steeds in opkomst. Grote Amerikaanse uitgevers als Random house en Simon Schuster hebben in 2008 respectievelijk 15.000 en 10.000 e-book titels beschikbaar. Het e-book is een interessant fenomeen voor veel meer dan alleen algemene boekenuitgevers. Online zijn al meerdere e-book initiatieven waarvan de bekendste wellicht Project Gutenberg is, waar meer dan 28.000 boeken gratis digitaal te downloaden zijn. Deze boeken zijn te lezen op zowel e-readers als mobiele telefoons. Een belangrijk aspect hierbij, is de vraag hoe de digitale rechten geregeld zijn en welke consequenties aan misbruik gebonden moeten zijn.

Mobiele- en digitale rechtenontwikkelingen zijn meer van belang voor een breder uitgeverspubliek dan voor alleen de algemene uitgevers. Daarom worden deze ontwikkelingen net als de e-books, nader uitgewerkt in het hoofdstuk 'Algemene mediaontwikkelingen'.

## Conclusie marktsegmenten

De klassieke uitgeefsegmenten geven houvast. Met de huidige crossmediale ontwikkelingen is het echter de vraag welk segment voor welke uitgever van belang is. De Volkskrant heeft met haar magazine de prijs voor de mooiste cover gewonnen en de Libelle is een online community geworden met haar eigen soapserie. Waar liggen de grenzen? Als het segment niet het uitgangspunt is, noch het informatiekanaal, wat dan wel?





05

## Algemene mediaontwikkelingen

### Social media

Het afgelopen jaar kon bijna niemand ontsnappen aan de invloed van de social media. Waar eerder Hyves nog een aangelegenheid voor tieners leek te zijn, is daar het afgelopen jaar grote verandering in gekomen. In het boek 'De uitgever aan het woord 2008' werd de nieuwe mediaconsument al omschreven. De passieve mediaconsument maakt plaats voor de proactieve mediaconsument.

Ondertussen ontwikkelt de technologie zich razendsnel. Met de opkomst van ondermeer nieuwe mobiele diensten, slimme online oplossingen en locatiegebonden diensten wordt de proactieve mediaconsument op zijn wenken bediend. Zo is bijvoorbeeld sinds februari 2009 Google Latitude voor de mobiele telefoon beschikbaar. Gebruikers van de dienst kunnen hiermee continu elkaars locatie delen en weten of een vriend in de buurt is. De mobiele telefoon zit immers altijd in de broekzak.

Hoe de uitgever het beste kan omgaan met deze ontwikkelingen is geen uitgemaakte zaak. Wel is duidelijk dat alleen een klassiek forum online of een mogelijkheid voor een gebruiker om user generated content ergens te plaatsen in veel gevallen niet meer volstaat. Tekenende voorbeelden komen vooral van het sterk opkomende Twitter. Met 140 tekens per bericht kan iedereen altijd en overal aan de wereld laten weten wat diegene maar wil. Een ware revolutie in verslaggeving.

Voor het eerst werd Twitter journalistiek bekend toen een vliegtuig van US Airways in de Verenigde Staten een noodlanding maakte in de Hudson rivier bij New York. Op 15 januari 2009 werd een foto gemaakt van de reddingsactie van de inzittenden en geplaatst op Twitter.



**(Bron: Twitpic)**

**8:36 PM Jan 15th from TwitPic**

**<http://twitpic.com/135xa> – There's a plane in the Hudson. I'm on the ferry going to pick up the people. Crazy.**



Dit fenomeen speelt niet alleen in de Verenigde Staten. Bij de vliegtuigcrash van Turkish Airlines op 25 februari 2009 op Schiphol kwam de eerste verslaglegging van een twitteraar. De eerste foto's en video's die bij belangrijke gebeurtenissen online op nieuwssites worden geplaatst, zijn vaak met mobieltjes gemaakt. Deze nieuwe vorm van burgerjournalistiek door social media – mogelijk gemaakt dankzij technologie in ieders broekzak – is sterk in opkomst.

Social media is een ontwikkeling die veelal via community-sites bekendheid heeft gekregen. Deze ontwikkeling is echter voornamelijk mogelijk gemaakt door websiteontwikkelaars op zolderkamers die bijvoorbeeld Hyves hebben bedacht en gerealiseerd. Twitter is in 2006 gestart en heeft een immense groei doorgemaakt. Was dit niet een rol die was weggelegd voor de moderne uitgever?

Voor het massaal bereiken van publiek is met social media maar weinig nodig. Daarbij wordt in eerste instantie gedacht aan online ontwikkelingen, maar dat is onderhand al niet veel nieuws meer. De volgende stap richt zich op een ontwikkeling die al is geworteld in de samenleving en alsmaar door blijft gaan: de mobiele diensten.

## Mobiele diensten

De mobiele technologie krijgt een steeds dominantere positie in de samenleving. Deze ontwikkeling is sterk technologiegedreven en de acceptatie door de informatieconsument is bijzonder hoog. Uiteraard is de iPhone een sprekend voorbeeld, maar tegenwoordig zijn veel mobiele telefoons uitgerust met volledige internet-, foto- en videofunctionaliteit en met de mogelijkheid om applicaties te installeren. Onderzoeksbureau ABI Research noemde 2008 'het jaar van de smartphone' en wereldwijd was 1 op de 7 mobieltjes zo'n slimme telefoon.

In Nederland is het aantal verkopen van dure smartphones in 2008 verdrievoudigd ten opzichte van 2007. Ook het gebruik van mobiel internet is in een stroomversnelling gekomen. Er kan dan ook worden gesproken van een ware revolutie. Belangrijke veroorzakers voor deze enorme groei zijn onder andere het aanbod van betere toestellen (introductie van de iPhone, de eerste Android telefoon en vele luxe modellen van de meer traditionele mobiele telefoniemerken als Nokia, Blackberry, Samsung en HTC), op mobiel gerichte websites en flat fee abonnementen.

Uitgevers spelen hierop in door applicaties uit te brengen en aparte websites voor de mobiele telefoon in te richten. Deze ontwikkelingen worden momenteel voornamelijk gebruikt door kranten-, tijdschriften- en boekenuitgevers, hoewel educatieve en vak- en wetenschapsuitgevers wellicht in de toekomst eveneens op de nieuwe technologische mogelijkheden zullen inspelen.

Verschillende algemene boekenuitgevers maken afspraken met technologiepartners en bieden op verscheidene manieren e-books aan via mobiele diensten. Het verdienmodel en het vraagstuk van de digitale rechten dat hieraan is gekoppeld, staat echter nog ter discussie.

Een bekend voorbeeld is de e-bookreader iPhone. Lexcycle heeft het programma Stanza op de markt gebracht waarmee e-books gelezen kunnen worden. Met meer dan 100.000 boeken en meer dan een miljoen gebruikers is het model al zeer succesvol. Interessant is de manier waarop het wordt aangeboden. Het programma zelf is gratis en boeken met verlopen auteursrecht zijn eveneens gratis te lezen. De overige boeken zijn te downloaden en aan te schaffen via een online webshop. De drempel is dus erg laag en de kosten voor de gebruiker zijn zoveel mogelijk beperkt gehouden.

Kranten en tijdschriften doen zowel aan applicaties als aan speciale mobiele sites. Deze worden over het algemeen gratis aangeboden. Zo heeft het Financieel Dagblad een mobiele applicatie en Quote een website specifiek voor mobiele telefoons. Het is hierbij wederom nog niet duidelijk of advertentiemodellen, abonnementsmodellen of andere verdienmodellen de uitkomst zullen bieden voor het genereren van omzet uit mobiele diensten.

De mobiele ontwikkelingen zorgen voor veel nieuwe mogelijkheden voor uitgevers. Smartphones nemen een steeds groter deel van de markt in. Mede door de ontwikkeling van GPS functionaliteit en locatiegebonden mogelijkheden ontwikkelen ook de mobiele diensten zich in sterk tempo. Een toepassing dichterbij huis, is het e-book dat niet alleen via de mobiele telefoon maar ook via e-reader een sterke groeiontwikkeling doormaakt.

## E-books

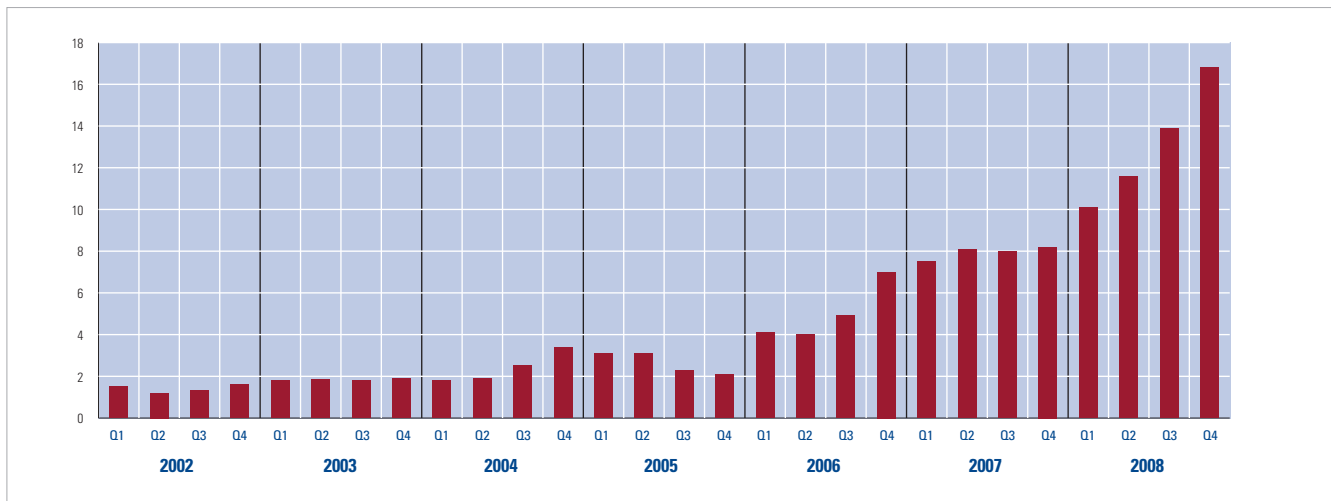
Op het gebied van het e-book is het afgelopen jaar baanbrekende voortgang geboekt. De eerste ontwikkeling komt uit de Verenigde Staten en betreft de doorontwikkeling van de Kindle naar de Kindle 2. De nieuwe, plattere versie van Amazon's e-reader werd 9 februari 2009 door Jeff Bezos gepresenteerd. Er zit ook een voorleesfunctie op, waar overigens direct op werd gereageerd door het Amerikaanse *The Author's guild*. Een nieuwe rechtenkwestie stak de kop op.

In het voorjaar van 2009 heeft Amazon een mobiele applicatie uitgebracht als aanvulling op de Kindle 2. Lezers kunnen boeken gekocht via de Kindle store ook lezen op hun iPhone. Om het voor de lezer gemakkelijk te maken onthoudt de applicatie het paginanummer. Het is zelfs mogelijk om bij thuiskomst je Kindle 2 te pakken en op de juiste pagina verder te lezen. Amazon biedt de consument met de Kindle 2, de iPhone applicatie en de Kindle Store een zeer uitgebreid aanbod en compleet product.

Hoewel over de e-reader van Amazon het meest wordt bericht, is dit zeker niet de enige optie. De tweede ontwikkeling is de enorme vooruitgang op het gebied van e-reader technologie. Samsung is inmiddels op de markt gekomen met de Papyrus. Fujitsu heeft een e-reader gelanceerd met een kleurenscherm, vooralsnog alleen in Japan: de FLEPiA. In Eindhoven is de Readius in ontwikkeling. Deze e-reader heeft een oprolbaar en flexibel scherm wat het formaat in opgerolde stand sterk reduceert. Ook iRex Technologies heeft een nieuwe reader op de markt gebracht, op A4 formaat en specifiek gericht op de zakelijke markt.

De derde en laatste ontwikkeling zijn de stappen die worden gezet op de Nederlandse markt. Onder de naam eBoekhuis gaat Centraal Boekhuis uitgevers en boekverkopers ondersteunen bij het beschikbaar maken en verkopen van e-books. Ook wordt digitaal bladeren (Browse-Inside) aangeboden, waarmee uitgevers en boekverkopers een extra kans hebben om de verkoop van boeken te stimuleren. In de zomer van 2009 wordt gestart met de dienstverlening.

#### Groothandelomzet (in miljoenen dollars) e-books in de Verenigde Staten (Bron: The International Digital Publishing Forum)



Deze ontwikkelingen vormen drivers voor een sterke groei voor de markt van e-books. In de Verenigde Staten is deze groei ook zichtbaar. De totale inkomsten uit e-books voor uitgevers is gegroeid tot 52,4 miljoen dollar in 2008 ten opzichte van 31,8 miljoen dollar in 2007. Dit betreft een stijging van 65 procent. Deze stijging lijkt zich voort te zetten in 2009 waarbij januari alleen al goed is voor een omzet van 8,8 miljoen dollar.

Afgelopen jaren bleek er weinig eensgezindheid onder uitgevers over de opkomst van het e-book. Maar als we de realisatie en de uitgesproken ambities op het gebied van e-books meten, dan blijkt wel degelijk sprake van een sterk stijgende lijn. Zoals al eerder ter sprake is gekomen, brengen deze ontwikkelingen ook weer nieuwe vraagstukken met zich mee. De rechtenkwestie rondom papieren media is duidelijk en al lang en breed afgewikkeld. Met de komst van een diversiteit aan digitale mogelijkheden, ontstaan ook op dat vlak nieuwe moeilijkheden. Voor het e-book zijn inmiddels de besprekingen tussen de Vereniging van Letterkundigen en de Literaire Uitgeversgroep ingezet. Een belangrijke algemene ontwikkeling is dan ook het vraagstuk rondom de digitale rechten.

## Digitale rechten

Met een sterke toename van digitaal uitgeven, online, op mobiel en op een e-book, komen nieuwe problemen om de hoek kijken. Het betreft de rechten van klassiek uitgevermateriaal (bijvoorbeeld boeken en krantenberichten), maar ook van nieuwe online uitgaven.

Het kan zelfs zoekmachines betreffen: mag je bijvoorbeeld op je zoeksite doorlinken naar de resultaten van andere zoeksites? Per februari 2009 mag autozoekmachine *gaspedaal.nl* volgens databankrecht niet meer doorlinken naar de Wegener-site *Auto-track*. Dit is het resultaat van een rechtszaak waarin Wegener eerst nog in hoger beroep een bodemprocedure moest aanspannen.

Maar ook dichterbij het klassieke uitgevershuis zijn ontwikkelingen in digitale rechten te zien. De Google book settlement tussen auteurs en Google booksearch is een recent voorbeeld. De schikking betreft het gebruik van door Google gedigitaliseerde boeken, in het bijzonder het gratis laten zien van enkele voorbeeldpagina's. Een grote groep auteursrechthebbenden heeft daar bezwaar tegen ingediend. Google zegt nog tot 2010 op zoek te zijn naar auteursrechthebbenden. Uiteindelijk wil Google alle boeken in digitale vorm gieten en alle gedigitaliseerde boeken online aanbieden.

In de krantenwereld speelt de kwestie van digitale rechten eveneens. In april 2009 gaf dagblad Trouw aan dat ze bedrijven, stichtingen en overheden gaat aanpakken die producties zonder toestemming overnemen op hun eigen website. Dit is voornamelijk gericht op bloggers die teksten letterlijk kopiëren en plakken.

De copycat wordt gestraft, ook in het digitale tijdperk. Hoe de digitale rechten zich verder gaan ontwikkelen wordt nu bepaald. Maar waar iemand digitaal van alles kan nemen, kan deze persoon ook geven. De inhoud afkomstig van de massa mensen die iets vorm kunnen geven is een andere belangrijke ontwikkeling waar uitgevers op in kunnen spelen: crowdsourcing.

## Crowdsourcing

Bij social media is het duidelijk geworden: de mediaconsument is geen consument meer, maar praat terug. In eerste instantie is dat niet gebruikelijk voor de krant die het nieuws komt brengen en verder niks meer terug verwacht. Hooguit wanneer de krantenjongen een paar dagen niet komt opdagen.

In de nieuwe mediawereld is dit klassieke beeld omgedraaid. Met de nieuwe proactieve mediaconsument kan zelfs een samenwerkingsverband worden aangegaan. Datgene wat wordt uitgegeven en verkocht, kan ook (deels) bestaan uit iets wat gecreëerd is door de menigte (crowd).

Het meest bekende voorbeeld van crowdsourcing is Wikipedia. In de tweede helft van 2008 is Wikipedia in staat geweest een bedrag van 6 miljoen euro in te zamelen en kan zich daarmee tot midden 2009 in stand houden. In totaal hebben 125.000 mensen een donatie gegeven. De impact van Wikipedia op concurrent encyclopedieën is groot. Het abonnementmodel van Britannica is nooit een succes geworden en ook de Microsoft site Encarta wordt per oktober 2009 gestopt.

Er zijn meerdere bedrijven actief met het inhoudelijk verkopen van wat ze halen uit de menigte. Een voorbeeld hiervan is de Amerikaanse site Threadless. Dit is een website die T-shirts verkoopt met prints die ontworpen zijn door iedereen die dat maar wil. Vervolgens worden deze ontwerpen door bezoekers op de site geselecteerd en wordt het T-shirt besteld. De ontwerper krijgt hiervoor een deel van de verkoopprijs. Threadless zelf maakt geen enkel ontwerp, maar heeft juist de expertise om het design in hoogwaardige kwaliteit T-shirts op te nemen en te verkopen.

Ook binnen de uitgeverij wordt het fenomeen toegepast. Via het sociale medium Twitter is bijvoorbeeld in april 2009 de eerste Tweetroman ([www.tweetroman.nl](http://www.tweetroman.nl)) ontstaan. Het is gestart door Ronald Giphart en Tim Overdiek. Ze hebben na elkaar de eerste twee regels van de roman geschreven. Het schrijversstokje wordt via Twitter doorgegeven aan de volgende auteur die een regel mag toevoegen aan het boek. Crowdsourcing is voor de online uitgever aan de orde van de dag.

## Conclusie

In een technologie- en innovatiegedreven omgeving is het vaak moeilijk de belangrijkste ontwikkelingen in het oog te houden. Het is altijd goed om je als uitgever breed te oriënteren. Maar hoe breed is breed? Op welke analyses en observaties baseert een uitgever zijn strategie? In de transformerende uitgeverwereld is het duidelijk dat ontwikkelingen ook buiten het klassieke uitgeverssegment van belang zijn. Voor je het weet heeft de volgende Mark Zuckerberg de nieuwe innovatie op zijn zolderkamertje uitontwikkeld. Als CEO en oprichter van Facebook, het grootste sociale netwerk ter wereld, ziet hij in december 2008 Facebook met 600.000 aanmeldingen per dag groeien en heeft inmiddels meer dan 200 miljoen leden.

Indrukwekkende getallen, maar een realiteit voor de uitgeefwereld. Hoe speelt een uitgever daar op in en wat heeft het voor gevolgen voor zijn huidige positie? Moeilijke strategische keuzes die nu echt gemaakt moeten worden. Om hier een goede aanpak voor op te stellen, gaan we in het volgende hoofdstuk verder in op het verleggen van de focus van het klassieke uitgeefmodel naar een nieuw businessmodel.





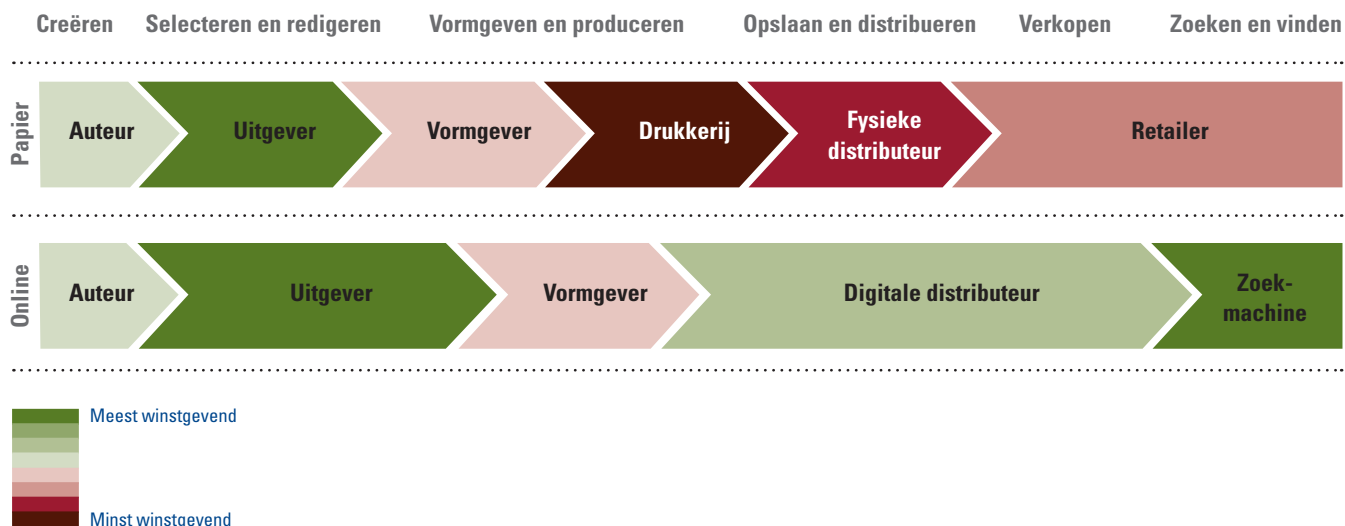
06

## De verschuiving van uitgeefmodel naar businessmodel

In het papieren klassieke uitgeefmodel vervult de uitgever nagenoeg alle kernactiviteiten. De uitgever selecteert de auteurs met de beste content, redigeert de content, huurt vormgevers in, organiseert de productie bij een drukkerij, kiest het uitgeefkanaal, organiseert de distributie en opslag bij een distributeur en maakt verkoopafspraken met retailers. Dit doet een uitgever met een focus op een uitgeefsegment (educatief, wetenschappelijk), uitgeefkanaal (krant, tijdschrift, algemene boek) en veelal een specifieke doelgroep.

In het online klassieke uitgeefmodel zijn de activiteiten op een iets andere wijze verdeeld. De uitgever is in veel gevallen nog steeds de spin in het web, maar heeft niet alleen een dominante positie. Een uitgever vervult een groter deel van de taken zelf, zoals onder andere het redigeren en de coördinatie van de productie, opslag en distributie. In veel gevallen zal hij echter samenwerken met een digitale distributeur die de content produceert, opslaat, distribueert en verkoopt. Een belangrijke nieuwe rol in het online klassieke uitgeefmodel is de zoekmachine. De zoekmachine helpt de consument bij het vinden van relevante content.

### Winstgevendheid actoren in het papieren en online klassieke uitgeefmodel



Bovenstaand schema geeft zowel het papieren als online klassieke uitgeefmodel weer. In het onderzoek is aan uitgevers gevraagd welke actoren het meest en welke actoren het minst winstgevend zijn. Aangezien uitgevers de spin in het web zijn, is het dan ook niet vreemd dat ze zichzelf op de eerste plaats zetten als meest winstgevende actoren in 2009. De winstgevendheid van de verschillende actoren volgens uitgevers is in bovenstaand figuur in kleur aangegeven.



De top drie meest winstgevende actoren volgens uitgevers in 2009 is:

1. Uitgeverijen
2. Zoekmachines
3. Digitale distributeurs

In 2011 bestaat de top drie uit dezelfde actoren, maar staan de zoekmachines op nummer 1 als meest winstgevende actoren. De top drie in 2011 is:

1. Zoekmachines
2. Uitgeverijen
3. Digitale distributeurs

Het is op zijn minst opvallend te noemen dat de overige twee actoren zich richten op online dienstverlening. Klaarblijkelijk zien de uitgevers de op online gerichte actoren als meest bedreigend voor hun huidige dominante positie in het uitgeefmodel. Echter, uitgevers zien zichzelf ook nog in de top drie van meest winstgevende actoren in 2011.

## Uitgeverij blijft winstgevend door prioriteit te leggen bij nieuwe producten

Binnen het uitgeefmodel groeien uitgevers door het ontwikkelen, vernieuwen en uitbreiden van hun aangeboden producten en diensten. Zoals ook blijkt uit de omzet dalers en stijgers van producten en diensten, zijn de belangrijkste omzet dalers de papieren producten en de belangrijkste stijgers overwegend online producten. Deze manier van vernieuwen komt ook terug in de top drie strategische agenda voor 2009 en 2011. De onderwerpen zijn in 2009:

1. Autonome groei door productontwikkeling
2. Kostenbesparingen
3. Innovatie

In 2011 is de top drie van onderwerpen op de strategische agenda:

1. Autonome groei door productontwikkeling
2. Innovatie
3. Strategische allianties

De prioriteit leggen bij autonome groei door productontwikkeling betekent stapsgewijs innoveren. Er wordt op basis van bestaande kaders voor ofwel de doelgroep, het medium (print, online) of de content (nieuws, opinie, special interest) stap voor stap toegewerkt naar een nieuw productportfolio. Veelal worden deze kaders vooraf ingeschat, voorspeld en onderzocht alvorens de vernieuwde of nieuwe producten te introduceren.

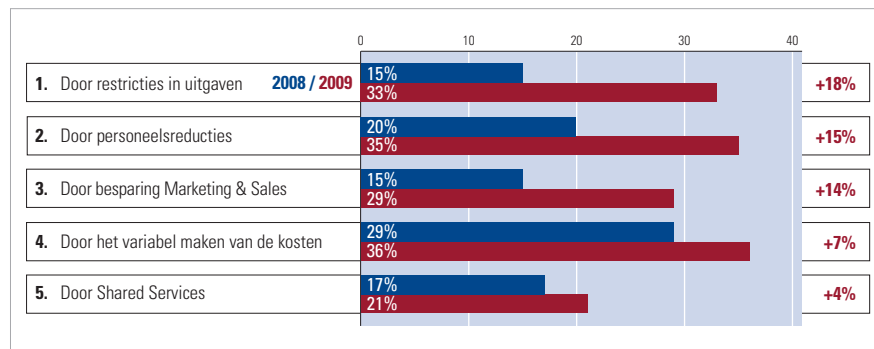
## Kostenbesparingen of toch niet?

In verband met de economische situatie is het interessant om te kijken wat het verschil is in de kostenbesparende maatregelen in 2009 ten opzichte van 2008. Op nummer twee in de top drie strategische agenda voor 2009 staat kostenbesparingen. Uitgevers pakken alle maatregelen aan om kostenbesparingen te realiseren. De twee maatregelen die door de meeste uitgeverijen worden toegepast in 2009 zijn:

1. Kosten besparen door te onderhandelen met leveranciers
2. Kosten besparen door IT in te zetten

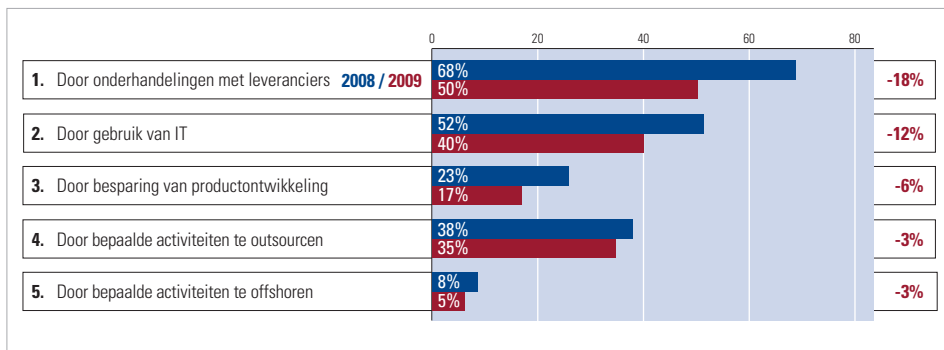
De grootste stijger in de kostenbesparingen voor 2009 in vergelijking met 2008 is door restricties in uitgaven. In 2009 geeft 33 procent van de uitgevers aan hiermee kosten te willen besparen tegenover 15 procent in 2008. Personeelsreducties worden 15 procent meer toegepast in 2009, waar in 2008 20 procent van de uitgevers aangaf dit te realiseren. Besparing op marketing en sales stijgt eveneens sterk van 15 naar 29 procent. Het variabel maken van de kosten en shared services zijn tot slot stijgers in maatregelen voor kostenbesparingen in 2009.

### Stijgers in maatregelen voor kostenbesparingen (in 2009)



Een maatregel die in 2009 veel meer wordt toegepast is personeelsreducties. Het aantal uitgevers dat personeelsreducties toepast is nagenoeg verdubbeld ten opzichte van vorig jaar. De overige maatregelen betreffen allemaal maatregelen die op korte termijn leiden tot lagere kosten.

#### Dalers in maatregelen voor kostenbesparingen (in 2009)

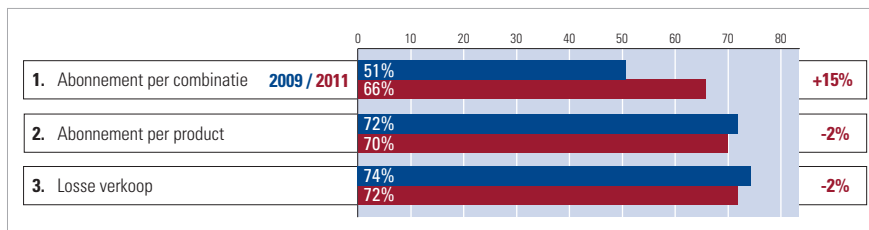


Het valt op in de lijst dat maatregelen die (vaak) leiden tot lange termijn kostenbesparingen, zoals besparen op het gebruik van IT en het outsourcen of offshoren van bepaalde activiteiten, minder worden toegepast. Aangezien de strategische topprioriteit op productontwikkeling ligt, is het logisch dat de maatregel "besparing op productontwikkeling" minder wordt toegepast.

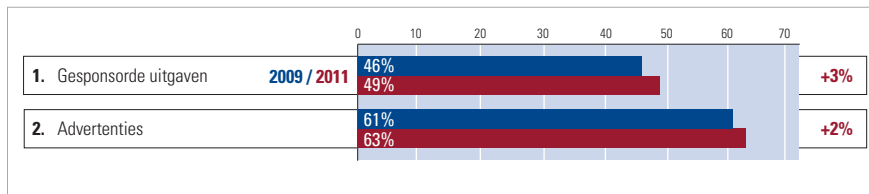
## Klassieke verdienmodellen blijven gelijk

Uitgevers verwachten in de komende jaren dezelfde verdienmodellen toe te passen voor hun fysieke producten. De advertentiemodellen, abonnement per product en losse verkoop modellen zullen door een constant aantal uitgevers worden toegepast. Enige uitzondering is het abonnement per combinatie. Er is een flinke stijging te zien in het aantal uitgevers dat dit model gaat toepassen.

### Consument betaalt



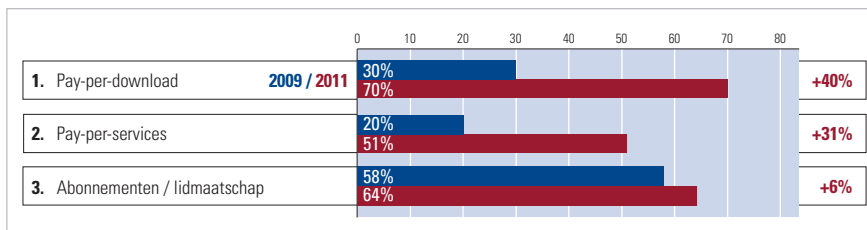
### Adverteerder betaalt



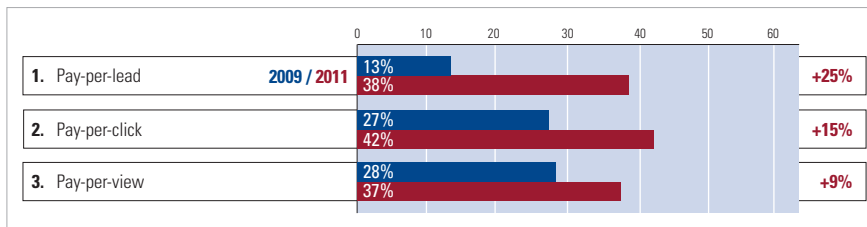
## Van online lidmaatschap naar een breed pallet aan online verdienmodellen

In tegenstelling tot de papieren producten is een grote verschuiving zichtbaar in toepassing van verdienmodellen voor online producten en diensten. De top drie meest toegepaste verdienmodellen in 2011 hebben allemaal de consument als inkomstenbron. De grootste verwachte stijgers zijn pay-per-download content en pay-per-services.

### Consument betaalt



### Adverteerder betaalt



De verdienmodellen waarbij de adverteerder betaalt, laten een duidelijke verschuiving zien van overwegend pay-per-view en pay-per-click naar een verspreide toepassing van de modellen. Belangrijkste conclusie is dat uitgevers veranderen van een overwegend abonnementen/lidmaatschap gedreven verdienmodel naar een compleet pallet van meerdere toegepaste verdienmodellen. Deze verschuivingen zijn niet van toepassingen op alle uitgeefsegmenten. De dominante verdienmodellen in 2011 zijn voor de uitgeefsegmenten:

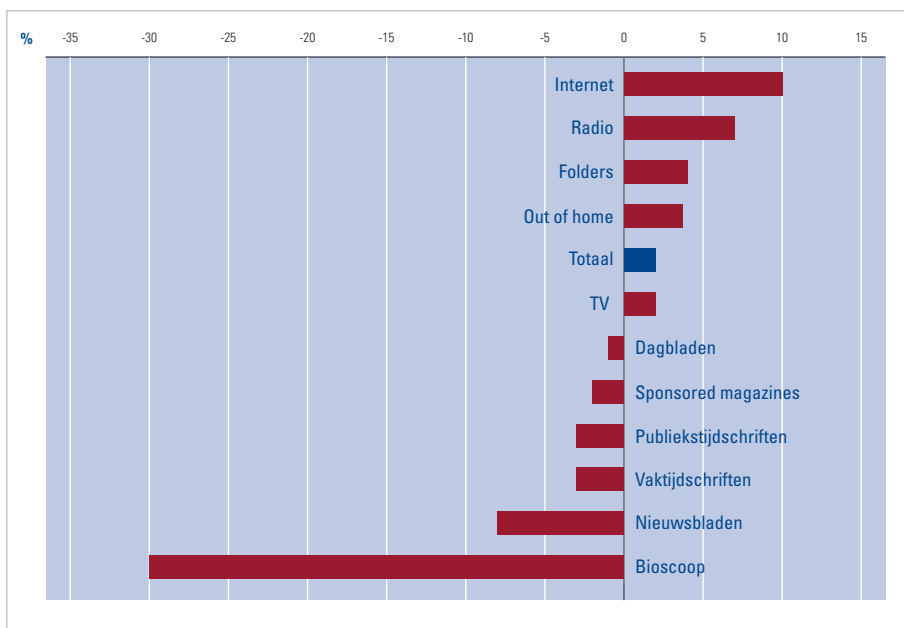
#### Inkomstenbronnen en verdienmodellen in de uitgeefsegmenten (in 2011)

Segment	Primaire inkomstenbron	Dominante verdienmodellen
Groep algemene uitgevers	Consument	1. Pay-per-download 2. Abonnementen
Groep educatieve uitgevers	Consument	1. Pay-per-download 2. Abonnementen 3. Pay-per-services
Groep Nederlandse dagbladers	Consument	1. Abonnement 2. Pay-per-download
	Adverteerder	1. Pay-per-lead
Groep publiekstijdschriften	Consument	1. Pay-per-download 2. Pay-per-services 3. Abonnementen
	Adverteerder	1. Pay-per-lead
Groep uitgevers voor vak en wetenschap	Consument	1. Abonnementen 2. Pay-per-download

## De groei van online mediabestedingen stagneert

De totale mediabestedingen zijn ondanks de recessie in 2008 uitgekomen op 6,2 miljard euro, een stijging van 1,7 procent ten opzichte van 2007. Onderstaand figuur geeft per mediatype procentueel de omzet stijgers en dalers weer. Het is overduidelijk dat online het hardst groeit. De totale bestedingen aan online zijn 159,9 miljoen euro in 2008.

**Bruto mediabestedingen in 2008 ten opzichte van 2007 (Bron: Nielsen)**



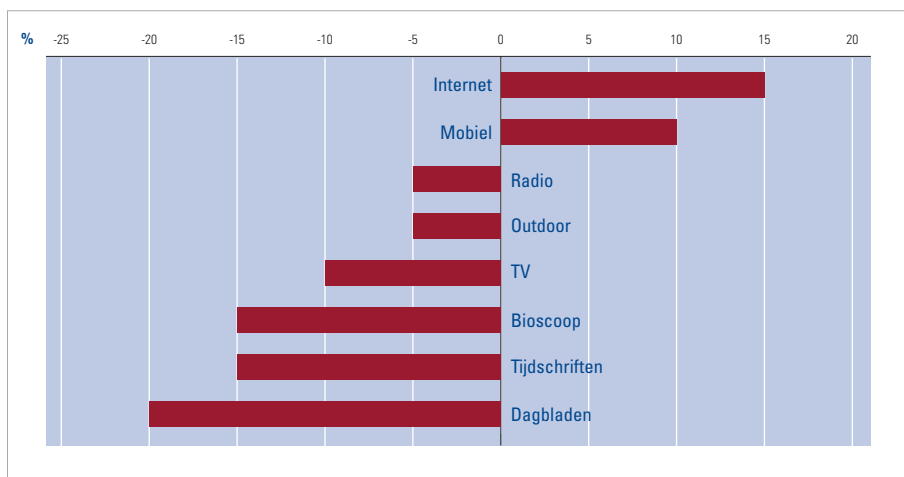
In het vierde kwartaal was er een daling van de totale bestedingen van 3,5 procent ten opzichte van hetzelfde kwartaal in 2007. Nagenoeg alle media daalden met uitzondering van internet en radio die respectievelijk 6,3 en 3,0 procent stegen.

Gelet op de online focus van vele uitgevers is het positief dat de online advertentie-inkomsten naar verwachting nog zullen gaan stijgen. Echter, het is zorgwekkend dat deze groei stagneert van gemiddeld 10 procent in 2008 naar 6,3 procent in het vierde kwartaal van 2008. Een veel gehoorde uitspraak is: "Tien procent van weinig is nog steeds weinig. De groei van online advertenties zal harder moeten gaan, als deze groei ooit de dalende omzet van papieren advertenties wil compenseren."

## Bewegingen in de advertentiemarkt: voorspelling door uitgevers

Ook in ons onderzoek is aan uitgevers gevraagd een voorspelling te doen van de groei in advertentiebestedingen in 2009 ten opzichte van 2008. Uitgevers konden een antwoord geven in niveaus van 10 procent (bijvoorbeeld tussen 0 en 10 procent stijging of tussen 10 en 20 procent daling). Deze gegevens zijn geanalyseerd en afgerond op een veelvoud van 5 procent.

### Advertentie-inkomsten in 2009 ten opzichte van 2008 (voorspelling door uitgevers)



Het is overduidelijk dat volgens de uitgevers de grote klappen vallen in de traditionele advertentieproducten, waarbij de uitgevers denken dat de dagbladen de grootste daling in advertentie inkomsten krijgen. Het uitgeefsegment Nederlandse Dagbladers zelf ziet dit zelfs nog somberder in dan alle uitgevers met een verwachte daling van circa 25 procent van de advertentie-inkomsten voor dagbladen.

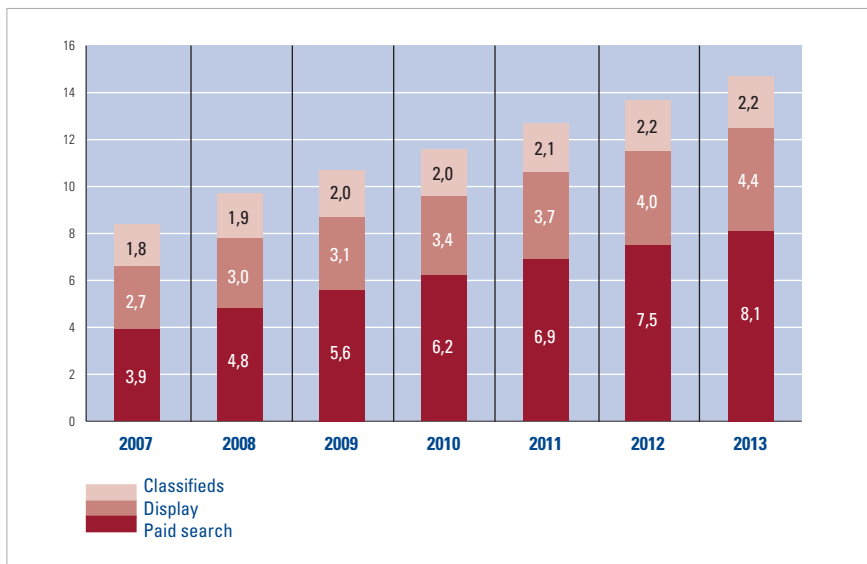
De groeipotentie voor advertentiebestedingen ligt volgens alle uitgevers bij internet en mobiel. De grootste groei wordt verwacht op internet. Uitgevers verwachten dat internet advertentiebestedingen in 2009, ondanks de recessie, met 15 procent zullen stijgen.



## Groei van internetadvertenties onvoldoende

Er zijn twee redenen waarom internetadvertenties de komende jaren niet het verlies van inkomsten uit andere traditionele mediabronnen kunnen compenseren. Ten eerste omdat op dit moment de inkomsten van internetadvertenties vele malen lager liggen dan de traditionele advertenties. Er is nog een lange weg te gaan.

**Advertentie-omzet (in miljarden euro's) in West-Europa (Bronnen: Jupiter Research en Forrester Research)**



Ten tweede ligt het merendeel van de groei in de online advertentiemarkt bij niet-uitgevers, dat wil zeggen bij de grote zoekmachines (zoals Google en Yahoo) die contextuele advertenties aanbieden op basis van de inhoud van de pagina. De markt van banners (display) afgerekend op een pay-per-view of pay-per-click basis zal nagenoeg niet groeien. Dit is te zien bij een voorspelling van de online advertentie-omzet van 2007 tot en met 2013, waarbij de groei voor het grootste deel uit paid search komt. Het wordt in toenemende mate belangrijk voor adverteerders dat er aantoonbaar resultaat is van de geplaatste advertenties.

## Transformatie naar een nieuw businessmodel

Een uitgever organiseert nagenoeg alle activiteiten in de waardeketen. Hij probeert zijn winstgevendheid te behouden door prioriteit te leggen bij kostenbesparingen en stapsgewijze innovatie door productvernieuwing. De kostenbesparingen zijn veelal gericht op de korte termijn. De nieuwe producten bestaan voornamelijk uit online vervangingen van bestaande fysieke producten (digitaal boek, audioboek, digitaal tijdschrift en digitale krant). Voor deze digitale producten heeft de uitgeverij een pallet aan verdienmodellen vanuit zowel de consument als de adverteerder.

Echter, consumenten zijn nauwelijks bereid om voor digitale content te betalen. Bovendien komt de groei in de online advertentiemarkt voor het overgrote gedeelte niet ten goede aan uitgevers maar aan zoekmachines. Gegeven de recente ontwikkelingen van daling in abonnees, losse verkoop en traditionele advertentiebestedingen komen uitgevers sneller dan verwacht voor een aantal fundamentele keuzes te staan. Het is dan ook voor uitgevers van wezenlijk belang dat buiten de kaders van productvernieuwing wordt gedacht en er radicaal wordt geïnnoveerd. Hierbij is het van cruciaal belang dat de juiste keuze wordt gemaakt en wordt getransformeerd naar het meest winstgevende en bestendige businessmodel.

De uitgeverij moet transformeren van het klassieke uitgeefmodel naar een mediaorganisatie met een nieuw businessmodel. In zowel literatuur als praktijk is veel onduidelijkheid over wat daadwerkelijk een businessmodel is. Sommigen zien het als verdienmodel (abbonementen, advertenties en losse verkoop). Anderen zien het als een bundeling van activiteiten die een organisatie uitvoert om producten of diensten te creëren. Weer anderen zien het als het netwerk van partners waarmee samen een bepaald product of dienst wordt aangeboden.



Wij zien een businessmodel als de wijze waarop een organisatie inkomsten genereert waardoor het als organisatie kan voortbestaan. Businessmodellen bestaan uit de volgende aspecten:

- Klant en markt:** De doelgroep die de content en diensten van de organisatie afneemt.
- Producten, diensten en kanaal:** Aangeboden content en diensten die de organisatie middels een afzetkanaal aanbiedt aan haar klanten.
- Waardenetwerk:** De relaties van de mediaorganisatie met toeleveranciers, partners met complementaire diensten en klanten.
- Onderscheidend vermogen:** De unique selling points waarmee de mediaorganisatie zich onderscheidt ten opzichte van concurrenten.
- Verdienmodel:** De bronnen van inkomsten voor de mediaorganisatie.

Alle aspecten zijn in het businessmodel van belang en dienen op een goede wijze op elkaar afgestemd te worden. Een goed businessmodel valt of staat met een markt met voldoende potentiële klanten. Zodra deze klant ervaart dat hem toegevoegde waarde wordt geboden dan is hij bereid te betalen. De volgende toetsvragen kunnen helpen bij het bepalen of concretiseren van de potentiële markt:

1. Bieden we toegevoegde waarde aan onze klanten op een wijze dat ze aantoonbare opbrengsten hebben – of beter nog dat we een deel van hun pijn afnemen – tegen een prijs waarvoor de klant bereid is te betalen?
2. Zijn deze aantoonbare opbrengsten volgens onze klanten beter, sneller, goedkoper, eenvoudiger, specifiekere dan andere concurrerende producten en diensten?
3. Heeft de markt voldoende omvang en groei op zowel de korte als lange termijn?
4. Is de markt voldoende groot zodat concurrenten verschillende segmenten kunnen bedienen zonder elkaar direct te beconcurreren?
5. Heeft de markt mogelijke aanpalende markten die in de toekomst kunnen worden bediend?

Stel, een uitgever wil transformeren naar een nieuw businessmodel. Hij moet beginnen met het definiëren van een potentiële (deel)markt. De volgende stap is het ontwerpen en bepalen van informatieproducten en diensten voor deze groep. Vervolgens bepaalt de uitgever met welke partners deze producten en diensten worden samengesteld en aangeboden. Tot slot moet het verdienmodel bij de diverse producten en diensten worden bepaald. In geval van kleine investeringen hoeft het verdienmodel er niet op voorhand te zijn. Bij veel internetdiensten zoals Google, Youtube en Twitter werd het verdienmodel pas ontdekt nadat bereik was gecreëerd.

Centraal in deze aanpak staan dus de keuzes van de uitgever: welke diensten biedt hij aan, met welke partners en aan welke doelgroep. De vaste waardenketen wordt daarbij losgelaten. Hierbij wordt niet geregeerd op basis van buikgevoel maar op basis van feitenonderzoek en stapsgewijze innovaties. Vervolgens wordt steeds getoetst of de juiste keuzes zijn gemaakt. Als dat niet het geval is, dan wordt er snel bijgesteld of gestopt met de activiteit als bijstellen onmogelijk is.

In de kaders zijn een aantal innovatieve en radicale uitgeefbusinessmodellen nader toegelicht.

## Cell phone novels

Cell phone novels zijn ideaal voor reizigers in het openbaar vervoer die behoefte hebben aan tijdverdrijf. De reiziger kan via zijn mobiele telefoon een kort verhaal ontvangen via SMS of via een applicatie die hij moet installeren op zijn mobiele telefoon. Reizigers in Japan hebben deze dienst omarmd om tal van redenen. De belangrijkste redenen zijn: het kan on-demand, de verhalen zijn relatief kort en het neemt in een vaak overvolle metro weinig ruimte in. Het concept is inmiddels ook overgewaaid naar China en is in zowel Japan als in China een zeer groot succes. Veelzeggend is dat in de top tien van bestverkochte boeken van 2007 in Japan er vijf cell phone novels zijn. De cell phone novels worden onder andere uitgebracht door uitgevers, maar worden voor een overgroot gedeelte ook gemaakt door lezers zelf. Het platform Maho iLand is de grootste cell phone novel site met meer dan een miljoen titels en 3,5 miljard bezoeken per maand. De cell phone novels worden bij een zeer groot succes uitgebracht in boekvorm en in enkele gevallen zelfs als film.

## Google Book Search

Google Book Search biedt iedere internetter de mogelijkheid om boeken te zoeken, vinden en online (gedeeltelijk) door te bladeren. Daarnaast biedt het een overzicht van relevante aanvullende informatie zoals recensies, verwijzingen uit andere boeken, verwante boeken en plaatsen waar het boek geciteerd is. Het verdienmodel van Google op dit boek bestaat uit drie aspecten:

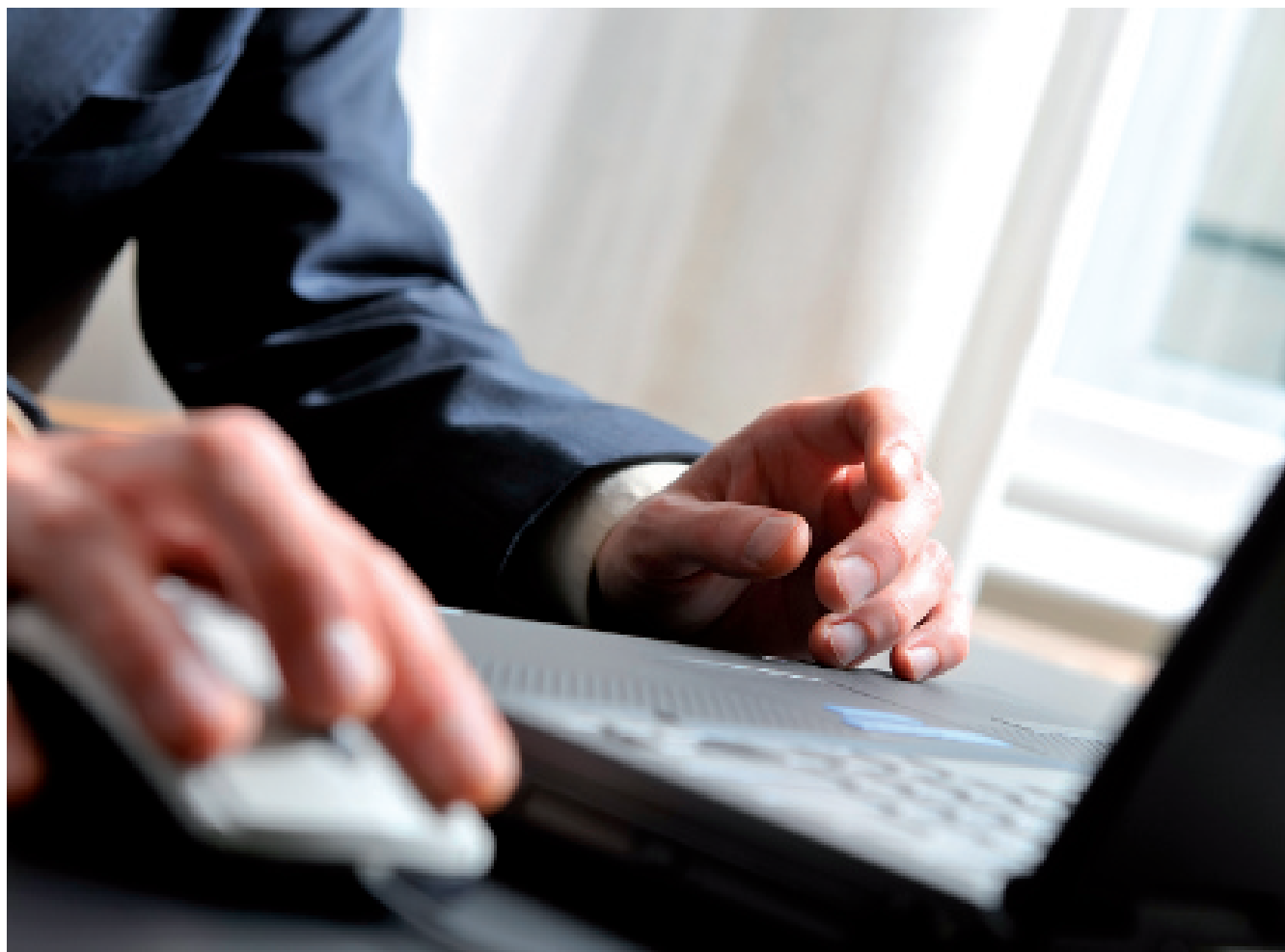
- Contextuele advertenties
- Marge van boekverkopen
- Online toegang tot boek

Het eerste aspect bestaat uit contextuele advertenties die bij het zoeken worden getoond. Het tweede aspect is een marge van de verkopen die via Google Book Search lopen. Het is voor de consument mogelijk om het boek direct aan te schaffen via Amazon, Bol.com of andere retailers of te lenen bij een bibliotheek in de buurt. Google krijgt voor deze samenwerking een deel van de opbrengsten van de boekverkopen. Tot slot is Google van plan boeken die niet meer te koop zijn online tegen betaling in zijn geheel aan te bieden.

Het is recent tot een schikking gekomen tussen uitgevers, auteurs en Google die het mogelijk maakt om deze dienst aan te bieden. De rechthebbenden krijgen een marge (63 procent) van de opbrengsten van Google uit de bovenstaande drie verdienmodellen. Daarnaast krijgen rechthebbenden eenmalig een vergoeding voor het inscannen van de boeken van 60 dollar te verdelen over alle rechthebbenden.

Centraal in deze aanpak staat dus de doelgroep. Welke informatiebehoefte heeft de doelgroep waar en wanneer? Welke informatiebronnen zijn hiervoor nodig? Op welke wijze kan een uitgever deze beschikbaar maken? En is de consument bereid te betalen? De uitgever richt zich bij het beantwoorden van deze vragen op een beperkt aantal kerntaken. Hij werkt als een regisseur samen met een netwerk van partners om de doelgroep te bedienen.

Een uitgever initieert informatiediensten op basis van feitenonderzoek, continue samenwerking en stapsgewijze innovaties. Vervolgens wordt steeds getoetst of de juiste keuzes zijn gemaakt. Als dat niet het geval is, dan wordt er snel bijgesteld of gestopt met de activiteit als bijstellen onmogelijk is.





07

## De media en chaos

Uit de onderzoeken van de afgelopen zes jaar blijkt dat het voor uitgevers lastig is om de juiste richting te kiezen en te bepalen welke ontwikkelingen wel en welke juist niet doorzetten. Alle markt- en consumentenanalyses ten spijt, weinig uitgevers voorzagen de snelle en sterke dalingen en veranderingen van het afgelopen jaar.

Misschien is de chaostheorie wel van toepassing op de mediasector? De traditionele economische uitgeefsystemen zijn op hol geslagen door de financiële crisis, het veranderend consumptiegedrag, de globalisering, de opkomst van nieuwe media en door de nieuwe actoren in het speelveld. Mocht dat zo zijn dan hebben de strategische dagen op de hei met het management-team, die adviseurs, banken en alle anderen die zo goed weten waar de markt naartoe gaat geen enkele zin. Maar op welke wijze moet de uitgever dan zijn richting bepalen? Is er geen enkele ster die boven de dorre woestijn fonkelt om de juiste richting aan te geven?

Er is een ander pad dat nog niet door veel uitgevers wordt gehanteerd en wat toch een managementklassieker is. Aan de hand van een methode die al decennia oud is en vaak buiten beschouwing wordt gelaten: het scenariodenken.

### Scenariodenken

Het scenariodenken bestaat sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw. Herman Kahn paste het voor het eerst toe op militaire strategieën. Toen was het gericht op actie - reactie patronen in tijden van conflict. Hoewel er nu geen echte kogels rondvliegen in uitgeefland, is het toch erg onstuimig. Het is dan ook van belang rekening te houden met (soms extreme) scenario's. Ook Kahn gaf het al aan: "They are only scenarios, intended to be used as thinking tools, nothing more." Het zijn maar scenario's, bedoeld om een bepaalde manier van denken te faciliteren met als doel te komen tot vaak verrassende inzichten.

Maar hoe goed vallen scenario's te voorspellen in (economisch) onzekere tijden? Als het scenario beperkt is tot een redelijk bekende en afgebakende oorlog dan zijn de scenario's duidelijk. Maar in een onzekere wereld waarin banken omvallen en uitgevers nauwelijks iets krijgen voor hun bedrijfsonderdelen, spelen zich scenario's af die tot een paar jaar geleden voor onmogelijk werden gehouden. Het is dan ook belangrijk om ook de extreme scenario's goed in het oog te houden.

Het klassieke voorbeeld is te vinden in de olie-industrie. Shell zorgde voor grote veranderingen in het scenariodenken in de jaren zeventig. Extreme scenario's werden meegenomen in de strategische overwegingen. Een van deze extreme scenario's waar de nieuwe 'Shell'-methodiek wel rekening mee hield, was een situatie als de oliecrisis in 1973. Door hun strategische kracht vooraf te bepalen in extreme omstandigheden waren ze beter voorbereid en hadden ze een grote voorsprong op de concurrentie tijdens die crisis.

Scenariodenken is echter niet een voorspelling. Zoals zo vaak in de uitgeverswereld gezegd is: er is geen glazen bol. Het blijven 'slechts' mogelijke scenario's. Maar er wordt zo goed mogelijk op ingespeeld en het vormt een toets van de bestendigheid van een bepaalde strategische keuze.



## Scenariodenken voor uitgevers

De vraag is nu op welke wijze uitgevers het scenariodenken kunnen inzetten voor hun uitgeefstrategie. Uit voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat de complexiteit en het aantal keuzes voor de uitgever toeneemt. Keuzes die omvangrijker en belangrijker worden.

In onzekere tijden levert het verkennen van extreme scenario's de meeste inzichten op. We zullen dan ook als voorbeeld een aantal extreme scenario's uitwerken met elk een sterke weerslag op de mediawereld. Daartegenover worden mogelijke strategieën van uitgevers getoetst. Per strategie wordt gekeken naar de positieve dan wel negatieve impact van een scenario op de strategie. De beste uitgeefstrategie is de strategie die bij zoveel mogelijk realistische scenario's overeind blijft.

## Mogelijke scenario's

Vier illustratieve voorbeelden met belangrijke uitgeefonderwerpen zijn hieronder beschreven met twee extreme scenario's per onderwerp. In een meer gerichte analyse kunnen bepaalde onderwerpen meer of minder worden uitgediept en kunnen meerdere onderwerpen en scenario's worden toegevoegd. De toets zal dan gedetailleerder en betrouwbaarder zijn. De vier onderwerpen zijn:

Recessie blijft	– <b>Economie</b> +	Recessie is snel voorbij
Omzet blijft marginaal	– <b>Online</b> +	Omzet wordt significant
Omzet blijft marginaal	– <b>Mobiel</b> +	Omzet wordt significant
Omzetdaling zet door	– <b>Papier</b> +	Omzet gaat weer stijgen

## Mogelijke strategieën

In dit voorbeeld zullen we een aantal strategische uitgeefrichtingen toetsen aan de bovenstaande acht scenario's Economie- tot en met Papier+. Het gaat hier om een voorbeeld om de methode te bespreken. Iedere uitgeefstrategie kan hier worden ingevuld, om vervolgens getoetst te worden aan de verschillende scenario's. Aan de hand van deze analyse kan de uitgever bepalen welke strategie het meest toekomstbestendig is.

Als voorbeeld strategische richtingen nemen we, aan de hand van de strategieën die we in de inleiding al aangaven:

<b>Niets</b>	Huidige uitgeefmodel handhaven
<b>Alles</b>	Alle bloemen laten bloeien
<b>Papier</b>	Focus op papier, afstoten online
<b>Online</b>	Focus op online, afstoten papier

## Strategische keuzematrix

In onderstaande strategische keuzematrix is het gedachte-experiment toegepast op de vier strategieën en binnen de acht scenario's. Voor iedere strategie is een inschatting gemaakt van een grote, kleine, positieve of negatieve impact op de winstgevendheid van de uitgeverij.

### Strategische keuzematrix (illustratief)

VOORBEELD	Strategie			
	Niets	Alles	Papier	Online
Economie-	kleine negatieve impact op winstgevendheid	grote negatieve impact op winstgevendheid	grote negatieve impact op winstgevendheid	kleine negatieve impact op winstgevendheid
Economie+	kleine positieve impact op winstgevendheid	grote positieve impact op winstgevendheid	grote positieve impact op winstgevendheid	kleine positieve impact op winstgevendheid
Online-	geen impact op winstgevendheid	kleine negatieve impact op winstgevendheid	kleine positieve impact op winstgevendheid	grote negatieve impact op winstgevendheid
Online+	geen impact op winstgevendheid	kleine positieve impact op winstgevendheid	grote negatieve impact op winstgevendheid	grote positieve impact op winstgevendheid
Mobiel-	geen impact op winstgevendheid	kleine negatieve impact op winstgevendheid	kleine positieve impact op winstgevendheid	kleine negatieve impact op winstgevendheid
Mobiel+	geen impact op winstgevendheid	kleine positieve impact op winstgevendheid	kleine negatieve impact op winstgevendheid	grote positieve impact op winstgevendheid
Papier-	geen impact op winstgevendheid	kleine negatieve impact op winstgevendheid	grote negatieve impact op winstgevendheid	kleine positieve impact op winstgevendheid
Papier+	geen impact op winstgevendheid	kleine positieve impact op winstgevendheid	grote positieve impact op winstgevendheid	kleine negatieve impact op winstgevendheid

#### Legenda

- grote negatieve impact op winstgevendheid
- kleine negatieve impact op winstgevendheid
- kleine positieve impact op winstgevendheid
- grote positieve impact op winstgevendheid
- geen impact op winstgevendheid

In dit voorbeeld zijn de scenario's slechts initieel gevuld. Afhankelijk van de gekozen doelgroep, de gekozen producten en diensten, het gekozen waardenetwerk en het gekozen verdienmodel kan deze matrix gedetailleerd worden ingevuld en waar mogelijk feitelijk worden onderbouwd. Op basis van een goed ingevulde matrix kan men concluderen welke uitgeefstrategie het meest robuust is, of welke risico's een strategische keuze met zich meebrengt. Stel, een uitgeefstrategie wordt gekozen die een negatieve impact heeft op de winstgevendheid als mobiel doorbreekt. Mocht mobiel doorbreken, dan kan de uitgever daarvoor passende risicomaatregelen treffen.

Nu is de vraag of mobiel doorbreekt niet een vraagstuk voor alleen Nederlandse uitgevers. Een uitgever opereert in een internationaal gedomineerde technologische wereld. Het is dan ook interessant om te volgen wat in andere landen op mediagebied gebeurt. Mogelijk geven internationale verkenningen ons inzicht in nieuwe mogelijkheden of de ontwikkeling van bepaalde scenario's.

Om hier inzicht in te geven worden in het volgende hoofdstuk de resultaten gepresenteerd uit het themaonderzoek: 'internationale verkenning naar mediaontwikkelingen in het buitenland'. Deze verkenning heeft plaatsgevonden op basis van twaalf interviews met Nederlanders in het buitenland.





08

## Verder kijken: internationaal

Het speelveld van het uitgeefvak is al zo lang als het bestaat een internationaal speelveld geweest. Nederlandse uitgevers zoals Elsevier, Wolters Kluwer, VNU zochten hun heil en omzet internationaal. De wereld is ondertussen plat verklaard, versneld en toegankelijk geworden. Dit tartte onze nieuwsgierigheid. We wilden meer weten over de media-ervaringen van mensen in het buitenland.

Niet zomaar inwoners uit Italië, China of Singapore. Maar inwoners die de Nederlandse mediasituatie kennen. Omdat ze van Nederlandse afkomst zijn of omdat ze jarenlang in Nederland hebben gewoond. Het geeft een impressie van de internationale ontwikkelingen, laat zien welke trends in hun land ontstaan waar de Nederlandse uitgever nog iets van kan leren en maakt duidelijk welke toegevoegde waarde de Nederlandse uitgever in het buitenland kan hebben.

Een interviewronde over de wereldbol die niet per vliegtuig werd uitgevoerd, maar via moderne communicatiemiddelen zoals Skype en Videoconferencing. We hebben de volgende landen 'bezoekt':

- Australië, Yvonne Packbier
- China, Marc van der Chijs
- Curaçao, Frans Fontein
- Dubai, Robbert-Jan Voogt
- Finland, Jacques Eijkens
- Italië, Emile Blomme
- Japan, Bob Endert
- Oman, Hugo Ouwehand
- Rusland, Derk Sauer
- Singapore, Bas Teunissen
- Tsjechië, Tomas Klima
- Verenigde Staten van Amerika, Anita Elberse

Het is altijd goed om over de grenzen heen te kijken. Zeker in een wereld die plat is. Wij hebben bewust gekeken naar landen die op het gebied van media verder zijn dan Nederland, vergelijkbaar, maar ook landen die minder ver zijn ontwikkeld. In de minder ontwikkelde landen, is het opmerkelijk dat weinig uitgeefstappen worden overgeslagen. Een land als Oman, waar de uitgeverijsector nog in de kinderschoenen staat, maakt dezelfde eerste papieren stappen als Nederland jaren geleden. Niet direct online beginnen, maar beginnen met een krant. Op Curaçao is een goede technische infrastructuur aanwezig, maar er worden geen grote online stappen genomen.

Wellicht is het waar, en is papier de moeder van alle informatiekanalen. Het internetspook dat de business van de uitgeverij afsnoept: speelt dat alleen in de Verenigde Staten en in Nederland? Zelfs in technologie gedreven landen als Japan en Singapore hebben kranten nog wel bestaansrecht. Veelal gratis kranten worden gewoon verspreid en gelezen.

Hoe worden mobiele telefoons gebruikt door de informatieconsument van morgen? Niet alleen Japan en Singapore maar ook Finland en Italië zijn daar sterk op gericht. De mobiele hype kan, zo blijkt uit ervaringen in Finland en Japan, prima naast een traditionele uitgeverij bestaan.

In China – de grootste groeiemarkt van deze tijd – zijn de nieuwkomers de innovators op uitgeefgebied. De klassieke uitgevers houden nauwelijks het tempo van innovatie bij. In Rusland is de mobiele penetratie erg hoog en uitgevers richten zich meer en meer op mobiele toepassingen. Maar hoe gaat een uitgever daar nu geld mee verdienen? Helemaal in China waar bijna alles gratis (al dan niet illegaal) te krijgen is. Het verdienmodel voor de Russische uitgever in het mobiele segment is ook nog niet bekend.

Deze onzekere tijden gelden niet alleen bij opkomende landen, maar ook bij de media innovatieve landen, zoals Nederland en de Verenigde Staten. Uit ons onderzoek blijkt dat in Nederland de heilige graal van het businessmodel nog niet is gevonden. Deze zoektocht blijkt de uitgevers in de Verenigde Staten ook parten te spelen.

Misschien moeten kranten helemaal niet proberen te verdienen aan online initiatieven. In Tsjechië houden mensen nog steeds hun abonnement aan op de fysieke krant, hoewel het nieuws steeds meer online verkrijgbaar is. Voor de grote tijdschriftenmarkt in Australië blijkt internet zeker een bedreiging. Het Australische leven verplaatst zich meer en meer naar online, zelfs in de educatieve tak wordt daar veel op ingespeeld. Home Schooling waarbij al het onderwijs via e-learning gaat, is inmiddels een geaccepteerd onderwijsmodel.

Deze online educatieve ontwikkeling observeren we ook in Dubai en Japan. Vooruitstrevende landen waar op internationale scholen volledig online onderwijs kan worden gevolgd. Informatie wordt online vergaard, opdrachten worden via het internet ingeleverd. Zal de Nederlandse Wikiwijs daar al op vooruit lopen of is er toch nog iets wat Nederland kan leren?

En nu we online gaan leren, hoe zit dat met de digitale boekenontwikkelingen? E-books, podcasts, audioboeken. De Kindle trekt veel bekijks in de VS, maar het e-book is nog zeker geen mondiaal uitgemaakte strijd.

Samenvattend vallen een paar aspecten op. De uitersten zijn interessant. Sommige landen zijn sterk nationaal gericht, bijna autarkisch op mediagebied. Andere landen bieden enkel internationale media aan, met als meest in het oogspringend voorbeeld Dubai. Een ander uiterste is de krantenwereld. Een veelvoud aan gratis kranten (Italië) versus een zeer stabiele abonneegedreven krantensector (Tsjechië). Ook op online ontwikkelingen zien we grote verschillen. Wat consequent tijdens de interviews naar voren kwam, is dat Nederlandse uitgevers door vele geïnterviewden worden gezien als vooruitstrevend, innovatief en 'de uitgeefteekomst'. Ligt de heilige graal dan toch in Nederland?



## Nederland



16,7 miljoen inwoners  
 403 inwoners / km<sup>2</sup>  
 41.526 km<sup>2</sup>  
 Constitutionele monarchie  
 17,3 miljoen mobiele telefoons  
 1,0 mobiele telefoons / inwoner  
 15 miljoen internetgebruikers  
 0,9 internetgebruikers / inwoner

**(Bron: CIA World factbook)**



“Het lijkt erop dat internet de kaas van het uitgeversbrood eet.”

*Yvonne Packbier, Director, ZenFormation*

**Australië heeft relatief een grote internetdichtheid. Gezien de grootte van het land is internet voor inwoners het medium bij uitstek om onderling in contact te blijven. Australiërs zijn alleen niet zulke boekenlezers. Ze lezen juist veel meer tijdschriften, valt Packbier op. “En internet is een bedreiging voor tijdschriften: ze verliezen hun publiek aan online nieuws en entertainment. Het lijkt erop dat internet de kaas van het uitgeversbrood eet.”**

Bijna iedereen heeft internettoegang in Australië en er is veel online activiteit. Zo komt bijvoorbeeld homeschooling vaak voor, vertelt Packbier. “In Australië heb je veel kinderen die naar school gaan vanuit huis. Zelfs als er een school in de buurt is, besluiten ouders om hun kinderen vanuit huis te laten leren: homeschooling. Dit gebeurt via websites die worden gebruikt door de ouders zelf. Australiërs vergaren veel informatie online en ze maken volop gebruik van de online educatieve mogelijkheden.”

Net als in Nederland zijn in Australië whiteboards en online lesmateriaal veelvuldig aanwezig. Packbier: “Kinderen krijgen als opdracht veel online actief te zijn. De regering wil internet toegankelijk en beschikbaar maken voor iedereen. Australiërs worden gestimuleerd om alles via internet te regelen. Benodigdheden voor Homeschooling kun je allemaal online verkrijgen, ook educatieve boeken. De vraag naar online lesmethoden is groot, dus daar wordt ook in voorzien. Het is een marktgedreven voorziening die flink gestimuleerd wordt. Dit is nodig gezien het grote oppervlak van het land en de bevolking woont heel verspreid. De Home Education Association voorziet hierin van volledige richtlijnen en een curriculum voor een schoolgaand kind.”

Kijkend naar de krantenwereld, dan zie je dat die onder druk staat in Nederland. Ook in Australië is dat volgens Packbier merkbaar. “Je merkt het goed als je ’s morgens in de trein zit. Nog maar een paar jaar geleden las iedereen de krant, maar tegenwoordig zitten treinreizigers met hun laptop op schoot. De kranten lijken het onderspit te delven tegenover het digitale, online tijdperk.”

Australië kent geen kranten zoals de gratis kranten die in Nederland gedeeltelijk in de plaats zijn gekomen van betaalde kranten. “Er zijn wel gratis lokale kranten met lokale informatie, maar die worden volgens mij alleen plaatselijk uitgegeven”, aldus Packbier. “Zoals in Nederland Metro, Spits en de Pers op elk station volop aanwezig zijn, zo zijn ze dat hier niet. Wellicht zouden mensen het wel willen, je vergeet immers vaak genoeg leesvoer voor onderweg. En dat is juist wel zo prettig met die lange afstanden hier.”

Simpele, snelle online nieuwsvoorziening zoals Nederland nu.nl kent, is eveneens minder aanwezig in Australië. Packbier: “Alle grote namen, als televisiestations en grote landelijke kranten hebben wel hun eigen online site, maar zolderkamer initiatieven uitgebouwd tot grote nieuwssites kennen we niet. Wellicht is daar een potentiële markt voor.”

Australië is groot. Je zou verwachten dat er veel lokale en regionale nieuwsvoorzieningen zijn voor verschillende delen van het land. Toch is dat juist niet het geval. Packbier legt uit dat daar simpelweg een te klein publiek voor is. “Ondanks dat Australië een groot land is, wonen er maar iets meer mensen dan in Nederland. Wel kennen grote steden specifieke kranten, maar in lokale dorpen is er geen grote hoeveelheid kranten. Het verschil met Nederland zal ongetwijfeld aan de grotere bevolkingsdichtheid liggen.”

## Australië



21,3 miljoen inwoners  
 3 inwoners / km<sup>2</sup>  
 7,7 miljoen km<sup>2</sup>  
 Constitutionele monarchie  
 21,3 miljoen mobiele telefoons  
 1,0 mobiele telefoon / inwoner  
 11,3 miljoen internetgebruikers  
 0,5 internetgebruikers / inwoner

In Nederland had bol.com een recordomzet in december, opvallend, zeker gezien de slechte economische tijden. “Australiërs zijn geen grote boekenlezers. In Australië heb je een tweetal boekenwinkels die in elke stad aanwezig zijn. Mensen die veel boeken lezen gaan nog wel naar de bibliotheek. Borders, een grote Amerikaanse boekwinkelketen, heeft recent een aantal nieuwe winkels geopend met een koffiezaak.” Packbier geeft aan dat dat goed lijkt te lopen. Verder is het voor haar niet geheel duidelijk hoe de boekenverkoopmarkt er voor staat wat betreft omzet.

“Of er veel podcasting, luisterboeken en andere digitale en nieuwe soorten uitgaven van boeken zijn? Je ziet langzaam meer luisterboeken, maar het is een recente en geleidelijke ontwikkeling. Verder zijn podcasts niet erg weids verspreid, hoewel dat lijkt te groeien. Ook iPods dringen niet zo snel door als in Nederland en de Verenigde Staten”, aldus Packbier.

Australiërs zijn echte tijdschriftenmensen. In Nederland kennen we een flink aantal tijdschriftentitels. Daarbij komt online digitaal bladeren in tijdschriften steeds meer voor. Op het gebied van de tijdschriftenmarkt in Australië valt het Packbier op dat veel in nichemarkten wordt uitgegeven. “Er is een tijdschrift met als onderwerp houten vloeren, nota bene. Australiërs lezen erg veel tijdschriften, maar of ze online digitaal bladeren weet ik niet. Wel zijn er veel crossmediale ondernemingen bij de tijdschriften, bijvoorbeeld de combinatie van tijdschrift en tv. Het lijkt bovendien veelal andersom te zijn ontstaan. Tijdschriften zijn vaak uitgaven die ontstaan uit een groter mediabedrijf, dat bijvoorbeeld in eerste instantie tv programma's maakt.”

“De discussies over het toestaan van crossmediale activiteiten en over redactionele onafhankelijkheid zijn hier niet erg diepgaand, maar zijn wel aan de orde. Het wordt zeker in de gaten gehouden, maar restricties zijn hier nauwelijks. Mensen vinden het vaak moeilijk om te zeggen dat iets niet mag. Dat heeft waarschijnlijk te maken met de geschiedenis van het land: we zijn hier met z'n allen op de boot aangekomen en hebben niet zoveel regels en historie als in Nederland.”

“Als ik een tip zou mogen geven aan de Nederlandse uitgever, dan zou ik allereerst adviseren hier een gratis krant te starten. Verder is de educatieve online markt in Australië erg groot, ook daar liggen kansen.” Packbier denkt dat de Nederlandse uitgever alleen niet zo snel iets kan leren van de Australische, maar eerder andersom. “Ik denk dat de Nederlandse uitgever verder is dan de Australische. In dit land liggen mijns inziens diverse mogelijkheden voor de Nederlandse uitgever.”

“De overheid is bij gebrek aan innovatie voorbij gestreefd door ondernemende, nieuwe uitgevers.”

*Marc van der Chijs, CEO Asia, Spil Games*

**In China zijn print en online media compleet gescheiden werelden. Print wordt van oudsher beheerst door de overheid en gaat steady. Online media daarentegen is booming business met maar liefst een 40 procent jaarlijkse groei, zo signaleert Marc van der Chijs. “De nieuwe digitale tekstmedia groeit hard en is erg populair onder de Chinese bevolking. In online media vindt de innovatie plaats.”**

De nieuwe digitale mediawereld maakt in Nederland deel uit van grote klassieke uitgeverijen, zoals dat met nu.nl is gebeurd. In China is dat niet het geval. Van der Chijs: “Een grote omslag heeft plaatsgevonden. Alle nieuwsbronnen, met name kranten, waren vroeger volledig in handen van de overheid. Er was geen behoefte aan innovatie. Nieuwe ondernemers zagen echter de potentie van online en zijn nu hard bezig in een heel populaire markt. Deze ondernemers hebben bijvoorbeeld in de Verenigde Staten gestudeerd en merken vervolgens hier wat ze missen. Zij zijn de oprichters van momenteel gigantische websites als Sina.com. De overheid is bij gebrek aan innovatie voorbij gestreefd door ondernemende, nieuwe uitgevers.”

In Nederland heerst nu de issue van overheidshulp aan kranten die in moeilijkheden verkeren. En hoewel er nog steeds staatskranten worden uitgegeven door de Chinese overheid, is er volgens Van der Chijs in China gelukkig geen sprake van staatssteun voor de nieuwe media. “De online ontwikkelingen zijn volledig zelfstandig. Over het algemeen heerst de gedachte dat digitale media zal winnen van de geprinte media en daar wordt ook op aangestuurd.”

Net als in Nederland speelt user generated content ook in China, maar op een andere manier. Van der Chijs legt uit dat veel gebruik wordt gemaakt van Bulletin Boards waar mensen hun mening kunnen uiten. “Deze fora worden natuurlijk wel gemoedereerd. Met name op binnenlandse politieke discussies heerst een streng taboe, maar verder kan alles besproken worden. Er zijn zelfs verhitte discussies tussen verschillende regio’s, waar men elkaar op zo’n Bulletin Board flink in de haren vliegt. De Bulletin Boards zijn namelijk meestal alleen voor een stad of provincie. Heel China is simpelweg te groot en heeft te veel inwoners om deze zaken in zijn geheel te ondersteunen. Tussen bijvoorbeeld Shanghai en Beijing kan dat zelfs een grotere rivaliteit opleveren dan de gemiddelde wedstrijd Ajax - Feyenoord.”

“Of de overheid niet bang is voor dergelijke sterke uitingen? Ze nemen geen maatregelen zolang het niet tegen de overheid en binnenlandse politiek is gericht. Uitingen tegen de binnenlandse politiek worden gecensureerd, maar over bijvoorbeeld Obama kan alles ter discussie staan op een Bulletin Board. Daarbij zijn Chinezen erg lokaal en regionaal geïnteresseerd, en in geringe mate nationaal.”

Van der Chijs constateert dat het e-book nauwelijks van de grond komt in China. En als het al gebruikt wordt, wordt het illegaal gedownload. “Het fysieke boek is hier extreem goedkoop, niet meer dan 1 à 2 euro per stuk. Dit heeft sterk te maken met piraterij, er wordt hier veel nagemaakt. Net als het e-book en het eMagazine: zodra ze online verkrijgbaar zijn en verkocht worden, worden ze gelijk gehackt en verspreid via peer-to-peer netwerken. Bovendien zijn de e-bookreaders hier zo duur dat men deze niet aanschaft. Wel gebruiken ze veel mobiel internet, ook met betrekking tot boeken. Tijdschriften verschijnen nog het meest digitaal, veelal op mobiele telefoons.”

## China



1.338,6 miljoen inwoners  
 139,4 inwoners / km<sup>2</sup>  
 9,6 miljoen km<sup>2</sup>  
 Volksrepubliek  
 547,3 miljoen mobiele telefoons  
 0,4 mobiele telefoons / inwoner  
 253 miljoen internetgebruikers  
 0,2 internetgebruikers / inwoner

Hoewel de uitgeverij het flink te verduren heeft van piraterij, neemt de overheid over het algemeen geen maatregelen. “De gedachte dat uiteindelijk alle content gratis moet worden overheerst”, aldus Van der Chijs. “Uitgeverijen moeten op andere manieren hun geld gaan verdienen, bijvoorbeeld met het aanbieden van speciale services en het organiseren van evenementen.”

De gevolgen van de recessie zijn inmiddels ook in China te zien. “Je ziet dat budgetten omlaag gaan en advertentie-inkomsten minder worden. In deze slechtere economische tijden houden mensen zich vast aan de veilige, traditionele, gevestigde media. Men is bang voor innovatie. Online vallen de klappen, maar de redenering erachter is niet rationeel, tenminste, economisch gezien niet. Men wil geen risico nemen en zet daarom meer in op wat al jaren bestaat en wat vroeger gedaan werd.” Of dat een slimme zet is, moet volgens Van der Chijs nog blijken.

De klassieke papieren staatsbeheerde kranten in China hebben vaak nog geen website en geen online archief. Online is alles gratis beschikbaar en een nieuwssite heeft daar geen restricties in. Van der Chijs bemerkt dat businessmodellen voor kranten in China eigenlijk altijd advertentiegedreven zijn. “De Shanghai Daily is wel een mooi voorbeeld van een krant die veel dingen uitprobeert: via e-mail kun je je abonneren op een PDF-versie, maar je kunt ook een versie op je iLiad e-book reader krijgen, het weekblad 5 of 7 dagen ontvangen en gebruikmaken van een elektronisch archief online. Voor al deze opties zijn ook voordelige combinatie aanbiedingen te krijgen. Er wordt dus zeker wel wat uitgetroefd.”

De opmerkelijke verdeling tussen – wederom – print en online geldt ook voor tijdschriften, vertelt Van der Chijs. “Een tijdschrift komt of in print of online (digitaal) uit. Tijdschriften worden veelal online op computers of op mobiele telefoons gelezen, maar de toekomst zal er ook een worden van gratis toegang. Uitgevers zullen andere, slimme manieren moeten vinden om geld te verdienen. Wat betreft het aantal titels is de sector voor publiekstijdschriften erg in beweging. Maar volgens mij is het over het algemeen geen grote groei. Er zijn heel veel kleine titels die even snel lijken te komen als gaan.”

Gezien de grote markt in China zou je de uitgeefsector als een multiplier kunnen zien, waar mensen met kleine ideeën proberen groot te worden. Toch werkt dat veelal niet zo en zijn de initiatieven nichegedreven. “Het hele land bestrijken lijkt onmogelijk. Een entertainmentmagazine bijvoorbeeld, gaat hier niet verder dan alleen Shanghai. Wel zijn er kleine onderwerpen die een zo specifiek publiek hebben dat het door heel China uitgegeven wordt.”

“Als je kijkt naar de Chinese markt, zou ik de volgende drie adviezen geven aan Nederlandse uitgevers. Kijk goed naar je businessmodel. In de toekomst zal content gratis moeten zijn, daar moet je als bedrijf naartoe werken. Ten tweede moet je je geld verdienen op nieuwe manieren, bijvoorbeeld door special services en evenementen. Je verdienmodel kan niet meer op de prijs van content gebaseerd zijn. En als laatste moet je als uitgever rekening houden met de toenemende groei van mobiel internet. Een krant online moet bijvoorbeeld eenvoudig te lezen zijn op een mobiele telefoon. In China lezen 118 miljoen mensen nieuws op hun telefoon, het zou jammer zijn als je dat laat liggen.”

“De digitale ontwikkelingen op Curaçao staan nog in de kinderschoenen.”

*Frans Fontein, Managing Director, Double Eagle Brands Holding NV*

**Krantenuitgevers zijn de belangrijkste uitgevers op Curaçao. Kranten verschijnen in het Nederlands, Engels en Papiaments. Ze maken veelvuldig reclame voor lokale auteurs, wat positieve gevolgen heeft voor de boekenverkoop. Frans Fontein: “In Curaçao zijn aardig wat drukkerijen, maar ze hebben nauwelijks moderne installaties die bovendien niet van heel goede kwaliteit zijn. Bedenk ook dat hier slechts 130.000 mensen zijn geregistreerd. Een massale markt is het dus allerminst.”**

Fontein geeft een beeld van de krantenwereld op Curaçao: “Er is een lokaal Nederlands avondblad, genaamd Amigoe, en twee Nederlandse ochtendbladen: het AD (Antilliaans Dagblad) en de Telegraaf. De Telegraaf wordt 's nachts digitaal overgestuurd en hier 's ochtends gedrukt en verspreid. Ik heb daar zelf een abonnement op en het is een fijne manier voor Nederlanders om op de hoogte te blijven. In het Engels bestaat nog een ochtendblad genaamd Curaçao Today. Daarnaast verschijnen wat ochtendbladen in het Papiaments, maar volgens de locals zijn dat voornamelijk sensatieblaadjes van weinig journalistieke waarde.”

De uitgeverwereld op Curaçao heeft tot nu toe weinig last van de recessie. Het aantal advertenties neemt niet af. Fontein signaleert dat de belangrijkste industrie, de toeristenindustrie, 5 procent is afgenomen en dat ook het aantal boekingen daalt. De valuta is 1 op 1 gekoppeld met de dollar. “Wij hebben hier echter geen grote Amerikaanse toeristenstroom, die gaat voornamelijk naar Aruba. Zij merken in dat opzicht meer van de recessie.”

De digitale ontwikkelingen op Curaçao staan nog in de kinderschoenen. Fontein: “Ik heb nog niet gezien dat op mobiel lokaal nieuws wordt gebracht. De kranten zijn wel online. Alle lokale kranten hebben ook een website. Amigoe heeft naar eigen zeggen een van de best bezochte sites met 8.000 bezoekers per dag. De technische infrastructuur is overigens goed aanwezig, maar wordt nog niet volledig benut door alle providers. Mobiel internet is in ieder geval mogelijk, daar zou meer op ingespeeld kunnen worden. Op dat gebied is mijns inziens een sluimerend marktpotentieel.”

Over de persvrijheid en journalistieke onafhankelijkheid in de kranten op Curaçao zegt Fontein: “Momenteel is het moeilijk om goede objectieve stukken tot je te krijgen. Wel is er opvallend veel ruimte voor opinie en ingekomen stukken in de kranten. Vooral het laatste half jaar is het algehele politieke- en leefklimaat onrustiger geworden en veel subjectieve, twijfelachtige verhalen verschijnen in de kranten.”

De boekenmarkt op Curaçao is actief, zo vertelt Fontein. “Onlangs is zelfs een Bruna geopend in een winkelcentrum. Verder zijn er veel lokale boekwinkels die een flinke groei kennen, met name onder de blanke bevolking. E-books en audioboeken lijken nog niet goed hun afzet te vinden. Curaçao heeft een universiteit en dus is er ook een markt voor educatieve uitgeverijen. Alleen hoe die exact benut wordt is mij niet precies bekend. Je moet je wel realiseren dat 70 procent van de middelbare scholieren op Curaçao naar Nederland gaat om een opleiding te volgen. Daarvan komt minder dan de helft weer terug om hier te gaan werken. Dit is een belangrijke groep mensen waar over het algemeen niet veel mee gedaan wordt. Daarbij heerst op Curaçao veelal onvrede over het grote deel dat niet terugkomt.”

Curaçao heeft net als Nederland een uitgebreid assortiment publiekstijschriften. Alle Nederlandse uitgaven zijn daar ook te krijgen. “Sinds kort hebben we een Albert Heijn op het eiland, met allerlei tijdschriften en boekjes. Ook pockets en boeketromans worden hier verkocht buiten boekwinkels, net als in Nederland het geval is”, aldus Fonteijn.

Naast de toeristenindustrie is de tweede bron van inkomsten op Curaçao de service-industrie. “Er zijn hier banken, verzekeringsmaatschappijen, advocatenkantoren, accountants, fiscale adviseurs en trustkantoren, die hebben vakliteratuur nodig. Curaçao probeert ook steeds meer een connectie hub te worden met Zuid-Amerika voor Nederland. Daar ligt wat vakliteratuur betreft een markt. Zoals eerder gemeld bij de kranten is de technische infrastructuur al aanwezig. Overigens zou ik mensen nog wel willen behoeden voor te grote investeringen. Momenteel heeft het algehele politieke klimaat op Curaçao geen zekere toekomst. Daarbij is de mentaliteit van sommige politici niet goed en proberen zij de arme bevolkingsgroep voor zich te winnen door provocerende anti-Nederlandse propaganda. Wel geloof ik dat er nog een aardig marktpotentieel is op bepaalde gebieden, maar als ondernemer zou ik daar altijd in de vorm van een joint venture op inspelen en behoedzaam handelen.”

## Curaçao



Curaçao (onderdeel van de Nederlandse Antillen)

De Nederlandse Antillen hebben:

227.000 inwoners

237 inwoners / km<sup>2</sup>

960 km<sup>2</sup>

200.000 mobiele telefoons

0,9 mobiele telefoons / inwoner

2.000 internetgebruikers

0,01 internetgebruikers / inwoner

## “Ze hebben in Dubai van veel dingen de grootste.”

*Interview Robbert-Jan Voogt, CEO, private banking, Emirates NDB*

**In het emiraat Dubai wonen 1,8 miljoen mensen waarvan 200.000 tot 300.000 Dubaiënen zijn. Er is een grote internationale gemeenschap met maar weinig lokale bevolking. De recessie speelt in Dubai op een heel andere manier dan in Nederland. De recessie is vooral merkbaar in de vastgoedmarkt.**

In Dubai verschijnen drie kranten: de Khaleej Times, Gulf News en The National (vanuit Abu Dhabi). Gratis kranten zijn er niet. Volgens Voogt heeft dat voornamelijk te maken met de verspreidingspunten. “Verspreidingspunten zoals jullie die in Nederland kennen zijn hier nauwelijks. Iedereen gaat namelijk met de auto overal naar toe. Dubaiënen lezen wel allemaal de krant. Het zijn betaalde kranten waarop lezers veelal een abonnement hebben. Er is weinig losse verkoop. Additionele tijdschriften, vaak zakelijk en economisch, worden eens in de week bijgevoegd bij kranten. De grote kranten hebben overigens wel een website, maar zonder bijzondere ontwikkelingen. Het zijn dezelfde artikelen die ook gewoon in de krant staan.”

In Nederland is de journalistieke onafhankelijkheid en persvrijheid goed beschermd. In Dubai geldt niet dezelfde vrijheidsgraad als in Nederland. “Dubai is een van de meest vrijgevochten emiraten. Hoewel niet zomaar alles geschreven wordt, zijn de krantenbedrijven wel gewoon commerciële bedrijven en – voor zover ik weet – niet direct aan de staat gelieerd”, aldus Voogt.

Dubai heeft in vergelijking met Nederland minder vakliteratuur. Voogt: “Er is bijvoorbeeld geen vakliteratuur over fiscaal recht, omdat er geen belasting wordt geheven. Verder zijn er wel veel andere vaktijdschriften, maar die worden veelal door internationale uitgeverijen uitgegeven, niet vanuit Dubai zelf.”

Toen Voogt een internationale school bezocht, viel hem een onwaarschijnlijk grote bibliotheek op. “Grootte is in ieder geval een aspect wat hier veel speelt. Ze hebben hier van veel dingen de grootste. Daarnaast gebruiken ze op de internationale school die ik ken veel digitaal lesmateriaal, alles kan online gedaan worden. Ook taal- en rekenspelletjes. Allemaal voor zover ik weet Engelstalig. Om nog even op de grootte terug te komen: ik heb hier ook misschien wel de grootste boekwinkel van de wereld gezien. Er wordt hier veel gelezen. Opvallend is dat mensen ook erg veel poëzie lezen, voornamelijk geïnspireerd door de sjeik. Er zijn hier veel poëziebeurzen. De poëzie komt echter alleen voor in boekvorm.” Op het gebied van digitale ontwikkelingen vertelt Voogt dat hij toevallig één iemand heeft gezien met een e-bookreader. “Verder komen ze niet veel voor in Dubai. Het is mij in ieder geval niet opgevallen. Ook de mobiele ontwikkelingen zijn hier nog nihil.”

In Dubai zijn er veel lokale tijdschriften. “Natuurlijk zijn in het Engels de gebruikelijke internationale tijdschriften te krijgen: alles wat je op Schiphol kunt kopen kun je ook in Dubai krijgen. De meeste expats lezen hier dan ook veel internationale tijdschriften. Ik denk dat het ongeveer fifty-fifty verdeeld is, Engelstalige en Arabische tijdschriften.

Wat ik zou aanraden aan uitgevers in Nederland om in Dubai te ondernemen? Dubai heeft mijns inziens een goede markt voor uitgevers om op in te spelen. Zo zijn er volgens mij nog weinig groepen vaktijdschriften en daar kan wat mee gedaan worden.”

## Dubai



1,8 miljoen inwoners

438 inwoners / km<sup>2</sup>

4.114 km<sup>2</sup>

Emiraat (Sultanaat, onderdeel van de Verenigde Arabische Emiraten)

De Verenigde Arabische Emiraten hebben:

4,8 miljoen inwoners

57 inwoners / km<sup>2</sup>

83.600 km<sup>2</sup>

7,6 miljoen mobiele telefoons

1,6 mobiele telefoons / inwoner

2,3 miljoen internetgebruikers

0,5 internetgebruikers / inwoner



## “De kwaliteit van informatie is erg belangrijk in Finland.”

*Jacques Eijkens, CEO, Sanoma Learning & Literature*

**Finland heeft slechts vijf miljoen inwoners, maar is een van de meest belezen landen ter wereld. Er zijn zelfs stimuleringsfondsen om het schrijven en lezen van boeken te stimuleren. Jacques Eijkens: “Finland is een bestseller land. Het grote verschil met Nederland is mijns inziens dat het allemaal minder commercieel gedreven is. De boekenwereld is echt een gentleman’s business.”**

De boekenbranche in Finland is een weinig winstgevende tak met winstpercentage van 0 procent tot 10 procent. Het zijn veelal familiebedrijven die al jaren een uitgeverij hebben. Een bijzondere plek neemt de educatieve sector in. In Finland is het zo ingericht dat de overheid tot halverwege de middelbare school alles volledig bekostigt. Jacques Eijkens legt uit dat het onderwijs in Finland van hoge kwaliteit is. “Dat komt doordat leraren veelal wetenschappelijk zijn afgestudeerd. In Finland hebben we een heel ander beeld van leraren dan in Nederland. Ze hebben meer ondersteuning op specifieke onderwijskundige terreinen en het onderwijsstelsel is daarop ingericht.”

Ontwikkelingen op het gebied van e-learning, zoals het gebruik van whiteboards, zijn in Finland niet veel verder dan in Nederland. “De digitale infrastructuur is wel aanwezig met complete digitale leeromgevingen voor zowel leerlingen, leraren als ouders. De hoeveelheid digitale content is echter minder ver dan in Nederland. Het is ook niet makkelijk om de digitale content zomaar uit te brengen, alle content is namelijk lokaal. Voor hogere opleidingen ligt dat anders. Zij gebruiken internationale boeken, zoals die ook in Nederland worden gebruikt. Het zijn de typisch wetenschappelijke en hoger educatieve uitgeverijen die hiervoor boeken verkopen in het Engels.”

Net als in Nederland zijn in Finland gratis en betaalde kranten verkrijgbaar. De situatie voor gratis kranten is eveneens vergelijkbaar. Opmerkelijk is wel dat in Finland een hoge abonnementsdichtheid is, met weinig losse verkoop. Er is één betaalde nationale krant. Verder zijn het lokale kranten. Hoewel de impact van de recessie op het gebied van boeken nauwelijks merkbaar is, heeft de krantenwereld wel last van de recessie. De internetadvertenties lopen op, maar kunnen de fysieke advertentie-inkomstendaling niet compenseren. Over internet zegt Eijkens: “De internetinitiatieven zijn hier minder ver dan in Nederland. Elke krant heeft wel gewoon een website als extensie van de papieren variant, maar zoiets als nu.nl bestaat niet. Finland is erg technologiegeoriënteerd. De mobiele infrastructuur is goed, met Nokia als belangrijke aanjager. En mobiele content en diensten worden in toenemende mate gebruikt.”

De publiekstijdschriften in Finland zijn talrijk en groeien nog altijd in aantallen titels. De tijdschriften zelf zijn volgens Eijkens goed te vergelijken. “Veel vrouwenbladen en glossy’s. De online ontwikkelingen zijn in het stadium van internet als extensie op de fysieke tijdschriften. Een belangrijk verschil met Nederland is dat er veel abonnementen zijn op bladen en minder losse verkoop. Voor wat betreft de vakliteratuur zijn voor zover ik weet de losbladigen zo goed als verdwenen. Er zijn veel online licenties en cd-roms waarop de vakliteratuur geraadpleegd kan worden. Maar veel meer kan ik daar met zekerheid niet over vertellen.”

“De inhoudelijke kwaliteitseisen zijn hoog in Finland. De kwaliteit van informatie is erg belangrijk: het moet ergens over gaan. Op dit vlak zou de Nederlandse uitgever wat kunnen leren van de Finse. En andersom? In de boekenwereld is conservatisme, daarin zou de Nederlandse innovatieve mentaliteit nieuwe inzichten kunnen bieden. Bovendien is hier echt te weinig vernieuwing. Zo staat het e-book in Finland nog slechts aan de vooravond van lancering. Op dat vlak kan het ondernemerschap in de Nederlandse boekenwereld behulpzaam zijn. Belangrijk om in gedachte te houden is dat de markt ontwikkelen langzaam gaat. Dit komt voornamelijk door de hoge kwaliteitseis en het hoge kwaliteitsbewustzijn. Finland is een club en dat verandert niet zo snel. Ze gaan stap voor stap vooruit, waarbij ze graag en behoedzaam willen leren van ervaringen in andere landen.”

## Finland



5,3 miljoen inwoners  
16 inwoners / km<sup>2</sup>  
338.145 km<sup>2</sup>  
Republiek  
6,1 miljoen mobiele telefoons  
1,2 mobiele telefoons / inwoner  
3,6 miljoen internetgebruikers  
0,7 internetgebruikers / inwoner

## “De Italiaanse online markt loopt achter ten opzichte van de rest van Europa.”

*Emile Blomme, Amministratore Delegato, Schibsted Classified Media Srl (Secondamano.it)*

**De uitgeversmarkt staat met de huidige recessie sterk onder druk. Ook in Italië is de recessie in die hoek merkbaar. Veel grote uitgeverijen rapporteren problemen en verlies. Emile Blomme: ‘Er zijn de laatste tijd veel slechte cijfers van uitgeverijen naar buiten gekomen. De advertentie-inkomsten in print alleen al zijn 7 procent achteruit gegaan. We hebben duidelijk te maken met een teruglopende markt. Toch lijkt de algemene reactie op de recessie afwachtend te zijn.’**

De uitgeversmarkt is sterk versnipperd in Italië. Naast een paar grote uitgeverijen zijn er voornamelijk vele kleine uitgeverijen. Deze versnippering geldt voor bladen, boeken, maar ook kranten. Blomme vertelt dat op online gebied weinig nieuwe initiatieven te zien zijn. “Hoewel iedereen het in uitgeefland over online ontwikkelingen heeft, is dat hier nog niet zo aangeslagen. De Italiaanse online markt loopt achter op de rest van Europa. Van de 60 miljoen inwoners hebben 30 miljoen internettoegang en zijn ongeveer 22 miljoen inwoners actief online. De internetpenetratie is laag, helemaal in vergelijking met Nederland.”

“Daar komt nog bij dat de grote uitgevers online niet erg actief zijn”, zo gaat Blomme verder, “Wellicht heeft dat te maken met een angst van de grote uitgevers voor kannibalisatie. Kleine uitgevers zijn niet zo succesvol en lijken ook niet echt door te breken. Wel is er online een grote aanwezigheid vanuit het buitenland, onder andere door eBay.”

Kijkend naar de boekenmarkt, dan valt op dat Italië geen boekenland is. In Italië zijn ongeveer 5000 uitgevers, met een afzetmarkt van 55 miljoen boeken in 2007. Van de populatie van 60 miljoen zijn er 24 miljoen die één boek per jaar lezen, en slechts 3,2 miljoen die één boek per maand lezen. Blomme vat dat pakkend samen: ‘Kortom, Italianen lezen weinig.’ Andere digitale avonturen als e-book en podcasts komen in zo’n kleine boekenmarkt nauwelijks van de grond. Volgens Blomme loopt Italië niet vooraan met de ontwikkelingen in vergelijking met Nederland en de rest van Europa. ‘Er is mij in ieder geval niks bekend over e-book en podcasts hier, maar het schijnt dat bijna 3 procent van de volwassen bevolking er wel eens gebruik van maakt. 1,6 procent zelfs meer dan 3 keer per maand.’ Op het gebied van de educatieve tak van de uitgeverij is er eveneens geen digitale revolutie. “Ook op dit gebied loopt de Italiaanse markt achter, ik denk wel vijf tot tien jaar ten opzichte van Noord-Europa. Wel wordt hier gewerkt aan het opzetten van de verhuur van schoolboeken en is een heftige discussie gaande over de prijs van schoolboeken. Die zijn hier duur en daar is veel om te doen”, aldus Blomme.

Italië kent voor wat betreft de krantenwereld drie dominante spelers: R.C.S., Mondadori en Gruppo l’ Espresso met een omzet van respectievelijk 2,7 miljard euro, 2 miljard euro en 1 miljard euro. Blomme geeft aan dat ze alle drie onder grote druk staan, vergelijkbaar met de situatie in Nederland. “Er staan reorganisaties op stapel. Journalisten zijn in Italië erg goed beschermd in journalistenbonden, maar ook gewone vakbonden staan sterk in hun schoenen. Bedrijven vrezen stakingen en protesten en dat maakt het in deze tijden erg moeilijk om kosten te drukken.”

Gratis kranten in Nederland hebben het zwaar. Zo is de gratis krant DAG alweer opgeheven. Blomme zet uiteen dat in Italië 45 procent van de verspreide dagbladen in Italië bestaat uit gratis kranten. Ongeveer 18 procent van de (volwassen) bevolking maakt minstens 3 keer per week gebruik van freesheets voor de nieuwsvoorziening, en een vergelijkbaar percentage minder dan 3 keer per week. Er zijn zes uitgevers die gratis kranten uitgeven, met zes titels, waarbij 54 edities in totaal uitgegeven worden. “De markt is heel verspreid, lokaal gericht en erg competitief, waarbij de verschillende titels ook hier sterk onder druk staan. Het is een actieve markt, maar de marge lijkt daardoor niet hoog te zijn. Waar ik zit in Milaan zijn dan ook alle zes titels actief met een lokale editie. Maar Metro zoekt nu wel samenwerking met Il Sole 24 Ore omdat ze het alleen niet lijken te gaan redden.”

## Italië



58,1 miljoen inwoners
193 inwoners / km <sup>2</sup>
301.230 km <sup>2</sup>
Republiek
78,6 miljoen mobiele telefoons
1,4 mobiele telefoons / inwoner
32,0 miljoen internetgebruikers
0,6 internetgebruikers / inwoner

Nederland heeft naast kranten als nieuwsbron ook sites als nu.nl. Blomme: "Internet als nieuwsbron is hier nog veel minder aan de orde. Primaire nieuwsbron voor de meeste Italianen is televisie. Ook hierin lopen de Italiaanse online bezigheden achter ten opzichte van de rest van Europa." Opvallend genoeg is de mobiele penetratie in Italië een van de hoogste in Europa. "Na de tv is de 'cellulare' het meest gebruikte instrument voor de nieuwsvoorziening, vooral als het gaat om sportuitslagen. Maar liefst 86 procent maakt daar gebruik van. Er is dan ook geen Italiaan zonder mobiele telefoon, en er wordt veel gebruik gemaakt van PDA's en smartphones." Als je kijkt naar publiekstijschriften in Nederland en Italië, dan ziet Blomme een belangrijk verschil: "In Italië wordt 90 procent van de oplage van de tijdschriften bij de kiosk verkocht in plaats van via abonnementen. Daardoor komen de klappen hier sneller aan als mensen bezuinigen op hun mediagebruik, dus de gevolgen van de recessie hakken er sneller in. Ze bedenken steeds gekkere dingen om bij de kiosk op te vallen. Zo was hier kortgeleden een distributeur die kinderpoppengewagentjes had staan omdat een uitgever die had toegevoegd aan zijn tijdschrift om extra verkopen te realiseren. De kiosken puilen hier uit, omdat de wet de kioskhouders verplicht alle titels aan te bieden. Ook is er een grote omloop aan titels, ze verdwijnen snel maar komen er ook snel weer bij." Ook bij de tijdschriften zijn geen nieuwe inkomstenmodellen met nieuwe online trends. Blomme legt uit dat voornamelijk wordt gegokt op bannerinkomsten en dat er nog geen uitgebreide communities rondom bladen zijn. "Een voorbeeld is het autoblad Quattroruote, dat bij elke Italiaan bekend is maar een matig bezochte site heeft. De vernieuwende, slimme businessmodellen zijn bij de publiekstijschriften nog niet aan de orde."

Naast al die moeilijkheden om online vanuit uitgeverij activiteiten voor elkaar te krijgen, is er wel een opvallende ontwikkeling: Beppe Grillo. "Ja", bevestigt Blomme, "Hij is een Italiaanse cabaretier die 600.000 unieke bezoekers en vijf miljoen pageviews per maand op zijn weblog krijgt. Hij is erg kritisch op de politiek, wat in Italië bij uitstek een populair onderwerp is. Hij mobiliseerde zelfs via zijn blog grote groepen mensen voor bijeenkomsten in diverse Italiaanse steden tijdens de laatste parlementsverkiezingen. Deze politieke kritiek is veel moeilijker in de kranten, gezien deze (bijna) allemaal gelieerd zijn aan een politieke stroming. Bovendien ambiëren veel journalisten na hun krantencarrière een politiek vervolg."

Op het gebied van de vak- en wetenschapsuitgevers zijn wel aardig wat online initiatieven, maar het is nog zeker geen uitgeverijmarkt, vertelt Blomme. "Installatietechniek bijvoorbeeld, is een belangrijke tak die hier in vakspecifieke informatie voorziet, waarbij ook veel behoefte is aan informatie online, met name met betrekking tot de regelgeving. Daar zijn wel wat redelijk succesvolle initiatieven in. Maar ook in deze algehele tak van sport is het een verstrooid speelveld met veel kleine spelers."

Blomme: "Als ik drie tips moet geven aan Nederlandse uitgeverij gebaseerd op ontwikkelingen in Italië, dan is dat allereerst dat de publieksbladen wat kunnen leren van de kunst van de losse verkoop hier. Er wordt alles aan gedaan om die verkoop te promoten en ze zijn daar erg slim in geworden. Ten tweede denk ik dat de markt in Italië over het algemeen nog achter loopt op Noord- en West-Europa. Wellicht valt nog wat te leren van de politieke weblog van Beppe Grillo, maar de manier waarop politiek leeft onder de bevolking is hier wel anders dan in Nederland. Ten derde is het opmerkelijk dat een van de grootste kranten met veel online activiteiten in Italië een sportkrant is: La Gazzetta dello Sport. Naast de twee algemene grote kranten, Corriere della Sera en La Repubblica, is dit de derde krant die je altijd vindt in een café. De krant is erg populair. Daarnaast heeft de website 2,7 miljoen unieke bezoekers per maand en is daarmee de negende website van Italië. Er is hier een grote sportmarkt en La Gazzetta dello Sport neemt hier de koppositie in."

“Overal in Japan is snel, draadloos internet aanwezig met een uitstekende dekking.”

*Bob Endert, Commercial director, Océ Japan*

**Japan kent veel landelijke en lokale uitgevers. Zij geven grote landelijke en kleinere regionale bladen in het Japans uit en enkele van oorsprong Japanse en de bekende buitenlandse bladen in het Engels. Bob Endert: “Over de financiële gezondheid van de uitgevers kan ik niet veel zeggen, maar ik weet dat momenteel de reclamewereld en de drukkerswereld het moeilijk heeft in deze recessietijden. Veel bedrijven, neem bijvoorbeeld Honda, zijn de marketingbudgetten flink aan het terugschroeven. Op basis daarvan kun je stellen dat ook de uitgevers het moeilijk hebben.”**

Japan staat bekend als een technologisch vooruitstrevend land. De werkende bevolking is sterk gericht op technologie en vooral de jongere generatie kiest voor digitale middelen. Iedereen lijkt wel over een mobiel met internettoegang te beschikken. Moeilijke tijden dus voor uitgevers. Je ziet het aan teruglopende advertentie-inkomsten en teruglopende verkoopcijfers. Endert geeft een voorbeeld. “Als ik in de trein zit, zie ik niet veel kranten meer. Veel Japanners volgen via hun mobieltjes het nieuws.”

Endert legt uit dat op mobiel veel lokale nieuwsvoorzieningen zijn, een aantal gratis en een aantal betaald. Ook internationale nieuwsvoorzieners zoals CNN en Bloomberg hebben diensten via mobiele telefoon. “Waar deze voorzieningen precies uit ontstaan verschilt, maar de werkende bevolking heeft een mobiel met gratis internettoegang. Echt overal is draadloos internet aanwezig met een snelle verbinding. Bovendien is sms'en ook nagenoeg gratis, dus iedereen is constant met de nieuwste mobiel in de weer.”

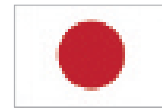
Ondanks alle nieuwsvoorzieningen op mobiel, worden in Japan nog relatief veel kranten verkocht. De verkoop vindt plaats via zowel abonnementen als via de losse verkoop. Volgens Endert is het aantal kranten dat wordt verkocht via abonnementen minimaal 75 procent van de totale hoeveelheid. Hij denkt zelfs dat het aantal kranten per inwoner groter is dan in Nederland. “Er zijn veel kranten, zowel gratis als betaald. De gratis kranten worden verspreid op stations waar dagelijks miljoenen mensen passeren, in convenience stores en kleine boekwinkels. Verder hebben kiosken een groot aanbod aan betaalde kranten.”

In Nederland hebben we naast de journalistiek ook burgerjournalistiek en user generated content. Endert kan niet zeggen of dat ook voor Japanse kranten geldt, aangezien hij die niet kan lezen. “Maar ik denk”, zo gaat hij verder, “dat de Japanse kranten te traditioneel zijn voor dat soort dingen. Het is mijns inziens niet doorgebroken omdat alleen de bekende bronnen vertrouwd worden. Hoewel ze wel de middelen hebben om via bijvoorbeeld Twitter de eerste foto door te sturen. De loyaliteit aan een bepaalde krant is hoog. Als de krant op mobiel verschijnt, blijven ze die daar ook op lezen.”

Die loyaliteit zie je ook terug op andere vlakken. “Japanners zijn over het algemeen een heel eerlijk volk”, aldus Endert. “Hier kan je zelfs je fiets nog zonder slot voor de deur zetten en niemand doet er wat mee. Mensen zijn ook bereid om voor iets goeds te betalen en zijn erg loyaal aan een product. Gelukkig komt ook piraterij hier niet veel voor. Japan is erg eerlijk en op dat gebied niet te vergelijken met sommige andere landen in Azië.”

Een uniek aspect van de markt voor publiekstijdschriften in Japan is de markt voor zogenaamde mangatijdschriften. Endert legt uit: “Dat zijn goedkope magazines die eenmaal gelezen meestal direct worden weggegooid. Ze worden via losse verkoop en masse en goedkoop aangeboden. Andere unieke aspecten hebben te maken met typisch Japanse liefhebberijen zoals weekend

## Japan



127,1 miljoen inwoners

376,1 inwoners / km<sup>2</sup>

377,8 km<sup>2</sup>

Constitutionele monarchie (keizerrijk)

107,3 miljoen mobiele telefoons

0,8 mobiele telefoons / inwoner

88,1 miljoen internetgebruikers

0,7 internetgebruikers / inwoner

uitstapjes naar Onsen, natuur, reizen, baseball, golf en koken. Daarom is er een ruim aanbod aan de gebruikelijke roddel-, culinair-, reis-, sport-, computer-, auto- en tuinbladen." Hoewel Japanners bijna alles via mobiel volgen, denkt Endert dat er nog relatief veel tijdschriften gedrukt worden. "Om terug te pakken op wat ik dagelijks zie in de trein, zijn mensen veelal bezig met hun mobiel. Mobiele telefoons worden voor zaken gebruikt; nieuws, sms, online en video – maar nooit voor lange verhalen. Boeken op mobiel, als e-book of luisterboek is nog niet echt doorgebroken. Maar Japanners leren graag en ze lezen redelijk veel tijdschriften, boeken en kranten en voor de ontspanning lezen ze manga, roddel-, sport- en natuurbladen."

In Nederland zie je dat in tijden van recessie de boekenuitgevers nog redelijk goed varen. Boeken zijn immers relatief goedkoop. Endert geeft aan dat dat ook in Japan het geval is. "Japanners lezen korte verhalen, dunne boekjes op A5 formaat. Ook tijdens de huidige recessie vinden deze kleine, simpele handige zakformaatjes gretig aftrek."

Printing-on-demand is nog altijd maar een klein deel van het totale drukwerk in Japan. Endert: "In de educatieve sector wordt wel wat on-demand geprint, maar in veel gevallen is de oplage te groot. De mangatijdschriften zijn bijvoorbeeld erg goedkoop en worden in slechte kwaliteit massaal gedrukt. Grotendeels wordt nog traditioneel gedrukt. Er zijn 126 miljoen Japanners en het onderwijsniveau is hoog dus iedereen leest en schrijft, en allemaal in dezelfde taal: Japans. Massaal drukwerk om vervolgens een grote markt te bedienen is heel aantrekkelijk."

Of in de educatieve tak nog opvallende ontwikkelingen spelen, kan Endert moeilijk aangeven omdat hij daar nauwelijks persoonlijke ervaring mee heeft. Ook niet wat betreft digitale leermiddelen. "Wel weet ik dat ze op een internationale school alles doen via internet. Op de internationale school werken ze volledig digitaal, huiswerk wordt gedownload en digitaal weer ingeleverd. Dat zal ongetwijfeld ook het geval zijn op universiteiten. Japan heeft enkele jaren geleden veel geld geïnvesteerd in een glasvezel netwerk, dus op heel veel plekken heb je zeer snelle internet verbinding."

Mobiele telefonie is in Japan volledig geïntegreerd in de samenleving en wordt breed gebruikt. Daar liggen volgens Endert kansen voor Nederlandse uitgevers. "Japan loopt qua mobiele telefonie voorop in de wereld. Overall is in Japan supersnel mobiel internet met een zeer goede en brede dekking. Dit alles ondanks de moeilijke geografie van het land. Het is een onvoorstelbaar grote markt en een markt met geld, dus daar zou je als uitgever iets mee moeten kunnen doen."

"Verder is Japan erg controversieel. Aan de ene kant zijn de Japanners erg tech-minded en hebben ze de nieuwste mobiele telefonie en snel internet. Aan de andere kant houdt men vast aan traditie en traditioneel drukwerk – kijk bijvoorbeeld naar de klassiek gedrukte boeken, de tijdschriften, mangas en kranten. Het lijken twee werelden die naast elkaar leven."

“Het is hier echt een beginnende praktijk, die ook nog eens onderhevig is aan flinke censuur.”

*Hugo Ouwehand, General Manager, Mobilift and Partners*

**Oman is geen land waar snel naar gekeken wordt in de uitgeverwereld. Het is een weids uitgestrekt, zich ontwikkelend land in het Midden-Oosten met slechts 3,3 miljoen inwoners. Tot 1971 was het een Brits protectoraat. Oman is tweetalig, inwoners spreken zowel Arabisch als Engels. Uiteraard heeft dat zijn reflectie op de uitgeverij. Hugo Ouwehand: “Veel boeken worden hier in het Engels uitgegeven, maar er zijn weinig kwalitatief goede boekhandels.”**

De boekenmarkt is over het algemeen vrij klein in Oman, maar is wel in opkomst. De Omani's zelf starten niet zo snel een boekhandel. Het initiatief komt voornamelijk van buiten. Momenteel kent Oman twee Engelstalige boekenwinkels: Borders, een Amerikaanse keten met één winkel en Turtle's met vier of vijf winkels. 'Hier koop je echter alleen internationale Engelstalige boeken. Ongetwijfeld worden ook Arabische boeken verkocht, maar hierover is mij verder weinig bekend', aldus Ouwehand.

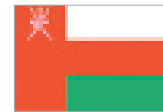
“Voor overige uitgeverzaken is Oman een land met veel censuur. Dit heeft een sterke impact op kranten, tv en internet. Gevolg van de censuur is dat kranten van een kinderlijk niveau zijn. Dat geldt voor zowel de beide gratis kranten die hier één keer per week uitkomen, als voor de betaalde kranten.” Ouwehand geeft aan dat commercie makkelijk de vrije hand kan krijgen. 'Kranten zijn voor ongeveer 30 tot 40 procent met advertenties gevuld. Achter de schermen is daarbij niks onafhankelijk. Als de vergelijking met het Nederlandse redactiestatuut getrokken moet worden, is die in Oman volledig afwezig. De krantenwereld lijkt nog in de kinderschoenen te staan. Lezers kopen hun kranten bijna altijd in de kiosk en internationale kranten zijn nauwelijks te koop. Dat is in Dubai bijvoorbeeld beter ontwikkeld. Het is hier echt een beginnende praktijk, die ook nog eens onderhevig is aan flinke censuur.”

In Nederland wordt steeds meer nieuws van internet gehaald. Nu.nl is erg succesvol, terwijl de papieren krant het echter steeds moeilijker heeft. Je zou verwachten dat in Oman de papieren stap wordt overgeslagen en iedereen direct internet raadpleegt. Ouwehand: “Internet is inderdaad sterk in opkomst, maar heeft ook te kampen met censuur. Om de grenzen van Oman ligt een flinke firewall. Er is wel sterk potentieel online voor uitgevers in Oman, maar ze maken er nog nauwelijks gebruik van. Vooralsnog lijkt de papieren stap niet overgeslagen te worden.”

Internet is nog maar enkele jaren beschikbaar in Oman. Ouwehand: “Sinds vier of vijf jaar hebben we internet. Ongeveer anderhalf jaar geleden werd mobiel internet voor het eerst geïntroduceerd. Ook dat is in opkomst. De beschikbaarheid van (mobiel) internet blijft sterk plaatsafhankelijk, hoofdzakelijk omdat Oman een van de dunst bevolkte landen ter wereld is. Er zijn twee aanbieders van mobiele telefonie en wat betreft de landlijnen is er nog een volledige monopoliepositie.”

De tijdschriftenmarkt staat eveneens nog in de kinderschoenen. Tijdschriften in Oman gaan over het algemeen over auto's of het betreft glossy tijdschriften. Een markt voor woonbladen bestaat bijvoorbeeld niet. Ouwehand legt uit dat dit te maken heeft met de situatie in het land. “Over het algemeen worden huizen nieuw gebouwd en blijven ze in het bezit van de familie: een makelaarsmarkt bestaat nauwelijks. Alleen de Arabisch georiënteerde glossy en het autotijdschrift vinden afzet. Verder is ook hier de censuur van kracht en wordt een Playboy niet toegestaan.”

## Oman



3,4 miljoen inwoners
16 inwoners / km <sup>2</sup>
212.460 km <sup>2</sup>
Monarchie (sultanaat)
2,5 miljoen mobiele telefoons
0,7 mobiele telefoons / inwoner
340.000 internetgebruikers
0,1 internetgebruikers / inwoner

Als je kijkt naar China dan is duidelijk zichtbaar dat de digitale revolutie wordt gevoed door jonge mensen die zijn opgeleid in de VS. Terug in China geven ze met nieuwe bedrijven het digitale tijdperk een flinke impuls. In Oman vindt dat volgens Ouwehand ook plaats, maar dan meer in relatie tot Engeland. “Dat heeft vanzelfsprekend te maken met de historische verbintenis van beide landen. Er wordt veel gekopieerd uit Engeland; zoals in veel landen die onder Brits bewind zijn geweest.”

Publicaties voor de financiële- en zakenwereld verschijnen voornamelijk in het Engels. “Handleidingen en dergelijke zijn dan veelal voor de uitvoerende immigranten uit India, waarbij de leidinggevenden in het mkb Omaans zijn. Er is wel een markt, maar één die sterk in ontwikkeling is”, aldus Ouwehand. “Overheidsinformatie is beperkt. Neem bijvoorbeeld de belastingregels, die betreffen in Oman twee A4-tjes. Verder bestaat de wetgeving uit decreten die de overheid zelf in het Arabisch uitdeeft: er is geen burgerlijk wetboek. Wel is er een website van de Royal Oman Police met regels omtrent wetten, met een hele praktisch insteek.”

“Universiteiten en scholen gebruiken over het algemeen geen Engelstalige boeken, maar boeken in het Arabisch. Oman heeft sinds 1971 een enorme inhaalslag op het gebied van educatie meegemaakt, en beschikt nu over universiteiten, technische scholen en een aantal internationale scholen. De educatieve markt is nog klassiek met boeken bezig. Op het gebied van de educatieve markt is nog geen sprake van een grote digitale inhaalslag. De markt voor elektronische leesapparatuur bestaat nog niet. E-books of e-papers zijn er nauwelijks en wat al in gebruik is komt uit het buitenland. In Oman zelf worden ze niet verkocht.”

De uitgevermarkt in Oman loopt duidelijk achter op die in Nederland. Of ze in Oman nu zelf het wiel gaan uitvinden of juist elders de kunst afkijken? Ouwehand is van mening dat er in ieder geval niet erg professioneel op wordt ingespeeld. “Natuurlijk, de arbeidsmarkt is heel anders in vergelijking met Nederland: al het uitvoerende werk wordt gedaan door Indiërs, net als bij een krant. De ondernemingen zelf worden wel door Omani's opgezet en gevoerd, maar een goede structurele aanpak lijkt nog te ontbreken.”

“Waarschijnlijk”, zo gaat hij verder, “zal Oman eerder wat van Nederland kunnen leren dan andersom. Sowieso wordt al erg veel gekopieerd uit het buitenland, met name uit Engeland. Op het gebied van uitgeven wordt een inhaalslag gemaakt en daarbij kijken ze wel naar het Westen. Alleen worden de stappen die eerder in het Westen zijn gezet niet overgeslagen. Wat dat betreft verloopt de ontwikkeling nog erg langzaam. Hoewel in Oman veel censuurbeperkingen gelden, zouden uitgevers grotere slagen voorwaarts kunnen maken.”



“Je ziet dat de markt aan het evolueren is en er steeds meer digitaal en online beschikbaar komt.”

*Derk Sauer, CEO, Independent Media Sanoma magazines*

**Het uitgeverslandschap in Rusland is vergelijkbaar met dat in Nederland. Als je beide landen nader bekijkt, is in Rusland wel een sterkere daling in advertentie-inkomsten te zien. Derk Sauer: “Dat heeft te maken met de grote stijging van de afgelopen jaren; wat hard komt kan ook weer hard gaan. De advertentiemarkt is hier de afgelopen jaren geëxplodeerd en sinds een aantal maanden is sprake van een sterke daling.”**

Publiekstijdschriften worden in Rusland alleen via de losse verkoop verkocht. Derk Sauer: “Abonnementen zijn hier absoluut niet. Wel is een duidelijke beweging richting internet zichtbaar, vooral in Moskou en St. Petersburg. De infrastructuur is hier minder ver gevorderd dan in Nederland of in andere westerse landen. Internet is hier minder snel, er zijn zelfs nog veel dial-up verbindingen via telefoon. Het gebruik van internet groeit flink, maar dat is relatief. De absolute getallen zijn niet zo hoog. Je ziet dat de online markt over het algemeen groeit, maar in de huidige crisistijden lijkt die stabiel te zijn. Relatief dan, want als je een vergelijking maakt met de fysieke uitgeefbusiness dan gaat het juist heel goed. In de crisistijd heeft print het hier zwaar te verduren.”

De krantenwereld is volgens Sauer atypisch in Rusland. “Er zijn hier enkele nationale en een heleboel regionale kranten. De overheid speelt een grote rol. Ze controleren flink en kranten worden bijna allemaal gesubsidieerd. De sterkste groei in de krantensector vindt nu plaats in een volledig door de overheid gesubsidieerde krant. Ook kent Rusland heel veel online nieuwsbronnen, met slechts een paar grote spelers. De internet ventures vallen allemaal op de een of andere manier onder een oligarch. Eén grote internetonderneming valt daar niet onder en dat is Yandex, de Russische Google. Yandex is een groot succes in Rusland en een zeer winstgevende onderneming.”

De internetpenetratie in Rusland is relatief hoog. En nagenoeg iedere Rus heeft een mobiele telefoon. “Maar”, zo vertelt Sauer, “het businessmodel om hier geld mee te verdienen en omzet uit te halen is nog niet ontdekt. Bovendien is de tv in Rusland nog veruit de belangrijkste nieuwsbron. De uitgevers gaan zich wel steeds meer richten op mobiele toepassingen, maar momenteel is het nog geen goede inkomstenbron.”

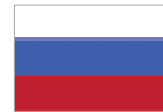
De boekenmarkt is volgens Sauer in Rusland vanuit historisch perspectief gezien heel verschillend in vergelijking met West-Europa en de Verenigde Staten. Hij legt uit dat vroeger veel subsidie werd verstrekt en de boekenprijzen laag werden gehouden. “Dat is zo gegroeid en dat is nu nog steeds zo. Daardoor worden boeken vaak op slechte kwaliteit papier gedrukt en zijn de marges laag. Een boek in Rusland kan een kwart van de prijs kosten als hetzelfde boek in Nederland. Rusland is absoluut een boekenland, maar als business is het niet makkelijk. Voor e-books is het hier te vroeg. Daarvoor moet de markt nog verder evolueren. Bij Independent Media hebben we wel al een soort equivalent van bol.com.”

De markt voor uitgevers van vak en wetenschap is een issue in Rusland. Het levert problemen op om ondernemend te zijn in die sector. Sauer: “Veel van die uitgeverijen zijn aan de overheid gelieerd en er is corruptie. Je moet de juiste contacten hebben om in die hoek iets te kunnen doen. Je ziet wel dat de markt aan het evolueren is en er steeds meer digitaal en online beschikbaar komt. Een vergelijkbare situatie bestaat bij de educatieve sector voor uitgeverijen. Daar worden wel wat initiatieven

genomen, maar het is een lastig proces. Binnen het onderwijs in Rusland moeten alle leermethoden goedgekeurd worden door ministeries. Het staat sterk onder controle van de overheid. Dat is overigens een typisch Russisch probleem. In de onderwijssector regelen lokale overheden de koop van die boeken, maar er moet nog steeds wel toestemming vanuit de overheid zijn. Er zijn strenge regels en die moeten worden nageleefd.”

“De markt is vrijwel gelijk aan die in Europa en de Verenigde Staten, maar als Russische uitgever is het wel belangrijk om flexibeler te zijn. Het kan hier in korte tijd omhoog gaan, maar ook snel weer neerwaarts. Daar moet je goed op kunnen inspelen en dat wordt hier ook gedaan. Het is niet gering als je bijvoorbeeld bedenkt dat je jaren achter elkaar 30 procent groeit en dat dan ineens de advertentie-inkomsten met 40 procent dalen. Snel acteren is erg belangrijk. In Rusland is de shift naar online minder ver. Russische uitgevers kunnen van de fouten van Nederlandse uitgevers leren. Wij hebben gezien dat andere uitgeverijen in Europa en de Verenigde Staten als een blind paard internet zijn ingedoken en hun core-business kwijt zijn geraakt. Wij houden hier goed de ontwikkelingen en de markt in de gaten.”

## Rusland



140,0 miljoen inwoners  
 8 inwoners / km<sup>2</sup>  
 17.075.200 km<sup>2</sup>  
 Federale republiek  
 170,0 miljoen mobiele telefoons  
 1,2 mobiele telefoons / inwoner  
 30,0 miljoen internetgebruikers  
 0,2 internetgebruikers / inwoner

## “De nieuws voorziening is in Singapore heel snel.”

*Bas Teunissen, Manager SAP Projects, Tyco Electronics*

**De invloed vanuit het Verenigd Koninkrijk op Singapore is groot. Singapore is meer Westers dan Aziatisch. Van de ongeveer 4,5 miljoen mensen in Singapore, zijn er 1 miljoen Singaporees. Het grootste deel is dus van andere afkomst. Bas Teunissen: “Deze mensen begeven zich over vele lagen van de bevolking; van constructiemedewerker tot bankdirecteur. Zij vragen om hun eigen media en dat is allemaal te verkrijgen in Singapore.”**

Singapore heeft weinig uitgevers en of ze net als de Nederlandse uitgevers ook last van de recessie hebben, is Teunissen niet bekend. Hij signaleert wel dat de gratis kranten vol staan met advertenties. “De verhouding advertenties tegenover tekst is ongeveer fifty-fifty. Dus de helft van de gratis kranten bestaat nog steeds uit advertenties.”

Een boekenland is Singapore volgens Teunissen niet. Er zijn weliswaar veel shopping malls maar slechts enkele hebben een boekenwinkel. Mensen lijken minder dan in Nederland boeken en tijdschriften te lezen. Wel maken ze veel gebruik van e-books en luisterboeken, vooral in het openbaar vervoer met een mp3 speler of een mobiele telefoon. Teunissen verwacht dat het in de meerderheid van de gevallen illegale kopieën betreft. “Dat is eigenlijk wel eigen aan Azië in het algemeen; net als illegale kopieën van fysieke boeken. Helaas is de kwaliteit van die kopieën minder dan die van het origineel. Terwijl mensen juist wel waarde hechten aan kwaliteit.”

Er lijkt een tendens te bestaan dat alles wat online verkrijgbaar is, steeds goedkoper en uiteindelijk gratis wordt. “Waarschijnlijk”, zo vertelt Teunissen, “zouden lage prijzen met een makkelijke toegankelijkheid ook werken. Een ander verdienmodel is daar wellicht beter voor. Ik heb alleen nog niet vernomen dat Singaporese uitgevers experimenteren met nieuwe verdienmodellen.”

Teunissen weet niet of Singapore eigen educatieve uitgeverijen heeft, omdat er volgens hem alleen Engelstalige boeken gebruikt worden. Die worden dan waarschijnlijk geïmporteerd uit de Verenigde Staten of uit het Verenigd Koninkrijk. “Wel heeft Singapore vijf universiteiten en is het de educatie hub van Zuidoost-Azië. Ongetwijfeld zullen veel educatieve boeken worden verkocht”, zo concludeert hij.

De primaire nieuwsbron in Singapore is televisie. “Maar”, zo vertelt Teunissen, “in Singapore eten mensen drie keer per dag buiten de deur en op die momenten lezen ze kranten. Er zijn in ieder geval twee betaalde kranten en voor zover ik weet twee gratis kranten: een Engelse en een Chinese. Misschien zelfs ook een derde, Engelstalige gratis krant. Ik denk dat ongeveer 10 procent een abonnement op een krant heeft. Kranten zijn niet crossmediaal. Online wordt er vooral Yahoo en MSN gebruikt om het laatste nieuws te ontvangen.”

Een issue in Singapore is de journalistieke onafhankelijkheid. “De nationale nieuwszender is onder redelijk strikt toezicht. Kranten hebben geen persvrijheid. Alles staat onder strikt toezicht van de overheid. Dat merk je ook aan de manier waarop een artikel geschreven is en hoe het nieuws verspreid wordt. Online worden vooral op het gebied van illegale zaken, pornografie en dergelijke websites geblok. Op het gebied van nieuws hebben ze het inmiddels wel opgegeven.”

## Singapore



4,7 miljoen inwoners  
 6734 inwoners / km<sup>2</sup>  
 692 km<sup>2</sup>  
 Republiek  
 5,6 miljoen mobiele telefoons  
 1,2 mobiele telefoons / inwoner  
 3,1 miljoen internetgebruikers  
 0,7 internetgebruikers / inwoner

Singapore wil vooruitstrevend zijn. De nieuwste methoden worden dan ook snel geïmplementeerd. Digitale middelen zoals whiteboards en digitale leeromgevingen vinden gretig aftrek. Ook Facebook is erg populair. Teunissen legt uit dat op het gebied van mobiel veel gebeurt in Singapore. "Je kunt bijvoorbeeld voetbal kijken op je mobiel. Ik denk dat voetbal hier nog populairder is dan in Nederland. Ze volgen alle verschillende leagues zoals Engeland en Spanje. Er is zelfs een speciale zender die op gsm formaat uitzendt. Daar zit reclame bij en misschien ook wel een nieuws-flash. Mensen gebruiken de mobiele televisie voornamelijk voor entertainment en niet zozeer voor het laatste nieuws of educatieve toepassingen. Maar over het algemeen is Singapore technologie georiënteerd."

"Digitale initiatieven komen hoofdzakelijk vanuit de klassieke uitgeverwereld. Het zijn vooral de bestaande uitgevers die uitbreiden. Nieuwe bedrijven zullen zich daar minder mee bezig houden. Voornamelijk omdat Singapore zo klein is en de grotere nieuwsbedrijven van oudsher staatsbedrijven zijn en inmiddels voor de helft geprivatiseerd."

Teunissen schetst de markt voor publiekstijdschriften in Singapore: "De markt is niet overdadig maar wel aanwezig. Met name reguliere buitenlandse tijdschriften. De tijdschriften worden primair via losse verkoop aan de man gebracht. Ik denk wel dat mensen een abonnement hebben op vakliteratuur of vakbladen, maar op publiekstijdschriften helemaal niet. Vakliteratuur is in Singapore veelal geïmporteerd. Daarbij is de prijs over het algemeen dubbel de Europese prijs in Euro's omgerekend naar Singapore dollars."

"Singapore is heel preuts. De overheid heeft bijvoorbeeld de Playboy verboden, maar mensen willen wel iets lezen wat daar dichtbij in de buurt komt. Ze willen er alleen niet op geabonneerd zijn. De jeugdbladen worden redelijk gecensureerd en de verhalen zijn niet erg open. Tienerproblemen worden lang niet zo uitgebreid besproken als in Nederlandse tijdschriften. Ik heb wel de indruk dat geïmporteerde tijdschriften over het algemeen populairder zijn dan de eigen tijdschriften. Er zijn tijdschriften te krijgen die niet vanuit Singapore komen en misschien niet altijd toegestaan worden door de overheid. Dat komt ook weer door de grote hoeveelheid niet-Singaporezen die wel hun eigen tijdschriften willen lezen."

Teunissen is nog altijd verbaasd dat de nieuwsvoorziening in Singapore heel snel is. Hij geeft een voorbeeld: "Bijvoorbeeld als de regering een nieuwe regel heeft ingevoerd. Nog dezelfde dag praat iedereen erover, maar het staat pas de volgende dag in de krant. Het feit dat iedereen het gelijk weet, komt doordat het nieuws eigenlijk overal is."

“Zelfs in de kleinste dorpjes is altijd wel een boekwinkeltje te vinden.”

*Tomas Klima, General Manager, Deceuninck*

**In Tsjechië zijn drie grote krantenuitgevers: Ringier, MAFRA en Vltava-Labe-Press. Dagelijks geven zij diverse nationale en regionale kranten uit. Belangrijkste tijdschriftenuitgevers zijn Sanoma, Bauer Media en Ringier. Grote spelers met een dominante positie in de markt. De uitgeverwereld in Tsjechië lijkt nog niet gebukt te gaan onder de recessie. “Al is wel wat merkbaar van bijvoorbeeld dalende advertentie-inkomsten”, aldus Tomas Klima.**

De uitgeverwereld in Tsjechië is net als in Nederland sterk afhankelijk van advertenties wat betreft tijdschriften en kranten. Klima ziet een duidelijke afname in advertenties van de geprinte media. Een deel van de adverteerders lijkt de klassieke printkanalen zelfs volledig te verlaten. Over de krantenwereld vertelt hij: “Vergelijkbaar met de kwaliteit van de Volkskrant en het NRC hebben we hier ook kranten die nog steeds goed gelezen worden. Veel Tsjechische bladen zijn echter politiek geëngageerd, waardoor de onafhankelijkheid niet zo goed gewaarborgd wordt als in Nederland. Er zijn wel gratis kranten die alleen op papier uitkomen, maar er is bijvoorbeeld ook een onderneming vergelijkbaar met NRC-next. Verder zijn alle grote kranten en tijdschriften eveneens online actief naast hun gewone uitgave. De afgelopen vijf jaar is zelfs van een duidelijke trend van online initiatieven van de kranten zichtbaar. Nieuws is steeds meer online verkrijgbaar. Bij kranten is online meestal een aanvulling op de geprinte versie. De omzet van kranten komt net als in Nederland voornamelijk via abonnementen, met bezorging aan huis.”

In Nederland hebben krantenuitgevers het zwaar. Steeds meer fusies en overnames zijn aan de orde met als gevolg onrust in de markt. Ook in Tsjechië zijn overnames gaande, maar voornamelijk nationaal. Klima legt uit dat het veelal overnames zijn van kleine uitgevers die na een regionaal goede opzet worden overgenomen door grote nationale uitgevers. Internationale overnames vinden nog niet plaats.

De mobiele ontwikkelingen in Tsjechië gaan hard, maar desondanks is nog geen sprake van nieuws op mobiel. Klima: “Hoewel iedereen de nieuwste mobiele telefoons heeft, ontvangen ze het nieuws daar niet op. Nieuws wordt alleen gezien als kwalitatief goed als het op tv of in de krant komt. Wel zijn hier mobiele ontwikkelingen in de vorm van aanbiedingen op je mobiel, bijvoorbeeld als je ergens in de buurt bent. Er wordt duidelijk ingespeeld op de mobiele ontwikkelingen en er is zeker een markt. De technologie is nog niet volledig uitontwikkeld en niet volledig benut door uitgevers.”

Tsjechië kent een grote markt voor boeken. In het begin van de jaren '90 was er een trage maar gestage ontwikkeling, gevolgd door een sterk groeiende boekenmarkt sinds eind jaren '90. De afgelopen jaren is de boekenverkoop echter weer langzaam aan het dalen, maar de markt is nog goed ontwikkeld met een groot netwerk aan verkooppunten. Klima schetst de boekenverkoop in Tsjechië: “Er zijn hier veel kleine boekwinkels, zelfs in de kleinste dorpjes is altijd wel een boekwinkeltje te vinden. Daarbuiten zijn in de meer bewoonde gebieden nog veel meer boekwinkels. Boekenverkoop online groeit gestaag, maar de hoeveelheden lopen ver achter op de fysieke verkoop. Voor luisterboeken is hier geen markt. E-books zijn wel in opkomst, maar niet zichtbaar. De markt voor e-books lijkt pas sinds 2008 te bestaan. De laatste jaren wordt veel geprobeerd op het gebied van luisterboeken en verschillende vormen van elektronische publicatie, maar een doorbraak en significant marktaandeel is nog niet bereikt.”

## Tsjechië



10,2 miljoen inwoners
130 inwoners / km <sup>2</sup>
78.866 km <sup>2</sup>
Republiek
13,1 miljoen mobiele telefoons
1,3 mobiele telefoons / inwoner
4,4 miljoen internetgebruikers
0,4 internetgebruikers / inwoner

Klima geeft aan dat de boekenuitgeversmarkt sterk verdeeld is. “Naast een paar grote uitgevers zijn er honderden kleine boekenuitgevers. Deze kleine uitgevers hebben enkele tot een paar tientallen titels per jaar. De grote uitgevers zijn de gevestigde orde en de kleine zijn vaak erg gespecialiseerd. De laatste tijd worden ze bedreigd door de economische neergang.”

Het educatieve uitgeefsegment in Nederland kent veel ontwikkelingen en veranderingen. Denk bijvoorbeeld aan de toename van het aantal digitale leermiddelen. Klima vergelijkt die ontwikkelingen met scholen in Tsjechië. “Lagere scholen hier hebben nog geen digitale leermiddelen, maar sommige middelbare scholen wel. Daar zijn whiteboards en dergelijke in gebruik, maar dat is nog wel sterk afhankelijk van de school. Universiteiten en hogescholen hebben de nieuwste technologie in huis, met name de technische universiteiten zijn hierin erg vooruitstrevend. De standaard blijft echter nog wel ver achter op die van West-Europa.” Als je kijkt naar het lesmateriaal bij die digitale ontwikkelingen, dan blijkt dat fysieke boeken in Tsjechië standaard zijn. “Leren via bijvoorbeeld games is voor zover ik weet niet gangbaar. Lesmateriaal bestaat uit klassieke boeken. Schoolkinderen en hun ouders moeten die boeken zelf kopen en in sommige gevallen organiseert de school dit.”, aldus Klima.

Een groot aantal publiekstijdschriften bestaat in Tsjechië al heel lang en ondervindt een vrij constante aftrek. Veel bladen als de Marie Claire worden vertaald, veelal uit het Duits. Klima weet dat deze bladen een Tsjechische editie hebben, met vaak weinig nieuwe inhoud. Ze worden met een minimale aanpassing voor de Tsjechische editie uitgegeven. De tijdschriftenmarkt is een groeiende markt. Vooral roddelbladen doen het volgens Klima goed: “Vaak hebben gezinnen een vast abonnement en kopen ze er bij de kiosk nog andere tijdschriften los bij. Er wordt een breed scala aan tijdschriften gelezen.”

Veel gesponsorde gratis tijdschriften heeft Tsjechië niet. Ook is er geen grote tijdschriftenuitgever met communities. Wel bestaan enkele crossmediale avonturen als boeken over reizen die naast de tijdschriften worden uitgegeven. Klima: “Slechts 5 procent van de tijdschriften heeft een online versie van de geprinte issues. Print is nog erg dominant over internet.” Tsjechië kent net als Nederland een goede markt voor vak en wetenschap. Dat was volgens Klima in het verleden al zo. “Het is wel meer divers geworden qua aanbod”, licht hij toe. “Vakliteratuur wordt via handboeken en cd-roms op de zaak geraadpleegd. Nog niet alles is digitaal, maar het is wel in opkomst.” Klima: “De top drie trends op mediagebied in Tsjechië? De klassieke advertentiemarkt kent geen groei in 2009 ten opzichte van 2008. De adverteerders zijn zich aan het aanpassen, en dat levert ze een hogere efficiëntie op. Verder zijn er steeds meer crossmediale verkenningen, een combinatie van tv en internet bijvoorbeeld: alsmar meer programma’s komen online. Daarnaast is de sociale media sterk in opkomst door communities online.”

Nederland en Tsjechië kunnen volgens Klima nog wel het een en ander van elkaar leren. “De advertentiemarkt wordt hier slim gespeeld, de impact van de reclames is erg hoog. Dat zou een verfrissende werking kunnen hebben op de Nederlandse advertentiemarkt. Tsjechië kan van Nederland leren over de openheid in de pers en de persvrijheid. Dat is hier minder aan de orde. De journalistiek in Tsjechië is vrij eenzijdig en het juiste onafhankelijke nieuws is niet altijd makkelijk te krijgen.”

## “Het Wall Street Journal verdienmodel voor kranten is misschien toch het winnende model”

*Anita Elberse, Professor Business Administration, Harvard Business School*

**Anita Elberse is Professor Business Administration aan de Harvard Business School. Elberse vertelt dat het de uitgevers in de Verenigde Staten van Amerika – net zoals in veel andere gebieden – niet voor de wind gaat. “De sectoren met algemene boeken, tijdschriften en dagbladen hebben het zwaar te verduren. Als gevolg van de verkoopdalingen en de afnemende advertentie-inkomsten vinden daar veel personeelsreducties en andere kostenbesparende maatregelen plaats.”**

De Amerikaanse economie verkeert in onzekere tijden. In de algemene boekensector bijvoorbeeld is de impact groot. Elberse: “Je ziet dat de *pet projects* worden teruggeschroefd en men vooral op safe speelt. Er is zelfs een grote uitgever geweest die een volledige stop heeft aangekondigd op de aankoop van manuscripten, wat compleet ongehoord is.”

Terwijl de fysieke boekenverkoop in de Verenigde Staten gebukt gaat onder de economische recessie, is het e-book ogenschijnlijk populair. Elberse: “Alles wijst erop dat Amazons Kindle e-book reader een succes is, maar dat is niet met zekerheid te zeggen. Voor zover ik weet zijn er geen onafhankelijke metingen van het aantal verkopen van de Kindle. Daarnaast is Stanza hier momenteel een populaire iPhone applicatie die je gratis kunt downloaden en waarmee je vervolgens duizenden boeken, veelal literaire klassiekers, gratis kunt lezen. Wellicht dat die markt ook gestaag blijft groeien.”

Uit een recente studie (PEW research, december 2008) is gebleken dat in 2008 in de VS het internet de krant als primaire bron voor nationaal en internationaal nieuws voorbij is gestevend. Volgens Elberse een opmerkelijke ontwikkeling: “Het betreft hier overigens wel alle online nieuwsbronnen, dus niet alleen de krantensites. Een lichtpunt is het succesvolle model van de Wall Street Journal (WSJ), dat abonnees vraagt om een betaling voor zowel de papieren krant als – dit is uniek in de VS – de online versie. Hoewel de keuze voor dit model aanvankelijk met veel wantrouwen tegemoet werd gezien, blijft de WSJ redelijk succesvol online: in 2008 werd het aantal betalende online abonnees geschat op een miljoen. Maar ook de WSJ gaat de economische crisis ongetwijfeld merken.”

“Bij de grote dagbladen die online volledig afhankelijk zijn van advertentie-inkomsten lijkt de recessie nog grotere schade aan te richten. Het moederbedrijf van The New York Times kampt met grote schulden mede als gevolg van de tegenvallende advertentiegelden en met de Los Angeles Times gaat het al veel langer bergafwaarts. Het blijkt nu toch erg moeilijk om te bestaan op basis van een “free” model waarin kwaliteitscontent wordt aangeleverd zonder dat daar een betaling van de lezer tegenover staat. Maar het is tegelijkertijd niet duidelijk of een betaalmiddel wel geschikt is voor andere kranten: het gewone nieuws is op zoveel manieren gratis te verkrijgen op het internet dat zij zich echt op andere vlakken zullen moeten onderscheiden om een online abonnementsprijs te rechtvaardigen. De discussies over wat nu het juiste verdienmodel is online laaien dan ook weer op.”

Iedereen hoopt op een goed online bereik bij de grote kranten, met lage kosten, maar volgens Elberse is het nog altijd de vraag wat de beste oplossing gaat worden. In Nederland lijkt het advertentiemodel niet haalbaar en wil iedereen overgaan naar het verzorgen van informatiediensten als verdienmodel. Dat speelt veel minder in de VS. “De VS heeft denk ik een grotere traditie

## Verenigde Staten van Amerika



307,2 miljoen inwoners  
 31 inwoners / km<sup>2</sup>  
 9.826.630 km<sup>2</sup>  
 Federale republiek  
 255 miljoen mobiele telefoons  
 0,8 mobiele telefoons / inwoner  
 223 miljoen internetgebruikers  
 0,7 internetgebruikers / inwoner

in de onderzoeksjournalistiek dan Nederland. Nieuwsberichtgeving die direct van de telex komt en die iedereen kan kopiëren heeft niet zoveel waarde. Langdurig onderzochte artikelen geschreven door de beste journalisten zijn natuurlijk kostbaar, maar hebben duidelijk veel meerwaarde. Er is geen goede reden dat die informatie gratis zou moeten worden aangeboden. Uiteindelijk zullen enkele kranten overblijven die hierin hun echte professionaliteit kunnen laten blijken, waar vele anderen waarschijnlijk het onderspit zullen delven”, aldus Elberse.

Het is onvermijdelijk dat ook in de tijdschriften sector zware klappen vallen, geeft Elberse aan. Een goed voorbeeld hiervan is de strijd tussen de ‘newsweeklies’ zoals Time, Newsweek en U.S. News & World Report. De laatste is inmiddels helemaal van het toneel verdwenen en ook met Newsweek lijkt het die kant op te gaan. “Veel nieuwe titels, waaronder bijvoorbeeld Conde Nast Portfolio dat een jaar of twee geleden met veel flair en een hoog budget voor online activiteiten werd opgezet, hebben hun ambities moeten bijstellen”, aldus Elberse. Ook hier spelen dalende advertentie-inkomsten in de papieren en online versie een grote rol. “De markt voor tijdschrifttitels lijkt in de VS sowieso minder divers dan in Nederland, waar veel niche tijdschriften zijn gericht op kleine doelgroepen en waar veel wordt geëxperimenteerd met nieuwe titels. In de VS is volgens mij nooit veel ruimte geweest voor dergelijke experimenten.”

Haar tips voor de Nederlandse uitgever? “Allereerst denk ik dat een nog grotere concentratie van de vraag gaat plaatsvinden, ondanks de fragmentatie van het aanbod. Het gevolg is dat uitgevers met een portfolio aan titels er verstandig aan doen te gokken op hun grootste titels – op de blockbusters. Daarnaast vind ik dat de kranten- en tijdschriftenwereld het WSJ model – betalen voor goede en hoogwaardig content online – misschien te vroeg terzijde hebben geschoven. Het is natuurlijk ongeloflijk lastig om consumenten te laten betalen voor online content, zeker nu iedereen eraan gewend is dat het gratis is. Maar ik denk dat uitgevers moeten blijven geloven in de waarde van hun producten en moeten blijven zoeken naar de meest waardevolle manier om dat product te “verpakken.” Misschien wel net zoals we als consumenten nu gewend zijn om te betalen voor een flesje water terwijl drinkwater overal gratis te verkrijgen is.”

Elberse realiseert zich terdege dat het onzekere tijden zijn. “En ik weet eigenlijk niet of de grote Nederlandse uitgevers wel zoveel kunnen leren van hun concurrenten in de VS. Ik denk dat Nederland op veel gebieden voorloopt op de VS, onder andere omdat er zoveel geëxperimenteerd wordt door Nederlandse uitgevers en omdat er zoveel innovatie plaatsvindt. Misschien wordt het wel tijd dat de uitgevers in de VS eens een kijkje nemen bij de Nederlandse uitgevers.”





09

## Uitgeverijen, onderzoek en onderwijs

Het uitgeefvak verandert voortdurend en op veel gebieden. Die transformatie heeft gevolgen voor de wijze waarop toegepast en fundamenteel onderzoek en onderwijs op het gebied van de mediasector ingericht moet worden. Neem bijvoorbeeld een student die vier jaar geleden een opleiding begon met als ambitie om in de uitgeefsector te gaan werken. Toen de opleiding startte, bestond social media, de wereld van Twitter en Blogger niet of nauwelijks. De ontwikkelingen in het vakgebied gaan zo snel, dat veel bijgebrachte kennis verouderd is als een student de school verlaat. Maar welk opleidingsprogramma moet een aspirant-uitgever dan worden aangeboden en op welk niveau? Een complexe en cruciale vraag voor veel onderwijsinstellingen.

Rondom dit thema hebben we in dit onderzoek een aantal vragen aan uitgevers voorgelegd. Allereerst de vraag naar het opleidingsniveau van de startende uitgever. Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat uitgevers de uitgeeffunctie zien als een HBO of WO functie. Maar liefst 90 procent van de uitgevers geeft aan dat als ze in 2009 schoolverlaters aannemen voor een uitgeeffunctie, een HBO (41 procent) of WO (49 procent) opleidingsniveau het meest wenselijk is. MBO (3 procent) of maakt niet uit (7 procent) vormen de overige 10 procent.

Het uitgeefvak is van oudsher een vak met aandacht voor economie, marketing, (druk)technologie en uitgeven. Op alle gebieden hebben deze competenties zich ontwikkeld:

- Economie naar complexe businessmodellen
- Marketing naar online marketing
- Technologie naar diverse uitgeefmogelijkheden (van geurpapier tot Twitter)

Over welke competenties startende uitgevers moeten beschikken, hebben uitgevers een uitgesproken mening. Crossmediale en marketing competenties. Duidelijk wordt ook dat ICT competenties minder belangrijk worden geacht maar ten minste net zo belangrijk zijn als traditionele uitgeefcompetenties.

### Competenties voor startende uitgevers

Over welk type competenties (kennis, vaardigheden, gedrag) dient deze nieuwe medewerker te beschikken?	Procent
Economische competenties	38
Traditionele uitgeefcompetenties	27
Crossmediale uitgeefcompetenties	86
ICT competenties	26
Marketing competenties	73
Anders, namelijk	10

Vanzelfsprekend moet verder onderzoek aangeven wat men nu precies verstaat onder de diverse competenties en of geen belangrijke competenties worden gemist. De suggesties van uitgevers bij overige competenties licht een tipje van de sluier op. Genoemd worden bètavaardigheden, service- en klantgerichtheid, drive, intellectuele snelheid, netwerk en marktkennis, kennis van onze doelgroep, brede maatschappelijke kennis, team spirit en didactische competenties. Soms zijn dat gedrags-uitingen maar duidelijk wordt dat de nieuwe uitgever vooral een duizendpoot moet zijn of is het een onvindbaar schaap met vijf poten?

Hoewel de gewenste kennis van een startende uitgever vooral op crossmediaal en marketing gebied moet liggen, is het meest interessante onderzoeksthema een economische. Op de vraag wat het meest interessante thema voor de uitgever is, waarbij studenten, lectoren en professoren via toegepast onderzoek naar een oplossing zouden moeten zoeken, staat het verdienmodel op nummer 1. De top vijf is:

#### Top vijf onderzoekthema's

	Allen	Groep algemene uitgevers	Groep educatieve uitgevers	Groep Nederlandse dagbladers	Groep publieks tijdschriften	Groep uitgevers voor vak en wetenschap
1	Verdienmodel	Digitalisering	Digitalisering	Verdienmodel	Crossmedia	Verdienmodel
2	Crossmedia	Verdienmodel	Verdienmodel	Crossmedia	Digitalisering	Crossmedia
3	Digitalisering	Consumenten-gedrag	Crossmedia	Consumenten-gedrag	Verdienmodel	Digitalisering
4	Consumenten-gedrag	Crossmedia	Consumenten-gedrag	Cultuuromslag	Consumenten-gedrag	Consumenten-gedrag
5	Marketing	Marketing	Marketing	Digitalisering	Marketing	Product-ontwikkeling

Interessant is het om te kijken naar de verschillende segmenten. Bij algemene en educatieve uitgeverijen staat digitalisering als centraal thema op nummer 1. Bij wetenschap- en vakuitgevers en dagbladuitgevers het verdienmodel. Publiektijdschriften vinden crossmedia het meest interessante thema. Hiermee komen we in het specifieke DNA van ieder uitgeefsegment. Maar wat alle segmenten bindt is de zoektocht naar de heilige graal: Wat is het nieuwe verdienmodel?





10

# Verantwoording onderzoek

## Doel van het onderzoek

Met dit onderzoek willen wij inzicht geven in de trends en ontwikkelingen binnen de uitgeefwereld. De conclusies hebben nadrukkelijk geen normatief karakter. U treft de feitelijke antwoorden van de deelnemende uitgevers. We laten hen aan het woord door te inventariseren wat zij nu doen en wat zij over twee jaar verwachten te doen.

## Onderzoek 2009

De vragenlijst van dit jaar heeft dezelfde essentie als de vragenlijsten van afgelopen jaren. Namelijk in kaart brengen wat uitgevers momenteel doen en over twee jaar verwachten te doen op het gebied van aanbod, ondernemingsoriëntatie en financiële oriëntatie.

Tot nu toe hebben wij ieder jaar de vragenlijst aangepast, omdat sommige thema's in de afgelopen jaren aan belang hebben ingeboet en er andere belangrijke ontwikkelingen bij zijn gekomen. Zo is de grens tussen PDA en mobiele telefoon vervaagd en wordt daar geen onderscheid meer tussen gemaakt. Daarnaast hebben we vragen toegevoegd over relevante thema's anno 2009. Bijvoorbeeld over de verwachting qua inkomsten van de adverteerder, drukker en uitgever. Hiermee spelen we in op de behoefte aan meer informatie over businessmodellen bij uitgevers. Van een aantal onderwerpen hebben we nog geen gegevens van zes jaar onderzoek op rij. Zo onderzoeken we bijvoorbeeld streaming video pas sinds 2005 en de dienst 'themakanalen' onderzochten we vorig jaar voor het eerst.

Vanaf 2007 vragen wij ook omzetindicaties aan uitgevers ten aanzien van de procentuele verdeling van hun portfolio. Dergelijke cijfers kunnen niet worden geïnterpreteerd als precieze en/of gecontroleerde cijfers. Het gaat slechts om het duiden van globale trends op basis van inschattingen en bovendien op basis van data die uitgevers ons verstrekken maar die wij niet hebben getoetst.

Circa duizend uitgevers hebben de vragenlijst ontvangen. De benaderde uitgeverijen zijn in Nederland gevestigd en geven primair tekstuele informatieproducten uit zoals boeken, tijdschriften, kranten, e-books of portals. Uitgevers die uitsluitend kalenders, muziek of dvd's uitgeven, zijn niet in dit onderzoek meegenomen. Dit jaar hebben 101 uitgevers gereageerd.

### **Een dwarsdoorsnede van de markt**

De vergelijkbaarheid met eerdere onderzoeken is uitstekend, zo blijkt uit een analyse van de respondenten naar omvang in fte's, omzet en de verdeling naar marktsegment. De tabellen spreken daarbij verder voor zich. Ze laten zien dat de respondenten een goede dwarsdoorsnede zijn van de totale uitgeefmarkt en dat de vergelijkbaarheid met de afgelopen jaren is geborgd.

Hoeveel fte's zijn er werkzaam? (in procenten)	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Klein (< 50 fte's)	77	73	63	60	61	55
Middel (50 – 200 fte's)	14	14	18	21	22	21
Groot (> 200 fte's)	9	14	19	19	17	24

De groep uitgevers voor vak en wetenschap is zoals afgelopen jaren ook dit jaar weer sterk vertegenwoordigd.

Groepsindeling volgens NUV (in procenten)	2005	2006	2007	2008	2009
Algemene uitgevers	26	25	23	34	37
Educatieve uitgevers	19	21	22	26	25
Nederlandse dagbladpers	10	13	13	8	15
Groep publiekstijdschriften	17	22	19	12	18
Groep uitgevers voor vak en wetenschap	38	49	45	48	44
Overig	17	8	8	6	6

Omdat een uitgever zichzelf soms tot meerdere uitgeefgroepen rekent (al dan niet terecht), is het totale percentage groter dan 100 procent.

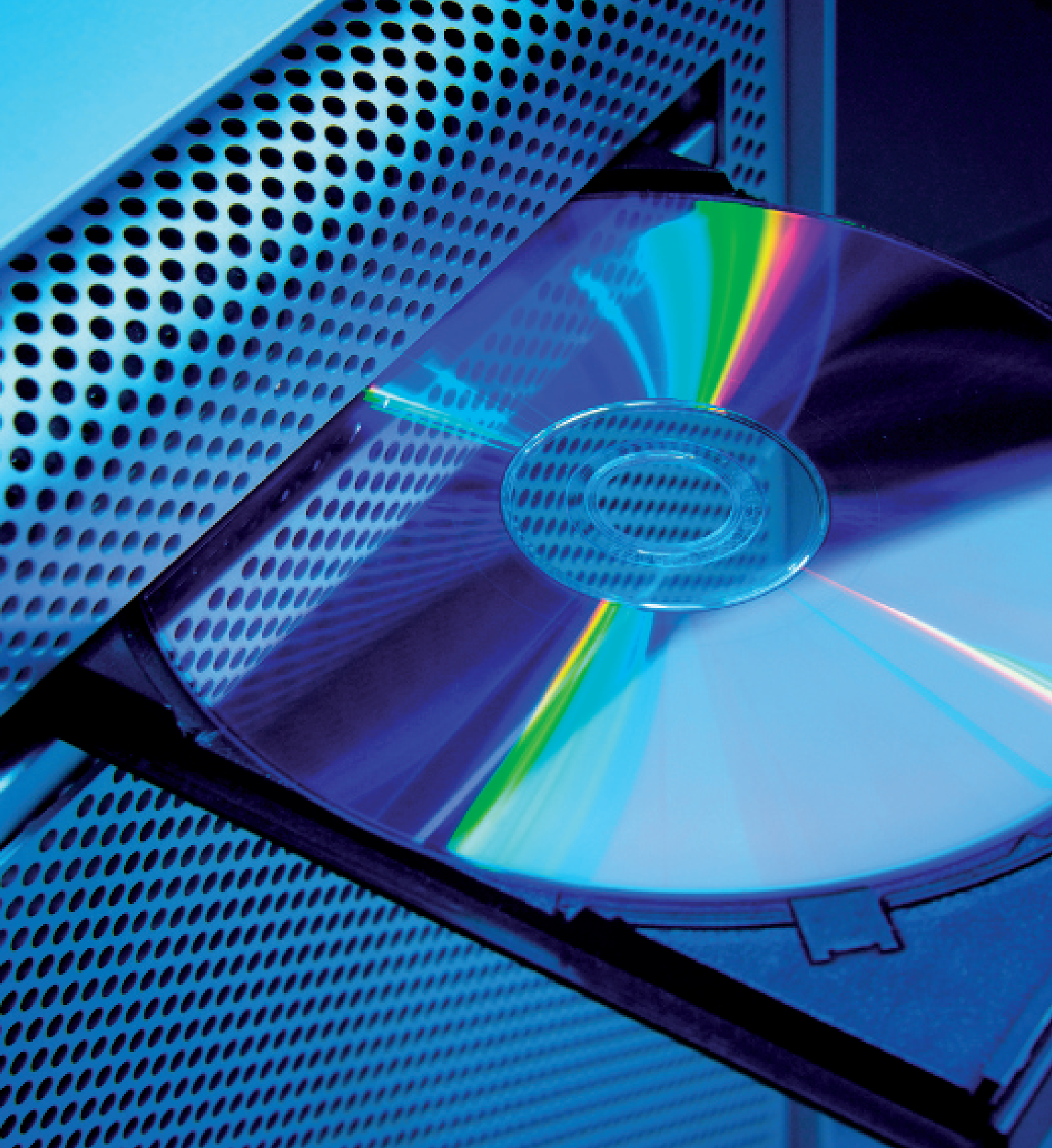
### Speciale thema internationalisering

Wereldwijd vervagen grenzen en in tijden van economische onrust is het goed om de markt vanuit een brede hoek te benaderen. Binnen het speciale thema internationalisering hebben we daartoe Nederlanders in het buitenland geïnterviewd. We hebben gekeken naar de trends en ontwikkelingen in vergelijking met Nederland. De landen varieerden van ontwikkelingslanden tot opkomende en vooruitstrevende technologiegedreven landen. De interviews zijn afgenomen vanuit een Nederlands gezichtspunt, met als centrale vraag wat wij van de observatie aldaar kunnen leren en wat Nederlandse mogelijkheden zouden kunnen zijn in die buitenlandse markt.

Dit thema is te lezen in hoofdstuk 'Verder kijken: internationaal' in twaalf interviews met:

- Yvonne Packbier, Australië
- Marc van der Chijs, China
- Frans Fontein, Curaçao
- Robbert-Jan Voogt, Dubai
- Jacques Eijkens, Finland
- Emile Blomme, Italië
- Bob Endert, Japan
- Hugo Ouwehand, Oman
- Derk Sauer, Rusland
- Bas Teunissen, Singapore
- Tomas Klima, Tsjechië
- Anita Elberse, Verenigde Staten van Amerika





## Over Thaesis en de markt

De opkomst van informatie- en communicatietechnologie zorgt ervoor dat informatiepatronen van burgers, organisaties en instellingen de laatste jaren radicaal veranderen. Of dat nu het lezen van een krant betreft, het raadplegen van vakliteratuur of het volgen van het nieuws, veel uitgevers staan in dubio over de wijze waarop zij moeten anticiperen op deze veranderingen. Echter, niet alles verandert. Eeuwenoude principes van het uitgeefvak blijven bestaan: producten en diensten worden aan het uitgeefportfolio toegevoegd of juist afgestoten afhankelijk van de marktvraag en uitgeefambitie. Op deze wijze innoveren uitgevers al tientallen jaren. Het uitgeefvak concentreert zich nog steeds op een optimale informatievoorziening aan de gekozen doelgroepen. De vernieuwing zit vooral in de nieuwe middelen en inkomstenmodellen die de uitgever daartoe ter beschikking staan.

Uitgeverijen kunnen concurrentievoordeel behalen door te anticiperen op deze ontwikkelingen. Als ze dat tenminste doen op het juiste moment en op de juiste wijze. Tegelijkertijd moeten ze er ook op alert zijn dat ze niet te veel oude successen uit het oog verliezen en de keizer zonder kleren achterna lopen.

Strategisch adviesbureau Thaesis helpt uitgeverijen met het bepalen van de strategische route in deze veranderende wereld. De basis daarvan ligt vaak in een goede analyse van de strategische mogelijkheden van nieuwe uitgeefconcepten en businessmodellen. Dergelijke analyses maken wij op basis van kennis van de markt en van de technologische ontwikkelingen.

Voor verdere informatie over onze dienstverlening kunt u contact opnemen met:

**Theo Huibers**

Tel. (030) 267 35 14

[theo.huibers@thaesis.nl](mailto:theo.huibers@thaesis.nl)

4|01 | | | | | | | 15|01 | | | | | | |

http://www.



# Over KPMG en de markt

## Media & Publishing

### *Nieuwe koers uitzetten voor marktpartijen*

De trend is cross-mediaal. Met convergerende technologieën en individualistische consumenten. Het media-, publishing- en entertainmentlandschap is voorgoed veranderd. Nieuwe spelers met eigen ideeën over klantbenadering en businessmodellen staan al klaar. Hoe kunnen uitgevers en mediapartijen ervoor zorgen dat ze lezers, kijkers, adverteerders en investeerders blijven boeien en binden?

### *Zoeken naar nieuwe businessmodellen*

Uitgevers, TV- en radio-omroepen, de filmindustrie, reclamebureaus en adverteerders, drukkerijen – allemaal spelers met hun eigen merites en eigen dynamiek. Elk ook met een nieuwe rol in het krachtenveld van de markt. Print gaat online en televisie-uitzendingen worden digitaal. De uitdagingen van vandaag zijn: hoe krijg ik mijn content bij de juiste persoon? Hoe verdien ik eraan? En hoe zorg ik voor goed management van mijn intellectuele eigendommen?

### *Koers uitzetten voor spelers in de markt*

In de strijd om de klant zijn drie vragen cruciaal: Welke content? Op welk moment? Via welk kanaal? Telecomaanbieders bieden content aan, terwijl contentaanbieders diensten leveren via meerdere kanalen, ook op elkaars terrein. Daardoor ontstaan botsingen tussen culturen. Traditionele uitgevers van kranten versus snelle internetuitgevers die optimaal inspelen op de vele keuzemogelijkheden van de consument. Voeg daarbij het feit dat concurrenten opduiken uit onverwachte sectoren. De media- en entertainment wereld moet zich voorbereiden op een nieuwe, flexibele inrichting van organisatie en processen. De segmentgroep 'Media & Publishing' kan met haar kennis en ervaring van de markt richtinggevend zijn, met een aanpak op maat.

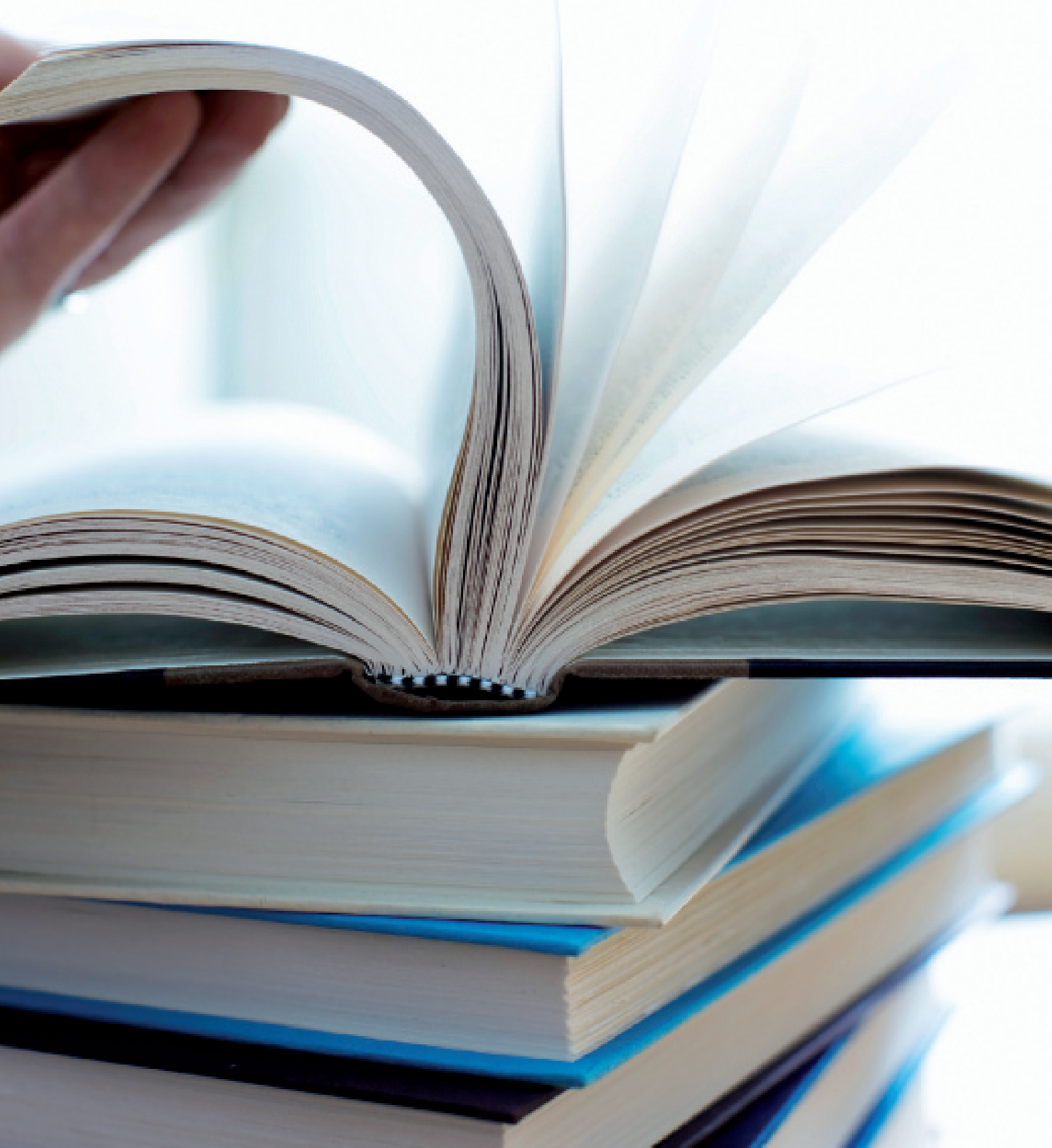
### *Multidisciplinaire sparring partner*

Opdrachtgevers kunnen bij KPMG rekenen op geïntegreerde oplossingen. Die kun je alleen aanbieden wanneer je het gehele speelveld overziet. Als sparringpartner op nationaal en internationaal terrein kan KPMG grensoverschrijdende expertise leveren. De segmentgroep 'Media & Publishing' maakt deel uit van een internationaal netwerk dat regelmatig bijeenkomt om kennis uit te wisselen en gezamenlijk projecten uit te voeren. Met de diepgaande kennis van de markt en expertise kan KPMG contentaanbieders en distributeurs terzijde staan met antwoorden op de uitdagingen van morgen.

Voor informatie:

### **Rob Groot**

Tel. (020) 6567890  
groot.rob@kpmg.nl



## Over Thieme GrafiMedia Groep en de markt

Het aanbod en de omzet van elektronische media sterk toe. Toch betreft de helft van de uitgevers in Nederland de omzet nog voornamelijk uit gedrukte media. Indien betrouwbare vakinhoudelijke online informatie een meerwaarde biedt, zijn afnemers bereid daarvoor te betalen. Een combinatie van media, waarin print, online uitingen en events elkaar versterken, draagt bij aan een optimale merkbeleving en biedt die gewenste meerwaarde voor lezers en adverteerder. Thieme GrafiMedia Groep geeft met die mediamix invulling aan de term crossmediaal uitgeven.

Thieme GrafiMedia Groep bestaat uit vier business lines. Eén daarvan is 'Uitgeven'. Deze bestaat onder andere uit de bedrijven Media Business Press, Media Sales Support, Noordervliet Media, VOB Boek & Media Academie en Thieme Art. Samen met zusterbedrijven uit de andere business lines, Print en grafische dienstverlening, ICT services en Communicatie & design, kunnen de Thieme-uitgeverijen hun relaties een compleet pakket aan grafimediensten bieden.

Media Business Press en Noordervliet Media zijn gespecialiseerd in 'informatiemerken': Zij geven vaktijdschriften uit die verrijkt worden met events en digitale media. De media-adviseurs van Media Sales Support nemen de sluitende exploitatie van de uitgaven voor hun rekening. VOB Boek en Media Academie verzorgt opleidingen voor uitgeefprofessionals en mensen die werken in een boekhandel. Thieme Art geeft boeken uit op het gebied van moderne en hedendaagse kunst, voor zowel de zakelijke markt als consumenten.

De business-to-business uitgevers van Thieme GrafiMedia Groep zijn in staat om de behoeften van klanten te vertalen naar nieuwe producten in zowel print, online als in person (events of opleidingen). In een markt waarin de oplages van vaktijdschriften sterker groeien dan die van publiekstijdschriften een waardevol onderscheidend vermogen.

Voor meer informatie over de dienstverlening van Thieme GrafiMedia Groep kunt u contact opnemen met:

**Yvonne Joosten**

Tel. (010) 289 40 75

yjoosten@thiemegroep.nl



## Over Saxion en de markt

### *Crossmediale pioniers*

Saxion wil haar studenten opleiden tot crossmediale pioniers. De opleiding Kunst en Techniek met haar studieroute Cross Media Concepting, biedt hier het juiste curriculum voor. Hoe kunnen wij de aandacht van 'generatie Einstein' nog trekken in een oerwoud van verschillende mediaprikkels? Hoe creëren we nog een onderscheidend vermogen? Daarvoor moeten we 'out of the box' gaan denken! Zonder creatieve en innovatieve concepten gaan bedrijven het simpelweg niet redden in deze samenleving. Saxion wil hier een bijdrage aan leveren door mediastrategen af te leveren en nieuwe kennis in de markt te zetten.

### *Toegepast onderzoek*

Om een interessant lesprogramma voor studenten aan te bieden doet het Saxion lectoraat Media Technology Design onderzoek naar de nieuwste crossmediale technieken en verricht toegepast onderzoek in samenwerking met experts uit het werkveld, docenten en eigen studenten.

Onder andere via gesubsidieerde RAAK- projecten van het ministerie van OCW zoeken Saxion en de markt elkaar op om innovatieve thema's te onderzoeken. Kennisuitwisseling is hierbij het sleutelwoord!

Voor meer informatie over Saxion en haar creatieve opleidingen kunt u contact opnemen met:

### **Sarah van der Hoogt**

Tel. (053) 487 12 79

s.a.c.vanderhoogt@saxion.nl





## Geraadpleegde literatuur

<b>Academic Earth, 2009</b>	<a href="http://www.academicearth.com">www.academicearth.com</a> , April 2009
<b>Adformatie, 2009</b>	'Libelle lanceert online thrillerssoap Deadline', 22-01-2009
<b>Amazon, 2009</b>	'Kindle Store', April 2009
<b>Apple, 2009</b>	<a href="http://www.apple.com/education/mobile-learning/">www.apple.com/education/mobile-learning/</a> , April 2009
<b>Berkeley, 2009</b>	<a href="http://webcast.berkeley.edu">webcast.berkeley.edu</a> , April 2009
<b>Boekbond, 2009</b>	'Kengetallen boekenbranche – Cijfers 2008', April 2009
<b>Bookseller Association UK &amp; Ireland, 2006</b>	'Brave New World, Digitisation of Content: the opportunities for book-sellers and the Booksellers Association', November 2006
<b>Centraal boekhuis, 2009</b>	'Persbericht: Centraal Boekhuis snel en voortvarend aan de slag met eBooks', 10-03-2009
<b>Commoncraft, 2009</b>	<a href="http://www.commoncraft.com">www.commoncraft.com</a> , April 2009
<b>eMarketer, 2009</b>	<a href="http://www.emarketer.com">www.emarketer.com</a> , April 2009
<b>Emerce.nl, 2009</b>	'Autozoekmachine legt het af tegen Wegener', 12-2-2009
<b>Engadget, 2009</b>	'Fujitsu's FLEPia e-reader features color display, WiFi', Maart 2009
<b>Engadget, 2009</b>	'Samsung Papyrus e-book reader on track for Korean launch this summer' 24-03-2009
<b>Facebook, 2009</b>	<a href="http://blog.facebook.com">blog.facebook.com</a> , Officiële facebook blog, April 2009
<b>Forrester, 2009</b>	'European Online Advertising Through 2013', 04-02-2009
<b>Google, 2009</b>	<a href="http://books.google.com">books.google.com</a> , April 2009
<b>Google, 2009</b>	<a href="http://www.googlebooksettlement.com">www.googlebooksettlement.com</a> , April 2009
<b>Guardian, 2008</b>	'The world's 50 most powerful blogs', 09-03-2008
<b>Guardian, 2009</b>	<a href="http://www.guardian.co.uk/open-platform">www.guardian.co.uk/open-platform</a> , April 2009
<b>HOI, 2009</b>	<a href="http://www.hoi-online.nl">www.hoi-online.nl</a> , April 2009
<b>Huffington Post, 2009</b>	<a href="http://www.huffingtonpost.com">www.huffingtonpost.com</a> , April 2009
<b>Idiomag, 2009</b>	<a href="http://www.idiomag.com">www.idiomag.com</a> , April 2009
<b>IDPF, 2009</b>	'US Trade Wholesale Electronic Book Sales', April 2009
<b>Iphoneclub.nl, 2009</b>	'Amazon introduceert Kindle voor iPhone', 04-04-2009

<b>iRex technologies, 2009</b>	<a href="http://www.irextechnologies.com/products">http://www.irextechnologies.com/products</a> , Maart 2009
<b>JPG magazine, 2009</b>	<a href="http://www.jpgmag.com">www.jpgmag.com</a> , April 2009
<b>Kennisnet, 2008</b>	'Vier in Balans Monitor 2008', 20-06-2008
<b>Lexcycle.nl, 2009</b>	<a href="http://www.lexcycle.com">www.lexcycle.com</a> , April 2009
<b>Maghound, 2009</b>	<a href="http://www.maghound.com">www.maghound.com</a> , April 2009
<b>Marketingfacts, 2009</b>	'Bruto mediabestedingen in 2008 gestegen met 1,7 procent', 04-03-2009
<b>Marketingfacts, 2009</b>	'Kredietcrisis versnelt verschuiving van offline naar online', 09-02-2009
<b>Marketingfacts, 2009</b>	'FD lanceert mobiele website en applicaties', 26-03-2009
<b>Mashable, 2009</b>	'10 Ways Newspapers are Using Social Media to Save the Industry', 11-03-2009
<b>Mediafacts, 2009</b>	'Dagblad Trouw pakt plakwerk aan', April 2009
<b>Mine, 2009</b>	<a href="http://www.timecmg.com/mine">www.timecmg.com/mine</a> , April 2009
<b>Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2009</b>	<a href="http://www.minocw.nl/wikiwijs">www.minocw.nl/wikiwijs</a> , April 2009
<b>MIT, 2009</b>	<a href="http://ocw.mit.edu">ocw.mit.edu</a> , April 2009
<b>Mullins, 2006</b>	'The New Business Road Test – What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan', 2006
<b>New York Times, 2009</b>	'Bad News For Newspapers', 12-03-2009
<b>New York Times, 2009</b>	<a href="http://www.nytimes.com/marketing/timesopen/">www.nytimes.com/marketing/timesopen/</a> , April 2009
<b>NewScientist, 2009</b>	'iTunes university better than the real thing', 18-02-2009
<b>Nielsen, 2009</b>	<a href="http://nl.nielsen.com">nl.nielsen.com</a> , April 2009
<b>Nu.nl, 2009</b>	'Wikipedia krijgt genoeg donaties binnen', 02-03-2009
<b>Nu.nl, 2009</b>	'Ronald Giphart start roman op Twitter', 13-03-2009
<b>Onlinejournalismblog, 2009</b>	'Six reasons why magazines might have a future', 05-03-2009
<b>Open Universiteit, 2009</b>	<a href="http://www.opener.ou.nl">www.opener.ou.nl</a> , April 2009
<b>Quote, 2009</b>	<a href="http://www.quotenet.nl/mobile/">www.quotenet.nl/mobile/</a>
<b>Radius, 2009</b>	<a href="http://www.radius.com">www.radius.com</a> , Maart 2009
<b>Readwriteweb, 2009</b>	'How Japanes Newspapers are Trying to Save Themselves', 19-02-2009

<p><b>Schrijven online, 2009</b></p> <p><b>Techcrunch, 2008</b></p> <p><b>Threadless, 2009</b></p> <p><b>Tweakers, 2008</b></p> <p><b>Twitter, 2009</b></p> <p><b>Twitterroman, 2009</b></p> <p><b>Uitgeeftrends, 2009</b></p> <p><b>VO Raad, 2009</b></p> <p><b>VVL, 2009</b></p> <p><b>Webwereld, 2009</b></p> <p><b>Wikipedia, 2009</b></p> <p><b>Wikipedia, 2009</b></p> <p><b>Youtube, 2009</b></p>	<p><a href="http://www.schrijvenonline.org/nieuws/vereniging-voor-letterkundigen-op-de-bres-voor-het-e-boek">http://www.schrijvenonline.org/nieuws/vereniging-voor-letterkundigen-op-de-bres-voor-het-e-boek</a>, April 2009</p> <p>'Lehman's Online US Advertising Forecast: Another \$ 20 Billion In Growth By 2012 And Online Video Takes Off', 13-08-2008</p> <p><a href="http://www.threadless.com">www.threadless.com</a>, April 2009</p> <p>'Verkopen high-end smartphones bijna verdrievoudigd', 17-10-2008</p> <p><a href="http://www.twitter.com">www.twitter.com</a></p> <p><a href="http://www.twitterroman.nl">www.twitterroman.nl</a>, April 2009</p> <p>'VNU Media verkoopt Emerce via management buy out', 12-02-2009</p> <p><a href="http://www.vo-raad.nl/projecten/open-leermaterialenbank">www.vo-raad.nl/projecten/open-leermaterialenbank</a>, April 2009</p> <p>VVL onderhandelt met uitgevers over uitgave e-book, 17-03-2009</p> <p>'Microsoft trekt stekker uit Encarta', 31-03-2009</p> <p><a href="http://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_phone_novel">en.wikipedia.org/wiki/Mobile_phone_novel</a>, April 2009</p> <p><a href="http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning">en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning</a>, April 2009</p> <p><a href="http://www.youtube.com/edu">www.youtube.com/edu</a>, April 2009</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## Verklarende woordenlijst

<b>E-book</b>	Een boek in digitale vorm, dat met speciale softwareprogramma's gelezen kan worden.
<b>E-paper</b>	Elektronisch opslag- en weergavemedium dat papier nabootst, bestemd voor bijvoorbeeld e-books of elektronische kranten. De inhoud kan online worden gedownload.
<b>Extensible Markup Language (XML)</b>	Een opmaaktaal, speciaal ontworpen voor webdocumenten, voor het gestructureerd vastleggen van digitale documenten en berichten.
<b>Gepersonaliseerde (gesegmenteerde) informatie</b>	Informatie waarbij de vorm/inhoud geheel afhankelijk is van de wensen van de klant (zowel elektronisch als niet elektronisch).
<b>Offshoring</b>	Het verplaatsen van activiteiten naar een ander land (veelal lagelonenlanden). Deze activiteiten kunnen in eigen beheer of door derden worden uitgevoerd.
<b>Open Content</b>	Open content, in analogie met open source, beschrijft alle soorten creatief werk (zoals artikelen, plaatjes, geluid, beeld) die worden gepubliceerd onder een niet-restrictieve licentie en in een formaat dat het kopiëren van de informatie expliciet toestaat.
<b>Outsourcing</b>	Het uitbesteden van activiteiten naar een externe partij.
<b>Pay-per-click</b>	Indien een gebruiker klikt op jouw advertentie moet hiervoor worden betaald.
<b>Pay-per-gebruik</b>	Indien de gebruiker het document gebruikt of download moet hij hiervoor betalen. Bijvoorbeeld bij het downloaden van een wetenschappelijk tijdschriftartikel.
<b>Pay-per-lead</b>	Indien een gebruiker daadwerkelijk aangeeft geïnteresseerd te zijn in een product (bijvoorbeeld door naam, adres en telefoonnummer op te geven) moet voor deze lead worden betaald.
<b>Pay-per-service</b>	Indien de gebruiker een digitale dienst afneemt van de uitgever en daarvoor betaalt. Bijvoorbeeld een spelletje of het laten opmaken van een bouwofferte.

<b>Pay-per-view</b>	Indien de gebruiker betaalt op het moment het document wordt ingezien.
<b>PDA</b>	Personal Digital Assistant: persoonlijke handcomputer. Is veelal uitgerust met een agenda en organizer voor persoonlijke informatie.
<b>Podcasting</b>	Een samentrekking van iPod, de draagbare MP3-speler van Apple, en broadcasting. In de breedste zin staat podcasting voor het verspreiden van digitale bestanden die door speciale programma's afgehaald worden om ze later te gebruiken. Dus dit kan audio zijn (MP3, Windows Media, Real Media), video (MPEG, DivX, QuickTime, ...) of software.
<b>Portal</b>	Een webpagina die als startpagina dient als een persoon een organisatie of bedrijf benadert. Veelal is deze pagina voorzien van een overzicht naar andere sites, een zoekmachine en een e-mail service.
<b>Printing-on-demand</b>	Bij het produceren van aanbod (zoals boeken, tijdschriften, video's) wordt er nadrukkelijk rekening gehouden met de klantbehoefte; er wordt pas geproduceerd na het verzoek van de klant.
<b>RSS-feeds</b>	Toepassing van de internetmetataal XML. RSS-bestanden worden veelal gebruikt om webkopij in syndicatie te brengen. Gegevens van de website worden omgezet in een formaat zodat andere sites deze informatie automatisch in hun eigen omgeving kunnen tonen. Het is niet helemaal duidelijk waar de afkorting voor staat. Volgens de ene lezing staat de afkorting voor 'RDF Site Summary' of 'Rich Site Summary', volgens de andere staat de afkorting voor 'Really Simple Syndication'.
<b>Streaming video</b>	Gecomprimeerde bewegende beelden die direct na ontvangst worden gedecomprimeerd en getoond. Een streaming video hoeft dus niet eerst volledig te worden gedownload voordat deze kan worden afgespeeld.
<b>Themakanaal</b>	Het aanbieden van (content voor) een tv kanaal rondom een specifiek thema. Het themakanaal kan zowel via de kabel, als digitaal worden aangeboden.

<p><b>User generated content</b></p> <p><b>Video content op internet</b></p> <p><b>Weblog</b></p>	<p>Folio en online content die wordt aangeleverd door gebruikers (tekst, foto, video, audio).</p> <p>Video die via het internet wordt aangeboden. Dit is bijvoorbeeld streaming video, video podcasts, etc.</p> <p>Een website die regelmatig – soms meerdere keren per dag – vernieuwd wordt en waarop de geboden informatie in chronologische volgorde (op datum) wordt weergegeven. De auteur biedt in feite een logboek van informatie die hij wil delen met zijn publiek, de bezoekers van zijn weblog.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## Colofon

<b>Realisatie</b>	Thaesis / Thieme Grafimedia Groep
<b>Tekst</b>	Theo Huibers, Koen Voermans, Hedde van Hoorn
<b>Eindredactie</b>	Karen van der Kamp, Kampfolio
<b>Vormgeving</b>	Twin Media bv
<b>Druk</b>	Thieme Amsterdam
<b>ISBN/EAN</b>	978 90 74864 770
<b>NUR-code</b>	780

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of dit in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

Copyright © Thaesis, 2009



€ 49,50