



BUSINESS ADVISORY SERVICES

De uitgever aan het woord

2006

ADVISORY

De uitgever aan het woord

2006

Over de auteurs

Theo Huibers en Cathelijn Timmers hebben beiden een brede advieservaring in de mediasector.

Theo Huibers is sinds 1999 werkzaam bij KPMG Business Advisory Services, in de rol van adviseur en gesprekspartner voor snel veranderende organisaties zoals uitgeverijen en IT-dienstverleners. Ook wordt hij regelmatig gevraagd als gast-spreker en deskundige op het gebied van 'Business, Informatie en Technologie'. Over dit thema publiceerde hij diverse boeken en artikelen.

Theo Huibers is daarnaast als hoogleraar Information Retrieval verbonden aan de Human Media Interaction Groep van de Universiteit Twente. Zijn onderzoek richt zich op de werking van information-retrieval-systemen, de mogelijke toepassingen ervan en de impact hiervan voor organisaties.

Cathelijn Timmers is sinds 2001 in dienst bij KPMG Business Advisory Services. Cathelijn heeft een brede advieservaring op het gebied van positionerings- en inrichtingsvraagstukken en helpt ondernemingen met een innovatieve optimalisering van hun waardeketen. Zij begeleidt veel organisaties binnen het marktsegment 'Media & Publishing' bij het efficiënter en effectiever inrichten en managen van de bedrijfs- en operationele processen.



timmers.cathelijn@kpmg.nl

huibers.theo@kpmg.nl

Voorwoord



Voor het derde achtereenvolgende jaar presenteren wij u het onderzoek 'De uitgever aan het woord' van Theo Huibers en Cathelijn Timmers. Het onderzoek voorziet duidelijk in een behoefte, zo blijkt uit de grote respons van uitgevers en de aandacht die de uitkomsten krijgen in de media en bij branchebijeenkomsten. Wij zetten dit initiatief daarom graag voort. De uitgave van volgend jaar zal ook ingaan op internationale ontwikkelingen.

Evenals voorgaande jaren biedt deze publicatie inzicht in de uitkomsten van het trendonderzoek en interviews met een aantal belangrijke spelers uit de branche. Gelet op de ontwikkelingen in de markt hebben wij er dit jaar voor gekozen om in deze interviews het thema multichanneling centraal te stellen. De actualiteit van dit thema wordt onderstreept door de lancering van digitale televisie, de investeringen door uitgevers in commerciële radio- en televisiestations en de verdere adoptie van internet in de mediastrategie van uitgevers.

Het trendonderzoek biedt uitgevers inzicht in de verwachte ontwikkelingen van een rijke schakering aan branchegenoten. Ook in deze uitgave zijn de uitkomsten gerubriceerd naar verschillende invalshoeken, zodat de relevante resultaten voor elke uitgever en professional in de branche direct benaderbaar zijn.

Een bijzonder woord van dank willen wij richten aan de grote groep uitgevers die ook nu weer trouw respons heeft gegeven. Alleen door hun medewerking is het immers mogelijk om elk jaar te komen tot een beeld van de ontwikkelingen.

KPMG maakt dit jaarlijkse onderzoek graag mogelijk omdat wij ervan overtuigd zijn dat we onze positie in de markt als accountant en adviseur van uitgeverijen danken aan een grondige kennis van de markt en de specialisatie van onze mensen in deze markt. De nog steeds groeiende groep van professionals van KPMG die betrokken is bij de dienstverlening aan uitgevers en andere mediabedrijven treedt daarom graag met u in discussie over het onderzoek of over andere onderwerpen die u als uitgever raken. Deze multidisciplinaire groep omvat naast bedrijfsadviseurs en accountants ook fusie- en overnamespecialisten, belastingadviseurs en automatiseringsdeskundigen.

Wij laten uitgevers ook in deze uitgave weer graag aan het woord!

Amstelveen, juni 2006

[Kees Bakker](#)

Segmentleider Media & Publishing



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inhoudsopgave	7
Hoe en waarom van dit onderzoek	13
Aanleiding onderzoek	13
Speciale thema's sourcing en multichanneling	13
De gebruiker aan het woord	14
Doel van het onderzoek	14
Globale opzet van het onderzoek	14
Een dwarsdoorsnede van de markt	16
Trendanalyse	20
Conclusies	23
Nieuwe ronde, nieuwe kansen	23
De digitale droom is nog ver weg	23
De belangrijkste ambities op een rij	24
Bijblijven in de digitale ratrace	25
Interview: Philip Alberdingk-Thijm, PCM Uitgevers	26
Aanbod	29
Inleiding	29
Informatieproducten	29
Gepersonaliseerde informatie blijft vooral een belofte	29
Betaalde informatie via internet blijft belangrijke doelstelling	29
Uitgevers worstelen met fenomeen weblogs	30
Printing on demand: ambities worden realistischer	31
Uitgevers blijven brede portfolio voeren	31
Nog steeds hooggespannen verwachtingen elektronische producten	31
Distributiemiddelen	32
Hoge verwachtingen RSS-feeds	32
Streaming video rukt op	33
Uitgevers zien mogelijkheden podcasting	33
Neemt uitgever afscheid van cd-rom?	34
Database met informatie rukt verder op	34
Bedrijfsintranetten blijven stabiel	35
Uitgevers hebben goed zicht op ontwikkeling distributiemiddelen	35
Samenvattend	35

Technologie	39
Inleiding	39
Technologie	39
Ambities XML worden waargemaakt	39
Workflowmanagement blijft een belofte	40
Intern en extern zoekstelsel: de zoektocht naar de juiste strategie	40
Samenvattend	41
 Interview: Ronald Goes, Talpa Media Groep N.V.	 44
Marketing & sales	47
Inleiding	47
Marketing & sales-methoden	47
Personaliseren digitale direct marketing: veelbelovend, maar lastig	47
Digitale direct marketing blijft groeien	47
Papieren direct marketing houdt positie vast	47
Zoekmachines gaan belangrijke rol spelen in marketingmix	48
Banners groeien tegen de verwachting in	49
Verkoopkanalen	49
Uitgevers verwachten nog steeds afname van verkoopkanalen	49
Internetverkoop blijft interessant	49
Afbouw traditionele verkoopkanalen blijft uit	49
Samenvattend	49
 Ondernemingsoriëntatie	 53
Inleiding	53
Samenwerkingsverbanden	53
Uitgevers oriënteren zich breed met samenwerkingsverbanden	53
Steeds vaker samenwerking met IT-organisaties	53
Businessunit 'digitale uitgaven' in opkomst	54
De trend van papier naar digitaal	54
Organisatie-inrichting	54
Nauwelijks wijzigingen in organisatie-inrichting	54
Samenvattend	55
 Interview: Fred Grainger, Wolters Kluwer Education	 60

Financiële oriëntatie	63
Inleiding	63
Strategie	63
Productontwikkeling blijft belangrijk uitgangspunt	63
Uitgevers verwachten veel fusies en overnames	63
Uitgevers verwachten meer samenwerking	63
Overwegingen voor kostenbesparing	63
Stabiele cijfers ten aanzien van kostenbesparing	63
Convergentie	63
Verschuivingen in de verwachting ten aanzien van convergentie	63
Overige onderwerpen	66
Verschuivingen in prijsstellingen verwacht	66
Invoering betaalmodel blijft lastig	66
Inkomstenmodel verandert nauwelijks	66
Samenvattend	66
Opmerkelijke ontwikkelingen per marktsegment	73
Inleiding	73
Karakteristieken per marktsegment	73
Karakteristieken groep Algemene Uitgevers	73
Karakteristieken groep Educatieve Uitgevers	74
Karakteristieken groep Nederlandse Dagbladpers	75
Karakteristieken groep Publiekstijdschriften	76
Karakteristieken groep Uitgevers voor Vak en Wetenschap	77
Aanbod	78
Brede trend naar minder aanbod van boeken	78
Algemene Uitgevers zetten in op gesproken boek	78
Groep Publiekstijdschriften verwacht minder tijdschriften uit te geven	78
Groep Publiekstijdschriften zet in op e-zines	78
Dagbladpers zet in op betaalde informatie	79
Gepersonaliseerde informatie bij Vak en Wetenschap	79
Printing on demand biedt vooral business-to-business uitgevers interessante optie	79
Groep Vak en Wetenschap waagt de sprong naar digitale distributiemiddelen	79
Educatieve Uitgevers verliezen aandacht voor cd-rom	79
Educatieve sector ziet toekomst in games	79
Algemene Uitgevers gaan voor podcasting	79
Technologie	80
Educatieve Uitgevers zetten meer technologie in	80
CRM wint binnen alle marktsegmenten aan belang	80
Inzet XML verschilt per marktsegment	80

Marketing & sales	80
Groep Publiekstijdschriften kiest voor minder combinaties in de marketingmix	80
Vak en Wetenschap verwacht groei zoekdiensten binnen de marketingmix	80
Dagbladpers kiest voor eigen kanalen marketing & sales	80
Dagbladpers kiest voor focus	81
Ondernemingsoriëntatie	81
Boekhandel steeds minder vaak partij voor Dagbladpers	81
Algemene Uitgevers willen kennis van klant opbouwen	81
Digitaal uitgeven blijft georganiseerd in de lijn	81
Dagbladpers wil omslag naar klantgeoriënteerde inrichting	81
Financiële oriëntatie	81
Geen autonome groei voor groep Publiekstijdschriften	81
Allianties voor Publiekstijdschriften minder interessante optie	82
Educatieve Uitgevers storten zich op games	82
Dagbladpers gaat in radio	82
Stuksverkoop niet interessant voor Publiekstijdschriften	82
Verandering in prijsstelling op komst bij Educatieve Uitgevers	82
Interview: Marianne van Leeuwen, Reed Business Information Nederland	100
Opmerkelijke ontwikkelingen naar omvang van uitgeverij	103
Inleiding	103
Karakteristieken naar omvang	103
Karakteristieken kleine uitgeverijen	103
Karakteristieken middelgrote uitgeverijen	104
Karakteristieken grote uitgeverijen	105
Aanbod	106
E-producten zijn hot voor grote uitgeverijen	106
Kleine uitgeverijen zetten in op betaalde informatie via internet	106
Audioboeken: de nieuwe kleren van de grote en de kleine keizer?	106
Grote uitgeverijen ver met weblogs	106
Kleine en middelgrote uitgeverijen stappen af van papieren producten	106
Middelgrote uitgeverijen nemen afscheid van cd-rom	106
Grote uitgeverijen zijn trekker van multimedia-innovatie	107
Technologie	107
Zoektechnologie speelt hoofdrol bij grote uitgeverijen	107
WFM-technologie krijgt aandacht van grote uitgeverijen	108
XML is een speeltje van de grote uitgeverijen	108
Marketing & sales	109
Grote uitgeverijen bouwen klassieke marketing & sales langzaam af	109
Vooral grote uitgeverijen zetten in op search engine optimization	109
Middelgrote uitgeverijen zien reductie in verkoopkanalen	109

Ondernemingsoriëntatie	109
Grote uitgeverijen gaan meer samenwerken	109
Kleine uitgeverijen verwachten inhaalslag in digitale omzet	110
Brede trend van product- naar klantgeoriënteerde afdelingen	110
Financiële oriëntatie	110
Grote uitgeverijen nemen het voortouw op het gebied van convergentie	110
Aantal middelgrote uitgeverijen stopt met internet	110
Grote uitgeverijen ontwikkelen zich tot 'winkel van Sinkel'	110
Samenvattend	111
 Interview: Ad Swartjes, Telegraaf Media Groep N.V.	 128
Sourcing	131
Inleiding	131
Sourcing staat op de agenda van uitgevers	131
Sourcing in beeld gebracht	132
Uitgevers besteden zowel primaire als ondersteunende processen uit	132
Sourcing naar omvang van uitgeverij	133
Sourcing naar marktsegment	133
 Interview: Fons van Westerloo, RTL Nederland	 146
De gebruiker aan het woord	149
Inleiding	149
Opzet onderzoek	149
Informatieconsumptie in beeld	149
Consument verlangt in de toekomst digitaal en breed aanbod	150
Gebruiker betaalt niet graag voor informatie	150
PDA in de lift	151
Internet blijft belangrijkste medium	151
Gebruiker houdt niet van papier	151
Gebruiker is voorzichtig met multichanneling	151
 Over KPMG en de markt	 157
 Dankwoord	 159
 Verklarende woordenlijst	 161
 Geraadpleegde literatuur	 165



Hoe en waarom van dit onderzoek

Aanleiding onderzoek

KPMG doet vanaf 2004 jaarlijks onderzoek naar uitgevers en hun ambities voor de toekomst. Na het eerste onderzoek constateerden we dat de bevindingen zich mochten verheugen in een brede belangstelling van de branche. Ook het onderzoek in 2005 werd goed ontvangen, en werd gevolgd door tal van artikelen, congressen, workshops en trainingen in het afgelopen jaar.

Het onderzoek van 2006, de derde uitgave, geeft wederom breed inzicht in de uitgevermarkt. De belangrijkste vraag van het onderzoek is en blijft: wat is de ambitie van uitgevers en in welke mate maken zij hun ambitie waar? Omdat we deze vragen elk jaar herhalen, ontstaat er steeds beter zicht op de realisatie van de ambities van de uitgevers. Door de resultaten van 2006 te vergelijken met die van voorgaande jaren is het mogelijk om te analyseren of uitgevers in staat zijn hun plannen daadwerkelijk te realiseren.

Het onderzoek legt de dynamiek van de uitgeefmarkt duidelijk bloot. Tal van activiteiten die in 2004 of 2005 nog als kansarm werden gezien worden nu anders beoordeeld. Ook is duidelijk dat uitgevers terughoudend zijn bij het realiseren van hun ambities van de

afgelopen jaren: bij een groot aantal kansrijke activiteiten uit het onderzoek van 2004 blijkt dat de ambitie en uitvoering in 2005 achterblijven. Hetzelfde geldt voor de uitgesproken ambities in 2005 in vergelijking met de realisatie in 2006.

De uitdaging voor uitgevers is dit jaar eigenlijk in hoofdlijnen hetzelfde als de afgelopen jaren, namelijk het volgen van de veranderende informatieconsumptiepatronen. Grote internationale uitgeverijen doen dat onder meer middels wereldwijde samenwerkingsverbanden en overnames. Kleine uitgeverijen richten zich op het invullen van nieuwe gaten in veranderende markten. Beide groepen opereren in hoog tempo, ieder met een eigen toekomstvisie en eigen verwachtingen.

Die toekomstvisie is essentieel om de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen zien. Uitgeverijen proberen dan ook zo veel mogelijk vat te krijgen op de toekomstige ontwikkelingen, zodat ze hun (overname)strategie en doelstellingen hierop kunnen afstemmen.

Daartoe zoeken ze antwoorden op tal van vragen. Wat zijn de algemene ontwikkelingen en trends voor de uitgeefbranche? Gaan we volgend jaar naar het strand met een e-book opgerold onder onze arm? Of blijft het boek de komende tien jaar nog onze

favoriete overdrager van ervaringen? Nemen we in plaats van een abonnement op een vaktijdschrift een inschrijving op een gepersonaliseerde vakportal? Niemand heeft de wijsheid in pacht. Als het gaat om marktdeskundigheid zijn uitgevers zelf echter het beste geïnformeerd. Daarom laten we in dit onderzoek ook juist hen aan het woord over de (toekomstige) ontwikkelingen.

Voor het onderzoek van dit jaar hebben we uitgevers in december 2005 aan het woord gelaten door hen een vragenlijst toe te sturen. Deze vragenlijst heeft dezelfde essentie als de vragenlijst in 2004 en 2005, namelijk in kaart brengen wat uitgevers momenteel doen en over twee jaar verwachten te doen op het gebied van aanbod, marketing & sales, technologie, ondernemingsoriëntatie en financiële oriëntatie.

Speciale thema's sourcing en multichanneling

Behalve voor de gebruikelijke onderwerpen hebben we dit jaar specifieke aandacht voor twee nieuwe thema's.

Het eerste thema is sourcing. We gaan in op de toekomstverwachtingen van uitgevers rond het samenvoegen,

centraliseren of uitbesteden van activiteiten, middels shared service centers of outsourcing. Kernvraag hierbij is welke primaire en ondersteunende activiteiten volgens uitgevers voor sourcing in aanmerking komen en wat voor uitgevers de beste opties zijn.

Het tweede thema is multichanneling, naar aanleiding van de reeds ingezette en verwachte veranderingen in het medialandschap. Veel uitgevers zien de scheidslijn tussen de verschillende media verdwijnen: nieuwe technologieën maken een grote diversiteit aan producten mogelijk en het zoekgedrag en consumptiegedrag van de informatiegebruiker verandert. We stellen uitgevers een aantal vragen over multichanneling en hun verwachting rondom dit thema.

In aanvulling op de vragen hebben we een aantal prominente spelers in het mediaveld gevraagd hun visie te geven ten aanzien van de veranderingen in het medialandschap. Centrale thema's in deze interviews zijn multichanneling en de samenwerking tussen de uitgeefmarkt en aangrenzende markten. Een van de belangrijkste vragen: Welke mogelijkheden en barrières zien de uitgevers om zich (meer) over de markten te bewegen of samen te werken met partijen uit het mediaveld (uitgeverij, telecom, televisie, internet)?

De gebruiker aan het woord

Daarnaast hebben we nog een element aan ons onderzoek toegevoegd. We hebben niet alleen de uitgever aan het woord gelaten, maar ook de informatiegebruiker. We hebben daartoe een steekproef onder de Nederlandse bevolking gehouden, waarbij ruim 1.000 respondenten een enquête via internet hebben ingevuld.

Zij hebben een aantal vragen beantwoord over de producten die zij gebruiken om informatie te vergaren. Evenals bij het onderzoek onder uitgevers ging het hierbij om een weergave van de huidige situatie en een inschatting voor de komende jaren (tot 2008). Dit maakt het mogelijk om de ambities van uitgevers te toetsen aan het gebruik en de wensen van de klant.

Doel van het onderzoek

Het onderzoek beoogt inzicht te geven in de trends binnen de uitgeefwereld. De conclusies hebben nadrukkelijk geen normatief karakter. U ziet 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. Het onderzoek wordt jaarlijks herhaald, zodat duidelijk wordt hoe trends verschuiven in de loop der jaren.

Globale opzet van het onderzoek

Ons onderzoek richt zich op de volgende vijf aandachtsgebieden:

- **Aanbod:** welk type aanbod levert een uitgeverij?

Dit aandachtsgebied omvat dit jaar nieuwe vragen rondom weblogs en podcasting.

- **Marketing & sales:** welke verkoop-technieken zet een uitgeverij in?

Dit jaar is ook gevraagd naar de verwachte ontwikkelingen op het gebied van searchdiensten: maakt een uitgever gebruik van advertising via zoeksystemen en search engine optimization (SEO)?

- **Technologie:** over welke technologie beschikt de uitgeverij om het aanbod via het juiste kanaal te kunnen verspreiden?

Dit jaar is ook gevraagd naar het percentage van de content dat momenteel

met behulp van XML is vastgelegd. Daarnaast is het onderscheid gemaakt tussen een eigen zoekstelsel, waarmee het mogelijk is de eigen content via een eigen website te doorzoeken, en een extern zoekstelsel.

- **Ondernemingsoriëntatie:** met wie werken de uitgeverijen samen en op welke manier zijn ze ingericht om het aanbod via de juiste kanalen, gebruikmakend van de juiste technologie, te kunnen aanbieden?
- **Financiële oriëntatie:** welke groeistrategie hanteert een uitgever om het aanbod, via de juiste kanalen, gebruikmakend van de juiste technologie, met de juiste partijen te kunnen aanbieden?

Net als vorig jaar staan hierbij strategische overwegingen centraal, zoals de wijze van kostenbesparing, de mate van convergentie van distributiekanaal, de inkomstenmethodieken en de betaalmodellen voor internetproducten.

Zo'n 800 uitgevers hebben de vragenlijst ontvangen. Daarnaast zijn uitgevers via diverse media en het Nederlands Uitgeversverbond (NUV) opgeroepen te participeren in het onderzoek. De benaderde uitgeverijen zijn alle in Nederland gevestigd, en



geven primair tekstuele informatieproducten uit zoals boeken, tijdschriften en kranten. Uitgevers die uitsluitend kalenders, muziek of dvd's uitgeven, zijn niet in dit onderzoek meegenomen.

146 uitgevers hebben gereageerd, en brengen de respons daarmee op 18 procent. In 2004 en 2005 was de respons 16 procent. In aanvulling op de vragenlijsten hebben we interviews gehouden met prominente spelers in de mediawereld. De volgende bestuurders zijn geïnterviewd:

- **Philip Alberdingk-Thijm,**
lid Raad van Bestuur PCM Uitgevers
- **Ronald Goes,**
CEO Talpa Media Groep N.V.

- **Fred Grainger,**
CEO Wolters Kluwer Education
- **Marianne van Leeuwen,**
CEO Reed Business Information Nederland
- **Ad Swartjes,**
Voorzitter Raad van Bestuur Telegraaf Media Groep N.V.
- **Fons van Westerloo,**
CEO RTL Nederland

Deze interviews maken deel uit van het onderzoek en geven inzicht in deze mening van de prominente spelers ten aanzien van de belangrijkste onderzoeksresultaten. De weerslag van deze interviews treft u aan door het hele boek.

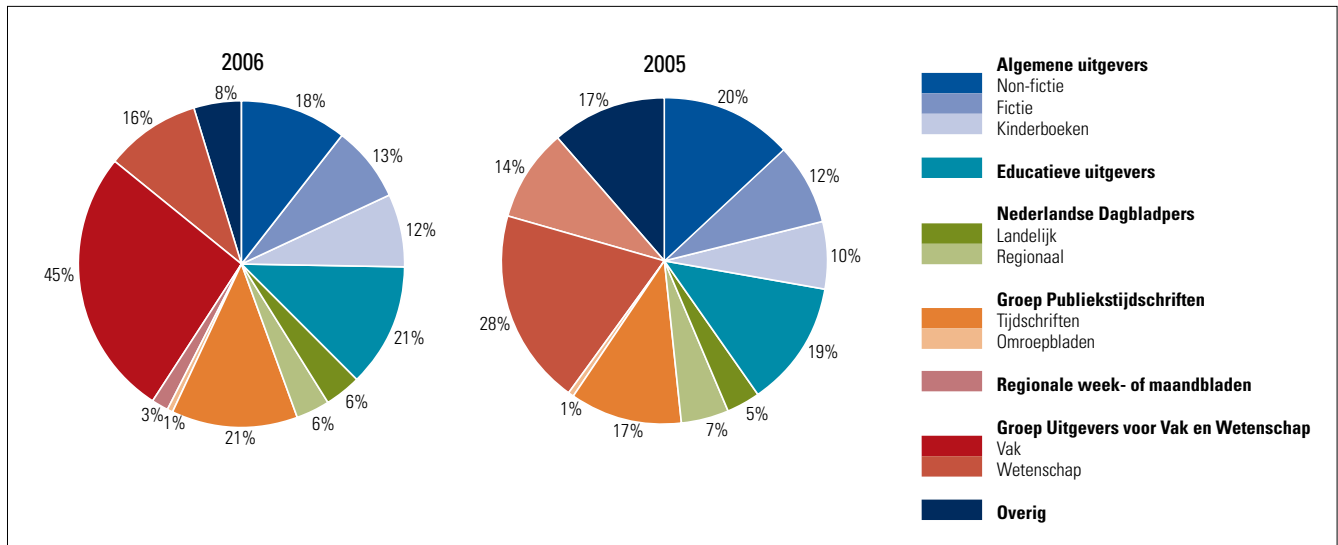


Een dwarsdoorsnede van de markt

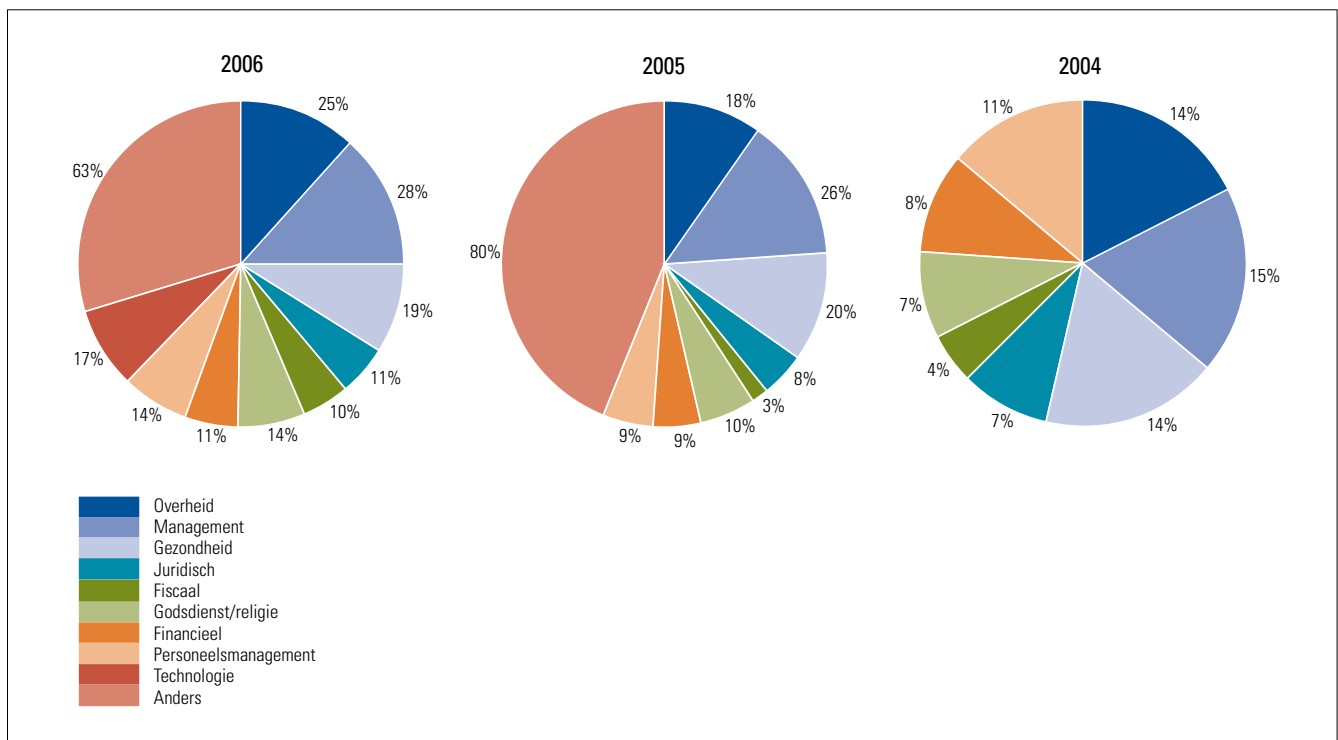
De vergelijkbaarheid met de onderzoeken uit 2004 en 2005 is uitstekend, zo blijkt uit een analyse van de respondenten naar omvang in fte's en omzet en de verdeling naar marktsegment. Het merendeel van de respondenten is werkzaam bij een uitgeverij tot 50 fte's. Ten aanzien van de omzetverdeling valt op dat het vooral gaat om uitgeverijen waarvan de omzet minder is dan 1,5 miljoen euro óf meer dan 6 miljoen euro. De tabellen spreken daarbij verder voor zich en laten zien dat de respondenten een goede dwarsdoorsnede zijn van de totale uitgeefmarkt. De groepen Algemene Uitgevers en Uitgevers voor Vak en Wetenschap zijn sterk vertegenwoordigd.

Omdat een uitgever zich soms tot meerdere groepen binnen het Nederlands Uitgevers Verbond (NUV) rekent, is het mogelijk dat het totaal van het aantal respondenten in sommige grafieken meer is dan 146.

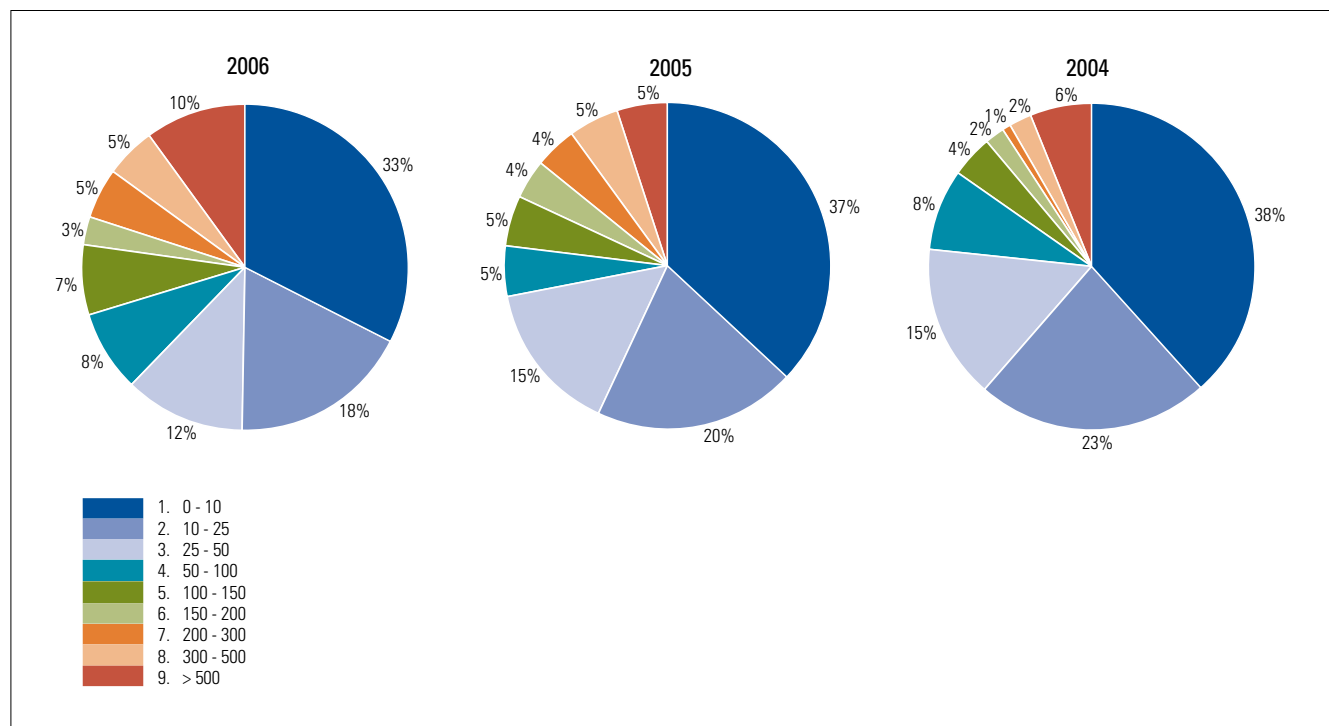
Groepsindeling volgens NUV



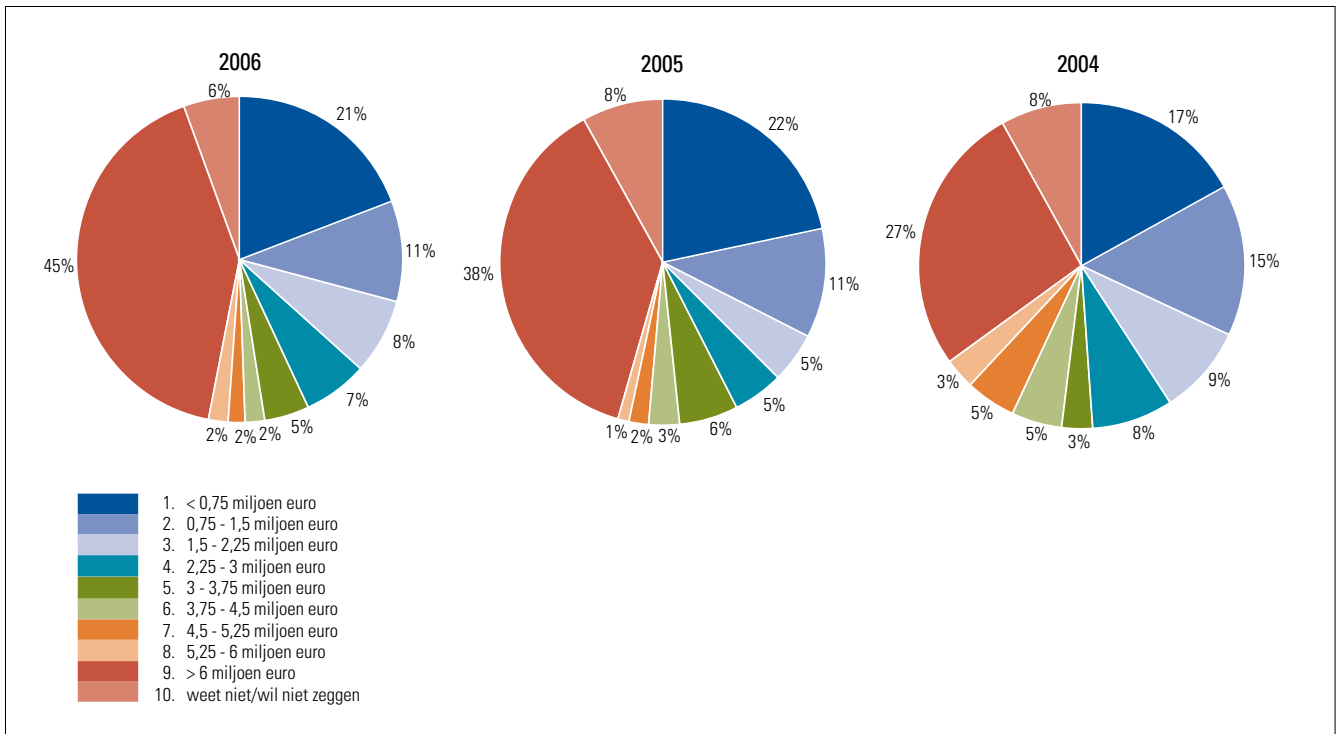
Groepsindeling volgens marktsegmenten



Groepsindeling naar aantal fte's



Groepsindeling naar omzet



Trendanalyse

Ook dit jaar zullen we weer gebruikmaken van trendanalyse, door de resultaten van ons onderzoek af te zetten tegen de resultaten van de afgelopen twee jaar. We kunnen hierdoor vaststellen of de verwachtingen van de afgelopen twee jaar zijn bijgesteld of verhoogd. Ook kunnen we vaststellen in hoeverre uitgevers hun ambities waarmaken. Het onderzoek biedt antwoord op de vraag 'does the walk match the talk?'.
Het onderzoek geeft dus niet alleen inzicht in de ontwikkelingen in de markt, maar ook of de uitgever een duurzaam of consistent beeld heeft van de marktontwikkelingen. Doordat we het onderzoek jaarlijks herhalen, kunnen we vrij nauwkeurig meten welke trendbreuken er optreden. Uitgeverijen kunnen op basis daarvan eventueel jaarlijks hun businessplannen bijstellen. Om de trendanalyse inzichtelijk te maken, werken we in deze publicatie met grafische afbeeldingen. De bovenste pijl in de afbeelding gaat steeds over het onderzoek van 2004, de middelste pijl over het onderzoek van 2005 en de onderste over het onderzoek van 2006. De lengte van de pijl geeft steeds de verwachte ontwikkeling aan: het beginpunt van de pijl is

de huidige situatie, en het eindpunt is waar men over twee jaar verwacht te zijn.

Ter illustratie geven we een paar voorbeelden:

1. De verwachtingen van 2004 en 2005 zijn (deels) uitgekomen, en de ambitie blijft.

In zowel 2004 als 2005 verwachtten uitgeverijen een toename van betaalde informatie via internet: een pijl naar rechts. Die toename is in 2005 en 2006 inderdaad deels gerealiseerd: het beginpunt van de pijl over 2005 ligt verder dan in 2004 en het beginpunt van de pijl over 2006 ligt verder dan in 2005. In beide jaren is dus gewerkt aan het realiseren van de plannen. De realisatie is echter achtergebleven bij de voorspelde ambitie: het startpunt van de pijl in 2006 ligt minder ver dan het eindpunt van de pijl in 2004. Uitgevers verwachtten in 2004 dus meer dan ze in 2006 kunnen laten zien.

2. De ambities zijn nauwelijks gerealiseerd en worden dit jaar getemperd.

In 2005 werd een hoog ambitieniveau voor printing on demand uitgesproken: een lange middelste pijl. Deze ambitie

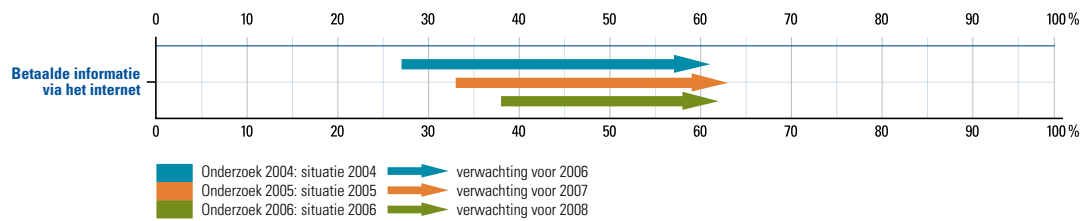
is nauwelijks gerealiseerd: het startpunt van de onderste pijl (onderzoek 2006) begint iets na de start van de middelste pijl (onderzoek 2005). De verwachtingen zijn neerwaarts bijgesteld: het eindpunt van de middelste pijl (onderzoek 2005) is veel verder dan het eindpunt van de onderste pijl (onderzoek 2006).

3. Een trend slaat om.

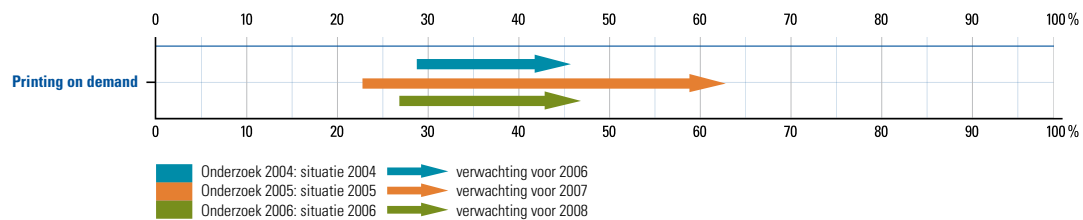
In dit geval klopt het ambitieniveau van uitgevers niet met de realisatie. Daarnaast wordt het ambitieniveau bijgesteld. Uitgevers verwachtten in 2005 (de middelste pijl) een kleine toename. Deze toename klopt deels: het startpunt van de onderste pijl (2006) is inderdaad hoger dan het eindpunt van de middelste pijl. Het ambitieniveau wordt echter niet bereikt: de pijl van 2006 start veel hoger dan het eindpunt van de pijl van 2005. Uitgevers verwachtten in zowel 2004 als 2005 een toename: de bovenste en de middelste pijl zijn positief. In 2006 verwachtten zij echter een afname; de onderste pijl laat een daling zien.

Aan het einde van elk hoofdstuk treft u de gedetailleerde resultaten aan in grafiek-vorm.

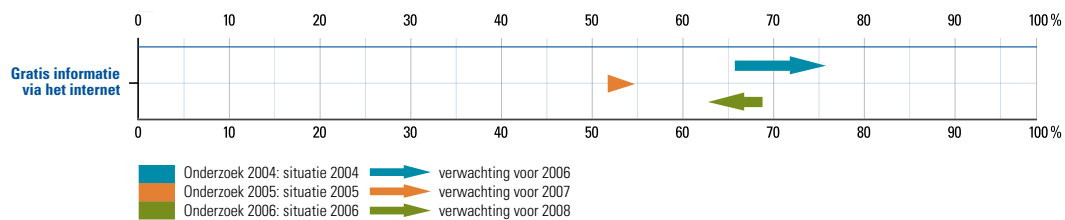
1. Verwachting is uitgekomen en ambitie blijft



2. Ambitie niet gerealiseerd en dit jaar getemperd



3. Een trend slaat om





Conclusies

Dit jaar namen 146 uitgevers de gelegenheid hun toekomstverwachtingen met ons te delen. Dat is een groei ten opzichte van 2004 en 2005, toen 132 uitgevers meededen. Het onderzoek geeft inzicht in de activiteiten en toekomstverwachtingen van uitgevers. Dit hoofdstuk legt de rode draad van de resultaten van het onderzoek bloot. De details zijn in de hoofdstukken daarna te lezen.

Nieuwe ronde, nieuwe kansen

Uitgevers blijken rasoptimisten. Afgelopen drie jaar geven ze, ieder jaar weer, een enorme ambitie af. Ze zien grote veranderingen in hun productportfolio en ook in hun business- en inkomstenmodellen. Een verandering die in de meeste gevallen langer op zich laat wachten dan ze zelf aangeven. Niettemin blijven ze jaar in, jaar uit geloven in een toekomst waarin de nadruk meer ligt op digitale kanalen en producten. Ook dit jaar doemt dat beeld – uitzonderingen daargelaten – weer op uit de resultaten.

Op sommige gebieden zijn ze wel in staat tot realistische voorspellingen. In 2004 werd de ontwikkeling van RSS-feeds voor de komende jaren bijvoor-

beeld goed geschat. Menig uitgever heeft daadwerkelijk RSS-feeds ingevoerd, en men blijft ook voor de komende jaren rekenen op groei.

Dat geldt in grote lijnen ook voor andere informatiemiddelen zoals PDA, dvd, streaming video, games, databases met informatie, portals en software tools. Op deze aspecten zijn uitgevers kennelijk goed in staat om hun toekomst te voorspellen. Zij weten waarover zij praten.

Dat geldt ook op andere terreinen. Uitgevers blijken ook goed in het voorspellen en transformeren van de achterliggende technologie. De mogelijkheden van XML, de stagnatie van EDI en ERP, de opmars van contentmanagementsystemen en zelfs de groei van CRM-systemen in de uitgeefmarkt, wordt goed aangevoeld en conform planning gerealiseerd.

De digitale droom is nog ver weg

In de interviews, in het onderzoek en in de vele artikelen over de uitgeefmarkt komt één dominante digitale droom van uitgevers naar voren: ze willen klantgericht werken.

Idealiter kent de uitgeverij daarbij haar klant, zijn informatiebehoefte, zijn werkproces en zijn informatieconsumptiepatronen. De uitgever speelt hier minutieus op in met precieze relevante informatie op het juiste moment. Hij maakt de juiste media-keuze voor het juiste middel. Dat kan zijn de mobiele telefoon (voor de boer in het veld), internet (voor de student en zijn huiswerktaak) of het traditionele boek (voor de literatuurleefhebber in het park). De uitgever biedt geen redundant materiaal meer aan. De klant krijgt een gedoseerd blended multimediaal informatieproduct. De professionele klant is bereid hier veel voor te betalen en voor de recreërende klant staan adverteerders in de rij om deze precies afgebakende klantgroep te benaderen om leads te genereren. Er vindt geen kannibalisering van producten plaats, maar een geleidelijke transformatie van een uniform papieren aanbod naar pluriform multimediaal aanbod.

Menig uitgever heeft deze droom al jaren. De verwachting dat de transformatie naar deze droom de komende twee jaar plaats gaat vinden hangt al enige jaren in de lucht. Dat was drie jaar geleden ook de aanleiding van ons jaarlijkse onderzoek. Ook dit jaar constateren we echter dat de 'grote sprong voorwaarts' nog niet wordt gemaakt.

De belangrijkste ambities op een rij

Uit het onderzoek blijkt dat de volgende ambities het meest dominant zijn:

- 1 Een uitgever wil zijn aanbod gesegmenteerd en/of gepersonaliseerd aan de klanten aanbieden.

feit: verwachte toename van 25 procent van de uitgevers die gepersonaliseerde informatie gaan aanbieden

- 2 Hiervoor moet de uitgever een goed beeld hebben van de informatiebehoefte van zijn klanten en daarom wil de uitgever op korte termijn samenwerken met partijen die dit inzichtelijk hebben of voor hem kunnen maken.

feit: 55 procent van de uitgevers wil over twee jaar samenwerken met zijn klanten; 42 procent wil met partijen die kennis hebben over informatiebehoefte van de klanten gaan samenwerken

- 3 De uitgever lijnt ook zijn eigen organisatie op, hij ervaart de productgerichte indeling als een blokkade voor bovenstaande ambities en wil zijn organisatie inrichten volgens klantgroepen.

feit: verwachte toename van 16 procent van de uitgevers die een branche- of klantgerichte organisatie willen worden; deze toename gaat ten koste van een afname van productgerichte inrichting van uitgeverijen

- 4 De uitgever verwacht door bovenstaande aanpak de komende jaren meer geld te verdienen met internet en digitale producten.

feit: 1 op de 4 uitgeverijen gaat de komende twee jaar voor het eerst omzet uit digitale producten genereren. In 2008 haalt nog maar 9 procent van de uitgevers de volledige omzet uit papieren producten

De kernvraag is: waarom loopt de ambitie niet in de pas met de realisatie? Het lukt uitgevers wel om omzet uit digitale producten te genereren (het percentage van de omzet uit papieren producten daalt sterk), maar ten aanzien van het aanbod van gesegmenteerde informatie is geen groei te zien. Wat zijn de barrières voor deze transformatie?

Bijblijven in de digitale ratrace

Feit is dat uitgevers het zich niet kunnen veroorloven om lang te wachten met deze slag. Er zijn nieuwe concurrenten op komst. Zoekdiensten worden steeds actiever in dit krachtenveld maar ook auteurs passeren steeds vaker de uitgever op hun weg naar de lezer. Multimediale diensten en producten kunnen ook door andere multimedialbedrijven op de markt gezet worden. Omroepbedrijven kunnen natuurlijk ook podcasts, e-zines en zelfs papieren kranten uitgeven.

Hetzelfde geldt voor de telecom-industrie die over een machtig consumentenkanaal beschikt om digitaal content aan te bieden. Het medialandschap verandert: grenzen tussen organisaties vervagen en de rol van de uitgever staat ter discussie. Door de verregaande digitalisering en personalisering in aanbod verandert ook de technologie voor de verspreiding van het aanbod. Daarnaast veranderen de wijze van marketing & sales en de wijze waarop de organisatie is ingericht om dit alles mogelijk te maken.

Uitgevers zijn bezig deze omslag concreet vorm te geven, maar lopen tegen praktische problemen aan: Wie is mijn klant? Hoe kan ik multichanneling vormgeven? Wat betekent digitalisering voor de inrichting en aansturing van mijn organisatie? Welke strategie past bij deze veranderingen? Ga ik alles zelf doen? Wat besteed ik uit? Welke organisaties kunnen mij versterken?

Tal van vragen voor uitgevers dus. Of ze tijdig de antwoorden vinden en in staat zijn bij te blijven in de digitale ratrace is moeilijk te voorzien. Hopelijk biedt ons jaarlijkse onderzoek hun wat aanknopingspunten.



Interview



Philip Alberdingk-Thijm,
lid Raad van Bestuur PCM Uitgevers

“Uitgevers moeten media niet stapelen, maar integreren”

“Kranten zijn niet ten dode opgeschreven, integendeel. Ik geloof in de groeimogelijkheden van krantenuitgevers, mits ze daarbij een omslag weten te maken. De krant zelf zal zeker blijven bestaan, maar we zullen goed ons best moeten doen om de inkomsten uit de papieren producten te blijven stimuleren. Additionele groeikansen zitten vooral in de nieuwe media die complementair zijn aan de krant en die inspelen op andere wensen ten aanzien van informatieconsumptie.

Die groei in nieuwe media kun je echter alleen realiseren als je de krant zelf attractiever weet te maken. Daar is nog veel te winnen met bijvoorbeeld infographics en blokjes met korte krachtige samenvattingen. De krant moet blijven verrassen, want dat is de belangrijkste reden dat mensen een krant lezen. Krantenuitgevers moeten dan met andere producten inspelen op verschillen in tempo en diepgang van informatieconsumptie, het zapedrag van consumenten en andere informatiemomenten. Ik noem dat storytelling: als je nieuws hebt, breng je dat als uitgever via verschillende kanalen op verschillende manieren. Je brengt het nieuws bijvoorbeeld via de radio direct naar buiten, je laat een redacteur van de krant een analyse maken op de radio, je verrast de lezer in de krant met een verrassend perspectief en op internet stel je een gestructureerd archief samen rond het thema.

Zo'n werkwijze vergt een stevige omslag in denken en doen. Een multimediastrategie is namelijk veel meer dan het op elkaar stapelen van allerlei kanalen en producten. Je bent pas succesvol als je een geïntegreerd totaalaanbod kunt bieden, waarbij mensen samenwerken en elkaar inspireren. De tijd dat nieuws het exclusieve domein was van kranten is allang voorbij en komt nooit meer terug. De kern van mijn filosofie is dat een uitgever een ontmoetingsplaats voor nieuws moet zijn. Die ontmoetingsplaats wordt dan niet alleen gestimuleerd en gefaciliteerd door de krant zelf, maar

ook door allerlei andere zaken. Variërend van onlineconcepten tot en met discussiebijeenkomsten, podcasts en een mediacafé, zoals we dat bij Het Financieele Dagblad hebben gerealiseerd. Uitgevers moeten dus de transitie maken van productgeoriënteerd naar doelgroepgeoriënteerd. Het doet pijn om de tanker op dat punt om te gooien, en het vergt ook drie tot vijf jaar.

Of we niet te laat zijn met die transitie en aan alle kanten ingehaald worden? We zijn laat maar nog wel op tijd. Ik merk dat er steeds meer sense of urgency komt en dat is goed als je als branche moet veranderen. De grootste uitdaging in de verandering is de cultuur, zowel aan de redactionele kant als bij de sales. Verandering is lastig, maar het kan wel. Door kruisbestuiving te stimuleren tussen redacties van verschillende kanalen ontstaat enthousiasme om te integreren. En ook het daadwerkelijk fysiek bij elkaar brengen van mensen geeft een impuls. Tegelijkertijd denk ik dat het ook goed is om jong talent van buiten de krantenwereld aan te trekken, dat de rest met zich mee kan trekken."



Aanbod

Inleiding

De ontwikkelingen van de informatie-maatschappij voltrekken zich nog steeds in een razend tempo en missen hun effect op het medialandschap niet. Internetbedrijven als Google en Amazon worden nauwlettend in de gaten gehouden. Ze lijken zich steeds meer te begeven op het domein van de uitgever. Dat levert ook onvermijdelijk discussies op over de grenzen van het auteursrecht, zoals onlangs bleek bij de introductie van Google News in Nederland. Een ander voorbeeld van een belangrijke ontwikkeling is de opkomst van het e-paper dat het daadwerkelijk lijkt te gaan maken, maar tegelijkertijd het risico heeft een eeuwige belofte te blijven die maar niet grootschalig wil doorbreken.

Waar gaan de technologische ontwikkelingen ons de komende jaren heen leiden? Het is al lastig genoeg om overzicht te houden over de ontwikkelingen, laat staan om te sturen op toekomstverwachtingen. De uitgeverijmarkt kent in deze informatiemaatschappij dan ook haar eigen dynamiek. Menig uitgever houdt zijn portfolio constant tegen het licht. De lastige dilemma's: Op welk moment voeren we nieuwe technologieën in? Met welke producten en diensten doen we dat? Durven we als eerste onze nek uit

te steken of kunnen we ons veroorloven te wachten met nieuwe producten en daarna leren van de eventuele fouten van anderen?

Dit hoofdstuk gaat in op het producten- en dienstenaanbod van uitgeverijen. Dit aanbod kan uit meerdere vormen bestaan: print of digitaal; gepersonaliseerd en op maat of niet; betaald of gratis.

Informatieproducten

Gepersonaliseerde informatie blijft vooral een belofte

Uitgevers hebben al een paar jaar hooggespannen verwachtingen ten aanzien van het genereren van gepersonaliseerde informatie. Uit het onderzoek van dit jaar blijkt dat de komende twee jaar een op de vier uitgeverijen zal overgaan tot het aanbieden van gepersonaliseerde informatie. Over twee jaar zou dan bijna de helft van alle uitgeverijen (47 procent) deze technologie toepassen. De onderzoeken van de afgelopen jaren lieten echter steeds vergelijkbare cijfers zien, en uitgevers maken hun ambities op dit gebied niet waar. Sterker nog: het aandeel van de uitgevers dat gepersonaliseerde informatie inzet daalt de laatste jaren licht.

Is gepersonaliseerde informatie misschien een eeuwige uitgeverijbelofte? De reden dat het niet echt doorbreekt ligt voor de hand. Uitgevers krijgen steeds beter op het netvlies hoe complex het is om gepersonaliseerde informatie aan te bieden aan hun klanten. Een primaire eis voor personalisatie is immers dat zij de klant en zijn voorkeuren en informatiebehoeften kennen. Uitgevers worstelen nog met de vraag hoe ze daar op een gestructureerde wijze achter kunnen komen. Bovendien vergt het personaliseren ook een andere wijze van structureren en opslaan van content, om deze gesegmenteerd aan te kunnen bieden. Uit dit onderzoek blijkt dat ook dit voor veel uitgeverijen nog toekomstmuziek is.

De voordelen van gepersonaliseerde informatievoorziening zijn duidelijk: een hogere prijs, een goede relatie tussen klant en uitgever met een vaste retentie. Uitgevers willen die vruchten de komende jaren graag plukken. Maar tussen droom en werkelijkheid zit ook in dit geval een wereld van verschil.

Betaalde informatie via internet blijft belangrijke doelstelling

Het aantal uitgevers dat betaalde informatie aanbiedt via internet stijgt gestaag van 27 procent in 2004 naar 33 procent in 2005 en 38 procent in 2006.

Het aanbieden van betaalde content – al dan niet gepersonaliseerd – via internet blijft voor veel uitgeverijen een belangrijke doelstelling voor de toekomst. Ze verwachten dat in 2008 63 procent van de Nederlandse uitgevers betaalde informatie aanbiedt via internet.

Een even groot deel zal in 2008 gratis informatie aanbieden via het internet. De ambitie ten aanzien van het bieden van gratis informatie kent door de jaren heen een grillig beeld. In 2004 werd een flinke stijging voorspeld van 65 naar 75 procent, in 2005 bleek er juist sprake te zijn van een daling en werd wederom een stijging verwacht van 52 naar 55 procent. In het onderzoek van dit jaar blijkt dat de stijging groter is dan verwacht: momenteel biedt 69 procent van de uitgevers gratis informatie aan. De verwachting is nu dat het percentage de komende jaren zal dalen naar 63 procent. Mogelijkerwijs is er op dit gebied veel sprake van trial-and-error.

Uitgevers worstelen met fenomeen weblogs

Uit het onderzoek blijkt dat maar liefst 22 procent van de uitgeverijen binnen twee jaar weblogs gaat aanbieden. Op dit moment biedt slechts 17 procent van de uitgevers weblogs aan.

Uitgevers worstelen met deze groep 'vrije auteurs'. De overgrote meerderheid van de webloggers is gestart buiten de klassieke uitgeverwereld en werd door hen aanvankelijk afgedaan

als 'ongevaarlijke hobbyisten'. Weblogs zijn immers 'ongecertificeerde' bronnen die op geen enkel punt vergelijkbaar zijn met de betrouwbare content van uitgeverijen die hun auteurs selecteren en betalen. Inmiddels stellen veel experts hun beeld bij, en zoeken uitgevers naar manieren om weblogs onderdeel te maken van hun uitgeefstrategie. Een aantal kranten is bijvoorbeeld het experiment aangegaan om lezers middels weblogs hun eigen platform te geven.

Weblogs

Een weblog – of blog – is een website waarop één of meerdere auteurs regelmatig nieuwe berichten plaatsen. Soms doen ze dat zelfs meerdere keren per dag. De voorpagina van een weblog bevat deze berichten meestal in chronologische volgorde.

Veel weblogs zijn te karakteriseren als internetdagboeken: de auteur doet verslag van zijn ontdekkingen, belevenissen of meningen op een

bepaald terrein. Juist het persoonlijke of gespecialiseerde karakter maakt weblogs interessant voor een bezoeker. Hij of zij kan bovendien op elk bericht – al dan niet anoniem – reageren. Iedereen kan via gespecialiseerde sites binnen vijf minuten zijn eigen weblog starten. Weblogs bestaan in vele soorten, en de dagelijkse lezersaantallen lopen uiteen van enkele tientallen per dag tot honderdduizenden voor de zeer succesvolle weblogs.

Printing on demand: ambities worden realistischer

In het onderzoek van 2005 constateerden we dat printing on demand de komende jaren een grote ontwikkeling zou gaan doormaken. Niet minder dan 39 procent van de uitgeverijen was van plan om deze technologie binnen twee jaar in te voeren, zodat in 2007 bijna tweederde van de uitgevers deze technologie zou toepassen. Deze enorme ambitie riep vorig jaar al wat vraagtekens op. Was een dergelijke ambitie wel realistisch? Waarschijnlijk paste de ambitie in het streven van uitgevers hun toegevoegde waarde te verhogen door meer maatwerkinformatie aan te bieden.

In 2006 lijken de cijfers realistischer. 27 procent van de uitgevers gebruikt de technologie, tegenover 23 procent in 2005. En de ambitie is wat afgenomen: nu verwacht 47 procent – nog steeds een forse toename – de techniek binnen twee jaar te gebruiken.

Uitgevers blijven brede portfolio voeren

Bij het eerste onderzoek in 2004 constateerden we al dat uitgeverijen hun productportfolio steeds verder uitbreiden. Ze maken geen keuzes, maar verbreden hun portfolio, al dan niet met digitale producten. Twee jaar

later is het beeld nog hetzelfde. Op een breed front is een toename te zien in het gebruik van producten en diensten, terwijl er hier en daar een lichte afname is te zien. Alleen de cd-rom springt eruit met een sterke afname van 16 procent.

Het boek blijft een van de favorieten. Het meest traditionele product van uitgevers wordt gevoerd door ruim 77 procent van hen. Opmerkelijk is dat een aantal uitgevers vorig jaar verwachte afscheid te nemen van het boek, maar dat de realiteit het tegenovergestelde laat zien. In plaats van een verwachte afname van 9 procent is er sprake van een toename van 12 procent. Ook dit jaar wordt weer een afname voorspeld, nu met 5 procent. Kernvraag is: hoe realistisch is dat gezien het realiteitsgehalte van de voorspelling van vorig jaar?

Bij tijdschriften is een min of meer identieke tendens zichtbaar. In plaats van de voorspelde afname is er een toename te zien van 7 procent ten opzichte van vorig jaar.

Nog steeds hooggespannen verwachtingen elektronische producten

E-paper is volgens uitgevers een veelbelovend product. In 2005 had 9 procent van de uitgevers e-paper in zijn productportfolio, en was de

verwachting dat dit percentage binnen twee jaar zou oplopen naar 14. Een jaar later is die ambitie al gerealiseerd. Nu heeft 15 procent e-paper in de portfolio en wordt binnen twee jaar een stijging naar 29 procent verwacht. De verwachtingen worden dus snel ingelost, en blijven ook voor de toekomst hooggespannen.

Ook voor e-zines geldt dat de ambitie van 2005 sneller is gerealiseerd dan verwacht. Een op de vier uitgeverijen in Nederland zegt e-zines uit te geven. Dit is een stijging van 5 procent ten opzichte van vorig jaar, toen uitgevers voorspelden dat deze 5 procent stijging binnen twee jaar zou worden gerealiseerd. Uitgevers verwachten ook de komende twee jaar nog een forse toename. De onderzoekscijfers laten zien dat over twee jaar 39 procent van de uitgevers e-zines zal uitgeven.

Bij het e-book ligt de trend duidelijk anders. Vooralsnog is het e-book het stiefkindje van de nieuwe elektronische producten. Het aantal uitgevers dat het e-book inzet, ligt al drie jaar stabiel rond de 8 tot 10 procent. De groeiverwachtingen liggen in de afgelopen drie jaar op respectievelijk 17, 8 en 10 procent. Het heeft er dus veel van weg dat uitgevers nog geen doorbraak verwachten van het e-book. Tegelijkertijd valt

ook niet uit te sluiten dat zo'n doorbraak heel snel en onverwacht kan gaan, als het e-paper doorbreekt. Dan kan het e-book opeens van lelijk eendje een mooie zwaan worden.

Distributiemiddelen

Hoge verwachtingen RSS-feeds

De opmars van RSS, en de ambitie voor de komende jaren is een van de belangrijkste trends uit dit onderzoek. In 2005 paste 11 procent van de uit-

gevers RSS-feeds toe, een jaar later ligt dit percentage al op 20. De verwachtingen zijn evenredig hoog gespannen. Vorig jaar verwachtten de uitgevers nog een stijging van 14 procent binnen twee jaar, nu ligt dat op 21 procent.

RSS als de heilige graal voor ultieme gepersonaliseerde informatie?

De mogelijkheden van RSS worden voor uitgevers steeds duidelijker: met een zogenaamde RSS-reader kan iedereen een maatwerk overzicht op zijn scherm toveren waarin headlines en eventueel introteksten staan van berichten op zijn favoriete weblogs en nieuwssites, voor zover deze beschikbaar over zogenaamde 'RSS-feeds'. Sommige internetbrowsers hebben op dit moment al de RSS-functie ingebouwd, zodat er ook geen apart programma meer nodig is om de headlines in beeld te brengen. En ook via portals als Yahoo is het mogelijk om een gepersonaliseerde verzameling headlines aan te leggen die voortdurend wordt vernieuwd. Waar RSS precies voor staat is niet helemaal duidelijk. Het verhaal gaat dat de letters oorspronkelijk stonden

voor rich site summary, later voor RDF site summary en ten slotte voor really simple syndication.

De toekomst van RSS ligt niet alleen in het creëren van gepersonaliseerde informatie bij de weblogs en de openbare nieuwssites. RSS kon ook wel eens onmisbaar gereedschap worden om bijvoorbeeld grote bedrijfsnetwerken efficiënt te voorzien van informatie. Binnen grote organisaties bestaan vaak meerdere omgevingen om medewerkers van informatie te voorzien, zoals portals, intranetten en corporate websites. Die omgevingen hebben vaak verschillende technische eigenschappen, zijn gebaseerd op andere besturingssystemen en hebben vooral ook beheerders met verschillende capaciteiten.

Door op de verschillende platforms RSS-feeds te implementeren kan de communicatie naar de medewerkers sterk verbeteren.

Ten slotte draagt RSS ook bij aan de oplossing van het spamprobleem. Gebruikers hoeven immers geen e-mailadres meer af te staan om zich te abonneren op een nieuwsvoorziening, maar kunnen inloggen op hun eigen maatwerk nieuwsvoorziening en de verschillende stromen daarin zelf beheren. Op termijn zou RSS dan ook het gebruik van nieuwsbrieven via e-mail kunnen terugdringen. Zodat e-mail weer wordt gebruikt waarvoor het bedoeld is: persoonlijke communicatie. De toekomst zal het leren.

Streaming video rukt op

De stijging van streaming video laat zich vergelijken met die van RSS-feeds. Het gebruik door uitgevers stijgt van 11 procent in 2005 naar 21 procent in 2006. In 2005 werd binnen twee jaar een stijging verwacht van 24 procent, in 2006 ligt die verwachting op 40 procent. Streaming video vertoont qua ontwikkeling veel overeenkomsten met RSS-feeds.

Uitgevers zien mogelijkheden podcasting

Uitgevers leggen steeds meer interesse aan de dag voor podcasts. Ze kunnen die technologie op diverse manieren toepassen, bijvoorbeeld als marketinginstrument waarin de auteur een boek aanprijst of als voorgelezen audioboek. In 2008 verwacht 27 procent van de uitgevers, een toename van 19 procent ten opzichte van nu, podcasts uit te geven. De Engelstalige markt heeft hierbij een duidelijk schaalvoordeel, maar ook voor de Nederlandse markt zijn er interessante perspectieven. De verdere opkomst van iPod en andere MP3-spelers vormt daarbij een stimulans.

Streaming video

Met streaming video is het mogelijk dat een internetgebruiker beeld – vaak in combinatie met geluid – op zijn computer kan bekijken zonder dat de weergave wordt onderbroken door het downloaden van het beeldmateriaal. Dit is uiterst gebruiksvriendelijk, omdat het niet nodig is om grote videobestanden eerst volledig te downloaden. De data wordt gedownload terwijl de gebruiker aan het kijken is: de data wordt eerst 'gebufferd'. Het videomateriaal (de 'stream') kan een live uitzending betreffen. In veel gevallen gaat het echter om eerder opgenomen materiaal.

In het geval van gearcheveerd beeld- of geluidsmateriaal spreken we van on-demand streamen. Meer jargon: naast streaming video wordt er ook gesproken over streaming audio. En de combinatie van beide wordt ook wel streaming media genoemd. Er zijn verschillende programma's beschikbaar om naar streaming video te kijken. Welk programma geschikt is, hangt onder meer af van het formaat van de stream. Populaire programma's zijn Quick-Time, Realplayer en Windows Media Player.

Podcasting

Podcasting is het ter beschikking stellen van audiobestanden via internet. Podcasters bieden deze bestanden vaak middels een RSS-feed aan zodat de audiobestanden (veelal in MP3-formaat) automatisch verwerkt kunnen worden door zogenaamde podcatchers. Dit maakt het dan weer mogelijk dat deze bestanden automatisch worden gedownload naar een MP3-speler of de computer van de gebruiker.

Voorbeelden van bestanden die op die wijze worden gedeeld zijn discussies, radioshows, voorgelezen boeken en muziekprogramma's.

Podcasting ontleent zijn naam aan de samentrekking van de iPod, Apples MP3-speler, en broadcasting. De techniek is niet alleen bruikbaar met een iPod, maar deze speler was wel een belangrijke eerste stap in de ontwikkeling.



Neemt uitgever afscheid van de cd-rom?

De cd-rom is het enige product waarvan veel uitgevers verwachten dat ze de komende jaren afscheid nemen. Maar liefst 16 procent verwacht binnen twee jaar te stoppen met het uitgeven van cd-roms. De realiteit is echter dat er de afgelopen jaren juist een groei te zien was in het aantal uitgevers dat cd-roms in de portfolio heeft. In 2005 gaf 39 procent van de uitgevers aan cd-roms uit te geven, en verwachtte men een afname van 7 procent in twee jaar. Een jaar later ligt dit percentage echter op 51. Kennelijk valt het de uitgever moeilijk om afscheid te nemen van dit product of blijkt de cd-rom nog specifieke toegevoegde waarde te hebben die andere uitgeefproducten niet hebben.

Database met informatie rukt verder op

Databases met informatie worden langzaam maar zeker de meest gebruikte informatiedrager. Bovendien laten de cijfers zien dat de voorspellingen van uitgevers van jaar tot jaar goed uitkomen. De afgelopen drie jaar was er sprake van een gestage stijging, die vrijwel geheel in lijn ligt met de ambities. Uitgevers verwachten op dit punt verdere groei. Als ze hun ambities waarmaken, zal 55 procent van hen in 2008 databases met informatie aanbieden.

Bedrijfsintranetten blijven stabiel

De opkomst van bedrijfsintranetten blijft achter bij de verwachtingen van uitgevers.

De afgelopen drie jaar schommelde het percentage uitgevers dat bedrijfsintranetten inzet tussen de 14 en 18. Men kan de ambities niet waarmaken. Een mogelijke reden is dat uitgevers graag gaan voor exclusiviteit, terwijl organisaties juist graag diversiteit willen in het aanbod van informatie via bedrijfsintranet. Dit maakt de invoering een stuk complexer, en voor uitgevers minder aantrekkelijk.

Uitgevers hebben goed zicht op ontwikkeling distributiemiddelen

De cijfers laten zien dat uitgevers ten aanzien van distributiemiddelen en mediumdragers voorspellingen doen die later zeer realistisch blijken.

Zo is de voorspelling ten aanzien van de opkomst van de PDA binnen één jaar gerealiseerd en komt ook de voorspelling van content via de mobiele telefoon grotendeels uit. Dat geldt ook voor portals en dvd's.

Ten aanzien van producten en diensten slaan uitgevers – zoals hiervoor een aantal keren duidelijk blijkt – vaker de plank mis.

Mogelijkerwijs is het voor uitgevers gemakkelijker intern te experimenteren met distributiekanaalen voor bestaande producten. Dit is bekend terrein en vergt minder investeringen.

Waar het introduceren van nieuwe producten betreft zijn uitgevers mogelijk voorzichtiger vanwege de investeringen.

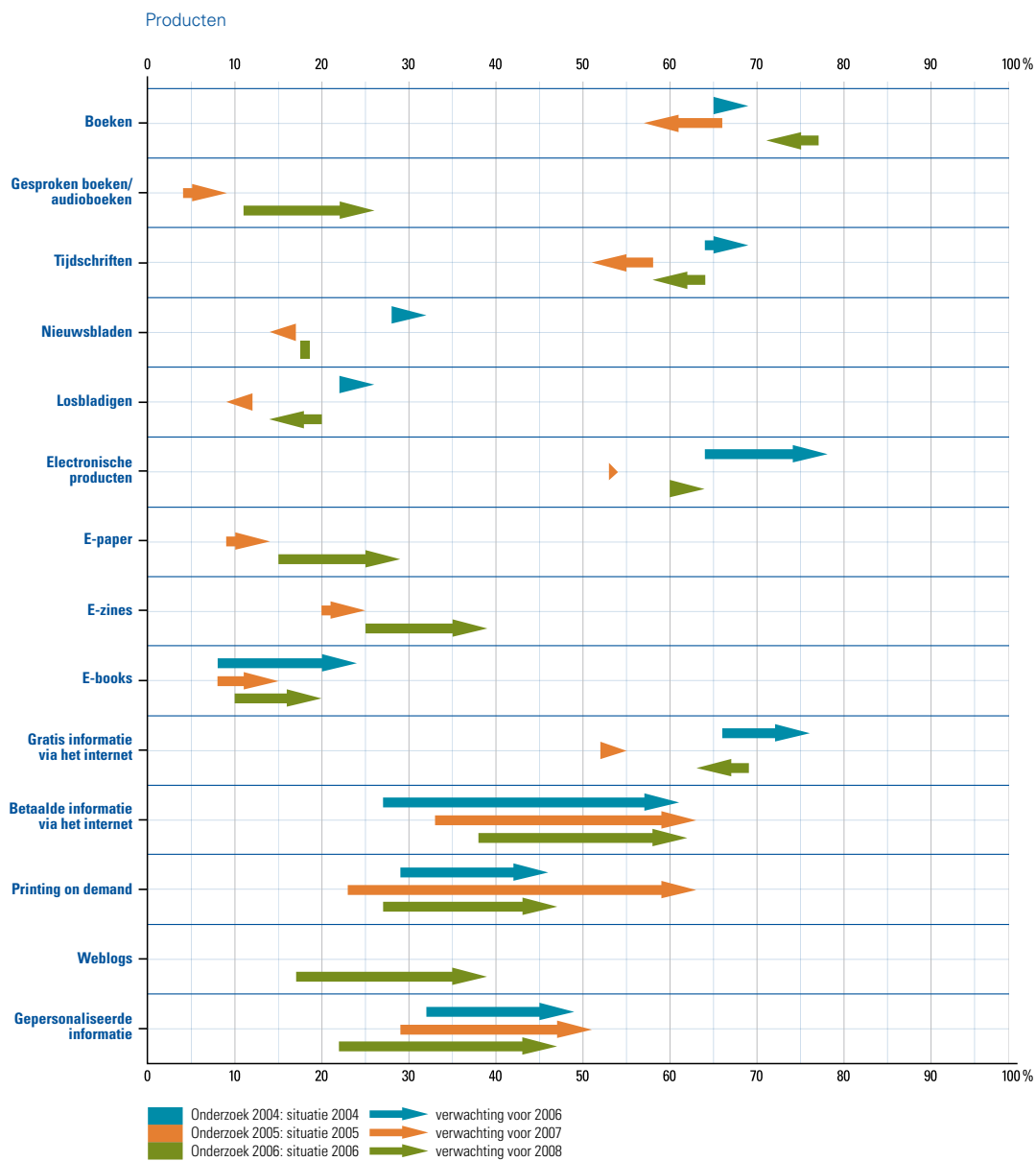
Samenvattend

Het ambitieniveau van uitgevers is wat betreft het producten- en diensten-aanbod ook dit jaar weer hoog. Ze hebben veel ambities van de afgelopen jaren niet waargemaakt. Met name het personaliseren of segmenteren van het aanbod blijkt voor uitgevers een lastige opgave.

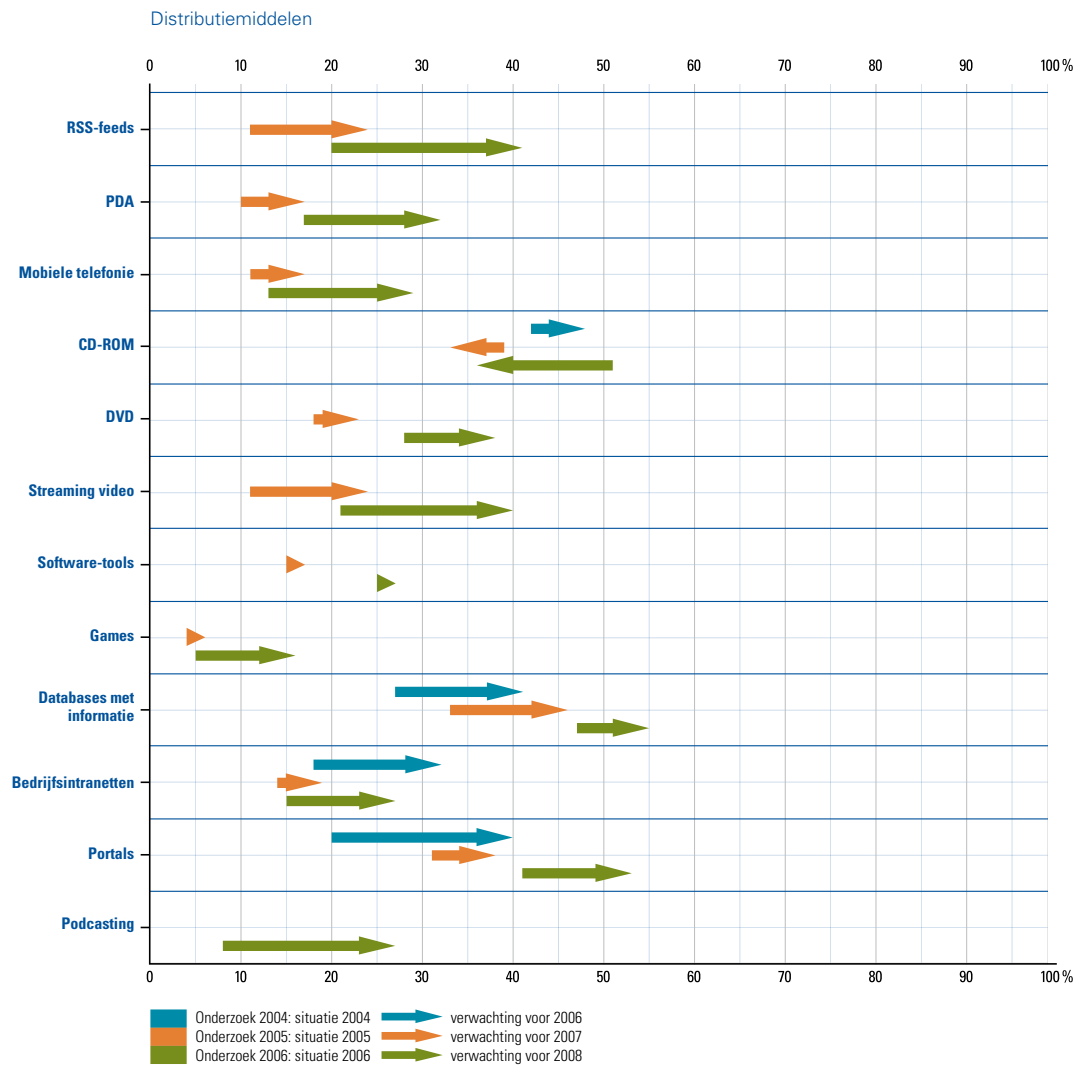
Uitgevers hebben de afgelopen jaren gewerkt aan verdere digitalisering van het aanbod. Ze doen dat veelal naast het reeds bestaande aanbod, door het voeren van een brede portfolio. Ze verwachten met name veel van producten als e-zines, e-paper en betaalde informatie via internet. Inherent aan deze ontwikkelingen is de verwachte toename van digitale distributiekanaalen. Streaming video,

podcasting en databases zullen de komende jaren groeien. De ambities lijken in dit geval realistisch, omdat uitgevers de afgelopen jaren in staat bleken te zijn deze op dit punt te realiseren. Ze hebben een scherp beeld van de mogelijkheden en beperkingen.

Alle uitgeverijen - Aanbod



Alle uitgeverijen - Aanbod





Technologie

Inleiding

Technologie is voor uitgevers de afgelopen jaren meer en meer een onmisbaar element binnen de organisatie geworden. Dit hoofdstuk gaat in op deze ontwikkeling. Centraal staat de vraag: welke technologie zet een uitgever in om het aanbod via het juiste kanaal te kunnen verspreiden? De technologie kan worden ingezet voor productie van het aanbod, gebruik van het aanbod, het beschikbaar maken van het aanbod of ter ondersteuning van het gehele productieproces.

Veel uitgevers zullen technologie gaan integreren in hun processen, voor zowel de digitalisering van aanbod als de digitalisering van de distributie. Een groot aantal IT-dienstverleners ondersteunt hen daarbij. Dit hoofdstuk laat zien hoe uitgevers de digitalisering doorvoeren en welke IT-middelen zij hiervoor inzetten.

Technologie

Ambities XML worden waargemaakt

In 2004 werd XML door uitgevers een grote toekomst toegedicht. Een jaar later hadden zij veel meer reserves tegenover deze nieuwe technologie.

In 2006 nemen we waar dat de ambitie van twee jaar geleden grotendeels is gerealiseerd. Inmiddels past de helft van de uitgeverijen XML toe, en verwacht nog eens 9 procent dit de komende twee jaar te gaan doen.

Mediumneutraal uitgeven met XML

XML, 'eXtensible Markup Language', is een opmaaktaal, speciaal ontworpen voor internetdocumenten en het gestructureerd vastleggen van digitale documenten en berichten.

Met XML is het mogelijk om mediumneutraal uit te geven. Dit houdt in dat alle uitgevers hun documenten op basis van een eenduidige definitie kunnen uitwisselen. XML kan ook op gestandaardiseerde wijze afbeelden, filmpjes en zelfs softwarefragmenten behandelen. Op basis van een standaard-XML-fragment kan men de output zelf bepalen. Men kan dus hetzelfde XML-fragment gebruiken voor een internetsite, losbladig of als hoofdstuk in een e-book. Het gebruiksgemak van de technologie is groot: het kan allemaal 'high-tech/low-touch'.

Een dergelijke standaardisering is erg aantrekkelijk voor uitgeverijen. XML is echter nu nog geen algemene standaard binnen de uitgevermarkt en

er bestaat geen algemeen geaccepteerde XML-definitie voor een tijdschrift, boek of wetenschappelijk artikel. Deze overeenstemming komt in de praktijk niet of moeizaam tot stand en de vraag is wie een definitie kan afdwingen. Zolang de heilige graal van standaardisering middels XML nog niet is gevonden, wisselen uitgevers hun gegevens nog ongestandaardiseerd uit. De uitwisseling met drukkers, het Centraal Boekhuis, het ISBN-bureau, boekhandels en andere organisaties vindt nog plaats op basis van pluriforme bestandsformaten (zoals postscript, pdf, MsWord, LaTeX, etc.).

XML is een belangrijke standaard op het internet. Dit draagt ertoe bij dat, als er een uitgeverijstandaard komt, deze ongetwijfeld gedefinieerd gaat worden op basis van XML.

Maar daarmee zijn de uitgevers er nog niet.

Implementatie van software voor mediumneutrale opslag is namelijk kostbaar en tijdrovend. Daarnaast is het voor uitgeverijen die een grote variëteit van uitgaven hebben erg lastig. Elk medium kent zijn eigen specifieke eigenschappen waardoor het standaardiseren, zelfs met een eenduidige definitie toch lastig blijkt te zijn. Helemaal als een uitgever naast tekstuele uitgaven ook bijvoorbeeld cd-rom's of dvd's uitgeeft. Het is de verwachting dat mediumneutrale opslag steeds belangrijker zal worden en dat XML hierbij een grote rol kan spelen. De technologie zal in eerste instantie met name voor grotere uitgeverijen interessant zijn, vanwege de hoge investeringen. Naast een opslagfunctie heeft XML ook een toekomst waar het uitwisseling van informatie betreft. Dit kan aantrekkelijk zijn voor alle typen uitgeverijen.

Workflowmanagement blijft belofte

Met workflowmanagement (WFM) kan een uitgever processen integraal sturen en de werkstromen in de organisatie verbeteren. Processen worden efficiënter en effectiever ingericht en zijn beter te volgen door medewerkers,

managers en klanten. Bovendien zijn er snellere doorlooptijden mogelijk, omdat bepaalde taken parallel lopen.

Uitgevers verwachten ook de komende jaren veel van WFM. Ze spreken echter al enkele jaren een groeiambitie van 10 procent of meer uit voor de komende twee jaar, en kunnen die ambitie steeds niet waarmaken. Ook andere trendonderzoeken bevestigen dit beeld in algemene zin. WFM lijkt het lot te zijn beschoren van een eeuwige belofte.

Intern en extern zoekstelsel: de zoektocht naar de juiste strategie

2005 stond in het teken van een discussie in uitgeverland rond zoekmachines. De vraag of externe zoekdiensten een vriend of vijand zijn houdt menig uitgever uit zijn slaap. Zoekdiensten worden enerzijds gezien als concurrent en informatiedief, anderzijds beseffen uitgevers dat de zoekdiensten nodig zijn omdat de informatie van een uitgever vindbaar moet zijn.

Zoekmachines helpen gebruikers immers om informatie te vinden, en in een wereld die steeds complexer wordt en waarin steeds meer informatie beschikbaar is, is een zoekdienst een goede hulp om de weg te vinden naar de juiste informatie.

Uitgevers maken hun ambities op dit punt meer dan waar. Dit geldt zowel voor het inzetten van een eigen intern zoekstelsel als voor dat van een extern zoekstelsel. In 2005 dacht 30 procent van de uitgevers binnen twee jaar een eigen intern zoekstelsel te hebben. Dit jaar blijkt dit al bij 51 procent gerealiseerd te zijn.

Uitgevers lijken zenuwachtig te worden op dit gebied (zie kadertekst op pagina 41). Menig uitgever heeft dit jaar nagedacht over het overnemen van een zoekdienst of het ontwikkelen van een eigen zoekdienst. De cijfers laten zien dat uitgevers een toename verwachten: binnen twee jaar verwacht 10 procent van hen aan de slag te gaan met een eigen intern zoekstelsel.

Voor veel uitgevers staat dit niet los van de inzet van een extern zoekstelsel. Voorbeelden van deze externe zoekdiensten zijn Google, Yahoo, MSN en Ilse. In 2005 maakte 26 procent van de uitgevers gebruik van een extern zoekstelsel. De groeiambitie van toen – 2 procent binnen twee jaar – is ruim overtroffen: nu al maakt 40 procent van de uitgevers gebruik van een externe zoekdienst. De groeiambitie blijft: als de verwachtingen uitkomen zal binnen twee jaar bijna de helft van de uitgevers gebruikmaken van een externe zoekdienst.

Dat betekent overigens dus ook dat de andere helft blijkbaar (nog) geen interesse heeft in het verkrijgen van zoekresultaten via een externe zoekdienst.



Uitgevers en zoekmachines: haat-liefdeverhouding

Sommige uitgevers investeren in een eigen zoekfunctie, door bijvoorbeeld zoekmachines zelf te ontwikkelen of over te nemen. Door als uitgever een eigen zoekdienst aan te bieden wordt het mogelijk alle informatie van een specifieke uitgever te doorzoeken. Daarnaast kan ook materiaal van concurrenten, het internet en materiaal van de gebruiker (of zijn organisatie) worden doorzocht. Het sleutelwoord in deze: content-integratie.

Uitgevers spelen daarmee in op het grote aandeel dat zoekdiensten hebben in de onlinemarkt, zeker wat betreft advertenties. In Nederland bedroeg de reclame bij zoekdiensten in 2005 zo'n 80 miljoen euro, ruim

40 procent van de totale onlinereclamebestedingen. Eigen zoekdiensten zijn uitermate aantrekkelijk voor adverteerders, en het is dan ook logisch dat uitgevers hiervan een graantje willen meepikken.

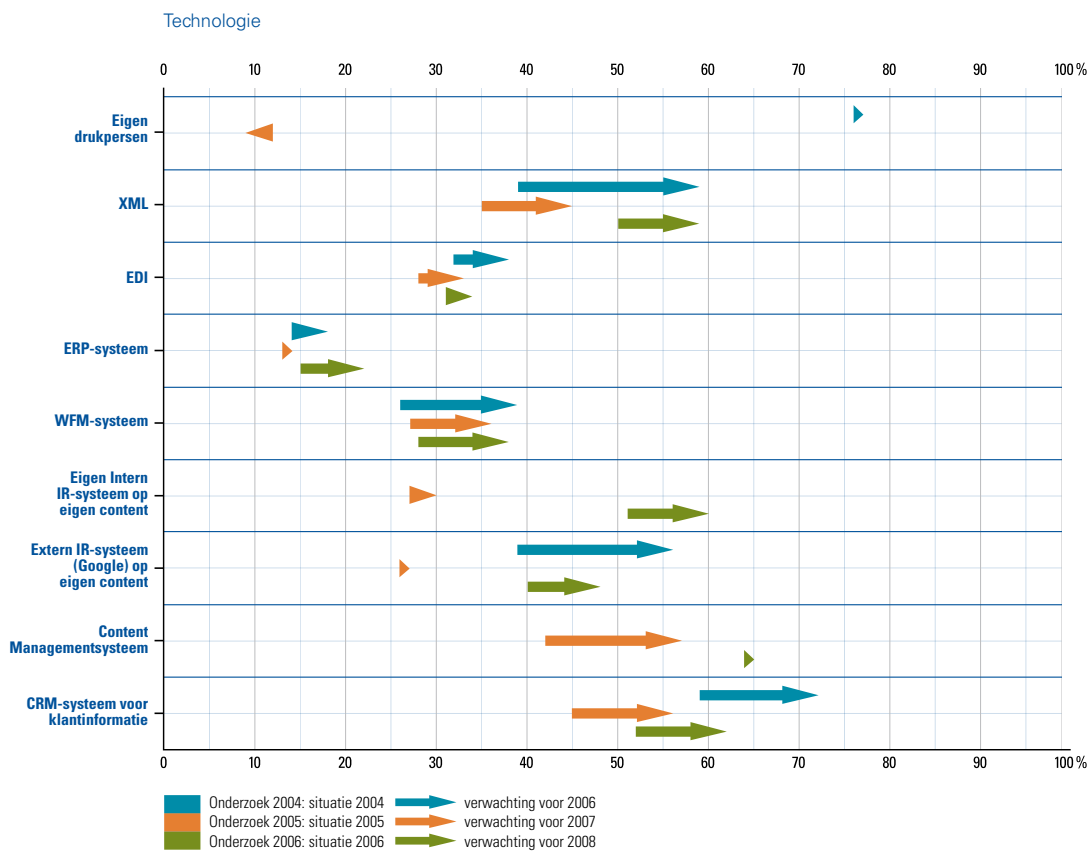
Sommige uitgevers proberen juist een graantje mee te pikken door met externe zoekmachines traffic te genereren op de eigen site. Deze zoekmachines zijn tegelijkertijd regelrechte concurrenten van de uitgevers. Het inkomstenmodel van de zoekmachine is niet meer louter gebaseerd op inkomsten halen via adverteerders voor het beste zoekresultaat; steeds vaker halen zij ook inkomsten uit het aanbieden van informatieproducten (content).

Samenvattend

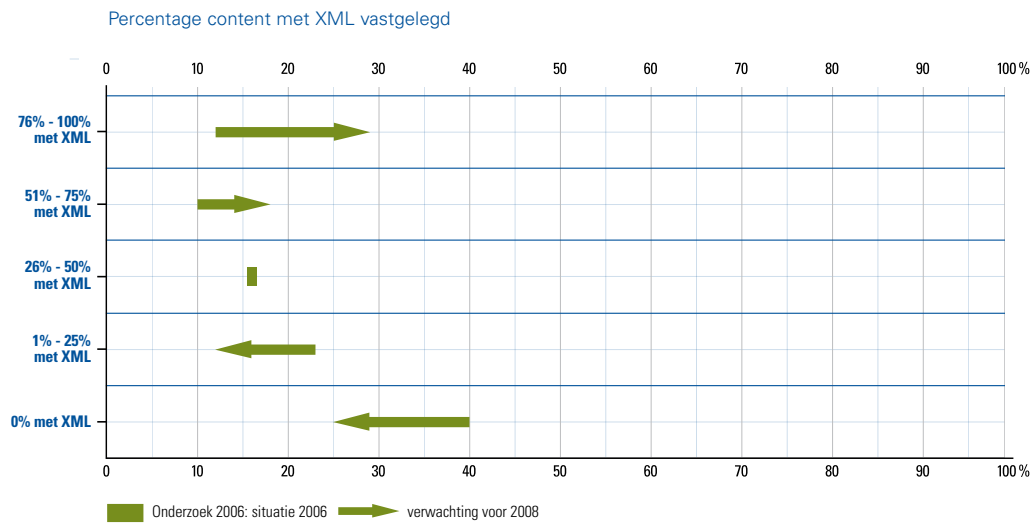
Het onderzoek maakt ook dit jaar duidelijk dat de ontwikkeling van technologie belangrijk is voor uitgevers. Over een breed front verwachten ze steeds meer technologie te gaan toepassen om content aan te bieden en te verspreiden. Tegelijkertijd is duidelijk dat ze de kat uit

de boom kijken: in 2004 toonden ze nog erg veel ambitie, die ze de afgelopen twee jaar maar voor een deel konden waarmaken. Blijkbaar is het implementeren van nieuwe technologie en het doorvoeren van digitalisering een lastige opgave. Uitgevers hebben dit jaar dan ook wat realisme ingebouwd in ambities.

Alle uitgeverijen - Technologie



Alle uitgeverijen - Technologie



Interview



Ronald Goes, CEO Talpa Media Groep

“Snel handelen is een basisvoorwaarde”

“Nieuwe technologie zorgt voor een ongeëvenaarde versnelling in onze business. Niet alleen omdat deze technologie zo veel mogelijkheden biedt, maar vooral vanwege de ongekende commerciële toepassingen. Voor elk bedrijf dat actief is in de media – telco’s, uitgevers, internetbedrijven en tv-bedrijven – is het zaak om snel in te springen op die ontwikkelingen, zeker nu nieuwe technologische ontwikkelingen vaak zo simpel in te zetten zijn. Er is meestal geen tijd voor een doorwrochte businesscase en een uitgebreid beslissingstraject. Je moet direct reageren op kansen, risico’s durven nemen en daadkracht laten zien. Een voorbeeld daarvan is hoe wij tot videocasting op onze site zijn gekomen. Een van onze mensen had daarvoor een technisch platform ontwikkeld, en presenteerde dat aan ons. We hebben niet gerekend tot de businesscase dood was, maar zijn er een dag later al mee gestart. Het bleek direct een succes.

In mijn beleving vinden uitgevers het nog moeilijk om met dat tempo in te spelen op kansen. Bovendien worden ze daarbij gehinderd door de traditionele structuur van hun organisatie, die vanuit de historie is gericht op print. Veel uitgevers doen onlineactiviteiten 'erbij' in plaats van als onderdeel van het totaal. Natuurlijk zijn er hier en daar succesvolle voorbeelden, maar in het algemeen denk ik dat uitgevers nog een forse verandering moeten doormaken om de multimediale aanpak in de haarvaten te krijgen.

Bij ons is dat absoluut wel het geval. De inzet was vanaf de start dat we gingen bouwen aan een multimediaal bedrijf, waarin tv en radio vooral de aanjagers van alle activiteiten zijn. Wij creëren brands en iconen die doorverwijzen naar de nieuwe wereld. Onze internetsite hangt er niet bij, maar biedt de gebruiker een extra beleving en content die soms uniek is ontwikkeld voor de site. We noemen onze site – Talpa.tv – vaak onze tweede zender. Voor het programma Expeditie Robinson hebben we bijvoorbeeld extra beelden gemaakt voor exclusief gebruik op de website, voor de echte fans van het programma.

Bij het opbouwen van een multimedialbedrijf hebben we een aantal voordelen ten opzichte van uitgevers. Ten eerste bouwen we vanaf nul. Onze uitgangspunten worden dus niet beïnvloed door het verleden. Veel van onze medewerkers zijn echte entrepreneurs, en dat is essentieel om snel in te spelen op de multimedia-uitdagingen. Ten tweede hebben we een andere uitgangspositie. Een krantenuitgever moet bijvoorbeeld toch wat voorzichtig opereren om de lezer niet

in verwarring te brengen met nieuwe commerciële plannen. De abonnee kan zijn abonnement immers opzeggen en dat is voor kranten een zeer belangrijke inkomstenbron. Dat ligt bij traditionele open netzenders anders, alhoewel wij natuurlijk ook als uitgangspunt moeten blijven houden wat de consument wil. Het derde aspect is dat tv een goed medium is om door te verwijzen naar internet. Als Big Brother op tv is afgelopen, kun je verwijzen naar extra opties op het net. Veel lezers verwachten van hun krant toch dat die hen een verhaal voorschotelen dat af is.

Tv-bedrijven hebben ook te maken met de wet van de remmende voorsprong in Nederland. Omdat we zo'n plat en toegankelijk land zijn, hebben we al decennia uitstekende kabelnetwerken. De gebruiker heeft dus niet zo'n behoefte aan digitale tv, omdat hij al goede kwaliteit in de huiskamer krijgt. Nederland loopt op dat terrein dus achter op andere landen, hoewel dat nu lijkt te gaan veranderen.

Waar ik samenwerkingsmogelijkheden zie met uitgevers? Overal. Er zijn tal van onderwerpen te bedenken. Iedereen die met multimedia bezig is heeft wat dat betreft dezelfde lijstjes op zijn bureau liggen. Maar als samenwerking niet lukt, redeneer ik ook vanuit eigen kracht; denk dat we veel zelf kunnen. Of we met print bezig zijn? We hebben plannen ontwikkeld voor een tv-gids, maar op andere terreinen zie ik voor ons vooralsnog weinig kansen. Overigens ben ik er wel van overtuigd dat print een belangrijke plaats blijft houden in het medialandschap. Kijk maar hoe Metro en Spits de jongeren weten te bereiken."



Marketing & sales

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de marketing & sales van uitgeverijen: welke verkoopmethoden en -kanalen zet een uitgeverij in om het aanbod aan de man te brengen?

Uitgevers zien grote veranderingen op dit gebied. Digitalisering en globalisering zorgt ervoor dat content breder toegankelijk wordt. Tegelijkertijd is er vraag naar meer gepersonaliseerde informatie. Deze veranderingen vragen om een andere marketingmix. Uitgevers en hun marketingspecialisten stoeien dan ook met de vraag hoe ze de klant het beste kunnen bedienen, bijvoorbeeld door de inzet van zoekdiensten en search engine optimization. Een cruciale vraag – die voor veel uitgevers moeilijk is – blijft: wie is mijn klant en wat is zijn behoefte?

Marketing & sales-methoden

Personaliseren digitale direct marketing: veelbelovend, maar lastig
34 procent van de uitgeverijen doet op dit moment aan gepersonaliseerde digitale direct marketing. De verwachting is dat dit percentage over

twee jaar op 63 zal liggen. Daarmee is duidelijk dat uitgevers hier veel van verwachten: ze onderkennen de mogelijkheden om klanten of doelgroepen op persoonlijke wijze te informeren over nieuwe producten of diensten, veelal per e-mail. Daarvoor zijn in ieder geval drie dingen van belang:

- De uitgever moet de (potentiële) klant kennen van naam, voorkeur, eerder gebruik of anderszins.
- De uitgever moet beschikken over een goed afgestemd digitaal distributiekanaal.
- De uitgever moet zorgvuldig handelen, om te voorkomen dat zijn aanbiedingen als spam worden gezien.

Blijkbaar zijn dergelijke voorwaarden in de praktijk lastig. De afgelopen jaren spraken uitgevers immers ook de verwachting uit dat ze meer gebruik zouden gaan maken van dit instrument, maar de realiteit is dat de daadwerkelijke toepassing de afgelopen drie jaar op hetzelfde niveau is gebleven. Uitgevers kunnen op dit punt hun ambities dus niet waarmaken.

Marketing in nieuwe tijden

Het zijn zware tijden voor de uitgeefmarketeer. Veranderingen in de markt maken het lastig de lezer te binden aan een product. Het toenemende aanbod aan online content, blogs, RSS-feeds en streaming video's zorgt voor zappend gedrag van lezers door het aanbod. Het aantal (betalende) abonnees neemt af en de doelgroep is niet eenvoudig te bereiken. Adverteerders zijn hierdoor moeilijk over de streep te trekken, want waarvoor en voor wie betaalt een adverteerder? Veel uitgevers hebben hun aanbod de laatste jaren uitgebreid. De marketeer dient hierop in te springen door een geïntegreerde marketingstrategie aan te bieden: multimediaal, online en offline. Hieraan kan een geïntegreerd advertentiepakket gehangen worden. Bij een geïntegreerde marketing-strategie worden diverse marketing-instrumenten ingezet die elkaar ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn direct mail, e-mail-marketing, bannercampagnes, affiliate-marketing, event-marketing, mobile-marketing, content-marketing, telesales, advertenties, zoekmachine-marketing en promoties.

Digitale direct marketing blijft groeien

77 procent van de uitgeverijen zet het middel digitale direct marketing op dit moment in. Vorig jaar was dat nog 70 procent, en het jaar daarvoor 64 procent. Het percentage zal naar verwachting de komende twee jaar licht toenemen naar 82. Het is dan ook duidelijk dat de inzet van digitale direct marketing een blijvertje is. Dit is ook niet verwonderlijk. Voor het personaliseren van digitale marketing & sales is digitalisering noodzakelijk. Gezien de ambitie van uitgevers voor het personaliseren zullen zij blijven investeren in digitale direct marketing. Veel uitgevers weten de slag naar het personaliseren echter niet te maken.

Papieren direct marketing houdt positie vast

De sterke ontwikkeling van digitale middelen lijkt weinig effect te hebben op de inzet van papieren direct marketing. De afgelopen jaren zeggen uitgevers steeds te verwachten dat ze afscheid zullen nemen van dit middel: vorig jaar voorspelde men een afname van 18 procent binnen twee jaar, dit jaar van 17 procent. De realiteit is echter dat het percentage uitgevers dat gebruikmaakt van papieren direct marketing vrijwel constant blijft, dit jaar op 88 procent. Blijkbaar is het nog steeds een succesvol instrument in de marketingmix.

Zoekmachines gaan belangrijke rol spelen in marketingmix

Ongeveer een derde van de uitgevers gebruikt op dit moment het instrument advertising via zoeksystemen. De cijfers laten een verwachte toename binnen twee jaar zien naar bijna de helft van alle uitgevers. Een identieke ontwikkeling is te zien ten aanzien van search engine optimization: nu doet 27 procent dit om hoog in de

resultaten van zoekmachines terug te komen. Over twee jaar zal dat cijfer op 42 procent liggen. De conclusie is dus dat steeds meer uitgevers zoekmachines een interessant middel vinden om te gebruiken in de marketingmix. Dat is zeer begrijpelijk: vrijwel alle internetgebruikers gebruiken een zoekmachine om bij de gewenste informatie te komen.

Search engine optimization

Search engine optimization (SEO) is een verzamelnaam voor alle activiteiten om een website hoog te laten scoren in de zoekresultaten van zoekmachines, voor relevante trefwoorden. Het gaat hierbij dus om relevantie van het zoekresultaat en niet om een betaald resultaat, zoals gesponsorde links.

SEO is op zich volstrekt legitiem en is gestoeld op een heel gezond economisch principe. Het is enigszins vergelijkbaar met de pr-bureaus die al decennia allerlei wapens in de strijd gooien om hun klanten goed naar voren te laten komen in de media. SEO-bureaus doen dat ook: zij zijn

daarmee de spin doctors van de zoekresultaten. Zij verdiepen zich in de manier waarop zoekmachines werken, en kunnen er daardoor bijvoorbeeld voor zorgen dat als u online zoekt naar een autoverzekering de verzekeringsproducten van hun cliënten prominent op de eerste pagina van de zoekresultaten staan. Dat is erg belangrijk, want uit ervaringscijfers blijkt dat veel internetters zelden verder klikken. In de hevige strijd om de aandacht en de oplopende druk van klanten, zijn er echter ook SEO-praktijken die op zijn minst vragen oproepen. Zoekmachines bestraffen sommige technieken door websites tijdelijk te boycotten.

Banners groeien tegen de verwachting in

Uitgevers verwachten de komende twee jaar iets minder gebruik te maken van banners op internet. Die verwachting hadden ze in het onderzoek van vorig jaar ook al. In weerwil van die voorspelling is het percentage uitgevers dat banners inzet juist toegenomen van 52 naar 62.

Verkoopkanalen

Uitgevers verwachten nog steeds afname van verkoopkanalen

Uitgevers verwachten ook dit jaar weer dat ze minder verkoopkanalen gaan gebruiken. Dat uit zich met name bij het kanaal eigen verkoopmedewerkers voor handel (een verwachte afname met 11 procent in de komende twee jaar). Ook in 2005 voorspelden uitgevers een afname van verkoopkanalen. De realiteit is echter dat er juist een lichte toename is te zien.

Internetverkoop blijft interessant

Veel uitgevers onderkennen het belang van directe verkoop via internet. Maar liefst 71 procent van de uitgevers maakt hier momenteel gebruik van. De verwachting voor over twee jaar is een lichte stijging naar 74 procent.

Afbouw traditionele verkoopkanalen blijft uit

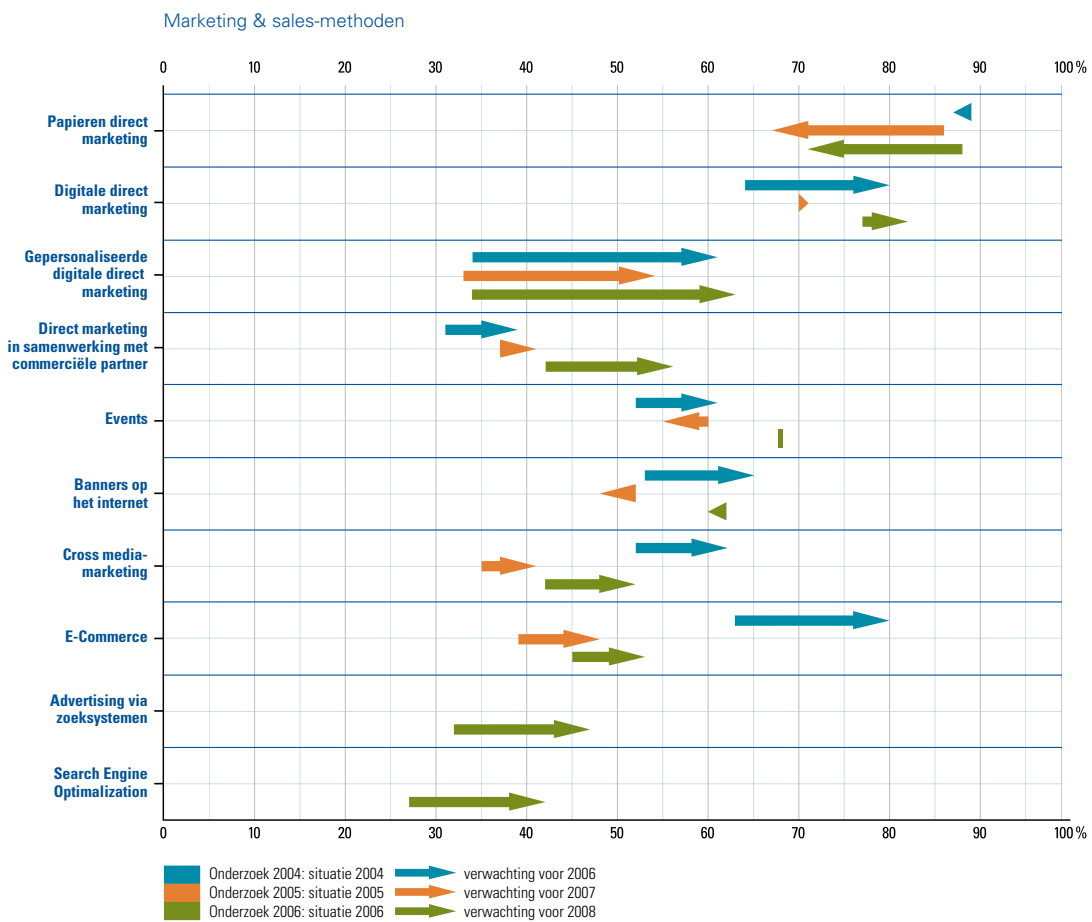
Uitgevers verwachten zowel dit jaar als vorig jaar een afname van het gebruik van traditionele verkoopkanalen. De realiteit komt echter niet overeen met deze verwachting. Zo laat het gebruik van eigen verkoopmedewerkers voor consumenten een stijging zien van 32 naar 40 procent, terwijl vorig jaar de verwachting werd uitgesproken van een afname naar 26 procent in twee jaar tijd.

Deze 'mismatch' tussen ambitie en realisatie is bij de diverse verkoopkanalen te zien. Zo verwachtten uitgevers vorig jaar de directe verkoop via verkoop binnendienst af te bouwen (van 55 naar 45 procent). Dit jaar blijkt dit echter te zijn toegenomen naar 61 procent. Ondanks deze toename verwachten uitgevers ook dit jaar nog steeds een daling binnen twee jaar van 61 naar 55 procent. Blijkbaar blijven traditionele verkoopkanalen interessant voor uitgevers en blijkt het lastig of ongewenst deze vormen af te bouwen.

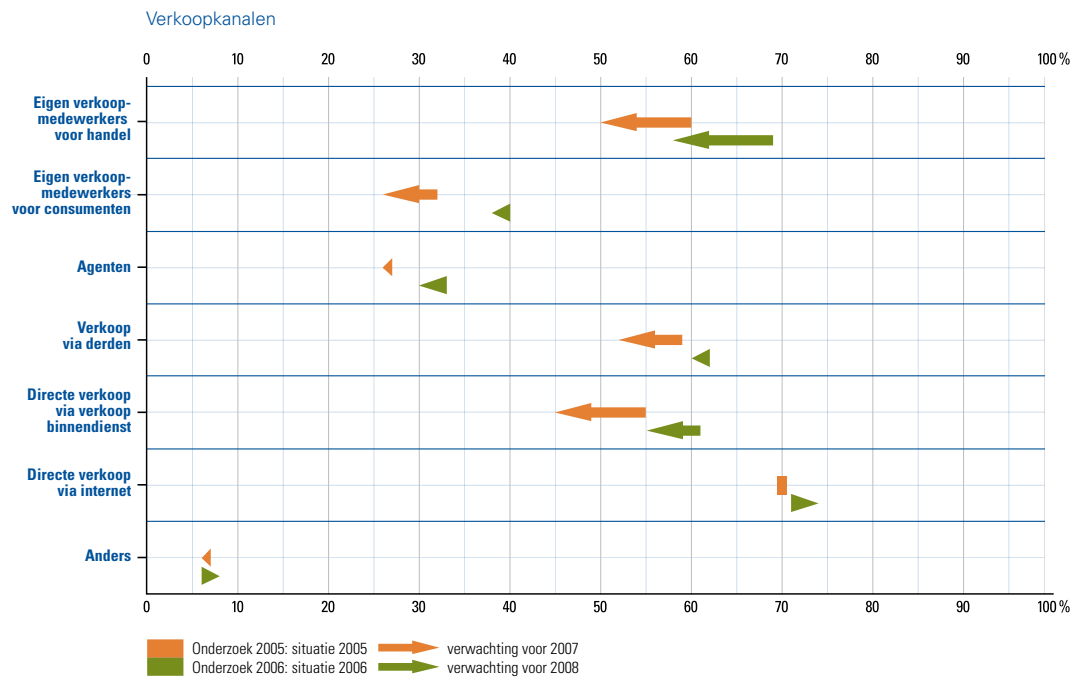
Samenvattend

Uitgevers blijven worstelen met de afstemming tussen marketing & sales en hun producten en diensten. Ze digitaliseren de producten en diensten in rap tempo, maar doen dat voor hun marketingmix op lagere snelheid. Met name het personaliseren en segmenteren blijft een moeilijk proces. Om daadwerkelijk gepersonaliseerd en gesegmenteerd informatie aan te kunnen bieden zullen ook de marketing- en salesinstrumenten hierop afgestemd moeten worden. Dit is een uitdaging waar veel marketingspecialisten voor staan.

Alle uitgeverijen - Marketing & Sales



Alle uitgeverijen - Marketing & Sales





Ondernemingsoriëntatie

Inleiding

In de vorige hoofdstukken zijn de ambities van de uitgeverijen weergegeven op het gebied van producten en diensten, benodigde technologie en marketing & sales. Deze veranderingen hebben gevolgen voor de inrichting van een organisatie. De digitalisering en segmentering van producten en diensten leidt tot de inzet van specifieke technologieën en andere instrumenten voor marketing & sales.

Uitgevers kijken daarbij kritisch naar hun ondernemingsoriëntatie. Op welke wijze komen de doelstellingen binnen bereik? Gaat de uitgever samenwerken, zijn organisatie anders inrichten of kantelt hij zijn 'papierorganisatie' naar een totale onlinebusiness? Dit hoofdstuk behandelt de afwegingen die de uitgever maakt om zijn organisatie klaar te stomen voor de veranderingen in de markt. Ook kijken we in dit hoofdstuk naar de mate waarin uitgevers hiertoe externe partijen opzoeken.

Samenwerkingsverbanden

Uitgevers oriënteren zich breed met samenwerkingsverbanden

Een uitgever kan strategisch samenwerken met de volgende partijen:

- Boekhandels
- Externe IT-organisaties met betrekking tot het primaire uitgeefproces
- Klanten om toegevoegde waarde te creëren op informatie
- Derde partijen met kennis over de informatiebehoefte van klanten
- Leveranciers
- Collega-uitgevers

De voorgaande hoofdstukken laten zien dat uitgevers een vrij grote digitale ambitie hebben. Deze ambitie bestaat al enige jaren, en we zouden mogen verwachten dat dit ook is te zien in de ontwikkeling van de samenwerkingsverbanden.

Een afname in samenwerking met boekhandels ligt dan voor de hand. Immers in een online-informatiewereld zou de samenwerking met de veelal fysiek gerichte verkoop via boekhandels minder interessant zijn. Uitgevers voorspelden inderdaad in 2005 dat ze afscheid zouden nemen van de boekhandel als samenwerkingspartner. In plaats van de verwachte daling zien we echter het percentage dat samenwerkt met boekhandels toenemen van 58 naar 64.

Een mogelijke verklaring is dat zowel uitgevers als boekhandelaars worstelen met hun digitale ambities. Niettemin denkt ook dit jaar weer 5 procent van de uitgevers dat ze binnen twee jaar afscheid nemen van de boekhandel als partner. Alle overige partijen laten een verwachte toename zien. Het is dan ook duidelijk dat uitgevers zich onverminderd breed blijven oriënteren.

Steeds vaker samenwerking met IT-organisaties

In de samenwerking met IT-organisaties is een opvallende ontwikkeling te zien. Jaar op jaar zeggen uitgeverijen daar weinig ontwikkeling in te verwachten. Ook uit de cijfers van 2006 blijkt slechts een verwachte toename van 1 procent in de komende twee jaar. De werkelijkheid is echter dat steeds meer uitgevers samenwerken met IT-organisaties. In 2004, 2005 en 2006 werkte respectievelijk 24, 33 en 42 procent samen met IT-organisaties.

Blijkbaar overkomt het hun gewoon. Aspecten die ongetwijfeld een rol spelen bij de terughoudende ambities zijn: cultuurverschillen tussen de IT-wereld en de uitgeverijwereld, twijfel over de toegevoegde waarde van IT-organisaties en de complexiteit van businessmodellen (verkoop versus 'uurtje factuurtje').

Toch stellen we ook dit jaar weer dat deze vorm van samenwerken uitgeverijen grote kansen biedt. Uitgevers zijn in essentie informatieverwerkende organisaties en informatietechnologie zou toegevoegde waarde kunnen leveren voor het proces van informatieverwerking.

Een andere opvallende trend is de verwachting dat uitgevers gaan samenwerken met derde partijen met kennis over informatiebehoefte van klanten. Tegenover die ambitie staat in de praktijk echter zowel in 2005 als in 2004 een daling. Het samenwerken met partijen om een goed beeld te krijgen van de informatiebehoefte van (potentiële) klanten is essentieel voor het vervullen van de wens tot personalisering en segmentering. Het is echter verre van eenvoudig, zo blijkt ook weer uit deze cijfers.

Businessunit 'digitale uitgaven' in opkomst

Sommige uitgevers kiezen voor een separate organisatie die probeert zelfstandig haar sporen te verdienen in de onlinemarkt. Deze wordt dan niet gehinderd door de cultuur en structuur van de rest van de traditionele organisatie maar kan wel de vruchten plukken van label en content van de

uitgeverij. In 2004 en 2005 constateerden we een vrij constant percentage uitgeverijen met zo'n zelfstandige eenheid (in 2004 20 procent, in 2005 17 procent). Dit jaar is het percentage gestegen tot 23. Als hun voorspelling ook voor de komende twee jaar klopt, zal straks circa één op de vier uitgeverijen een zelfstandige businessunit digitale uitgaven hebben.

De trend van papier naar digitaal

52 procent van de uitgeverijen haalde in 2005 zijn inkomsten volledig uit papieren producten. Een jaar later is dat percentage fors gedaald naar 34, wat in lijn ligt met de verwachting van vorig jaar. Ook dit jaar wordt er voor deze groep een sterke afname van 25 procent voorspeld. In 2008 zal nog circa één op de tien uitgevers bijna al zijn omzet uit papier halen, zo verwachten de uitgevers zelf.

Aan de andere kant zullen er relatief weinig uitgevers ontstaan die hun totale omzet volledig uit digitale producten halen. Er heeft hier een kleine toename plaatsgevonden naar 6 procent in 2006. Uitgevers verwachten een geringe daling in de komende twee jaar.

De vraag rijst wel steeds vaker of andere partijen van buiten de uitgeverijwereld, zoals Google, Yahoo of Amazon, de komende jaren de rol van volledig digitale uitgeverij succesvol zullen claimen.

Organisatie-inrichting

Nauwelijks wijzigingen in organisatie-inrichting

Bijzonder is dat de voorspellingen van dit jaar bijna identiek zijn aan de voorspellingen van vorig jaar. Er is niets of nauwelijks iets veranderd maar de voorspelde verandering blijft gelijk. Bij de vraag 'op welke wijze is uw organisatie ingericht' hebben we de uitgevers de volgende drie keuzes voorgelegd:

- Productgeoriënteerd
- Branche- of klantgeoriënteerd
- Anders

Vorig jaar voorspelde men een afname van productgeoriënteerde organisaties ten faveure van de branche- of klantgeoriënteerde organisaties. Dat is logisch in het licht van de wens om gesegmenteerde online-informatie aan te bieden. Dit is lastiger te organiseren in productgeoriënteerde afdelingen. Deze transformatie zet zich niet door in de praktijk.

Ook hier speelt de complexiteit van het gesegmenteerd aanbieden van informatie waarschijnlijk een rol.

Samenvattend

Voor uitgevers blijft het interessant de samenwerking met externe partijen te zoeken. Met name de samenwerking met IT-organisaties lijkt een uitgever te versterken. Uitgevers maken hun ambities op dit punt echter niet waar. Veel uitgevers geven aan dat ze organisaties met kennis over informatie-behoefte van klanten zien als een interessante optie voor samenwerking. Deze partijen kunnen helpen bij personalisering en segmentering in het diensten- en productenaanbod. De realisatie blijft echter ook op dit punt achter bij de uitgesproken ambitie.



Bestaansrecht of auteursrecht?

Google News verzamelt sinds kort ook nieuwsartikelen uit Nederlandse bronnen en geeft koppen en intro's weer zonder vooraf toestemming te vragen. Google Print wil de inhoud van literaire boeken ontsluiten. Amazon biedt online minipockets aan voor een zeer lage prijsstelling. Dit alles leidt tot stevige discussies in de uitgeverijwereld. De discussie legt een aantal fundamentele vragen voor uitgevers bloot.

Uitgevers zoeken al jarenlang naar krachtige antwoorden op de digitalisering van media.

Dat ze die antwoorden zorgvuldig willen formuleren, is logisch: met een verkeerd antwoord kunnen ze immers wel eens hun doodvonnis tekenen. Niet antwoorden betekent echter ook onvermijdelijk het einde. Juist daarom moeten uitgevers hun tijd niet verspillen met achterhoede-gevechten zoals die tegen Google News. Dat ze in de discussie met Google op zijn minst voor een deel in hun gelijk staan is eigenlijk nauwelijks relevant. Belangrijker is dat ze duidelijke keuzes moeten maken, ingesloten conventies ter discussie durven stellen en het experiment niet moeten schuwen.

Bij die keuzes zijn de volgende maatschappelijke ontwikkelingen essentieel:

- **iTune-isering.**

De moderne consument consumeert in delen en neemt wat hij interessant vindt in plaats van te kiezen voor een door de aanbieder bedachte samenstelling. Het productaanbod fragmenteert dan ook sterk. Uitgevers moeten ook meer gaan denken in losse objecten als één gedicht, één nieuwsartikel of één vakinhoudelijk artikel in plaats van een complete dichtbundel, krant, tijdschrift of boek.

- **Wikipedia-isering.**

Iedere burger kan een auteur worden, door de enorme democratiserende werking van internet. De encyclopedie 'Wikipedia' op internet wordt samengesteld door een schare actievelingen die een (gratis) bijdrage leveren aan de encyclopedie. In die anarchie blijkt het mogelijk te zijn om goede content te maken die qua betrouwbaarheid niet hoeft af te wijken van die van professionele organisaties. De impact voor uitgevers: elke lezer is tevens een concurrent!

- **Friedman-isering.**

De wereld is plat en afstanden spelen steeds minder een rol in de 'global economy'; internet maakt het mogelijk om op elk moment op elke plaats te werken, aldus New York Times-redacteur en Pulitzer Prize-winnaar Thomas Friedman in zijn boek 'The World is Flat'. Dat betekent dat we op vrijwel alle terreinen en vanuit alle hoeken van de wereld omvangrijke concurrentie verwachten. Impact voor uitgevers is dat internationaal relevante informatie (in welke vorm dan ook: nieuws, educatief of professioneel) in de nabije toekomst veel eenvoudiger en goedkoper te vergaren is.

Wat zijn de opties voor uitgevers om hun bestaansrecht in deze hectisch veranderende wereld te verzekeren?

Het papieren model: Een uitgever die alleen maar papieren producten uitgeeft, sluit zich af van allerlei moeilijke issues op internet en kan dat rechtvaardigen door te stellen dat mensen niet van het scherm willen lezen. Vervolgens moet de uitgever blijven hopen dat hij met die strategie zijn pensioen haalt.

Het 'me too'-model: Uitgevers kunnen proberen het succes van Google te kopiëren door het Nederlands informatiecontactcentrum te bouwen, dat alle informatiecontacten en -producten aanbiedt zoals sportevenementen, games, relaties, weer, misdaad etc. Zij moeten zijn voorbereid op weinig nachtrust: dagelijks doemen nieuwe concurrenten op om de betalende klanten weg te roven.

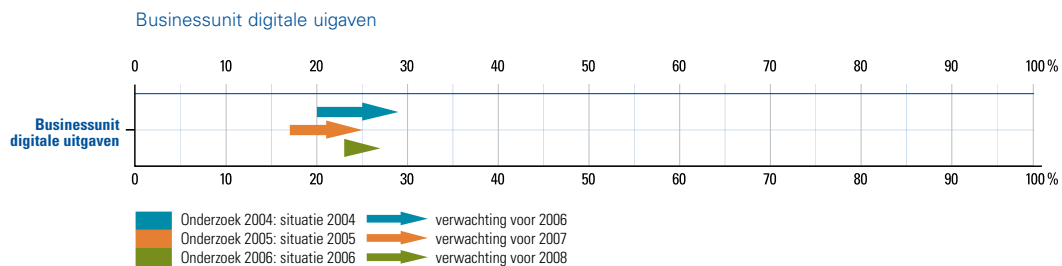
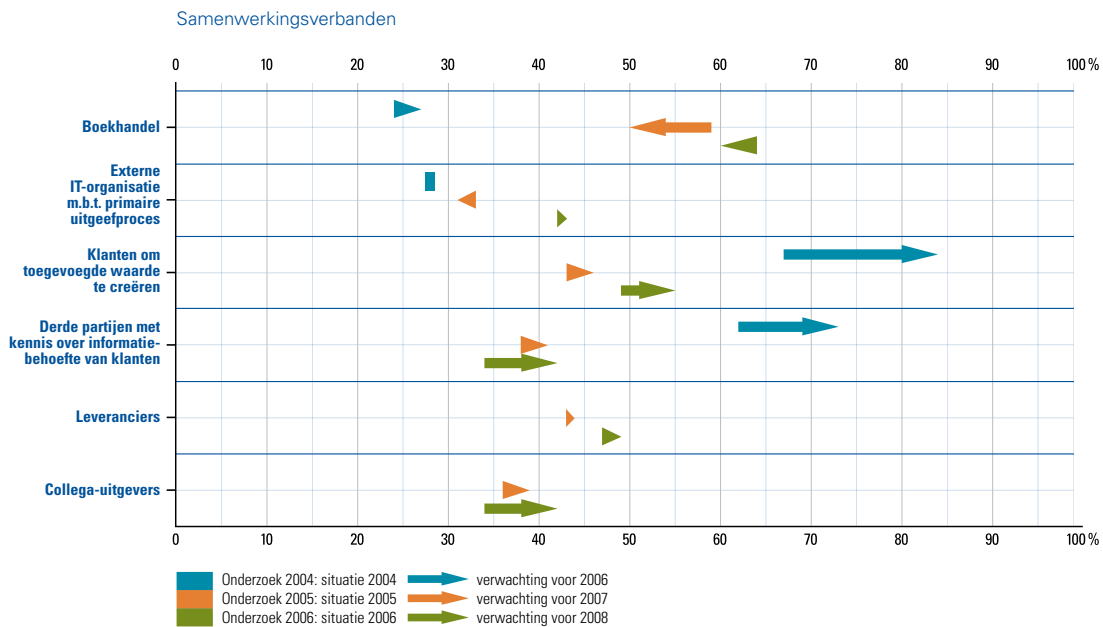
Het 'alles eromheen'-model: In dit model is informatie slechts een middel om andere gerelateerde producten aan te bieden, zoals cd's, hotelovernachtingen, software etc. Maar is zo'n aanbod van een oud assortiment dat men op eenvoudige wijze ook ergens anders (goedkoper) kan verkrijgen voldoende?

Het multimediale model: Veel uitgevers bieden niet alleen tekst en beeld maar ook video aan. Dit vergt een hoge investering of een samenwerking met een televisieproducent, maar het is zeker een interessante optie. Multimediale uitgevers zullen echter ook de adem van zoekdiensten in hun nek voelen. Zoekdiensten ontsluiten namelijk ook videobeelden en ze doen dit steeds beter.

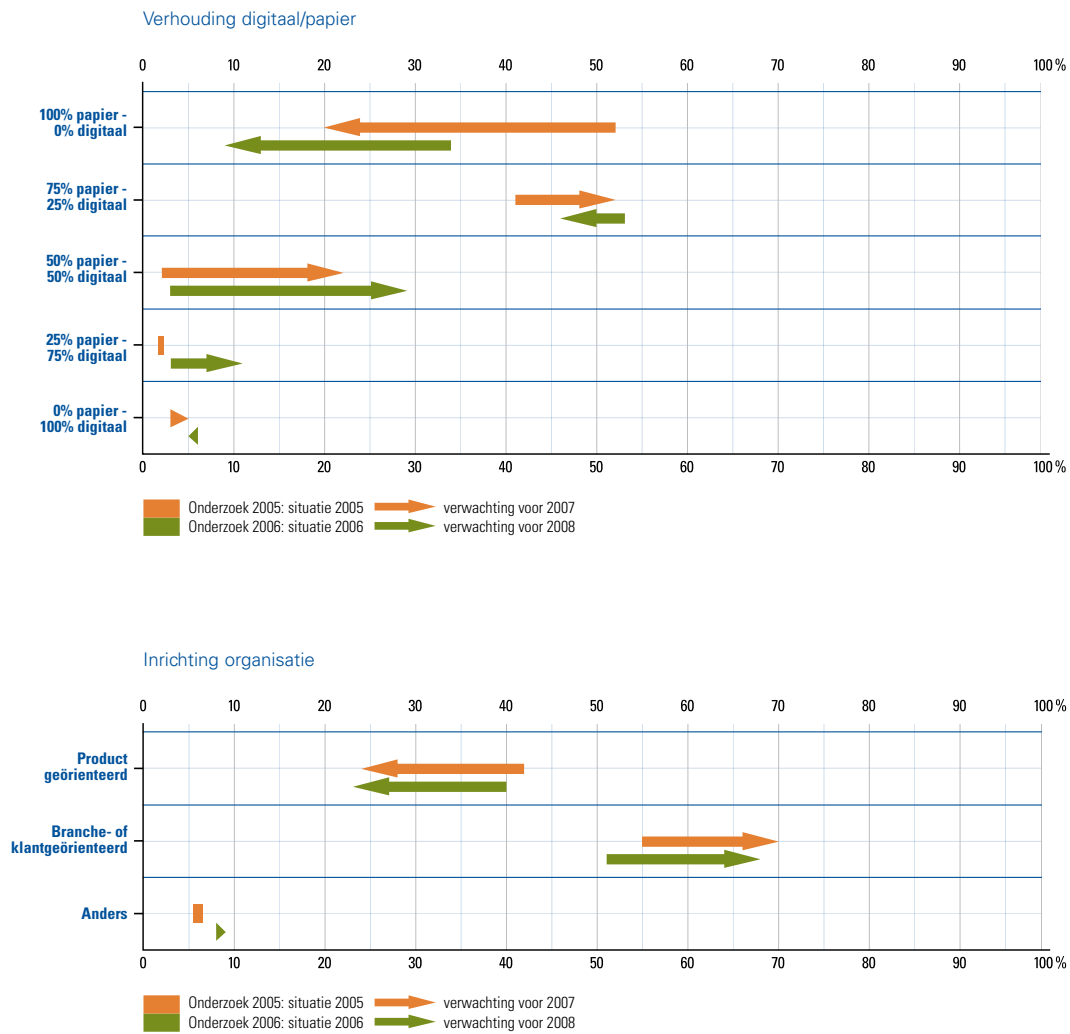
Het exclusieve model: Een uitgever die alleen (fors) betalende abonnees toelaat tot zijn digitale producten kan niet worden verrast door concurrenten die deze content ook gebruiken. Dit model vergt een duidelijke toegevoegde waarde voor de betalende abonnee.

Uiteraard is dit geen complete opsomming van alle strategische mogelijkheden. Van belang is vooral dát uitgevers nu een keuze maken en daarbij uitgaan van hun eigen kracht en competenties. Een van de fundamentele vragen die ze zichzelf moeten stellen is of ze willen meeliften op het succes van de zoekdiensten of dat ze liever zelfstandig een strategie definiëren. Alleen dat is al een moeilijk dilemma en er is geen universeel antwoord op te definiëren.

Alle uitgeverijen - Ondernemingsoriëntatie



Alle uitgeverijen - Ondernemingsoriëntatie





Fred Grainger, CEO Wolters Kluwer Education

“Leerlingen brengen acht uur per dag in een museum door”

“Wolters Kluwer investeert fors in multimedia voor de educatieve markt in Nederland. Ik heb daar veel vertrouwen in. De randvoorwaarden zijn er: de infrastructuur is op orde, breedbandinternet is volop beschikbaar en verreweg de meeste mensen hebben toegang tot internet.

Niettemin geloof ik wel dat de kern van het lesgeven altijd een boek blijft, al dan niet in elektronische vorm. Overige media zijn ondersteunend, maar wel heel belangrijk. Educatieve uitgevers moeten dan ook inzetten op een multimediale aanpak. Dat maakt het ook mogelijk om de relatie scholier-school-ouder te versterken. Ouders kunnen daardoor meer zicht en grip krijgen op de onderwijsmethoden en de resultaten van hun kinderen. De mogelijkheden zijn groot, en ouders en leerlingen willen wel.

Studenten zijn een belangrijke stimulans voor de veranderingen in de wijze waarop onderwijs wordt gegeven. Jongeren zijn eraan gewend via verschillende media informatie te krijgen. De wijze waarop ze omgaan met informatie is immers sterk veranderd. Ze zijn goed in 'multitasken' en gebruiken verschillende media dan ook naast elkaar. De mobiele telefoon speelt daarin een belangrijke rol. Of die ook kan worden geïntegreerd in de onderwijsmethoden? Het valt niet uit te sluiten dat jongeren op hun mobiele telefoon bijvoorbeeld multiplechoicevragen en tekstberichten krijgen.

Ik geloof niet dat uitgevers angst moeten hebben voor Microsoft, Google of andere searchdiensten. Elke partij is sterk op een specifiek gebied, en ik vind het een verkeerde zaak als partijen de reflex laten zien dat ze elkaars gebieden willen kopiëren. We zoeken dan ook juist de samenwerking met dit soort partijen. We streven niet naar een eigen searchdienst, maar kijken wel uitgebreid naar de mogelijkheden die search biedt. Vertical Search zien we daarbij als een interessante ontwikkeling.

Personalisatie is een belangrijke ontwikkeling in uitgeefland. Binnen de educatieve hoek geloof ik echter niet in het volledig gepersonaliseerd samenstellen van lesmateriaal. Docenten krijgen wel steeds meer eigen inbreng in het lesmateriaal en kunnen daarmee beter inspelen op een lokale situatie. Door middel van supplementen kunnen ze hun eigen inbreng kwijt. Een goed voorbeeld hiervan is ons product 'Just Click', een product waarin boek en online worden gecombineerd met een whiteboardtoepassing.

Educatieve uitgevers hebben meer vrijheid dan andere uitgevers om verschillende media in te zetten. Hierdoor kunnen ze creatiever en innovatiever zijn. Strategieën zijn dan ook niet een-op-een te kopiëren naar een ander type uitgever. Elke uitgeeftak kent een eigen dynamiek. Bij Wolters Kluwer leren we veel over de units heen, maar we kopiëren geen strategieën van elkaar. Elke businessunit vertaalt het naar de eigen markt en klant."



Financiële oriëntatie

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de financiële oriëntatie van een organisatie. Centraal staat de vraag: op welke wijze denkt de uitgever inkomsten te vergaren, kosten te besparen en te groeien? Om aan de veranderende vraag van de klant (de adverteerder) te kunnen voldoen, moet een uitgever zoeken naar uitbreiding of alternatieven voor zijn huidige productenportfolio. Hij kijkt hierbij naar de inzet van andere media, zoals radio, televisie en mobiel. Dit heeft vanzelfsprekend invloed op het kosten- en inkomstenmodel van een uitgever. Daarnaast is een van de vragen: kunnen uitgevers dit alles alleen? Of leggen zij zich toe op fusies en/of samenwerking? Dit hoofdstuk geeft inzicht in hoe uitgevers invulling geven aan deze veranderingen.

Strategie

Productontwikkeling blijft belangrijk uitgangspunt

Autonome groei door productontwikkeling is momenteel een strategisch uitgangspunt voor 77 procent van de uitgevers. Hun verwachting is dat dit percentage de komende twee jaar zal dalen tot 73. Dit reflecteert de ontwikkelingen in de markt. Veel uitgevers hebben de afgelopen jaren hun

(papieren) producten uitgebreid met digitale producten en hebben nagedacht over het aanbieden van een pakket aan producten of diensten aan een specifieke doelgroep (segmentatie).

Uitgevers verwachten veel fusies en overnames

De afgelopen jaren begaf menig uitgever zich al op overnamepad. Het onderzoek laat zien dat uitgevers ook de komende twee jaar veel fusies en overnames verwachten. Momenteel noemt 28 procent dit als strategisch uitgangspunt voor groei. Ze verwachten dat dit cijfer binnen twee jaar op 45 ligt. Met name organisaties die over databases met informatie beschikken worden als interessante overnamepartijen gezien. Ook overnames op het gebied van zoekdiensten zijn voor veel uitgevers interessant.

Uitgevers verwachten meer samenwerking

Uitgevers verwachten de komende twee jaar meer samenwerkingsverbanden aan te gaan met organisaties. Het doel daarvan is het invullen van expertise die momenteel niet in de eigen organisatie aanwezig is, of het bedienen van een specifieke doelgroep met een completer diensten- of productenpakket. Momenteel zegt een derde van de uitgevers samenwerkings-

verbanden te zien als een strategisch uitgangspunt. 51 procent verwacht dit binnen twee jaar te doen.

Overwegingen voor kostenbesparing

Stabiele cijfers ten aanzien van kostenbesparing

Op het gebied van kostenbesparing zijn geen grote veranderingen te zien. Uitgevers lijken voor de komende twee jaar redelijk positief gestemd. Er worden nauwelijks nieuwe activiteiten ondernomen om kosten te besparen.

Een kwart van de uitgevers verwacht binnen twee jaar activiteiten in een shared service center te hebben ondergebracht. Momenteel is dit 17 procent. In het hoofdstuk Sourcing wordt uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkelingen rond shared service centers.

Convergentie

Verschuivingen in de verwachtingen ten aanzien van convergentie

Op het gebied van multichanneling zien uitgevers de komende twee jaar een aantal verschuivingen. Met name telecom en televisie worden als interessante media gezien voor de verspreiding van content.

Momenteel zet 13 procent van de uitgevers telecom in als medium. 27 procent van hen verwacht dit binnen twee jaar te doen. Voor televisie wordt een toename verwacht van 11 naar 25 procent. Een opvallende achterblijver is radio. Slechts 16 procent geeft aan binnen twee jaar radio in te zetten als distributiekanaal.

Opvallend in het onderzoek is de stagnatie van de verdere opkomst van internet in de convergentiestrategie. Een groot deel van de uitgevers (71 procent) zet momenteel internet in om content te verspreiden. De verwachting voor 2008 ligt op 73 procent. De groep uitgevers die momenteel internet niet inzet (ruim een kwart van de uitgevers) verwacht dit blijkbaar ook in de nabije toekomst niet te doen.

De uitdagingen van media-integratie

De afgelopen jaren is een toenemende media-integratie te zien van televisie, mobiel, papieren uitgaven en radio. Uitgevers hebben al ervaring met internet en er wordt voorzichtig gekeken naar de uitbreiding met radio, televisie en mobiel. Vooralsnog lijkt een beperkt aantal uitgevers deze stappen succesvol te hebben gezet. Het merendeel van de uitgevers zit in de fase van plannen maken. Met name de inzet van mobiele technologie is een nieuw medium voor menig uitgever. Uitgevers kijken hierbij naar de ontwikkelingen binnen televisieland, waar mobiele diensten inmiddels veelvuldig worden ingezet.

De mogelijkheden om via mobiele netwerken content te verspreiden en te integreren in het aanbod lijken aantrekkelijk om zowel de consument als de adverteerder nog beter te kunnen bedienen. Daarnaast kennen mobiele diensten een eenvoudig betaalmiddel dat ook voor uitgevers een interessante optie biedt. De vraag van de consument speelt hierbij een cruciale rol. Er is een duidelijke verschuiving te zien van aanbod- naar vraaggestuurd; niet de uitgever, maar de klant bepaalt de content en de wijze waarop (via welk medium en op welk tijdstip) hij die wenst te gebruiken. Door het veranderende gebruik van informatie door mensen, zal ook de rol van de uitgever moeten veranderen.

Naast verstreker van informatie, worden mediabedrijven ook gezien als facilitators.

Centraal in deze veranderingen staan de aspecten tijd en vraag: mensen willen op een moment dat het hun uitkomt toegang tot informatie op een wijze die hun op dat moment het beste uitkomt. Informatie moet dan ook altijd toegankelijk zijn, en dat is een hele verandering voor uitgevers die werken met redacties en deadlines. Om te kunnen voldoen aan deze ontwikkeling worden elektronische media steeds belangrijker. Daarmee kunnen uitgevers immers gemakkelijker inspelen op een directe behoefte aan informatie, én op een specifieke klantvraag.

De uitdaging voor uitgevers blijft hierbij de vraag of zij hun klant voldoende kennen. Om via diverse media de klant te kunnen bedienen is het cruciaal in kaart te brengen wie de klant is en wat zijn persoonlijke informatiegebruik is. De verschillende media zijn hierbij ondersteunend aan de klantvraag. Elk medium heeft immers zo zijn eigen sterktes en zwaktes, in termen van snelheid, volledigheid en persoonlijkheid. Juist de combinatie van media kan de klantvraag beantwoorden. Door de diverse media zorgvuldig op elkaar af te stemmen, kunnen ze elkaar aanvullen en versterken.

Een lastig dilemma voor uitgevers in multichanneling is het instapmoment. Veel uitgevers wachten met het inzetten van nieuwe media totdat de penetratiegraad voldoende is en de consument bereid is voor de content en de service te betalen. Nieuwe intreders hebben dan inmiddels hun weg al gevonden, waardoor de concurrentie toeneemt.

Uitgevers staan nog aan de vooravond van het multimediaal bedienen van hun klanten. Duidelijk is in ieder geval dat de vaste plaats die de verschillende media (krant, televisie, tijdschriften, radio) voorheen innamen vervaagt.



Overige onderwerpen

Verschuivingen in prijsstellingen verwacht

Uitgevers zien verschuivingen ten aanzien van de prijsstellingen van hun diensten en producten. Zo verwachten zij de komende jaren een afname van de betaling per specifiek product. Dit geldt zowel voor abonnementsgebonden producten als voor de verkoop van losse producten (beide een verwachte afname van 7 procent). Uitgevers verwachten juist meer abonnementsgebonden verkoop van een combinatie van producten (een toename van 11 procent).

De belangrijkste verschuiving is te zien bij de prijsstelling voor individueel gebruik. Meer dan de helft van de uitgevers (53 procent) verwacht binnen twee jaar een prijs te hanteren op basis van individueel gebruik. Momenteel ligt dit percentage op 36. Hoogstwaarschijnlijk gaat het hier om specifieke digitale uitgaven.

Invoering betaalmodel blijft lastig

Veel uitgevers verwachten hun betaalmodeel op het gebied van internet-producten de komende twee jaar te wijzigen. Maar liefst 45 procent van de uitgevers wil in 2008 een betaalmodeel hanteren op het gebied van betaling per gebruik of download. Momenteel doet slechts 16 procent dat. Een kanttekening hierbij is echter dat uitgevers ook vorig jaar een stevige ambitie uitspraken die ze echter niet wisten te realiseren. Het daadwerkelijk implementeren van dit betaalmodeel is in de praktijk blijkbaar lastiger dan veel uitgevers vermoeden.

Inkomstenmodel verandert nauwelijks

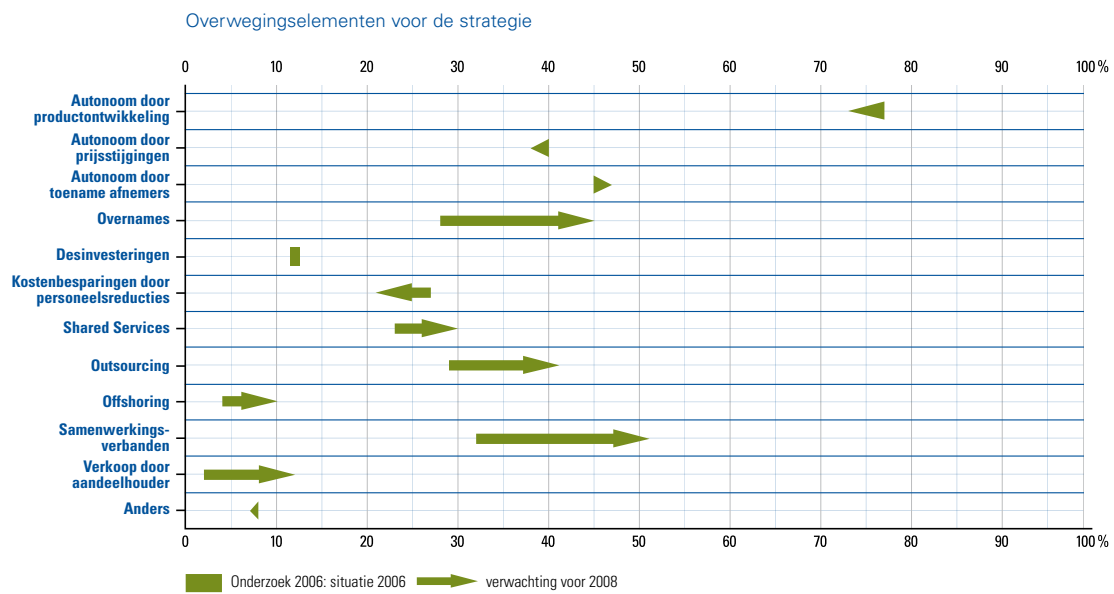
Er zijn geen grote verschuivingen te zien in de wijze waarop inkomsten worden verkregen. Uitgevers verwachten ook de komende periode dat de uiteindelijke gebruiker grotendeels voor de inkomsten zorgt (momenteel 84 procent, verwachting 76 procent). Daarnaast blijven advertenties een grote inkomstenbron (momenteel 66 procent, verwachting 64 procent).

Samenvattend

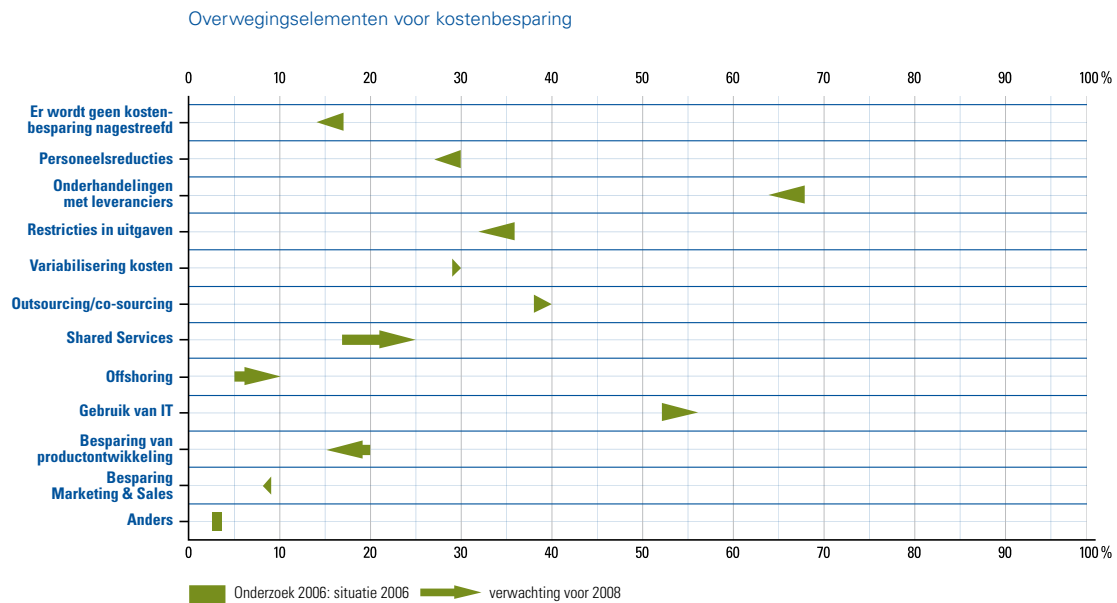
Uitgevers verwachten ook de komende jaren autonoom te groeien door middel van productontwikkeling. Daarnaast beseffen uitgevers dat door de veranderingen in het medialandschap en de groeiende behoefte aan personalisering aanpassingen nodig zijn die vanuit de eigen organisatie niet altijd gemakkelijk zijn te ontwikkelen.

Fusies, overnames en samenwerkingsverbanden staan dan ook hoog op de agenda. Weerbarstige thema's zijn: Wat moeten uitgevers zelf kunnen? Waartoe hebben zij andere partijen nodig? Hoe betrekken zij deze externe partijen? Moeten diensten worden ingekocht, zelf ontwikkeld, uitbesteed? Samenwerking met externe partijen lijkt vooralsnog veelal de beste optie.

Alle uitgeverijen - Financiële informatie

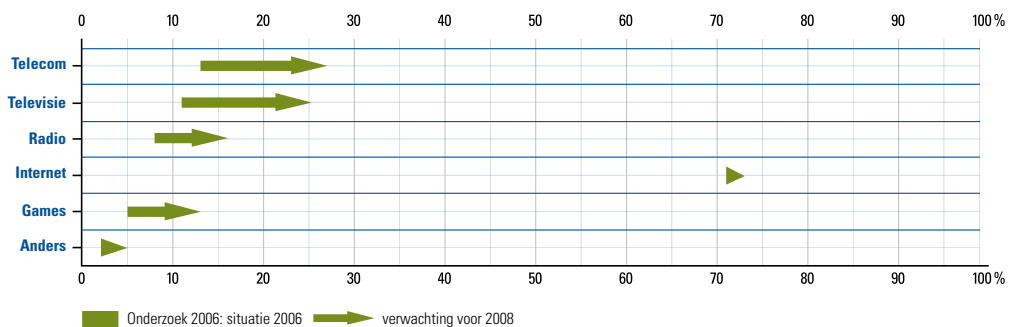


Alle uitgeverijen - Financiële informatie

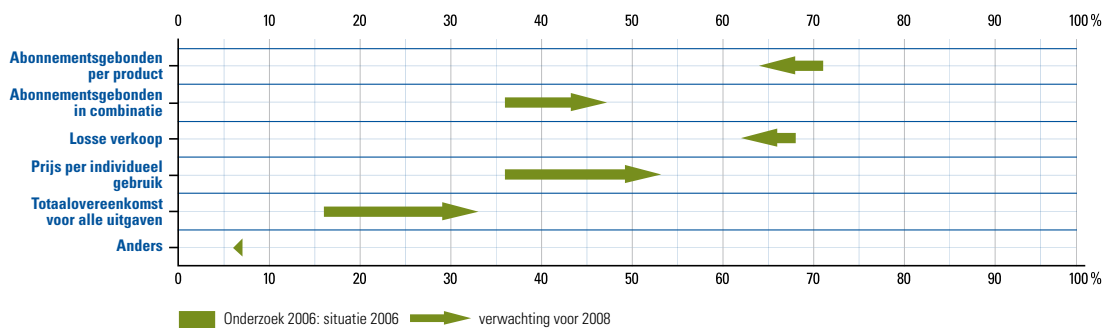


Alle uitgeverijen - Financiële informatie

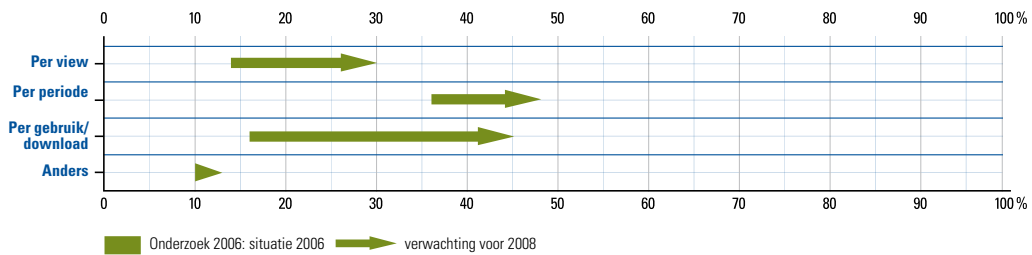
Convergenties met distributiemiddelen



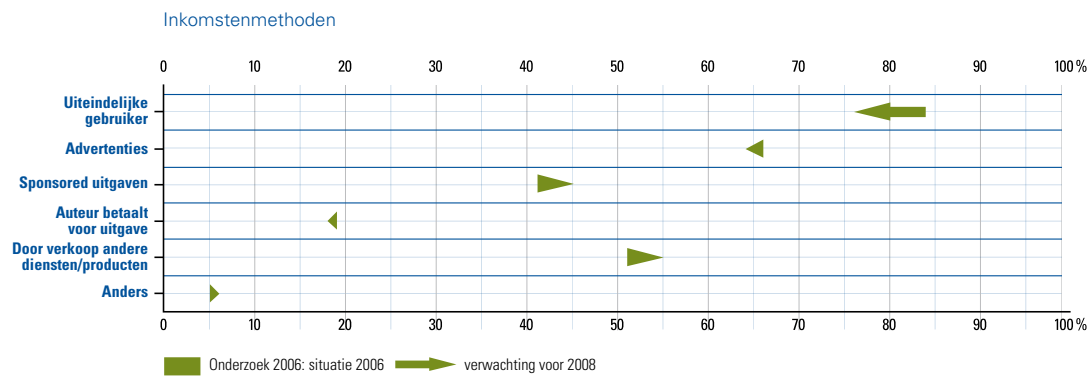
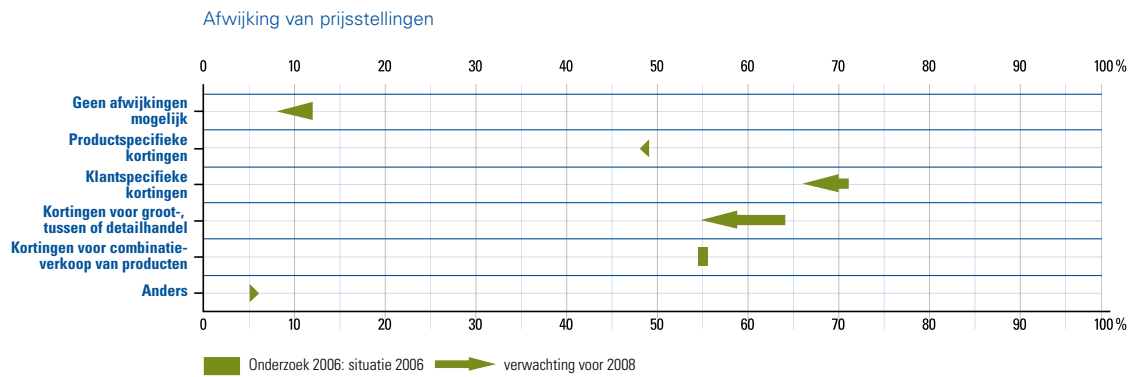
Prijsstellingen



Betaalmodel voor internetproducten



Alle uitgeverijen - Financiële informatie





Opmerkelijke ontwikkelingen per marktsegment

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkelingen per marktsegment. Elk marktsegment kent haar eigen dynamiek: verschillende klanten met verschillende behoeften en verschillend informatiegebruik. Ook de veranderingen op het gebied van digitalisering, personalisering en segmentering zijn voor de diverse segmenten anders. Vanzelfsprekend spelen uitgeverijen per segment verschillend in op deze dynamiek. In dit hoofdstuk worden de diverse marktsegmenten nader bekeken. Hiervoor is de indeling gehanteerd van het Nederlands Uitgevers Verbond (NUV). We bespreken de ontwikkelingen aan de hand van de indeling aanbod, technologie, marketing & sales, ondernemingsoriëntatie en financiële oriëntatie.

Vooraf zijn drie kanttekeningen te plaatsen:

- Ten eerste kan een uitgever zich in dit onderzoek rekenen tot meerdere NUV-segmenten. Dit betekent bijvoorbeeld dat een uitgever zowel educatieve boeken als algemene boeken uitgeeft. Als deze uitgever bijvoorbeeld hoge verwachtingen heeft van e-books in het algemene segment, wordt dit ook als trend gesignaleerd

in het educatieve segment. Volledigheidshalve hebben we de overlap met andere segmenten opgesomd.

- Ten tweede rekent een aantal uitgevers zich tot de groep Overige Uitgevers (8 procent). Deze groep is dermate heterogeen dat we deze uitgevers niet verder hebben opgenomen als separaat segment in de overzichten.
- Ten slotte kan een uitgever binnen een marktsegment meerdere antwoorden geven. Een uitgever uit de groep Algemene uitgevers kan bijvoorbeeld zowel fictie als non fictie uitgeven. Hierdoor is het totale aantal dat in de tabellen 'groepsindeling NUV' wordt vermeld niet altijd gelijk aan het totaal aantal respondenten in de groep.

Karakteristieken per marktsegment

Karakteristieken groep Algemene Uitgevers (non-fictie, fictie en kinderboeken)

25 procent van de respondenten (in totaal 37 respondenten) geeft aan tot deze groep te behoren.

De verdeling voor de groep Algemene Uitgevers ziet er als volgt uit:

Algemene Uitgevers	
Groepsindeling volgens NUV	Aantal
Non-fictie	27
Fictie	19
Kinderboeken	18

De omzetverdeling van deze groep is als volgt:

Wat is de omzet van uw organisatie?	Aantal	Percentage
< 0,75 miljoen euro	9	24
0,75 - 1,5 miljoen euro	3	8
1,5 - 2,25 miljoen euro	4	11
2,25 - 3 miljoen euro	1	3
3 - 3,75 miljoen euro	4	11
3,75 - 4,5 miljoen euro	0	0
4,5 - 5,25 miljoen euro	0	0
5,25 - 6 miljoen euro	0	0
> 6 miljoen euro	15	41
weet niet/wil niet zeggen	1	3

Karakteristieken groep Educatieve Uitgevers

21 procent van de deelnemers (30 respondenten) geeft aan tot deze groep te behoren.

De omzetverdeling van deze groep is als volgt:

Wat is de omzet van uw organisatie?	Aantal	Percentage
< 0,75 miljoen euro	4	13
0,75 - 1,5 miljoen euro	1	3
1,5 - 2,25 miljoen euro	3	10
2,25 - 3 miljoen euro	4	13
3 - 3,75 miljoen euro	0	0
3,75 - 4,5 miljoen euro	0	0
4,5 - 5,25 miljoen euro	0	0
5,25 - 6 miljoen euro	0	0
> 6 miljoen euro	14	47
weet niet/wil niet zeggen	4	13

Karakteristieken groep Nederlandse Dagbladpers

13 procent van de deelnemers (19 respondenten) geeft aan tot deze groep te behoren.

Nederlandse Dagbladpers	
Groepsindeling volgens NUV	Aantal
Landelijk	9
Regionaal	9
Regionale week- of maandbladen	4

De omzetverdeling van deze groep is als volgt:

Wat is de omzet van uw organisatie?	Aantal	Percentage
< 0,75 miljoen euro	1	5
0,75 - 1,5 miljoen euro	2	11
1,5 - 2,25 miljoen euro	1	5
2,25 - 3 miljoen euro	0	0
3 - 3,75 miljoen euro	0	0
3,75 - 4,5 miljoen euro	0	0
4,5 - 5,25 miljoen euro	1	5
5,25 - 6 miljoen euro	0	0
> 6 miljoen euro	14	74
weet niet/wil niet zeggen	0	0

Karakteristieken groep Publiekstijdschriften

22 procent van de deelnemers (32 respondenten) geeft aan tot deze groep te behoren.

Groep Publiekstijdschriften	
Groepsindeling volgens NUV	Aantal
Tijdschriften	31
Omroepbladen	1

De omzetverdeling van deze groep is als volgt:

Wat is de omzet van uw organisatie?	Aantal	Percentage
< 0,75 miljoen euro	4	13
0,75 - 1,5 miljoen euro	3	9
1,5 - 2,25 miljoen euro	3	9
2,25 - 3 miljoen euro	1	3
3 - 3,75 miljoen euro	1	3
3,75 - 4,5 miljoen euro	1	3
4,5 - 5,25 miljoen euro	0	0
5,25 - 6 miljoen euro	0	0
> 6 miljoen euro	17	53
weet niet/wil niet zeggen	2	6

Karakteristieken groep Uitgevers voor Vak en Wetenschap

49 procent van de deelnemers (72 respondenten) geeft aan tot deze groep te behoren.

Groep Uitgevers voor Vak en Wetenschap	
Groepsindeling volgens NUV	Aantal
Vak	65
Wetenschap	24

De omzetverdeling van deze groep is als volgt:

Wat is de omzet van uw organisatie?	Aantal	Percentage
< 0,75 miljoen euro	16	22
0,75 - 1,5 miljoen euro	9	13
1,5 - 2,25 miljoen euro	5	7
2,25 - 3 miljoen euro	6	8
3 - 3,75 miljoen euro	4	6
3,75 - 4,5 miljoen euro	1	1
4,5 - 5,25 miljoen euro	2	3
5,25 - 6 miljoen euro	2	3
> 6 miljoen euro	23	32
weet niet/wil niet zeggen	4	6

Aanbod

Brede trend naar minder aanbod van boeken

Uitgevers zeggen zich de komende jaren minder te gaan richten op het aanbod van boeken. Dit geldt voor alle segmenten. Er zijn wel opmerkelijke onderlinge verschillen. Zo verwacht 21 procent van de groep Nederlandse Dagbladers de komende twee jaar te stoppen met boeken. Ook Educatieve Uitgevers (13 procent) en Algemene Uitgevers (11 procent) voorzien een afname.

Algemene Uitgevers zetten in op gesproken boek

Algemene Uitgevers mogen dan een afname verwachten van het 'gewone'

boek, ze verwachten veel van het gesproken boek. Momenteel geeft 27 procent van hen gesproken boeken uit. In 2008 verwacht 51 procent dit te doen. Zowel publieke als zakelijke uitgevers vinden het uitgeven van gesproken boeken een interessante optie voor de toekomst.

Groep Publiekstijschriften verwacht minder tijdschriften uit te geven

De verwachtingen ten aanzien van tijdschriften en losbladigen zijn negatief over een breed front. Dit manifesteert zich vooral binnen de groepen Nederlandse Dagbladers en Publiekstijschriften. Zo geeft 91 procent van de uitgevers binnen de Publiekstijschriften momenteel nog tijdschriften uit, 72 procent verwacht dit in 2008 te doen.

Groep Publiekstijschriften zet in op e-zines

Papieren uitgaven worden de komende jaren minder aantrekkelijk, maar verdwijnen niet, zo is de verwachting van uitgevers in alle segmenten. De verwachte groei in het aanbod van digitale producten is hoog. Een voorbeeld hiervan is de verwachte groei van e-zines binnen de groep Publiekstijschriften. Momenteel geeft 31 procent van hen e-zines uit, over twee jaar verwacht 53 procent dit te doen. Uitgevers maken een nauwkeurige selectie ten aanzien van het uitbreiden van hun aanbod met digitale producten. Ze verwachten met name veel van betaalde informatie via internet en e-zines.



Dagbladpers zet in op betaalde informatie

De groep Nederlandse Dagbladpers verwacht een grote daling in het gratis verspreiden van informatie via internet (verwachte daling van 26 procent). Het betaald aanbieden van informatie neemt juist fors toe (verwachte stijging van 21 procent). Dit toont aan dat veel uitgevers de komende jaren hun gratis informatie willen omzetten naar betaalde informatie. Deze groep verwacht ook een duidelijke stijging in het aanbod van digitale producten.

Gepersonaliseerde informatie bij Vak en Wetenschap

Binnen alle groepen is een duidelijke tendens zichtbaar naar meer gepersonaliseerde informatie. De groei cijfers variëren van 19 tot 32 procent. De groei manifesteert zich met name in de professionele markt. Zo verwacht meer dan de helft van de uitgevers binnen de groep Vak en Wetenschap in 2008 gepersonaliseerde informatie aan te bieden.

Printing on demand biedt vooral business-to-business uitgevers interessante optie

Printing on demand wordt door alle uitgevers als een groeimarkt gezien. De hoogste verwachtingen leven binnen de groepen die voor de professionele markt uitgeven. Driekwart van

de uitgevers binnen de groep Educatieve Uitgevers verwacht in 2008 aan printing on demand te doen. Voor de groep Vak en Wetenschap ligt dit percentage op 56. Deze verschuiving is ook zichtbaar in de toename van gepersonaliseerde informatie binnen deze groepen. Voor beide typen uitgevers wordt aanbieden van maatwerk-informatie – waarbij de professional betaalt voor informatie die nodig is voor functie of leertraject – steeds interessanter.

Groep Vak en Wetenschap waagt de sprong naar digitale distributiemiddelen

Uitgevers verwachten de komende jaren meer verschillende distributiemiddelen in te zetten om hun producten te kunnen uitbrengen. Ze kijken naar de mogelijkheden van distributiemiddelen als RSS-feeds, PDA en streaming video, maar opereren daarbij voorzichtig. Het merendeel van de uitgevers verwacht in 2008 geen gebruik te maken van deze middelen. Een uitschieter vormen de uitgevers in het segment Vak en Wetenschap. Zij lijken de sprong wel te willen wagen. Ze maken relatief meer gebruik van deze middelen en leggen ook een hogere ambitie aan de dag.

Educatieve Uitgevers verliezen aandacht voor cd-rom

Ook dit jaar verwachten uitgevers op een breed front weinig van cd-roms. Bij de groep Educatieve Uitgevers is een opvallende verwachte daling te zien. Driekwart van hen zet nu cd-roms in, de verwachting voor 2008 ligt op slechts 40 procent. Ook bij de uitgevers binnen de groep Vak en Wetenschap daalt de aandacht voor de cd-rom. Deze groep verwacht een daling van 21 procent.

Educatieve sector ziet toekomst in games

Educatieve Uitgevers verwachten een grote groei op het gebied van games. Waar andere uitgevers een voorzichtige groei voorspellen, zien Educatieve Uitgevers een enorme toename van 3 naar 37 procent. Ook voor portals verwacht deze groep een forse toename met 27 procent.

Algemene Uitgevers gaan voor podcasting

Dit jaar lijkt podcasting op het netvlies te zijn gekomen van uitgevers binnen de groep Algemene Uitgevers. Momenteel maakt geen enkele uitgever uit deze groep gebruik van deze vorm van distributie. De verwachting voor 2008 ligt echter op 27 procent. Ook op de andere distributiemiddelen verwachten uitgevers uit deze groep groei.

De groep Algemene Uitgevers lijkt de digitale distributiemiddelen voorzichtig in de armen te sluiten.

Technologie

Educatieve Uitgevers zetten meer technologie in

De groep Educatieve Uitgevers heeft opvallend positieve verwachtingen van verschillende technologieën. Zij verwacht relatief het meest van de inzet van een eigen zoekstelsel, waarmee content via de eigen website is te doorzoeken. Driekwart van de educatieve uitgevers verwacht in 2008 gebruik te maken van een eigen information-retrieval-systeem.

CRM wint binnen alle marktsegmenten aan belang

Uitgevers binnen alle groepen zijn eensgezind: Customer Relation Management (CRM) wordt steeds belangrijker. Zij willen meer gesegmenteerd en gepersonaliseerd werken en ondersteunen deze strategie met het inzetten van een CRM-systeem. Zo kunnen ze in kaart brengen wie de klant is, waar zijn behoeftes liggen en op welke wijze zij de klant optimaal kunnen bedienen.

Inzet XML verschilt per marktsegment

De cijfers ten aanzien van XML tonen veel verschillen per segment. Uitgevers binnen de groep Vak en Wetenschap hebben duidelijk de grootste ambitie in het mediumneutraal opslaan van hun content door middel van XML. Meer dan de helft van de uitgevers van deze groep (57 procent) verwacht in 2008 minimaal 50 procent van de content met XML te hebben vastgelegd. Hiervan verwacht 42 procent zelfs meer dan 76 procent van de content mediumneutraal beschikbaar te hebben.

Ook de uitgevers binnen de groepen Educatieve Uitgevers en Nederlandse Dagbladpers zijn positief gestemd. Respectievelijk 57 en 58 procent verwacht in 2008 meer dan de helft van de content te hebben vastgelegd met behulp van XML.

Marketing & sales

Groep Publiekstijdschriften kiest voor minder combinaties in de marketingmix

Uitgevers uit de diverse groepen lijken met name in te zetten op een combinatie van verschillende instrumenten voor marketing & sales. Het globale beeld is echter dat ze nieuwe methoden adopteren en tegelijkertijd

bestaande methoden blijven hanteren. Een uitzondering vormt de groep Publiekstijdschriften. Uitgevers in deze groep hebben een negatieve verwachting bij veel marketing & sales-methoden, en verwachten dus minder methoden in te zetten.

Vak en Wetenschap verwacht groei zoekdiensten binnen de marketingmix

De discussie rond de functie van zoeksystemen lijkt uitgevers bewust te maken van de mogelijkheden op dat gebied. Ze zetten in op het genereren van meer verkeer naar hun websites, onder andere door Search Engine Optimization. Met name binnen de groep Vak en Wetenschap wordt groei gezien op het gebied van zoekdiensten. Deze groep verwacht een groei van 21 procent voor zowel de inzet van Advertising via zoeksystemen als voor Search Engine Optimization.

Dagbladpers kiest voor eigen kanalen marketing & sales

Met name de groep Nederlandse Dagbladpers lijkt afscheid te nemen van de inzet van banners. Zij verwachten een daling van maar liefst 32 procent. Van advertenties via zoeksystemen verwachten ze een lichte daling van 5 procent en ten aanzien van Search Engine Optimization een stijging van 11 procent. De groep

Nederlandse Dagbladpers lijkt de marketing & sales vooral vanuit eigen kanalen te willen organiseren. Men verwacht veel van gepersonaliseerde digitale marketing en digitale direct marketing.

Dagbladpers kiest voor focus

Uitgevers binnen de groep Nederlandse Dagbladpers verwachten een daling op alle afzonderlijke verkoopkanalen. Ze kiezen blijkbaar voor meer focus op een specifiek verkoopkanaal in plaats van een combinatie. Binnen deze strategie wordt het inzetten van eigen medewerkers voor groot-, tussen- of detailhandel niet gezien als een interessante optie. De uitgevers uit deze groep verwachten hier een daling van maar liefst 37 procent. Iets meer dan de helft (53 procent) verwacht in 2008 nog gebruik te maken van dit verkoopkanaal.

Ondernemingsoriëntatie

Boekhandel steeds minder vaak partij voor Dagbladpers

Over een breed front verwachten uitgevers afname in de samenwerkingsverbanden met boekhandels. De groep Nederlandse Dagbladpers is relatief negatief gestemd met een verwachte daling van 21 procent. De groep Algemene Uitgevers is het minst negatief. In 2008 denkt nog steeds 84 procent van hen samen te werken met boekhandels.

Algemene Uitgevers willen kennis van klant opbouwen

Uitgevers willen specifieke kennis opbouwen over de individuele informatiebehoefte van klanten, zoals klantwensen, eigenschappen en klanthistorie, om daarmee te voldoen aan de wens van gepersonaliseerde informatie. Veel uitgevers hebben deze kennis niet in huis en gaan samenwerkingsverbanden aan met derden om deze kennis alsnog te verkrijgen. Dit treedt met name op bij uitgevers in de groepen Algemene Uitgevers en Nederlandse Dagbladpers. Zij verwachten een groei van respectievelijk 24 en 21 procent.

Digitaal uitgeven blijft georganiseerd in de lijn

Een beperkt aantal uitgevers verwacht de komende jaren een businessunit op te starten die zich enkel en alleen richt op digitale uitgaven. Ongeveer een derde van de uitgevers uit de diverse groepen verwacht in 2008 een eigen businessunit te hebben. Educatieve Uitgevers kiezen hier verhoudingsgewijs weinig voor. Zij plaatsen digitale uitgaven vooral in de lijn: in 2008 verwacht 17 procent van hen een businessunit digitale uitgaven te hebben.

Dagbladpers wil omslag naar klantgeoriënteerde inrichting

De groep Nederlandse Dagbladpers verwacht grote veranderingen in de wijze waarop de organisatie is ingericht. Men wil gesegmenteerd werken en heeft de behoefte de structuur van de organisatie hierop aan te passen. Bijna de helft van de uitgevers (42 procent) uit deze groep verwacht de komende jaren te stoppen met een productgeoriënteerde inrichting. Hiervoor in de plaats komt een organisatie waarin de klant of branche centraal staat. De overige groepen laten dezelfde trend in wat gematigder vorm zien.

Financiële oriëntatie

Geen autonome groei voor groep Publiekstijschriften

De groep Publiekstijschriften ziet geen verdere rek in autonome groei door productontwikkeling of prijsstijgingen. De groei wordt door hen vooral van buiten verwacht: door samenwerkingsverbanden, overnames en outsourcing. Minder dan de helft van de uitgevers van Publiekstijschriften (47 procent) verwacht in 2008 autonoom te groeien door productontwikkeling. Bij de andere groepen ligt dit percentage veel hoger, namelijk rond de 75.

Allianties voor Publiekstijdschriften minder interessante optie

Alle groepen uitgevers geven aan dat ze het samenwerken in allianties in hun strategie willen opnemen. De groep Publiekstijdschriften ziet de minste groei in het aangaan van allianties. Waar de meeste groepen een groei verwachten van rond de 25 procent, ligt dat bij Publiekstijdschriften rond 6 procent.

Educatieve Uitgevers storten zich op games

Alle groepen uitgevers hebben een positieve toekomstverwachting ten aanzien van games. Binnen de groep Educatieve Uitgevers is – met een toename van 25 procent – een grote stijging te zien op dit gebied.

Dagbladpers gaat in radio

De eerste radio-initiatieven van dagbladuitgevers zijn al te zien in de markt. Dit lijkt een brede trend onder uitgevers in de groep Nederlandse Dagbladuitgevers. 42 procent van hen verwacht in 2008 ook radio als distributie kanaal in te zetten. Dit ligt een stuk hoger dan de verwachting in de andere groepen.

Stuksverkoop niet interessant voor Publiekstijdschriften

Uitgevers binnen de groep Publiekstijdschriften verwachten de komende jaren hun producten minder per stuk te gaan verkopen. Er is een grote daling te zien bij zowel een abonnementsgebonden prijsstelling per product als bij de losse verkoop (respectievelijk 22 procent en 16 procent). Deze groep verwacht wel een kleine toename bij een prijsbepaling per individueel gebruik. Ze zetten voor de digitale producten in op afrekening per stuk.

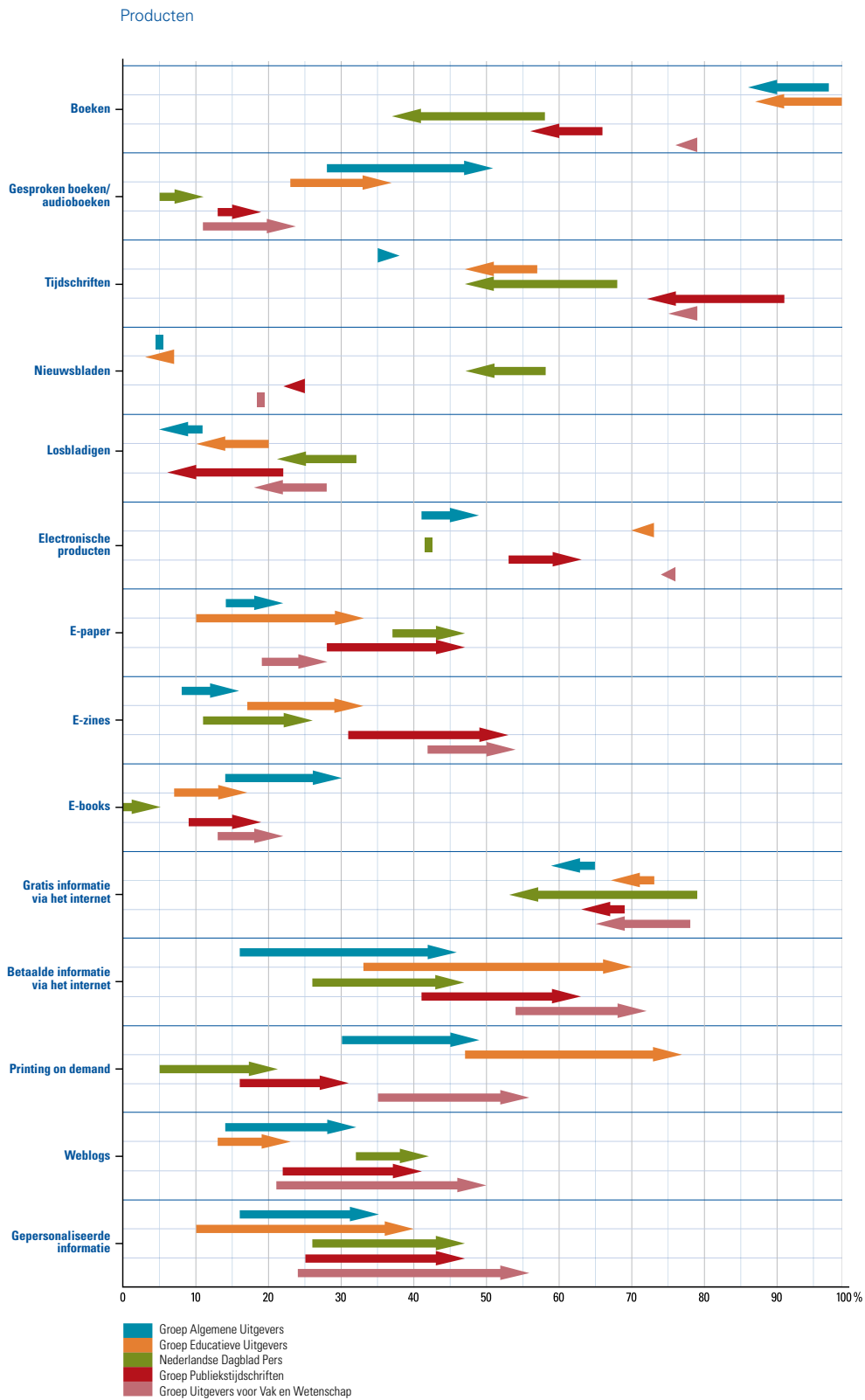
Verandering in prijsstelling op komst bij Educatieve Uitgevers

De groep Educatieve Uitgevers laat een aantal verschuivingen zien. Driekwart van deze groep verwacht in 2008 prijsstelling naar individueel gebruik te hanteren. Momenteel is dit nog maar 37 procent. Deze ontwikkeling ligt in lijn met de verwachting dat educatieve uitgevers gepersonaliseerde (digitale) producten willen aanbieden. Bovendien zijn educatieve uitgevers geïnteresseerd in het prijsmodel van een totaalovereenkomst voor alle uitgaven. Ze verwachten voor dit model een toename van 27 procent. De groep verwacht ook het betaal-

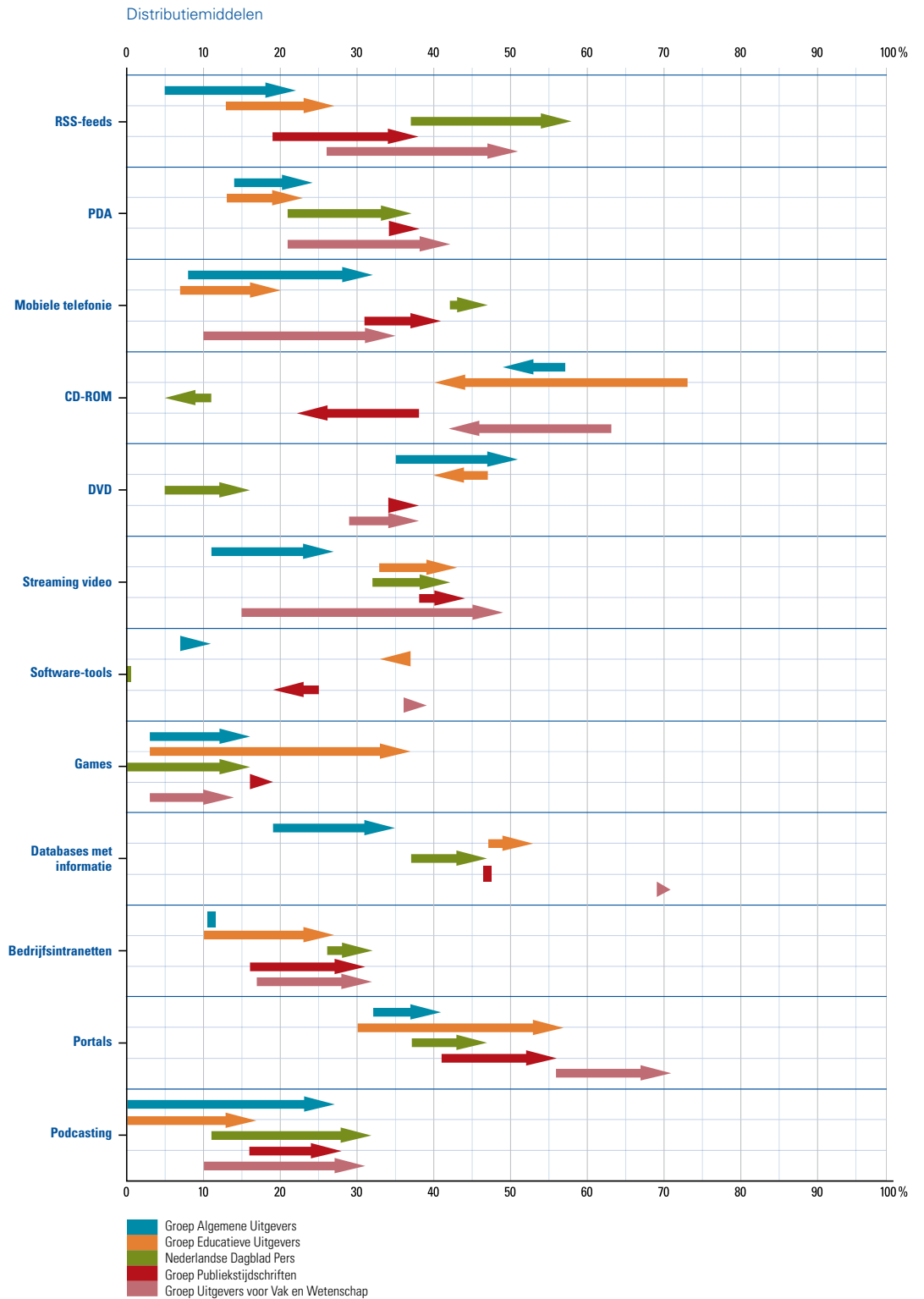
model per periode meer te gaan hanteren. Op dit gebied wordt de komende twee jaar een toename van 30 procent verwacht. Het betaalmodel per gebruik of download lijkt voor alle groepen uitgevers in de toekomst het meeste interessant.



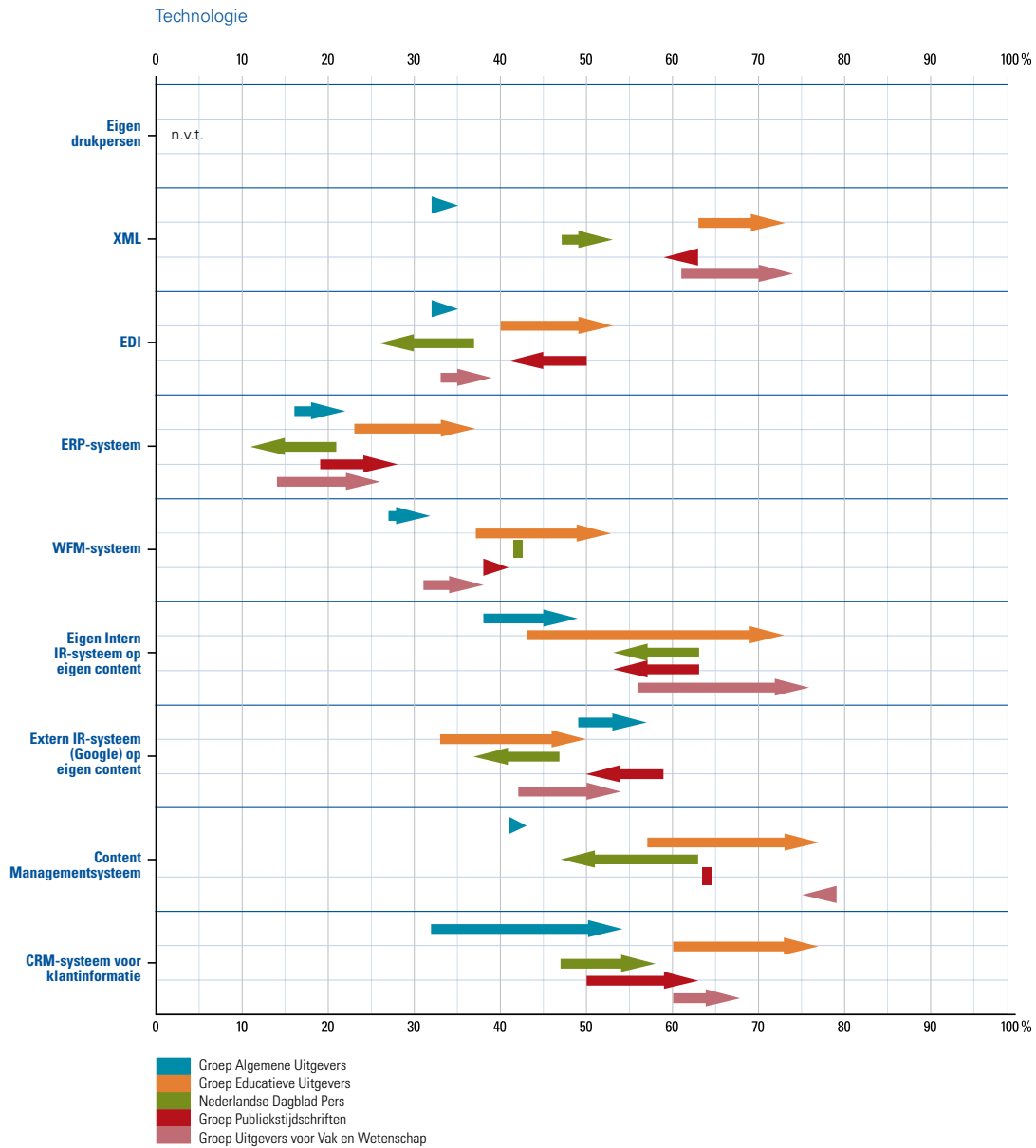
NUV-segmenten - Aanbod



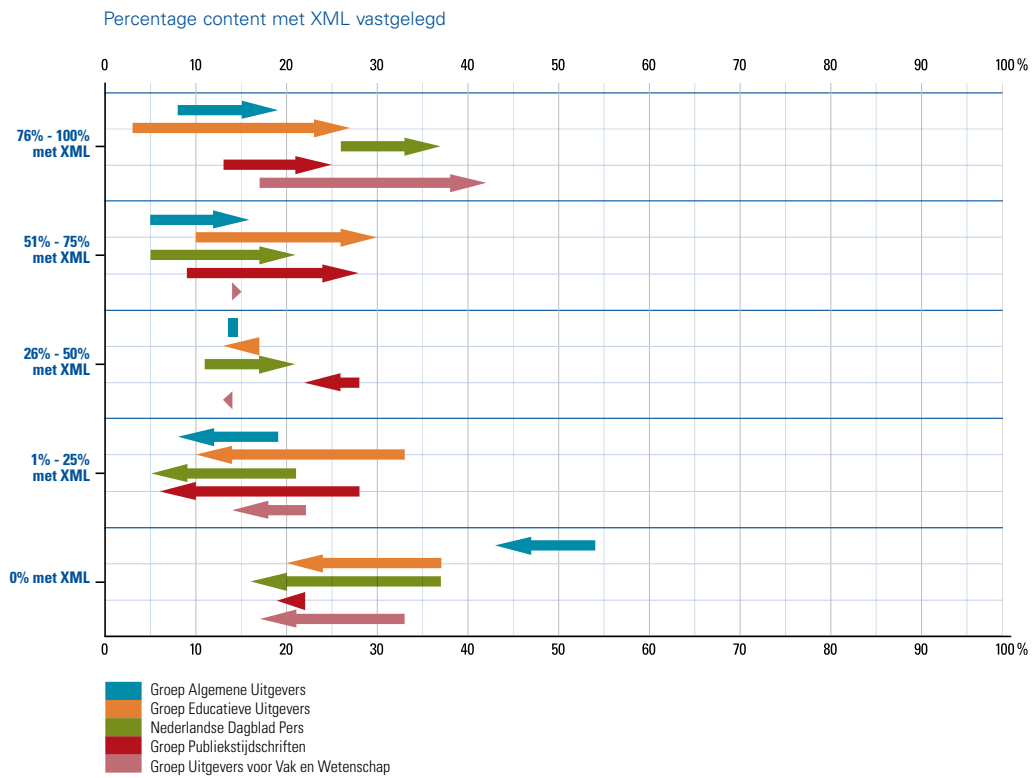
NUV-segmenten - Aanbod



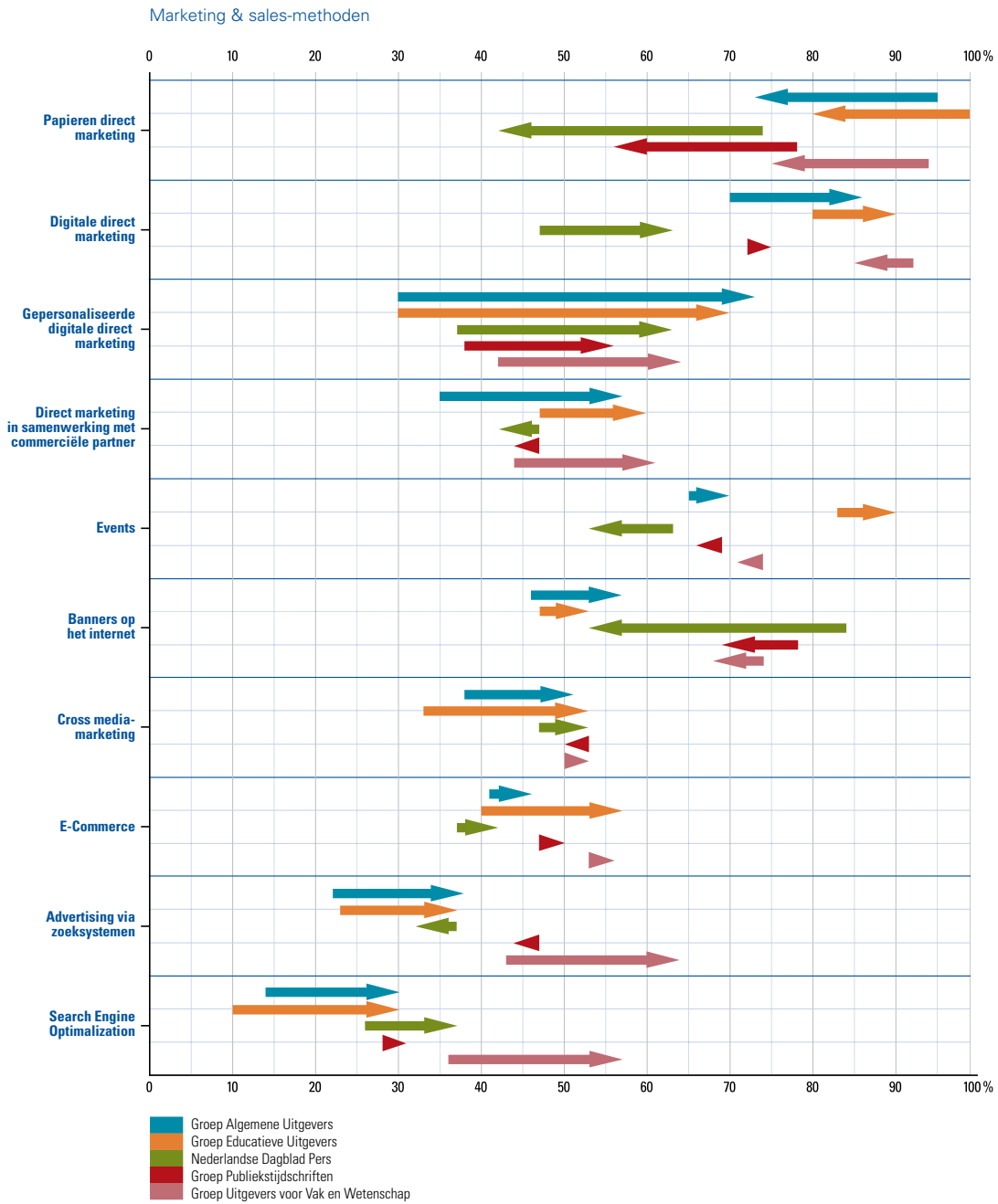
NUV-segmenten - Technologie



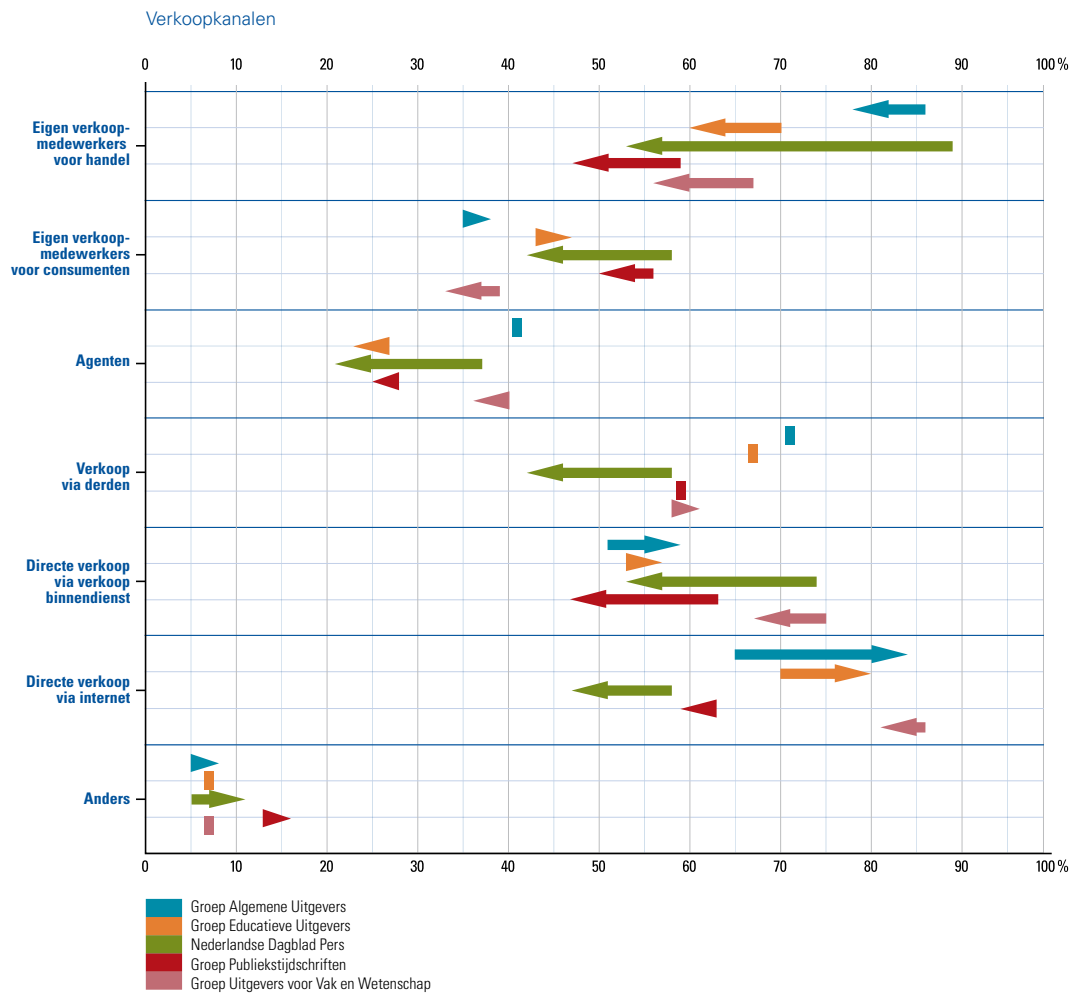
NUV-segmenten - Technologie



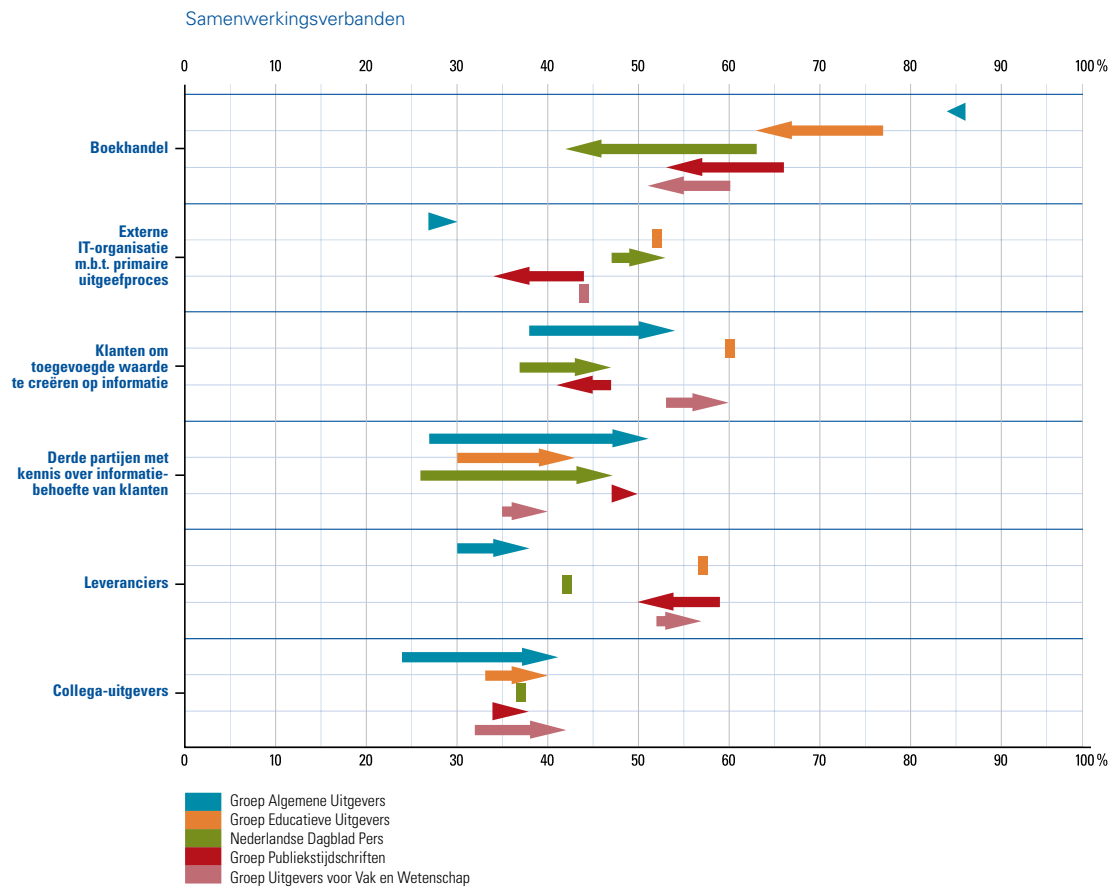
NUV-segmenten - Marketing & Sales



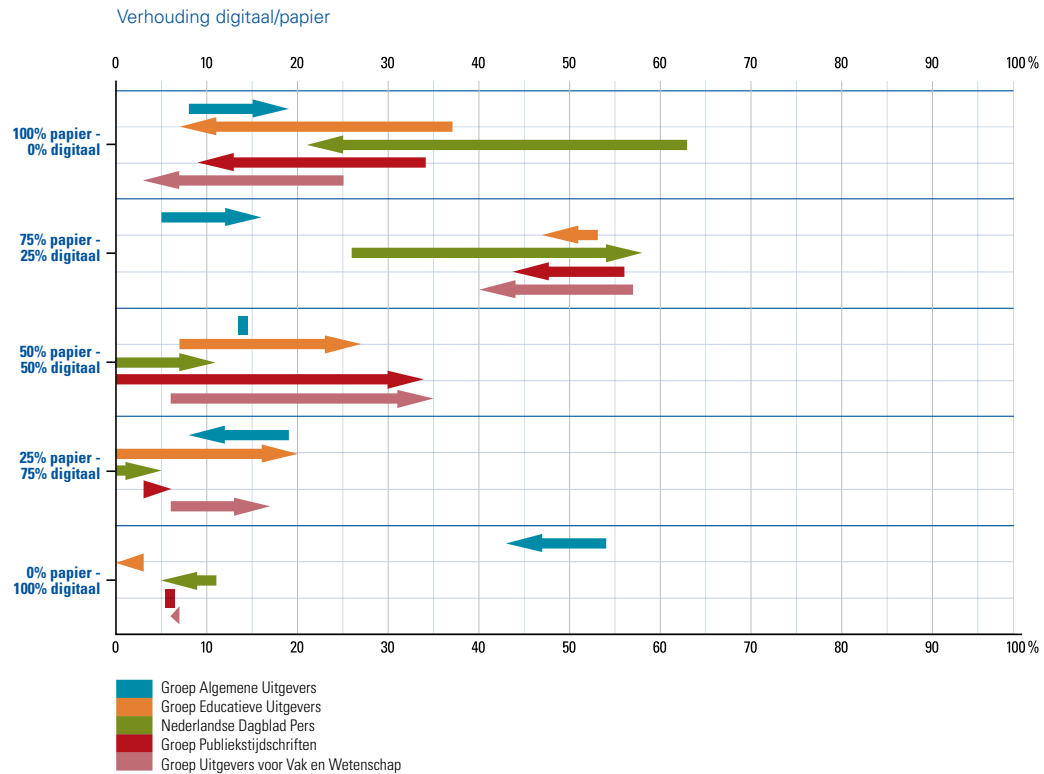
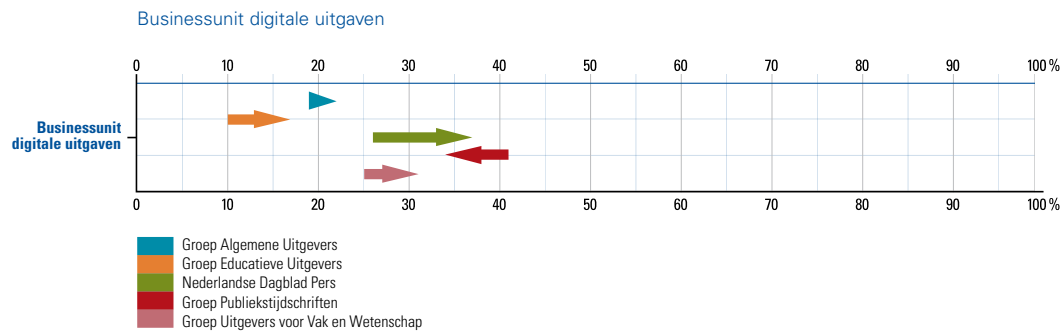
NUV-segmenten - Marketing & Sales



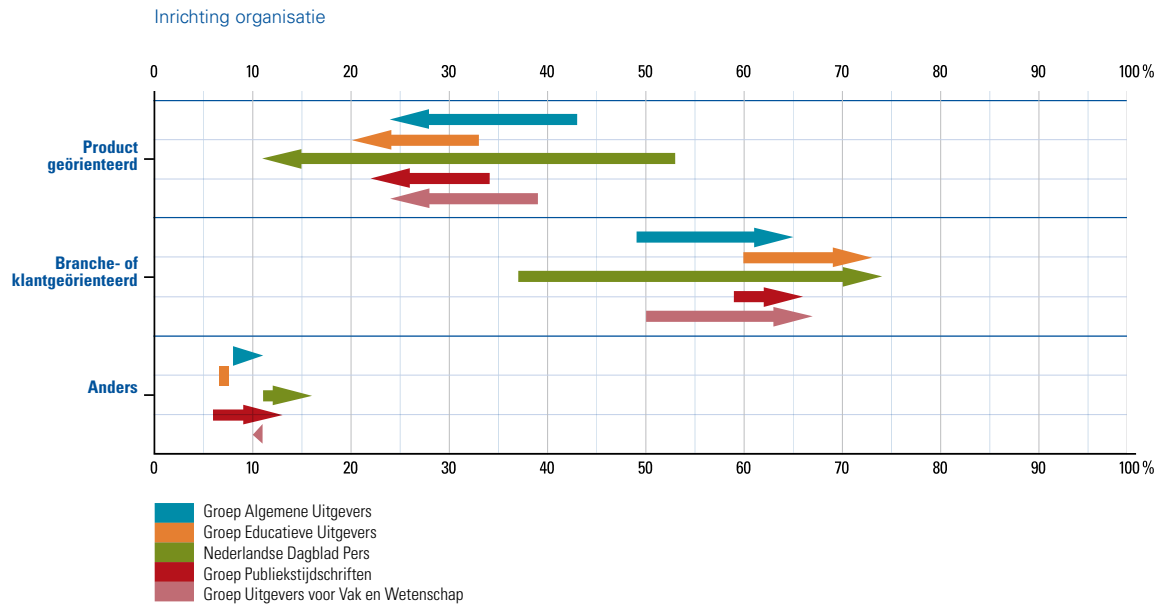
NUV-segmenten - Ondernemingsoriëntatie



NUV-segmenten - Ondernemingsoriëntatie

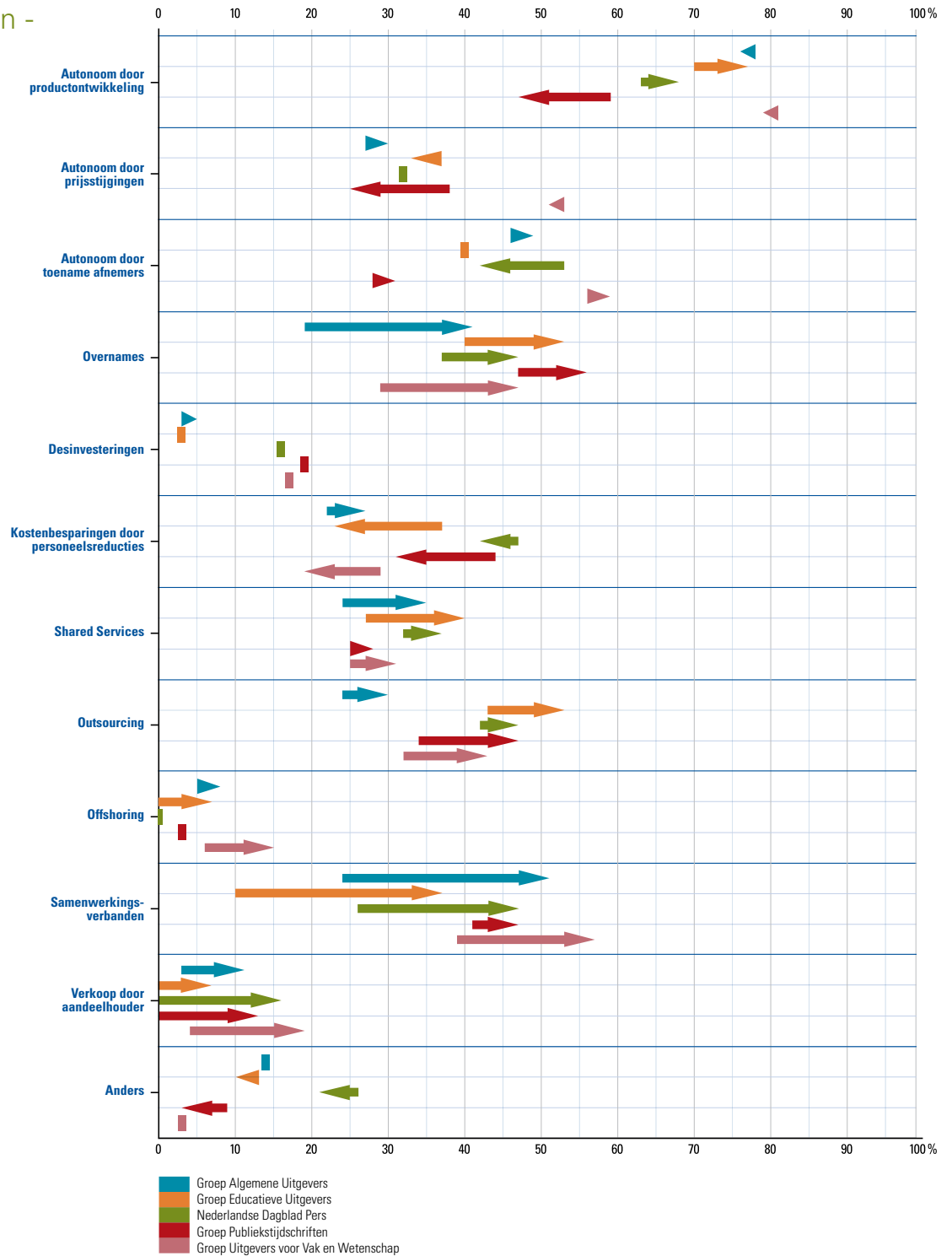


NUV-segmenten - Ondernemingsoriëntatie

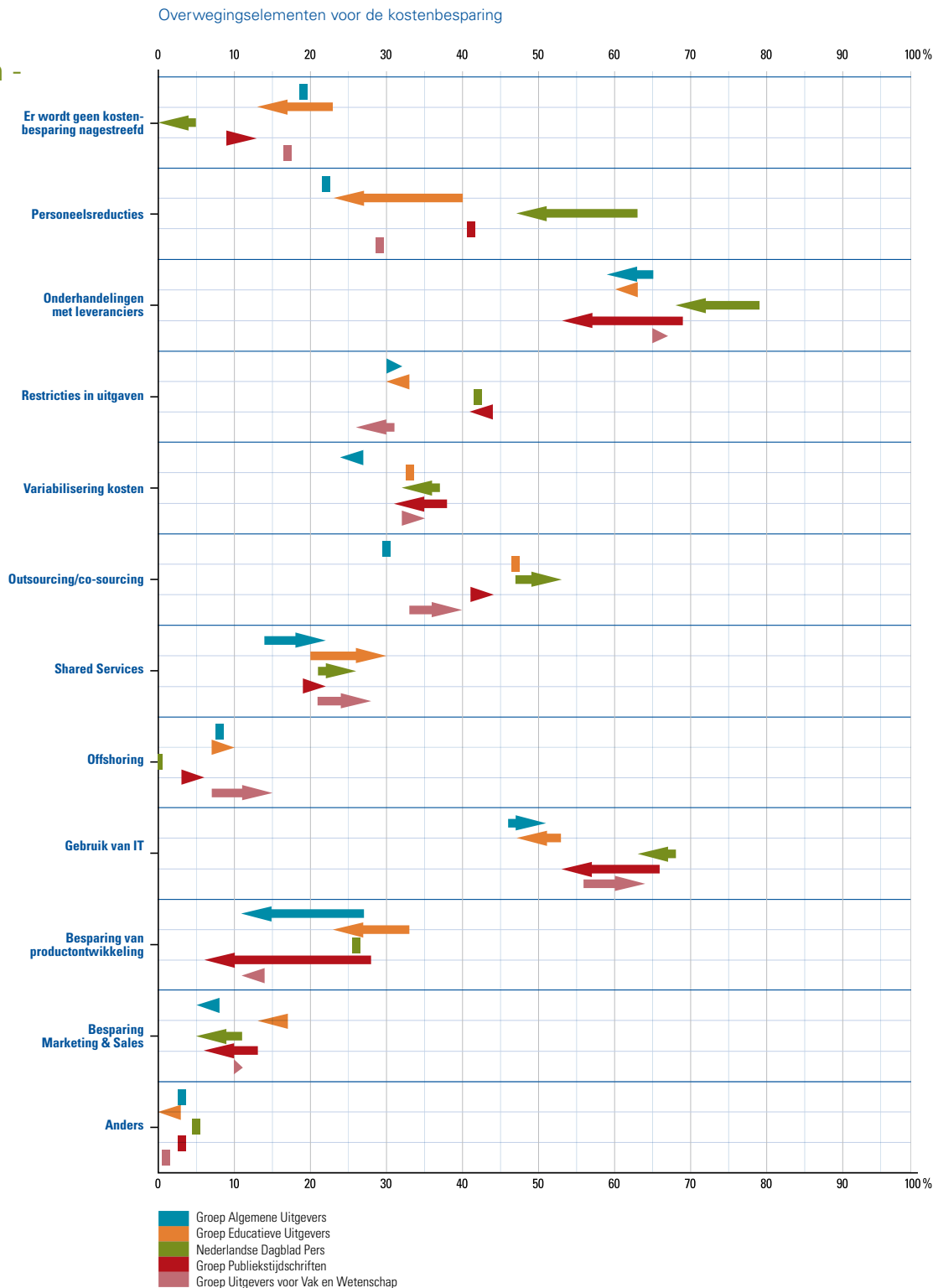


NUV-segmenten -
Financiële
informatie

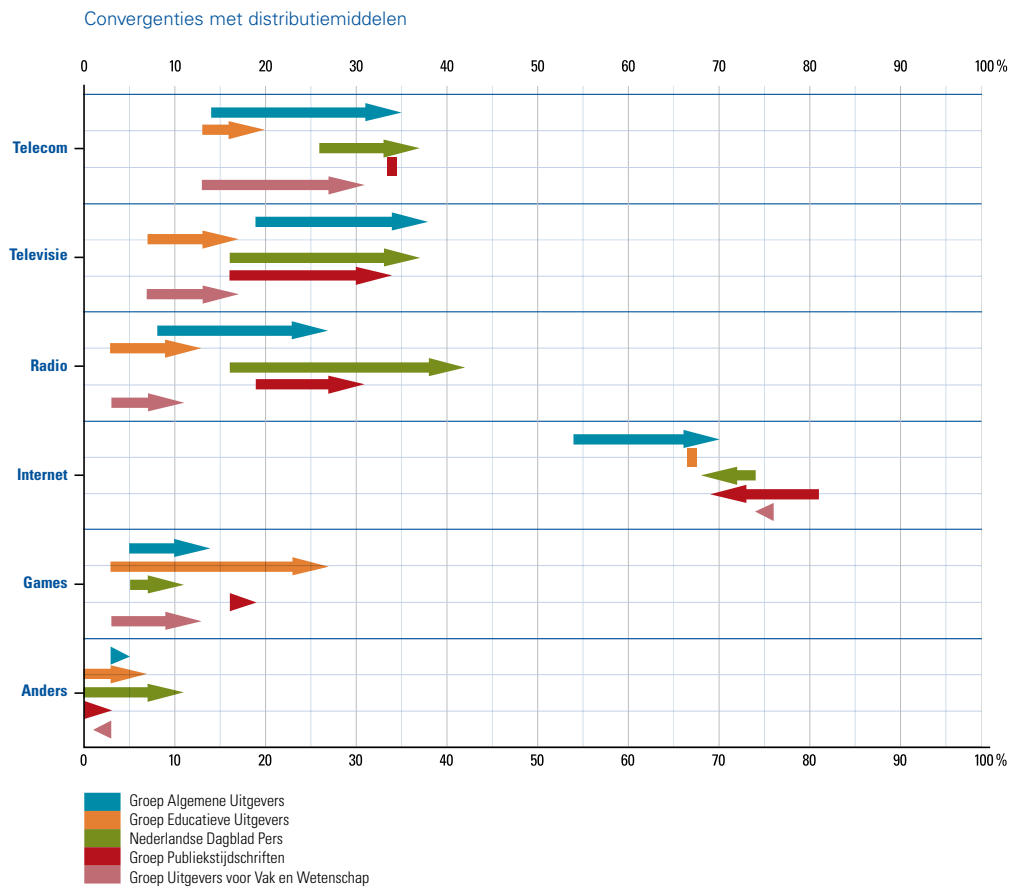
Overwegingselementen voor de strategie



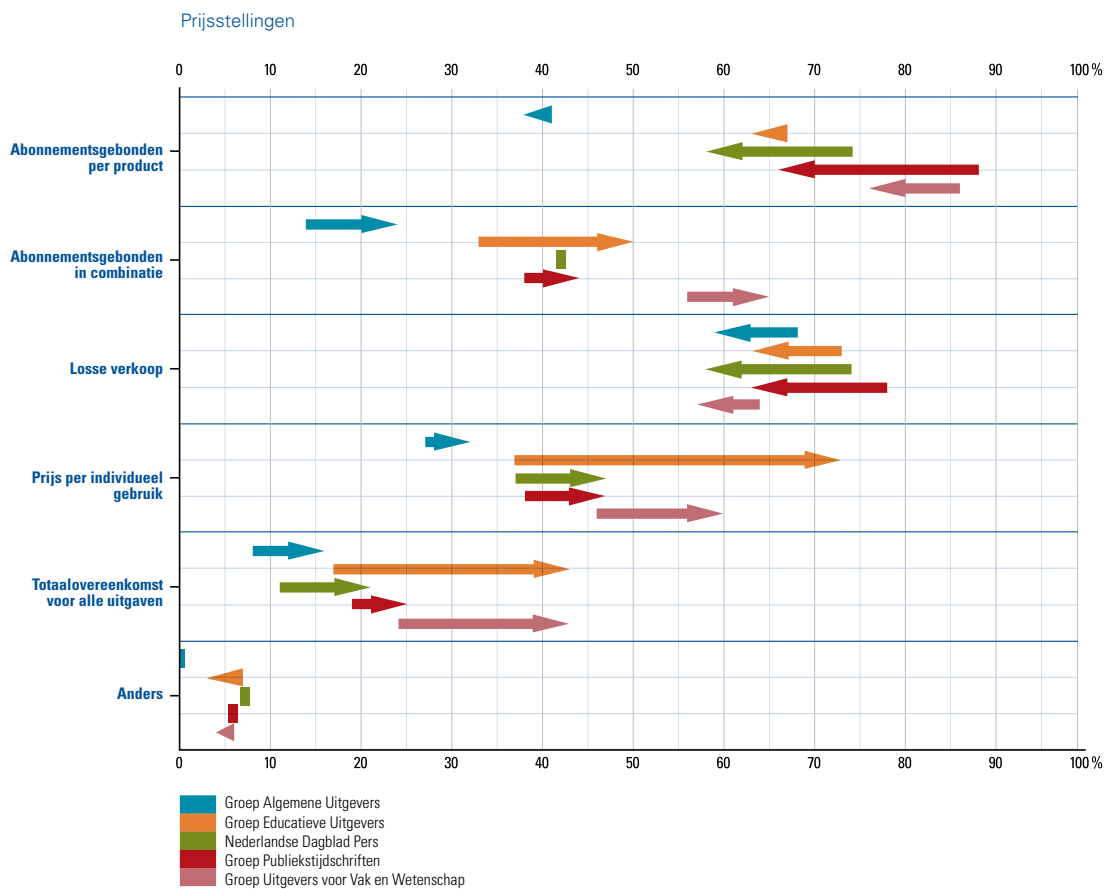
NUV-segmenten -
Financiële
informatie



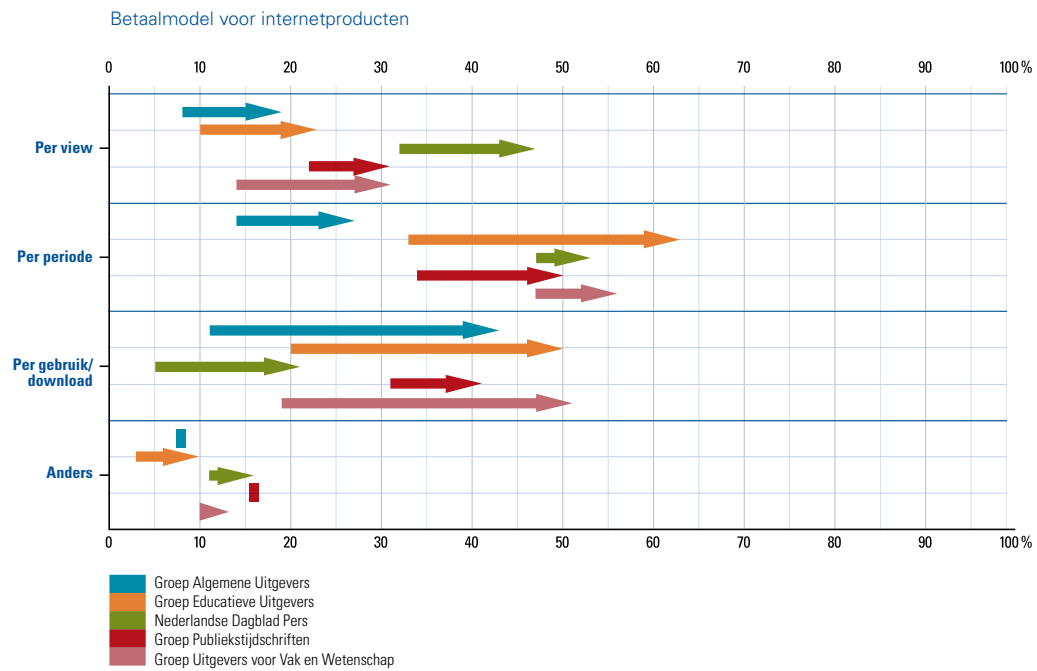
NUV-segmenten - Financiële informatie



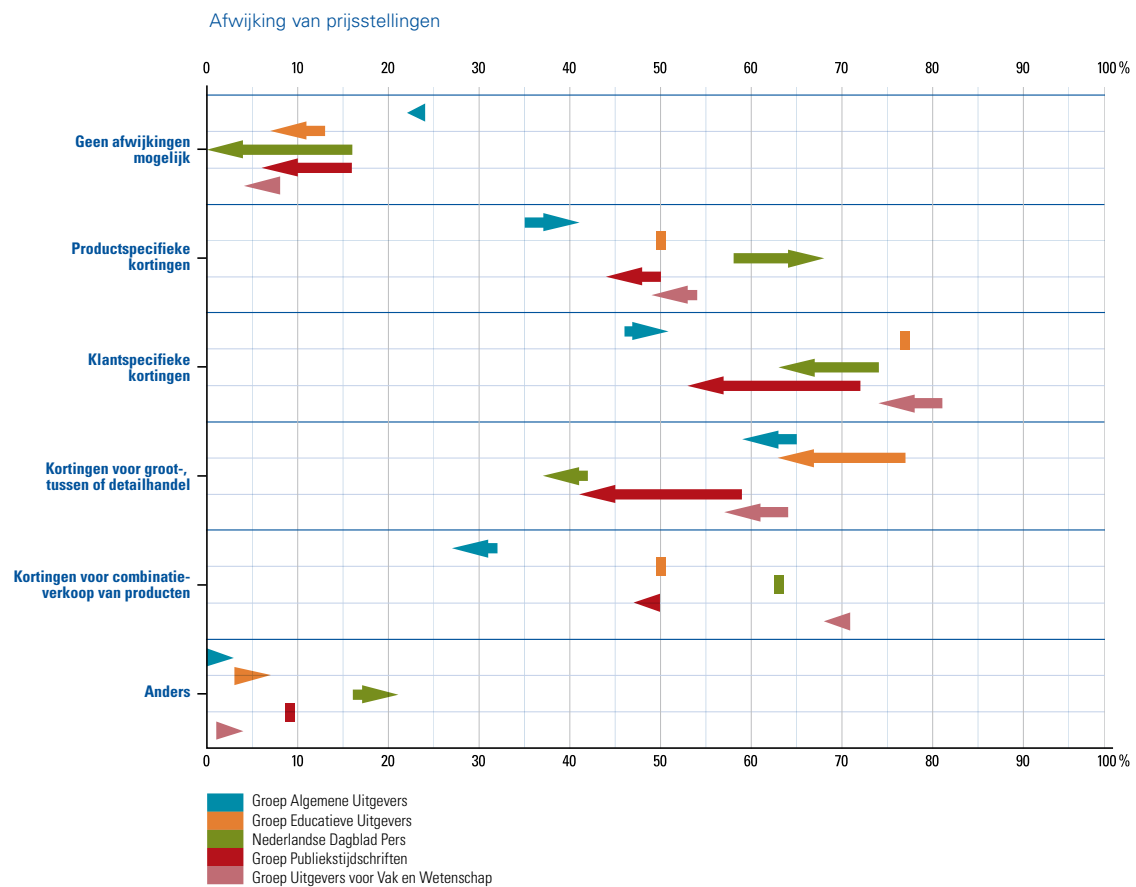
NUV-segmenten - Financiële informatie



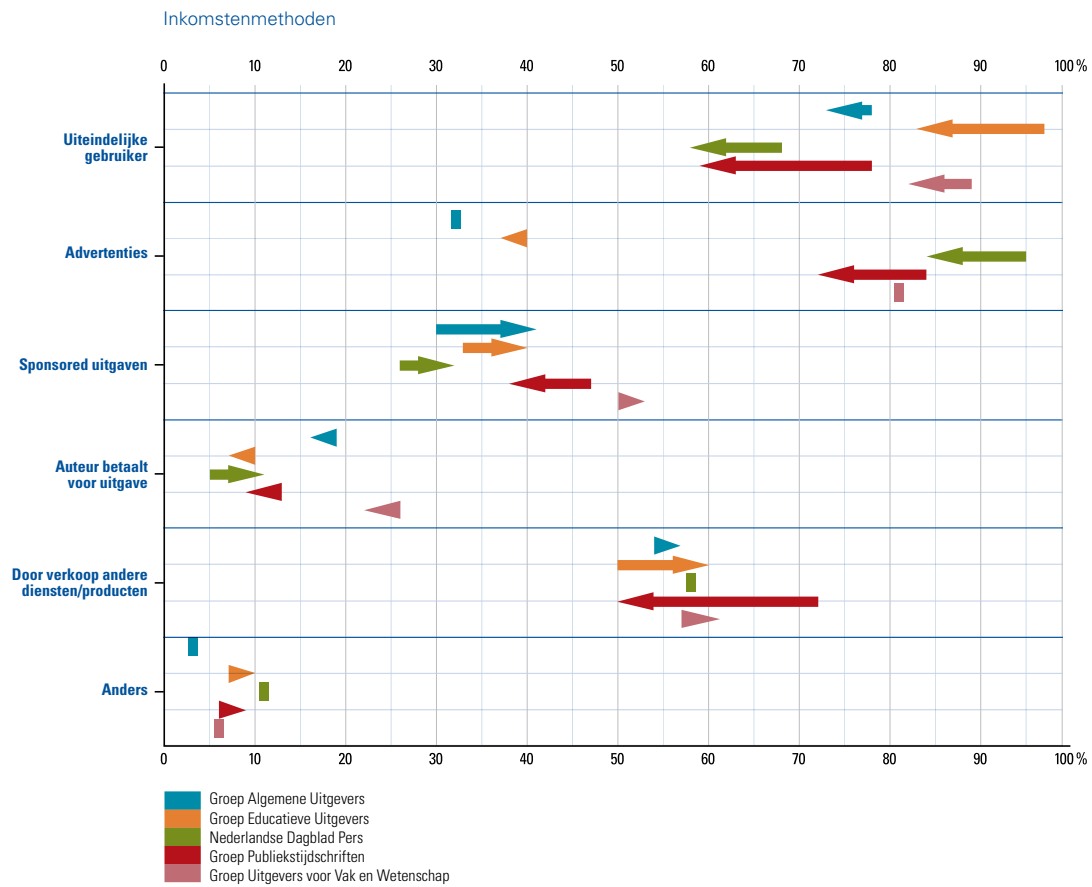
NUV-segmenten - Financiële informatie



NUV-segmenten - Financiële informatie



NUV-segmenten - Financiële informatie



Interview



Marianne van Leeuwen, CEO Reed
Business Information Nederland

“De groei zit in matching, communities data-services en search”

“Het onderzoek van KPMG laat zien dat uitgevers zich enthousiast willen storten op onlineproducten, maar hun ambities nauwelijks weten te vertalen naar de praktijk. Ik kan dat moeilijk begrijpen, want de ontwikkeling naar online gaat bij ons wel degelijk heel snel.

We zetten flinke stappen en laten ook enorme groei zien in onze onlineproducten en diensten. We zitten middenin de transformatie van ‘een op print georiënteerde uitgever met wat leuke internetinitiatieven’ naar een modern multimedia-bedrijf. We zien veel groeikansen op het internet, maar we willen de omslag van publishing 1.0 naar publishing 2.0, van print naar multimedia, heel beheerst maken, omdat het nogal wat verandering vergt.

Wat de lastigste aspecten van de verandering zijn?

Ten eerste is het een hele uitdaging om een goed businessmodel te creëren dat ervoor zorgt dat de traditionele inkomsten uit abonnementen en advertenties niet te veel afkalven en tegelijkertijd helpt om optimaal te verdienen aan nieuwe onlineproducten. Ten tweede de organisatie: we moeten leren om niet vanuit printproducten te denken maar die te zien als één van de kanalen; we moeten onze werkwijzen inrichten op de verschillende tempo's van de verschillende distributiekkanalen; en ook de houding van redacties moet meegroeien: niet het verhaal is heilig, maar de behoefte van de klant. Ik ben er overigens van overtuigd dat print één van de hoofdadere blijft en denk dat we over drie jaar nog steeds zo'n 70 procent van onze omzet uit print halen.

Dat we online veel kansen hebben, is voor mij glashelder. De groei komt van vier typen onlinebusinessmodellen: matching van vraag en aanbod, communities van gebruikers, data-services en search. Totaljobs.nl is een goed voorbeeld van het matchingmodel, dat veel meer biedt dan de traditionele personeelsadvertenties. Via het internet kun je veel meer betekenen voor je lezers en hun communities via gepersonaliseerde nieuwsbrieven, sms-diensten, user-interacties en events. Sponsoring en allerlei vormen van advertising op dergelijke platforms zijn helemaal niet vies, zoals hier in Nederland nog wel eens wordt gedacht. Ik heb negen jaar in het buitenland gewerkt voor Reed Business,

waarvan de laatste drie jaar in Boston. Sponsoring is daar veel meer onderdeel van het businessmodel dan hier.

Er wordt nog wel eens gezegd dat Amerika negen maanden op ons voorloopt en het Verenigd Koninkrijk drie maanden. Ik denk dat daar wel een kern van waarheid in zit. Toen ik een jaar geleden terugkwam uit Boston, was ik verbaasd dat sommige uitgever hier denken dat hun onlinecontent zo waardevol en uniek is dat ze de gebruiker er altijd voor kunnen laten betalen. In onze markt wil de meerderheid van de gebruikers niet betalen voor content op internet. Waar ze wel voor zullen willen blijven betalen, is content, databases en tools die geïntegreerd zijn in hun werkproces, zoals de kennisbank GBA voor afdelingen Burgerzaken van gemeenten of fiscale worktools voor accountants. Search zetten we in omdat we verwachten dat zakelijke zoekmachines zoals zibbsearch.nl veel traffic kunnen genereren.

Het ontwikkelen van de producten en businessmodellen van de toekomst is voor ons ook een zoektocht waarin we dingen proberen. We zijn op dit moment bijvoorbeeld aan het testen met een model waarin we worden afgerekend op de leads die we genereren voor adverteerders. We hebben nog niet alle antwoorden. Maar we zijn wel uitstekend gepositioneerd om die antwoorden in samenspel met onze klanten te leveren."



Opmerkelijke ontwikkelingen naar omvang van uitgeverij

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op opmerkelijke ontwikkelingen naar omvang van de uitgeverij. Een kleine uitgeverij hanteert immers andere overwegingen bij de keuze van zijn strategie dan een grote. Er zit verschil in de keuzes ten aanzien van het inzetten van technologie, het innoveren, het samenwerken met externe partijen, en de segmentering en digitalisering.

In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste verschillen. Hierbij hanteren we het onderscheid van 'een kleine uitgeverij' (tot 50 fte's), 'een middelgrote uitgeverij' (van 50 tot 200 fte's) en 'een grote uitgeverij' (meer dan 200 fte's). We gaan in op opvallende onderdelen en ontwikkelingen volgens de indeling aanbod, technologie, marketing & sales, ondernemingsoriëntatie en financiële oriëntatie. Ook brengen we in beeld welke onderdelen voor een uitgeverij van een bepaalde omvang niet zullen veranderen, terwijl uitgeverijen met een andere omvang daar juist wel verandering verwachten.

Karakteristieken naar omvang

Karakteristieken kleine uitgeverijen

63 procent van de uitgevers (92 respondenten) behoort tot de kleine uitgeverijen (tot 50 fte's). Zij behoren tot de volgende groepen:

Groepsindeling volgens NUV	Percentage
Algemene uitgevers	
Non-fictie	21
Fictie	15
Kinderboeken	14
Educatieve uitgevers	18
Nederlandse Dagbladpers	
Landelijk	2
Regionaal	1
Regionale maand- en weekbladen	1
Publiekstijdschriften	
Tijdschriften	17
Omroepbladen	1
Uitgevers voor Vak en Wetenschap	
Vak	46
Wetenschap	16
Overig	10

Sterk vertegenwoordigd zijn dus de Uitgevers voor Vak en Wetenschap en de Algemene Uitgeverijen. Veel uitgevers rekenen zich overigens tot meerdere NUV-groepen.

Karakteristieken middelgrote uitgeverijen

18 procent van de uitgevers (26 respondenten) behoort tot de middelgrote uitgeverijen (50 tot 200 fte's). Zij behoren tot de volgende groepen:

Groepsindeling volgens NUV	Percentage
Algemene uitgevers	
Non-fictie	12
Fictie	4
Kinderboeken	4
Educatieve uitgevers	19
Nederlandse Dagbladpers	
Landelijk	8
Regionaal	12
Regionale maand- en weekbladen	12
Publiekstijdschriften	
Tijdschriften	38
Omroepbladen	0
Uitgevers voor Vak en Wetenschap	
Vak	38
Wetenschap	8
Overig	8

In deze categorie zijn de uitgevers uit de groep Publiekstijdschriften en de Uitgevers voor Vak en Wetenschap sterk vertegenwoordigd. Ook hier geldt dat veel uitgevers zich tot meerdere NUV-groepen rekenen.

Karakteristieken grote uitgeverijen

19 procent van de uitgevers (28 respondenten) behoort tot de grote uitgeverijen (vanaf 200 fte's). Zij behoren tot de volgende groepen:

Groepsindeling volgens NUV	Percentage
Algemene uitgevers	
Non-fictie	18
Fictie	14
Kinderboeken	14
Educatieve uitgevers	29
Nederlandse Dagbladpers	
Landelijk	18
Regionaal	18
Regionale maand- en weekbladen	0
Publiekstijdschriften	
Tijdschriften	18
Omroepbladen	0
Uitgevers voor Vak en Wetenschap	
Vak	46
Wetenschap	25
Overig	4

Ook in deze laatste categorie zijn de uitgevers uit de groep Uitgevers voor Vak en Wetenschap sterk vertegenwoordigd, evenals uitgevers uit de groep Educatieve Uitgevers. Ook hier geldt dat veel uitgevers zich tot meerdere NUV-groepen rekenen.

Aanbod

E-producten zijn hot voor grote uitgeverijen

Grote uitgeverijen verwachten een doorbraak in de toepassing van het e-paper. Over twee jaar denken ze dat één op de twee grote uitgeverijen in Nederland e-paper in zijn productassortiment heeft. Kleine uitgeverijen, die in het onderzoek van 2004 veel innovatie lieten zien, zijn wat minder optimistisch op dit punt. 21 procent van hen verwacht over twee jaar e-paper aan te bieden. Dat percentage ligt nu op 10.

Bij e-zines is het beeld vergelijkbaar. 46 procent van de grote uitgeverijen geeft reeds e-zines uit, ten opzichte van 23 en 18 procent voor de middelgrote respectievelijk kleine uitgeverijen. Ten aanzien van het e-book zijn dergelijke verschillen tussen grote en kleine uitgeverijen niet te zien. Qua aanbod is er op dit moment nauwelijks verschil te zien tussen de uitgeverijen van verschillende omvang. Wel is duidelijk dat de grote uitgeverijen hier een veel sterkere toename verwachten.

Samenvattend kunnen we stellen dat grote uitgeverijen de elektronische producten dus (weer) omarmen. Kennelijk is de apathie bij directies en aandeelhouders rondom e-business verdwenen.

De wat kleinere uitgeverijen kijken de kat even uit de boom. Dat is logisch gezien de hoge kosten van dergelijke productinnovaties.

Kleine uitgeverijen zetten in op betaalde informatie via internet

Voor de kleine uitgeverijen zetten de komende jaren in op betaalde informatie via internet. Nu doet 25 procent van hen dit, de verwachting over twee jaar ligt op 54 procent. Kleine uitgeverijen maken op dit punt een inhaalslag ten opzichte van grote en middelgrote uitgeverijen, die al veel meer betaalde informatie via internet aanbieden. Overigens verwachten ook zij de komende jaren groei op dit gebied.

Audioboeken: de nieuwe kleren van de grote en de kleine keizer?

Er zijn nauwelijks verschillen te zien naar omvang ten aanzien van de verwachte groei in het aanbieden van audioboeken. Van klein tot groot verwachten uitgeverijen een groei in de komende twee jaar van circa 15 procent.

Grote uitgeverijen ver met weblogs

Ten aanzien van weblogs – een nieuw onderdeel in het onderzoek – zijn grote uitgeverijen het meest vergevorderd, en verwachten kleine uitgeverijen de grootste groei. Over twee jaar zullen weblogs een significant onderdeel

vormen van het productportfolio van uitgeverijen.

Kleine en middelgrote uitgeverijen stappen af van papieren producten

Middelgrote en kleine uitgeverijen verwachten de grootste afname in het aanbod van papieren producten zoals boeken en tijdschriften. Dit is opmerkelijk omdat juist grote uitgeverijen toename verwachten ten aanzien van elektronische producten. Kennelijk willen de kleine en middelgrote uitgeverijen meer focus aanbrengen. Zo blijkt uit het onderzoek dat 15 procent van de middelgrote uitgeverijen gaat stoppen met het uitgeven van nieuwsbladen, terwijl bij de grote uitgeverijen juist een kleine stijging van 4 procent wordt verwacht.

Middelgrote uitgeverijen nemen afscheid van cd-rom

Maar liefst 31 procent van de middelgrote uitgeverijen geeft aan binnen twee jaar te stoppen met het uitgeven van cd-roms. Kleine uitgeverijen zijn hier wat behoudender in en grote uitgeverijen rondt conservatief. Over twee jaar zal nog steeds 57 procent van de grote uitgeverijen cd-roms uitgeven, tegenover slechts 19 procent van de middelgrote uitgeverijen.

Distributiemiddelen naar omvang uitgeverij

Onderdelen	Grote uitgeverijen			Middelgrote uitgeverijen			Kleine uitgeverijen		
	heden	tot 2008	verschil	heden	tot 2008	verschil	heden	tot 2008	verschil
RSS-feeds	46%	61%	14%	35%	38%	4%	8%	36%	28%
Mobiele telefonie	39%	57%	18%	27%	31%	4%	1%	21%	20%
Dvd	43%	50%	7%	35%	38%	4%	22%	34%	12%
Streaming video	50%	64%	14%	35%	46%	12%	8%	32%	24%
Podcasting	18%	46%	29%	23%	31%	8%	0%	20%	20%
Totaal	196%	278%	82%	155%	184%	32%	39%	143%	104%

Grote uitgeverijen zijn trekker van multimedia-innovatie

Dvd, streaming video, mobiele telefonie, podcasting en dergelijke is op dit moment vooral het domein van grote uitgeverijen. Zij verwachten ook de grootste stijging. De middelgrote uitgeverijen lijken te worstelen met deze multimediale distributiemiddelen en de kleine uitgeverijen proberen stapsgewijs dergelijke distributiemiddelen in hun distributiemiddelen te incorporeren. Bovenstaande tabel biedt een aardig beeld van de verschillen.

Het totaal onder iedere kolom is de optelsom van alle percentages. Het geeft een indruk van de mate waarin het type uitgeverij multimediaal is georiënteerd. De grote uitgeverijen scoren dan verreweg het hoogst en de

kleinste het laagst. Kleine uitgeverijen verwachten de grootste toename, en de middelgrote uitgeverijen zijn op alle fronten afwachtend.

Grote uitgeverijen zien de grootste toename op het gebied van podcasting (29 procent). Voor middelgrote uitgeverijen en voor kleine uitgeverijen is dat voor streaming video respectievelijk 12 en 24 procent.

Technologie

Zoektechnologie speelt hoofdrol bij grote uitgeverijen

Grote uitgeverijen richten zich op zoeksystemen voor eigen content. De voordelen daarvan zijn legio. Zo kunnen ze de vraagstellingen aan het zoekstelsel direct bekijken, en kunnen ze ook specifieke content

ontsluiten voor specifieke klantsegmenten (vertical search), en die eventueel aanvullen met specifieke klantenkennis.

Het is dan ook logisch dat grote uitgeverijen hier een flinke groei van 21 procent verwachten voor de komende twee jaar. Middelgrote uitgeverijen zien hier een afname van 12 procent maar hebben op dit moment ook al meer ervaring (73 procent ten opzichte van 68 procent van de grote uitgeverijen). Kleine uitgeverijen hebben op dit terrein een verklaarbare achterstand, en hebben de ambitie die de komende twee jaar deels in te lopen. Afgelopen jaar stond onder meer in het teken van de discussie 'Google: vriend of vijand?' Deze discussie is beschreven in het hoofdstuk Ondernemingsoriëntatie.

Hier zien we dat steeds meer grote uitgeverijen Google toestaan hun eigen content te ontsluiten. In 2008 zal 57 procent dat naar verwachting doen. Middelgrote en kleine uitgeverijen volgen dit patroon.

WFM-technologie krijgt aandacht van grote uitgeverijen

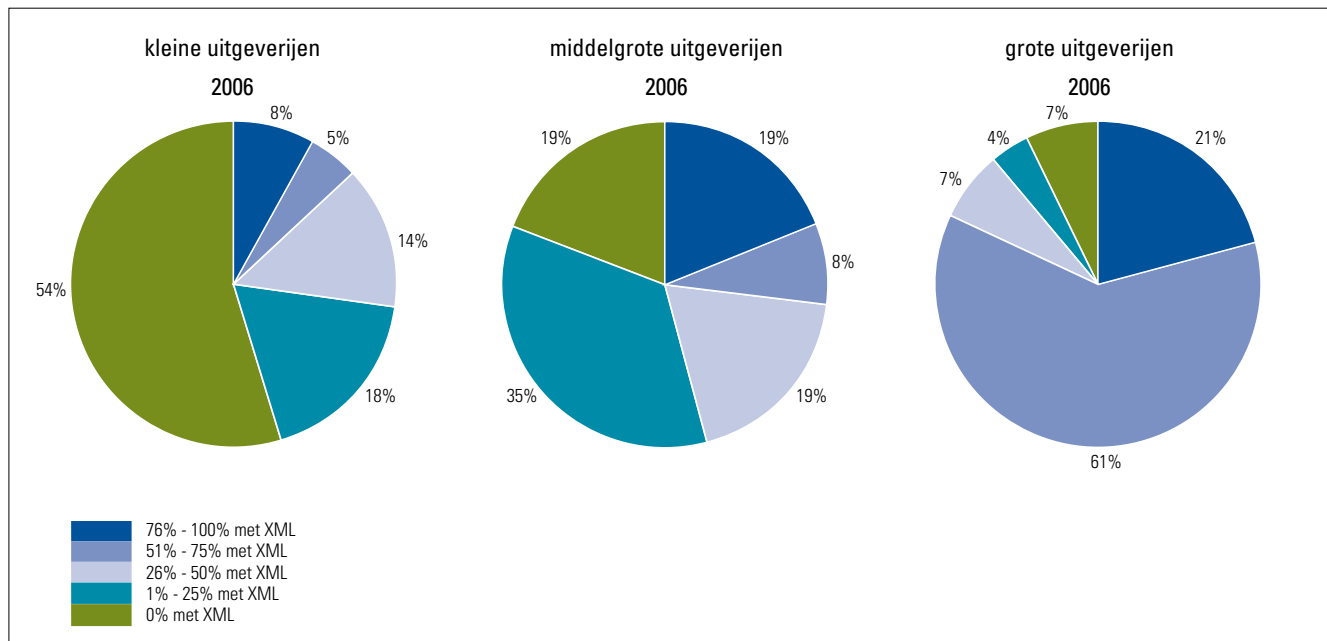
Vorig jaar werd bij grote uitgeverijen een afname verwacht voor WFM technologie voor het productieproces. Dit jaar verwachten de grote uitgeverijen hier een significante toename van 18 procent. De middelgrote uitgeverijen stabiliseren hier op 54 procent.

XML is een speeltje van de grote uitgeverijen

Vooraf grote uitgeverijen zijn bezig met de toepassing van XML voor hun content. 82 procent van hen heeft meer dan de helft van zijn content in XML-formaat opgeslagen. Het is opvallend dat men een afname verwacht. De enige verklaring kan zijn dat er de komende jaren veel content bijkomt die niet in XML-formaat past. Het is immers niet logisch dat bestaande XML-content weer terug in het oude format wordt gezet. De middelgrote uitgeverijen die op dit terrein nu nog achterstand hebben (nu heeft slechts

27 procent van hen meer dan 50 procent van de content in XML) zouden dan over twee jaar koploper zijn met 50 procent. Ook de kleine uitgeverijen zijn bezig met een langzame inhaalslag op het gebied van XML. Samenvattend: grote uitgeverijen zijn al weer op hun retour, terwijl de andere twee categorieën juist bezig zijn met de conversie naar XML.

XML-gebruik binnen de uitgeverijen



Marketing & sales

Grote uitgeverijen bouwen klassieke marketing & sales langzaam af

Al twee jaar op rij verwachten uitgevers een forse afname op het gebied van papieren direct marketing. Zo ook dit jaar. Voor middelgrote en kleine uitgeverijen is de verwachte afname in de komende twee jaar circa 20 procent. Maar dit blijkt voor grote uitgeverijen toch genuanceerd anders te liggen. Dit jaar geven ze toe dat er van een afname nog geen sprake is. Maar liefst 96 procent van de uitgevers geeft aan papieren direct marketing te hanteren. De verwachte afname is slechts 4 procent. Kennelijk zijn de uitgevers zich ervan bewust (geworden) dat de digitale varianten meer een aanvulling zijn dan een vervanging van de klassieke middelen.

Ook de vorig jaar voorspelde afname van events blijft uit. Grote uitgeverijen verwachten zelfs een toename, en dit staat haaks op de uitspraken van vorig jaar. Ze volgen bewust een marketingstrategie met twee paden.

Vooral grote uitgeverijen zetten in op search engine optimization

Grote uitgeverijen adverteren relatief het meest via zoeksystemen

(54 procent ten opzichte van 42 procent voor middelgrote en 22 procent voor kleine uitgeverijen). Dat geldt ook voor search engine optimization (SEO) (43 procent ten opzichte van 42 respectievelijk 17 procent). Mogelijk zijn dergelijke middelen te duur voor de kleine uitgeverijen of hebben zij onvoldoende baat bij het sponsoren van hun 'brand' via internet. Grote uitgeverijen verwachten ook relatief een grotere toename in de komende twee jaar. Opmerkelijk is dat middelgrote uitgeverijen zelfs een afname verwachten van SEO met 4 procent. De kleine uitgeverijen verwachten een toename van circa 17 procent voor zowel adverteren via zoeksystemen als SEO.

Middelgrote uitgeverijen zien reductie in verkoopkanalen

Vooral middelgrote uitgeverijen verwachten een sterke afname in hun verkoopkanalen. 19 procent van hen verwacht verrassend genoeg afscheid te nemen van het verkoopkanaal internet. De andere twee categorieën, groot en klein, verwachten hier juist een toename van circa 8 procent. Ook de verkoop via eigen verkoop medewerkers voor handel kent bij de middelgrote uitgeverijen een sterke afname (23 procent).

Ondernemingsoriëntatie

Grote uitgeverijen gaan meer samenwerken

Grote uitgeverijen zien de komende jaren op veel gebieden een toename van samenwerkingsverbanden. Dat is opmerkelijk, omdat vorig jaar juist een afname werd voorspeld. Een uitschieter is de voorspelde toename in de samenwerking met klanten om toegevoegde waarde te creëren op het aanbod (plus 14 procent in de komende twee jaar).

Middelgrote uitgeverijen verwachten juist een afname, bijvoorbeeld met betrekking tot IT-organisaties en leveranciers (min 8 procent) en boekhandels (min 4 procent). Ze verwachten wel een toename van 12 procent in de samenwerking met collega-uitgevers.

De kleine uitgeverijen laten een mooi geïntegreerd beeld zien. Ze gaan net als de grote uitgeverijen meer samenwerken met de klant en derde partijen met kennis over de informatiebehoefte van de klant. En ze volgen het patroon van de middelgrote uitgeverijen op het gebied van samenwerking met boekhandels (afname van 7 procent).

Kleine uitgeverijen verwachten inhaalslag in digitale omzet

Over twee jaar verwacht slechts 4 procent van de grote uitgeverijen dat zijn omzet volledig uit papieren producten komt (nu 21 procent). Voor middelgrote uitgeverijen gaat deze omslag wat langzamer, namelijk van 19 procent nu naar 12 procent over twee jaar. De kleine uitgeverijen voorspellen een enorme omslag. Op dit moment genereert nog 42 procent de omzet volledig uit papieren producten. Over twee jaar zal dat percentage op 10 liggen, zo is hun verwachting.

Het aantal 'hybride' uitgeverijen dat zijn omzet ongeveer voor de helft haalt uit papieren producten en de andere helft uit digitale producten, zal de komende twee jaar enorm toenemen. Grote uitgeverijen verwachten hier een toename van 21 procent, middelgrote uitgeverijen 38 procent en kleine uitgeverijen 23 procent. Deze omslag zal moeten komen uit digitale producten en digitale verkoop-technieken.

Brede trend van product- naar klantgeoriënteerde afdelingen

De wens om de organisatie te kantelen van een product- naar een klantgeoriënteerde uitgeverij leeft zowel bij grote als bij kleine uitgeverijen. Deze wens leeft al enkele jaren, maar wordt vooralsnog niet vertaald in daden.

Het zou logisch zijn als kleine uitgeverijen deze kanteling afgelopen jaren hadden gemaakt. Het kantelen van een relatief kleine organisatie is eenvoudiger dan het kantelen van een grote organisatie. Dat neemt niet weg dat de kanteling ook voor grote uitgeverijen zeer gewenst is.

Zij moeten doorpakken om datgene wat ze in hun visie en missie propageren waar te maken vanuit een klantgerichte organisatie.

Financiële informatie

Grote uitgeverijen nemen het voortouw op het gebied van convergentie

De grootste verwachting op het gebied van convergentie is te zien bij grote uitgeverijen. Zij bouwen hun voor-sprong die op het gebied van telecom en televisie verder uit. Maar liefst 61 procent van de grote uitgeverijen verwacht over twee jaar zich toe te leggen op telecom. De middelgrote en kleine uitgeverijen houden dit tempo niet bij en verwachten een groei tot 23 respectievelijk 17 procent. Voor televisie is het beeld identiek: grote uitgeverijen verwachten een toename van 21 procent, terwijl dat cijfer voor middelgrote en kleine uitgeverijen op 12 en 13 ligt.

Aantal middelgrote uitgeverijen stopt met internet

Niet minder dan 19 procent van de geënquêteerden uit middelgrote uitgeverijen geeft aan binnen twee jaar te stoppen met internet. Dit zeer opmerkelijke feit is mogelijk te verklaren vanuit het feit dat bijna alle middelgrote uitgeverijen 'iets' doen met internet en dat ze nu meer realisme inbouwen. Kennelijk rendeert de aanwezigheid op internet niet voor alle middelgrote uitgeverijen. Cijfermatig gezien is het beeld over twee jaar logisch: 77 procent van de middelgrote uitgeverijen is dan op internet aanwezig. Dit cijfer zit precies in tussen de grote uitgeverijen (89 procent) en de kleine uitgeverijen (66 procent).

Grote uitgeverijen ontwikkelen zich tot 'winkel van Sinkel'

Uitgeverijen zien verschillende inkomstenmodellen. Volgens de middelgrote uitgeverijen is de tijd dat de uiteindelijke gebruiker betaalt deels voorbij. Zij zien hier een afname van 31 procent. Opvallend is dat zij ook een afname zien voor alle andere inkomstenmodellen. Dit kan betekenen dat zij meer gaan focussen op een inkomstenmodel.

Grote uitgeverijen zien een enorme groei van inkomstenmodellen op het gebied van inkomsten gegenereerd door verkoop van andere producten en diensten. Ze verwachten op dat punt een stijging van 25 procent tot 82 procent in 2008. Ruim vier op de vijf grote uitgeverijen wil dus andere diensten en producten aan de man brengen dan de traditionele uitgeefproducten. Middelgrote en kleine uitgeverijen nemen deze trend niet waar.

zijn bijgesteld. Kennelijk vinden kleine uitgeverijen veel blokkades op de weg naar het realiseren van hun ambities en worden ze ieder jaar wat voorzichtiger met hun verwachtingen. Of zoals het gedicht *The Rime of the Ancient Mariner* van Samuel Taylor Coleridge eindigt:

A sadder and a wiser man,
He rose the morrow morn.

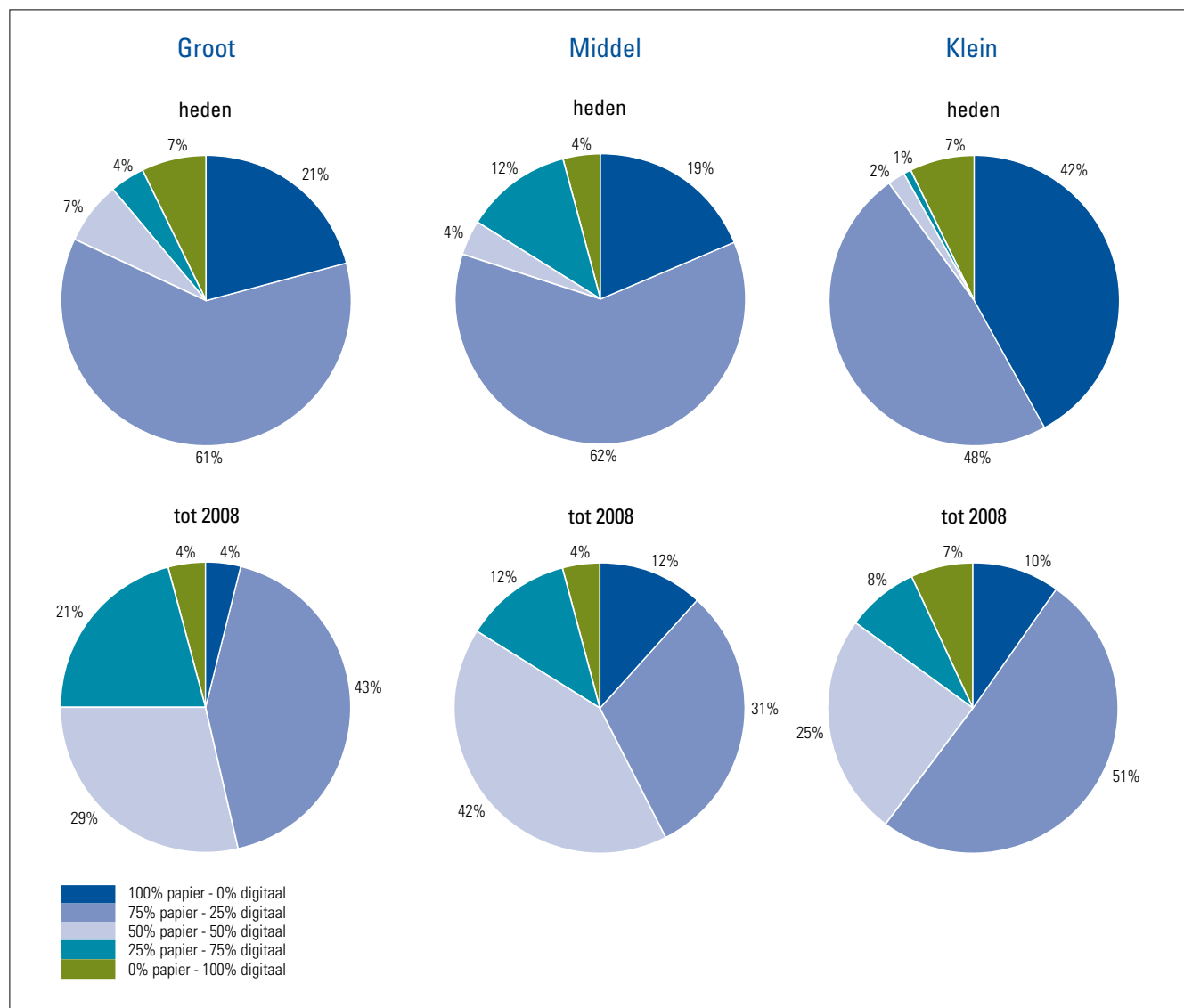
Samenvattend

Het lijkt erop dat grote uitgeverijen de grootste stappen willen zetten. Zij zien groeipotentieel op vele gebieden en willen met vele partijen samenwerken om dit potentieel te ontginnen. Middelgrote uitgeverijen, zo blijkt uit het onderzoek, zijn op bijna alle vlakken terughoudender, conservatiever en ingetogener.

De kleine uitgeverijen hadden vorig jaar de hoogste ambitie maar kennen dit jaar een terugslag. Enerzijds blijken vele, al dan niet digitale, ambities te zijn uitgekomen; anderzijds blijken de verwachtingen sterk naar beneden te

Ondernemingsoriëntatie - Kleine uitgeverijen verwachten inhaalslag in digitale omzet

Wat is de verhouding digitaal/papier



Ondernemingsoriëntatie

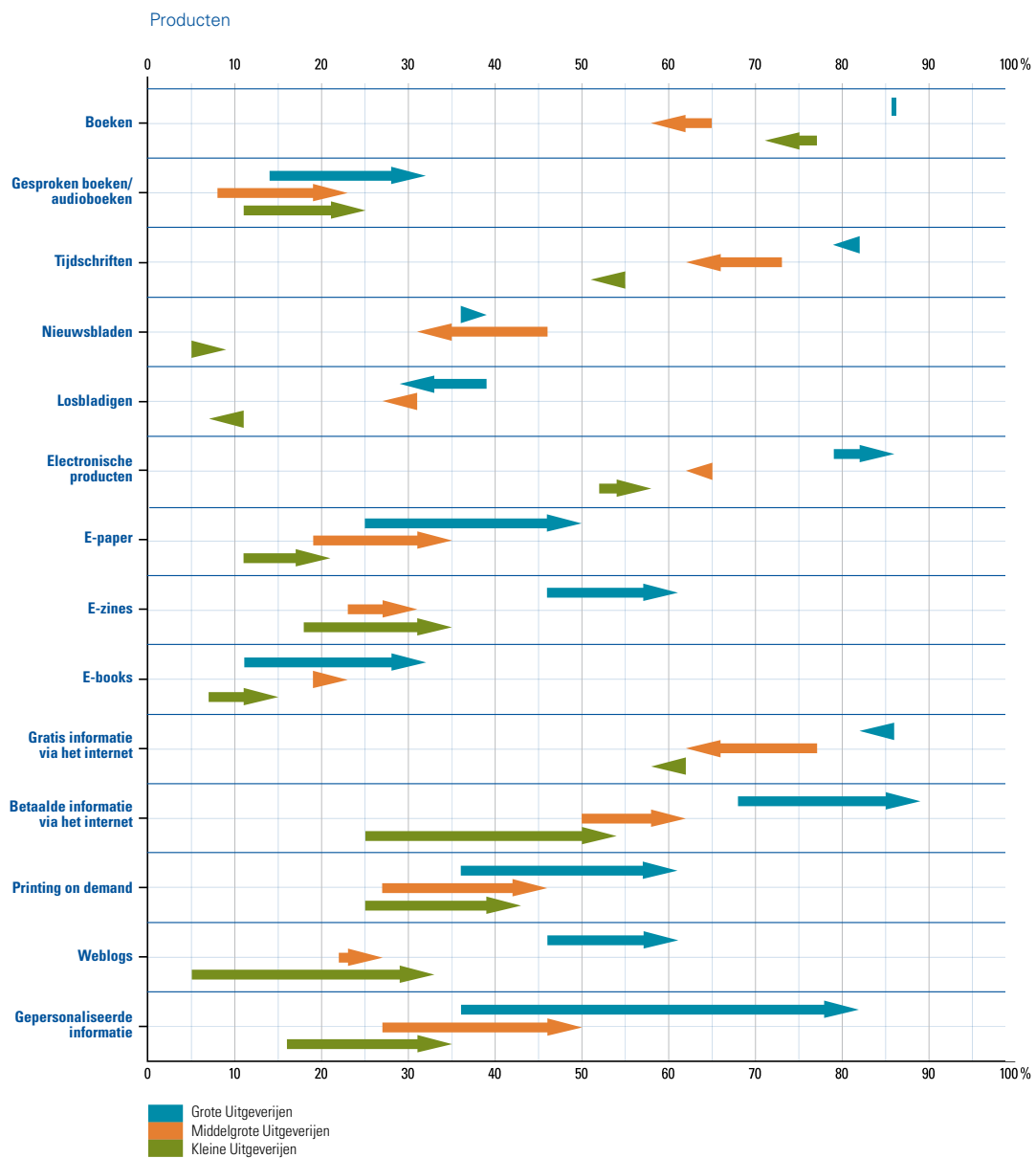
Financiële informatie

Convergenties met distributiemiddelen	Groot			Middel			Klein		
	heden	tot 2008	verschil	heden	tot 2008	verschil	heden	tot 2008	verschil
Telecom	36%	61%	25%	15%	23%	8%	5%	17%	12%
Televisie	21%	43%	21%	12%	23%	12%	8%	21%	13%
Radio	11%	25%	14%	19%	23%	4%	3%	12%	9%
Internet	89%	89%	0%	96%	77%	-19%	59%	66%	8%
Games	7%	25%	18%	19%	12%	-8%	1%	10%	9%
Anders	4%	11%	7%	0%	4%	4%	2%	3%	1%

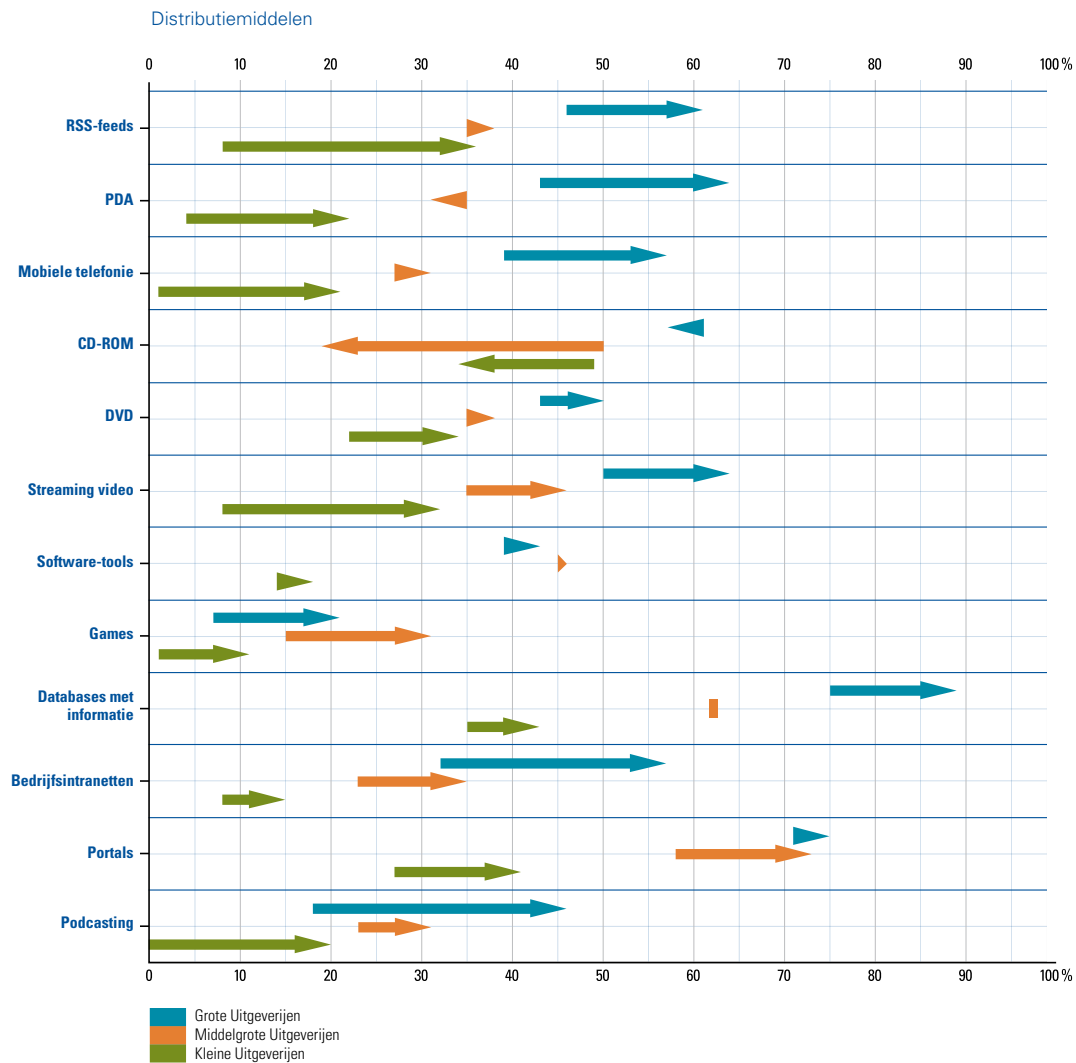
Inkomstenmethoden

Inkomstenmethoden	Groot			Middel			Klein		
	heden	tot 2008	verschil	heden	tot 2008	verschil	heden	tot 2008	verschil
Uiteindelijke gebruiker	82%	86%	4%	92%	62%	-31%	82%	77%	-4%
Advertenties	82%	82%	0%	73%	58%	-15%	60%	61%	1%
Sponsored uitgaven	61%	71%	11%	46%	38%	-8%	34%	39%	5%
Auteur betaalt voor uitgave	14%	21%	7%	27%	19%	-8%	18%	16%	-2%
Door verkoop andere	57%	82%	25%	65%	58%	-8%	46%	47%	1%
Anders	7%	7%	0%	4%	8%	4%	4%	5%	1%

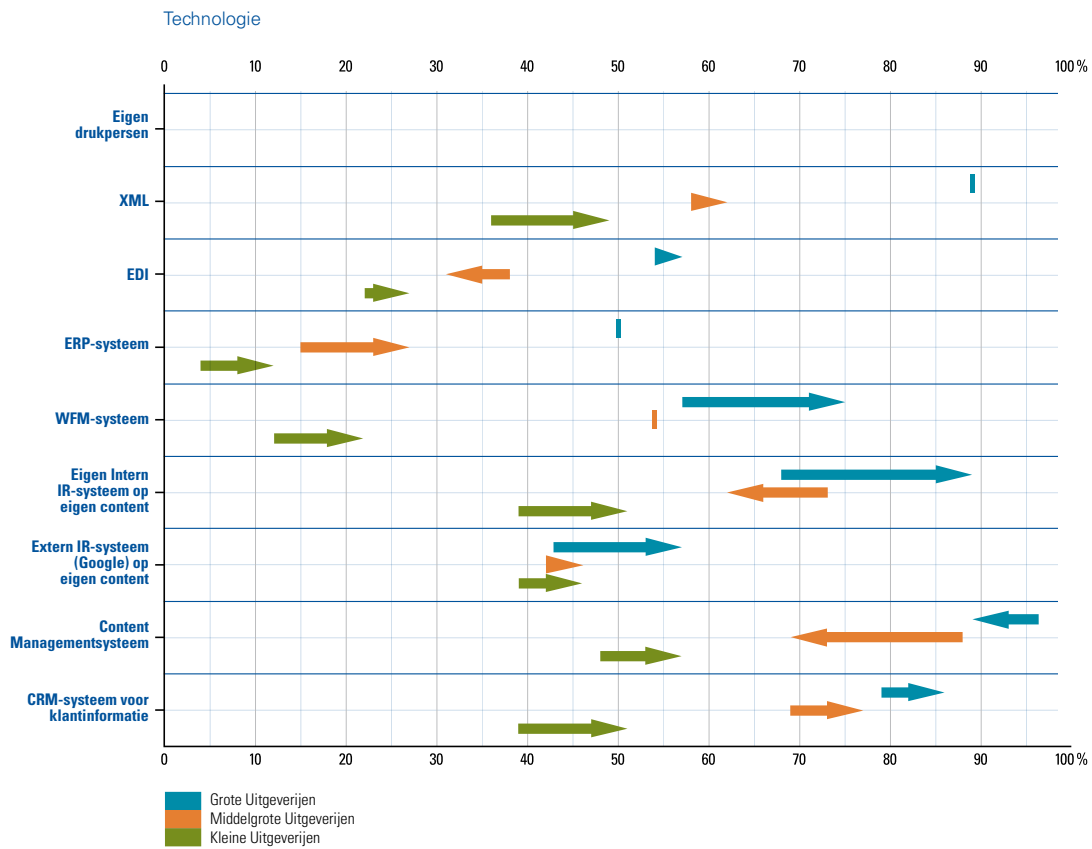
Grootte - Aanbod



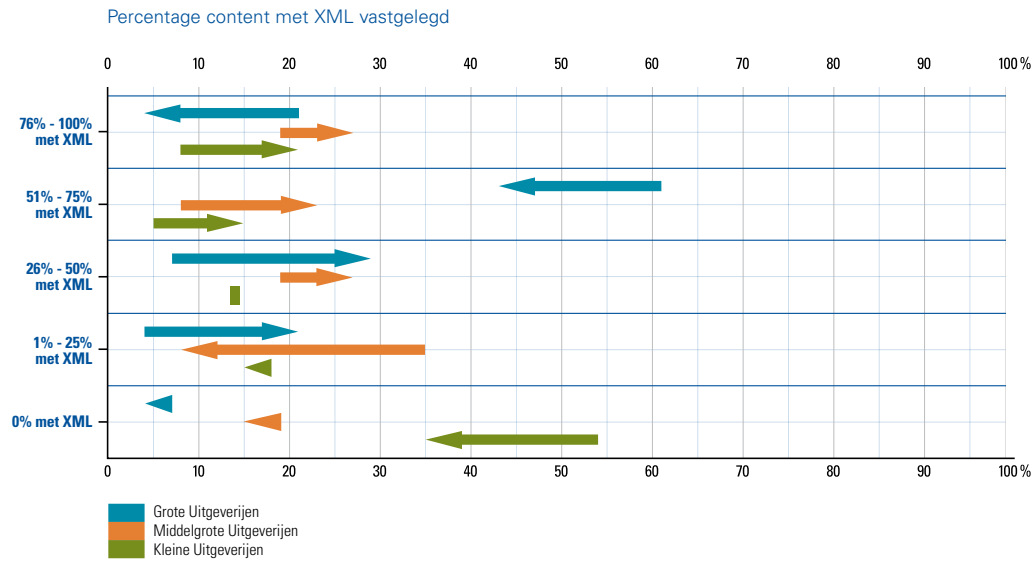
Grootte - Aanbod



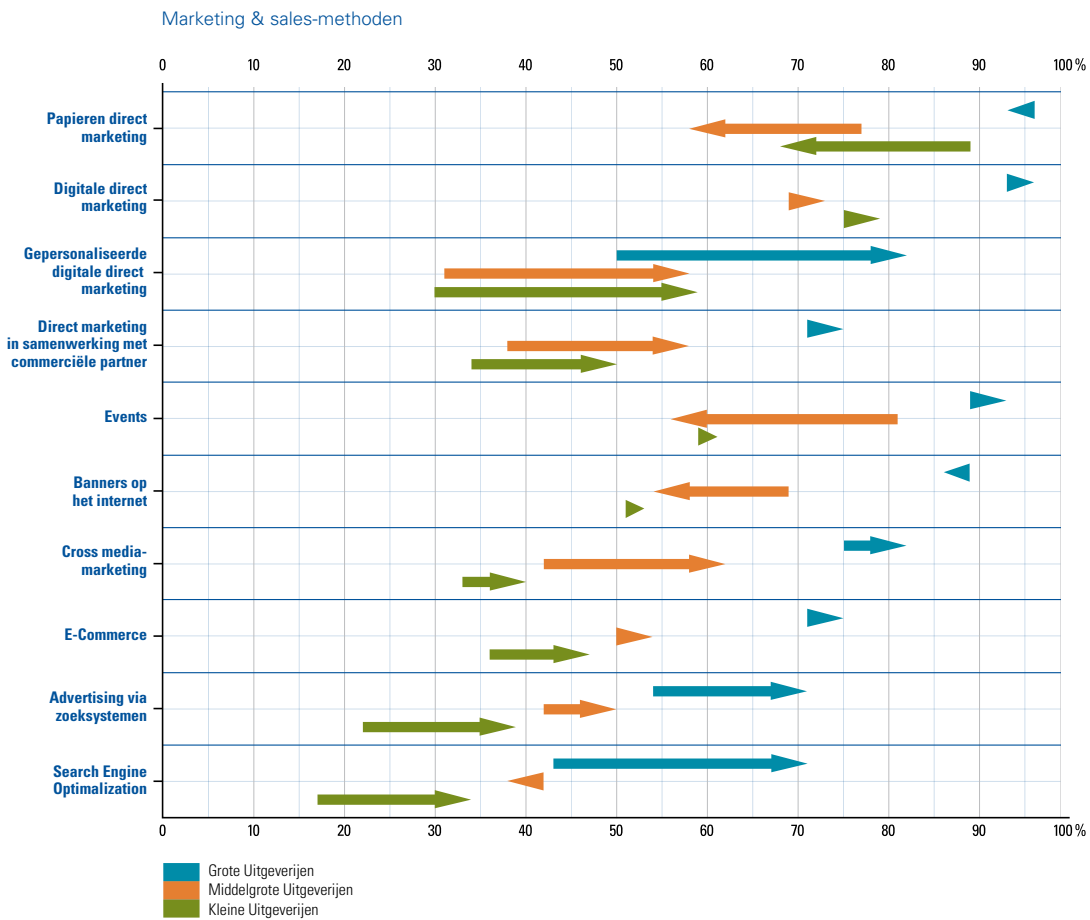
Grootte - Technologie



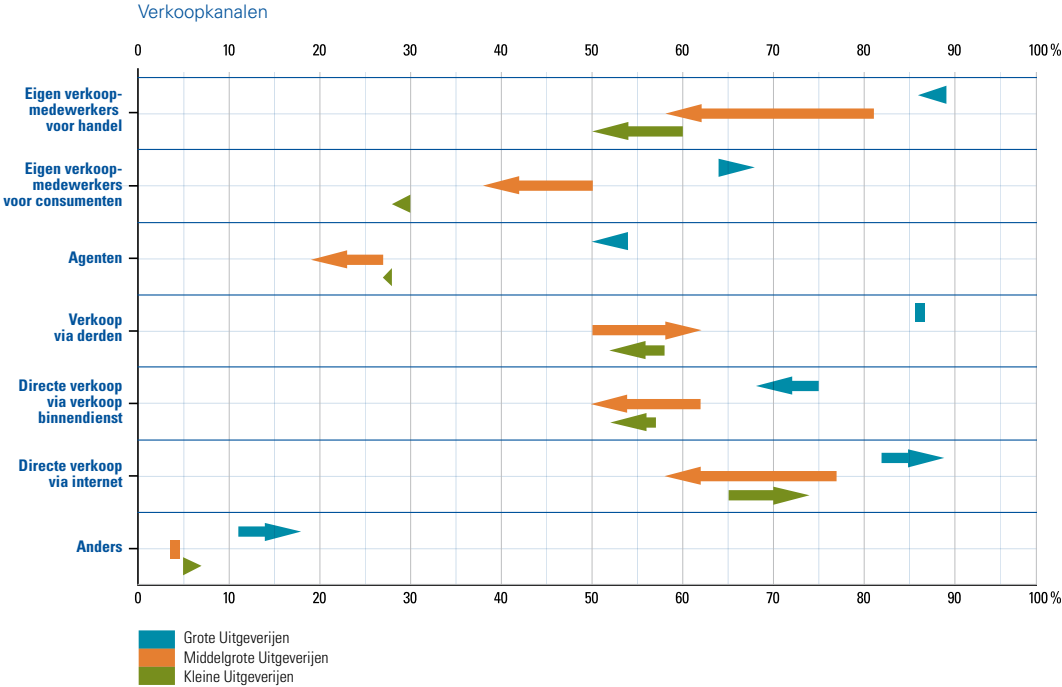
Grootte - Technologie



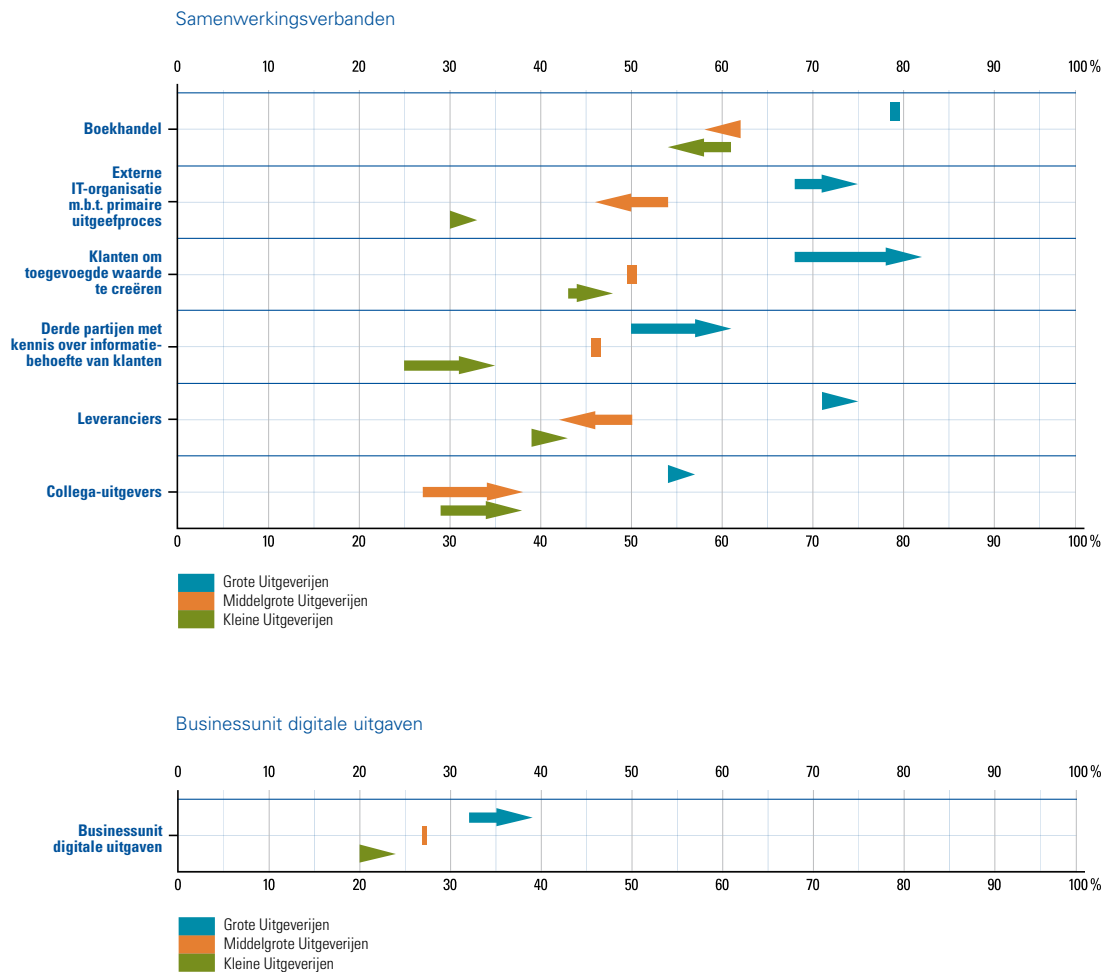
Grootte - Marketing & Sales



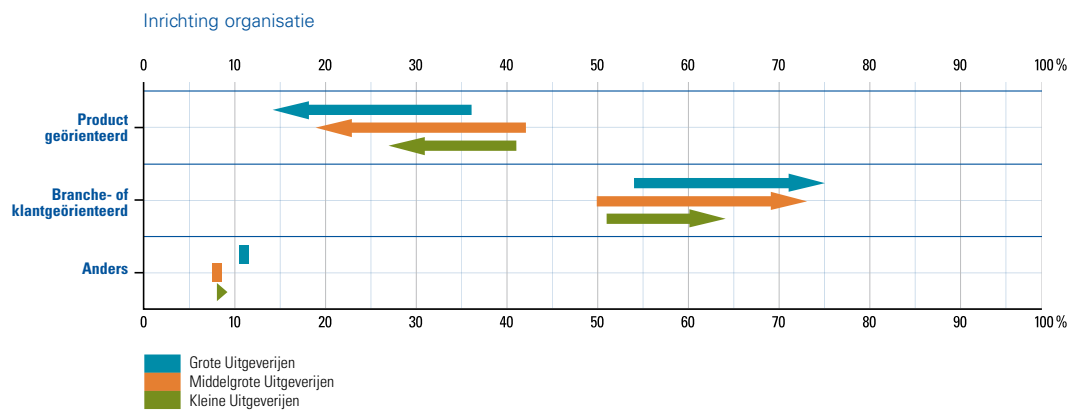
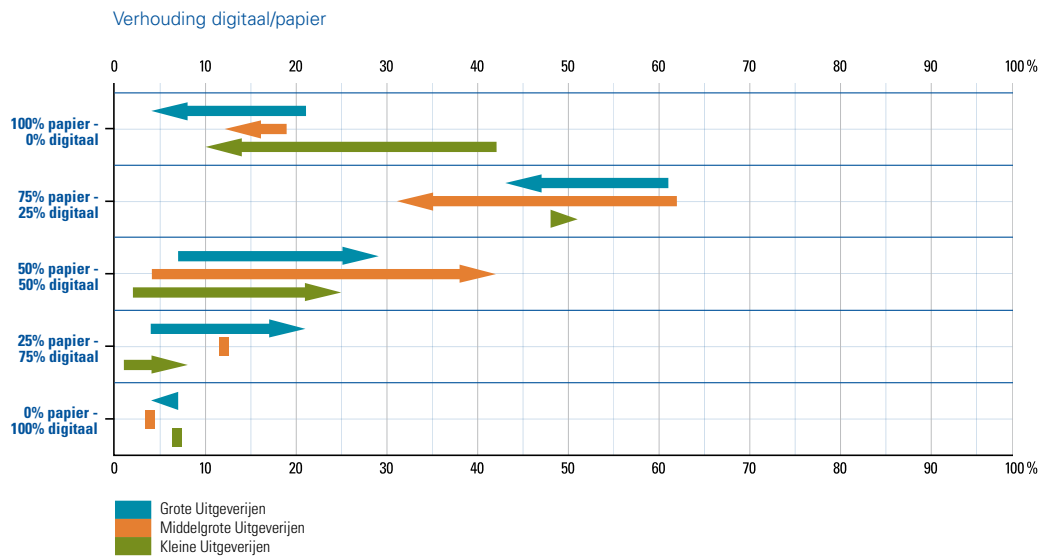
Grootte - Marketing & Sales



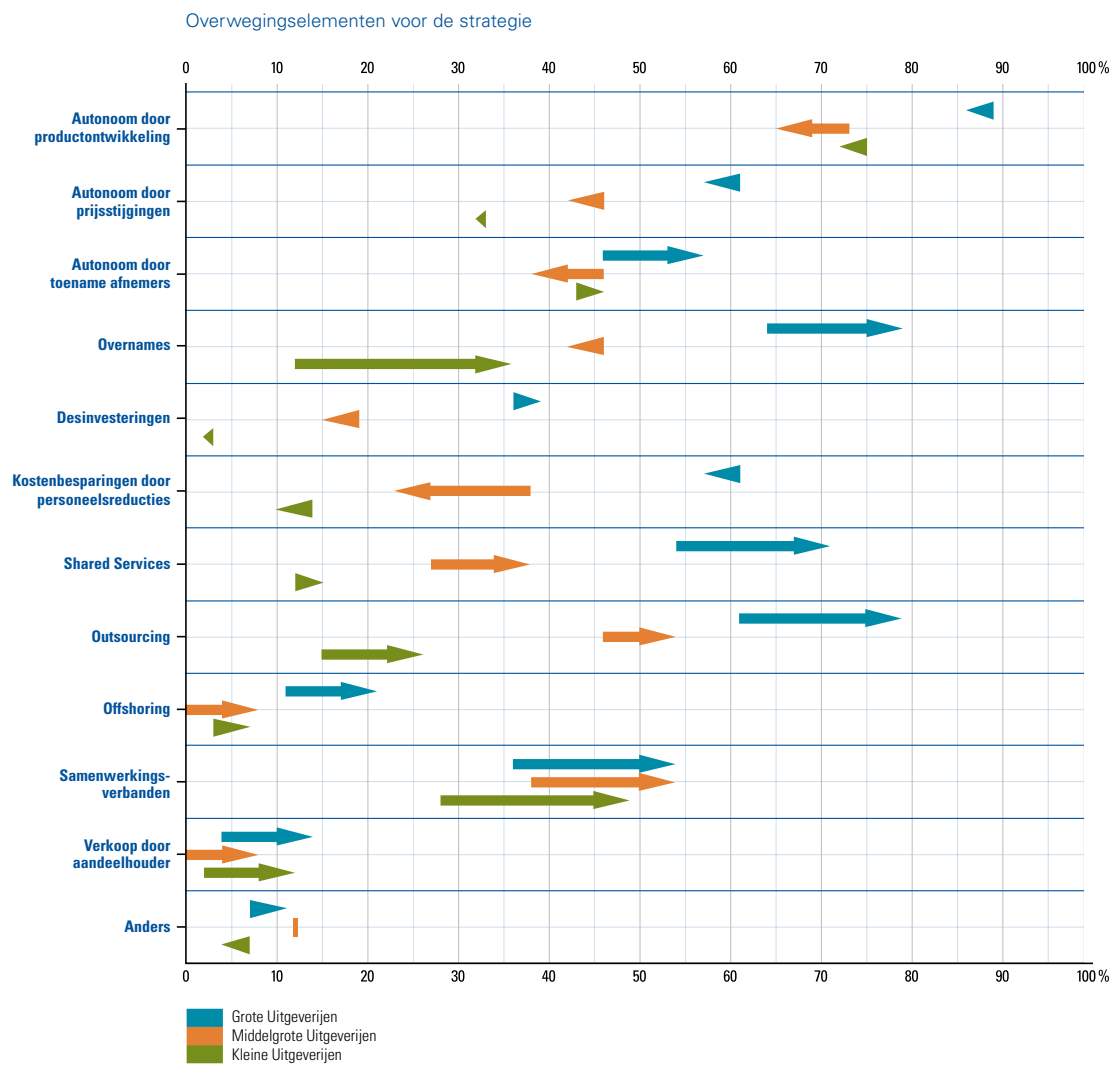
Grootte - Ondernemingsoriëntatie



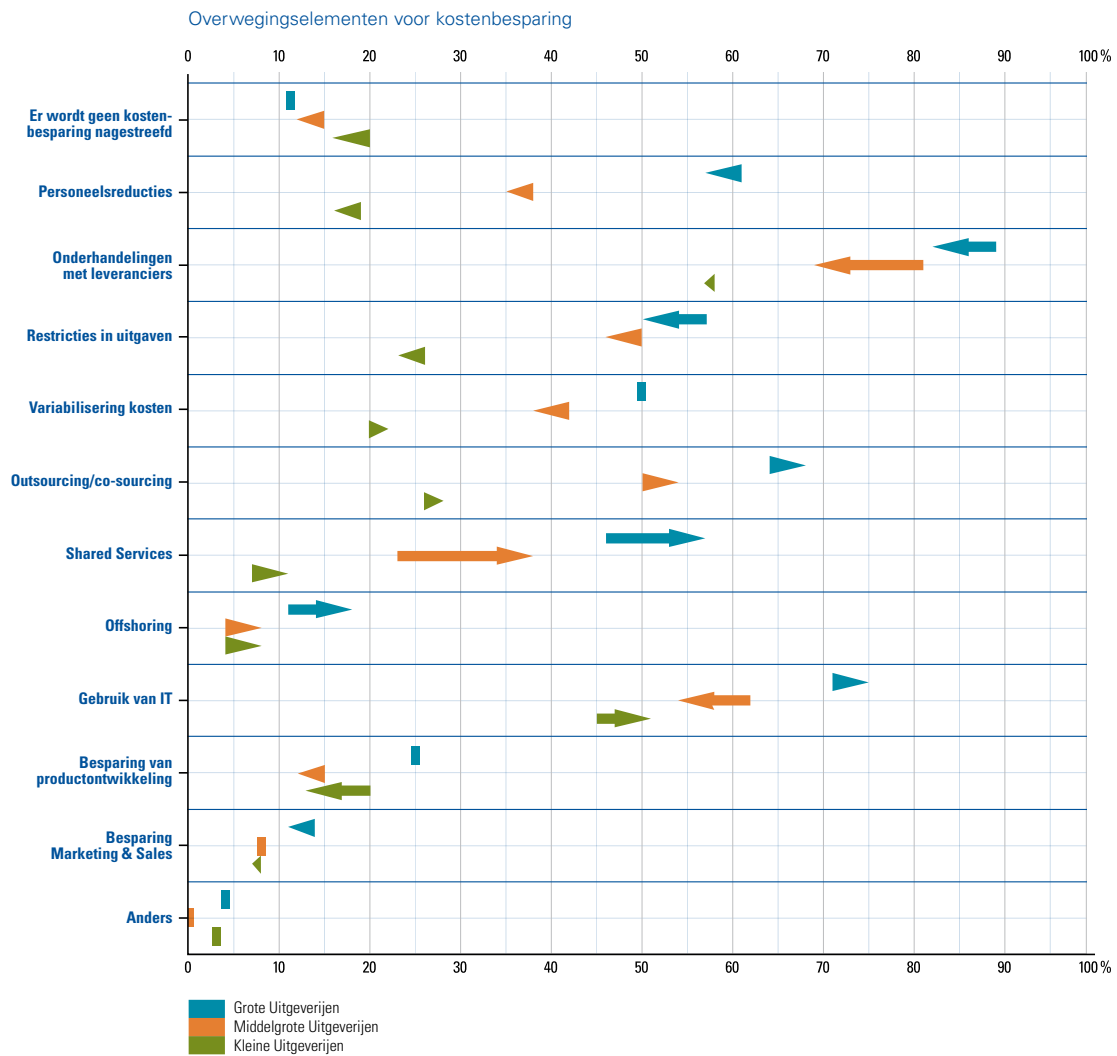
Grootte - Ondernemingsoriëntatie



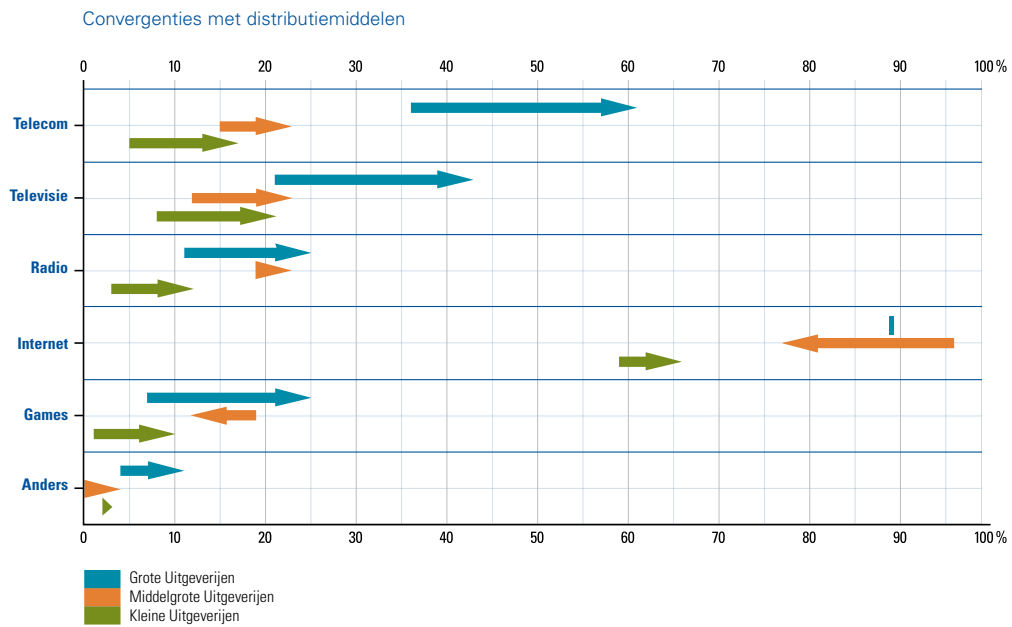
Grootte - Financiële informatie



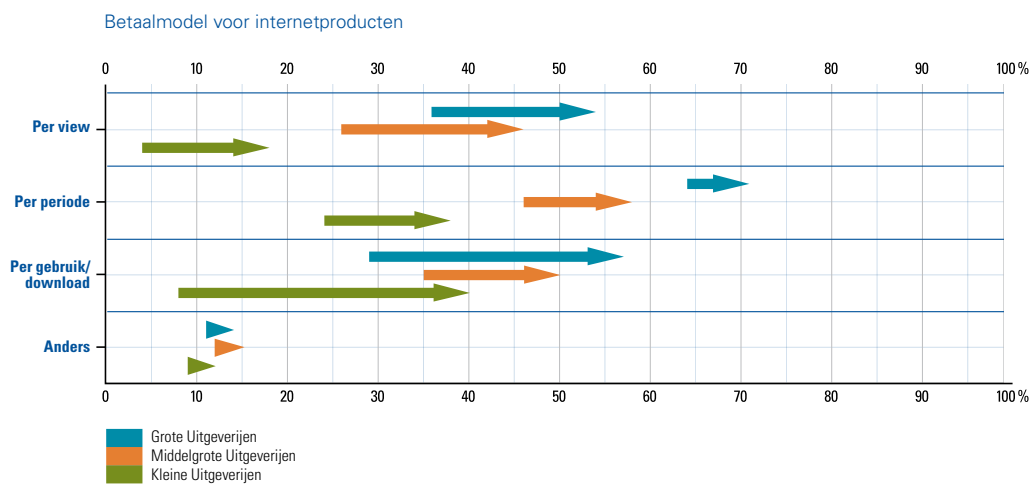
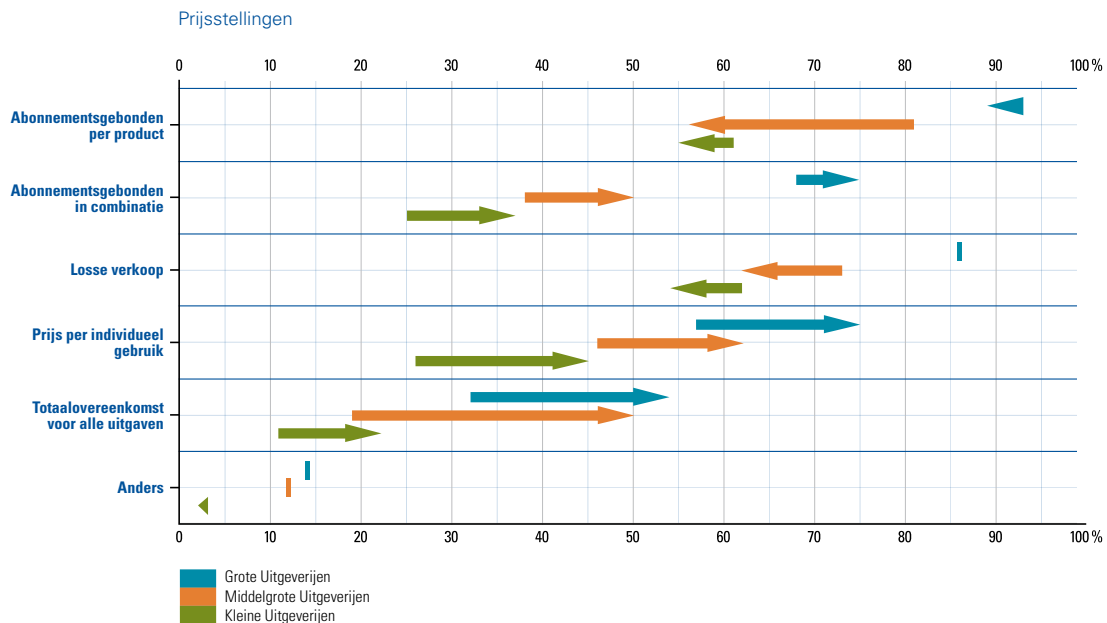
Grootte - Financiële informatie



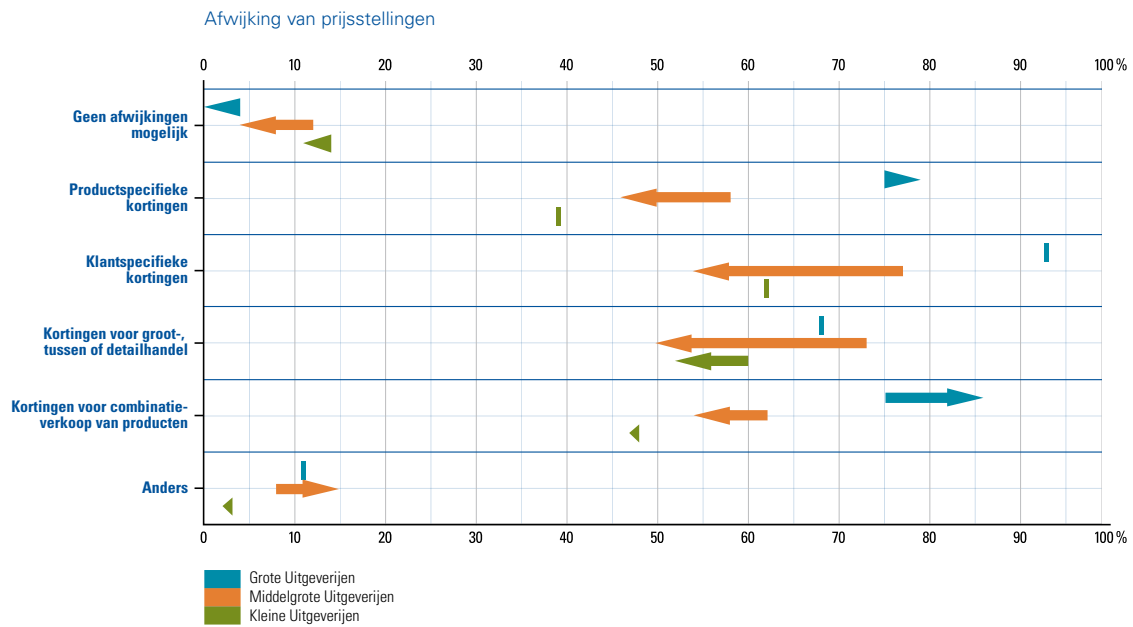
Grootte - Financiële informatie



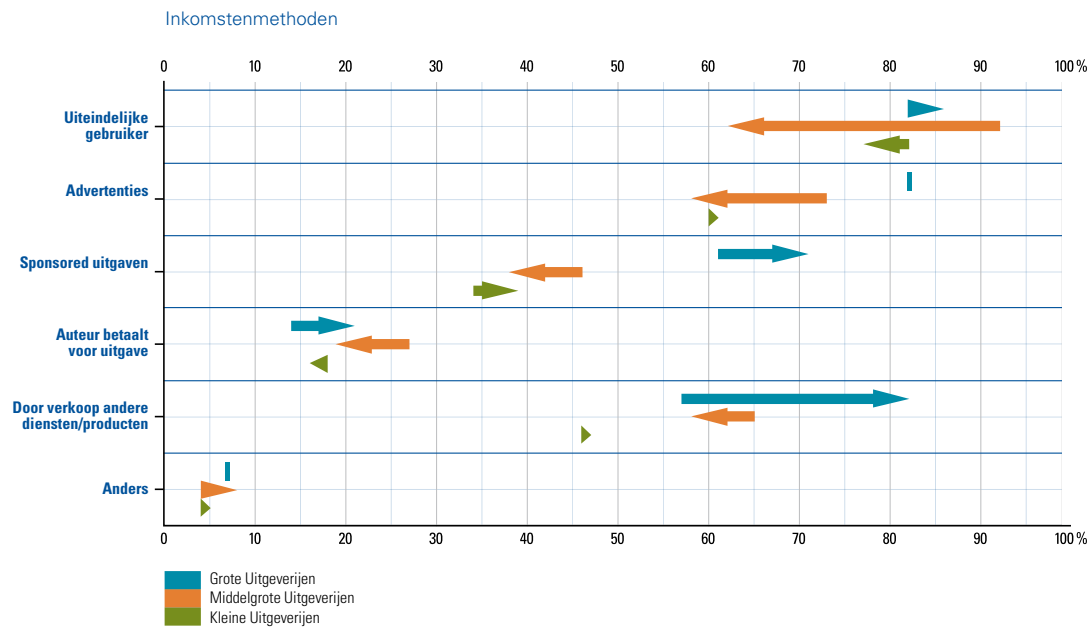
Grootte - Financiële informatie



Grootte - Financiële informatie



Grootte - Financiële informatie



Interview



Ad Swartjes, voorzitter Raad van Bestuur
Telegraaf Media Groep N.V.

“We experimenteren vaak op een andere planeet en breien die daarna langzaam vast aan onze organisatie”

“In het huis van de toekomst hangen overal schermen voor tv en/of internet en heeft ieder gezinslid een of meer mobiele apparaten. En er liggen ook printuitgaven. Alle partijen in de mediasector – uitgevers, telco’s en broadcasters – hebben dat huis in het vizier. Ze stomen allemaal op om hun deel van de mediaconsumptie in dat huis – dat voor een groot deel nu al realiteit is – te claimen. Ook wij doen dat.

In essentie is de opdracht voor ons als uitgever dan ook heel eenvoudig: we moeten de consument zo goed mogelijk volgen in zijn patronen van informatieconsumptie. Als iemand niet langer een keer per maand een blaadje wil over auto’s, maar in plaats daarvan een tv-programma met online een verdiepingsslag, dan moeten we daarop inspelen. Moeilijker dan dat is het niet.

De uitvoering is wel lastig. Om multimediaal te werken moet je als uitgeverij een omslag maken in je organisatie, en durven experimenteren. Een van de paden die wij daarbij bewandelen is om activiteiten op bepaalde terreinen bewust buiten de organisatie te starten. Op die manier kunnen we kennis opbouwen en langzaam werken aan het integreren van die activiteiten in onze organisatie. We beginnen op een andere planeet en breien die vervolgens vast aan onze organisatie. Ik ben bijvoorbeeld erg trots op hoe we de onlinebusiness van onze classifieds hebben opgebouwd, met onder meer speurders.nl en relatieplanet.nl. De ontwikkeling is op dat terrein heel hard gegaan. Het is nog niet zo lang geleden dat we in de zaterdageditie van de krant 25 pagina's autospeurders hadden!

Verandering is moeilijk bij uitgevers en een van de oorzaken daarvan is waarschijnlijk dat de printactiviteiten al decennia zo goed gaan. Een andere niet te missen barrière is de Mediawet. Wij waren in de jaren zestig de eerste uitgever die een licentie voor televisie aanvraag. Tot de dag van vandaag mogen we bijna niets doen op dat gebied. We zouden dolgraag samenwerkingsmodellen ontwikkelen zoals die tussen Het Financieele Dagblad en Business Nieuws Radio, maar mogen dat wettelijk niet omdat we te veel opinion power zouden hebben. Gelukkig is er beweging op dat punt.

Een belangrijke uitdaging voor ons is om dichtbij de consument te blijven. Daarmee doel ik op de gevolgen die de veranderende mediaconsumptie heeft voor de betaalkolom. Content blijft waarde houden, maar we moeten nieuwe wegen zoeken om die waarde te gelde te maken. Ik ben er overigens van overtuigd dat de consument bereid is te blijven betalen voor zaken die waarde toevoegen. Ik geloof er niets van dat alle nieuwsvoorziening gratis wordt.

Het onderzoek van KPMG laat zien dat uitgevers graag willen personaliseren, maar dat ze op dat punt hun ambities niet waarmaken. Ik blijf ten aanzien van dat thema graag met beide benen op de grond staan. Ik denk dat narrowcasting tot op één persoon bijvoorbeeld erg wordt overschat in de markt. Uiteraard zoeken ook wij naar manieren om onze informatie beter te segmenteren naar de gebruiker. En de toekomst zal daar ongetwijfeld nieuwe opties bieden, waar we op inspringen als de gebruiker er behoefte aan heeft. Ik herinner me nog een bespreking van een jaar of tien geleden, waarin we constateerden dat een gepersonaliseerde krant niet mogelijk was omdat iedereen dan een eigen printer zou moeten hebben. Fascinerend om te zien dat we nu al zijn ingehaald door de realiteit.

Of we actief zoeken naar nieuwe samenwerking? We praten veel met verschillende partijen. Maar tegelijkertijd geloof ik ook dat vernieuwing op zijn minst voor een deel uit de eigen organisatie moet komen."



Sourcing

Inleiding

In alle sectoren van de economie zijn organisaties vrijwel dagelijks bezig met nieuwe initiatieven om hun activiteiten te concentreren, uit te besteden of te verplaatsen naar andere continenten. De laatste jaren worden steeds vaker ondersteunende processen – zoals Human Resource-processen, Finance en IT – en zelfs bedrijfseigen operationele processen uitbesteed. De markt lijkt nog maar aan het begin te staan van een grote golf initiatieven op het gebied van outsourcing.

Uitgevers doen dat al sinds jaar en dag, bijvoorbeeld ten aanzien van drukken, tekstredactie en opmaak. Typend is hoe de uitgever Johan Polak het uitgeefproces beschreef: "Een uitgever schrijft het boek niet, hij leest het boek niet, hij drukt het niet, hij bindt het niet, hij verkoopt het niet." Uitgevers zijn kortom experts in uitbesteding.

Wat is nu de essentie van de ontwikkelingen op het gebied van sourcing voor uitgeverijen? Dit jaar stelden we uitgevers een aantal specifieke vragen over dit thema om hier inzicht in te krijgen. De conclusies daarvan treft u aan in dit hoofdstuk.

Wat is sourcing?

Sourcing is het opnieuw organiseren van functies en diensten van een organisatie. Het doel daarvan is het efficiënter en effectiever managen van bedrijfs- en operationele processen, zowel op intern als op extern niveau, binnen eigen land of in het buitenland.

Het paraplubegrip sourcing kent grofweg vier verschillende hoofdvormen, namelijk:

- shared services centers: het bundelen van processen die op meerdere plaatsen worden uitgevoerd gebundeld in één (fysieke) organisatie;
- outsourcing: het overdragen van (delen van) processen aan (gespecialiseerde) externe partijen;
- offshoring: het verplaatsen van processen naar landen met een aantrekkelijker (loon)kostenniveau of gunstiger belastingklimaat;
- insourcing: het aanbieden van diensten aan externe partijen.



Sourcing staat op de agenda van uitgevers

Sourcing krijgt steeds meer aandacht van uitgevers. Outsourcing voert de lijst van varianten voor sourcing aan. 29,5 procent van de uitgevers heeft deze vorm momenteel op de strategische agenda, en de verwachting is dat dit percentage over twee jaar op 41,1 ligt. Ook shared services mag zich verheugen in veel aandacht van uitgevers.

Sourcing op de strategische agenda

	heden	tot 2008	verschil
Shared service	23%	30%	8%
Outsourcing	30%	41%	12%
Offshoring	4%	10%	6%



Sourcing in beeld gebracht

Om een beter beeld te vormen van sourcing binnen uitgeverijen, maken we onderscheid tussen de primaire uitgeefactiviteiten en de ondersteunende activiteiten.

Per activiteit hebben we uitgevers gevraagd hoe ze deze activiteiten organiseren. Ze konden daarbij kiezen uit de volgende opties:

- activiteit is belegd in een stafonderdeel;
- activiteit is belegd in een shared service center (concentratie met klant-leveranciersrelatie);
- activiteit is uitbesteed; hierbij maken we geen onderscheid tussen uitbesteding in Nederland of buitenland (offshoring).

Uitgevers besteden zowel primaire als ondersteunende processen uit

Uitgevers besteden veel primaire processen uit. Het overgrote deel van hen besteedt processen als beoordeling manuscript, calculatie, en redactie tekst uit. Ten aanzien van opmaak, productie/drukken en distributie is een trend waarneembaar dat uitgevers deze activiteiten niet langer onderbrengen in shared service centers, maar overgaan tot uitbesteding.

Uitgevers besteden ook veel ondersteunende processen uit. De meeste processen worden door 65 procent of meer van de uitgevers uitbesteed. Uitzonderingen zijn de salarisadministratie en IT: uitgevers verwachten die activiteiten de komende jaren ook vaker uit te besteden. Dit is op zijn minst opmerkelijk omdat deze processen in andere sectoren juist vaak worden uitbesteed. Uitgevers verwachten ook de komende jaren een aantal activiteiten die ze nu zelf uitvoeren te gaan outsourcen. De optie shared service center wordt daarbij echter nauwelijks genoemd.

Sourcing naar omvang van uitgeverij

Grote uitgeverijen gaan anders om met het thema sourcing dan kleine. Een grote uitgeverij met internationale spreiding kan bijvoorbeeld administratieve activiteiten onderbrengen in één shared service center, terwijl dat voor een kleine uitgeverij met één persoon op de administratie geen optie is. Onderstaande tabel legt de verschillen bloot. Hierbij is zowel het heden opgenomen als het verschil (de verwachte toename tussen 2006 en 2008).

Vooraf grote uitgeverijen doen dus aan sourcing, zo blijkt. Specifiek voor deze groep geldt dat bijna alle uitgevers processen op het gebied van Verkoop, Marketing en Finance uitbesteden. Men verwacht Inkoop en Voorraadbeheer de komende twee jaar vaker te gaan uitbesteden. Dit geldt ook voor de kernactiviteiten productie en opmaak.

Sourcing naar marktsegment

Het onderzoek geeft ook inzicht in de vraag of er verschillen zijn tussen de

verschillende NUV-segmenten in de manier waarop ze met het thema sourcing omgaan. De groep Uitgevers voor Vak en Wetenschap blijkt op dit punt de meeste dynamiek te hebben. Zij gaan de komende twee jaar relatief veel uitbesteden ten koste van hun staffuncties en shared service centers. Ook de Publiekstijschriften gaan zich er meer op toeleggen. De Nederlandse Dagbladpers legt de minste ambitie aan de dag. Dit is verklaarbaar omdat zij op dit moment al veel uitbesteden.

Sourcing naar omvang uitgeverij

	Alle Uitgeverijen 146		Grote Uitgeverijen 28		Middelgrote Uitgeverijen 26		Kleine Uitgeverijen 92	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Shared service	23%	8%	54%	18%	27%	12%	12%	3%
Outsourcing	29%	12%	61%	18%	46%	8%	15%	11%
Offshoring	4%	5%	11%	11%	0%	8%	3%	3%

Verschil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing als haarlemmerolie?

De mogelijke voordelen van sourcing liggen op diverse terreinen:

- Sourcing zorgt voor grotere volumes in processen, en daardoor voor een lagere kostprijs per eenheid.
- Sourcing brengt kennis en kunde op één plaats bij elkaar. Daardoor worden competenties effectiever benut.
- Sourcing maakt het mogelijk om processen te stroomlijnen en te specialiseren.
- Sourcing zorgt voor een sterkere en bredere basis voor het doen van investeringen in mensen, kennis en systemen.

- Sourcing zorgt ervoor dat sneller kan worden geanticipeerd op veranderingen, omdat de effecten van deze veranderingen maar op een beperkt aantal plaatsen hoeven te worden doorgevoerd.

Veel organisaties omarmen sourcing de laatste jaren dan ook als middel om de financiële en operationele prestatie te verbeteren. Het lijkt erop dat men soms verblind wordt door de snelle voordelen die er op korte termijn zijn te bereiken in de kostenstructuur. De laagconjunctuur van de laatste jaren speelt daarbij ongetwijfeld een rol. Hierdoor wordt sourcing aantrekkelijk op zowel de korte als de langere termijn.

De werkelijkheid is echter dat een sourcingoplossing die op de korte termijn een slimme, rendabele oplossing lijkt, op langere termijn een kostbare misrekening kan zijn. De kern van de uitdaging is dan ook: sourcing zodanig strategisch inzetten dat er meer efficiency in de organisatie ontstaat zonder dat de kerncompetenties en innovatiekracht van de organisatie gevaar lopen.

In onze visie is sourcing geen panacee voor alle kwalen en vergt het in elk geval een maatwerkbenadering, die recht doet aan de specifieke competenties, valkuilen en eigenschappen van een organisatie. Dat begint bij een weloverwogen keuze voor de verschillende opties voor sourcing:

Het opzetten van **shared service centers** komt relatief vaak voor bij processen op het gebied van HR en financiën. Organisaties concentreren daartoe bepaalde activiteiten in een intern organisatieonderdeel, dat diensten verleent aan meerdere interne klanten. Daarmee kunnen zij voordelen realiseren omdat ze gelijksoortige functies, systemen, processen en resources op een plaats samenbrengen, en deze optimaal kunnen exploiteren en ontwikkelen.

In het geval van **outsourcing** wordt een deel van de verantwoordelijkheid voor processen overgebracht naar derden. Meestal worden daarbij ook mensen en middelen verplaatst. Deze

vorm van sourcing komt vaak voor bij processen op het gebied van IT (beheer, infrastructuur en applicatie-ontwikkeling), facilitaire diensten (beveiliging, catering), en steeds vaker ook bij administratieve processen.

Bij **offshoring** worden activiteiten geografisch verplaatst naar een locatie die vanuit het oogpunt van kosten, belastingen of andere factoren aantrekkelijke voordelen biedt. In de praktijk gaat het hierbij vaak om sterk IT-gedreven processen naar lagelonenlanden. Vaak is er sprake van een combinatie van uitbesteding en offshoring tegelijkertijd. In het geval van nearshoring zijn de fysieke afstand en het tijdsverschil beperkt.

Er staan steeds meer dienstverleners op die gespecialiseerde diensten aanbieden. Het concept van **insourcing** houdt in dat zij de infrastructuur van hun eigen shared service center inzetten voor derden.

Sourcing

Processen Alle Uitgeverijen

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	10%	0%	8%	-3%	83%	3%
Calculatie	16%	-3%	0%	0%	84%	3%
Reductie tekst	12%	-4%	18%	-4%	69%	8%
Opmaak	12%	-6%	41%	-10%	47%	16%
Productie/drukken	8%	-2%	62%	-13%	30%	15%
Distributie	10%	0%	51%	-13%	39%	13%
Inkoop	29%	-12%	1%	0%	70%	12%
Voorraadbeheer	21%	-8%	12%	-3%	66%	11%
Verkoop	18%	-4%	9%	-2%	73%	6%
Marketing	16%	-4%	3%	-1%	82%	5%
Klantsupport/service/helpdesk	22%	-4%	5%	-3%	73%	7%
HRM	24%	-5%	3%	0%	73%	5%
Salarisadministratie	22%	-8%	35%	-6%	43%	14%
IT	21%	-3%	27%	-8%	53%	12%
Finance	25%	-8%	9%	1%	66%	8%

Verschil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing

Processen Grote Uitgeverijen

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	4%	0%	7%	0%	89%	0%
Calculatie	11%	-7%	0%	0%	89%	7%
Reductie tekst	4%	-4%	18%	-7%	79%	11%
Opmaak	11%	-11%	39%	-14%	50%	25%
Productie/drukken	18%	-7%	64%	-29%	18%	36%
Distributie	18%	4%	46%	-18%	36%	14%
Inkoop	39%	-21%	0%	0%	61%	21%
Voorraadbeheer	32%	-18%	7%	-4%	61%	21%
Verkoop	11%	0%	0%	0%	89%	0%
Marketing	7%	-4%	4%	-4%	89%	7%
Klantsupport/service/helpdesk	25%	-4%	18%	-14%	57%	18%
HRM	29%	-7%	0%	0%	71%	7%
Salarisadministratie	36%	-14%	11%	0%	54%	14%
IT	25%	4%	18%	-11%	57%	7%
Finance	21%	-7%	0%	0%	79%	7%

Verschil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing

Processen Middelgrote Uitgeverijen

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	4%	4%	0%	0%	96%	-4%
Calculatie	15%	4%	0%	0%	85%	-4%
Reductie tekst	15%	-4%	19%	-8%	65%	12%
Opmaak	15%	-4%	38%	-15%	46%	19%
Productie/drukken	12%	0%	62%	-12%	27%	12%
Distributie	12%	0%	50%	-15%	38%	15%
Inkoop	23%	-8%	4%	0%	73%	8%
Voorraadbeheer	8%	4%	19%	0%	73%	-4%
Verkoop	12%	4%	0%	0%	88%	-4%
Marketing	12%	4%	0%	0%	88%	-4%
Klantsupport/service/helpdesk	23%	0%	8%	0%	69%	0%
HRM	27%	-4%	0%	4%	73%	0%
Salarisadministratie	38%	-12%	8%	4%	54%	8%
IT	27%	-4%	19%	-4%	54%	8%
Finance	31%	-8%	0%	4%	69%	4%

Vershil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing

Processen Kleine Uitgeverijen

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	13%	-1%	10%	-4%	77%	5%
Calculatie	17%	-3%	0%	0%	83%	3%
Reductie tekst	14%	-4%	18%	-2%	67%	7%
Opmaak	12%	-5%	42%	-7%	46%	12%
Productie/drukken	4%	-1%	61%	-9%	35%	10%
Distributie	7%	-1%	53%	-11%	40%	12%
Inkoop	28%	-10%	0%	0%	72%	10%
Voorraadbeheer	22%	-8%	12%	-4%	66%	12%
Verkoop	22%	-8%	14%	-3%	64%	11%
Marketing	20%	-7%	3%	-1%	77%	8%
Klantsupport/service/helpdesk	21%	-5%	1%	0%	78%	5%
HRM	22%	-5%	5%	-1%	73%	7%
Salarisadministratie	13%	-5%	50%	-11%	37%	16%
IT	17%	-5%	32%	-9%	51%	14%
Finance	24%	-9%	14%	0%	62%	9%

Verschil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing - NUV-segmenten

Processen Groep Algemene Uitgevers

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	22%	0%	11%	-3%	68%	3%
Calculatie	22%	0%	0%	0%	78%	0%
Reductie tekst	19%	0%	24%	-5%	57%	5%
Opmaak	19%	-8%	43%	-5%	38%	14%
Productie/drukken	8%	3%	59%	-3%	32%	0%
Distributie	8%	8%	51%	-8%	41%	0%
Inkoop	32%	-5%	3%	0%	65%	5%
Voorraadbeheer	22%	-3%	22%	0%	57%	3%
Verkoop	22%	0%	19%	-8%	59%	8%
Marketing	24%	-3%	5%	-5%	70%	8%
Klantsupport/service/helpdesk	22%	3%	5%	-3%	73%	0%
HRM	27%	5%	5%	0%	68%	-5%
Salarisadministratie	22%	-5%	41%	-3%	38%	8%
IT	27%	-3%	27%	5%	46%	-3%
Finance	32%	-5%	16%	5%	51%	0%

Vershil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing - NUV-segmenten

Processen Groep Educatieve Uitgevers

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	13%	-3%	10%	-7%	77%	10%
Calculatie	23%	-7%	0%	0%	77%	7%
Reductie tekst	10%	0%	33%	-10%	57%	10%
Opmaak	13%	-3%	57%	-13%	30%	17%
Productie/drukken	0%	7%	73%	-13%	27%	7%
Distributie	7%	10%	53%	-17%	40%	7%
Inkoop	37%	-10%	0%	0%	63%	10%
Voorraadbeheer	27%	-7%	23%	-7%	50%	13%
Verkoop	20%	0%	3%	3%	77%	-3%
Marketing	20%	-10%	0%	0%	80%	10%
Klantsupport/service/helpdesk	33%	0%	10%	-7%	57%	7%
HRM	37%	-3%	0%	0%	63%	3%
Salarisadministratie	43%	-13%	27%	-3%	30%	17%
IT	33%	-7%	13%	0%	53%	7%
Finance	33%	-7%	3%	0%	63%	7%

Verschil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing - NUV-segmenten

Processen Nederlandse Dagbladers

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	11%	11%	0%	0%	89%	-11%
Calculatie	16%	5%	0%	0%	84%	-5%
Reductie tekst	11%	0%	11%	0%	79%	0%
Opmaak	26%	-16%	0%	0%	74%	16%
Productie/drukken	26%	-5%	47%	-5%	26%	11%
Distributie	21%	5%	42%	-5%	37%	0%
Inkoop	26%	-5%	5%	0%	68%	5%
Voorraadbeheer	16%	0%	11%	0%	74%	0%
Verkoop	11%	11%	0%	0%	89%	-11%
Marketing	16%	-5%	0%	0%	84%	5%
Klantsupport/service/helpdesk	11%	11%	11%	-5%	79%	-5%
HRM	16%	5%	0%	0%	84%	-5%
Salarisadministratie	26%	-5%	16%	-5%	58%	11%
IT	26%	-5%	21%	5%	53%	0%
Finance	11%	0%	0%	0%	89%	0%

Vershil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing - NUV-segmenten

Processen Groep Publiekstijdschriften

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	16%	-6%	9%	-6%	75%	13%
Calculatie	28%	-6%	0%	0%	72%	6%
Reductie tekst	22%	-9%	9%	3%	69%	6%
Opmaak	28%	-16%	25%	-6%	47%	22%
Productie/drukken	16%	-6%	63%	-19%	22%	25%
Distributie	19%	-9%	56%	-13%	25%	22%
Inkoop	38%	-13%	3%	0%	59%	13%
Voorraadbeheer	28%	-6%	9%	3%	63%	3%
Verkoop	31%	-9%	0%	0%	69%	9%
Marketing	25%	-9%	3%	0%	72%	9%
Klantsupport/service/helpdesk	28%	-3%	3%	-3%	69%	6%
HRM	34%	-9%	0%	3%	66%	6%
Salarisadministratie	28%	-13%	31%	-3%	41%	16%
IT	31%	-9%	19%	3%	50%	6%
Finance	31%	-13%	9%	0%	59%	13%

Verschil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Sourcing - NUV-segmenten

Processen Groep voor Vak en Wetenschap

	Staf		SSC		Outsourcing	
	heden	verschil	heden	verschil	heden	verschil
Beoordeling manuscript	6%	0%	10%	-3%	85%	3%
Calculatie	15%	-6%	0%	0%	85%	6%
Reductie tekst	13%	-6%	17%	-6%	71%	11%
Opmaak	8%	-4%	53%	-17%	39%	21%
Productie/drukken	4%	0%	71%	-21%	25%	21%
Distributie	8%	0%	58%	-19%	33%	19%
Inkoop	31%	-14%	1%	0%	68%	14%
Voorraadbeheer	24%	-13%	13%	-4%	64%	17%
Verkoop	19%	-4%	10%	-1%	71%	6%
Marketing	17%	-6%	1%	0%	82%	6%
Klantsupport/service/helpdesk	28%	-11%	4%	-1%	68%	13%
HRM	31%	-11%	4%	0%	65%	11%
Salarisadministratie	25%	-8%	38%	-10%	38%	18%
IT	21%	-4%	31%	-15%	49%	19%
Finance	29%	-8%	7%	-1%	64%	10%

Vershil: toename / afname binnen 2 jaar (tot 2008)

Interview



Fons van Westerloo, CEO RTL Nederland

“Uitgevers kunnen veel leren van Wehkamp”

“Er wordt nogal eens gebakken lucht verkocht ten aanzien van convergentie in de media-industrie. Naar mijn idee is een aantal partijen – zowel uitgevers, telecombedrijven als tv-makers – te veel bezig met het aaneenrijgen van allerlei initiatieven op het gebied van multimedia, zonder dat er een doordachte strategie of een samenhang in zit. Het hap-snapgehalte is hoog en er is te weinig focus. Ik probeer zo realistisch mogelijk te kijken naar de toekomst. Ook voor ons gaat er veel veranderen, maar we moeten niet uit het oog verliezen dat er nog steeds veel omzet zit in spotreclame, ook al roept iedereen dat die ten dode is opgeschreven.

Mijn boodschap aan telecombedrijven is: u gaat de komende jaren heel veel geld verliezen met deze initiatieven en u gaat daarna heel veel geld verdienen. Hoe lang het duurt voordat bijvoorbeeld digitale tv doorbreekt is moeilijk te voorspellen, maar het gaat echt nog wel even duren. De settop box staat nog niet in de huiskamers en er is nog geen standaardisering op dat punt. Dat is lastig, want een consument gaat echt niet een paar verschillende settop boxen op zijn tv zetten.

Ik denk dat veel partijen nu een leercurve doormaken met het aanbieden van beeldmateriaal aan consumenten. Wij weten bijvoorbeeld uit ervaring dat een aflevering van een soapserie een paar minuten na eerste uitzending volledig waardeloos is. Veel andere partijen in de markt realiseren zich dat niet. Ook ik kan moeilijk voorspellen welke technologie de cash cow van de toekomst is. Tien jaar geleden had ook niemand kunnen bedenken dat op een avond 1,7 miljoen mensen de winnares van Idols een betaalde sms zouden sturen om op haar te stemmen.

Er komen veel uitgevers bij ons langs die van alles met ons samen willen ontwikkelen. Maar het businessmodel is vaak nog niet goed doordacht en uitgewerkt. Mijn advies aan uitgevers is dan ook dat ze beter moeten nadenken over hun businessmodel ten aanzien van hun multimediale plannen. Ook denk ik dat ze erbij gebaat zijn om talent van buiten aan te trekken als ze zich daadwerkelijk willen omvormen tot een modern mediabedrijf. Of ik zelf ook uitgevers opzoek om ze een gezamenlijk businessmodel voor te leggen? Ik ben daar misschien wat te reactief in.

Het doorvoeren van verandering bij uitgeverijen blijkt een lastig proces, zo blijkt ook uit de cijfers van dit onderzoek. Ik signaleer een conservatieve houding op twee punten. Ten eerste bij de journalisten. Ik heb weleens gezegd dat er geen conservatiever volk bestaat dan journalisten. Ze willen de wereld veranderen, maar niet zichzelf. Ten tweede is ook de adverteerder nogal terughoudend. Er zijn uitzonderingen zoals de multimediale aanpak van Rexona bij Idols, maar de meeste adverteerders denken nog helemaal niet in termen van een multimedia-aanpak.

Uitgevers hebben een een-op-eenrelatie met hun klanten en dat is een groot verschil met ons bedrijf. Wij doen geen een-op-eentransacties en kennen onze klanten niet op individuele basis. Daarmee hebben ze straks in potentie een voorsprong op ons. Het is dan ook krankzinnig dat veel uitgevers nog niet in staat zijn tot personalisatie en dat ze hun klant niet goed kennen. Wat dat betreft kunnen ze veel van Wehkamp leren: die weet precies welke klanten, wat wanneer en waarom kopen. Dat is ook voor een uitgever essentiële informatie."



De gebruiker aan het woord

Inleiding

In dit onderzoek spreken uitgevers uitgebreid over hun markten en hun toekomstverwachtingen. Maar wat vindt de gebruiker er eigenlijk van? Staat deze open voor de nieuwe diensten en producten? Of kijkt hij liever de kat uit de boom? Het leek ons goed om dit jaar niet alleen de uitgever, maar ook de gebruiker aan het woord te laten.

Het is een belangrijk aandachtspunt voor uitgevers: het leren kennen van de gebruiker en de producten en diensten gepersonaliseerd aanbieden. Maar wie is die klant? En wat zijn zijn behoeften? Wil hij betalen voor content op internet? En hoe ziet hij digitale producten, e-books, e-zines en mobiele telefonie? Verwacht hij voor informatie steeds meer digitale bronnen te gebruiken, of blijven de krant en het boek een populair medium? Zijn er verschillen in het gebruik van informatie tussen gebruikers in hun privé-omgeving en in hun werkomgeving?

In dit hoofdstuk gaan we in op deze vragen. We laten de gebruiker aan het woord en toetsen de resultaten met de uitspraken van de uitgevers.

Opzet onderzoek

We hebben een steekproef onder de Nederlandse bevolking gehouden, waarbij ruim 1000 respondenten een enquête via internet hebben ingevuld. Voor de doelgroepbepaling is gebruikgemaakt van een aantal achtergrondvariabelen, te weten:

- Leeftijd: >24 jaar
- Hoogst genoten opleiding: vanaf MBO-niveau
- Huidige beroepssituatie: werkend, zowel parttime, fulltime, zelfstandig ondernemer

Deze doelgroep heeft een aantal vragen beantwoord over de producten die zij gebruiken om informatie te vergaren. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen nieuws en achtergrondinformatie. Daarnaast is gekeken naar de producten die gebruikt worden in de privé-omgeving en de producten in de werkomgeving. Net als bij het onderzoek onder uitgevers ging het hierbij om een weergave van de huidige situatie en een inschatting voor de komende jaren (tot 2008). Ook het ambitieniveau van de gebruiker is hiermee dus getoetst.

Informatieconsumptie in beeld

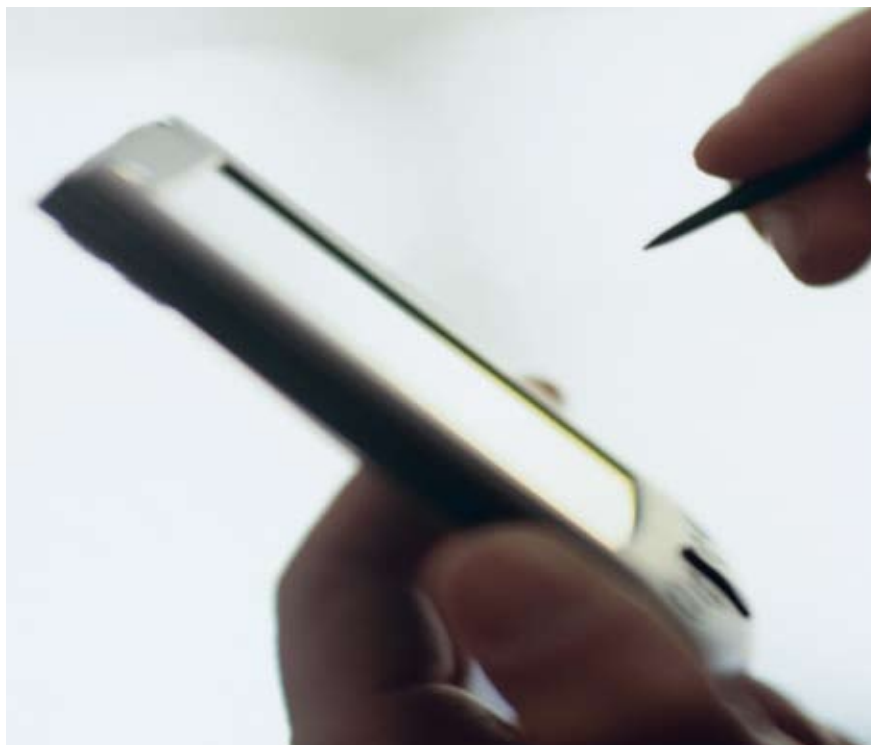
Gebruikers hebben een voorkeur voor digitale producten. Als zij in hun privé-omgeving iets willen weten, grijpen zij het liefst naar internet of andere elektronische producten. Voorbeelden daarvan zijn e-mail nieuwsbrieven, cd-roms, e-books, e-zines en pdf-documenten. Maar liefst 90 procent van de respondenten maakt hiervan gebruik. Het gebruik van gratis informatie op internet staat op de eerste plaats. 92 procent van de gebruikers raadpleegt deze gratis internetpagina's voor informatie. Naast de digitale informatieproducten zijn ook de print-media populair. Meer dan driekwart van de gebruikers raadpleegt in de privé-omgeving regelmatig een boek (79 procent), een tijdschrift (74 procent) of een nieuwsblad (70 procent). Het gebruik van producten in de werkomgeving geeft een soortgelijk beeld, met minder sterke voorkeuren. Respectievelijk 78 en 75 procent van de respondenten geeft aan momenteel gebruik te maken van elektronische producten en gratis informatie via internet. Daarnaast scoort het gebruik van boeken hoog (70 procent). In de werkomgeving vormen tijdschriften en

nieuwsbladen een minder interessante optie dan binnen de privé-omgeving. Ongeveer de helft van de respondenten maakt gebruik van deze printmedia in de werkomgeving. Bij het privé-gebruik ligt dit rond de 70 procent.

Consument verlangt in de toekomst digitaal en breed aanbod

De toekomstverwachting van gebruikers ten aanzien van hun privé-gebruik van informatie is met name digitaal. De top 3 van producten die zij gebruiken om informatie te vergaren is volledig digitaal. In 2008 verwacht 67 procent elektronische producten te gebruiken, 61 procent gaat voor gratis informatie via internet en 50 procent gaat voor de portal.

Opvallend bij deze antwoorden is dat gebruikers voor hun privé-omgeving een minder duidelijke voorkeur hebben voor een specifiek product. Er is een daling te zien in de producten die zij momenteel gebruiken en een stijging van de producten die zij momenteel maar mondjesmaat gebruiken, zoals e-books, PDA en podcasts. Blijkbaar verwachten gebruikers meer verschillende producten te gebruiken in plaats van een of een beperkt aantal favoriete



producten. De consument zapt dus door de verschillende producten heen. Een goed voorbeeld hiervan is het gebruik van internet. Momenteel is dit favoriet onder de gebruikers (92 procent). In de toekomst blijft dit favoriet, maar gebruikers verwachten dat dit percentage terugloopt naar 61 procent. Uitgevers moeten de consumenten dus steeds meer via diverse media benaderen.

Gebruiker betaalt niet graag voor informatie

Waar uitgevers een grote stijging verwachten in het aanbieden van betaalde informatie via internet, zijn gebruikers hier minder over te spreken. Er is qua toekomstverwachting wel een stijging te zien (11 procent voor privé-omgeving, 6 procent voor werkomgeving). Deze stijging is echter beperkt

in verhouding tot de toekomstverwachting van uitgevers zelf. Minder dan een derde van de gebruikers verwacht in de toekomst te gaan betalen voor informatie via internet. Hierbij zien gebruikers nauwelijks onderscheid tussen informatie voor privé-gebruik (verwachting van 26 procent) of informatie om het werk goed uit te kunnen voeren (verwachting van 31 procent).

PDA in de lift

De gebruiker gaat meer gebruikmaken van de PDA, zowel privé als in de werkomgeving. Men rekt op een stijging van respectievelijk 15 en 11 procent. De persoonlijke hand-computer wordt hiermee als grote stijger gezien. Daarnaast zit ook e-books in de lift. Ongeveer een kwart van de gebruikers verwacht e-books te gebruiken voor privé en/of werk.

Internet blijft belangrijkste medium

Gebruikers blijven positief over internet in de toekomst. Voor zowel privé- als werkgebruik zien zij internet veruit als belangrijkste medium. Opvallend is echter wel dat de stijging gering is en dat er voor het gebruik van internet

voor werkinformatie zelfs een lichte daling wordt verwacht. Deze daling wordt deels gecompenseerd door een lichte toename op andere digitale producten. Gebruikers verwachten naast internet andere digitale producten te raadplegen voor informatie. Naast de webpagina's zijn dit bijvoorbeeld e-zines, e-books, cd-roms, en e-mail nieuwsbrieven. De ambitie van uitgevers overtreft hier de verwachting van de gebruiker. Hier ligt dus een nobele taak voor de uitgever: de gebruiker bekendmaken met nieuwe (digitale) producten en het gebruik van deze producten stimuleren.

Gebruiker houdt niet van papier

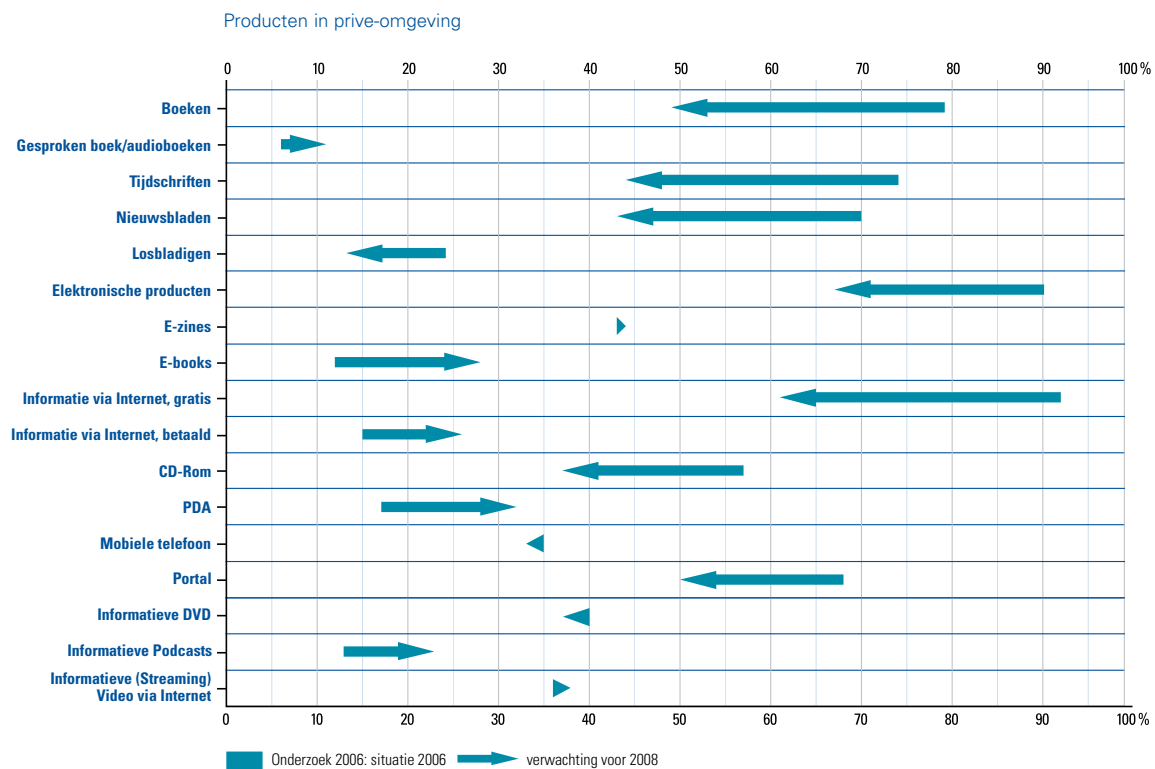
Op de vraag wat gebruikers als het belangrijkste medium beschouwen in hun privé- en werkomgeving zijn zij duidelijk: papieren producten zijn dat in ieder geval niet. De toekomstverwachting van papieren producten als belangrijkste medium liggen rond de 10 procent. Papier wordt hierbij zeker niet vergeten, gezien de relatief hoge score voor het gebruik van boeken om informatie te vergaren. Dit medium is echter vooral een parallele vorm om informatie te verkrijgen.

Gebruiker is voorzichtig met multichanneling

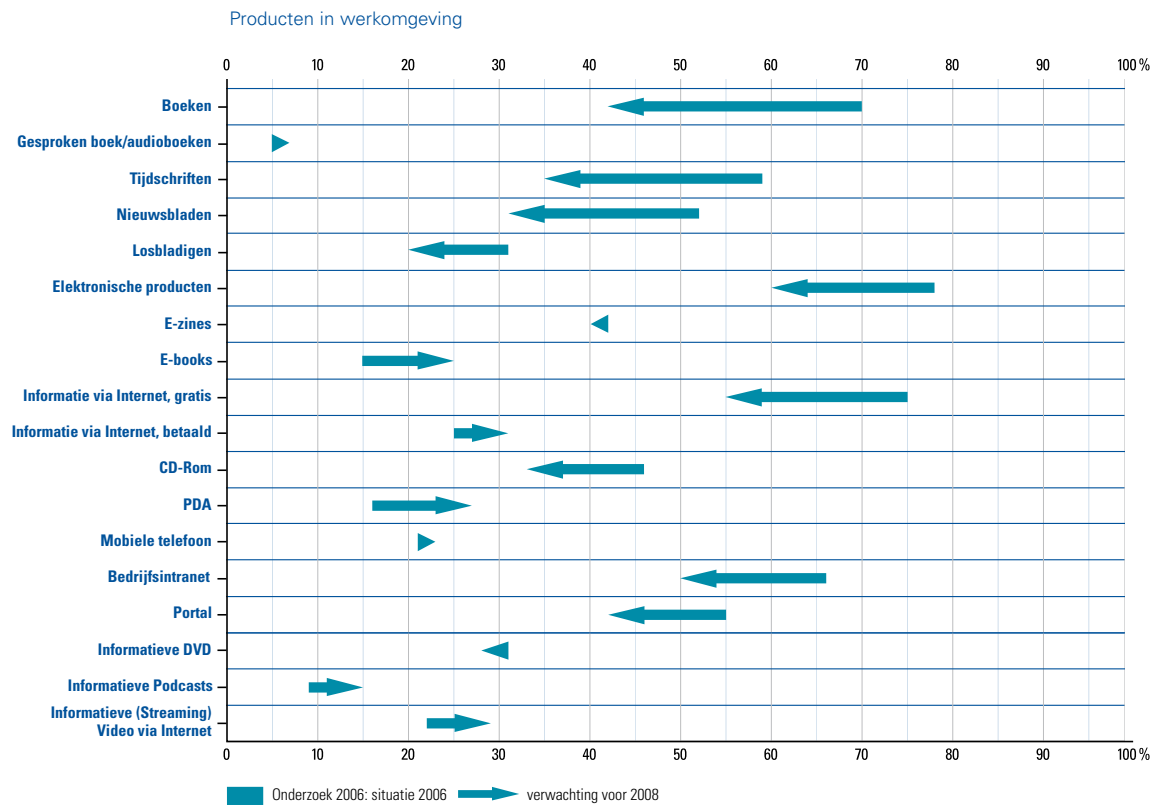
Gebruikers zijn maar matig enthousiast voor het gebruik van diverse kanalen voor hun informatievoorziening. De toekomstverwachting voor radio, mobiele telefoon en papieren producten is laag. Televisie wordt met name interessant gevonden binnen de privé-omgeving, voor nieuwsgaring. Voor achtergrondinformatie zien gebruikers de functie van tijdschriften, nieuwsbladen en dagbladen als een interessantere optie. Gebruikers lijken terughoudend ten aanzien van het gebruik van nieuwe producten. Waar internet inmiddels tot de 'gevestigde orde' hoort bij het informatie-consumptiepatroon, worden de kansen voor nieuwe digitale producten voorzichtig verwelkomd.

De vraag is of hier pionierswerk ligt, of dat gebruikers in de toekomst daadwerkelijk beperkt behoefte hebben aan nieuwe producten. Over dit aspect kunnen alleen toekomstige 'gebruikers aan het woord' uitsluitel geven.

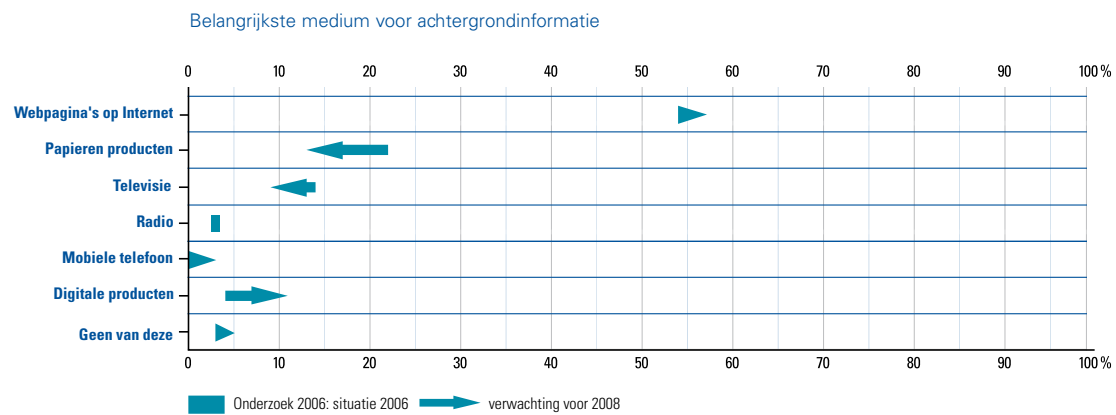
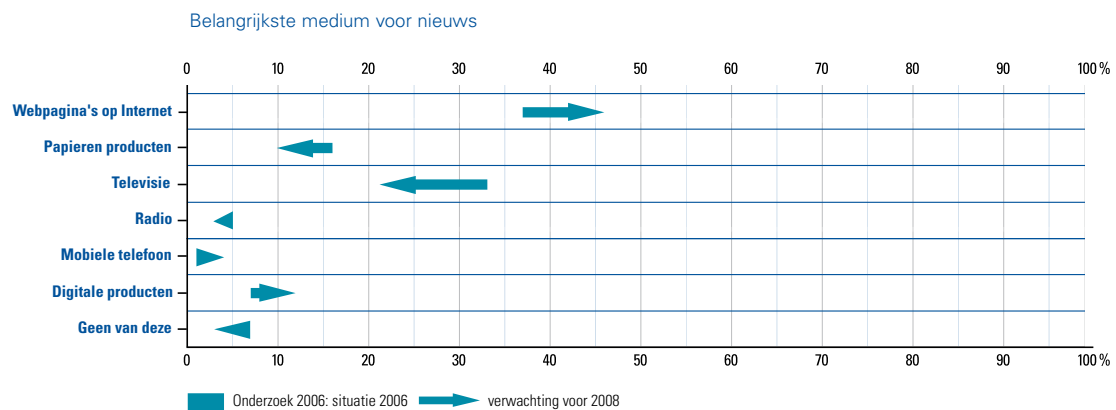
Gebruiker aan het woord - Resultaten doelgroeponderzoek



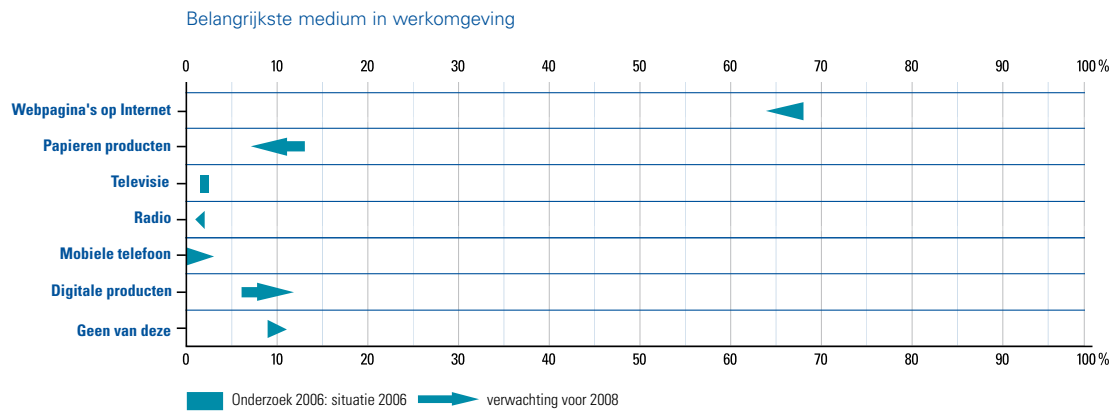
Gebruiker aan het woord - Resultaten doelgroeponderzoek



Gebruiker aan het woord - Resultaten doelgroeponderzoek



Gebruiker aan het woord - Resultaten doelgroeponderzoek





Over KPMG en de markt

De markt van media en publishing is de laatste jaren sterk in beweging. En de rust is nog niet weergekeerd, al lijkt het tempo van veranderingen even wat af te nemen. Schaalvergroting, een razendsnel voortschrijdende technologie, een tegenvallende conjunctuur, verschuivingen binnen uitgeverijen en omroepen en een grillig consumentengedrag bepalen de nabije toekomst. De segmentgroep 'Media & Publishing' van KPMG kent deze wereld en biedt multidisciplinair toegevoegde waarde aan ondernemingen binnen de advertentie-, uitgeverij-, radio- & televisie-, muziek- en filmmarkt, die zich bezinnen op het nu, afgezet tegen de toekomst. Want stilstand is achteruitgang, zeker in deze branche.

Omdat de markt 'Media & Publishing' zeer specifieke eigenschappen en kenmerken heeft, richt een team van adviseurs en accountants binnen KPMG zich specifiek op deze markt. Dit leidt tot bundeling en verdieping van kennis van de markt. Deze segmentgroep maakt deel uit van een internationaal netwerk dat regelmatig bijeenkomt om kennis uit te wisselen en gezamenlijk projecten uit te voeren. De rapportage 'De uitgever aan het woord' is een rapportage die binnen de segmentgroep 'Media & Publishing' is vervaardigd.

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

Kees Bakker

Telefoonnummer: (020) 656 7518

E-mail: bakker.kees@kpmg.nl

Dankwoord

Eind 2003 zijn we gestart met het eerste onderzoek 'De uitgever aan het woord'. De eerste publicatie in mei 2004 raakte blijkbaar de juiste snaar, want die kon direct rekenen op een enthousiast onthaal vanuit diverse (onverwachte) hoeken. Uitgevers, dienstverleners opererend in de uitgeefmarkt, verwante organisaties en bedrijven, opleidingsinstituten en collega's moedigden ons aan dit onderzoek vooral elk jaar te herhalen. Ook kwamen er veel verzoeken binnen voor gesprekken, lezingen en bijeenkomsten.

Inmiddels is de derde uitgave van 'De uitgever aan het woord' een feit. Ook dit jaar was dat alleen mogelijk door de enthousiaste medewerking van een groot aantal mensen. Een speciale plaats daarbij wordt ingenomen door de mensen die we de afgelopen jaren hebben geïnterviewd. We danken hen voor hun bijdrage:

Geïnterviewden 2004

- Jaap van Loon, ThiemeMeulenhoff
- Lianne van der Kruk, Ilse Media
- Lex Rozenbroek, Reed Business Information
- Otto Cramwinkel, Otto Cramwinkel Uitgeverij
- Otto Oosterwijk, Wegner DM Nederland
- Paul Molenaar, Ilse Media

Geïnterviewden 2005

- Bert Jongsma, SDU
- Erik Hoekstra, VNU
- Jan Bommer, Nederlands Uitgeversverbond
- Nancy McKinstry, Wolters Kluwer
- Patrick Morley, Kluwer
- Pim de Wit, Sanoma
- Rob Haans, WPG Uitgevers
- Theo Bouwman, PCM

Geïnterviewden 2006

- Ad Swartjes, Telegraaf Media Groep
- Fons van Westerloo, RTL
- Fred Grainger, Wolters Kluwer Education
- Marianne van Leeuwen, Reed Business Information
- Philip Alberdingk-Thijm, PCM
- Ronald Goes, Talpa

Ook achter de schermen was de hulp van velen onmisbaar. Jeroen Schutz van No Ties BV zorgde voor een goede afhandeling van alle internetenquêtes; Nart Wielaard van bv nart. stond borg voor tekstredactie en tal van inhoudelijke suggesties; Mediafacts verzorgt de verdere verspreiding van de boeken. Daarnaast leverden veel KPMG-collega's een belangrijke bijdrage; Kiki de Vlaam en Petra Koopmans verdienen daarbij een bijzondere plaats. Kiki omdat ze met haar scherpe en analytische blik de inhoud van het boek controleerde; Petra voor de zorg die ze heeft besteed aan de juiste 'look and feel' van het boek. Aan allen: veel dank. Zonder jullie was dit eindresultaat er niet geweest.

Verklarende woordenlijst

Adverteren via zoeksystemen	manier om advertenties te richten op mensen die actief op zoek zijn naar producten en diensten via zoeksystemen. Dit betekent dat iemand die op zoek is naar onderwerp X een herkenbare reclameboodschap boven of naast de relevantielijst tegenkomt met daar de vermelding van de sponsor. Met zogeheten CPC-tarieven (cost per click, kosten per klik) hoeft de adverteerder alleen te betalen als er op de advertentie wordt geklikt.
Banner	plaatje dat, al dan niet met beweging, wordt geplaatst op een website. Door op het plaatje te klikken surft men naar de site namens welke de banner is geplaatst. Een banner wordt veelal als advertentiemogelijkheid gebruikt.
Contentmanagementsysteem (CMS)	een computersysteem dat gebruikt wordt om de content van een of meerdere websites te kunnen managen. Met een CMS wordt het mogelijk content te creëren en te veranderen zonder specifieke kennis van HTML of XML te hebben.
Content syndication website	contentsyndicatie gaat om crossmediaal uitgeven. Een content syndication website vormt een geïntegreerd aanbod van meerdere contentleveranciers of webpagina's
Crossmediamarketing	een geïntegreerde aanpak en inzet van marketinginstrumenten voor verschillende media.
Customer Relationship Management (CRM)-systeem	computersysteem dat een organisatie helpt klantrelaties op een efficiënte en georganiseerde manier te beheren en uit te bouwen.
Direct marketing	elke directe communicatie naar een ontvanger met het doel het genereren van een reactie in de vorm van een order (directe order), een verzoek voor verdere informatie (genereren van leads) en/of een bezoek aan een winkel of andere plaats waar specifieke producten of diensten worden aangeboden (genereren van traffic).
E-book	een boek in digitale vorm, dat met speciale softwareprogramma's gelezen kan worden.

E-commerce	kopen en verkopen van producten en diensten, online, via internet.
E-paper	elektronisch opslag- en weergavemedium dat papier nabootst, bestemd voor bijvoorbeeld e-books of elektronische kranten. De inhoud kan online worden gedownload.
E-zine	digitaal tijdschrift dat per e-mail aan abonnees wordt opgestuurd.
Electronic Data Interchange (EDI)-systeem	computersysteem voor het transporteren van bedrijfsgeoriënteerde data tussen verschillende organisaties, gebruikmakend van netwerken (zoals internet).
Electronic publishing	uitgeven van documenten in een elektronische vorm. Voorbeelden van electronic publishing zijn: e-mail newsletters, cd-rom publicaties, e-books, e-zines en pdf-documenten.
Enterprise Resource Planning (ERP)-systeem	een computersysteem dat alle productiegerelateerde applicaties van een organisatie integreert.
Extensible Markup Language (XML)	een opmaaktaal, speciaal ontworpen voor webdocumenten, voor het gestructureerd vastleggen van digitale documenten en berichten.
Gepersonaliseerde (gesegmenteerde) informatie	informatie waarbij de vorm/inhoud geheel afhankelijk is van de wensen van de klant (zowel elektronisch als niet-elektronisch).
Information-retrieval-systeem	computersysteem waarmee op basis van een vraag van een persoon relevante informatie uit een documentenverzameling gehaald kan worden op basis van de volledige tekstinhoud (dus niet vooraf gedefinieerde woorden).
Offshoring	het verplaatsen van activiteiten naar een ander land (veelal lagelonenlanden). Deze activiteiten kunnen in eigen beheer of door derden worden uitgevoerd.
Outsourcing	het uitbesteden naar een externe partij van activiteiten die werden uitgevoerd door de eigen organisatie.
Personal digital assistant (PDA)	persoonlijke handcomputer. Is veelal uitgerust met een agenda en organizer voor persoonlijke informatie.

Printing on demand	bij het produceren van aanbod (zoals boeken, tijdschriften, video's) nadrukkelijk rekening houden met de klantbehoefte; er wordt pas geproduceerd na het verzoek van de klant.
Podcasting	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 opgehaald worden om ze later te gebruiken.
Portal	een webpagina die als startpagina dient als een persoon een organisatie of bedrijf benadert. Veelal is deze pagina voorzien van een overzicht van links naar andere sites, een zoekmachine en een e-mailservice.
RSS	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.
Shared service center	het concentreren van gelijksoortige functies, systemen, processen en resources van bedrijfssonderdelen, in een intern servicebureau. Dit servicebureau werkt met de organisatie in de vorm van een klant-leveranciersrelatie.
Search engine optimization (SEO)	een proces om ervoor te zorgen dat een website zo hoog mogelijk komt op de hitlijst van zoeksystemen voor relevante keywords. Vaak wordt deze dienst uitbesteed aan gespecialiseerde bureaus.
Streaming video	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.
Weblog	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.
Workflowmanagement	een computersysteem voor sturing en beheersing van uit te voeren taken binnen een organisatie, volgens een bepaalde procedure.

Geraadpleegde literatuur

Friedman, 2005	The world is flat – The globalized world in the twenty-first century, Thomas L. Friedman, Penguin Books, 2005.
InCT, 2002	De zin en onzin van XML. InCT, november 2002.
Huibers, 2006	Uitgevers, ga in de aanval. Theo Huibers. Optiek in Het Financieele Dagblad, 2 maart 2006.
Huibers en Timmers, 2004	De uitgever aan het woord 2004, Theo Huibers en Cathelijn Timmers, KPMG 2004.
Huibers en Timmers 2005	De uitgever aan het woord 2005, Theo Huibers en Cathelijn Timmers, KPMG 2005.
Huibers en Wielaard, 2006	Wakker Worden, Theo Huibers en Nart Wielaard, Otto Cramwinckel Uitgever, 2006.
Kist, 1996	Bibliodynamica – Slaag- en faalkansen bij innovatie van informerende systemen, in het bijzonder in het uitgeversbedrijf, Joost Kist, Otto Cramwinckel Uitgever, 1996.
Kist, 2005	'Wat doet een uitgever nog in de eenentwintigste eeuw?', Joost Kist, (Lezing voor de Dr. P.A. Tiele-Stichting) Walburg Pers, Zutphen, 2005.
Van Krevelen, 2002	De stijl van de uitgever, Laurens van Krevelen. De Buitenkant, Amsterdam, 2002.
Frederik Muller Akademie, 1984	Tussen schrijver en lezer – een doorsnee van het boekenvak, samenstelling Frederik Muller Akademie. Wolters Noordhoff, Groningen, 1984.
Peter Noordam e.a., 2005	Trends in IT, op tijd investeren in de juiste technologie, Peter Noordam, Aart van der Vlist en Barry Derksen. Ten Hagen & Stam Uitgevers, Den Haag, 2005.
FEM Business	Het Google Effect, 11 februari 2006, week 6, pagina 30-35.
Mediafacts, 2005	'Het nieuwe landschap', mei 2005.
Mediafacts, 2005	'Aanbodgestuurde markt > vraaggestuurde markt', juni 2005.
Zaid, 2006	Zo veel boeken – lezen en uitgeven in een tijd van overvloed, Gabriel Zaid, Uitgeverij Bert Bakker, 2006.
http://www.planet.nl	'Uitgevers vrezen Amazon en Google', 8 maart 2006
http://www.planet.nl	Zibb expandeert met zoeken en reclame, 16 maart 2006

Colofon

Realisatie KPMG, Business Communicatie

Tekst Nart bv

Vormgeving IN10 Communicatie, Rotterdam

Druk Drukkerij Reijnen Offset, Amstelveen

ISBN 90 74864 75 9

NUR-code 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.

© 2006 KPMG Business Advisory Services B.V., lid van KPMG International, een Zwitserse coöperatie. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. 140_0606

kpmg.nl

Contact

KPMG

Burgemeester Rijnderslaan 10-20
1185 MC Amstelveen

Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

Tel. (020) 656 7890
Fax (020) 656 8800

