



Hollywood of Bollywood?

Een onderzoek naar strategieën in de Video-on-demand markt

Master Thesis

Josh Kröse – 306971

joshkrose@gmail.com

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Erasmus School of History, Culture & Communication.

Docent: Matthijs Leendertse

Tweede lezer:

Toetsdatum:

Lijst van tabellen

- Tabel 1.1: Overzicht van Film en Videodiensten in Nederland (PC en PC naar Televisie)
- Tabel 1.2: Overzicht van Film en videodiensten in Nederland (Televisie)
- Tabel 2.1: Vergelijking tussen 'download naar eigendom' en 'muziek als een service' platforms (Doerr *et al.*, 2010)
- Tabel 3.1: Overzicht van de gebruikte attributen en bijbehorende meetniveaus
- Tabel 3.2: Overzicht van de TPB schalen.
- Tabel 3.3: Meetobject en bijbehorende vraag voor *Aankoopintentie*
- Tabel 3.4: Betrouwbaarheidsscores van de schalen
- Tabel 4.1: Scores van de productprofielen
- Tabel 4.2: Nutscores van de attribuutniveaus.
- Tabel 4.3: Verwachte en gemeten richtingscoëfficiënten van de attributen
- Tabel 4.4: Correlaties tussen attributen
- Tabel 4.5: Importance values van de attributen
- Tabel 4.6: Scores van de simulatieprofielen
- Tabel 4.7: Voorkeuren ingedeeld naar cluster
- Tabel 4.8: Scores van de simulatieprofielen binnen de twee groepen
- Tabel 4.9: Gemiddelde scores controlevariabelen
- Figuur 2.1: Beschikbaarheid van de best verkopende bioscoopfilms in de VOD bibliotheken in Nederland (Bangma, 2011)
- Figuur 2.2: Het Business Model Canvas (Osterwalder, 2004)
- Figuur 2.3: Schematische weergave van de Cost Leadership strategie (Porter, 1980)
- Figuur 2.4: Schematische weergave van de differentiatiestrategie (Porter, 1980)
- Figuur 3.1: Voorbeeldbeschrijving van een productprofiel
- Figuur 4.1: De clustercoëfficiënten uit de analyse

Abstract

De Video-on-demand markt is de laatste jaren flink gegroeid, mede door het toename in gebruik van digitale televisie. Met Video-on-demand (VOD) is het mogelijk om via de televisie films en programma's te streamen, downloaden, of kopen. Het wetenschappelijk onderzoek wat betreft deze VOD markt heeft zich tot nu toe beperkt tot de technische zijde van VOD systemen, en geen onderzoek is dus gedaan naar de wensen van de consument op VOD gebied. In de afgelopen jaren is het fenomeen 'piraterij' van negatieve invloed geweest op de VOD markt. Het illegaal verspreiden en downloaden van films wordt als zeer slecht ervaren door zowel de filmindustrie als de VOD industrie. Volgens Hill (2007) is het mogelijk om piraterij tegen te gaan door beter naar de voorkeuren van de consument te kijken, en hier als bedrijf op in te spelen. Het is om meerdere redenen dus zeer relevant om de consumentvoorkeuren in de VOD markt te onderzoeken.

Dit onderzoek biedt een concrete basis voor bedrijven die zich willen vestigen in de VOD markt. Er wordt gekeken naar het effect van verschillende bedrijfsstrategieën die bedrijven kunnen hanteren in de VOD markt op het consumentgedrag. Hiervoor worden de generieke strategieën van Porter (1980, 1985) gebruikt en elementen uit de *lock-in* strategie van Hax (2010). Om deze strategieën te conceptualiseren zijn de strategieën doorvertaald in *business modellen* zoals beschreven in Osterwalder (2004). Business modellen kunnen gezien worden als de uitvoering van de strategie (Osterwalder, 2004) gezien de splitsing in meerdere elementen en meer concreet perspectief. De invulling van deze elementen verschilt naar gelang welke strategie er gehanteert wordt. Volgens de *differentiatiestrategie* (Porter, 1980) zou het mogelijk moeten zijn om een hoge prijs te vragen als compensatie voor de uitgebreide waardepropositie, goede klantrelatie en aanwezigheid van sociaal netwerk. Bij de *kostleiderschapstrategie* is het echter nodig om de prijzen te drukken om een zo goedkoop mogelijk product aan te bieden. Dit resulteert meestal in een gesimplificeerd product – ook wel *commodity* genoemd.

Deze business modellen die voortvloeien uit de strategieën worden gebruikt om de respondenten voorbeelden te bieden van VOD-producten, die via een survey beoordeeld zijn. De 162 respondenten kregen 18 productprofielen te zien die werden beoordeeld op een zevenpunts Likert schaal (Likert, 1932). Middels een conjoint analyse (Green & Srinivasan, 1978; Shocker & Srinivasan, 1974, Srinivasan & Shocker, 1973) zijn de voorkeuren van de respondenten achterhaald. Hieruit blijkt dat de prijs van het VOD product het belangrijkste element is, gevolgd door respectievelijk de aanwezigheid van reclame, extra opties in de vorm van filmrecensies, het filmaanbod en een sociaal netwerk. Om te achterhalen of de VOD markt daadwerkelijk is gesegmenteerd is er een clusteranalyse uitgevoerd. Er kunnen twee clusters worden geïdentificeerd: de eerste cluster bestaat uit 96 respondenten met een duidelijke voorkeur voor een lage prijs. De prijs wordt door deze groep ook als het meest belangrijke element ervaren – de rest van de elementen zijn duidelijk minder van belang. De tweede groep heeft een andere voorkeur: De prijs is minder belangrijk, en vooral de afwezigheid van reclame en een breed filmaanbod wordt geprefereerd.

Deze clusters kennen grote vergelijkingen met de doelgroep van respectievelijk de kostleiderschap en de differentiatie strategie (Porter, 1980). Gezien het feit dat het huidige aanbod op VOD gebied relatief homogeen is kan geconcludeerd worden dat er veel ruimte ligt in de VOD markt om als bedrijf op effectieve wijze een bepaalde strategie te hanteren.

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen	ii
1. INTRODUCTIE	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	3
1.3 Relevantie van de studie	4
1.3.1 De academische relevantie	4
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	5
1.4 De structuur	6
2. THEORETISCH KADER	8
2.1 Overzicht van de markt	8
2.1.1 Convergentie	8
2.1.2 Vormen van video-on-demand in Nederland	10
2.1.3 Perspectief	13
2.1.4 De toenemende problematiek van piraterij	13
2.2 Strategieën van waardeproposities van mediabedrijven in 2012: Bulk of persoonlijk?	15
2.2.1 Wat is bedrijfsstrategie?	15
2.2.2 De strategische raamwerken van Porter (1980)	17
2.2.3 Aanvullingen op de Porter (1980)	19
2.2.4 Overzicht van gebruikte strategische opties	22
2.3 Business model	24
2.3.1 Het ontstaan en definities van een business model	24
2.3.2 Dynamiek van het business model	29
2.4. Elementen van een business model	30
2.4.1.1 Klantsegmenten	30
2.4.1.2 Waardepropositie	31
2.4.1.3 Klantrelatie	33
2.4.1.5 Het verdienmodel	36
2.5. Intentionele consumentgedrag	38
2.6. Typologie van business modellen per strategie	39
2.6.1 Cost leadership	39
2.6.2 Differentiation	41
2.6.3 Lock-in	43
2.6.4 Hypothesen	43

3. METHODE	45
3.1. Onderzoeksopzet	45
3.2. Sample	46
3.3. Datacollectie en methode	46
3.4. Conjoint analyse	48
3.4.1. Het formuleren van de attributen en meetniveaus die worden gebruikt in het maken van de stimuli	49
3.4.2. Het construeren van de stimuli	51
3.4.3. De vorm van de input data	52
3.4.4. De procedure van de conjoint analyse	53
3.4.5. Het berekenen van de importance values	53
3.5. Cluster Analyse	54
3.5.1. Formuleren van de variabelen	54
3.5.2. Het selecteren van een afstandsmaat	54
3.5.3. Het selecteren van een clustering methode	55
3.6. Betrouwbaarheid van de schalen	55
4 RESULTATEN	57
4.1. De conjoint analyse	57
4.1.1. De validiteit	57
4.1.2. De nutscores van de producten en attributen	58
4.1.3. Correlatie van coëfficiënten van de nutscores	60
4.1.4. De relatieve importance scores van de attributen	61
4.1.5. Simulatie van productprofielen	62
4.2. Het segmenteren van de markt	63
4.3. Controle en sociale druk	67
4.4. Overige analyses	67
4.5. Conclusie	68
5. DISCUSSIE	74
5.1 Het doel van de studie	74
5.2. Discussie van de resultaten	75
5.3. Beperkingen van het onderzoek	78
5.4. Implicaties	79
5.4.1. Academische implicaties	79
5.4.2. Maatschappelijke implicaties	79

5.5. Aanbevelingen	80
6. LITERATUURLIJST	83
Appendices	98

1. Introductie

1.1 Inleiding

Op 6 December 2011 presenteerde Pathé de nieuwe 'Video on Demand' dienst, waarmee gebruikers voor een vooraf vastgesteld tarief thuis films kunnen kijken die ongeveer vier maanden na de bioscoop-release beschikbaar komen via de dienst. Een soortgelijk model wordt ook aangehouden door telecombedrijven als Ziggo, UPC, KPN en een aantal (internationale) websites. Het idee achter deze formule is dat de winkel – in dit geval de videotheek – zich verplaatst naar de huiskamer.

Na de introductie van de Apple dienst *iTunes* zijn er meerdere online muziekdiensten opgericht, waaronder Spotify. De dienst die Spotify aanbiedt heeft hetzelfde doel als Apple iTunes – “Bring a world of music to the people” (Spotify, 2011) – maar bewerkstelligt dit op een andere wijze dan Apple iTunes dit doet. Waar de formule van iTunes een 'pay-per-download' karakter kent, is bij Spotify een maandabonnement voldoende om ongelimiteerd gebruik te maken van de volledige database van de grootste muzieklabels. Dit vernieuwende business model blijkt uit de groeiende populariteit van Spotify: In Zweden heeft het aantal Spotify gebruikers het aantal iTunes gebruikers zelfs al ingehaald (Heimer, 2011).

In de wereld van online film- en videomedia is de Nederlandse equivalent van wat Spotify doet in de muziekwereld nog niet aanwezig. Een soortgelijk succesvol business model zou, gekeken naar de populariteit van Spotify, niet ondenkbaar zijn. Deze thesis doet onderzoek naar het effect van verschillende business modellen op het intentionele consumentgedrag. Duidelijker gezegd: Dit onderzoek richt zich op hoe de houding van consumenten is richting VOD producten van bedrijven die een bepaald business modellen hanteren. Het houdt zich bezig met vragen als:

Hoe kunnen bedrijven in de VOD markt op effectieve wijze een strategie gebruiken om competitief voordeel te behalen? Welke

elementen van een business model zijn belangrijk in het bepalen van het consumentgedrag?

De digitalisering van het medialandschap heeft in de afgelopen decennia voor een wervelwind gezorgd de mediasector. Zowel de productie, het aanbod als het gebruik van media is door met name de komst van het Internet ingrijpend veranderd (Napoli, 2010). Deze trends hebben ingrijpende effecten op de manier waarop ondernemingen hun producten aanbieden (Porter, 2001). De nieuwe technologieën die dit mogelijk maken zijn in de hedendaagse media-industrie van significant sociaal, organisatorisch en economisch belang. Kortom: de technische ontwikkelingen fungeren als een van de belangrijkste drivers van verandering in de media-industrie (Rawolle & Hess, 2009). Het gros van de klassieke business modellen van bedrijven is niet in staat om op effectieve wijze om te gaan met de bovenstaande veranderingen, en hun business op digitaal vlak met een efficiënt verdienmodel (Westerlund, Rajala & Leminen, 2009).

In deze scriptie wordt ingehaakt op deze veranderingen, en wat de gevolgen zijn voor het business model van bedrijven in de digitale filmsector. De voornaamste doelstelling is om te analyseren welke soort business modellen er geschikt zijn voor bedrijven die zijn blootgesteld de evoluerende media-industrie.

Technologie heeft geen op zichzelf staande waarde. De economische waarde hiervan word pas gegenereerd als het op een bepaalde manier gecommmercialiseerd wordt via een business model (Zott, Amit & Massa, 2010). Waar veel bedrijven beroep doen op hun oude, bestaande business modellen vragen de technologische ontwikkelingen in de afgelopen decennia om nieuwe modellen die in staat zijn om waarde te creëren uit de nieuwe technologische mogelijkheden. Tenzij er geen geschikt business model wordt gehanteerd, zullen deze technologieën minder waarde opleveren dan eventueel mogelijk zou zijn.

Terwijl de populariteit van VOD diensten nog steeds groeit (Stichting Filmonderzoek, 2011) is het aanbod op dit vlak nog steeds vrij homogeen, en lopen nieuwe diensten als Ximon.nl nog geen storm. Gekeken naar de uitspraken van Zott *et al.* (2010) kan er gezegd worden dat de relatief homogene strategieën

en business modellen van de huidige aanbieders niet in staat zijn om de volledige economische waarde te genereren.

De Britse filmindustrie wordt ernstig bedreigd door het illegaal downloaden van films (Thorpe, 2011). Piraterij is een 'hot topic' binnen de filmindustrie, en het gebruik van VOD kan een gunstig alternatief bieden voor mensen die niet de prijs van een DVD of bioscoopkaartje willen betalen. Het is om deze reden relevant om te kijken naar de consumentvoorkeuren op VOD gebied om piraterij tegen te gaan (Hill, 2007)

1.2 Probleemstelling

Ondanks de toenemende populariteit van Video-on-demand systemen via TV is er vooralsnog overwegend onderzoek gedaan naar VOD-systemen die doorgaans op de PC worden gebruikt¹ (Huang, Li & Ross, 2007). Ook zijn er talloze marketing studies gedaan naar het consumentgedrag in verschillende markten en industrieën (Porter, 1974; Kalafatis, Pollard & Tsogis, 1999). Een soortgelijk onderzoek naar het consumentgedrag, consumentvoorkeuren en houdingen van consumenten met betrekking tot Video-on-demand systemen via de TV is echter nog niet uitgevoerd.

Deze studie zal zich richten op consumentgedrag in de VOD markt, en hoe bedrijven een strategie en business model effectief kunnen gebruiken een goede marktpositie te krijgen. Het zal voor de ondernemingen in de VOD markt zeer belangrijk zijn om binnen een groeiende markt als deze een duidelijke strategie en een daarop aansluitend business model te hanteren.

De volgende onderzoeksvraag is op basis hiervan geformuleerd:

¹ Youtube, Google Video's, MSN Video's, etc.

Wat zijn de effecten van verschillende business model strategieën voor bedrijven in de digitale TV video-on-demand industrie in Nederland op het intentionele consumentgedrag?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden worden er verschillende deelvragen opgesteld. Deze zullen meer diepte verschaffen in het beantwoorden van deze vraag. De onderzoeksvraag zal beantwoord worden door onderzoek te doen naar de voorkeuren van consumenten voor verschillende elementen van een VOD-product.

1.3 Relevantie van de studie

Deze paragraaf zal zich richten op het bespreken van zowel de academische als de praktische relevantie van deze studie.

1.3.1. De academische relevantie

Alhoewel het doel van deze studie vooral van praktische aard is, heeft het zeker een academisch relevantie. Het verrichte onderzoek binnen het VOD-domein houdt zich hoofdzakelijk bezig met de technische aspecten van VOD (Pawar, 2011; Zhang, 2010; Özden, 1995), terwijl het bedrijfskundige aspect van de VOD markt voor televisie weinig tot geen academische aandacht krijgt. Dit onderzoek onderzoekt de karakteristieken van een opkomende markt die op het brandpunt ligt tussen media en business. Het is zinvol om te kijken of de traditionele theorieën binnen de media- en bedrijfswetenschappen overeen komen met de huidige, moderne situatie.

Ten tweede, deze studie genereert een waardevolle koppeling tussen de concepten *strategie* en *business model*. Er zijn talloze studies gedaan naar de afzonderlijke concepten (Eisenmann, 2006; Goldman, Nagel & Preiss, 1995; Porter, 1980; Hax, 2010; Westerlund *et al.*, 2009; Zott & Amit, 2008), en is het verband tussen de concepten ook besproken (Osterwalder, 2004). Deze studie verschaft door middel van een theoretische synthese inzicht in de connectie tussen de twee concepten, en zal illustreren hoe business modellen voortvloeien

uit strategie. Daarnaast koppelt het de elementen van het business model zoals beschreven door Osterwalder (2004) aan trends in de digitale mediawereld.

Ook verbindt dit onderzoek op concrete wijze de theorie over strategie en business modellen met de consumentperceptie. Door verschillende strategieën en business modellen te operationaliseren wordt er gekeken naar de effecten van verschillende strategieën op het intentionele consumentgedrag.

Alhoewel dit onderzoek zich richt op VOD-diensten, is een groot deel van de theorie ook toepasbaar op andere digitale media markten. Aangezien de theorie spreekt over theorieën en trends op macroniveau gaat de opzet en globale lijn hiervan verder dan alleen de VOD-markt. Het theoretische raamwerk zou bijvoorbeeld gebruikt kunnen worden in verder onderzoek naar business modellen en strategieën voor andere applicaties voor digitale TV.

1.3.2. Maatschappelijke relevantie

Gezien de groeiende populariteit en het aantal aanbieders in de VOD-markt zal een goede strategie en bijbehorend Business model essentieel zijn om succes te hebben. Een groeiende vraag betekent immers een groeiend aanbod, en een groeiend aanbod betekent een toename van concurrentie. Inzicht in de consumentvoorkeuren en -houdingen richting verschillende VOD producten is essentieel in het vormen van een goede strategie en business model.

De huidige Nederlandse VOD markt is relatief homogeen met aanbieders als UPC, KPN, en Pathé Thuis die allen grofweg dezelfde strategie hanteren. Dit laat ruimte over voor aanbieders die een andere strategie willen hanteren, of zich willen richten op een niche. Deze studie verschaft inzicht in de voorkeuren van de consument als het gaat om VOD producten. De resultaten van deze studie kunnen worden gebruikt in het creëren van strategieën, business modellen en uiteindelijk de invulling van het VOD-product.

Ook kan de theorie over de concepten *strategie* en *business modellen* – met name hoe het laatste voortvloeit uit het eerste – gebruikt worden door managers om zorgvuldig een strategie door te voeren in een aansluitend

business model. Ook kunnen de trends die worden behandeld in dit onderzoek bijdragen aan de invulling van deze strategieën en business modellen.

De laatste jaren is het illegaal kopiëren en verspreiden van media een populair agendapunt geweest van overheden, bedrijven en andere organisaties. Grote film- en mediaproductenten klagen over grote verliezen die geleden worden door piraterij. In een onderzoek van Hill (2007) concludeert de auteur dat piraterij niet alleen kan worden tegengegaan door het reguleren van het internet- en downloadgebruik, maar ook door de vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Met andere woorden: *'If you can't beat them, join them'*. Er moet nauwkeurig gekeken worden naar de wensen en voorkeuren op het gebied van Video-on-demand om de producten beter af te stemmen op de consumentvraag. Als piraterij geen aantrekkelijke optie is aangezien de legale alternatieven aansluiten op de voorkeuren van de consument, kan de hoeveelheid piraterij worden teruggedrongen.

1.4 De structuur

Dit onderzoek richt zich op hoe verschillende business modellen door de consument ervaren worden. Het past theoretisch onderzoek aangaande business modellen in de moderne mediasector toe, en levert zo een bijdrage aan het wetenschappelijk veld. Ook kan dit onderzoek gebruikt worden voor bedrijven in de mediasector om hun business model te optimaliseren en effectief in te spelen op de dynamische omgeving.

In hoofdstuk 2 wordt een theoretische onderbouwing de uiteenlopende definities besproken die gehanteerd worden in de wetenschappelijke literatuur, evenals een beschrijving van de krachten die van invloed zijn op deze modellen door de dynamische omgeving. Op basis van het theoretisch kader zullen er verscheidene onderzoeksvragen en deelvragen geformuleerd worden. In hoofdstuk 3 worden de verschillende onderzoeksmethoden die gebruikt zullen worden voor het beantwoorden van de hoofdvraag toegelicht. Hoofdstuk 4 zal de resultaten van de uitgevoerde analyses bespreken, en tot slot zal er in de

conclusie antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Ook wordt er aandacht besteedt aan implicaties en tekortkomingen van de studie.

2. Theoretisch Kader

Voorafgaand aan het onderzoek zal er een uitgebreid theoretisch kader worden geschetst waarin meest belangrijke concepten binnen dit onderzoek worden beschreven. Om antwoord te geven op de hoofdvraag wordt er eerst een overzicht van de video-on-demand markt gegeven. Vervolgens worden er op basis van de literatuur bedrijfsstrategieën besproken die zullen worden gebruikt in het typeren van de business modellen. Tot slot worden er verschillende typeringen van business modellen gebaseerd op de theorie, en worden deze gebruikt in het onderzoek.

Zoals Hill (2007) het ziet kan de consument een belangrijke rol spelen in het vormen en creëren van markten. De Video-on-demand markt is relatief jong, en de discussies over het illegaal kopiëren en verspreiden van films laait hoog op. Het is daarom essentieel om te weten welke houding *de consument* heeft ten opzichte van bedrijven en producten in de VOD markt. De hoofdonderzoeksvraag die in de studie beantwoord zal worden luidt daarom ook:

RQ: Wat zijn de effecten van verschillende business model strategieën voor bedrijven in de digitale TV video-on-demand industrie in Nederland op het intentionele consumentgedrag?

2.1 Overzicht van de markt

De video-on-demand markt werd in 2006 in Nederland geïntroduceerd. Het aanbod breid zichzelf langzaam uit, evenals het aantal aanbieders. Anno 2012 is VOD niet meer beperkt tot de televisie, maar werkt nu ook op andere platformen zoals iPads, Laptops, PC's en smartphones. Dit hoofdstuk zal een overzicht geven van de huidige VOD markt in Nederland, en van de concepten die hiermee betrokken zijn.

2.1.1 Convergentie

Door de komst van het Internet zijn de grenzen van wat voorheen gescheiden markten waren vervaagd (Jenkins, 2006). Technologische

convergentie van mediamarkten betekent dat de grenzen van technologie- en communicatienetwerken op technologisch gebied in toenemende mate vervagen: Computers en televisies beginnen steeds meer op elkaar te lijken en voorheen gescheiden netwerken zijn meer met elkaar gebonden om dezelfde services te leveren (Van Cuilenburg & McQuail, 2003). Naast deze technologische convergentie is er ook een economische convergentie zichtbaar waar verschillende branches in communicatie, media en content (het publiceren hiervan) zich samenvoegen Ludes (2008). Zo introduceerde KPN onlangs het 'digitale televisiekijken' waarin gebruikers via hun tablet, pc of mobiele telefoon zowel live TV kunnen volgen als gemiste uitzendingen terugzien. Op deze manier worden er nieuwe vormen van media ontwikkeld waarin de gebruikers het product kunnen optimaliseren door het controleren van de informatiestromen en het communiceren met de content provider en andere gebruikers. Mensen kijken hun favoriete televisieserie tegenwoordig dus op de computer, en de populaire website www.uitzendinggemist.nl wordt gebruikt om alle gemiste Tv-programma's te herbekijken.

Binnen video-on-demand is keuzevrijheid het belangrijkste element: mensen kunnen zelf kiezen wat ze willen kijken, en ook is het mogelijk om hier feedback op te geven. Het film-on-demand systeem maakt gebruik van dezelfde interactieve technieken om films op te vragen, films te beoordelen en andere beoordelingen te bekijken. De afgelopen jaren zijn bedrijven hard bezig geweest om de traditionele koperlijnen te vervangen door verbeterde kabelconnecties, snellere en betere DSL en glasvezelkabels (Boogert, 2008). Via deze kabels kan er gebruik worden gemaakt van het video-on-demand systeem, en hiermee groeit het marktpotentieel van een concept als video-on-demand (Chen *et al.*, 2007). Een groot verschil met het traditionele Tv-kijken en digitale filmkanalen zoals Film 1 is dat deze een lineair karakter hebben, terwijl video-on-demand een non-lineair karakter heeft. Dit houdt in dat video-on-demand niet tijdsgebonden is en dat films en fragmenten op elk willekeurig moment van de dag opgevraagd kunnen worden.

2.1.2 Vormen van video-on-demand in Nederland

In Nederland zijn er momenteel een aantal aanbieders van video-on-demand die vanuit het perspectief van dit onderzoek werken, en dus gezien kunnen worden als concurrenten: Pathé thuis, Xbox Video-On-Demand, Apple TV, en A-films. Andere aanbieders als Ziggo, UPC, KPN en Samsung. Ziggo en UPC bieden VOD via de kabel aan, en KPN via breedband-internet. Samsung heeft een eigen systeem waarvan gebruik wordt gemaakt van een applicatie voor de Samsung Smartte. De prijzen variëren van 0,99 tot 5,50 euro per film bij verschillende aanbieders. Ook zijn er nog een aantal aanbieders die film- en videodiensten aanbieden via het internet, of op TV via het internet. Hieronder is een overzicht gegeven van het huidige marktaanbod in de on demand video- en filmindustrie (Tabel 2.1 & Tabel 2.2):

	TV OP JE PC	STER VIDEOTHEEK	DIRECTMOVIE.NL	ME JANE.COM	VIDEOLAND
Kopen of huren	Huren (streaming)	Huren en kopen	Huren (streaming)	Huren (streaming)	Huren (streaming) en kopen
Assortiment	Films	Films	Films	Films	Films
Aanbod	?	>500	>500	>500	>500
Beschikbaarheid		Gelijk met dvd	Gelijk met dvd		Gelijk met dvd
Bestandsformaat	WMV	WMV	WMV	WMV	WMV
Op dvd/cd over te zetten	Nvt.	Nee	Nvt	Nvt	Nee
Abonnementsvorm	Geen	Geen	Ja, mogelijkheid tot abonnementsvorm maar ook prepaid	Nee	Geen
Kosten	2 dagen huur vanaf 0,99 7 dagen download vanaf 1,99 Onbeperkt kijken vanaf 1,99	2 dagen huur vanaf 0,99 7 dagen download vanaf 1,99 Onbeperkt kijken vanaf 1,99 Muziektrack vanaf 1,05 Muziekalbum vanaf 9,98	Hoe hoger het abonnements/prepaid opwaardering hoe meer gratis 'credits' die je kunt besteden Streaming (24 uur) vanaf 1,30 Downloaden vanaf 5,99	2 dagen huur vanaf 1,00 euro	2 dagen streamen van 0,50. Downloaden vanaf 5,99

	NICE TIME MOVIE	CINEMALINK.TV	LEEZY	ONE2WATCH	VEAMER (SBS)
Kopen of huren	Huren (streaming)	Huren (streaming) en kopen	Huren (streaming)	Huren en kopen	Huren en kopen
Assortiment	Films	Films	Films	Films	Films en series
Aanbod	>500	>500	>500	?	?
Beschikbaarheid					
Bestandsformaat	WMV	WMV	WMV	WMV	WMV
Op dvd/cd over te zetten	Nee	Nee (wel als backup bij kopen)	Nee	Ja. Bij huur kun je de film alleen via cd bekijken voor de tijd dat je hem hebt gehoord, bij downloaden blijft de film beschikbaar	Nee
Abonnementsvorm	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen
Kosten	Vanaf 0,51 euro	Beide vanaf 3,95 euro. Huren is voor 2 dagen	2 dagen huur vanaf 1,00 euro	2 dagen huur vanaf 0,99 7 dagen download vanaf 1,99 Onbeperkt kijken vanaf 1,99	Series vanaf 2,49, films vanaf 2,99 per dag

	MOVIEMAX	RTL VIDEO	KANALENKIEZER	DVDDOWNLOAD.NL	TV THUIS.NL
Kopen of huren	Huren (streaming) en kopen	Huren (streaming)	Huren en kopen	Kopen	Kopen
Assortiment	Films	Films en Televisieseries	Films	Films, games, muziek	Films, games, muziek
Aanbod	?	?	?		?
Beschikbaarheid	Gelijk met dvd				
Bestandsformaat	WMV	WMV	WMV	WMV	WMV
Op dvd/cd over te zetten	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja
Abonnementsvorm	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen
Kosten	2 dagen streamen van 0,50. Downloaden vanaf 5,99	1 dag streamen vanaf 2,99	2 dagen huur vanaf 0,99 7 dagen download vanaf 1,99 Onbeperkt kijken vanaf 1,99	Downloaden vanaf 1,-	Downloaden vanaf 0,99

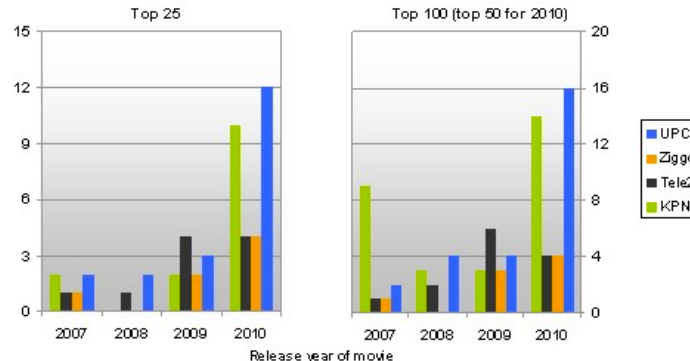
Tabel 2.1 - Overzicht van Film en Videodiensten in Nederland (PC en PC naar Televisie) (NVPI, 2009)

Film en videodiensten Nederland (televisie)

	UPC ON DEMAND	ZIGGO ON DEMAND	KPN	TELE2
Kopen of huren	Huren	Huren	Huren	Huren
Assortiment	Films	Films en series	Films	Films
Aanbod	>400	>400	>1000	>500
Beschikbaarheid	Gelijk met DVD	Gelijk met DVD	Gelijk met DVD	Gelijk met DVD
Bestandsformaat	Via settopbox (kabel)	Via settopbox (kabel)	Via settopbox (internet TV)	Via settopbox (internet TV)
Op dvd/cd over te zetten	Nee	Nee	Nee	Nee
Abonnementsvorm	Abonnement op UPC Digital (kabel) vereist	Abonnement op Interactieve Totaalpakket (kabel) vereist	Abonnement op KPN Interactieve TV vereist	Abonnement op Tele2 internet+ballen+tv vereist
Kosten	1 dag huur vanaf 0,99	1 dag huur vanaf 2,95	1 dag huur vanaf 0,99	1 dag huur vanaf 0,99

Tabel 2.2 - Overzicht van Film en videodiensten in Nederland (Televisie) (NVPI, 2009)

De NVPI (de branchevereniging van de entertainmentindustrie) schrijft in een rapport dat het zeer content is met zowel de technische diversiteit als de diversiteit van het aanbod. Het NVPI zegt dat de consument kan kiezen uit een



Figuur 2.1 - Beschikbaarheid van de best verkopende bioscoopfilms in de VOD bibliotheken in Nederland (Bangma, 2011)

aanbod tot de 500 en 1000 films. Over het feit dat dit onder een ‘divers en breed’ aanbod wordt verstaan kan getwijfeld worden. Er werden in bijvoorbeeld alleen al in 2007 wereldwijd bijna 5000 film geproduceerd (Film Finance Corporation Australia, 2008), waarvan de helft uit de westerse wereld kwam. Daarnaast is er van de top 25 best bekeken films in de Nederlandse bioscopen maar een select aanbod beschikbaar via de VOD-diensten (zie Figuur 2.1). Zo zijn er bij Ziggo en Tele2 slechts 4 films uit de top 25 van 2010 beschikbaar.

Kijkende naar het totale aanbod van video-on-demand diensten valt er het een en ander op. Allereerst kan geconstateerd worden dat het marktaanbod vrij homogeen is. Alle aanbieders hanteren het pay-per-view model, en allen hebben ze het zelfde type aanbod.

Desondanks dit “diverse” en homogene aanbod is het gebruik van Video-on-demand diensten wel met 38% gestegen in 2011, waardoor nu 1,3 miljoen mensen gebruik maken van de dienst (Stichting Filmonderzoek, 2011). Dit benadrukt het groeipotentieel en de rooskleurige toekomst van de video-on-demand industrie, daarmee ook de vraag voor meer gedetailleerd onderzoek over hoe bedrijven het beste kunnen inspelen op de trends op dit gebied.

2.1.3 Perspectief

Het perspectief wat zal worden behandeld in deze studie is die van een bedrijf in de positie als Pathé, UPC, KPN, of Apple TV. Deze kunnen gezien worden als *media service providers*. In essentie zijn deze bedrijven niet gelijk aan elkaar: UPC bezit bijvoorbeeld een groter deel van de supply chain in de vorm van hardware, terwijl Pathé thuis de hardware van de telecomaandieners gebruikt. Het perspectief wat gebruikt wordt in deze studie is gebaseerd op de uitspraak van Hill (2007), namelijk dat het voor het opbouwen van een vruchtbare markt zeer relevant is om onderzoek te doen naar de voorkeuren van de consument. De supply chain en organisatorische processen van de VOD aanbieders zijn dus voor deze studie minder relevant. Om de studie zo overzichtelijk mogelijk te houden zal er gewerkt worden vanuit het perspectief van alle aanbieders van Video-on-demand, de zogenaamde *media service providers*. Deze thesis zal zich dan ook vooral richten op de consument vanuit het perspectief van de *media service providers*. Op deze manier is het mogelijk om uitspraken te doen over de wensen van de consument op het gebied van video-on-demand, en hoe bedrijven zich hierop kunnen aanpassen.

2.1.4 De toenemende problematiek van piraterij

Binnen de filmindustrie is een van de grootste effecten van het Internet op de resultaten van een bedrijf het illegaal kopiëren en verspreiden van content: Piraterij (Lobato & Thomas, 2011). De groei in de huur- en koopfilm markt is de laatste jaren mede door een toename van piraterij gedaald (Bounie *et al.*, 2006). Elke dag verschijnen er films op het internet - die soms zelfs alleen nog in de bioscoop te zien zijn - die veelal gratis te downloaden zijn. Een deel van de inkomsten worden nu misgelopen door bioscopen, filmproducenten en andere bedrijven in de filmindustrie doordat de content 'gekaapt' wordt. Er zijn ook de nodige beleidsplannen op het gebied van digitale media om de piraterij tegen te gaan. Zo is er recentelijk ophef geweest over de eventuele invoering van de Anti Counterfeit Trade Agreement (ACTA). Volgens bepaalde groeperingen zou dit handelsverdrag de internetvrijheid aangrijpend aantasten. Ook is recentelijk de 'three strikes out' wetgeving toegepast in Groot-Brittannië

(Sandoval, 2010), hetgeen inhoudt dat mensen na drie waarschuwingen een boete kunnen krijgen voor het downloaden van illegale content.

Wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat door diensten als Spotify de piraterij in de muziekindustrie dramatisch gezakt is (Sen, 2010). Bounie *et al.* (2006) constateren dat ook in de video- en filmindustrie een product in abonnementsvorm de wil om films illegaal te downloaden vermindert.

Naast de formele en reguliere manieren om piraterij tegen te gaan kan er ook gekeken worden naar een bepaalde zelfregulering. Zoals aangegeven kunnen bepaalde diensten er voor zorgen dat de piraterij in een markt daalt (Sen, 2010). Hill (2007) beschrijft een aantal manieren waarop mediabedrijven en content owners effectief om kunnen gaan met deze issues.

Hill (2007) claimt dat piraterij in de essentie niet zo zeer slecht hoeft te zijn, gezien het feit dat piraterij kan leiden tot een groeiende vraag voor een digitaal goed (Haruvy, Mahajan & Prasad, 2004). Ook kan het gezien worden als een vorm van sampling aangezien de meeste digitale goederen *experience goods* zijn, welke mensen eerst vaak willen uitproberen voordat ze het product aanschaffen (Hill, 2007; Gupta, Gould & Pola, 2004)). De strategische opties die door Hill (2007) worden aangedragen om hier effectief mee om te gaan zijn: (1) Piraterij toelaten, (2) piraterij tegengaan door zelf gratis samples te verstrekken, (3) De prijs verlagen van het legale product, (4) consumenten iets extra's bieden die het legale product gebruiken, (5) een business model aannemen dat minder gevoelig is voor piraterij, (6) de technologie omarmen die wordt gebruikt bij piraterij, en (7) de morele gevoeligheid verhogen die gepaard gaat met het deelnemen aan piraterij-netwerken.

Het feit dat piraterij kan leiden tot groeiende vraag voor een digitaal goed (Hill, 2007) betekent dat het niet per se slecht hoeft te zijn voor de VOD markt. Als de VOD diensten echter niet goed zijn afgestemd op de consumentvoorkeuren zullen consumenten zich blijven richten op illegale films en video's. Als de consumentvoorkeuren echter goed worden onderzocht kan de VOD industrie de extra vraag voor films en video's die gecreëerd is door piraterij (Hill, 2007) voor zich winnen.

Het is vanwege deze redenen zeer relevant om ook de Video-on-demand markt onder de loep te nemen om meer te weten te komen over de perceptie en het gedrag van de consument.

2.2 Strategieën van waardeproposities van mediabedrijven in 2012: Bulk of persoonlijk?

In deze studie wordt er onderzoek gedaan naar de voorkeuren van de consument wat betreft VOD diensten. Gezien het perspectief van de *media service provider* wordt er gekeken naar de mogelijke manieren om aan deze voorkeuren op een juiste manier te voldoen. Volgens Hill (2007) zijn er meerdere manieren om piraterij tegen te gaan en te profiteren van de groeiende vraag in de VOD markt. Er moeten dus keuzes worden gemaakt in de manier waarop een onderneming zich succesvol kan positioneren in de VOD markt. Het maken van bedrijfsstrategieën houdt zich bezig met de keuzes die gemaakt moeten worden rond het beleid wat een onderneming voor ogen heeft. De bedrijfsstrategie kan gezien worden als de basis van de kernwaarden van het bedrijf (Porter, 1980). Omdat deze studie de eerste is die de Nederlandse consumentvoorkeuren in de VOD markt vanuit bedrijfsperspectief onderzoekt zal er gekeken moeten worden naar de basis van de bedrijfsvoering, namelijk de strategie.

2.2.1 Wat is bedrijfsstrategie?

Een van de grote problemen in het definiëren van bedrijfsstrategie is de grote hoeveelheid aan verschillende definities die zich in de loop der jaren in de literatuur heeft voorgedaan. Dit heeft ook te maken met het feit dat de bedrijfsstrategie een dynamisch concept is wat met de tijd mee verandert (Afuah, 2008). Zo hield de bedrijfsstrategie in de naoorlogse periode - rond 1960 - zich vooral bezig met het voldoen aan de enorme vraag die ontstond na de oorlog. Een van de definities van bedrijfsstrategie uit die tijd illustreert deze gang van zaken:

“Het vaststellen van de fundamentele lange termijn doelstellingen van een onderneming, het bepalen van hoe deze doelstellingen worden bereikt en de allocatie van de middelen die nodig zijn om deze doelstellingen te volbrengen”

(Chandler, 1962, p. 23)

Eind jaren '70 en begin jaren '80 verschoof de nadruk naar strategie als een positie: dit kwam onder andere door Professor Michael Porter's werk over bedrijfsstrategie. In jaren 80' en 90' werden aan de fundamentele kenmerken van een strategie de bronnen (resources), de capaciteiten en kerncompetenties van een bedrijf toegevoegd. Deze veranderingen zorgde voor een verandering in de definitie, hetgeen de definitie van Porter (1996) goed illustreert (Afuah, 2008).

“Bedrijfsstrategie is het creëren van een unieke en waardevolle positie, waarbij een andere set van activiteiten wordt gebruikt.”

(Porter, 1996, p. 8)

Binnen de filosofie van Porter (1980) kan een bedrijf alleen beter presteren dan de concurrentie als het een *verschil* maakt dat het kan *behouden*. Het bedrijf moet een grotere waarde aan de consument bieden óf een even grote waarde voor een lagere prijs bieden. Hieruit volgt: Het bieden van een grotere waarde dan de concurrentie aan de consument maakt het mogelijk om hogere prijzen te vragen, terwijl een grotere efficiëntie resulteert in lagere productkosten (Porter, 1991). Een duurzame strategische positie vraagt om trade-offs die gemaakt moeten worden.

Samenvattend zou gezegd kunnen worden dat de bedrijfsstrategie zich bezig houdt met de organisatorische beslissingen die zich richten op het bereiken van een competitief voordeel (Lett, 2011). Naast het bereiken van een competitief voordeel is het creëren van waarde, en van deze waarde kunnen profiteren onmisbaar in een succesvolle strategie (Afuah, 2008). Vaak is het nodig om de 'regels van het spel' te herschrijven om zo nieuwe manieren te vinden om waarde te creëren en een positie in te nemen waar het kan profiteren van deze waarde. Een goed voorbeeld hiervan is Google: Hoewel het niet de

eerste zoekmachine maakte het in tegenstelling tot de rest geen gebruik van banners en pop-ups, maar van gesponsorde zoekresultaten. Ook wist het de zoekresultaten te personaliseren, en zo de gesponsorde zoekresultaten meer waarde te geven (Jansen & Spink, 2009).

Het is relevant om te kijken naar hoe bedrijven zich in de VOD markt kunnen positioneren om de consumentvoorkeuren zo goed mogelijk te bedienen. Van het strategisch raamwerk van Porter (1980) is bekend dat het veel wetenschappelijke steun heeft gekregen (Miller, 1986; White, 1986), en dat het ook in de huidige literatuur vaak gebruikt wordt om invulling te geven aan het concept *strategie* (Pelham & Lieb, 2002). Daarnaast vormen de generieke strategieën van Porter (1980) een kader waar latere literatuur over strategie mee geïnterpreteerd kan worden.

2.2.2 De strategische raamwerken van Porter (1980)

Porter's *generieke strategieën*, die hij bespreekt in zijn boeken *Competitive strategy* (1980) en *Competitive advantage* (1985), zijn de meest geaccepteerde manier geworden om organisatiestrategieën te bestuderen (Akan, Allen, Helms, & Spralls, 2006; Allen, Helms, Takeda, & White, 2007). Dit blijkt uit de vele publicaties in boeken en vakbladen over strategisch management (Miller, 1986; Dess, Lumpkin & Taylor, 2004; Miller & Dess, 1993).

Het *competitive positioning* model van Porter werkt vanuit het perspectief van de industrie, waarin de structurele karakteristieken van de industrie waarin een bedrijf opereert de variatie in de prestaties van een bedrijf het best verklaart. De logica hierachter komt uit het economische gedachtengoed, bedrijven moeten een positie in een hele industrie of segment innemen waarin ze een leidende positie weten te behalen. Hieruit volgen twee strategieën die bedrijven kunnen hanteren om succesvol te zijn: door het praktiseren van een kostleiderschap strategie of een differentiatiestrategie (Porter, 1985). Deze fungeren als twee uiteinden van het spectrum, en dus kunnen deze twee strategieën nooit simultaan worden uitgevoerd.

Kostleiderschap

In een artikel van Day (1984) wordt de mate van prijsgevoeligheid gelinkt aan de levensvatbaarheid van een kostleiderschap strategie. Murray (1988) concludeert echter dat prijsgevoeligheid een noodzakelijke conditie is, maar dat het richten op prijsgevoeligheid alleen zeker geen garantie biedt voor het slagen van een kostleiderschap strategie, en dit wordt later bevestigd door Gebauer (2008). In markten waar de consumenten extreem prijsgevoelig zijn, bijvoorbeeld in de Retail brandstof industrie, is het noodzakelijk voor alle aanbieders om de kosten extreem te drukken. Dit is echter niet voldoende om een kostleiderschap levensvatbaar te maken (Murray, 1988). Prijs sensitiviteit is alleen van belang als er in de markt verschillende koststructuren gehanteerd worden door de aanbieders. Ook kan kostleiderschap behaald worden door gebruik te maken van schaalvoordelen en productsimplificatie (Porter, 1980).

Om een efficiënte koststructuur te ontwikkelen zal een kostleiderschap strategie zal er óf een technologische doorbraak moeten ontwikkeld, óf *learning effects* nastreven. In de VOD markt is het niet ondenkbaar dat er *learning effects* kunnen optreden, denk aan bijvoorbeeld films in grote hoeveelheid inkopen bij de producten, of grote hoeveelheden bandbreedte opkopen.

Een kostleiderschap strategie is gebaseerd op schaalvoordelen is alleen aantrekkelijk als het bedrijf dit daadwerkelijk kan realiseren (Porter, 1985). In relatie tot deze studie kan worden gezegd dat de belangrijkste elementen vooral betrekking hebben op supply-kant van de onderneming, terwijl de consument-kant in het belang staat van deze studie. In de VOD markt is de prijs het voornaamste element zijn waarop een kostleiderschap strategie zich zal richten.

Differentiatie

Als consumenten volgens Day (1984) absoluut niet prijsgevoelig zijn is een differentiatie strategie goed vatbaar. Factoren anders dan de prijs moeten voor consumenten belangrijk zijn, alleen dan is de consument bereid om meer te betalen voor een gedifferentieerd product. De karakteristieken van de consument bepalen de kans van slagen van een differentiatie strategie (Murray, 1988). Alleen de aanwezigheid van prijsongevoelige consumenten is echter niet

genoeg om een differentiatiestrategie te laten werken. Het bedrijf moet naast het goed begrijpen van de consument en haar voorkeuren ook innovatiegericht zijn (Hagen, Zucchella, Cerchiello & De Giovanni, 2012). Dit is in lijn met de bevindingen van Narver & Slater (1990), die een connectie vaststellen tussen een marktgerichte oriëntatie en een differentiatiestrategie. Abernathy & Utterback (1978) en Porter (1985) merken op dat naarmate de markt verouderd, de *pay-offs* van de R & D uitgaven zullen teruglopen. Dit omdat ook het productaanbod van de concurrentie steeds meer convergeert richting het product wat het meest gewaardeerd wordt door consumenten (Murray, 1988). Een differentiatiestrategie die gebaseerd is op superieure intrinsieke waarden van het product hangt af van het vermogen van de onderneming het product – ook als de markt verouderd – intrinsiek superieur te houden.

2.2.3. Aanvullingen op de Porter (1980)

Over de jaren zijn er veel aanvullingen gedaan op de generieke strategieën van Porter (1980) (Hax, 2010). Het is zinvol om hier naar te kijken om eventuele relevante theorieën mee te nemen in deze studie.

In plaats van de industrie te nemen als focuspunt, neemt het *resource-based* model (Wernerfelt, 1984) het bedrijf zelf als middelpunt. De bronnen, het vermogen en competenties zorgen voor winstgevendheid in plaats van de intersectie tussen markten en producten. Wat een bedrijf uniek maakt is het vermogen om bronnen te creëren die waardevol, zeldzaam, en moeilijk te imiteren zijn (Barney, 1991; 2001). Zowel Porter's raamwerk als het *resource-based* model kunnen gezien worden als strategieën om een uniek competitief voordeel te behalen (Hax, 2010).

Deze raamwerken complementeren elkaar op bepaalde dimensies, echter wordt volgens Hax (2010) er één element in beide raamwerken vergeten: De consument. In Porter's model wordt deze wel genoemd als de 'buyer' als degene voor wie je differentiatie of low cost strategieën aanbiedt, en waarvan de onderhandelingskracht moet weerstaan of bestreden moet worden. In het *resource-based* model wordt de consument niet genoemd. Alhoewel er getwijfeld kan worden aan de claim van Hax (2010) dat de consument in het model

vergeten wordt – het wordt immers behandeld bij het element ‘buyer’ – is het waardevol om te kijken naar aanvullingen op het model van Porter (1980).

In het Delta model (Hax, 2010) staat de consument centraal in de strategie, en de essentie van de strategie is het opbouwen van relatie met de consument die voor extra toegevoegde waarde moet zorgen. Hier wordt mee bedoeld dat de waarde van een product niet alleen in het product zelf ligt, maar ook in de relatie tussen het bedrijf en de klant. Een voorbeeld hiervan is het merk Innocent, een relatief duur fruitdrankje, dat veel aandacht besteedt aan haar klanten en hierdoor het product met een hoge prijs alsnog weet te verkopen.

Het Delta model kent grote vergelijkingen met de generieke strategieën van Porter, toch is er een strategie die relevant is om de bespreken, de *system lock-in* strategie. Hier wordt het gehele netwerk waarin consumenten zich bevinden gezien als het hoofdelement. Microsoft is een van de meest succesvolle bedrijven van de afgelopen decennia, mede om de reden dat er een leger aan software ontwikkelaars die niet door Microsoft betaald worden dag in dag uit bezig is om producten te maken voor de *de facto* standaard besturingssoftware: Windows (Janssen & Jager, 1999) De bedrijven die een *de facto* standaard weten te creëren zorgen voor zowel een *lock-in* als *lock-out* voor de consument. Een *lock-in* wordt gecreëerd als de kosten of moeite om over te stappen naar een ander product dusdanig groot zijn dat het voordeliger is om bij het huidige product te blijven. Een ander goed voorbeeld hiervan is Apple: De producten van Apple kunnen met één druk op de knop met elkaar worden gesynchroniseerd. Een gebruiker van een iPhone en een MacBook zal dus niet snel overstappen naar een product van Windows gezien de afname in gebruiksgemak. Bijkomend voordeel van een *lock-in* strategie is het optreden van zogenaamde ‘netwerk effecten’ (Katz & Shapiro, 1985; Suarez, 2005). Dit houdt in dat de waarde van een product of dienst stijgt naarmate er meer gebruikers van hetzelfde product zijn. Bij Apple is dit zichtbaar door de App-store: De waarde van een iPhone of iPod is gestegen door het grote aanbod in de App-store.

De bedrijven die producten gaan maken voor het platform wat *de facto* standaard is spelen een grote rol omdat ze zorgen voor een consolidatie van de

macht. Als eenmaal een *de facto* standaard is gecreëerd, zorgen zogenaamde netwerk effecten er voor dat klanten zich niet snel zullen afwenden van het product. Consumenten willen eenmaal het product met de grootste hoeveelheid applicaties, en applicatieontwikkelaars werken het liefst voor de producten die door de meeste consumenten gebruikt wordt.

Er zijn grote gelijkenissen te zien in het werk van Hax (2010) en Porter (1980). Zo komt de *Best Product* optie van Hax (2010) op veel punten overeen met de *Low Cost* strategie van Porter (1980), en lijkt de *Total customer solutions* optie van Hax (2010) sterk op de *Differentiation* strategie van Porter (1980). Gezien de mate van erkenning van het model van Porter (1980) zal dit onderzoek dus ook gebruik maken van de twee generieke strategieën van Porter (1980). Hiernaast wordt gekeken in hoeverre het implementeren van elementen van de *Lock-In* strategie zoals beschreven in Hax (2010) en (Farrell & Klemperer, 2007) mogelijk is.

Porter (2001) heeft zelf ook nog een revisie van zijn generieke strategieën geschreven in zijn artikel als reactie op de 'internet bubbel'. Met de komst van het Internet werd er vaak gedacht dat dit nieuwe medium 'alles' zou veranderen. Veel internetbedrijven maakte catastrofale fouten door hun kerncompetentie en hun competitieve voordelen structureel te wijzigen. Nu Internet een tijdje aanwezig is worden er steeds meer dingen duidelijk over de functie van het medium (Porter, 2001). Er is gebleken dat het Internet de structuur van bepaalde industrieën dusdanig veranderd dat de winsten verdampen en bedrijfsactiviteiten moeten worden aangepast om succesvol te blijven. Volgens Porter (2001) zijn er twee brede conclusies te trekken als het gaat om de effecten van het Internet op bedrijven. Ten eerste is het financiële bestaansrecht van veel internetondernemingen twijfelachtig: Er worden veel schulden opgebouwd terwijl de inkomsten doorgaans achterblijven. Ten tweede, in tijd van overgang – zoals de komst van het Internet – horen vaak nieuwe competitierregels. In het huidige landschap zijn de 'oude' marktwetten weer van toepassing, wat betekent dat het creëren van echte economische waarde weer de doorslaggevende factor wordt in het behalen van bedrijfskundig succes (Porter

2001). Een heldere bedrijfsstrategie is dus essentieel voor het behalen van concurrentievoordeel.

De claim van Porter (2001) dat bedrijven in het internet tijdperk succesvol kunnen zijn door economische waarde te creëren en een positie in te nemen waar vanuit het bedrijf hier profijt van heeft. Optie 4 van de strategische reacties uit het artikel van Hill (2007) ligt met de uitspraak van Porter (2001) in lijn: Om succesvol te zijn in de digitale video- en filmindustrie zal er onder andere een exceptionele waarde moeten worden geboden die consumenten weerhoudt van het meedoen aan piraterij.

2.2.4. Overzicht van gebruikte strategische opties

Zoals aangegeven zal in deze thesis de focus liggen op twee strategische raamwerken, en de daaruit voortvloeiende business modellen. Omwille van de duidelijkheid worden de belangrijkste karakteristieken van de *low-cost*, *differentiation* (Porter, 1980) en de *lock-in* (Hax, 2010) strategie kort besproken.

Cost leadership strategie

De strategie van kostleiderschap kan in de digitale video- en filmwereld een voordehand liggende keuze zijn. Hoewel lage kosten niet altijd leiden tot lagere prijzen, moet worden opgemerkt dat lage prijzen vaak de *key selling point* van bedrijven die opereren via het internet zijn (Kim *et al.*, 2004). Hierbij kan gedacht worden aan bedrijven als Expedia.com of goedkopevliegtickets.nl. Een andere karakteristiek van de *cost leadership* strategie is dat er een breed publiek moet worden aangesproken zodat de zogenoemde 'critical mass' bereikt wordt. Deze critical mass zorgt ervoor dat de kosten van het op grote schaal produceren van een goed worden gedekt door de inkomsten (Kim *et al.*, 2004). Om een breed publiek aan te kunnen spreken moet het een relatief homogeen goed zijn wat worden aangeboden. Hieronder zijn de kernpunten van de *cost leadership* strategie onder elkaar gezet:

- 'Bulk' goederen, relatief homogene die een breed publiek aanspreken

- Kosten drukken door de bedrijfsprocessen goedkoop te houden (Porter, 1980; 2001)
- Weinig tot geen binding met de klant (Hax, 2010)
- Lage prijzen, vaak wordt gebruik gemaakt van 'competitive pricing' (Porter, 1980)
- Marktaandeel wordt gegeneerd door deze lage prijs.

Differentiatie strategie

Een differentiatie strategie kan gebaseerd worden op vele elementen. Een bedrijf kan zich differentiëren via bepaalde eigenschappen zoals bijvoorbeeld design, producteigenschappen, netwerken en klantservices. De sleutel tot een goede differentiatie strategie is om een eigenschap te creëren die de concurrentie niet of lastig kan imiteren. Uit een onderzoek van Lee & Gosain (2002) blijkt dat de twee grootste online retailers van Cd's die samen 80 procent van het gehele marktaandeel in handen hebben, niet de dominante prijsleiders zijn (Lee & Gosain, 2002). De prijs van een digitaal goed speelt dus wel een rol in de keuze van consumenten, maar een product waar ze daadwerkelijk affiniteit mee hebben en wordt bijgestaan door een goede service van het bedrijf kan ook succesvol zijn (Kim *et al.*, 2004). Hieronder zijn de kernpunten van de differentiatiestrategie onder elkaar gezet:

- Differentiatiestrategie heeft als doel de onderneming meer controle over de prijzen te geven (Porter, 1980).
- Goederen die gericht zijn op specifieke klantbehoeftes (Porter, 1980)
- Goederen die lastig te imiteren zijn (Porter, 1980)
- Goede binding met de klant om te weten wat de exact behoeftes van de klant zijn (Kim, Nam & Stimpert, 2004)
- Hogere prijzen (Hoefst niet per se, maar het produceren van gedifferentieerde goederen brengt doorgaans kosten met zich mee)

Lock-in strategie

Binnen de *lock-in* strategie wordt de consument 'opgesloten' in de dienst van het bedrijf. Processen worden geoptimaliseerd voor producten van hetzelfde

bedrijf, en daarom zijn de barrières om te wisselen van product hoog. De belangrijkste dingen die Hax (2010) aandraagt voor een lock-in strategie zijn besproken in paragraaf 2.5.3. Hieronder zijn de kernpunten van de lock-in strategie onder elkaar gezet.

- Het 'insluiten' van de consument door de barrières om over te stappen naar een ander product te verhogen. (Hax, 2010)
- De dienst optimaliseren voor de gebruikers die van dezelfde dienst gebruik maken. (Hax, 2010)
- De macht in handen houden door – aan de consumentzijde – de supply chain te beheren. (Hax, 2010)

Vanwege de reden dat het behandelen van enkel de strategie niet toereikend is om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt er meer gedetailleerd ingegaan op de schakel tussen de strategie en de op rationalisatie van deze strategie. Om er achter te komen hoe de verschillende strategieën in de VOD-markt worden beoordeeld door het publiek, is het nodig om deze strategieën te operationaliseren.. Het *business model* zorgt ervoor dat de strategie wordt opgedeeld in verschillende elementen die helpen bij het in praktijk brengen van de strategie (Zott *et al.*, 2010). In de volgende paragrafen zal dieper worden ingegaan op het concept *business model*.

2.3 Business model

2.3.1. Het ontstaan en definities van een business model

Alhoewel business modellen reeds aanwezig waren in de economische en bedrijfskundige wetenschap (Teece, 2010) heeft het concept heeft echter pas momentum gekregen sinds de komst van het Internet in de midden van de 90'er jaren. De eerste keer dat de term business model in de wetenschappelijke literatuur werd gebruikt was ruim 40 jaar geleden, en had betrekking op de interne activiteiten, toegespitst op de computergestuurde informatiestromen binnen een bedrijf (Westerlund, 2009). In ongeveer 30 jaar evolueerde het concept tot een bekend fenomeen door middel van de komst van de moderne IT en de mogelijkheden die het Internet te bieden had.

Tijdens het laatste kwart van de twintigste eeuw hebben er een aantal significante overgangen plaatsgevonden: Informatietechnologie als een tool voor het behalen van competitief voordeel, het zien van informatie als zijnde een product en de opkomst van het elektronisch zakendoen als kern business (Mallorca, 2001). IT-econoom Paul Strassmann concludeert dat er geen directe relatie is tussen directe investeringen in computertechnologieën en de prestaties van een bedrijf (Malhotra, 2001). Een strategie is dus pas succesvol met een goede executie van het business model. Dit is een aanwijzing dat het puur en alleen investeren in digitale middelen niet genoeg is om in het Internet-tijdperk een succesvolle onderneming te bereiken. De verliezen van logge bedrijven als IBM zoals deze rond 2004 opereerde en GM die niet snel genoeg met de veranderende omgeving mee konden bewijzen dit, en bereikten historische dieptepunten. Eerder onderzoek wijst uit dat competitieve voordelen in de omgeving worden bepaald door de capaciteiten van een bedrijf om zich aan te passen en innoverend te zijn (Zott & Amit, 2009; Westerlund *et al.*, 2010). Grote veranderingen die hebben plaatsgevonden met de ontwikkeling van informatietechnologie bevatten onder andere een verhoogd niveau van 'openheid' en digitalisering van de content. In de video- en filmindustrie wordt er ook geëxperimenteerd met sociale implementaties in het product. De Samsung smart-TV heeft bijvoorbeeld een functie dat er naast de bekeken video een scherm wordt getoond met een Twitter feed over het onderwerp van de video. Dit zelfde element zou bij VOD diensten kunnen variëren van een live Twitter feed tot commentaren van andere die dezelfde film hebben bekeken.

Door de groeiende mogelijkheden om informatie uit te wisselen kan er een duidelijker beeld van de consument worden geschetst, en ook is het mogelijk om meer informatie over de concurrent te verkrijgen. Ook zorgt de groeiende concurrentie ervoor dat bedrijven hun processen efficiënt en gestructureerd moeten maken, dit om kosten te besparen en alle processen duidelijk te formuleren. In de laatste fase van de conceptuele ontwikkeling heeft een business model betrekking op de *externe* activiteiten (Osterwalder, 2004) en relaties van een bedrijf, en zijn er een aantal aspecten geïdentificeerd die een business model kenmerken en hoe deze kunnen verschillen van elkaar.

Sindsdien is het concept niet meer weg te denken uit de huidige bedrijfsvoering (Zott *et al.* 2010). Businessmodellen kunnen gezien worden als de uitwerking van de competitieve strategie van een bedrijf (Osterwalder, 2004). Hoewel de term pas sinds een aantal jaar gebruikt wordt in het zakelijk en bedrijfskundig discours, hebben Zott & Amit meerdere wetenschappelijke artikelen gepubliceerd (Zott & Amit, 2007; 2008; 2009; 2010;) die zowel een theoretische beschrijvingen van het concept geven als artikelen die een praktische benadering van het concept in kaart brengen. Waar de literatuur over management, informatiesystemen en elektronische businesses vooral spreekt over het concept Business model als een tool om waarde te creëren en deze waarde ook te innen, trekken Westerlund *et al.* (2011) dit verder. Naast alleen waarde creatie rust een groot deel van de inhoud van het concept ook op strategische keuzes en concepten (Rajala & Westerlund, 2008). Een Business model kan op deze manier gezien worden als de schakel tussen de strategie en de uitvoering hiervan (Rajala & Westerlund, 2007; Osterwalder, 2004).

Zott *et al.* (2010) concluderen dat business modellen vooral onderzocht zijn op drie kennisgebieden. Deze zijn: 1) e-business en het gebruik van informatietechnologie binnen bedrijven, 2) Strategische probleemvelden als waarde creatie, competitief voordeel en bedrijfsprestatie, en 3) Innovatie- en technologiemanagement.

Het concept business model kent in de wetenschappelijke literatuur vele definities. Om een helder beeld van het concept te krijgen zullen meerdere definities die in de literatuur gevonden zijn behandeld worden.

Het business model is een veelgebruikt onderzoeksconcept, zo is het volgens bijvoorbeeld Steward & Zhao (2000) een 'statement', een 'methode' volgens Afuah & Tucci (2003), een 'architectuur' (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002), een 'beschrijving' (Applegate, 2000; Weill & Vitale, 2001), een 'conceptueel instrument of model' (George & Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), een 'framework' (Afuah, 2004). Deze pluraliteit aan gehanteerde definities kan voor verwarring zorgen, maar kan ook aangeven dat het voorgaand wetenschappelijk onderzoek naar het concept eerder tot een verspreiding van inzichten heeft geleid dan een samensmelting van perspectieven.

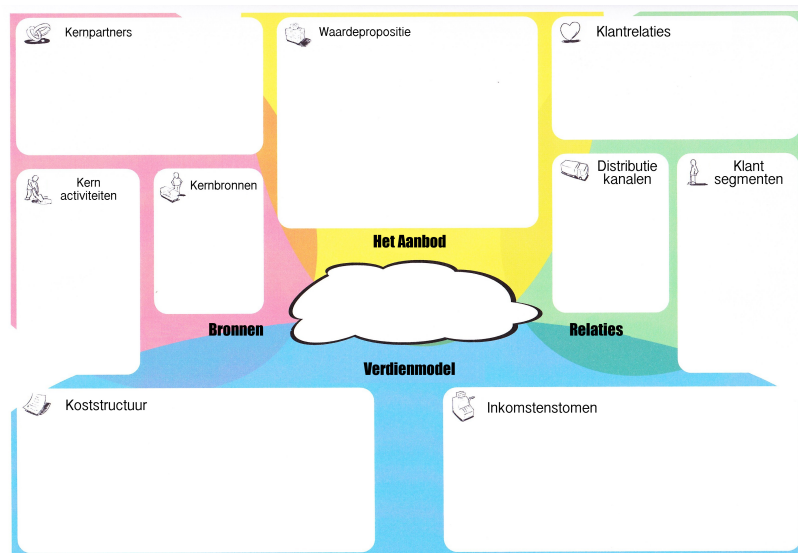
In het artikel van Zott & Amit (2010) wordt de volgende definitie van een business model gegeven.

“Een business model is de set van specifieke activiteiten die worden uitgevoerd om aan de gepercipieerde behoeften van de markt te voldoen, inclusief een specificatie van de partijen die deze activiteiten moeten volbrengen (Bijvoorbeeld de onderneming en haar partners)”

(Zott *et al.*, 2010, p. 14)

Zott *et al.* (2010) signaleren twee verschillende stromingen in de literatuur waarin business modellen worden besproken. De eerste stroming, die het *business model typologie perspectief* (Westerlund *et al.*, 2011) gebruikt, richt zich op het beschrijven van algemene e-business modellen en de verschillende types die hierin worden onderscheiden. Deze stroming is ontstaan in de laatste jaren van de 90'er jaren, samen met de opkomst van het Internet en het elektronisch zaken doen. Bedrijven als Amazon.com en eBay boekten grote successen met hun vernieuwende business modellen, een veel bedrijven gingen naarstig op zoek naar een innovatief business model, waardoor ze met een vernieuwende waardepropositie en verdienmodel gemakkelijk geld van investeerders konden aantrekken. Na het barsten van de internetbubbel in 2000 werden Businessmodellen meer duurzaam behandeld (Doganova and Eyquem-Renault 2009). Het werd duidelijk dat het niet simpel is om een goed werkend model te ontwikkelen die zowel dynamisch (in staat om zich constant aan te passen aan de veranderende marktomgeving) als effectief (in staat om de consument op winstgevende wijze te bereiken) omgaat met de technologische veranderingen.

Dit heeft geleid tot de tweede stroming in de literatuur, die zich meer bezig houdt met de verschillende elementen binnen het business model. Deze stroming behandelt het *business model ontologie perspectief* (Westerlund *et al.*,



Figuur 2.2 - (Osterwalder, 2004) 'The Business Model Canvas'

2011) en wordt gebruikt door onder andere Rajala *et al.* (2001) en Osterwalder (2004). Dit perspectief is soortgelijk met de perspectieven die verscheidene auteurs (Tapscott *et al.*, 2000; Allee, 2000) hanteerde om te illustreren hoe bedrijven werken. Vaak ging dit gepaard met illustraties waarin alle componenten van een bedrijf schematisch werden weergegeven om een overzichtelijk beeld te schetsen. Door veel auteurs werd de schematische weergave van het bedrijf gebruikt om een business model te bespreken, waardoor de *elementen* een grote rol gingen spelen in de literatuur over business modellen (Zott *et al.* 2011). Hierbij kan gedacht worden aan het Business model Canvas (Figuur 2.2) van Osterwalder (2004), een schematische weergave van het business model waarin de verschillende elementen duidelijk worden onderscheiden. De definitie van het business model die zal worden gebruikt is er een van Alex Osterwalder (2010).

“Een Business model beschrijft de manier waarop een organisatie waarde creëert, levert en opvangt.”

De reden waarom voor deze definitie is gekozen is dat het ruimte overlaat om het business model via het ontologisch perspectief te benaderen. Er wordt voor het ontologisch perspectief gekozen vanwege het feit dat het business model dan gemakkelijk opgedeeld kan worden in meerdere elementen. Aangezien deze thesis zich richt op de consumentzijde van het business model zal bespreken is het nuttig om deze benadering aan te houden. De consumentzijde van het business model is essentieel om te onderzoeken in een groeiende markt (Hill, 2007), zoals die van Video-on-demand. Ook zal er worden gekozen voor een specifieke benadering van het Business model, namelijk zoals deze wordt beschreven in het artikel van Fritscher & Pigneur (2010), en later ook in het boek van Osterwalder (2010). Deze benadering van het business model bestaat uit negen bouwstenen, hierboven schematisch weergegeven.

In dit onderzoek wordt dan ook een substantiële hoeveelheid aandacht besteedt aan de literatuur die deze elementen bespreekt.

2.3.2. Dynamiek van het business model

Een belangrijke rol van een business model is dat het de mogelijkheid biedt om potentiële waarde in nieuwe technologieën vrij te maken (Zott *et al.* 2011). Waar veel onderzoeken zich beperken tot de rol van het business model in het commercialiseren van nieuwe technologieën op bedrijfsniveau, wijzen Johnson & Suskewicz (2009) op de relevantie van business modellen voor gehele industrieën. In plaats van dat bedrijven individuele technologieën ontwikkelen, moeten ze meer rekening houden met nieuwe en bestaande systemen. Op deze manier maakt het business model deel uit van een groter raamwerk om in te spelen op systematische veranderingen en de groeiende competitie (Zott *et al.* 2011). Het bedrijf is hierdoor ook vrijer in het uitoefenen van de gewenste strategie vanwege het feit dat het minder tijd en kosten hoeft te besteden aan het creëren van een eigen technisch platform. Ook om deze reden is het relevant om te kijken naar de plek van de consument in dit grotere raamwerk. De elementen die de schakel vormen tussen het bedrijf en de consument kunnen ten goede komen aan de bedrijfsvoering en kan de marktpositie verbeteren (Hill, 2007). Al deze aspecten zijn van toepassing op de media industrie en dus relevant voor dit

onderzoek. Bedrijven kunnen zich aanpassen aan deze competitieve omgeving door dynamische BM en innovatieve strategieën toe te passen (Thomas, 1996). Radicale verschuivingen in innovatie of complete nieuwe strategieën zijn echter vaak niet de oplossing hiervoor: Bedrijven moeten zich vaak geleidelijk aanpassen aan de veranderingen in de omgeving die buiten de controle van het bedrijf liggen (Westerlund *et al.* 2011).

2.4. Elementen van een business model

Deze evolutie tot meer complexere business modellen vraagt ook om meer aandacht voor de individuele elementen van het BM.

De afzonderlijke elementen die te zien zijn in het Business Model Canvas van Osterwalder (2010) worden hieronder uitgebreid besproken. Ook zal er aandacht worden besteed aan deze elementen gespecificeerd op de VOD-industrie. Zoals gezegd zal dit onderzoek zich – gebaseerd op Hill (2007) - vooral richten op de elementen die betrekking hebben op de consument. In het geval van het Business Model Canvas zijn dit de volgende elementen:

Klantsegmenten, waardepropositie, klantrelatie, distributiekanaal en het verdienmodel. Om tot eenduidige en overzichtelijke conclusies te komen zal deze thesis zich beperken tot deze elementen: als het gehele Business Model Canvas meegenomen zou worden zou het onderzoek te complex en onoverzichtelijk worden.

2.4.1.1 Klantsegmenten

Een bedrijf creëert meestal waarde voor een specifiek klantsegment met specifieke behoeften. De reikwijdte van de markt houdt in waar het bedrijf concurreert op het gebied van klanten, geografische gebieden en productsegmenten (Osterwalder & Pigneur, 2002). Zo kan een bedrijf zich bijvoorbeeld richten op het leveren van producten of diensten aan bedrijven (B2B), of puur het leveren aan consumenten (B2C). Bijvoorbeeld: de *low-cost* strategie van IKEA heeft het bedrijf een unieke positie gegeven in klantsegmenten zoals jonge families (Herman & Kalling, 2003). Om een strategie optimaal te laten doorwerken in het bedrijf zijn klantsegmenten dus een belangrijk element: Door zich te richten op specifieke klantsegmenten kan het

bedrijf een unieke positie in de markt verwerven. In het digitale tijdperk zijn klanten makkelijk te bereiken: zaken als tijd en geografische locatie zijn minder belangrijk geworden sinds websites 24/7 beschikbaar zijn en toegankelijk van over bijna de hele wereld. In Porter's (1980) terminologie gesproken kan dit ook worden gezien een 'bedreiging': door de lage barrières op in te stappen in een industrie is de concurrentie hoger (Porter, 2001).

2.4.1.2 Waardepropositie

De waardepropositie is het pakket aan producten en services dat waarde creëert voor een specifiek klantsegment. De aangeboden goederen of diensten moeten een belangrijke waarde voor de consument bieden. Met een waardevolle dienst of product wordt een fundamenteel probleem of behoefte in een gegeven situatie opgelost (Johnson & Suskewicz, 2009). In deze waardeproposities kan het aanbod variëren van innovatief – een compleet nieuw aanbod – tot een kleine aanpassing om reeds bestaande producten of diensten (Osterwalder, 2010). Er zijn talloze manieren om een effectieve waardepropositie op te stellen, hieronder zijn een aantal hiervan gegeven:

Vernieuwend

Een bedrijf kan waarde creëren door bepaalde behoeften te creëren die voorheen niet aanwezig waren. Zo wordt een eigen markt opgezet met nieuwe behoeften die het product of service kan vervullen. Dit is vaak het geval met technologische ontwikkelingen: de introductie van de mobiele telefoon heeft een complete markt rond mobiele telecommunicatie gecreëerd (Osterwalder, 2010).

Prestatie

Het constant vernieuwen en optimaliseren van producten is een veelgebruikte manier om waarde te creëren (Osterwalder, 2010). Dit is echter niet altijd de oplossing: de PC sector rekende lange tijd op het succes van innovatie van de producten, maar de verbeterde prestatie van de producten leidt niet tot een groei van de vraag.

Waarde creatie in 'netwerkmarkten'

De digitale economie heeft er voor gezorgd dat bedrijven kunnen experimenteren met ongebruikelijke vormen van waardecreatie mechanismen. Zo zijn er modellen waarbij het bedrijf met meerdere partners waarde creëert voor meerdere gebruikers. Zo maakten Apple en Nike bij het Nike+ project slim gebruik van elkaars bronnen om zo waarde te creëren voor de consument. Het sportmateriaal van Nike werd gecombineerd met de software van Apple, en op deze manier konden de resultaten van het sporten gemakkelijk online worden gezet en gedeeld worden met anderen. Dit resulteerde in een nieuwe community waarin Apple en Nike samen waarde creëren voor meerdere gebruikers. In de video-on-demand industrie wist *Netflix* waarde voor de consument te creëren door naast de standaard Hollywood films die in elke videotheek staan ook andere, moeilijk verkrijgbare films aan te bieden. Doordat de dienst kan voldoen aan de persoonlijke voorkeur van mensen – ook diegene die liever geen populaire films kijken – spreekt het meer consumenten aan (Mossman, 2006).

Van mediaproducten naar mediaservices

De verschuiving van productgerichtheid naar servicegerichtheid die in een groot deel van de literatuur wordt benadrukt behandeld het feit dat er tegenwoordig meer waarde wordt gecreëerd via collaboratieve processen en gecoproduceerde services (Westerlund *et al.*, 2011). Daarnaast hebben consumenten een groeiende vrijheid als het gaat om het kiezen van mediabronnen. Een vitale factor in het hebben van een succesvol business model is de verschuiving van de focus van media *producten* naar media *services* (Cusumano, 2010). Een bedrijf moet de juiste balans zoeken in het leveren van concrete producten, en waardevolle service. Zo was Apple niet de eerste op de markt met een digitale muziekspeler, echter was de échte innovatie om het downloaden van muziek gemakkelijk te maken via de iTunes service (Johnson & Suskewicz, 2009).

Naar aanleiding van het onderzoek van Mossman (2006) wordt in deze studie de waardepropositie van video-on-demand bedrijven gebaseerd op het filmaanbod. De waardepropositie van *Netflix* bestaat voor een groot deel uit het

brede filmaanbod wat zij aanbieden. Bij een dienst als video-on-demand is het filmaanbod een van de meest waarde toevoegende elementen van de dienst.

Bij het opstellen van de waardepropositie is het dus essentieel dat er een goede kennis aanwezig is van de voorkeuren en wensen van de consument. Gebaseerd op de theorie kan verwacht worden dat het type waardepropositie invloed hebben op het intentionele consumentgedrag. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1a: Het type waardepropositie heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

2.4.1.3 Klantrelatie

Door het gebruik van ICT kunnen bedrijven op nieuwe manieren klantrelaties aangaan (Osterwalder & Pigneur, 2002). Binnen het Business model Canvas (Osterwalder, 2010; Fritcher & Pigneur, 2010) worden er twee manieren onderscheden waardoor een bedrijf een band kan vormen met haar consumenten.

De informatiestrategie

Door middel van software kunnen er grote hoeveelheden data worden verzameld over de consumenten en hun koopgedrag. Deze informatie kan worden gebruikt om een 'positief feedback effect' te creëren (Hamel, 1997). Als een bedrijf effectief alles kan achterhalen wat consumenten over een bepaald product of dienst zeggen is het in staat om het product sneller en beter te innoveren dan de concurrentie. Naast dat het voordelig is voor het bedrijf om veel informatie van klanten te winnen, voelen consumenten zich sneller serieus genomen als er naar ze geluisterd wordt (Osterwalder & Pigneur, 2002). Ook kunnen er op basis van eerder bekeken films aanbevelingen worden gedaan naar nieuwe films, of kunnen consumenten gewezen worden op andere gebruikers met dezelfde filmsmaak.

Het opbouwen van vertrouwen en loyaliteit

Het is altijd al essentieel geweest voor een bedrijf om een goede band op te bouwen met haar klanten. In het internet-tijdperk is dit door de enorme toename aan bedrijven nog belangrijker geworden (Osterwalder & Pigneur, 2002). Er is veel onderzoek gedaan naar wat 'vertrouwen' nou precies inhoudt in het digitale tijdperk, en volgens de literatuur bestaan er een aantal mechanismen om vertrouwen op te bouwen in e-business omgevingen. Zo kan er bijvoorbeeld vertrouwen worden opgebouwd door virtuele communities (Hamel, 1997), het bezitten van een goede prestatie historie, aanbevelingen van derden en een duidelijk en expliciet privacy beleid (Friedman, 2000; Dimitrakos, 2001).

Hypothese 1b: Het type klantrelatie heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

2.4.1.4 Het kiezen van de juiste distributiekkanalen

Een goede waarde propositie is alleen effectief als het bedrijf gebruik maakt van de juiste kanalen om de consument te bereiken. Het internet heeft het potentieel om de bestaande kanalen van het bedrijf eerder aan te vullen dan te kannibaliseren (Porter, 2001). In het kader van Vod-diensten zijn er in Nederland een aantal overwegingen te maken in het gebruik van distributiekkanalen. Binnen het huidige VOD-aanbod wordt er overwegend gebruik gemaakt van de telecomaandieners die het product beschikbaar stellen via de hardware die geleverd is door het telecombedrijf. Als alternatief kan gekozen worden voor een apart stuk hardware, dat geleverd wordt door het VOD-bedrijf. Aangezien de technische en logistieke elementen van het business model niet binnen de focus van deze studie liggen is het relevanter om te kijken naar de vorm van het distributiekanaal.

Van mediakanalen naar service platformen

De openheid en digitalisering zorgen voor een omgeving waarin sociale en informatie elementen een cruciale rol spelen in de manier waarop mensen, bedrijven en instanties met elkaar omgaan. Het Internet en de sociale media hebben grote invloed gehad op de media industrie, en dus ook op de business

model die worden gehanteerd in deze sector. Collaboratieve omgevingen als online communities en sociale media zijn gefundeerd op openheid en de vrijheid om informatie en kennis te delen.

Er zijn zowel bedrijven die gebruik maken van deze collaboratieve omgevingen als bedrijven die minder waarde aan deze ‘sociale’ elementen schenken. Een goed voorbeeld hiervan wordt besproken in het onderzoek van Doerr, Benlian, Vetter & Hess (2010), waarin twee business modellen in de muziekindustrie worden vergeleken. Het ‘oude’ business model wat gehanteerd wordt door Apple’s iTunes wordt vergeleken met het business model wat Spotify aanhoudt. De operationalisatie van deze diensten komt naar voren via de platforms hieronder schematisch zijn weergegeven.

Karakteristieken	Download naar eigen platform (iTunes)	Music as a service platform (Spotify)
Betaalwijze	Per download	Gratis (met reclame) en via een abonnement
Consumptie	Download naar PC/Offline	Streaming/Online
Device synchronisatie	Na downloaden	Streamen met mobiele applicatie
Eigendom	Met eigendom (zonder digital rights)	Geen eigendom (met digital rights)
Community eigenschappen	Geen	Aanwezig, bijvoorbeeld playlists delen via FaceBook
Gebruiker registratie	Vereist	Alleen voor abonnement nodig

Tabel 2.3 - Vergelijking tussen 'download naar eigendom' en 'muziek als een service' platforms (Doerr *et al.*, 2010)

Zott *et al.* (2010) herkennen in hun artikel het nut van ‘media convergentie’. Dit houdt in dat meerdere mediakanalen convergeren in één mediaplatform wat ‘de facto’ standaard is. Het business model van Spotify is hier volledig op aangepast: het programma is compatibel op zowel mobiele apparaten als desktop Pc’s via het Internet. Het mediaplatform is voor Spotify een van de meest belangrijke distributiekanaalen geworden. Zowel het overbrengen hun waardepropositie als het leveren van producten gaat via een sociaal platform. Ook wordt een deel van de van deze waardepropositie geleverd

door middel van *applications*. Deze ‘microprogrammatjes’ dienen als aanvulling op de reguliere software, en hebben vaak een *consumer lock-in* tot gevolg (Cheng, 2011).

Deze studie zal zich richten op de moderne vorm van distributiekkanalen – zoals bijvoorbeeld een sociaal netwerk.

Hypothese 1c: De aanwezigheid van een sociaal netwerk heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

2.4.1.5 Het verdienmodel

Het verdienmodel is een belangrijk element in het business model (Osterwalder & Pigneur, 2002). Volgens Rappa (2001) onderscheidt een goed business model zich door een doordachte waardepropositie te combineren met een effectief verdienmodel. Casadeus-Masanell en Zhu (2010) concluderen dat media service providers via 4 soorten verdienmodellen er voor kunnen zorgen dat het bedrijf dynamisch meebeweegt met de customer life cycle.

- 1) Een model wat gebaseerd is op het aanbieden van abonnementen waar klanten ongelimiteerd reclamevrij toegang hebben tot de producten
- 2) Een model wat gebaseerd is op reclame, waar klanten gratis toegang hebben tot producten waarin reclame is verwerkt
- 3) Een gemixt model, waarbij de producten met reclame worden verkocht tegen een gereduceerd tarief
- 4) Een duaal model, waar het bedrijf twee soorten producten aanbiedt. Één product dat met een geringe hoeveelheid reclame wordt verkocht voor een ‘hoge’ prijs, en een product dat geheel gesponsord wordt door reclame.

Aan deze vier verdienmodellen kan er een model worden toegevoegd: het model van *personalized pricing* (PP) (Choudhary, Ghose, Mukhopadhyay & Rajan, 2005). In dit model wordt de prijs gebaseerd op de individuele consument. In het

kader van VOD-diensten zou dit bijvoorbeeld een breed aanbod van verschillende abonnementen kunnen zijn met elk een andere film voorkeur. Toegespitst op video-on-demand (VOD) diensten zijn er verschillende manieren waarop het bedrijf inkomsten kan genereren.

Pay per view model

In dit model, wat gehanteerd wordt door de bedrijven die het huidige aanbod op het gebied van VOD verzorgen (Pathé unlimited), houdt in dat consumenten per product een bepaald bedrag betalen. Binnen dit model kunnen er variaties zijn die een invloed hebben op het verdienmodel: (1) Met reclame, waardoor de prijs laag wordt gehouden, of waardoor het product soms zelfs gratis kan worden aangeboden, (2) zonder reclame, waarbij consumenten slechts kunnen kiezen uit een premium product, (3) een *limited* account waarbij consumenten door middel van reclame sponsoring een lage prijs betalen en een *premium* account waarbij mensen door extra te betalen geen reclames krijgen, en (4) de *personalized pricing* variant, waarbij er waarde gecreëerd wordt door sterk gepersonaliseerde producten aan te bieden, waarin de prijs ook varieert (Casadeus-Masanell & Zhu, 2010, Choudhary *et al*, 2005).

Het All-you-can-eat model

Dit model gaat er van uit dat consumenten een termijnbedrag betalen en hiervoor onbeperkt keuze hebben uit een bepaald aanbod aan films. In de Verenigde Staten hanteert het VOD-bedrijf *Netflix* dit model, en is hier zeer succesvol mee (Lawton, Finkelstein & Harvey, 2007). Ook in dit model zijn er de 4 opties die genoemd zijn bij het *pay per view* model toepasbaar.

Van gefragmenteerde klantwaarden en 'push' strategieën naar 'pull' strategieën en de groeiende rol van gebruikers

Data of content dat zowel geproduceerd als geconsumeerd wordt door gebruikers wordt ook wel *User Generated Content* (UGC) genoemd (Van Dijk, 2009). Over de laatste jaren is er een duidelijke toename in de media zichtbaar als het gaat om deze UGC. Clemons (2008) merkt op dat gebruikers bereid zijn om te betalen voor relevante informatie van hoge kwaliteit dat bekeken,

gefilterd, gerangschikt of zelfs gemaakt is door andere gebruikers. Op deze manier kan er geld worden geput uit UGC. Dit leidt tot de twee hypothesen:

Hypothese 1d: Het type verdienmodel heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Hypothese 1e: De prijs heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag of een business model conform de literatuur (Albors, Ramos & Hervas, 2008; Zott & Amit, 2009; Zott *et al.*, 2010; Casadeus-Masanell & Zhu, 2010; Westerlund *et al.* 2011) in de praktijk ook daadwerkelijk geprefereerd wordt over de business modellen die op het moment worden gebruikt in de online Video- en Filmindustrie. Dit leidt tot de hoofdonderzoeksvraag:

RQ: Wat zijn de effecten van verschillende business model strategieën voor bedrijven in de digitale TV video-on-demand industrie in Nederland op het intentionele consumentgedrag?

2.5. Intentionele consumentgedrag

Sociaalpsychologen en marketing onderzoekers maken veelvuldig gebruik van het gedrags-intentie model van Ajzen (1991), de *Theory of Planned Behavior* (TPB) om de intentionele keuzes van de consument te analyseren (Chen, 2007). De TPB is geschikt om het intentionele consumentgedrag te verklaren omdat het een compleet en accuraat beeld geeft van het intentionele consumentgedrag. Deze studie richt zich op de vraag wat de invloed is van verschillende business modellen die voortvloeien uit strategieën op het consumentgedrag. De onderliggende psychologie van dit model bouwt op de assumptie dat de intenties van een consument een van de grootste determinanten zijn van het geplande gedrag (Bagozzi, Baumgartner & Yi, 1989). De gedragsintentie – bijvoorbeeld de aankoopintentie – gebaseerd op de TPB wordt gedetermineerd door drie factoren: de *houding* die de consument heeft tegenover het gedrag in kwestie, de mate van sociale druk die de consument voelt om toe te geven aan het gedrag, en de mate van controle die de consument kan uitoefenen om het gedrag uit te

oefenen (Ajzen, 1991). De eerste twee factoren vormen de gepercipieerde *wil* om het gedrag uit te oefenen, en de derde factor vormt de mate van *controle* die de consument hierover heeft. Sparks, Guthrie & Shepherd (1997) geven aan dat de controlefactor bestaat uit twee verschillende componenten, gepercipieerde moeilijkheid en gepercipieerde controle. De gepercipieerde moeilijkheid betekent de vaardigheden en instrumenten die consumenten beschikken om het gedrag uit te oefenen (Bredahl, Grunert, & Frewer, 1998), en de gepercipieerde controle betekent dat de controle die een consument heeft over het uitoefenen van het gedrag wordt beïnvloed door externe factoren als tijd, beschikbaarheid en herkenbaarheid. De TPB van Ajzen (1991) zal gebruikt worden om het consumentgedrag aangaande video-on-demand diensten te analyseren. In de methodologie sectie zal hier verder op in worden gegaan.

2.6. Typologie van business modellen per strategie

In de voorgaande paragrafen is er dieper ingegaan op de concepten 'strategie' en 'business model'. De definities en trends zijn hier besproken om een compleet beeld van deze concepten te vormen. Drie strategische stromingen worden op basis van de theorie gebruikt om invulling te geven aan de elementen van het business model. De *Cost Leadership* strategie (Porter, 1980), *Differentiatie* strategie (Porter, 1980; Hax, 2010), en de *Lock-in* strategie (Hax, 2010) hebben elk een aparte filosofie wat betreft de invulling van het business model. Voor de invulling van het business model is gekozen voor het Business Model Canvas (Osterwalder, 2010; Fritscher & Pigneur, 2010). Dit onderzoek zal zich richten op de consumentzijde, dit betekent dat de volgende elementen van het business model worden meegenomen: Waardepropositie, klantrelatie, distributiekanaal en het verdienmodel. Er zal per element gebruikt worden gemaakt van literatuur over film- en bedrijfswetenschappen over hoe dit het beste ingevuld kan worden

2.6.1 Cost leadership

Zoals vermeld in paragraaf 2.2 hoort bij een *Cost Leadership* strategie een gesimplificeerde dienst, die in grote hoeveelheden kan worden afgenomen om schaalvoordelen te behalen (Porter, 1980). De behandelde elementen van het

business model moeten hier ook op worden ingesteld, en het belangrijkste aandachtspunt binnen de kostleiderschap strategie is het drukken van de kosten (Porter, 1980). Een schematische weergave is gegeven in figuur 2.3.

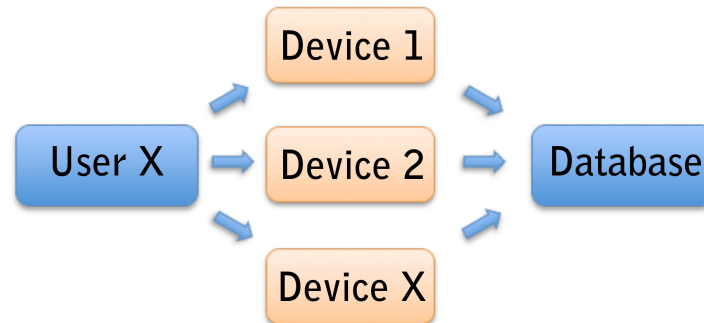
Waardepropositie: In het model van Porter (1980) worden de producten die doorgaans geproduceerd worden door een bedrijf wat deze strategie hanteert 'commodity's' genoemd. Deze commodity's worden gekenmerkt door een hoge mate van standaardisatie, en de waardepropositie is vaak gebaseerd op de lage prijs van het product. Het bedrijf *Redbox* hanteert in de Verenigde Staten al jaren met succes een *low-cost* strategie in de video- en filmindustrie door het goedkoop verspreiden van het materiaal en het relatief beperkte filmaanbod (Elbenni & Fox, 2012). Ook naar aanleiding van Mossman (2006) past een beperkt filmaanbod goed bij een *low-cost* strategie.

Klantrelatie: De focus ligt bij deze strategie niet op het opbouwen van een goede relatie met de klant, maar meer op de interne focus op het efficiënt produceren van goederen en diensten (Porter, 1980; Bowen *et al.*, 1989) Ook de persoonlijke voorkeuren van de klant krijgen weinig aandacht.

Distributiekanaal: De aanwezigheid van een sociaal netwerk is overbodig aangezien het geen toegevoegde waarde levert binnen een kostleiderschap strategie. De voordelen die zijn gebonden aan de aanwezigheid van een sociaal netwerk (zie 2.3.1.4, Zott *et al.*, 2010; Cheng, 2011). Om de kosten te laag te houden is er bij dit product geen sociaal netwerk aanwezig

Verdienmodel: Het verdienmodel wordt binnen de video- en filmindustrie gekenmerkt door twee elementen: Reclame-inkomsten en de prijs (Mossman, 2006). Binnen de kostleiderschap strategie moeten de kosten worden gedrukt om de prijzen zo laag mogelijk te houden. Een onderzoek van Sackl *et al.* (2012) naar de *willingness-to-pay* binnen de VOD markt liet zien dat een deel van de consumenten het niet bezwaarlijk vind om een deel van de kwaliteit van de films in te leveren voor een lage prijs. Er is dus een trade-off zichtbaar tussen de prijs en andere kenmerken van het VOD-product. Bij een kostleiderschap strategie

wordt de surplus van de consumenten gecompenseerd door extra reclame-inkomsten (Linde, 2009).



Figuur 2.3 - Schematische weergave van de Cost Leadership strategie (Porter, 1980)

2.6.2. Differentiation

Bij een differentiatiestrategie ligt de focus op de voorkeuren van de consument. (Porter, 1980) Om hierop in te spelen wordt er veel aandacht besteedt aan de persoonlijke voorkeuren van de consument. Ook is het sociale element hierin aanwezig: Via dit element kunnen gebruikers met elkaar communiceren en elkaar films aanraden (Doerr, Benlian, Vetter & Hess, 2010). Een schematische weergave is gegeven in figuur 2.4.

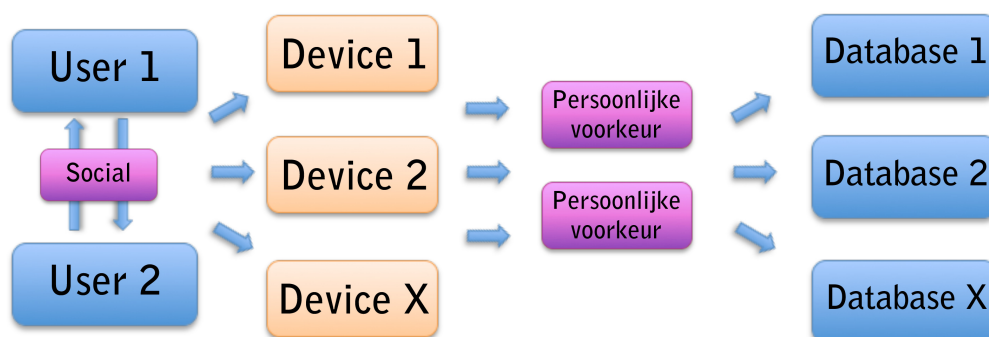
Waardepropositie: Het is in de video- en filmindustrie mogelijk om te differentiëren op basis van het filmaanbod. Het voordeel van video-on-demand aanbieders over *brick & mortar* winkels is dat het bereiken van een specifieke doelgroep makkelijker is (Elbenni & Fox, 2011). De waardepropositie bij een differentiatiestrategie zal zich moeten richten op een zeer divers filmaanbod waardoor ook niches kunnen worden aangesproken.

Klantrelatie: Binnen een differentiatiestrategie zal het video-on-demand bedrijf veel aandacht aan de relatie met de klant moeten besteden. Dit om twee hoofdredenen: Door het contact met de klant weet het bedrijf wat de voorkeuren van de klant zijn, en kan haar aanbod hier op aanpassen (Hamel, 1997). Daarnaast valt het leveren van snelle feedback en reacties op opmerkingen van de klant onder het bieden van extra services, hetgeen een van de

kenmerken van de differentiatie strategie is. Het leveren van extra services die op het product aansluiten wordt belangrijker, en kan ook zorgen voor een goede klantrelatie (Cusamano, 2010)

Distributiekanaal: Zoals aangegeven is het winnen van informatie over de consument zeer belangrijk voor de levensvatbaarheid van een differentiatie strategie. Het sociaal netwerk speelt daarom een sleutelrol binnen deze strategie: Om de voorkeuren van de consument zo goed mogelijk te achterhalen kan er gebruik worden gemaakt van de informatie die een sociaal netwerk oplevert. Ook volgens Zott *et al.* (2010) zijn er bij de aanwezigheid van een sociaal netwerk voordelen die goed bruikbaar zijn binnen een differentiatie strategie. Hierbij kan gedacht worden aan betere zichtbaarheid van klantsegmenten, betere zichtbaarheid van het product door *word-of-mouth* binnen een community.

Verdienmodel: Uit het onderzoek van Sackl, Zwickl & Reichl (2012) blijkt ook dat er een groep consumenten bestaat die bereid is extra te betalen voor een betere kwaliteit van de films. Met deze wetenschap kan beargumenteerd worden dat de bevindingen van Linde (2009) ook in de andere richting werken: Consumenten die een divers filmaanbod zonder reclames wensen, zijn hier bereid voor te betalen. Door het aanbieden van gepersonaliseerde diensten en extra services is het mogelijk voor het bedrijf om een relatief hoge prijs te vragen voor het



Figuur 2.4 - Schematische weergave van de differentiatie strategie (Porter, 1980)

product.

2.6.3. Lock-in

De *lock-in* strategie wordt gebruikt om de gebruiker 'in te sluiten' binnen het product, zodat de kosten om over te stappen naar een ander product dusdanig hoog zijn dat veel consumenten bij het product blijven (Hax, 2010). In de video-on-demand industrie kan dit bereikt worden door het aanbieden een sociaal platform (Cheng, 2012). Op het spectrum van Porter (1980) heeft een lock-in strategie geen eenduidige plek: Een lock-in strategie kan zowel bij een differentiatie als een kostleiderschap strategie worden toegepast. Niet alle elementen van het Business model dragen bij aan de levensvatbaarheid van een lock-in strategie. Dit zal dan ook niet vergeleken worden met de generieke strategieën van Porter (1980), maar gebruikt worden om de uitspraken over de mogelijke strategieën in de VOD markt meer diepte te geven.

2.6.4. Hypothesen

Uitgaande van de theorie wordt er verwacht dat elk element van het business model een effect heeft op het intentionele consumentgedrag (Osterwalder, 2010; Fritscher & Pigneur, 2010). Alhoewel de afzonderlijke hypothesen ook in de theorie zijn terug te vinden, staan alle hypothesen ter verduidelijking hier nog onder elkaar.

Hypothese 1a: Het type waardepropositie heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Hypothese 1b: Het type klantrelatie heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Hypothese 1c: De aanwezigheid van een sociaal netwerk heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Hypothese 1d: Het type verdienmodel heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Hypothese 1e: De prijs heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Naast de invloed van de individuele elementen van het business model gaat de theorie over de verschillende strategieën er van uit dat de combinatie van de verschillende elementen een versterkend effect heeft. De populatie zal verdeeld zijn naar de voorkeur van een Video-on-demand systeem. Dat de VOD-markt geen homogene markt is blijkt uit eerder onderzoek (Mossman, 2006; El Benni & Fox, 2012)

Hypothese 2: De VOD-markt is een gesegmenteerde markt.

Dit houdt in dat er verwacht wordt dat er in de video-on-demand markt meerdere verschillende segmenten zijn. Binnen de visie van Porter zou er een segment moeten zijn die de *cost leadership* strategie (Porter, 1980) prefereert en een segment die de *differentiatie* strategie (Porter, 1980; Hax, 2010) prefereert. Ook zal er gekeken worden in hoeverre een *lock-in* strategie zoals deze is beschreven door Hax (2010) levensvatbaar is.

3. Methode

Dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethode die worden gebruikt in deze studie beschrijven. Eerst wordt de globale onderzoeksopzet besproken, vervolgens de bevindingen van eerder onderzoek met een soortgelijke onderzoeksopzet. Er wordt afgesloten met een bespreking van de sample selectie, de gebruikte meeteenheden en schalen en de gebruikte methoden.

3.1. Onderzoeksopzet

Om te achterhalen voor welke strategie en bijbehorend business model een onderneming het beste kan kiezen om zich te positioneren wordt er gebruikt worden gemaakt van een conjoint analyse (Green & Srinivasan, 1978; Shocker & Srinivasan, 1974, Srinivasan & Shocker, 1973). Dit is in lijn met de bevindingen van Hill (2007), namelijk dat er gekeken moet worden naar de consumentvoorkeuren om het bedrijf optimaal te positioneren. Om deze reden is gekozen voor een survey die wordt afgenomen bij consumenten.

Dit onderzoek naar de effecten van verschillende strategieën is van zowel vergelijkende als evaluerende aard. De verschillende typeringen van business modellen worden aan de respondent voorgelegd middels een survey, hiermee wordt onderzocht wat het gedrag van de consument is wat betreft de keuze voor een video-on-demand dienst. Ook wordt zo duidelijk welke strategieën geprefereerd worden door de consument, en welke elementen uit het business model als relevant worden ervaren. Er zal gebruik worden gemaakt van kwantitatief onderzoek aangezien de kenmerken van deze onderzoeksmethode de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Door middel van kwantitatief onderzoek is het mogelijk om de relatieve grootte van de doelgroep te achterhalen en uitspraken te doen over het gedrag van de consumenten uit deze doelgroepen. Een conjoint analysis wordt gebruikt om te onderzoeken welke elementen van een business model als relevant worden geacht, evenals de geprefereerde waarden van deze elementen.

Eerder onderzoek met een soortgelijke opzet is uitgevoerd door Kalafatis *et al.* (1999). Door middel van een conjoint analyse is onderzocht wat het effect was van meerdere producten op het intentionele consumentgedrag gebaseerd op de TPB (Ajzen, 1991).

3.2. Sample

Er zijn in totaal 189 survey's ingevuld, waarvan er 24 niet of onvoldoende zijn ingevuld. Van de 165 resterende respondenten is 50,6% man, en beschikt 60.1% over digitale televisie. De gemiddelde leeftijd is 26,35, waarbij de jongste en de oudste respondent respectievelijk 15 en 89 jaar oud waren. De sample bestaat voor twee derde uit studenten, 30,3% beoefent een beroep, 1.75% is scholier, en 1,25% is werkloos.

3.3. Datacollectie en methode

De survey opende met een aantal demografische vragen, gevolgd door een korte introductie over het begrip video-on-demand. Alle attributen worden kort besproken, evenals de verschillende meetniveaus. Vervolgens kregen de respondenten meerdere 18 combinaties van elementen voorgelegd, welke ze gevraagd werd om te beoordelen op basis van de *attitude* ten opzichte van de combinatie.

Een veelgebruikte manier om de houding van de consument te meten is met behulp van *Likert* schalen (Likert, 1932; Vandewaetere & Desmet, 2009).

Respondenten geven op een vijf- of zevenpunts schaal de mate aan hoe positief of negatief hun houding richting de elementcombinatie is. Elke combinatie werd beoordeeld via een 7-punts Likert schaal.

Vervolgens is er gebruik gemaakt van een conjoint analyse om te achterhalen wat de relatieve importantie is van de verschillende elementen van het business model. Deze methode wordt vaak toegepast in marketingonderzoeken (Vandewaetere & Desmet, 2009; Hoeffler, Bloom, Keller & Meza, 2006) en heeft als voordeel dat er per respondent een bepaald nut kan worden berekend voor een product.

De conjoint analyse kan ook gebruikt worden voor het segmenteren van de markt waarin het onderzoek wordt afgenomen. Voor het beantwoorden van

hypothese 2 is dit zeer relevant. Cluster- en factoranalyses kunnen worden gebruikt om de respondenten in te delen in clusters die marktsegmenten representeren (Haggarty, 1985; Green & Srinivasan, 1990; Green & Krieger, 1991). De onderzoekstappen zijn hieronder weergegeven.

❖ Conjoint analyse

- *Testen van de validiteit van het model.* De validiteit van het model wordt weergegeven door de *Pearson's R*. Bij een hoge validiteit ligt deze dicht tegen de waarde 1 aan.
- *Het berekenen van de nutscores van producten en attributen.* Door het analyseren van de scores van de productprofielen kan per respondent een nutscore van het product en van de verschillende attributen worden berekend.
- *Correlatie van coëfficiënten van de nutscores.* De correlaties tussen de coëfficiënten van de nutscores kan waardevolle informatie opleveren (Green, 1990). Ter illustratie: Hoe hoger de prijs is, hoe lager het nut is dat de respondent er waarschijnlijk aan zal geven. Als dit 'nutcoëfficiënt' significant correleert met het coëfficiënt van een ander element, bijvoorbeeld *klantrelatie*, kan er een uitspraak worden gedaan over de relatie tussen twee elementen.
- *Het berekenen van de 'importance values'.* Door het berekenen van de spreiding van de individuele nutscores per attribuut kan berekend wordt in hoeverre de respondent dat attribuut belangrijk vindt. Bijvoorbeeld, als het toegekende nut voor een prijs van 1,50 0,75 is en het nut voor een prijs van 5,50 -0,90, is de spreiding 1,65. Over alle attributen wordt deze spreiding berekend: hoe groter de spreiding, hoe belangrijker de respondent dit attribuut vindt.
- *Simulatie van productprofielen.* Binnen een conjoint analyse is het mogelijk om aan de hand van de nutscores van de respondenten de voorkeur te meten voor simulatieprofielen. Dit zijn profielen die niet zijn beoordeeld door respondenten maar wel van belang kunnen zijn voor het onderzoek. Er zijn twee profielen aangemaakt die aansluiten op de twee

generieke strategieën van Porter (1980), en een profiel om de *lock-in* strategie (Hax, 2010) te onderzoeken.

❖ **Clusteranalyse**

- *Het segmenteren van de markt.* Op basis van de nutscores van de respondenten worden er clusters gevormd binnen de dataset (Green, 1990).

❖ **Controle & sociale druk**

- *Het berekenen van de scores van de theory of planned behavior (Ajzen, 1991).* Om het intentionele consumentgedrag zo goed mogelijk te analyseren worden de scores van de schalen die zijn gebouwd om de gepercipieerde controle en sociale druk te meten besproken.

Een verdere uitdieping van zowel de conjoint- als clusteranalyse is hieronder gegeven, inclusief een operationalisering van de elementen van het business model.

3.4. Conjoint analyse

Een conjoint analyse tracht te determineren wat de relatieve importantie is die consumenten hechten aan verschillende attributen, en wat het nut is dat gehecht wordt aan de niveaus van de attributen. Respondenten krijgen een aantal stimuli gepresenteerd die bestaan uit combinaties van attribuutniveaus en worden gevraagd om deze stimuli te evalueren in termen van de houding (*Consumer Attitude*) richting de stimuli. Een conjoint analyse heeft de volgende toepassingen:

- Het determineren van een optimaal product design
- De waarde van een marginale stijging van een productfunctie
- Het bepalen van de prijsgevoeligheid
- Het segmenteren van de markt op basis van de voorkeuren van de respondenten

Het opzetten van een conjoint analyse vraagt om een zorgvuldige opzet, die hieronder in stappen is volbracht.

3.4.1. Het formuleren van de attributen en meetniveaus die worden gebruikt in het maken van de stimuli

Om de typologie van business modellen zoals besproken in 2.5 op concrete wijze te kunnen voorleggen aan de respondent, zijn de elementen opgebroken in verschillende meetniveaus die elk een aparte strategie representeren (Porter, 1980; Hax, 2010). De attributen en bijbehorende meetniveaus zijn weergegeven in tabel 3.1.

Product attribuut	Meetniveaus	Bron:
Waardepropositie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een filmaanbod waarin alleen de grote Hollywood films zijn opgenomen 2. Een zeer divers filmaanbod met een ingebouwde mogelijkheid om films te laten selecteren naar gelang de eigen voorkeur 3. Een gemiddeld filmaanbod waarbij je, als je een film een keer gehoord hebt, hem gratis kan terugzien. 	Porter (1980); Hax (2010)
Klantrelatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. De software bestaat uit een kale database waaruit films kunnen worden gekozen. 2. Bij het uitzoeken van de film kun je kijken naar een lijst met films die op het moment het beste bekeken worden. 3. Bij het uitzoeken van de film krijg je de lijst met best bekeken films, aanbevelingen van anderen en recensies van een filmrecensent te zien. 	Osterwalder, 2010; Fritcher & Pigneur, 2010)
Distributiekanaal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sociaal netwerk 2. Geen sociaal netwerk 	Porter, 2001
Verdienmodel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tijdens het kijken van de film wordt er elk half uur een korte 	Casadeus-Masanell en Zhu (2010), Choudhary

	reclame afgespeeld. (2005)
	2. Tijdens de films worden er reclames afgespeeld, maar tegen een extra betaling van 10 euro per maand is het programma reclame-vrij.
	3. Het VOD systeem is reclame-vrij
Prijs (per film)	1,50– 3,50 – 5,50

Tabel 3.1 - Overzicht van de gebruikte attributen en bijbehorende meetniveaus

Gebaseerd op het TPB model (Ajzen, 1991) wordt er ook nog rekening gehouden met een subjectieve-normfactor en de controlefactor. De vragen die deze factoren determineren zijn te zien in onderstaande tabel 3.2, en worden allemaal beoordeeld om een 7-punts Likert schaal.

Meetobject	Vraag	Bron
Subjectieve norm	De mensen die belangrijk voor me zijn vinden dat ik de aanschaf van een VOD-dienst <i>absoluut moet vermijden/absoluut moet doen</i>	Sparks <i>et al.</i> (1997),
	De mensen die een invloed hebben op wat ik doe vinden dat ik de aanschaf van een VOD-dienst <i>absoluut moet vermijden/absoluut moet doen</i>	Sparks <i>et al.</i> (1997)
Gepercipieerde controle	Of ik een VOD-dienst ga aanschaffen ligt helemaal aan mezelf	Sparks <i>et al.</i> (1997), Bredahl (1998)
	Als er een VOD-dienst beschikbaar is zou niets mij tegenhouden om het aan te schaffen	Sparks <i>et al.</i> (1997), Bredahl (1998)
	Hoeveel controle heb je over of je wel of niet een VOD-dienst zou aanschaffen?	Sparks <i>et al.</i> (1997), Bredahl (1998)

Gepercipieerde moeilijkheid	Hoe moeilijk zou het zijn om een VOD-dienst aan te schaffen als deze beschikbaar zou zijn?
------------------------------------	--

Tabel 3.2 - Overzicht van de TPB schalen.

Om er achter te komen in hoeverre de *houding* tegenover een VOD-systeem wordt vertaald in een daadwerkelijke *intentie* om een VOD-systeem aan te schaffen, wordt er ook gevraagd naar de aankoopintentie van de respondent:

Meetobject	Vraag
Aankoopintentie	Als er een VOD-dienst zoals deze beschikbaar zou zijn geweest zou ik het <i>absoluut kopen/absoluut niet kopen</i>

Tabel 3.3 - Meetobject en bijbehorende vraag voor *Aankoopintentie*

Ook wordt er gevraagd naar de voorkeur van de betaalvorm van een VOD systeem. Respondenten hebben de keuze uit twee opties: Er wordt betaald per gestreamde film, het zogenaamde ‘pay-per-view’ model, of in de vorm van een abonnement waarbij de consument tegen een maandelijkse vaste betaling onbeperkt films kan kijken.

3.4.2. Het construeren van de stimuli

Voor een effectieve toepassing van de conjoint analyse maakt dit onderzoek gebruik van de volgende procedures:

- *Presentatiemethode*: De meest fundamentele methode om het nut van de attributen te meten is de *full-profile* conjoint analyse (Green & Srinivasan, 1978). Binnen deze methode worden verschillende beschrijvingen van het product aan de respondent voorgelegd. Elke combinatie van elementen die de beschrijving van het product vormen maken deel uit van een *fractional factorial* design. Door een selectie te maken uit alle mogelijke combinaties van elementen en deze aan de respondent voor te

leggen kan het nut van de afzonderlijke elementen worden berekend. Een voorbeeld van een beschrijving is hieronder afgebeeld (Figuur 3.1).

Kijk naar de prijs en kenmerken van de verschillende fietsprofielen.							
Beoordeel vervolgens hoe groot de kans is dat je deze fiets zou aanschaffen.							
Fiets profiel 1:							
Prijs:	400 Euro						
Fiets:	Goede kwaliteit fiets voor de prijs van jouw favoriete merk						
Extra opties:	Inclusief Helm, Fietsslot en kilometerteller.						
Ik zou deze fiets:							
	0	0	0	0	0	0	
	Zeker niet aanschaffen				Zeker aanschaffen		

Figuur 3.1 - Voorbeeldbeschrijving van een productprofiel

- *Survey methode:* Alhoewel een conjoint analyse een relatief complexe onderzoeksmethode is voor respondenten heeft eerder onderzoek uitgewezen dat deze methode goed kan worden uitgevoerd zonder persoonlijke interview, maar ook via telefoon of per mail (Akaah, 1991). Ook in het onderzoek van Kalafatis *et al.* (1999) is er geen gebruik gemaakt van face-to-face contact. Er wordt dus gebruik gemaakt van speciale conjoint analyse software die de survey's digitaal verspreid en verzamelt.

3.4.3. De vorm van de input data

Een andere keuze die moet worden gemaakt is of er gebruik wordt gemaakt van *ratings* of *rankings* als een antwoordschaal. Dit onderzoek volgt Kalafatis *et al.* (1999) en Green & Srinivasan (1978), en maakt gebruik van *rating* data. Met het oog op een gebrek aan face-to-face contact met de respondent is deze techniek meer gepast.

3.4.4. De procedure van de conjoint analyse

De basisformule van een conjoint analyse wordt gerepresenteerd door de volgende formule:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} \alpha_{ij} x_{ij}$$

waar:

$U(X)$ = Het totale nut van een alternatief

α_{ij} = Het nut wat geassocieerd wordt met het j 'de niveau van het i 'de attribuut

x_{ij} = 1 als het j 'de niveau van het i 'de present is, anders 0

k_j = Het aantal niveaus van attribuut i

m = het aantal attributen

3.4.5. Het berekenen van de importance values

Om te achterhalen welke attributen de respondenten als meest belangrijk ervaren, is van elk attribuut de *importance value* bepaald. Dit kan gedaan worden door de *range* van de nutscores van een attribuut te delen door de som van de *ranges* van alle attributen. Het resultaat is een procentscore waaruit opgemaakt kan worden hoe belangrijk de respondent een bepaald attribuut ervaart.

$$\text{Imp. Value} = ((\text{MAX}\alpha_{ij} + (-\text{MIN}\alpha_{ij}))) / \sum \alpha_{ij} * 100$$

Met de data van de conjoint analyse is vervolgens een clusteranalyse uitgevoerd om te achterhalen of de respondenten ingedeeld kunnen worden in relevante groepen of klantsegmenten. Het segmenteren van de markt is relevant in de video-on-demand industrie, gezien het feit dat het aanbod nu relatief

homogeen is. Ook is de clusteranalyse cruciaal in het beantwoorden van hypothese 2.

3.5. Cluster Analyse

Clusteranalyse is een verzameling van technieken die worden gebruikt om objecten of cases te classificeren in relatief homogene groepen die 'clusters' worden genoemd. Objecten in deze cluster zijn doorgaans overeenkomstig met elkaar en niet overeenkomstig met objecten in de andere clusters. De clusters worden gebaseerd op de data, niet op a priori beschikbare informatie over eventueel aanwezige clusters. Clusteranalyse wordt vaak gebruikt voor marketing doeleinden. Zo gebruikten Green *et al.* (1967) een hiërarchische clusteranalyse voor het groeperen van verschillende steden. Evenals de uitvoering van de conjoint analyse is de clusteranalyse uitgevoerd via een stappenplan.

3.5.1. Formuleren van de variabelen

De variabelen die gebruikt zijn voor de clusteranalyse zijn de scores van de stimuli die door de respondenten zijn gegenereerd bij de conjoint analyse. In totaal kregen de respondenten een 18 aantal product profielen te zien die beoordeeld zijn op een 7-punts Likert schaal (Likert, 1932; Vandewaetere & Desmet, 2009). Deze variabele zijn gebruikt voor de clustering omdat de markt in deze studie wordt gebaseerd op de voorkeuren van de consument. Eerder onderzoek laat zien dat het clusteren op basis van consument voorkeuren een effectieve methode is om marktsegmenten te ontdekken (Green & Krieger, 1991).

3.5.2. Het selecteren van een afstandsmaat

De meest gebruikte afstandsmaat om te kijken in hoeverre de beoordelingen van de respondenten gelijk aan elkaar zijn is de *euclidian*

distance. Dit is de wortel van de som van de gekwadrateerde verschillen van elke variabele (ergo: product profielen). Dit is berekend volgens de volgende formule:

$$dist(1,2) = \sqrt{(X_{1,1} - X_{1,2})^2 + K + (X_{p,1} - X_{p,2})^2 + K + (X_{P,1} - X_{P,2})^2}$$

Waar:

$X_{p,1}$ = De score van respondent 1 op variabele X_p

$X_{p,2}$ = De score van respondent 2 op variabele X_p

$Dist(1,2)$ = De afstand tussen respondent 1 & 2

Aangezien de data van de respondenten in gelijke maten is verzameld (7-punts Likert data) is standaardiseren van de data niet nodig (Hardle, 2007).

3.5.3. Het selecteren van een clustering methode

Omdat er voorafgaand niet verondersteld kon worden hoeveel clusters de dataset zou bevatten, is gekozen voor een hiërarchische clusteringprocedure. De clusteringmethode die is gebruikt is de Ward's methode. Deze is ontwikkeld door Joe Ward (1963), en het doel is om uit een dataset clusters te genereren waarbij de variantie binnen een cluster laag blijft. Het doel is dus om de resulterende clusters zo homogeen mogelijk te maken.

3.6. Betrouwbaarheid van de schalen

De betrouwbaarheid is "In hoeverre een schaal consistente resultaten produceert als de metingen herhaald worden" (Malhotra & Birks, 2007). De interne consistentie betrouwbaarheid wordt gebruikt om de betrouwbaarheid van de som van verschillende elementen die hetzelfde concept meten te benaderen. Een veelgebruikte indicator hiervoor is de 'Cronbach's Alpha'. Tabel 8 laat de betrouwbaarheid van de schalen 'Subjectieve norm' en 'Gepercipieerde controle' zien (Zie tabel 3.4). Een α van ,713 van de schaal 'Gepercipieerde controle' laat zien dat de schaal betrouwbaar genoeg is om te gebruiken in de analyse. De α van de schaal 'subjectieve norm' laat echter een lage

betrouwbaarheid zien. Dit wordt echter beter als vraag 2 van uit de schaal verwijderd is: Een α van 0,551 is voldoende om te gebruiken in de analyse.

<i>Schaal</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Cronbach's α</i>	<i>Cronbach's α als item verwijderd wordt</i>
Sparks <i>et al.</i> (1997)	Subjectieve norm	0,228	0,551
Sparks <i>et al.</i> (1997), Bredahl (1998)	Gepercipieerde controle	0,713	

Tabel 3.4 - Betrouwbaarheidsscores van de schalen

4 Resultaten

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de analyses die zijn verricht. Eerst worden de resultaten van de conjoint analyse besproken en op marktniveau gekeken naar de voorkeuren van de consument. Vervolgens worden de resultaten van de clusteranalyse gebruikt om uitspraken te doen over een mogelijke segmentatie van de markt. Deze gegevens kunnen samen met het Controle-model en de subjectieve norm (Ajzen, 1990; Sparks *et al.*, 1997; Bredahl *et al.*, 1998) gebruikt worden om uitspraken te doen over het intentionele consumentgedrag in de video-on-demand markt.

4.1. De conjoint analyse

4.1.1. De validiteit

De validiteit van een test betekent in hoeverre de test meet wat hij volgens het design zou moeten meten (Field, 2009). Om de nauwkeurigheid van het conjoint model in het voorspellen van klantvoorkeuren voor producten te berekenen, worden de Pearson's R en de Kendall's tau gebruikt. Deze worden berekend als de correlatie tussen de geobserveerde en de verwachte voorkeuren. Beiden geven een indicatie over hoe goed het conjoint model passen bij de data van de gehele sample en de daaruit bestaande individuen. Voor de beste resultaten zou de Pearson's R dicht tegen de 1 aan moeten liggen. In de conjoint analyse van deze thesis is de Pearson's R gelijk aan 0,955, en de Kendall's tau gelijk aan 0,813. De individuele betrouwbaarheidsscores zijn over het algemeen hoog, en de laagste Pearson's R is 0,575. Aangezien het mogelijk is dat een respondent niet geheel voldoet aan de verwachte richtingscoëfficiënten van de meetniveaus, is besloten ook de respondenten met een 'lage' Pearson's R mee te nemen in de analyse. Over het algemeen kan worden gezegd dat de validiteit van de conjoint analyse ruim voldoende is.

4.1.2. De nutscores van de producten en attributen

Om de nutscores van de productopties te berekenen is gebruik gemaakt van het gemiddelde van de scores van het productprofiel. De formule die gebruikt is voor het berekenen van de scores van de productprofielen is gegeven in 3.5.4. . De gemiddelden van de scores zijn weergegeven in tabel 4.1.

Profielnr.	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Profiel 1	165	.22	7.22	4.4407	1.50479
Profiel 2	165	1.33	7.67	4.3296	1.22548
Profiel 3	165	.67	7.00	3.6296	1.40341
Profiel 4	165	1.28	6.89	4.4387	1.20134
Profiel 5	165	-.28	6.44	3.2306	1.61744
Profiel 6	165	1.33	7.44	4.7306	1.32284
Profiel 7	165	.78	7.67	3.7549	1.67141
Profiel 8	165	1.56	7.89	4.8387	1.33851
Profiel 9	165	.83	6.39	3.8064	1.26172
Profiel 10	165	-.06	6.00	3.0431	1.14449
Profiel 11	165	1.89	8.61	5.8997	1.27036
Profiel 12	165	.89	6.00	3.3461	1.15915
Profiel 13	165	.50	7.06	3.3037	1.29588
Profiel 14	165	.67	6.44	3.6168	1.31485
Profiel 15	165	1.22	7.72	5.3684	1.12778
Profiel 16	165	.56	7.50	4.8189	1.35335
Profiel 17	165	1.72	7.94	4.7997	1.30978
Profiel 18	165	-.11	6.11	2.6704	1.03004
Valid N (listwise)	165				

Tabel 4.1 - Scores van de productprofielen

De gemiddelden van de profielscores variëren slechts in lichte mate met elkaar waarbij alleen profiel 11 een relatief hoge score heeft. Dit kan een homogene productvoorkeur suggereren, echter wijzen de hoge standaardafwijkingen erop dat de voorkeuren per respondent wel degelijk kunnen verschillen.

De nutscores van de attributen geven aan wat de waarde is die respondenten aan een bepaald attribuutniveau hechtten. De gemiddelden van de nutscores die respondenten hechtten aan de attribuutniveaus zijn weergegeven in tabel 4.2.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Constant	165	1.56	5.39	4.1148	.68354
Alleen Hollywoodfilms	165	-2.17	1.28	-.1481	.48859
Zeer divers filmaanbod	165	-.83	2.67	.3377	.51370
Gemiddeld filmaanbod, gratis terugzien	165	-2.06	.72	-.1896	.42051
Kale database	165	-1.28	1.33	.0306	.52197
Lijst met films die op het moment het beste bekeken worden	165	-1.33	1.89	.0266	.62568
Lijst met best bekeken films, aanbevelingen van anderen en recensies van een filmrecensent	165	-1.50	1.22	-.0572	.49312
Wel sociaal netwerk	165	-.78	.72	.0185	.30357
Geen sociaal netwerk	165	-.72	.78	-.0185	.30357
Elk half uur reclame	165	-1.72	.56	-.4764	.47519
Tegen betaling geen betaling	165	-1.94	1.33	-.0572	.56153
Het VOD systeem is reclame-vrij	165	-.61	2.78	.5337	.55375
1,50	165	-.50	2.44	.9013	.65293
3,50	165	-1.17	1.33	-.1108	.37174
5,50	165	-2.83	.78	-.7906	.73212
Valid N (listwise)	165				

Tabel 4.2 - Nutscores van de attribuutniveaus.

De gemiddelde nutscores laten zien aan welke attribuutniveaus de meeste waarde wordt gehecht. Binnen het attribuut *Waardepropositie* wordt het VOD-systeem met een 'zeer divers filmaanbod' het meeste gewaardeerd ($U=0.3377$, $SD=0.51$). De andere twee opties 'Alleen Hollywoodfilms' en 'Gemiddeld filmaanbod, gratis terugzien' hebben beide negatieve nutscores. De nutscores

van de attribuutniveaus van het attribuut *Klantrelatie* zijn relatief klein: Een kale database ($U=0.03$) geniet de zeer lichte voorkeur boven een VOD-systeem met meer uitgebreide opties. Hierbij moet wel gewezen worden op de grote standaardafwijking, waardoor er geen zinnige uitspraak kan worden gedaan over de gemiddelde nutscores. Ook bij het attribuut *Sociaal Netwerk* is er sprake van lage gemiddelde nutscores, waardoor het lastig is om hier uitspraken over te doen. Respondenten geven de voorkeur aan een VOD-systeem wat reclamevrij is ($U=0.54$, $SD=0.55$), en prefereren logischerwijs de lagere prijs – €1,50 – voor het VOD-systeem ($U=0.90$, $SD=0.65$).

4.1.3. Correlatie van coëfficiënten van de nutscores

Bij het opstellen van de attributen en bijbehorende meetniveaus zijn er hypothesen opgesteld over het richtingscoëfficiënt. Zo werd er verwacht dat de niveaus van attributen een lineaire correlatie zou hebben met het nut wat aan deze niveaus werd toegekend. Zo werd er voor het attribuut *Prijs* verwacht dat hoe hoger de prijs was, hoe lager het nut hiervoor zou zijn. De verwachte richtingen en de gemeten coëfficiënten van de attributen zijn weergegeven in tabel 4.3.. Het attribuut *Waardepropositie* wordt gemeten als een nominale variabele waarbij de ordening geen waarde kent: Er kan hier dus ook geen richtingscoëfficiënt verwacht worden.

Attribuut	Verwachte richting (+/-)	Gemeten Richtingscoëfficiënt	Standaard deviatie
Waardepropositie	X	X	X
Klantrelatie	+	-0.044	0.4
Sociaal Netwerk	-	-0.037	0.607
Verdienmodel	+	0.505	0.433
Prijs	-	-0.846	0.668

Tabel 4.3 - Verwachte en gemeten richtingscoëfficiënten van de attributen

Zoals ook al opgemerkt werd in paragraaf 4.1.2 zijn de nutscores van de attributen *Klantrelatie* en *Sociaal netwerk* relatief laag. Hierdoor is ook de richtingscoëfficiënt laag uitgevallen en kunnen hier geen uitspraken over worden gedaan.

Zoals verwacht heeft het attribuut *Verdienmodel* een positief richtingscoëfficiënt: Hoe minder reclame er wordt vertoont tijdens de films, hoe hoger het nut is voor deze productoptie². De verwachte richting van het attribuut *Prijs* is negatief, en het gemeten richtingscoëfficiënt bevestigt dit.

De correlatiematrix van de coëfficiënten laat zien in welke mate deze samenhangen met elkaar. De significante correlaties zijn hieronder weergegeven.

	Sociaal Netwerk	Verdienmodel	Prijs
Sociaal Netwerk		0,106	-0,150
Verdienmodel	0,106		0,159
Prijs	-0,150	0,159	

Tabel 4.4 - Correlaties tussen attributen

Gezien de correlatie tussen *Prijs* en *Verdienmodel* kan er aangenomen worden dat wanneer een persoon een VOD-systeem met een lage prijs prefereert, gaat deze ook sneller akkoord met de aanwezigheid van reclames tijdens de films ($\rho=0,159$). Ook zijn de respondenten bereid om meer te betalen voor een sociaal netwerk ($\rho=-0,150$). Naast deze relatief logische verklaringen is er ook een significante correlatie gevonden tussen *verdienmodel* en *sociaal netwerk*. Dit zou er op kunnen wijzen dat er een associatie bestaat tussen de aanwezigheid van een sociaal netwerk en de aanwezigheid van reclame. Anders gezegd: Bij een sociaal netwerk hoort volgens de respondenten reclame.

4.1.4. De relatieve importance scores van de attributen

Naast de voorkeuren voor bepaalde attribuutniveaus is ook de mate van *belangrijkheid* van de attributen relevant om te behandelen. De 'importance values' zijn berekend volgens de formule die vermeldt staat in 3.8. Voor elke respondent is afzonderlijk een importance value berekend, en de gemiddelden per attribuut van deze importance values is hieronder weergegeven in tabel 4.5.

² Ter verduidelijking: Bij dit attribuut is de logische volgorde van de meetniveaus omgedraaid: 1 = veel reclame, 3 = geen reclame: Dit verklaart het positieve richtingscoëfficiënt

Attribuut	Minimum	Maximum	Mean Importance Value	Std. Deviation
Waardepropositie	.00	58.78	17.0262	11.21935
Klantrelatie	.00	52.04	18.8128	10.92775
Sociaal Netwerk	.00	29.21	8.2728	6.39909
Verdienmodel	.00	78.12	23.2193	11.75419
Prijs	2.97	100.00	32.6689	17.05205

Tabel 4.5 - Importance values van de attributen

De importance values laten zien dat de hoeveelheid reclame en de prijs het meest belangrijk zijn voor de respondenten. De aanwezigheid van een sociaal netwerk wordt als minder belangrijk ervaren.

Gekeken naar de nutscores en bijbehorende importance scores kunnen er een aantal uitspraken worden gedaan over de gehele sample. Het meest belangrijk aan een VOD-systeem is volgens de respondenten een lage prijs, gevolgd door de afwezigheid van reclame. Het minst belangrijk is de aanwezigheid van een sociaal netwerk binnen het VOD-systeem.

4.1.5. Simulatie van productprofielen

Met behulp van de nutscores van de attributen is het mogelijk om de scores van simulatieproducten te berekenen, zonder dat deze werkelijk zijn beoordeeld door respondenten. De gesimuleerde producten representeren de verschillende strategieën en bijbehorende business modellen die in deze scriptie behandeld worden. De profielen en bijbehorende scores zijn weergegeven in de tabel hieronder.

Productprofiel	Strategie	Maximaal nut
Uitgebreid filmaanbod – Goede klantrelatie – Sociaal netwerk - Geen reclame – € 5,50	Differentiatiestrategie (Porter, 1970; Hax, 2010)	40,0 %
Alleen de Hollywoodfilms – Weinig klantrelatie – Geen sociaal netwerk - Wel reclame - € 1,50	Low-cost strategie (Porter, 1970)	46,4 %
Gemiddeld filmaanbod – Gemiddelde klantrelatie – Sociaal netwerk – tegen betaling geen	Lock-in strategie (Hax, 2010)	13,6 %

reclame - € 3,50

Tabel 4.6 - Scores van de simulatieprofielen

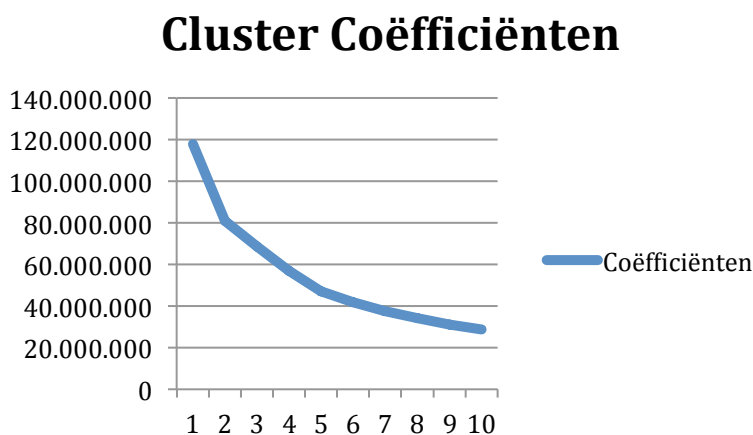
Over de gehele sample wordt de *low-cost* strategie geprefereerd. 46.4% van de respondenten zou uit deze drie opties het *low-cost* product kiezen, 40% zou voor het gedifferentieerde product kiezen, en slechts 13,6% zou voor de lock-in strategie kiezen.

4.2. Het segmenteren van de markt

Om dieper in te gaan op de consumentvoorkeuren is het zinvol om inzicht te krijgen in hoe de VOD-markt is gesegmenteerd. Gezien de relatief hoge standaardafwijkingen van de nutscores is het goed denkbaar dat er enkele segmenten kunnen onderscheiden worden binnen de markt. De clusteranalyse is verricht volgens het stappenplan wat beschreven staat in paragraaf 3.6.

Er is gekozen om op basis van de productvoorkeuren én de *importance values* de dataset te segmenteren.

Er kan uit de cluster coëfficiënten worden opgemaakt in hoeveel clusters de respondenten opgedeeld kunnen worden. Een grafiek met de correlatiescores helpt om te bepalen hoeveel clusters dit zijn. Het punt wanneer het clustercoëfficiënt niet meer exponentieel daalt, geeft het aantal clusters aan. Dit is zichtbaar in de onderstaande grafiek.



Figuur 4.1 - De clustercoëfficiënten uit de analyse

De 'knik' bevindt zich bij 2 clusters. Het kan echter zo zijn dat de clusters niet voldoende van elkaar verschillen, er zullen dus extra variantieanalyses worden gedaan om er zeker van te zijn dat de gemaakte groepen verschillen.

Binnen de twee clusters wordt verwacht dat de respondenten verschillende voorkeuren hebben ten aanzien van het VOD-product. Dit is beknopt weergegeven in tabel 4.7. Het aantal mensen dat per groep de voorkeur heeft voor een bepaald attribuutniveau is weergegeven in percentages van de cluster.

Attribuut	Groep 1 (N=96)	Groep 2 (N=69)	T-test voor gelijkheid van de gemiddelden van de attributen tussen groep 1 & 2
Alleen Hollywoodfilms	16,7%	13%	F=0,113 (p = 0,737)
Zeer divers filmaanbod	62,5%	65,2%	
Gemiddeld filmaanbod, gratis terugzien	18,8%	20,3%	
Geen voorkeur	2,1%	1,4%	
Kale database	43,8%	8,7%	
Lijst met films die op het moment het beste bekeken worden	28,1%	53,6%	F=10,638 (p = 0,001)
Lijst met best bekeken films, aanbevelingen van anderen en recensies van een filmrecensent	27,1%	37,7%	
Geen voorkeur	1%	0%	
Wel sociaal netwerk	47,9%	56,5%	F=1.157 (p = 0,284)
Geen sociaal netwerk	52,1%	43,5%	
Elk half uur reclame	8,3%	4,3%	F=18,907 (p = 0,000)
Tegen betaling geen reclame	46,8%	11,6%	
Het VOD systeem is	44,9%	84,1%	

reclame-vrij			
1,50	95,8%	63,8%	F=218,165 (p = 0,000)
3,50	4,2%	15,9%	
5,50	0%	20,3%	

Importance Values			
Attribuut	Groep 1	Groep 2	
Waardepropositie	15,2%	19,5%	F=19,402 (p = 0,000)
Klantrelatie	15,4%	23,7%	F=25,260 (p = 0,000)
Sociaal netwerk	5,8%	11,6%	F=10,715 (p = 0,001)
Verdienmodel	19,7%	28,2%	F=2,149 (p = 0,145)
Prijs	43,9%	17%	F=7,211 (p = 0,008)

Tabel 4.7 - Voorkeuren ingedeeld naar cluster

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat de sample zeer goed geclusterd kan worden in twee groepen. Elke groep heeft verschillende voorkeuren wat betreft de opties van een video-on-demand systeem. Naast dat de twee groepen verschillende elementen van het product prefereren – zo wil het overgrote merendeel van groep 2 liever een reclamevrij VOD-product, terwijl bijna de helft van groep 1 geen probleem heeft met reclames – vinden de groepen ook andere dimensies van het product belangrijk. Zo vinden de individuen uit groep 1 de prijs belangrijker dan een goede klantrelatie, terwijl dit in groep 2 precies omgekeerd is. Wat opvalt is dat er relatief weinig waarde wordt gehecht aan de aanwezigheid van een sociaal netwerk. Net iets meer dan de helft van groep 2 heeft slechts behoefde aan een sociaal netwerk (56,5%), en ook wordt het ook als niet zeer belangrijk ervaren (11,6%). Ook moet gewezen worden op het niet significante verschil tussen de voorkeuren voor een bepaalde waardepropositie. Dit is te verklaren aan de hand van de importance values van groep 1. De respondenten van groep 1 prefereren een uitgebreid filmaanbod, maar zijn volgens de importance values niet bereid om hiervoor te betalen. De prijs is voor hen immers een stuk belangrijker dan de waardepropositie van het product. Wat opvalt aan de scores van groep 1 is dat de prijs veruit het belangrijkste element van een VOD-product is. Het overgrote merendeel prefereert een lage prijs (€1,50), en vindt het ook niet erg als er tegen afbetaling reclame wordt getoond. Ook bestaat er binnen deze groep geen sterke preferentie voor een

VOD-systeem met de opties om een klantrelatie op te bouwen via. Dit is in groep 2 wel het geval, meer dan de helft prefereert een product met deze optie. 37,7% prefereert zelfs een VOD-systeem waar een lijst met best bekeken films, aanbevelingen van anderen en recensies van een filmrecensent te zien zijn. Ook groep 2 prefereert een reclamevrij product, en vindt dit ook belangrijker dan groep 1. Zoals te zien is bij het attribuut *Prijs* vinden de respondenten van groep 2 het niet bezwaarlijk om hiervoor te betalen: De prijs is voor hen minder belangrijk dan voor groep 1.

De voorkeuren van de twee groepen kunnen gezien worden als representaties van de low-cost strategie (Porter, 1970) (groep 1) en een differentiatiestrategie (Porter, 1970; Hax, 2010) (groep 2). De differentiatiestrategie kenmerkt zich door een kwalitatief hoog product wat is aangepast op de voorkeuren van de consument, en de low-cost strategie kenmerkt zich door een lage prijs en een *commodity* goed. Om dit te controleren zijn er per groep afzonderlijk drie fictieve producten gesimuleerd³ die elk bij een van de behandelde strategieën past.

Productprofiel	Strategie	Maximaal nut groep 1	Maximaal nut groep 2
Uitgebreid filmaanbod – Goede klantrelatie – Sociaal netwerk - Geen reclame – € 5,50	Differentiatiestrategie (Porter, 1970; Hax, 2010)	22,4%	52,3 %
Alleen de Hollywoodfilms – Weinig klantrelatie – Geen sociaal netwerk - Wel reclame - € 1,50	Low-cost strategie (Porter, 1970)	60,4%	20,5 %
Gemiddeld filmaanbod – Gemiddelde klantrelatie – Sociaal netwerk – tegen betaling geen reclame -	Lock-in strategie (Hax, 2010)	17,2%	27,2 %

³ Dit zijn dezelfde productprofielen zoals deze zijn behandeld in paragraaf 4.1.5

€ 3,50

Tabel 4.8 - Scores van de simulatieprofielen binnen de twee groepen

Uit tabel 4.8 blijkt dat de 'differentiatiegroep' inderdaad het maximale nut besteedt aan het productprofiel wat hoort bij de differentiatiestrategie. Ditzelfde geldt voor de 'low cost' groep en het bijbehorende profiel.

4.3. Controle en sociale druk

Om het volledige intentionele consumentgedrag te benaderen is er ook gekeken naar de controle die de consumenten over het gedrag hebben, en in welke mate er sociale druk aanwezig is om een VOD product aan te schaffen. Er is hierbij gebruik gemaakt van de meetschalen van Ajzen (1990), Sparks *et al.* (1997) en Bredahl et al (1998). Zoals geconstateerd in paragraaf 3.7 zijn de schalen na verwijdering van een item betrouwbaar genoeg om mee te nemen in de analyse.

De resultaten van de analyse zijn in tabel 4.9 weergegeven.

Schaal	Score	Std. Afwijking
Subjectieve norm	4,44	1,02
Gepercipieerde controle	5,88	0,871
Gepercipieerde moeilijkheid	2,31	1,158

Tabel 4.9 - Gemiddelde scores controlevariabelen

De invloed die anderen uitoefenen op het gedrag van de respondent – de subjectieve norm – is overwegend positief. Ook de gepercipieerde controle over het eigen gedrag in de aanschaf van een VOD-systeem is hoog. Respondenten ervaren het niet als een moeilijke stap om een VOD-systeem aan te schaffen. De scores verschillen niet significant tussen de twee clusters.

4.4. Overige analyses

De resultaten van de conjoint analyse en de clusteranalyse leveren waardevolle data die gebruikt kunnen worden voor zowel marketing- als onderzoeksdoeleinden. Omdat het uitdiepen van de twee clusters gebaseerd op productvoorkeuren zeer relevante informatie kan opleveren is er gekeken naar de karakteristieken van de twee groepen. Deze karakteristieken verschillen

echter niet significant tussen de twee gevonden clusters met uitzondering van de leeftijd. De gemiddelde leeftijd van de tweede groep (26.68 jaar) is lichtelijk hoger dan die van groep 1 (25.92 jaar). Hoewel er een significant verschil is tussen beide groepen⁴ is het verschil te klein om vast te stellen dat de leeftijd een bepalende factor in het verschil tussen de twee groepen is.

Er is de respondenten ook gevraagd naar de voorkeur van de betaalform. Er kon gekozen worden tussen twee opties: (1) Betaling in de vorm van 'pay-per-view' waarin de consument per film een bepaald bedrag betaalt, of (2) Betaling in de vorm van een abonnement waarbij er tegen een maandelijkse betaling onbeperkt films kunnen worden gekeken. De voorkeur gaat overduidelijk uit naar een 'pay-per-view' betaalform: bijna 60% van de respondenten prefereert deze optie. Opvallend is het leeftijdsverschil tussen de respondenten binnen deze variabele. De gemiddelde leeftijd van de respondenten die het maandabonnement prefereren is substantieel lager (24.77 jaar) dan de gemiddelde leeftijd (27,45 jaar) van de respondenten die het pay-per-view model hanteren ($F=4.850$ $p=0,029$).

4.5. Conclusie

4.5.1. Scores van de gehele sample

De sample die gebruikt is voor deze thesis voldoet aan de voorwaarden om te gebruiken in de analyses. De groep van 169 respondenten is valide (Pearson's $X = 0,955$; Kendall's tau = 0,813) en groot genoeg om de gegeneraliseerde uitspraken te doen over de vertegenwoordigde populatie. De sample is gebruikt om een conjoint analyse uit te voeren waaruit de productvoorkeuren van de respondenten duidelijk worden. Over de maximale spreiding tussen de productevaluaties van 2.77 punten en een gemiddelde standaardafwijking van 1.31 punt kan gezegd worden dat de groep niet homogeen is qua productvoorkeur. Het productprofiel met de hoogste score bestaat uit een *uitgebreid filmaanbod*, *kale database*, *geen sociaal netwerk*, *geen reclames*, en een prijs van €1,50 (Sc. = 5.9). Het profiel met de laagste score

⁴ Op een 10% niveau: $p=0.099$

bestaat uit een *Gemiddeld filmaanbod*, *kale database*, *geen sociaal netwerk*, *elk half uur een reclame*, en een prijs van €5,50 (Sc. = 2,67).

Per respondent is zijn de nutscores van de verschillende attribuutniveaus berekend om de voorkeur op attribuutniveau te bepalen. De gemiddelde nutscores zijn hieronder per attribuut weergegeven.

De belangrijkste uitkomsten hiervan zijn dat de respondenten een voorkeur hebben voor een *uitgebreid filmaanbod*, *geen reclame* en *een lage prijs*. Over de nutscores van de klantrelatie en de aanwezigheid van een sociaal netwerk kan weinig gezegd worden gezien de relatief lage nutscores en relatief hoge standaardafwijkingen.

De richtingscoëfficiënten van de nutscores komen in alle gevallen – behalve voor *klantrelatie* – overeen met de verwachte waarden. De respondenten kiezen eerder voor een VOD-systeem *met* een sociaal netwerk dan een systeem *zonder* een sociaal netwerk, en krijgen het liefst zo min mogelijk reclame te zien. Ook wordt het VOD-systeem met een lage prijs per film logischerwijs geprefereerd. Door de relatief lage nutscores van het attribuut *klantrelatie* kan over het richtingscoëfficiënt hiervan ook weinig gezegd worden. Er moet hierbij echter vermeldt worden dat de standaardafwijkingen van de nutscores relatief hoog zijn hetgeen kan betekenen dat de individuele nutscores en richtingscoëfficiënten per respondent nog aanzienlijk kunnen verschillen.

4.5.2. Scores van de gevonden clusters

De spreiding van de nutscores (Verskil tussen attribuutniveau met het hoogst toegekende nut en het attribuut met het laagst toegekende nut) geeft de *importance value* van het attribuut weer: Hoe belangrijk de respondent dit attribuut acht in relatie tot de andere attributen. De prijs en de hoeveelheid reclame is voor de respondenten het meest belangrijk, gevolgd door het filmaanbod en de klantrelatie. De aanwezigheid van een sociaal netwerk is voor de respondenten niet zo zeer van belang. Om meer inzicht te krijgen in de inhoud van de relatief grote standaarddeviaties is de sample via een clusteranalyse opgedeeld in twee clusters. Uit de gemiddelde nutscores van deze twee clusters kan worden opgemaakt dat beide groepen op alle attributen significant van

elkaar verschillen op het filmaanbod en de aanwezigheid van een sociaal netwerk na.

Om uitspraken te doen over het intentionele consumentgedrag in de VOD-markt moet er gekeken naar de mate van controle die respondenten hebben over het intentionele gedrag. Respondenten worden over het algemeen niet beïnvloed door derden als het gaat om het uitoefenen van het aankoopgedrag, de mate van gepercipieerde controle is hoog, en het is niet moeilijk voor respondenten om een VOD-systeem aan te schaffen.

4.5.3. Het beantwoorden van de hypothesen

Hypothesen 1a tot en met 1e kunnen na het clusteren en evalueren van beide groepen ook worden beantwoord. Alhoewel de nutscores uit de conjoint analyse al veel vertellen over de effecten van verschillende elementen van het Business model, zijn de resultaten na de clustering meer waardevol om te gebruiken om de hypothesen te beantwoorden.

Hypothese 1a: Het type waardepropositie heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Het element *Waardepropositie* heeft een invloed op het gedrag van de consument. Alhoewel het per groep verschilt wat de invulling van de waardepropositie is wordt deze wel als belangrijk ervaren. Hieruit kan opgemaakt worden dat de waardepropositie een belangrijk element is binnen het business model. Na het segmenteren van de markt is duidelijk geworden dat de voorkeur voor *welke* waardepropositie er aanwezig is kan verschillen. De uitspraken van Mossman (2006) over het feit dat een persoonlijk, uitgebreid filmaanbod consumenten aanspreekt worden dus terug gevonden in de resultaten. Ook wordt een beperkt filmaanbod op prijs gesteld – mits in combinatie met een lage prijs, iets wat door Porter (1980) wordt beschreven in zijn *low-cost* strategie. Hypothese 1a wordt op basis van de resultaten aangenomen.

Hypothese 1b: Het type klantrelatie heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Ook het type klantrelatie heeft invloed op het intentionele consumentgedrag. Deze invloed verschilt echter meer per groep dan het type waardepropositie van het VOD-product. De consumenten die een voorkeur hebben voor een gedifferentieerd product – in deze sample groep 2 – ondervinden een grotere invloed van het type klantrelatie dan de consumenten die een voorkeur hebben voor een *low cost* product (groep 1). Deze consumenten hebben zelfs de voorkeur voor een VOD-systeem met een simpele database zonder aanbevelingen van anderen of recensies. Groep 2 prefereert een gemiddelde klantrelatie, met slechts de recensies van een filmrecensent. Dit is conform de theorie van Porter (1980): Binnen een gedifferentieerd product kan er verwacht worden dat er een meer uitgebreide klantrelatie is. Een VOD-systeem met zeer uitgebreide opties wordt minder geprefereerd. Het kan dus voor bepaalde segmenten waardevol zijn om een goede klantrelatie op te bouwen, iets wat wordt bevestigd door Hamel (2000) en Osterwalder & Pigneur (2002).

Hypothese 1c: De aanwezigheid van een sociaal netwerk heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Zoals te zien is in de resultaten van de analyses, heeft de aanwezigheid van een sociaal netwerk het minste invloed op het intentionele consumentgedrag. Zowel bij groep 1 als bij groep 2 wordt dit attribuut als minst belangrijk ervaren. Alhoewel het merendeel van groep 2 wel de voorkeur heeft voor een sociaal netwerk en het grootste deel van groep 1 dit niet heeft, is het verschil tussen beide groepen te klein om hier uitspraken over te doen. Hypothese 1c kan beantwoord worden met dat de aanwezigheid van een sociaal netwerk een minimale invloed heeft op het intentionele consumentgedrag. Het nut en de waarde van media convergentie in de VOD markt zoals beschreven door Zott *et al.* (2010) is dus te betwijfelen. Consumenten zien de meerwaarde van een sociaal netwerk bij een VOD product meestal niet in.

Hypothese 1d: Het type verdienmodel heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Zoals verwacht werd heeft de hoeveelheid reclame een sterke invloed op het intentionele consumentgedrag. Consumenten hebben het liefst een reclamevrij systeem, echter verschilt de mate van belangrijkheid per groep. Zo zijn respondenten van groep 1 bereid om reclames te kijken als de prijs van het product lager is, terwijl respondenten van groep twee bereid zijn meer te betalen voor het product als het reclamevrij is. Desalniettemin is het bij het samenstellen van het VOD-product belangrijk om te kijken naar het verdienmodel. De theorie van Casadeus-Masanell & Zhu (2010) geldt ook in de VOD markt: Zowel een product dat deels door reclame wordt gefinancierd – met een lagere prijs - als een product dat reclame-vrij is – met een hogere prijs – zijn levensvatbaar. De positieve correlatie tussen de aanwezigheid van een VOD-systeem en de aanwezigheid van reclames vertelt dat het intentionele consumentgedrag *via* de aanwezigheid van een sociaal netwerk beïnvloed kan worden door de aanwezigheid van reclames. Hypothese 1d wordt bevestigd door de data: De aanwezigheid van reclames heeft een sterke invloed op het intentionele consumentgedrag.

H1e: De prijs heeft een invloed op het intentionele consumentgedrag

Hypothese 1e kan ook worden bevestigd door de data: De prijs heeft een sterke invloed op het intentionele consumentgedrag. Vooral bij groep 1 is de prijs van grote invloed: De conjoint analyse geeft aan dat bijna de helft van de productvoorkeur van de consumenten in deze groep wordt bepaald door de hoogte van de prijs. Bij groep 2 is de prijs ook belangrijk, maar zijn de andere attributen ook van sterk belang. Ook hier moet er gelet worden op het feit dat consumenten bij een VOD-systeem met de aanwezigheid van reclames een lage prijs verwachten. Een product met reclame en een hoge prijs zal zeer zeker niet te voorkeur hebben van consumenten, of zij nou een voorkeur hebben voor een *low cost* product of een gedifferentieerd product.

4.5.4. Combinaties van elementen

De *importance values* vullen deze resultaten aan: waar de respondenten in groep 1 de prijs veruit het meest belangrijke attribuut vindt, hechten de

respondenten in groep 2 meer waarde aan het verdienmodel, de klantrelatie en het filmaanbod. Uit deze data kan worden opgemaakt dat de twee groepen verschillende voorkeuren hebben op het gebied van VOD-systemen.

Respondenten uit groep 1 vinden de prijs het meest belangrijk, geven niet veel om het filmaanbod, en vinden het niet heel erg om reclame binnen het VOD-product te hebben. Kijkende naar deze voorkeuren kan er geconcludeerd worden dat dit past binnen de *low-cost* strategie van Porter (1980).

Respondenten uit groep 2 hechten meer waarde aan een reclame-vrij VOD-systeem met een uitgebreid filmaanbod en een goede klantrelatie. De prijs is voor hen minder van belang: ze zijn zelfs bereid om hiervoor te betalen. De voorkeuren van deze groep corresponderen met die binnen de *differentiatie* strategie. Demografisch gezien zijn er weinig verschillen tussen beide groepen, behalve dat Groep 1 gemiddeld 0,76 jaar jonger is.

Hiermee kan de tweede hypothese worden beantwoord. Er is in de data geen aanwijzing gevonden dat er een derde cluster aanwezig is die de *lock-in* strategie van Hax (2010) representeert. De twee clusters die wél gevonden zijn representeren de *low cost* en *differentiatie* strategie van Porter (1980). Deze twee clusters zijn significant afwijkend van elkaar, en hiermee kan de tweede hypothese positief worden beantwoord.

Ook interessant is het significant verschil in leeftijd tussen de groep respondenten die een voorkeur heeft voor het 'pay-per-view' model en een maandabonnement. Het blijkt dat vooral jonge mensen een voorkeur hebben voor een product en de vorm van een maandabonnement, terwijl oudere mensen liever betalen per film.

De resultaten die zijn verkregen in deze studie geven over het algemeen een duidelijk beeld van de VOD-markt, en de voorkeuren van de consument. Door de significantie van veel resultaten is het mogelijk om hier uitspraken over te doen die generaliseerd kunnen worden.

5. Discussie

5.1 Het doel van de studie

Het doel van deze studie is om meer inzicht te krijgen in de voorkeuren van consumenten in de Video-on-demand markt. Door groeiende populariteit en awareness onder de consumenten van VOD-systemen zal zowel de vraag als het aanbod naar en van VOD-producten stijgen (Kriek, 2010). Door de concepten *strategie* en *business model* theoretisch bij elkaar te brengen en invulling te geven aan de verschillende elementen hiervan moet deze studie inzicht bieden in manieren om innovatieve strategieën en business modellen te creëren voor de VOD markt. Aangezien strategie een dynamisch concept is wat met de tijd mee moet veranderen (Afuah, 2008), en business modellen centraal staan in de hedendaagse bedrijfsvoering (Zott, Amit & Massa, 2011) is het relevant om de concepten in verband te brengen met de opkomende VOD markt. De centrale vraag die hieruit voortvloeit is:

Wat zijn de effecten van verschillende business model strategieën voor bedrijven in de digitale video- en filmindustrie in Nederland op het intentionele consumentgedrag?

Het intentionele consumentgedrag kan het best bepaald worden aan de hand van concrete producten, dus zowel de invulling van het Business model als de achterliggende strategie moeten worden besproken. Business modellen kunnen namelijk worden gezien als de schakel tussen strategie en de uitvoering hiervan (Rajala & Westerlund, 2008). Door een theoretische studie is het concept *strategie* verder uitgediept en is geconcludeerd dat er twee bedrijfsstrategieën naar voren komen: De *low-cost* en de *differentiatie* strategie (Porter, 1980; Hill, 1988; Miller & Dess, 1993; Kumar & Subramaniam, 1997). Elementen uit de *lock-in* strategie (Hax, 2010) zijn gebruikt om het onderzoek meer diepte te geven. Deze strategieën zijn uitgewerkt en door vertaald naar business modellen zoals wordt beschreven in het *business model canvas* van Osterwalder (2004) en Fritcher & Pigneur (2010).

Om de voorkeuren van de consumenten te achterhalen op basis van de Business model strategieën zijn er fictieve producten geconstrueerd op basis van de verschillende elementen van het business model.

Door consumenten te vragen naar de voorkeuren wat betreft een VOD producten de controle die ze hebben over het aanschaffen van een VOD product kunnen er uitspraken worden gedaan over het consumentgedrag. Een conjoint analyse is gebruikt om per individu de voorkeuren voor bepaalde invulling van de elementen van het Business model te achterhalen, evenals de mate van belangrijkheid van deze elementen. Vervolgens zijn de respondenten met behulp van een clusteranalyse naar de hand van hun productvoorkeuren in twee groepen opgedeeld. De gebruikte sample beschikte over voldoende informatie om uitspraken te kunnen doen over het consumentgedrag in de VOD markt.

5.2. Discussie van de resultaten

Uit paragraaf 4.8, de conclusie van de resultaten, kan worden opgemaakt dat het gebruik van verschillende business model strategieën wel degelijk invloed heeft op het intentionele consumentgedrag. VOD producten die zijn geconstrueerd aan de hand van de *low-cost* en *differentiatie* strategie hebben een invloed op het intentionele consumentgedrag. In de studie naar de voorkeuren van VOD producten zijn er twee groepen gesignaleerd die elk een aparte set van voorkeuren heeft. Groep 1 (N=96) correleert sterk met de karakteristieken van een *low-cost* product, waar de voorkeuren van groep 2 (N=69) sterk correleren met de karakteristieken van een *differentiatie* product. Op basis van deze indeling worden ook de voorkeuren voor invulling van de elementen van het business model geïnterpreteerd.

Ook de invulling van de afzonderlijke elementen van het Business model heeft een bepaalde invloed op het intentionele consumentgedrag. De waardepropositie van het VOD product wordt in dit geval bepaald door het filmaanbod. In 2006 concludeerde Mossman (2006) dat *Netflix* zijn populariteit mede te danken heeft aan het uitgebreide filmaanbod. Onderzoeken van

Grönroos (1992), Christopher *et al.* (1991) en Westerlund *et al.* (2011) ondersteunen dit met de uitspraak dat het klassieke massa media model – ‘one to many’ wordt uitgedaagd door het nieuwe model dat gebruik maakt van de mogelijkheid om zowel individuen als niche segmenten aan te spreken. Uit deze studie blijkt dat consumenten een duidelijke voorkeur hebben voor een uitgebreid filmaanbod, in tegenstelling tot een aanbod met alleen de grote Hollywoodfilms. Alhoewel dit de besproken theorieën ondersteunt, is er een verschil in de mate van belangrijkheid tussen de groep 1 en groep 2 te zien. Groep 2 – de ‘differentiatiegroep’ – vindt de aanwezigheid van een uitgebreid filmaanbod belangrijker dan groep 1 – de ‘low-cost groep’.

Volgens Osterwalder & Pigneur (2002) kan een goede klantrelatie verkregen worden door vertrouwen op te bouwen via onder andere virtuele communicatie met de klant. Binnen een VOD-systeem kan het bedrijf op een zinvolle manier met de consument communiceren door interactie op te wekken in de vorm van filmrecensies schrijven, persoonlijke toplijsten maken, en het mogelijk maken om aanbevelingen aan anderen te doen. De resultaten van deze studie wijzen er op dat consumenten niet per se behoefte hebben aan een zeer uitgebreide klantrelatie. Zowel groep 1 als groep 2 kiezen niet voor een VOD product met zeer uitgebreide interactieve opties, en groep 1 heeft zelfs liever een zeer simpele database. Het opbouwen van een goede klantrelatie kan echter op talloze manieren zoals het aanbieden van een goede on- en offline service support (Winer, 2001), of incentives zoals bonusacties (Parvatiyar & Sheth, 2001).

De aanwezigheid van een sociaal netwerk wordt door de consumenten als het minst belangrijke element van een VOD product ervaren. Het distributiekanaal hoeft dus niet per se te bestaan uit een sociaal platform waarover de waardepropositie, klantrelatie en producten overgebracht worden.

Een effectief verdienmodel is in combinatie met een doordachte waardepropositie van onderscheidende waarde (Rappa, 2001). De verdienmodellen van Casadeus-Masanell en Zhu (2010) zijn gebruikt in deze studie, en de resultaten vertellen dat de hoeveelheid reclame dat aanwezig is binnen het product een grote invloed heeft op het intentionele

consumentgedrag. Dit bevestigt het werk van Casadeus-Masanell & Zhu (2010) en Choudhary *et al.* (2005), en geeft aan dat de hoeveelheid reclame binnen het product zeer belangrijk is. Opvallend is dat groep 1 minder waarde hecht aan de aanwezigheid van reclame, en dat deze consumenten bereid zijn om reclame te kijken als de andere elementen van het product meer op hun voorkeur aansluiten - bijvoorbeeld een lage prijs. De prijs is bij deze groep namelijk veruit het belangrijkste element van het VOD product. Bij het construeren van een VOD product zijn er talloze andere factoren die meespelen in het bepalen van de prijs, dat een 'adviesprijs' op basis van deze studie als niet reëel kan worden gezien. Er kunnen echter wel uitspraken gedaan worden over het verschil in de mate waarin beide groepen de prijs belangrijk vinden. Groep 2 is bereid meer te betalen als – voor deze groep belangrijkere – elementen meer voldoen aan de belangrijkere voorkeuren. Ook de correlatie tussen de elementen 'prijs' en 'verdienmodel' biedt perspectief voor VOD-systemen. Bedrijven die een low cost strategie in de VOD markt willen hanteren hebben advertentiemogelijkheden om de prijs van het product laag te houden. Anderzijds is het ook mogelijk voor bedrijven om een gedifferentieerd reclame-vrij VOD product aan te bieden: Consumenten zijn bereid hiervoor te betalen.

Uit de data blijkt dat niet alleen de splitsing in voorkeuren binnen de afzonderlijke elementen duidt op de aanwezigheid van een *low cost* segment en een differentiatiesegment, maar ook de correlatie tussen de elementen wijst op een samenhang binnen deze segmenten. De levensvatbaarheid van deze twee strategieën kan dus binnen de VOD markt als positief worden gekenmerkt. De juiste combinatie van elementen zorgt voor een hogere nutscores van de consument. Een evenwichtige uitvoering van een strategie is dus waardevoller dan elementen van verschillende strategieën te gebruiken.

De *lock-in* strategie zoals deze beschreven wordt in Hax (2010) is gebleken lastig te conceptualiseren. Consumenten kiezen er niet vrijwillig voor om 'ingesloten' te worden binnen het product van een bedrijf. Wel biedt de theorie over applicaties van Cheng (2011) perspectief in verband met de voorkeur van een sociaal netwerk. De consumenten die de voorkeur geven aan

een VOD-product met een sociaal netwerk kunnen door gebruik van applicaties worden 'ingesloten'.

De meest belangrijke uitkomst van deze studie is tegelijkertijd de beantwoording van de hoofdvraag. Het gebruik van verschillende strategieën en business modellen heeft tot gevolg dat verschillende segmenten van de markt aangesproken worden. Deze studie heeft bewezen dat de markt absoluut niet homogeen is – iets wat het huidige aanbod in de Video-on-demand markt wel doet vermoeden. De sample die gebruikt is in de studie is relatief jong, echter gezien de groeiende populariteit van VOD-systemen zal de doelgroep van deze systemen zich steeds meer rond deze groep vormen. Zoals Porter (1980) al zegt in zijn boek *Competitive Strategies* kunnen bedrijven op succesvolle wijze een winstgevende positie in de markt innemen door het hanteren van een duidelijke strategie. Ook in de VOD markt is er dus ruimte voor bedrijven die een kostleiderschap strategie of een differentiatiestrategie hanteren.

5.3. Beperkingen van het onderzoek

De data die gebruikt wordt in deze studie is verkregen via een full-profile conjoint analyse welke via een survey aan de respondenten is voorgelegd. Het conjoint design liet toe dat het aantal profielen wat beoordeeld moest worden beperkt werd tot 18. Tijdens het afnemen van de surveys werd er met regelmaat commentaar gegeven op de lengte en moeilijkheid van de vragen. De profielen verschilden ogenschijnlijk niet veel van elkaar, en er moest veel moeite worden besteedt aan het waarheidsgetrouw invullen van de beoordelingen. Dit heeft ongetwijfeld geleid tot een zekere mate van *response bias*. Dit nadeel is echter onoverkomelijk bij een dergelijke methode: Het beoordelen van 18 profielen die elk licht van elkaar afwijken kan als lastig worden ervaren.

De sample bestaat voor twee derde uit studenten, wat tot gevolg heeft dat de sample een ietwat scheve verdeling heeft. Dit onderzoek richt zich echter op *jonge* mensen (15-30 jaar), hier voldoet de sample wel aan. Ook is er in de theorie geen bewijs dat het opleidingsniveau op jonge leeftijd verband houdt met

productvoorkeuren in media markten. Dit kan op latere leeftijd wel het geval zijn, aangezien er dan ook een inkomensverdeling bij komt kijken die de voorkeuren wél kan beïnvloeden.

5.4. Implicaties

5.4.1. Academische implicaties

De voornaamste academische implicatie is dat dit onderzoek de eerste is die de consumentvoorkeuren in de VOD markt voor TV onderzoekt. Verder onderzoek naar VOD markten en producten kan de informatie en resultaten van deze studie gebruiken als basis. Gezien de assumpties dat de VOD markt de komende jaren zal groeien is het niet ondenkbaar dat hier de komende jaren ook meer onderzoek naar gedaan zal worden. Vervolgstudies kunnen gebruik maken van de conjoint analyse om bijvoorbeeld de inhoud van het filmaanbod te bepalen, of andere elementen van een VOD dienst uit te diepen.

Een tweede academische implicatie is dat het werk van Porter (1980) over de generieke bedrijfsstrategieën in deze studie is bewezen. Bedrijven kunnen op meerdere manieren succesvol zijn door verschillende strategieën te gebruiken, en de twee uiteinden van het spectrum waartussen de bedrijfsstrategie zich kan vestigen, ligt tussen de twee generieke strategieën van Porter (1980). Daarnaast zijn de strategieën van Porter (1980) uitstekende startpunten voor het segmenteren van de markt.

5.4.2. Maatschappelijke implicaties

Een van de meest belangrijke praktische implicaties van deze studie is dat er inzicht wordt verschaft in de voorkeuren van de consument ten aanzien van VOD systemen. Gezien het huidige relatief homogene aanbod van video-on-demand diensten laten de resultaten van dit onderzoek dat er in de video-on-demand markt nog veel ruimte te vinden is voor aanbieders met een andere strategie en business model dan de huidige aanbieders. Er is met name ruimte voor aanbieders die zich richten op een niche in de markt met consumenten met

speciale voorkeuren op filmgebied. Zoals verwacht kan worden van een groeiende markt zal de vraag naar meer gedifferentieerde VOD producten ook stijgen. Voor de huidige aanbieders van VOD services loont het de moeite om te investeren in onderzoek waarin de consumentvoorkeuren nogmaals onder de loep worden genomen. Als bedrijven een beter beeld hebben van de consumentvoorkeuren worden vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd. Dit kan zowel marktvoordelen als financiële voordelen als gevolg hebben.

Ook kunnen zowel het theoretisch kader als de uitkomsten van dit onderzoek door ondernemers worden gebruikt om zich te verdiepen in het opstarten van een onderneming in de VOD markt. Naast dat het theoretisch onderbouwt hoe een business model voortvloeit uit een strategie, geeft het een indicatie van hoe de elementen van het business model kunnen worden ingevuld, en wat het effect op het intentionele consumentgedrag van deze invulling is.

Als de prijzen per film van de huidige aanbieders van video-on-demand diensten worden vergeleken met de prijselasticiteit die in deze studie gevonden is, kan er geconcludeerd worden dat de prijzen van de huidige aanbieders fors hoger liggen dan de prijs die consumenten er voor willen betalen. Hier moet worden vermeldt dat de sample uit relatief jonge respondenten bestaat, die wellicht een kleiner budget tot hun beschikking hebben. Aangezien jongeren binnen de filmindustrie een flinke doelgroep zijn is dit zeer relevant om in acht te nemen.

De resultaten betreffende een ander element van de aangeboden VOD diensten lijken ook in contrast te staan met het huidige aanbod. Zoals geconstateerd in paragraaf 2.1.2. is het huidige filmaanbod van de aanbieders niet bepaald divers, terwijl consumenten een duidelijke voorkeur hebben voor een divers filmaanbod.

5.5. Aanbevelingen

In 2011 gaven enkele filmtheaters aan dat de ontwikkelingen in de VOD markt slecht zou zijn voor hun omzet (Red. Filmtotaal, 2011). Deze uitspraak

werd bijgestaan door een grote groep prominenten uit Hollywood, waaronder de regisseurs Michael Bay, James Cameron en Michael Mann. Met nog 20 anderen stelden zij een open brief op waarin ze partij kiezen voor de theaterhouders. Uit de brief blijkt dat de grootste zorg is dat de prijs van VOD diensten de komende jaren nog fors zal dalen. Ook is er de angst dat de huiskamer de plek inneemt van de sfeervolle bioscoopzalen. Een ‘tug-of-war’ tussen filmproducten en VOD aanbieders is iets wat niet helpt in het opbouwen van een gezonde VOD markt. Om deze reden zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op het kijkgedrag van consumenten in de filmindustrie. Hiervoor kan gebruikt gemaakt worden van de data uit dit onderzoek: Dingen als de prijselasticiteit en het gewenste filmaanbod zijn relevant om te betrekken in onderzoek naar kijkgedrag van consumenten. Zoals in paragraaf 2.1.4. is aangegeven is de piraterij in de filmindustrie mede door VOD diensten gedaald, wat betekent dat het een win-win situatie zou opleveren als alle betrokken partijen met elkaar zouden gaan samenwerken in plaats van elkaar tegen werken.

Vervolgonderzoek wat in het verlengde ligt van deze studie zou zich kunnen richten op het uitdiepen van de aanwezige segmenten in de markt. Deze studie heeft bewezen dat er inderdaad sprake is van een gesegmenteerde markt, en het zou voor onder andere marketing doeleinden relevant zijn om meer informatie te hebben over deze segmenten. Ook kan er meer onderzoek gedaan worden naar de precieze en concrete invulling van de elementen uit het business model. Zo kan er bijvoorbeeld dieper worden ingegaan op het filmaanbod van een VOD dienst, en welke films het beste kunnen worden opgenomen in zowel een standaard filmaanbod als een zeer uitgebreid filmaanbod.

Een opvallende conclusie is het leeftijdsverschil tussen de groep respondenten die liever per film betaalt en de groep die liever betaalt in abonnementsvorm. Jongeren blijken een voorkeur te hebben voor een abonnementsvorm, terwijl ouderen sneller voor de ‘pay per view’ optie zouden kiezen. Verder onderzoek zou kunnen uitwijzen welke vorm ook in de toekomst de voorkeur zou kunnen genieten. Zo is in de Verenigde Staten *Netflix* zeer populair, welk een abonnement systeem hanteert. In Nederland hanteert het

gros van de aanbieders echter nog steeds het pay-per-view model. Dit biedt dus ruimte en perspectief voor aanbieders om te spelen met de wijze waarop consumenten de films betalen.

Hollywood Of Bollywood, het kan dus allebei. Over smaak valt nou eenmaal niet te twisten, en dit komt ook terug in de marktsegmentatie. Er liggen mogelijkheden in de VOD markt om zowel een segment aan te spreken met een selectie van onbekende Bollywood films als een waardevolle positie in de markt te veroveren met het aanbieden van standaard Hollywoodfilms voor een lage prijs.

6. Literatuurlijst

Afuah, A. 2004. *Business models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Afuah, A. & C. Tucci (2003). *Internet Business Models and Strategies*. Boston: McGraw Hill.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organ. Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.

Akaah, Ishmael P. (1991). Strategy standardization in international marketing: An empirical investigation of its degree of use and correlates. *Journal of Global Marketing*, 4 (2), 39-62.

Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls III, S.A. (2006). Critical Tactics for Implementing Porters Generic Strategies. *The Journal of Business Strategy*, 27, 43-53.

Albaum, G. (1997). The Likert scale revisited: An alternate version. *Market Research Society. Journal of the Market Research Society* 39 (2), 331-348

Albors, J., Ramos, J.C. & Hervas, J.L. (2008). New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source. *International Journal of Information Management* 28, 194-202

Allee, V. (2000). "Reconfiguring the Value Network." *Journal of Business Strategy* 21(4), 36-39

- Allen, R. S., Helms, M. M., Takeda, M. B., & White, C. S. (2007). Porter's Generic Strategies: An Exploratory Study of Their Use in Japan. *Journal of Business Strategies*, 24 (1), 69.
- Applegate, L. M. (2000). E-business models: Making sense of the internet business landscape. In G. Dickson & G. DeSanctis (Eds.), *Information technology and the future enterprise: New models for managers* (pp. 49-101). New Jersey: Prentice-Hall.
- Bagozzi, J., Baumgartner, J. & Youjae, Y. (1989). An Investigation into the Role of Intentions as Mediators of the Attitude-Behavior Relationship. *Journal of Economic Psychology*, 10 (1), 35-63.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management* 27: 625-641.
- Bock, A., Opsahl, T., & George, G. 2010. *Business model innovations and strategic flexibility: A study of the effects of informal and formal organization*. Working paper no. SSRN 1533742, Imperial College, London, United Kingdom.
- Bounie, D., Bourreau, M. & Waelbroeck, P. (2006). Piracy and demands for films: Analysis of piracy behavior in French Universities. *Review of economic research on Copyright issues* 3 (2). 23-45
- Bowen, D. E., Siehl, C., & Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14, 75-95.
- Bredahl, L., Grunert, K. & Frewer, L. (1998). Consumer attitudes and decision-making with regard to genetically engineered food products—a review of

the literature and a presentation of models for future research. *Journal of Consumer Policy* 21, 251–277

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning* 43, 195-215.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.

Chen C., Fan Y. & Farn C. (2007). Prediction electronic toll collection service adoption: an integration of the technology acceptance model and the theory of planned behavior. *Transport Research* 15(5), 300–11.

Choudhary, V., Ghose, A., Mukhopadhyay, T. & Rajan, U. (2005). Personalized Pricing and Quality Differentiation. *Management Science*, 51 (7), 1120–30.

Clemons, E. K. (2008). How information changes consumer behavior and how consumer behavior determines corporate strategy. *Journal of Management Information Systems* 25(2), 13-40.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing together*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Cusumano, M. (2010). Cloud computing and SaaS as new computing platforms. *Communications of the ACM* 53 (4), 27

Dess, G., Lumpkin, G. & Taylor, M. (2004). *Strategic Management*. Mc Graw Hill, North America

Dimitrakos, Th. (2001). “Towards a Formal Model of Trust in e-Commerce,” in Proceedings of the Novel E-Commerce Applications of Agents Workshop, AI 2001. Ottawa, Canada. NRC-44883, 13–22 .

- Doerr, J., Benlian, A., Vetter, J., & Hess, T. (2010). Pricing of Content Services—An empirical investigation of music as a service. *Sustainable e-business management* 58 (1), 13-24.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38, 1559-1570.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Eisenmann, T., Park, T., Van Alstyne, M., (2006). Strategies for two-sided networks. *Harvard Business Review* 85 (9), 45-61
- Farrell, Joseph and Paul Klemperer (2006), Co-ordination and Lock-in: Competition with Switching Costs and Network Effects. In: Armstrong, M. & Porter, R., (eds), *Handbook of Industrial Organization*, vol. III (pp.51-73). NorthHolland, Amsterdam.
- Ferrera, S.D., Rial, A. & Varela, J. (2009). Post Hoc Tourist Segmentation with Conjoint and Cluster Analysis, *Journal of Tourism and Cultural Heritage* 7 (3), 491-501
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*, third edition, London: SAGE Publications.
- Fox, M. & ElBenni. (2011), Adam, An Analysis of the United States Video Rental Industry with a Focus on Legal Issues: Part One (May 18, 2011)
- Friedman, B., Kahn P., & Howe, D. (2000). Trust Online. *Communications of the ACM* 43, 34-40.

- Fritscher, B. and Pigneur, Y. (2010). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. In D. England *et al.* (Eds.): Proceedings 8th International Workshop on Task models and Diagrams, Springer, LNCS 5963, 28-43
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. and Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Einhold,
- Green, P. & Krieger, M. (1991). Segmenting Markets With Conjoint Analysis. *Journal of Marketing*, 55 (4), 20-31
- Green, P & Srinivasan. V. (1990). Conjoint Analysis in Marketing Research: New Developments and Directions. *Journal of Marketing*. 54 (4), 3-19.
- Green, P., Frank, R. & Robinson, P. (1967). Cluster analysis in test market selection. *Management Science* 4, 387-400.
- Green, Paul E. and Srinivasan, V. (1978). Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook. *Journal of Consumer Research* 5 (2); 103-123.
- Grönroos, C. (1992). Facing the challenge of service competition: the economies of service. In Kunst, P. and Lemmink, J. (Eds), *Quality Management in Services* (pp. 129-40). Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Gupta, P. B., Gould, S. J., & Pola, B. (2004). To pirate or not to pirate: A comparative study of the ethical versus other influences on the consumer's software acquisition mode decision. *Journal of Business Ethics*, 55, 255–274.
- Härdle, W., & Simar, L. (2007). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New York: Springer.

- Hagerty, Michael R. (1985). Improving the Predictive Power of Conjoint analysis: The Use of Factor Analysis and Cluster Analysis. *Journal of marketing Research* 22, 168-184.
- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P. and De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance—clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, in press.
- Hamel, G. (1997). Killer strategies. *Fortune* 23, 70–84
- Haruvy, E., Mahajan, V., & Prasad, A. (2004). The effect of piracy on the market penetration of subscription software. *Journal of Business* 77, 81–107.
- Hax, A. (2010). *The Delta Model: Creating New Sources of Growth and Profitability in a Networked Economy*. Springer, New York
- Hax A.C, Wilde D.L. (1999). The delta model: adaptive management for a changing world. *Sloan Management Review* 40, 11–28
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12; 49 - 59.
- Hill, C.W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review* 13 (3): 401-412
- Hoeffler, S., Bloom, P, Keller, K., & Meza, C. (2006). How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions . *Sloan Management Review* 47 (2); 49-55
- Huang, C., Li, J., & Ross, K. (2007). *Can Internet Video-on-Demand be Profitable?* SIGCOMM'07, August 27–31, 2007, Kyoto, Japan

Jansen, B.J. and Spink, A. (2009). Investigating customer click through behaviour with integrated sponsored and nonsponsored results. *International Journal of Internet Marketing and Advertising* 5, 74–94.

Janssen, M. & Jager, W. (1999). An integrated approach to simulating behavioural processes: A case study of the lock-in of consumption patterns. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation* 2 (2), 18-31

Jenkins, H. (2006) *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. Cambridge, MIT Press.

Kalafatis, S., Pollard M, East R, Tsogas MH. (1999). Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination. *Journal of Consumer Marketing* 16 (5), 441–460.

Katz, M. and Shapiro, C. (1985). 'Network externalities, competition, and compatibility.' *American Economic Review* 75, 424-440.

Kim, E., Nam, D., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of porter's generic strategies in the Digital Age: Assumptions, conjectures and suggestions. *Journal of Management*, 30 (5), 569–589.

Kumar, K. & Subramaniam, R. (1997). Porter's strategic types: differences in internal processes and their impact on performance. *Journal of Applied Business Research* 14, 107–123.

Johnson, M. W. & Suskewicz, J. (2009). How to jump-start the clean tech economy. *Harvard Business Review*, 87(11), 52-60.

Lawton. T., Finkelstein. S., and Harvey C. (2007). Taking by storm: A breakthrough strategy. *Journal of Business Strategy* 28 (2), 22-29.

- Lee, Z., & Gosain, S. (2002). A Longitudinal Price Comparison for Music CDs in Electronics and Brick-and-Mortar Markets: Pricing Strategies in Emergent Electronic Commerce. *Journal of Business Strategies*, 19 (1), 55–71
- Li, J., Cui, Y., & Chang, B. (2007). PeerStreaming: Design and Implementation of an On-Demand Distributed Streaming System with DRM Capabilities. *Multimedia Systems Journal*, 2007.
- Likert R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology* 1932; 140:155.
- Frank Linde, (2009) "Pricing information goods", *Journal of Product & Brand Management* 18 (5), 379 - 384
- Lobato, R. & Thomas, J. (2011). The Business of Anti-Piracy: New Zones of Enterprise in the Copyright Wars. *International Journal of Communication* (5) 2011. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1948762>
- Ludes, P. (ed.) (2008) *Convergence and Fragmentation: Media Technology and the Information Society*. Bristol: Intellect Books.
- Malhotra, Y. (2000), "Knowledge management for e-business performance: advancing information strategy to 'internet time'", *Information Strategy: The Executive's Journal* 16 (4), 5-17
- Malhotra, N. & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach*. Prentice Hall/Financial times
- Miller, Danny (1986). "Configuration of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal* 7, 233-249.
- Miller, A. & Dess, G.G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies* 30

(4): 553-585.

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J., (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58; 726–735.

Mossman, K. (2006). Serving the niche: viewing libraries through Chris Anderson's "Long Tail" lens. *Library Journal* 15.

Murray, A. (1988). A contingency view of Porter's "Generic Strategies". *Academic Management Review* 13, 390–400.

Napoli, P.M., (2010). Revisiting 'mass communication' and the 'work' of the audience in the new media environment. *Media Culture Society* 2010 32, 505

Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology—A proposition in a design science approach. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.

-----, Pigneur, Y., (2002). An e-business model ontology for modeling e-business. In: 15th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia.

----- & ----- (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers*. Osterwalder & Pigneur: Amsterdam.

-----, ----- & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 16, 1-25.

- Parvatiyar, A. & Jagdish, S. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), 1–34.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Conceptual Framework of Customer Relationship Management 33 (2); 34 -49
- Pawar, S. El Rouayheb, & Ramchandran, K. (2011). Securing dynamic distributed storage systems against eavesdropping and adversarial attacks. *IEEE Transformational Information Theory* 57 (10), 6734–6753
- Pelham, A. & Lieb, P. (2011). Industry Environment And Business Strategy: A Comparison Of Contingency Theory Expectations And Relationships Between Small Manufacturing Firm Manager's Perceptions Of Environment And Strategy. *International Business & Economics research journal* 1, (8). 5-19
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- (1985). Technology and competitive advantage, *The Journal of Business Strategy*,; 60-70.
- (1994). 'Toward a dynamic theory of strategy'. In R. Rumelt, D. Schendel & D. Teece (eds.), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda* (pp. 423–461). Harvard Business School Press, Boston, MA,
- (1997). Net strategies for Inner City Economic development. *Economic Quarterly* 11 (1).
- (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79 (3); 63-78.

Rajala, R., Rossi, M.,–Tuunainen, V. & Korri, S. (2001), Software Business models. A Framework for Analysing Software Industry. *Technology Review* 108. Finnish National Technology Agency.

Rajala, R., Rossi, M., and Tuunainen, V. K. (2003), 'A framework for analyzing software business models', Proceedings of the European Conference on Information Systems, Naples

Rajala, R. and Westerlund, M. (2008). Capability perspective of business model innovation: An analysis in the software industry. *International Journal of Business Innovation and Research* 2 (1), 71-89

Rappa, M. (2001) *Managing the digital enterprise Business models on the Web*. Geraadpleegd via: http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html

Rawolle, J. & Hess, T. (2009). New digital media and devices: An analysis for the media industry. *International Journal on Media Management*, 2 (2), 89-99

Sackl, A., Zwickl, P., Reichl, P., (2012). From Quality of Experience to Willingness to Pay for Interconnection Service Quality. In: (eds) Becvar, Z., Bestak, R. & Kencl, L.. *Lecture Notes in Computer Science* (pp. 257-277). Springer Berlin / Heidelberg

Shocker, Allan D. and V. Srinivasan (1979). Multiattribute Approaches to Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review. *Journal of Marketing Research*, 16; 159-80.

V. Srinivasan and Allan D. Shocker (1973). Estimating the Weights for Multiple Attributes in a Composite Criterion Using Pairwise Judgments. *Psychometrika*, 38, 473-93.

Sen, A. (2010). Music in the Digital Age: Musicians and Fans Around the World "Come Together" on the Net", *Global Media Journal* 9, 16

- Sparks, P., Guthrie, C. A., & Shepherd, R. (1997). The dimensional structure of the 'perceived behavioral control' construct. *Journal of Applied Psychology*, 27, 418-438.
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 19: 287-296.
- Suarez, F. (2005). Network Effects Revisited: The Role of Strong Ties in Technology Selection. *The Academy of Management Journal* 48, 4. pp. 710-720
- Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43 (2-3), 172-194
- Thomas, L.G., (1996). Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. *Organization Science* 7 (3), 221-242.
- Van Cuilenburg J. and D. McQuail (2003) 'Media Policy Paradigm Shifts', *European Journal of Communication* 18 (2): 181-207.
- Van Dijck, J. (2009). Users Like You: Theorizing Agency in User-Generated Content. *Media, Culture and Society*, 31(1); 41-58.
- Vandewaeterea, M., and Desmet, P. (2009). Introducing psychometrical validation of questionnaires in CALL research: The case of measuring attitude towards CALL. *Computer Assisted Language Learning*, 22 (4), 349-80.
- Ward, J.H. (1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *J. Am. Statist. Association*, 58 (301): 236-244

- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to e-business models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171–180
- Westerlund, M. & Rajala, R. & Leminen, S. (2010). *Insights into the dynamics of business models in the media industry*.
- White, R. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance : an empirical investigation', *Strategic Management Journal*, 7(3); 217-233.
- Williamson, O.E. (1983), *Organizational innovation: the transaction-cost approach*, in J. Ronen (ed.), Lexington Books, Lexington, MA,1983.
- Winer, Russell S. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management," *California Management Review*, 43, 89–105
- Zhang, H., Chen, M., Parekh, A., & Ramchandran, K. (2010). An Adaptive Multichannel P2P Video-on-Demand System using Plug-and-Play Helpers. arXiv:1011.5469, Nov 2010.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18: 181-199.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1-26.

Zott, C., & Amit, R. (2009). The business model as the engine of network-based strategies. In P. R. Kleindorfer & Y. J. Wind (Eds.), *The network challenge*: 259-275. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43: 216-226.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. Working Paper, Juni 2010. IESE Business School. Universiteit van Navarra.

Niet-wetenschappelijke artikelen:

Banga, M. (2011, 6 Mei). De stand van zaken van Video-on-demand in Nederland. *Marketingfacts*. Geraadpleegd via:
http://www.marketingfacts.nl/berichten/20110506_de_stand_van_zaken_van_video_on_demand_in_nederland

Boogert, E. (2008, 29 Juli). Nederland 12e in de wereld met internet via glasvezel. *Emerce*. Geraadpleegd via:
<http://www.emerce.nl/nieuws/nederland-12e-in-de-wereld-met-internet-via-glasvezel>

Film Finance Corporation Australia. (2008). Annual report 2007/2008. Geraadpleegd via:
http://www.screenaustralia.gov.au/ffc/annual/ffc_content_annual.asp?print=yes

Nederlandse Vereniging van Producenten en Importeurs van beeld- en geluidsdragers (NVPI), (2009). Het digitale aanbod van film en muziek. Geraadpleegd via: http://www.voice-info.nl/assets/voice/het%20digitale%20aanbod%20van%20beeld%20en%20muziek%201%20oktober%202009%20_2_.pdf

Stichting Filmonderzoek. (2011). Bevolkingsonderzoek naar het bereik van Video-on-Demand diensten voor het kijken naar een film. Geraadpleegd via: <http://www.filmonderzoek.nl/wp-content/uploads/2012/02/Bereik-Video-on-Demand-2011-Stichting-Filmonderzoek.pdf>

Thorpe, V. (2011, 12 Maart). Illegal movie downloads 'threaten the future of British film market'. *The Guardian*. Geraadpleegd op: <http://www.guardian.co.uk/>

Appendices

Appendix A: Output van product profielscores

Profielnr.					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Profiel 1	165	.22	7.22	4.4407	1.50479
Profiel 2	165	1.33	7.67	4.3296	1.22548
Profiel 3	165	.67	7.00	3.6296	1.40341
Profiel 4	165	1.28	6.89	4.4387	1.20134
Profiel 5	165	-.28	6.44	3.2306	1.61744
Profiel 6	165	1.33	7.44	4.7306	1.32284
Profiel 7	165	.78	7.67	3.7549	1.67141
Profiel 8	165	1.56	7.89	4.8387	1.33851
Profiel 9	165	.83	6.39	3.8064	1.26172
Profiel 10	165	-.06	6.00	3.0431	1.14449
Profiel 11	165	1.89	8.61	5.8997	1.27036
Profiel 12	165	.89	6.00	3.3461	1.15915
Profiel 13	165	.50	7.06	3.3037	1.29588
Profiel 14	165	.67	6.44	3.6168	1.31485
Profiel 15	165	1.22	7.72	5.3684	1.12778
Profiel 16	165	.56	7.50	4.8189	1.35335
Profiel 17	165	1.72	7.94	4.7997	1.30978
Profiel 18	165	-.11	6.11	2.6704	1.03004
Valid N (listwise)	165				

Appendix B: Output van de nutscores

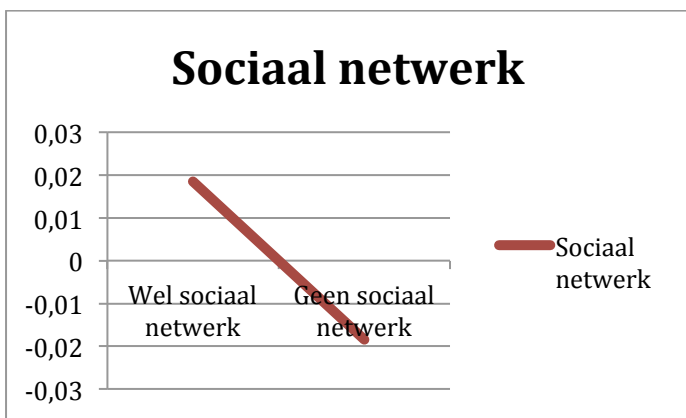
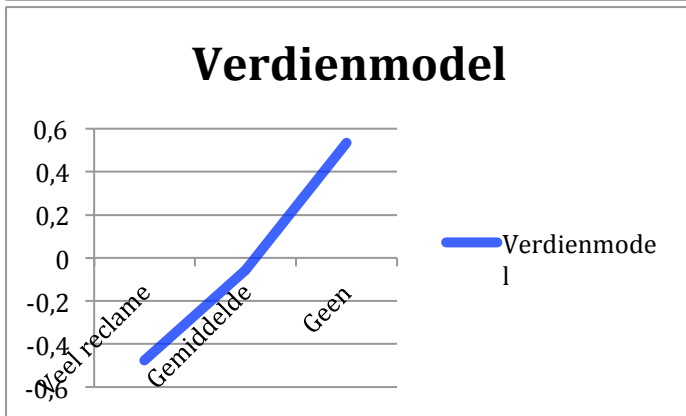
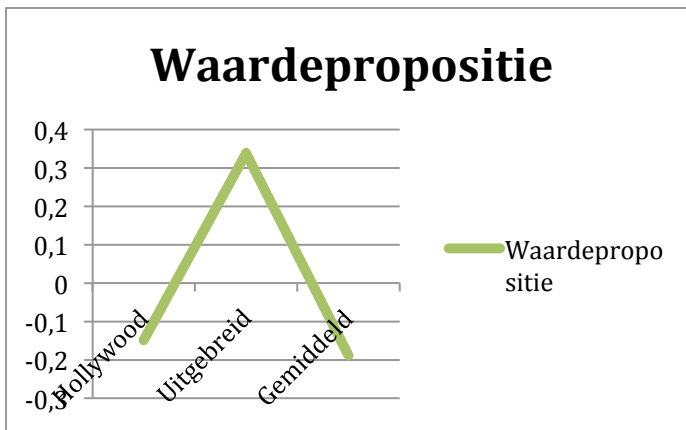
Utilities

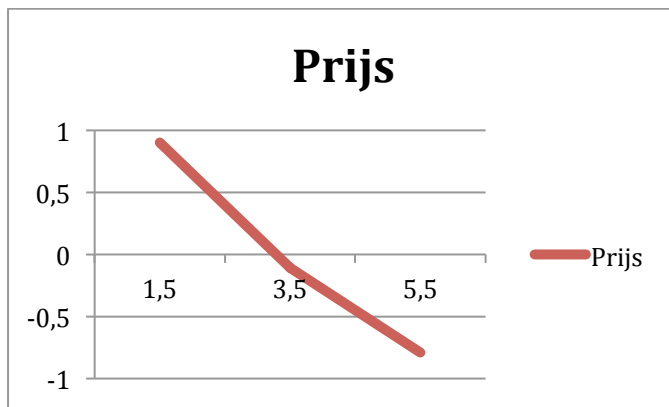
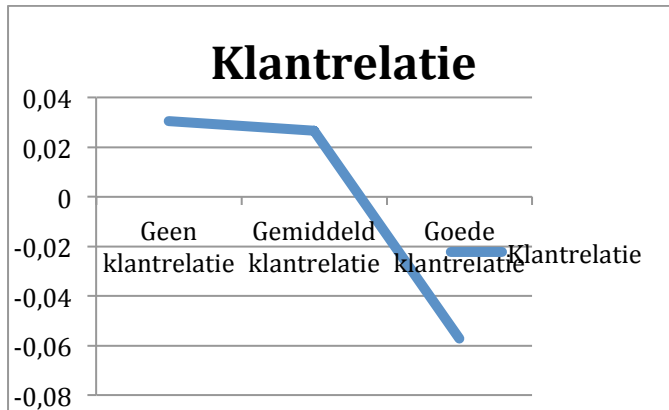
	Utility Estimate	Std. Error

Waardepropositie	Een filmaanbod waarin alleen de grote hollywoodfilms zijn opgenomen	-.148	.132
	Een zeer divers filmaanbod met een ingebouwde mogelijkheid om films te laten selecteren naar gelang de eigen voorkeur	.338	.132
	Een gemiddeld filmaanbod waarbij je, als je een film een keer gehoord hebt, hem gratis kan terugzien.	-.190	.132
Klantrelatie	De software bestaat uit een kale database waaruit films kunnen worden gekozen	.031	.132
	Bij het uitzoeken van de film kun je kijken naar een lijst met films die op het moment het beste bekeken worden	.027	.132
	Bij het uitzoeken van de film krijg je de lijst met best bekeken films, aanbevelingen van anderen en recenties van een f	-.057	.132
Distributiekanaal	Het systeem is verbonden met een sociaal netwerk, waar je met al je vrienden kunt communiceren	.019	.093
	Het systeem is niet verbonden aan een sociaal netwerk	-.019	.093
Verdienmodel	Tijdens het kijken van de film wordt er elk half uur een korte reclame afgespeeld	-.476	.132
	Tijdens de films worden er reclames afgespeeld, maar tegen een extra betaling van 10 euro per maand is het programma rec	-.057	.132
	Het VOD systeem is reclamevrij	.534	.132

Prijs	1,50	.901	.132
	3,50	-.111	.132
	5,50	-.791	.132
(Constant)		4.115	.093

Appendix C: Berekenende coëfficiënten





Appendix D: Coëfficiënten correlatiematrix

Correlations

		De software bestaat uit een kale database waaruit films kunnen worden gekozen	Het systeem is verbonden met een sociaal netwerk, waar je met al je vrienden kunt communiceren	Tijdens het kijken van de film wordt er elk half uur een korte reclame afgespeeld	De prijs van een film is 1,50
De software bestaat uit een kale database waaruit films kunnen worden gekozen	Pearson Correlation	1	-.040	-.042	.107
	Sig. (2-tailed)		.608	.590	.171
	N	165	165	165	165
Het systeem is verbonden met een sociaal netwerk, waar	Pearson Correlation	-.040	1	.112	-.259**
	Sig. (2-tailed)	.608		.153	.001

je met al je vrienden kunt communiceren	N	165	165	165	165
Tijdens het kijken van de film wordt er elk half uur een korte reclame afgespeeld	Pearson Correlation	-.042	.112	1	.213**
	Sig. (2-tailed)	.590	.153		.006
	N	165	165	165	165
De prijs van een film is 1,50	Pearson Correlation	.107	-.259**	.213**	1
	Sig. (2-tailed)	.171	.001	.006	
	N	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Appendix E: Output Importance Values

Importance Values

Waardepropositie	16.595
Klantrelatie	17.649
Distributiekanaal	6.585
Verdienmodel	21.441
Prijs	37.730

Averaged Importance Score

Appendix F: Output simulatie productprofielen

Preference Probabilities of Simulations^D

Card Number	ID	Maximum Utility ^a	Bradley-Terry-Luce	Logit
1	1	40,0 %	30.6%	25.1%
2	2	46,4 %	39.0%	53.4%
3	3	13,6 %	30.3%	21.4%

a. Including tied simulations

b. 165 out of 165 subjects are used in the Bradley-Terry-Luce and Logit methods because these subjects have all nonnegative scores.

Appendix G: Cluster Coëfficiënten matrix (Stage 1-3 en 158-164)

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	130	131	3.542	0	0	78
2	110	148	7.795	0	0	104
3	36	41	13.756	0	0	14
158	2	24	37502.459	157	144	160
159	8	10	41771.997	151	150	161
160	1	2	47215.906	155	158	162
161	8	37	56848.186	159	153	163
162	1	3	68606.085	160	152	164
163	4	8	80793.976	156	161	164
164	1	4	117698.443	162	163	0

Ward Method

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	96	58.2	58.2	58.2
2	69	41.8	41.8	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Appendix H: Output van voorkeuren naar cluster

PrefWP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	25	15.2	15.2	15.2
2	105	63.6	63.6	78.8

	3	32	19.4	19.4	98.2
	6	3	1.8	1.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

PrefKR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	48	29.1	29.1	29.1
	2	64	38.8	38.8	67.9
	3	52	31.5	31.5	99.4
	6	1	.6	.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

PrefDK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	85	51.5	51.5	51.5
	2	80	48.5	48.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

PrefVM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	6.1	6.1	6.1
	2	52	31.5	31.5	37.6
	3	99	60.0	60.0	97.6
	4	1	.6	.6	98.2
	5	1	.6	.6	98.8
	6	2	1.2	1.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

PrefPR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	136	82.4	82.4	82.4
2	15	9.1	9.1	91.5
3	14	8.5	8.5	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Appendix I: Output simulatie productprofielen per cluster

Preference Probabilities of Simulations^b

Card Number	ID	Maximum Utility Group 1	Maximum Utility Group 2	Logit
1	1	22.4%	52,3 %	25.1%
2	2	60.4%	20,5 %	53.4%
3	3	17.2%	27,2 %	21.4%

a. Including tied simulations

b. 96 out of 96 subjects are used in the Bradley-Terry-Luce and Logit methods because these subjects have all nonnegative scores.

Appendix J: Descriptives van subjectieve norm schalen

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Geperc_Cntrl	166	2.50	7.00	5.8825	.87199
Subj_Norm	166	1.50	6.50	4.4367	1.02273
Controle_6	166	1	7	2.31	1.158

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Geperc_Cntrl	166	2.50	7.00	5.8825	.87199
Subj_Norm	166	1.50	6.50	4.4367	1.02273
Controle_6	166	1	7	2.31	1.158
Valid N (listwise)	166				

Appendix K: Descriptives van de clusters

Group Statistics

Payvorm	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Geslacht	1	1.50	.504	.062
	2	1.49	.502	.050
Leeftijd	1	24.77	5.640	.694
	2	27.45	10.767	1.077
Relatie	1	1.82	.763	.094
	2	1.92	.825	.082
Dig_TV	1	1.33	.475	.058
	2	1.45	.500	.050

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Geslacht Equal variances assumed	.026	.872	.125	164	.900	.010	.080	-.148	.168

	Equal variances not assumed			.125	139.006	.900	.010	.080	-.148	.168
Leeftijd	Equal variances assumed	4.850	.029	-1.858	164	.065	-2.677	1.441	-5.523	.169
	Equal variances not assumed			-2.090	157.077	.038	-2.677	1.281	-5.208	-.147
Relatie	Equal variances assumed	.673	.413	-.802	164	.424	-.102	.127	-.353	.149
	Equal variances not assumed			-.815	146.687	.417	-.102	.125	-.349	.145
Dig_TV	Equal variances assumed	8.878	.003	-1.501	164	.135	-.117	.078	-.270	.037
	Equal variances not assumed			-1.516	144.195	.132	-.117	.077	-.269	.035

Appendix L: Validiteit van de schalen

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Controle_3	11.1205	3.755	.172	.063
Rev	11.7651	3.041	.017	.522
Control_5	10.8614	4.072	.239	-.009 ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Appendix M: Validiteit van de conjoint analyse

Correlations^a

	Value	Sig.
Pearson's R	.964	.000
Kendall's tau	.869	.000

a. Correlations between observed and estimated preferences

Appendix N (vanaf volgende pagina): Afgenomen survey

Voor mijn Thesis in Media & Journalistiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik onderzoek naar **Video-on-Demand** (VOD) systemen. Vanaf de bank een film huren via VOD wordt steeds populairder, en om jullie huidige of toekomstige wensen op dit gebied optimaal te vervullen kijk ik naar de voorkeuren van mensen als het gaat om VOD systemen. Het invullen van de survey kost je ongeveer 5 minuten!

Alvast bedankt!

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

.....

3. Heeft u een relatie?

- Nee
- Ja, ongehuwd
- Ja, gehuwd

4. Beschikt u thuis over digitale TV?

- Ja
- Nee

4a. Zo niet, in welke mate heeft u interesse in het aanschaffen van Digitale TV?

Zeker niet Waarschijnlijk niet Weet ik niet Waarschijnlijk wel Zeker wel

4b. Zo ja, welke provider heeft u?

- Ziggo
- KPN
- UPC
- Online
- XS4ALL
- Tele2
- Scarlet
- CanalDigitaal
- Telfort

De mensen die belangrijk voor me zijn vinden dat ik de aanschaf van een VOD-dienst:

	absoluut moet vermijden		Misschien moet vermijden		Absoluut moet doen	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De mensen die een invloed hebben op wat ik doe vinden dat ik de aanschaf van een VOD-dienst:

	Absoluut moet vermijden		Misschien moet vermijden		Absoluut moet doen	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Niet helemaal mee eens	Niet mee eens of oneens	Beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Of ik een VOD-dienst ga aanschaffen ligt helemaal aan mezelf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als er een VOD-dienst beschikbaar is zou niets mij tegenhouden om het aan te schaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb er veel controle over of ik een VOD-dienst zou aanschaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als er een VOD dienst beschikbaar zou zijn, zou dit erg moeilijk voor mij zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wat zou je liever willen?

- Een VOD systeem in de vorm van een maandabonnement, waarbij je voor een bepaald bedrag onbeperkt films kan kijken.
- Een VOD systeem in de vorm van 'pay-per-view', waarbij je per film een bepaald bedrag betaalt.