

# Web 2.0 en de uitgeverij

*The Long Tail*, filters en de rol van de expert volgens Nederlandse uitgeverijen

Door: Corstiaan Hesselink

Student nr.: 305608

Begeleider: Dr. M. Verboord

Tweede lezer: Dr. N. van Dijk.

E-mail: [corstiaan@brickclicks.nl](mailto:corstiaan@brickclicks.nl)

Datum: 10/10/2008

Vak code: CH4451-07

Jaar: 2007/2008

*“Er zijn stemmen die zeggen 'het boek blijft bestaan zoals het paard bleef bestaan toen de auto kwam'”*

L. Jansen, Algemeen directeur AAB Uitgevers

# Inhoudsopgave

1	Voorwoord.....	4
2	Inleiding.....	5
2.1	Aanleiding.....	5
2.2	Vraagstelling en hypothesen.....	6
2.3	Opzet van de thesis.....	7
3	Theoretisch kader.....	8
3.1	Technologische vernieuwing.....	8
3.2	Een nieuwe rol voor de gebruiker en de economische gevolgen.....	11
3.3	Het businessmodel van de uitgeverij.....	19
4	Onderzoeksopzet.....	24
4.1	Thema's en stellingen.....	25
5	De ondernemingen.....	30
6	Resultaten en Uitkomsten.....	33
6.1	Thema 1: Technologische ontwikkelingen.....	33
6.2	Thema 2: De economie van de Long Tail.....	43
6.3	Thema 3: Filters binnen de Long Tail.....	52
7	Conclusie.....	63
7.1	Thema 1: Technologische ontwikkeling.....	63
7.2	Thema 2: De economie van de Long Tail.....	64
7.3	Thema 3: Filters binnen de Long Tail.....	65
7.4	Antwoord op deel- en hoofdvragen.....	67
7.5	Gevolgen voor het IO model.....	69
7.6	Reflectie.....	72
7.7	Suggesties voor verder onderzoek.....	73
7.8	Boeken en Artikelen.....	75
7.9	Websites.....	76
8	Bijlage.....	77
8.1	Gebruikte interviewschema.....	77

# 1 Voorwoord

Dit onderzoek is een logische stap voor mij geweest. Daar waar ik voor mijn eindscriptie ter afronding van mijn vorige studie reeds de technisch-inhoudelijke zijde van de uitgeverij had belicht leek het mij interessant deze branche nu eens van een andere kant te bekijken.

Tijdens de colleges van zowel mijn schakel- als masterjaar is veel gesproken over Anderson en zijn *Long Tail*, de kritiek van Keen, de sociale en maatschappelijke aspecten van technologie, de rol van de expert daarin, de diffusietheorie van Rogers, etc. Er moest toch wel een verband te leggen zijn tussen al die theorie en de praktijk van de Nederlandse uitgeverij, leek mij. Zo kwam ik tot het uiteindelijke onderwerp: *The Long Tail*, filters en de rol van de expert volgens Nederlandse uitgeverijen.

Ik heb gekozen voor dit thema omdat ik mij zowel vanuit persoonlijke- als professionele interesse bezighoud met internet en haar ontwikkeling. Zowel het microniveau (de daadwerkelijke technologische ontwikkelingen) als het macroniveau (het internet binnen haar maatschappelijke en sociale context) hebben mijn interesse. Ook is dit een gebied waarin ik op een later moment graag werkzaam zou willen zijn.

In eerste instantie wil ik alle uitgevers hartelijk bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Ik stel het zeer op prijs dat zij tijd voor mij hebben willen vrijmaken in hun ongetwijfeld drukke werkdag. Ook het enthousiasme waarmee veel uitgevers hun verhaal aan mij vertelden maakte dit onderzoek voor mij een aangename en leerzame ervaring.

Ik wil mijn begeleider Dr. Marc Verboord nadrukkelijk bedanken voor zijn flexibiliteit wat betreft mijn eigen werkwijze en werkschema. Ook zijn snelle en toepasbare adviezen en kritieken hebben mij enorm geholpen. Ook Nel van Dijk, de tweede lezer, wil ik graag bedanken voor haar tijd en commentaar.

Ook wil ik mijn vader en moeder, Bas en Loes Hesselink, bedanken voor alle hulp, ondersteuning en contacten.

Corstiaan Hesselink

Utrecht, 23-9-2008

## 2 Inleiding

### 2.1 Aanleiding

Binnen de masteropleiding Media als Culturele Industrie is tijdens de vakken Kunst kritiek online, Media en Beleid en Internetgebruiker 2.0 veel aandacht besteed aan het fenomeen Web 2.0. Web 2.0 is een nieuwe ontwikkeling welke zich afspeelt op het internet. Het is een paraplu voor een aantal fundamentele verschuivingen. De belangrijkste hiervan is de rol van de gebruiker die zich eerst (op het Web 1.0) als consument opstelde. Op het Web 2.0 speelt de gebruiker een veel meer centrale rol wat betreft de productie van content. Deze verandering is ontstaan door o.a. technologische ontwikkelingen en innovatieve ondernemingen die deze technologieën succesvol hebben toegepast. Dat deze veranderingen niet onopgemerkt zijn gebleven bleek wel toen Time Magazine in 2006 “you” (de internetgebruiker) als de persoon van het jaar koos (<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html>).

Op het Web 2.0 staat de gebruiker dus centraal. Voorheen consumeerde een internetgebruiker content die door een onderneming en bijvoorbeeld haar redactie was geproduceerd. Zo kocht hij bijvoorbeeld iets in een webwinkel of las hij een artikel op de website van een krant. Dit was eenrichtingsverkeer van producent naar consument. Nu, op het Web 2.0 is de gebruiker zowel producent als consument als recensent. Deze drie rollen lopen steeds meer door elkaar heen. De gebruiker kan content creëren (bijvoorbeeld een weblog of een nieuwsbericht op een social news website), hij kan content consumeren in de vorm van door zijn mede-gebruikers gecreëerde inhoud en hij kan commentaar geven op datgene wat zijn mede-gebruiker hebben geproduceerd. Deze verandering brengt voor ondernemingen nieuwe uitdagingen, problemen en kansen met zich mee. Zo kunnen consumenten bijvoorbeeld veel gemakkelijker dan voorheen recensies publiceren over bepaalde producten van bedrijven. Dit kan voor bedrijven, die het niet zo nauw nemen met kwaliteit en service, een probleem vormen. Het is echter een kans voor bedrijven die zich hier geen zorgen om hoeven te maken. Ondernemingen moeten rekening houden met een veel beter geïnformeerde consument die tevens een spreekbuis hebben in de vorm van het internet.

Naast de mogelijkheden voor participatie en creatie door gebruikers, geven innovatieve ondernemers hun ook het gereedschap waarmee zij op het internet kritischer, sneller en meer kunnen vinden. Van cd's en films tot babykleren en tuingereedschap, overal is wel een gespecialiseerde zoekmachine, blogosphere, prijsvergelijkingssite of ander soort “filter” voor beschikbaar waarmee de consument sneller meer kan vinden in een groter aanbod. Filters zijn essentiële gereedschappen op het Web 2.0. Zij stellen de gebruiker in staat om orde te scheppen in

het gigantische aanbod content en producten. Door middel van filters kan de gebruiker de stroom aan informatie die hem of haar via het internet bereikt beperken tot een werkbare omvang. Met deze filters als leidraad kan de gebruiker uiteindelijk beslissen wat te lezen, luisteren, zien of kopen. Belangrijk is dat er gefilterd kan worden *voor* de productie en *na* de productie. Twee voorbeelden van een filter vooraf zijn een uitgever of een muziekproducent. Zij hebben voor de eindgebruiker immers al een kleine selectie gemaakt uit een aanbod die vele malen malen groter is. Op het internet ligt de klemtoon vooral op het filteren achteraf, nadat de productie heeft plaatsgevonden. Alles wordt gepubliceerd en aangeboden en door middel van zoekmachines, gebruikersrecensies en aanbevelingen maakt de eindgebruiker een keuze. Ook deze ontwikkeling valt onder het paraplubegrip Web 2.0 en is relevant voor ondernemingen die *vooraf* filteren, zoals bijvoorbeeld een uitgeverij.

Het enorme aanbod aan content en producten op het internet wordt beschreven door Chris Anderson in zijn boek *The Long Tail* (2006). Hierin beschrijft hij hoe de oneindig grote schapruimte van online winkels een gigantische aanbod tot gevolg heeft. Een winkel op het internet is technisch gezien niet gebonden aan een maximaal aantal producten en is zo in staat *alles* in de schappen te leggen. Een fysieke winkel daarin tegen zal zich vaak beperken tot datgene wat goed verkoopt (vaak zijn dat de hits en de mainstream producten) om zo de beperkte ruimte maximaal te exploiteren. Op het internet leidt dit enorme aanbod tot een gigantische stroom informatie en keuzen. De eerder besproken filters moeten dit aanbod voor de eindgebruiker tot een handelbare omvang terugbrengen.

Maar wat zijn de uitdagingen, problemen en kansen in relatie tot het huidige businessmodel van ondernemingen? En hoe verhouden deze zich tot de veranderingen die het Web 2.0 met zich meebrengt? Hoe verdienen zij hun geld en op welke manier verandert dit? Hoe pakken ondernemingen deze verschuiving op en hoe gaan zij daarmee om? Passen zij zich aan en zo ja, hoe? Ik richt mee in dit onderzoek specifiek op de Nederlandse wetenschappelijke, educatieve, literaire en algemene boekenuitgeverij. Dit onderzoek legt de nadruk op de economische gevolgen van de verschuiving van Web 1.0 naar het Web 2.0. Ook wordt er gekeken naar de druk die wordt gelegd op de rol en invloed van de expert (die vaak *voor* het productieproces het aanbod filtert) omdat gebruikers vaak en in toenemende mate in staat zijn zelf keuzes en (aankoop)beslissingen te maken met behulp van nieuwe selectie- en filtermethoden.

Het onderzoek is theoretisch relevant omdat er op wetenschappelijk niveau nog relatief weinig is geschreven over Web 2.0 en haar implicaties voor ondernemingen in de culturele sector. In vergelijking tot andere wetenschappelijke stromingen staat dit thema nog in de kinderschoenen.

Vanuit praktisch oogpunt is dit een interessant onderzoek omdat het poogt een beeld te geven van de huidige stand van zaken omtrent de digitale ontwikkelingen binnen de uitgeverij en haar omgeving en de problemen en kansen die dit met zich meebrengt. Ik wil dit onderzoeken door middel van het afnemen van interviews met Nederlandse uitgevers. De resultaten koppel ik vervolgens aan het later beschreven theoretische kader.

## **2.2 Vraagstelling en hypothesen**

De definitieve vraagstelling luidt als volgt:

Hoe ervaren Nederlandse boekenuitgeverijen de technologische vooruitgang, Anderson's *Long Tail*, filters en hun wellicht kleiner wordende rol als expert?

Om deze vraag goed te beantwoorden heb ik een aantal deelvragen geformuleerd.

- Hoe ver is de digitalisering en Web 2.0 doorgedrongen in de Nederlandse uitgeverijwereld en welke gevolgen heeft dit voor de werkvloer?
- In relatie tot Anderson's Long Tail, ziet de Nederlandse uitgeverijwereld dat er inderdaad kleinere oplages van een groter aantal titels worden verkocht, gaat zij hierin mee en hoe speelt technologie daarbij een rol?
- Welke filters ziet de Nederlandse uitgeverijwereld als belangrijk en hoe ervaart het zijn eigen rol als filter in relatie tot Anderson's Long Tail en de kritiek daarop van Keen?

De som van deze deelvragen zouden voldoende stof moeten opleveren om de hoofdvraag te beantwoorden.

## **2.3 Opzet van de thesis**

Dit onderzoek is verdeeld in vijf hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk betreft het theoretisch kader. Hier schets ik een beeld van het voor dit onderzoek relevante en reeds gepubliceerde materiaal. Het theoretisch kader is verdeeld in drie delen. Het eerste deel gaat in op het sociale aspect van technologische vernieuwing in het algemeen en beschrijft hoe maatschappelijke en sociale factoren van invloed zijn op de ontwikkeling, verspreiding en acceptatie van technologie. Het tweede deel beschrijft de economische gevolgen van de technologische ontwikkelingen die in dit onderzoek centraal staan en met name de invloed daarvan op de culturele industrie. Als laatste presenteer ik een raamwerk welke mij in staat stelt de resultaten gestructureerd te kunnen interpreteren.

Het tweede hoofdstuk behandelt de onderzoeksopzet. Hierin zet ik de wijze van onderzoek uiteen en beschrijf ik hoe ik tot de afgenomen interviews ben gekomen. In het derde hoofdstuk presenteer

ik de ondernemingen welke bereid zijn geweest mee te werken aan dit onderzoek. Ik breng deze ondernemingen in kaart aan de hand van algemene gegevens als omvang, werknemers, vakgebied, omzet/winst, etc. Deze context is nodig voor een zinvolle interpretatie van de resultaten en geeft de lezer een beter beeld van de reikwijdte van dit onderzoek.

In het resultaten hoofdstuk presenteer ik aan de hand van de thema's die ik in de onderzoeksopzet heb geformuleerd de resultaten van de interviews. Deze resultaten zullen worden geïnterpreteerd en worden gekoppeld aan het theoretisch kader in het conclusiehoofdstuk. In dit laatste hoofdstuk presenteer ik ook de antwoorden op de definitieve hoofd- en deelvragen, zet ik de resultaten in het beschreven raamwerk en geef ik suggesties voor verder onderzoek, gebaseerd op bevindingen welke ik gedurende het onderzoek ben tegengekomen.



## 3 Theoretisch kader

### 3.1 Technologische vernieuwing

De Mul, Müller en Nusselder (2001) schrijven in het onderzoeksprogramma “Internet en openbaar bestuur” over de tegenstellingen tussen technologisch determinisme en de sociale constructie van technologie, sociaal constructivisme. Wanneer een technologie of innovatie deterministisch wordt benaderd wordt ervan uitgegaan dat een technologie van zich zelf een aantal positieve en negatieve eigenschappen bezit. Deze kenmerken zijn binnen deze opvatting niet afhankelijk van het gebruik, maar juist bepalend voor het gebruik (Mul, de J. e.a., 2001).

Werktuigen en technologieën zouden bepaalde aspecten van de menselijke ervaring en het menselijk handelen selecteren, versterken of verzwakken. Een voorbeeld hiervan is wanneer er vanuit de media een geweldsincident wordt gekoppeld aan een gewelddadige videogame, film of muziekstroming. In deterministische optiek wordt een videogame vaak aangemerkt als de oorzaak van het incident. De daders zouden zich hebben laten leiden door het computerspel. Zo werd er bijvoorbeeld vanuit de media een verband gelegd tussen de videogames *Doom* en *Wolfenstein 3D* (beide gewelddadige computerspellen) en het schietincident op de Columbine High School in 1999 ([http://en.wikipedia.org/wiki/Columbine\\_High\\_School\\_massacre](http://en.wikipedia.org/wiki/Columbine_High_School_massacre)).

Tegenover deze deterministische opvatting die De Mul e.a. (2001) beschrijven, staat de sociaal constructivistische benadering van technologie. Deze opvatting gaat ervan uit dat de kenmerken van een innovatie op sociale wijze vorm krijgen door de mensen die er gebruik van maken. De waarde en toepassing van een technologie wordt volgens de constructivistische opvatting bepaald door de doeleinden waarvoor deze gebruikt worden. Zo kan bijvoorbeeld een computer worden gebruikt voor het bestrijden van criminaliteit (de overheid en wetshandhavers gebruiken immers computers bij hun dagelijkse werk) of voor het plegen daarvan (denk bijvoorbeeld aan creditcard fraude op het internet). Met andere woorden: mensen definiëren zelf de kenmerken van een object door middel van het gebruik en niet het object zelf.

De discussies binnen de hierboven genoemde voorbeelden zijn echter niet relevant voor dit onderzoek maar zij geven wel goed weer wat de verschillen zijn tussen de deterministische en de constructivistische opvattingen.

Volgens De Mul e.a. (2001) is in de praktijk het verschil tussen beide opvattingen niet zo groot. Technologisch determinisme gaat ervan uit dat de gehele maatschappelijke ontwikkeling in termen van causale oorzaken en gevolgen kan worden beschreven. Hoewel deze een belangrijke rol spelen

binnen de ontwikkeling van een maatschappij zijn ook andere, meer menselijke eigenschappen van toepassing op de wijze waarop een samenleving zich technologisch ontwikkelt (Mul, de J. e.a., 2001).

Bijvoorbeeld het toekennen van zowel symbolische als materiële waarde aan dingen en het formuleren van redenen en motieven om bepaalde handelingen te verrichten. Op dit punt geven de constructivistische opvattingen naar mijn mening een gezond tegenwicht in relatie tot de deterministische optiek.

In dit onderzoek staat het “Web 2.0” centraal. Dit is een duidelijk geval van technologische vernieuwing. Deze tweede generatie internetapplicaties wordt vaak omschreven als het sociale internet. Termen als *social software*, *peer-to-peer*, *collaboration*, *democratisering*, etc, zijn vaak gehoorde termen en geven aan dat het nieuwe internet geen eenrichtingsweg (meer) is maar een kruispunt waar mensen en ideeën samenkomen, die tot nieuwe opvattingen, meningen, informatie, e.d. leiden. Met *social software* wordt verwezen naar de typen applicaties die mensen in staat stellen bijvoorbeeld online te communiceren, te werken of gemeenschappen te vormen. Dit gaat met name op voor de relaties tussen mensen die bij social software centraal staan (Tapscott & Williams, 2006). Bekende voorbeelden van social software zijn Facebook en MySpace. Peer-to-peer is een technologie om bestanden via het internet met elkaar te delen. Het gezochte bestand wordt niet van een centrale server gedownload maar van de duizenden computers van andere personen (peers) welke ook zijn aangesloten op het peer-to-peer netwerk (Tapscott & Williams, 2006).

In essentie geven deze nieuwe internetapplicaties gebruikers de ruimte zelf invulling te geven aan datgene wat zij ermee willen doen. De gebruiker creëert zo de waarde van een internetdienst en daarmee ook de waarde van de technologie waarop deze dienst is gebouwd. Zo kan de link worden gelegd naar de constructivistische benadering van technologie, geïntroduceerd door De Mul e.a. (2001). Op het Web 2.0 zijn tal van voorbeelden te vinden van sociale waardetoekenning aan technologie. Dit maakt de constructivistische benadering relevant voor dit onderzoek omdat deze ervan uit gaat dat de kenmerken van een technologie worden bepaald door de personen die het gebruiken. Ook biedt het een breder kader waarbinnen meer alledaagse verschijnselen kunnen worden ingebed.

De sociale benadering van technologie en de relatie tussen technologische vernieuwing en het bedrijfsleven is concreter te maken door het werk van Williams en Edge (1996) in dit theoretisch kader te betrekken. Williams en Edge (1996) hebben geschreven over de wijze waarop technologie (en de ontwikkeling daarvan) een economisch maar zeker ook een sociaal gestuurd proces is.

Volgens Williams en Edge (1996) zijn technologische ontwikkelingen, innovatie in de woorden van Williams & Edge, een onzeker proces. Dit proces betreft meer dan op rationale wijze zoeken naar een oplossing voor een bepaalde probleem. Het omvat ook economische, politieke en sociale processen. Binnen het innovatieproces gaat het niet alleen om het ontwikkelen van de beste oplossing voor een specifiek probleem of om het opzetten van de sterkste marketingcampagne in het geval van een winstgerichte onderneming. Ook wordt het innovatieproces gekarakteriseerd door beperkte kennis van zowel het ontwikkelde product als de reactie van de markt nadat deze aan het grote publiek wordt aangeboden. Er komt veel meer bij kijken, aldus Williams en Edge (1996). Zo volgen innovaties elkaar niet op rationele wijze op in een reactie op de vraag vanuit de markt (iets wat meer thuishoort bij het technologisch determinisme). Deze benadering ziet technologie als iets wat flexibel is in zijn ontwikkeling en tevens voor iedere groep binnen de samenleving in gelijke mate beschikbaar zou zijn. Echter, dit uitgangspunt negeert de praktische onregelmatigheden van het innovatieproces zoals de politiek rondom financiering, feedback vanuit de groep eindgebruikers, socio-economische verschillen tussen groepen eindgebruikers, etcetera (Williams & Edge, 1996). Met andere woorden: sommige innovaties slagen wel, andere niet.

De sociale invloed op het innovatieproces begint al in de eerste stadia van onderzoek en ontwikkeling. Vaak is een probleem dat moet worden opgelost met de beoogde innovatie economisch of sociaal van aard, hetgeen zou betekenen dat zonder sociale of maatschappelijke problematiek een innovatie vaak niet zou hebben plaatsgevonden (Williams & Edge, 1996). Ook de, in de woorden van Williams en Edge, transformatie van een technologie van onderzoeksstadium naar productie verloopt vaker niet dan wel lineair. Vanuit deterministisch perspectief zou een innovatie na onderzoek en productie zich automatisch verspreiden door een maatschappij en daarop een bepaald effect hebben (zoals in het voorbeeld van de schietpartijen naar aanleiding van videogames). Williams en Edge menen dat dit proces lang niet zo lineair verloopt als dat de deterministische benadering beweert. In de praktijk verloopt het innovatieproces iteratief met veel feedback vanuit de groep eindgebruikers waarna de technologie verder wordt ontwikkeld. Het innovatieproces kan dus beter als een spiraal worden gezien dan als een rechte lijn.

Fleck (1996) noemt deze spiraal “innofusion” waarmee hij wil aangeven dat het innovatieproces een proces van weerstand en leermomenten is. Williams en Edge zeggen hierover:

*“In this approach, technological development is a spiraling rather than a linear process: crucial innovations take place both at the design and at the implementation stages, and are continually fed back into future rounds of technological change.”* (Williams & Edge, 1996:13)

Williams & Edge concluderen:

*“The emerging interactive model conceives innovation as a complex social activity: an iterative, or spiral process that takes place through interactions amongst an array of actors and institutions involved and effected. Innovation is a process of struggle.” (Williams & Edge, 1996:14)*

De kritiek op het model dat Williams en Edge beschrijven is dat vraag en aanbod niet worden meegenomen in het model (Williams & Edge, 1996). Op lokaal niveau is het model plausibel aangezien daar banden tussen de verschillende sociale actoren sterk zijn. Echter, op een grotere schaal, daar waar de relaties tussen actoren zwak, verspreid en onpersoonlijk zijn en waar conflicten worden opgelost door middel van marktwerking (en vraag en aanbod) zal het sociale model welke Williams & Edge voorstellen geen stand houden omdat deze ervan uit gaat dat sociale groepen nauw met elkaar samenleven en zij alle een gelijke socio-economische status hebben (Hård, 1993). Maar, beweren Williams en Edge, ook financiële markten kunnen worden gezien als vormgegeven door wetgeving, politiek en cultuur en zijn dus in sterke mate sociaal bepaald. De sociale invloed binnen het model van Williams en Edge onderstreept ook de sociale kenmerken van Web 2.0 en de sociale invloed binnen haar ontwikkeling.

Het model wat Williams en Edge beschrijven komt is zoverre overeen met mijn onderzoeksonderwerp dat de ontwikkeling (Web 2.0) die ik in kaart wil brengen in relatie tot de uitgeverij ook sterk sociaal gevormd is en sterk afhangt van de interactie tussen de verschillende actoren. Bijvoorbeeld de samenwerking tot de klanten van Amazon.com en het bedrijf zelf om betere navigatiefilters te ontwikkelen voor Anderson's *Long Tail*, waarover later meer. Het is voor dit onderzoek essentieel een theoretische fundering te hebben welke deze sociale aspecten van technologie ondersteunt.

Vanuit theoretisch perspectief kies ik binnen dit onderzoek voor de sociaal constructivistische benadering van technologische ontwikkeling.

### **3.2 Een nieuwe rol voor de gebruiker en de economische gevolgen**

Een belangrijk aspect van het nieuwe internet is de verschuiving van de rol van gebruiker van de rand van het productieproces naar het centrum. Toffler (1980) beschrijft in zijn boek “The Third Wave” hoe de informatiesamenleving is voortgekomen uit de industriële samenleving en welke gevolgen dit heeft voor de economie en de dagelijkse praktijk op met name de werkvloer. Daarbij moet wel worden vermeld dat zijn boek ook deels een voorspelling was over de toekomst van de informatiesamenleving en dus geen empirisch werk.

Waar de industriële revolutie datgene automatiseerde wat wij met onze handen deden heeft de digitale revolutie datgene geautomatiseerd wat wij met ons hoofd doen. Hoewel deze notie wellicht

enigszins moet worden gerelativeerd (Jonschner, 2000) is dit het uitgangspunt van Toffler.

Dankzij de technologische ontwikkelingen die de industriële revolutie heeft voortgebracht zijn veel banen uit fabrieken verdwenen en zijn er veel banen in de informatie en creatieve sector ontstaan (Florida, 2003). Volgens Toffler (1980) zijn de kenmerken van de informatiesamenleving o.a.:

- Arbeid kan overal worden verricht: op kantoor, thuis, onderweg, etc. *Tools* zijn flexibeler;
- Continu bijscholen is een voorwaarde voor succes op de arbeidsmarkt. De kennis van de gereedschappen (de *tools*, zoals bijvoorbeeld een computer) is essentieel. Gezien de continue ontwikkeling van deze nieuwe gereedschappen is bijscholing een must;
- Grootte doet er niet meer toe. Kleine bedrijven kunnen concurreren met grote ondernemingen. Het gaat immer minder om de slagkracht maar meer om kennis;
- Tijd is het schaarste goed in een informatiesamenleving.

Binnen een informatiesamenleving, schrijft Toffler, neemt ook de een-op-een communicatie toe. Zowel tussen individuen als tussen bedrijven en hun klanten. Nieuwe communicatie- en informatiesystemen maken het mogelijk om kostenefficiënt met een enkele klant te communiceren om zo diensten en producten beter af te stemmen op zijn of haar persoonlijke behoefte, aldus Toffler. De grote verliezers binnen deze nieuwe samenleving zouden de intermediairs zijn. De boekverkopers, de platenzaken, de autoverkopers, verzekeringsagenten, etc. Deze beroepen zullen echter alleen verdwijnen, meent Toffler, daar waar de communicatie met de klant rechtstreeks met de producent zal plaatsvinden. “Disintermediation”, noemt hij dit.

Hij schrijft dat ondernemingen met de volgende zaken rekening moeten houden ten tijde van “The Third Wave”:

- Concurrentie zal meer plaatsvinden op het gebied van informatie en minder op het gebied van producten;
- Veel processen zullen worden gedigitaliseerd;
- Plaats en afstanden zullen niet meer relevant zijn;
- Voorraden, pakhuizen, vrachtwagens en andere fysieke distributiesystemen zullen verdwijnen;
- Het “web”, zoals Toffler dit destijds omschreef, is vooral geschikt voor tweeweg communicatie;
- De informatie die kan worden afgeleid uit een transactie kan waardevoller zijn dan de

transactie zelf.

In essentie gaat het er voor bedrijven om de concurrentie voor te blijven en een gezonde omzet te halen. Volgens Toffler (1980) zijn de hierboven beschreven kenmerken dan ook de belangrijkste binnen de digitale revolutie en voor bedrijven essentieel voor de continuïteit van een onderneming. Zoals straks zal blijken zijn het met name de ondernemingen die succesvol zijn op het nieuwe internet die aan deze kenmerken voldoen. Echter, belangrijker is dat Toffler te midden van al deze veranderingen een nieuwe consument ziet ontstaan. Een consument wiens taak niet langer bestaat uit louter het afnemen van producten en diensten maar een consument wiens rol langzaam begint te vervagen en die zich ook gaat mengen in de daadwerkelijke productie van goederen daar waar deze beter op zijn specifieke eisen zijn af te stemmen. Toffler (1980) noemt deze de *prosumer*, een producent als ook een consument, en dit is een belangrijk concept binnen Web 2.0. De veranderende rol van de gebruiker, is dus door Toffler al scherp omschreven in zijn boek, *the Third Wave*, dat bijna dertig jaar geleden verscheen.

Toffler voorzag al vroeg de mogelijke implicaties die de digitale revolutie met zich mee zou brengen, zowel voor de consument als voor het bedrijfsleven. Zijn ideeën over de prosumer zijn dan ook essentieel voor dit onderzoek aangezien deze aan de basis staan van de nieuwe mogelijkheden die internetgebruikers tegenwoordig hebben en de gevolgen daarvan voor de culturele industrie.

Als aanvulling op Toffler en zijn vooruitstrevende inzichten met betrekking tot de gebruiker schrijft Yochai Benkler (2006) in zijn boek “The Wealth of Networks” over hoe informatie, kennis en cultuur essentieel zijn voor vrijheid en de algemene ontwikkeling van zowel het individu als de samenleving. De wijze waarop informatie en kennis worden geproduceerd en gedeeld binnen een samenleving beïnvloedt in grote mate de manier waarop wij naar de wereld kijken, aldus Benkler. Evenals Toffler beschrijft Benkler hoe de industriële bril waardoor naar de maatschappij werd gekeken in termen van o.a. economie, politiek, media en cultuur, deze ook heeft gevormd. Dit geeft Benkler dan ook de voedingsbodem om de technologische ontwikkelingen van de laatste 20 jaar en de gevolgen daarvan voor de wijze van productie en distributie van cultuur nader te onderzoeken. Benkler verwoordt het als volgt:

*“In the past decade and a half, we have begun to see a radical change in the organization of information production. Enabled by technological change, we are beginning to see a series of economic, social, and cultural adaptations that make possible a radical transformation of how we make the information environment we occupy as autonomous individuals, citizens, and members of cultural and social groups”* (Benkler, 2006:3).

Benkler onderscheidt twee verschuivingen binnen liberale samenlevingen. De eerste is de toenemende afhankelijkheid van de economie van informatie, informatieverstrekking, informatievoorziening en culturele productie. De tweede verschuiving die Benkler beschrijft is de opkomst van een communicatiesysteem ondersteund door goedkope hardware, aaneen geschakeld in een *netwerk*. Duidelijk mag zijn dat hiermee het internet wordt bedoeld. Deze tweede ontwikkeling biedt ruimte aan een niet-marktgeoriënteerde en gedecentraliseerde productie van met name culturele goederen zoals bijvoorbeeld muziek. Binnen dit netwerk kunnen individuen zelf cultuur produceren, delen en consumeren wat een duidelijke overeenkomst laat zien met de definitie van Toffler's prosumer en de algemene sociale eigenschappen van het nieuwe internet zoals het tot dusver is beschreven in termen van peer-to-peer, collaboration, etc.

Om de link tussen de reeds beschreven, meer abstracte theorieën en de economische praktijk te leggen is het zinvol om *The Long Tail* van Chris Anderson (2006) te bespreken. In dit boek beschrijft Anderson de economische verschuiving binnen de culturele industrie van een hitcultuur naar een cultuur van nichemarkten. De media en amusementsindustrie zijn groot geworden door hits, kijkcijfers en gouden platen. Volgens Anderson is het dan ook niet verwonderlijk dat de hit de bril is geworden waardoor wij naar ons culturele wereld kijken omdat de hits (en hitlijsten) de graadmeters van succes zijn binnen de culturele industrie (Anderson, 2006). Echter, deze hitcultus, zoals Anderson het noemt, is niet meer wat het geweest is. Een hit is nog steeds een hit, maar de enorme financiële winsten die hierbij horen zijn niet meer wat het vroeger waren. Anderson vraagt zich dan ook af waar al deze consumenten heen zijn gegaan die in het verleden tezamen voor de enorme verkoopsucces binnen de culturele industrie zorgden.

In het kielzog van de technologische ontwikkeling (met name het internet) is er een zekere digitale verbondenheid, een “always-on” cultuur (Vollmer, 2008) ontstaan waarin mensen via het internet continu en ongelimiteerd toegang hebben tot cultuur en content (Anderson, 2006). De keuzemogelijkheid binnen culturele producten is vanwege het internet vele malen groter geworden. Een hit uit de jaren '70 was technisch niet beter dan een hit van nu maar de hits van toen werden niet overschaduwd door het enorme aanbod aan alternatieven die de hits van nu een kleinere reikwijdte geven. Volgens Anderson vereist de oude economie hits en werkt het binnen de nieuwe, always-on economie precies andersom. De nieuwe economie en de daarbij behorende distributiesystemen zijn juist uitermate geschikt voor oplagen zo klein als één stuk. Het internet (met name Web 2.0) is immers gemaakt voor één-op-één communicatie en leent zich perfect voor gepersonaliseerde distributie van cultuur (Anderson, 2006). Dit heeft andere gedragspatronen en werkwijzen tot gevolg.

De nichemarkten die worden ontbloot binnen *The Long Tail* schaar Anderson onder al het andere: al het andere naast die paar enorme hits die maar een fractie van het totale aanbod vormen. Deze nichemarkten hebben altijd al bestaan maar wanneer het, dankzij technologie, goedkoper wordt om deze markten te bereiken, dan zijn deze opeens een economische kracht om rekening mee te houden. Dan hoeven het aantal verkochten boeken of cd's niet meer zo hoog te zijn als de oude economie dicteerde om te overleven als cultureel producent. Een voorbeeld hiervan is de oneindig grote opslagruimte die bijvoorbeeld online muziekwinkels tot hun beschikking hebben in vergelijking tot de platenzaak. Zoals Toffler (1980) al schreef: de pakhuizen zullen verdwijnen.

Grafisch ziet de Long Tail er als volgt uit:



*Figuur 1: De Long Tail (Anderson, 2006).*

In bovenstaande grafiek staan op de x-as het aantal verkochte exemplaren en op de y-as het aantal producten welke het aanbod opmaken. Het groen gekleurde deel van de grafiek staat voor de hits (een relatief klein deel van het aanbod). Het geel gekleurde deel stelt de som van alle niches voor. De grafiek geeft aan dat de som van alle niches een grotere markt voorstelt dan de som van alle hits. De technologische vooruitgang heeft ervoor gezorgd dat de schaarste binnen het distributiesysteem van de oude economie (pakhuizen met een beperkt aantal stellingen, vrachtwagens met een beperkte laadcapaciteit, winkels met een beperkt aantal schappen, alles wat succesvolle ondernemingen te midden van de Third Wave moeten vermijden) langzaam verdwijnt. Op het internet maakt het volgens Anderson niet meer uit of men 10 exemplaren van een cd of 100.000 exemplaren verkoopt. De kosten om deze cultuurproducten op te slaan, te transporteren en te leveren zijn in veel gevallen hetzelfde. De Long Tail gaat eigenlijk over een economie van overvloed. Een systeem waarbinnen de knelpunten tussen vraag en aanbod wegvallen en waar alles voor iedereen beschikbaar wordt (Anderson, 2006). De implicaties voor de consument in het voorbeeld van oneindig veel opslagruimte betreffen een grotere keuzevrijheid.

Samenvattend zijn de belangrijkste conclusies van Anderson's Long Tail 1) het totale aanbod van producten op internet is vele malen groter dan men aanvankelijk dacht, 2) ook de producten waarvan het aantal verkochte exemplaren lager liggen dan die van de hits zijn nu winstgevend en 3)



alle deze niches samen vormen een markt vele malen groter dan die van de hits. Zelf verwoordt Anderson het als volgt:

*“... door cultuur en economie (de technologische vooruitgang, always-on economie) verschuift de focus op een relatief klein aantal hits (mainstreamproducten en markten) naar een enorm aantal niches in de staart (de Long Tail). De beperkingen van fysieke schapruimte en andere distributie knelpunten zijn verdwenen. Heel specifieke diensten en goederen zijn economisch net zo aantrekkelijk als de mainstream.” (Anderson, 2006:61)*

Long Tail markten ontstaan volgens Anderson mede dankzij de democratisering van hulpmiddelen (Anderson, 2006). Het belangrijkste voorbeeld hiervan is volgens hem de pc. Deze heeft de creatie, productie en distributie van bepaalde culturele goederen (met name muziek en film) voor iedereen toegankelijk gemaakt en is daarom niet meer voorbehouden aan professionals en grote studio's.

Deze democratisering van productiemiddelen is een belangrijk aspect binnen de sociale waardetoekenning van nieuwe technologieën en haakt daarom ook in op het sociaal constructivistisch perfectief van De Mul e.a (2001). Democratisering is immers een proces wat zich binnen groepen afspeelt.

In het boek *Wikinomics* geven Tapscott & Williams (2006) een aantal concrete voorbeelden van hoe bedrijven hun productiemiddelen openstellen voor het publiek en hun klanten. Op deze manier gebruiken zij de kennis en ervaring van de massa om hun eigen producten en diensten te innoveren en te verbeteren. Zo schrijven zij over Goldcorp Inc, een bedrijf dat goudmijnen ontgint in Canada. Eind jaren negentig stond het bedrijf op de rand van een faillissement omdat hun mijn in Redmond, Ontario met zwaar verlies werkte. Er waren enkele aanwijzingen om nieuwe goudaders te vinden maar geen enkele kon door de geologen van Goldcorp succesvol worden gelocaliseerd. De ceo, Rob McEwen, wist niet wat hij moest doen totdat hij een lezing bijwoonde op het MIT (Massachusetts Institute of Technology) waar Linus Thorvald het verhaal vertelt over hoe hij samen met een groep vrijwilligers een compleet computerbesturingssysteem ontwikkelde, Linux. Thorvald maakte zijn broncode beschikbaar op het internet waarna andere ontwikkelaars deze konden aanpassen, uitbreiden en verbeteren. Dit inspireerde McEwen om de gegevens die zijn geologen tot dan toe hadden verzameld publiek te maken zodat iedereen die er interesse in had voorspellingen kon doen waar mogelijke nieuwe aders konden worden gedolven. Dit was een, op zijn zachtst gezegd, opzienbarende keuze. Geologische data zijn voor een goudmijn immers bedrijfskritische informatie die doorgaans strikt geheim wordt gehouden. Echter, het plan van McEwen werkte en geologen over de hele wereld gingen aan de slag met de gegevens, mede gestimuleerd door een mogelijke geldprijs van een kleine \$ 600.000. Opvallend was dat niet alleen geologen meededen met de

zoektocht. Ook wiskundigen, studenten, leger officieren en consultants participeerden. De publieke zoektocht leverde 110 potentiële goudaders op waarvan de helft voor Goldcorp nog onbekend was. 80 procent van deze nieuwe aders leverde substantiële hoeveelheden erts op. Naast de nieuwe geologische gegevens (welke de voorheen gedoemde mijn in Redmond een van de meest waardevolle stukken grond heeft gemaakt binnen de goudindustrie met een geschatte waarde van \$ 9 miljard) zijn voor Goldcorp ook de nieuwe methode om geologische data te analyseren van grote waarde gebleken. Het voorbeeld van Goldcorp geeft goed weer hoe de democratisering van hulpmiddelen en gegevens niet alleen voor de gebruikers voordelig is maar ook voor bedrijven die hier om slimme wijze mee omgaan. De massa wist in dit voorbeeld vele malen meer en vele malen sneller informatie te analyseren dan het beperkte aantal medewerkers in dienst van Goldcorp.

Een ander belangrijk aspect wat Anderson noemt in de lijst met kenmerken van een Long Tail markt zijn de zogeheten “filters”. In een markt waarbinnen het aanbod vele malen groter is dan in het tijdperk van de hits (Anderson gaat er min of meer vanuit dat deze definitief op hun retour zijn en binnen sommige markten al helemaal zijn verdwenen) kan een nietsvermoedend consument worden overweldigd door het aanbod en kan het maken van een keuze moeilijk tot onmogelijk zijn. Met behulp van filters kunnen consumenten zich een weg door het aanbod en langs de tail navigeren (Anderson, 2006). Bepaalde aspecten van de online winkels van Amazon.com en iTunes.com zijn hier goede voorbeelden van. Zij bieden de consument het gereedschap om binnen het enorme aanbod te vinden wat zij zoeken. Ook werk van producenten (vaak artiesten, wat betreft de culturele industrie) waarvan de consument nog nooit heeft gehoord worden door middel van filters blootgelegd en daarmee ook de niche markten achterin de tail. Bekende voorbeelden zijn de “Recommendations” van Amazon.com. Gebaseerd op het koopgedrag van andere consumenten kan de website van Amazon.com na een paar selecties van de gebruiker aanbevelingen doen voor producten. Ook iTunes en online muziek community Last.fm bieden de gebruiker dergelijke hulpmiddelen voor navigeren door de tail. Zonder dit gereedschap is de Long Tail niets anders dan ruis. Met behulp van filters wordt deze ruis informatie en kan de consument daadwerkelijk nieuwe producten vinden in de niches voorheen overschaduwde door hits (Anderson, 2006). In de woorden van Toffler (1980) ontstaan filters door het afleiden van informatie uit een transactie. In dit opzicht is de gewonnen informatie uit een transactie dus inderdaad waardevoller dan de transactie zelf.

*The Long Tail* is een economisch gevolg van o.a. de democratisering van productiemiddelen en het beschreven fenomeen Web 2.0. Dit onderzoek gaat over het effect van deze ontwikkelingen op het businessmodel van de uitgeverij. Een duidelijke uiteenzetting van de veranderingen in de economische kenmerken van de culturele industrie is daarom relevant voor dit onderzoek.

In het door Anderson beschreven fenomeen van filters ligt ook een van de grootste kritiekpunten. Andrew Keen staat met zijn “The Cult of the Amateur” (2007) lijnrecht tegenover Anderson. Keen meent dat in de democratisering van productiemiddelen onze cultuur en onze economie aan het verwoesten is. Wanneer iedere leek met een computer maar muziek, films en informatie kan maken en verspreiden, wie bepaalt dan wat goed is, wat kwaliteit is en wat de waarheid is? Volgens Keen staat op het internet de amateur gelijk aan de expert en worden feiten gemakkelijk verward met meningen en vice versa. Keen beweert dan ook dat filters niet of nauwelijks functioneren en dat Anderson's Long Tail inderdaad alleen maar ruis is.

Vanuit het conservatieve standpunt van Keen dient er vooral *vooraf* gefilterd te worden en is dat ook het moment dat experts hun waarde tonen. Deze experts vormen volgens Keen de filter tussen wat wel of niet wordt gepubliceerd, welke cd wel of niet moet worden aangeschaft, wat wel of niet voor waar wordt aangenomen. Dit zijn de academici, de recensenten, de journalisten, de redactiemedewerkers, de medewerkers in de platenzaak, de uitgevers, etcetera.

Keen onderstreept zijn stelling met de “infinite monkey” metafoor van T.H. Huxley, een 19e eeuwse evolutionair bioloog. Huxley stelt dat wanneer je een oneindig aantal apen voorziet van een oneindig aantal typemachines er ooit, ergens een aap zal zijn die een meesterwerk produceert. Een toneelstuk van Shakespeare, een economische theorie van Adam Smith, etc. In het moderne internet ziet Keen de verwezenlijking van de infinite monkey metafoor. Een enorm aantal amateuristische producenten met gedemocratiseerde gereedschappen. Ooit zal er ergens wel iets van kwaliteit tussen zitten maar 99,99% van al het geproduceerde is rommel. En daarnaast, stelt Keen, wie bepaalt het wanneer er toch iets van kwaliteit tussen zit in een wereld waarbij expert en kenner geen enkele autoriteit hebben over de amateur? Hij verwoordt het als volgt:

*“... a flattening of culture that is blurring the lines between traditional audience and author, creator and consumer, expert and amateur. This is no laughing matter. (...) What happens, you might ask, when ignorance meets egoism meets bad taste meets mob rule? The monkeys take over. Say goodbye to today's experts and cultural gatekeepers. (...) In today's cult of the amateur, the monkeys are running the show. With their infinite typewriters, they are authoring the future. And we may not like how it reads.” (Keen, 2007:3)*

Keen ziet hier de filters (in de vorm van de expert) vervagen en dit kan gevolgen hebben die niet te overzien zijn. Hij voorspelt de ondergang van onze hedendaagse cultuur.

Een ander aspect wat Keen zorgen baart is schade die de amateur cultus aanricht aan de economie en met name aan de werkgelegenheid. Keen stelt dat vanwege het eindeloos en illegaal kopiëren en

delen van bijvoorbeeld muziek en films de producenten hierachter inkomsten mislopen wat resulteert in schade aan de economie en banenverlies. Keen doelt hier met name op de intermediairs, welke Toffler ook aanmerkte als de “verliezers” binnen een informatiesamenleving. Het toenemende gemak waarmee producten en diensten kunnen worden vergeleken en worden gezocht zet de positie van tussenpersonen op de tocht. Hoewel dit feitelijk wel klopt wil ik vanuit mijn perspectief deze verschuiving als “slecht” te bestempelen. Werelden, samenlevingen en economieën zijn geen statische begrippen. Zij zijn continu in beweging en de veranderingen die door de tijd heen daarbinnen plaatsvinden zullen het voor de ene groep of bedrijfstak moeilijk maken (of zelfs hun bestaansrecht ondermijnen) maar aan de andere kant ook nieuwe kansen creëren. In mijn optiek is wat betreft de misgelopen inkomsten en algemene economische schade geen ruimte voor de conservatieve instelling van Keen. Bedrijven moeten zich naar mijn mening flexibel opstellen en onderzoeken welke kansen nieuwe technieken als bijvoorbeeld mp3 en peer-to-peer met zich meebrengen voor bijvoorbeeld de muziekindustrie. Inhoudelijk gezien kan ik mij echter wel voorstellen dat in bepaalde industrieën de kennis en ervaring van de expert altijd gewenst zal blijven wanneer het gaat om bijvoorbeeld culturele gatekeepers. Volgens Anderson is het zoeken naar het beste van twee werelden.

De kritiek van Keen op het werk van Anderson biedt een welkome afwisseling aan het wellicht ietwat utopische beeld van Anderson schetst. Hoewel Anderson zich meer op de economische praktijk richt en Keen meer kijkt naar de culturele en maatschappelijke implicaties van de Long Tail is het belangrijk de theorie van Anderson te relativiseren. Ik zal mij in dit onderzoek dan ook alleen richten op de economische implicaties van de Long Tail op het businessmodel en de werkwijze van de uitgeverij.

### **3.3 Het businessmodel van de uitgeverij**

Om de resultaten van het onderzoek gestructureerd te kunnen interpreteren en presenteren introduceer ik kort een theorie over het businessmodel van organisaties die opereren in de culturele industrie.

#### *Theory of Firm*

De Theory of Firm (Hoskins, McFadyen & Finn, 2004) gaat ervan uit dat het maximaliseren van winst het doel van iedere organisatie is. Het model probeert het gedrag van een organisatie of een industrie te verklaren en te voorspellen. Gebaseerd op het type markt waarin de onderneming opereert zijn er vier verschillende varianten op de *theory of firm*. De verschillende typen worden aangeduid door de mate van concurrentie binnen een markt: perfecte concurrentie, monopolistische

concurrentie, oligopolie en monopolie. Ieder type heeft zijn eigen karakteristieken in termen van het aantal organisaties welke actief zijn op een markt, de mate van product differentiatie en het bestaan van startbarrières voor nieuwkomers op die markt.

Albarran (1996) meent dat de uitgeverij wordt gekarakteriseerd als een monopolistische concurrentie (zie tabel). Het enige verschil tussen perfecte concurrentie en monopolistische concurrentie is dat spelers binnen markten getypeerd door monopolistische concurrentie gedifferentieerde producten maken, dit in tegenstelling tot markten getypeerd door perfecte concurrentie. In deze laatst genoemde markten worden vrijwel identieke, homogene producten gemaakt en is de klantloyaliteit laag. Voor deze producten is vaak een vaste prijs. Binnen een monopolistische concurrentie is er een zekere mate van klantloyaliteit (Hoskins e.a., 2004) wat producenten een zekere vrijheid heeft om zelf een prijs te bepalen. Hoewel Albarran's observaties zich beperken tot Amerika is er weinig reden om aan te nemen dat dit voor Nederland anders is. In onderstaande tabel komen Albarran's bevindingen naar voren.

<i>Monopolistic Competition</i>	<i>Oligopoly</i>	<i>Monopoly</i>
Books	Television networks	Cable television
Magazines	Motion pictures	Newspapers (in most markets)
Radio	Music recording	

SOURCE: Albarran (1996, p. 36).

*Figuur 2: Albarran, 1996. Media Economics.*

Door Hoskins e.a. (2004) wordt ook gekeken naar vier verschillende onderdelen van het Industrial Organisation Framework namelijk: structuur, gedrag, uitkomst en basis voorwaarden.

### *Industrial Organisation Framework*

The Theory of Firm vormt de basis van het Industrial Organisation (IO) Model wat handvatten geeft voor het onderzoeken van mediaindustrieën. Het model benadrukt causale relaties tussen de eerder beschreven marktstructuur (structure), gedrag (conduct) en resultaat (performance). De structuur van een markt bepaalt grotendeels het gedrag en werkwijze van een organisatie welke een bepaald resultaat als gevolg heeft (zie figuur 3). Samenvattend komt het IO Model op het volgende neer:

## **Marktstructuur**

Zoals eerder besproken wordt marktstructuur gedefinieerd in termen van marktconcentratie, mate van productdifferentiatie en voor welke uitdagingen nieuwkomers op een markt komen te staan. Productdifferentiatie is belangrijk voor een organisatie omdat de meerwaarde die zij met zich meebrengt resulteert in een hogere prijs die de consument bereid is te betalen. Ook creëert het merkloyaliteit (Hoskins e.a.). De problemen die nieuwe ondernemingen tegenkomen wanneer zij een markt betreden zijn bijvoorbeeld het kapitaal wat nodig is om succesvol te kunnen concurreren. Ook zaken als technologie, beschikbaar talent, vergunningen, wetgevingen, etc kunnen barrières vormen om te concurreren op een markt. Ook voor uitgevers gelden dergelijke barrières.

## **Gedrag**

Gedrag betreft de keuzes die ondernemingen maken en hoe zij hun beleid voeren. De wijze waarop bedrijven hun (prijs)beleid voeren wordt in grote mate bepaald door de marktstructuur. Zo moeten ondernemingen die opereren in een perfecte concurrentie de prijs accepteren die door de markt wordt bepaald. In het geval van bijvoorbeeld een monopolie is het tegenovergestelde het geval. Toch zijn ook monopolistische bedrijven niet volledig vrij in hun prijsbeleid. Zij dienen ook rekening te houden met relatie tussen bijvoorbeeld het verhogen van de prijs van een product en de keuze van de consument om deze vervolgens wel of niet aan te schaffen. Ook hebben monopolistische ondernemingen vaak te maken met wetgevingen (public policies) welke hun vrijheid enigszins beperkt. Het type onderneming en het type markt waarin deze opereert is van grote invloed op de wijze waarop een onderneming zijn prijsbeleid bepaalt.

Het product- en promotiebeleid is vooral belangrijk voor markten waarbinnen een hoge mate van productdifferentiatie zichtbaar is. Ook het merk en het imago van een onderneming is op dit type markt essentieel (Hoskins e.a., 2004). Wanneer de druk om een nieuw product te ontwikkelen (in relatie tot de concurrentie) toeneemt begint Research & Development ook een grote rol te spelen. Dit is met name het geval binnen de media-industriën als de televisie-, boek- en muziekindustrie waar elk programma, boek of single een nieuw product is, aldus Hoskins e.a (2004).

## **Resultaat**

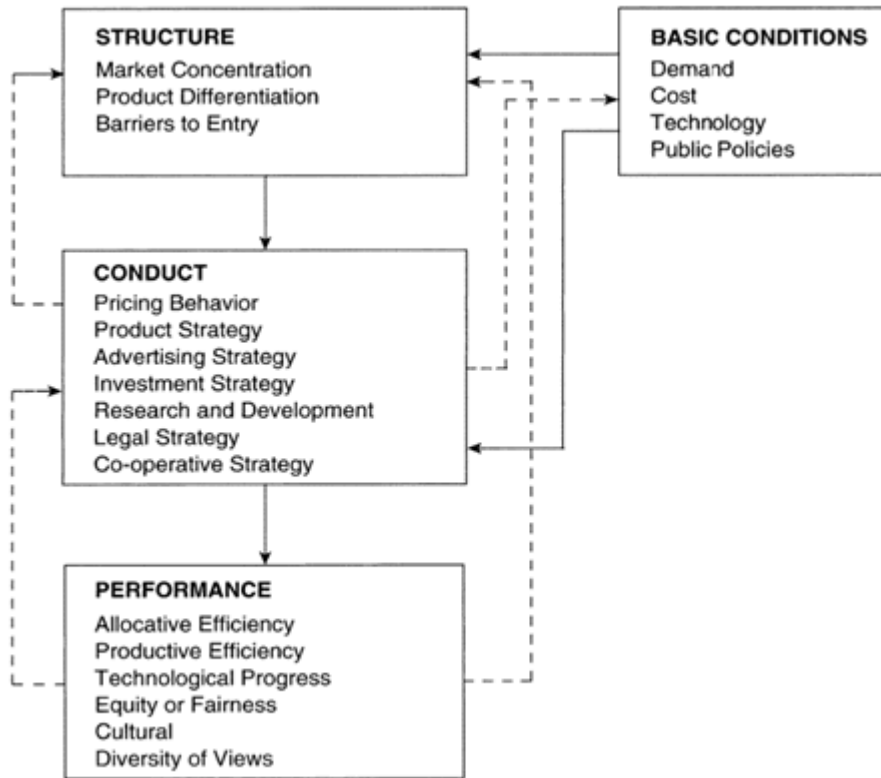
Wanneer er vanuit wordt gegaan dat ondernemingen het doel hebben om hun winst te maximaliseren kan deze of de mate waarin de winst toeneemt worden gezien als een essentiële indicator van het economisch resultaat van een onderneming. Echter, volgens het IO model kan het resultaat van een onderneming op meerdere wijzen worden benaderd. Het succes van een onderneming louter financieel beoordelen is binnen dit onderzoek ook erg eenzijdig. Een

onderneming bestaat immers uit meerdere facetten die allemaal iets vertellen over het succes van de onderneming. Zo wordt er in het IO Model gekeken naar de optimale spreiding van bronnen over het productieproces, de efficiëntie waarmee wordt geproduceerd binnen de huidige staat van de technologie, de technologische vooruitgang en innovatie, aandeel, culturele doelstellingen en culturele diversiteit. Deze laatste twee zijn vooral belangrijk voor overheden en deze dichten de media-industrie dan ook speciale kenmerken en taken toe in relatie tot creatie en instandhouding van democratie, behoud van de zorgstaat, wetgeving, actualiteit binnen het publieke debat, pluriformiteit, etc (Hoskins e.a., 2004, Publieke Omroep, 2005).

### **Basisvoorwaarden**

Het IO model kijkt naar de basisvoorwaarden van een industrie in termen van vraag, kosten, technologie en publiek beleid. De vraag verwijst naar de mate waarin de producten van ondernemingen binnen een industrie aftrek vinden. Dit is een belangrijk en ook relatief statisch gegeven voor ondernemingen. Ook de kosten om binnen een industrie te opereren is volgens het IO model te generaliseren tot een basisvoorwaarde waarmee bedrijven rekening dienen te houden. Hetzelfde geldt voor de huidige stand van de technologie, iets wat op iedere onderneming binnen een industrie van toepassing is. Het kan ook mogelijk zijn dat vanwege ontwikkelingen binnen de technologie de algemene kosten dalen. Tussen alle basisvoorwaarde lopen immers causale verbanden en veranderingen bij de een zullen vaak ook veranderingen teweeg brengen bij de ander. Ook het publieke beleid is hier een goed voorbeeld van. Bepaalde wetgevingen, belastingmaatregelen e.d. schetsen immers mede de randvoorwaarden waarmee ondernemingen rekening dienen te houden en oefenen zo invloed uit op de betreffende industrie. Zo moet een uitgeverij zich bijvoorbeeld schikken naar het heersende belastingklimaat en heeft deze ook te maken met auteursrechten die de uitgever zowel beschermen als beperken.

In relatie tot dit onderzoek is de Theory of Firm en het bijbehorende IO Model van Hoskins e.a. een bruikbaar raamwerk waarbinnen veranderingen op een markt kunnen worden vertaald naar een bepaald gedrag van ondernemingen. Ook kunnen conclusies worden getrokken over het resultaat wat bedrijven behalen binnen de context van hun omgeving en de veranderingen die daarbinnen plaatsvinden. Met name de culturele industrie, en daarmee ook de Nederlandse uitgeverij, zijn goed te plaatsen binnen het IO Model.



Figuur 3: IO Model (Hoskins e.a., 2004)



## 4 Onderzoeksopzet

Het doel van het onderzoek was het in kaart brengen van de invloed van de veranderende rol van de gebruiker op het internet en het fenomeen filters op de uitgeverij. De resultaten kunnen worden beschouwd als een dwarsdoorsnede van de huidige stand van zaken binnen de Nederlandse uitgeverij wat betreft hun visie, ervaring en aanpak op het nieuwe internet. Het aantal geselecteerde onderzoekseenheden is beperkt in verband met de beschikbare tijd om deze bedrijven te bezoeken en de reistijd. Daarnaast moeten ook alle data verwerkt worden in de resultaten.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden neem ik interviews af van mensen die werkzaam zijn in de Nederlandse uitgeverij. Het gaat mij met name om de veranderende rol van de gebruiker in relatie tot de uitgeverij en de verschillende perspectieven die Anderson (2006) en Keen (2007) daarop bieden. Ook het beschreven fenomeen “filters” en de invloed hiervan op de uitgeverij heeft mijn interesse. De theorieën zijn goed onderbouwd met een aantal voorbeelden maar ik wil graag onderzoeken hoe deze inzichten zich vertalen binnen Nederlandse uitgeverijen. Op deze wijze hoop ik iets toe te voegen aan het reeds beschreven materiaal.

Voor mijn onderzoeksmethode heb ik mij laten inspireren door Franken (2007). Zij heeft een onderzoek uitgevoerd naar Long Tail effecten binnen de boekenbranche, en met name het retailkanaal, de boekhandel. Aan de hand van haar theoretisch kader formuleerde zij een aantal stellingen. Deze stellingen toetste zij vervolgens door middel van interviews met de exploitanten van boekwinkels. Ook in het in dit stuk beschreven onderzoek worden de resultaten gestructureerd aan de hand van later beschreven stellingen. Vanuit deze resultaten zullen de deel- en hoofvra(a)g(en) worden beantwoord. Het onderzoek is kwalitatief van aard en zal worden uitgevoerd middels een semi-gestructureerd interview. Voor het gebruikte interviewschema verwijst ik naar de bijlage.

Ik heb het businessmodel van de uitgeverij betrokken in mijn theoretisch kader. Aan de hand van het IO Model wil ik de onderzoeksresultaten structureren en mogelijke uitspraken met betrekking tot de werkwijze van de uitgeverij in zijn context plaatsen.

Ik heb, met betrekking tot de response, in totaal 24 ondernemingen benaderd. Variërend van algemene en literaire uitgevers tot wetenschappelijke en educatieve uitgevers. Niet alle ondernemingen waren bereid mij te woord te staan. Vaak wegens tijdgebrek of omdat de onderneming het beleid voerde niet mee te werken aan dergelijke onderzoeken. Uiteindelijk hebben zes uitgevers meegedaan met het onderzoek.

Ik heb geprobeerd mijn onderzoekseenheden dusdanig te selecteren dat de samenstelling hiervan divers is wat betreft omvang van de organisatie en wetenschappelijke onderwerpen. Wat betreft de locatie van de ondernemingen heb ik mij beperkt tot de randstad. Enerzijds is dit een pragmatische keuze, anderzijds bevinden veel uitgeverijen zich nu eenmaal in dit deel van het land.

Uiteindelijk heb ik de volgende ondernemingen bereid gevonden mee te werken aan dit onderzoek (Zie het hoofdstuk “Ondernemingen” voor meer specifieke informatie):

- De Arbeiders Pers, Amsterdam (literair);  
Bij de Arbeiders Pers heb ik gesproken met Mhr. Jansen, algemeen directeur.
- Boom, Amsterdam (algemeen, wetenschappelijk, educatief);  
Bij Boom heb ik gesproken met Mhr. Dumoulin, commercieel directeur.
- Brill, Leiden (wetenschappelijk);  
Bij Brill heb ik gesproken met Mevr. de Rooy, online marketeer.
- Lemniscaat, Rotterdam (kinderboeken);  
Bij Lemniscaat heb ik gesproken met Mevr. Ravensteijn, marketing medewerker.
- ThiemeMeulenhoff, Utrecht (educatief);  
Bij ThiemeMeulenhoff heb ik gesproken met Mhr. van Loon, algemeen directeur.
- Meulenhoff Boekerij, Amsterdam (algemeen, literair).  
Bij Meulenhoff Boekerij heb ik gesproken met Mevr. Coolen, commercieel directeur.

#### **4.1 Thema's en stellingen**

Het hierboven geschetste theoretische kader biedt voldoende handvatten om een aantal stellingen te formuleren welke de basis vormen van de topic lijst die gebruikt is bij de interviews. Er zijn stellingen geformuleerd gebaseerd op verschillende aspecten van de theorie. Elke stelling is omgezet in een of enkele vragen in het interview. Onder iedere stelling wordt aangegeven welke interviewvragen daarbij horen en dus welke antwoorden worden gebruikt voor de analyse. Vanwege het half-gestructureerde karakter van de interviews is het ook mogelijk dat relevante informatie over de verwachtingen uit een ander deel van het interview is gehaald (Franken, 2007).

Ik heb de verwachtingen onderverdeeld in drie thema's die verband houden met de drie geformuleerde deelvragen. Ik begin met de technologische ontwikkelingen in het algemeen. Hier formuleer ik stellingen en interviewvragen die inzicht moeten geven in de invloed die de digitalisering en het internet in het algemeen heeft op de betreffende organisatie en de veranderende rol van de gebruiker (in dit geval de lezer/klant van de uitgeverij). Dit onderdeel is grotendeels

gebaseerd op het eerste deel van mijn theoretisch kader: de sociale vorming van technologie. In het tweede en derde onderdeel ga ik verder in op de Long Tail van Anderson. Het tweede deel gaat dieper in op de economische kant van de Long Tail en de gevolgen daarvan voor de betreffende organisatie. In het derde deel ligt de nadruk op de door Anderson geïntroduceerde filters en de visie die de uitgever hierop heeft. Ook wil ik het debat tussen Anderson en Keen wat betreft filters aan de uitgever voorleggen om zo te kijken wat hier in de praktijk van overeind blijft of wordt bevestigd.

Onder iedere vraag, of groep van vragen, heb ik de relevantie vermeld die deze heeft ten aanzien van het IO model beschreven in het theoretisch kader. De vragen dienen als startpunt voor het interview en het is aan mij als interviewer om door middel van inhoudelijk doorvragen de relevante informatie met betrekking tot het IO model te achterhalen. Iedere onderneming is immers anders en de antwoorden van de uitgever bepalen grotendeels de vervolgvragen. Daarom is het belangrijk bij iedere vraag duidelijk te definiëren aan welk onderdeel van het IO model deze gerelateerd is. Tijdens de interviews kan dan duidelijk worden bijgestuurd om zo relevante antwoorden te krijgen. De onder de vraag vermelde relevantie geeft aan wat ik met die vraag inhoudelijk gezien wil achterhalen.

### *Thema 1: Technologische ontwikkelingen*

1. De digitalisering heeft gevolgen voor de economie en de dagelijkse praktijk op met name de werkvloer.
  - Wat merkt u binnen uw bedrijf van de digitalisering in het algemeen. Bijvoorbeeld in vergelijking tot een jaar of 15 jaar geleden?

*Relevantie tot IO model:* deze vraag kan iets zeggen over de marktstructuur en over de (technologische) basisvoorwaarden van de uitgeversbranche binnen het IO model.

2. Kenmerken van de informatiesamenleving o.a.: arbeid kan overal worden verricht, tools zijn flexibeler; continue bijscholing is een must; grootte doet er niet meer toe; tijd is het schaarse goed in een informatiesamenleving (Toffler, 1980. Zie ook Keen, 2007).
  - Hoe kenmerkt de digitalisering zich binnen uw organisatie? Bijvoorbeeld in termen van flexwerken, bijscholing, competenties, planning, deadlines, etc?

*Relevantie tot IO model:* geeft mogelijk inzicht in de wijze waarop de onderneming omgaat met technologie in termen van gedrag en resultaat.

3. Binnen een informatiesamenleving neemt de een-op-een communicatie toe. Zowel tussen individuen als tussen bedrijven en hun klanten. Nieuwe communicatie- en informatiesystemen maken het mogelijk om kostenefficiënt met een enkele klant te communiceren om zo diensten en producten beter af te stemmen op zijn of haar persoonlijke behoefte (Toffler, 1980).

- Welke invloed heeft de digitalisering gehad op het contact dat u heeft met uw klanten?

*Relevantie tot IO model:* geeft mogelijk inzicht in de wijze waarop de onderneming haar prijs- en promotiebeleid voert in relatie tot het internet. Na inhoudelijk doorvragen kan mogelijk ook iets worden ontdekt met betrekking tot de technologische vooruitgang binnen de onderneming.

4. De grote verliezers binnen deze nieuwe samenleving zijn de intermediairs. De boekverkopers, de platenzaken, de autoverkopers, verzekeringsagenten, etc. (Toffler, 1980)

- Welke groepen binnen uw branche hebben het meest geleden onder de digitalisering en met name het internet? Denk ook aan boekhandels, literaire agenten, drukkerijen, etc.

*Relevantie tot IO model:* geeft mogelijk inzicht in de veranderingen die plaats hebben gevonden binnen de marktstructuur vanuit de optiek van de uitgever.

### ***Thema 2: De economie van de Long Tail***

5. Er vindt een economische verschuiving plaats binnen de culturele industrie van een hitcultuur naar een van niches (Anderson, 2006).

- Verkoopt u veel exemplaren van weinig titels of weinig exemplaren van veel titels?
- Ziet u deze verhouding veranderen in relatie tot het internet?

*Relevantie tot IO model:* geeft mogelijk inzicht in de veranderingen die plaats hebben gevonden binnen de marktstructuur in termen van productdifferentiatie. Ook geven deze vragen mogelijk inzicht in de wijze waarop de onderneming haar prijs- en promotiebeleid voert in relatie tot het internet.

6. De nieuwe economie en de daarbij behorende distributiesystemen zijn uitermate geschikt voor oplagen zo klein als één stuk (Anderson, 2006).

- Ziet u op het internet kansen voor de verkoop van kleine oplagen? Denk ook aan andere

formaten zoals bijvoorbeeld e-books.

- Verkoopt u ook nicheproducten? Zo ja, hoe ervaart u de invloed van internet op de verkoop van deze producten?

*Relevantie tot IO model:* geeft mogelijk inzicht in de veranderingen die plaats hebben gevonden binnen de marktstructuur in termen van productdifferentiatie en technologische vooruitgang. Ook geven deze vragen mogelijk inzicht in de wijze waarop de onderneming haar prijs-, promotie- en productbeleid voert in relatie tot het internet. Wellicht is er ook iets te weten te komen over de research & development binnen de onderneming daar waar het gaat om nieuwe formaten en media.

7. De Long Tail gaat over een economie van overvloed. De knelpunten tussen vraag en aanbod zullen wegvallen en alles wordt beschikbaar voor iedereen (Anderson, 2006).

- Hoe ervaart u nieuwe, digitale wijzen van productie, opslag en distributie?
- Zijn dit kansen of problemen? En hoe kunnen deze worden benut of ontweken?
- Welke veranderingen zijn hiervoor nodig binnen uw onderneming?

*Relevantie tot IO model:* geeft mogelijk inzicht in de wijze waarop de onderneming omgaat met technologische ontwikkeling en hoe zij deze probeert te benutten. Ook kan iets worden verteld over het gedrag en het resultaat van de onderneming wanneer het gaat over de veranderingen die nodig zijn kansen te benutten of problemen te pareren. Denk bijvoorbeeld aan technologische vooruitgang en mate van efficiëntie binnen de onderneming wanneer het gaat om het produceren, opslaan en publiceren van content.

### **Thema 3: Filters binnen de Long Tail**

8. Filters zijn essentieel om een weg langs de Long Tail navigeren (Anderson, 2006).

- Hoe kunnen consumenten vinden wat ze zoeken in het nieuwe, grotere aanbod? Welke hulpmiddelen zijn hiervoor essentieel?

*Relevantie tot IO model:* zegt mogelijk iets over de staat van de technologie binnen de basisvoorwaarden van de industrie en over de middelen die de consument tot zijn beschikking heeft om te vinden wat hij zoekt op het internet.

9. Filters functioneren niet of nauwelijks en Anderson's Long Tail is alleen maar ruis. Er dient

vooraf te worden gefilterd (Keen, 2007).

- Wat is uw standpunt ten opzichte van vooraf of achteraf filteren? Denk bij vooraf filteren aan experts, recensenten, journalisten, etc. Denk bij achteraf filteren aan gebruikersrecencies, aanbevelingen, etc.

*Relevantie tot IO model:* zegt mogelijk iets over de staat van de technologie binnen de basisvoorwaarden van de industrie maar ook over het promotiebeleid van de onderneming en wellicht de technologische vooruitgang. Filters (zowel vooraf als achteraf) zijn immers een krachtig marketing instrument (Anderson, 2006; Keen, 2007).

10. Het vervagen van de rol van de expert veroorzaakt de ondergang van onze cultuur (Keen, 2007).

- Hoe ervaart u de kleiner wordende rol van de expert door en op het internet?
- Wat is hiervan de invloed op uw onderneming?
- Is dit een kans of een probleem? En hoe kan deze worden benut of ontweken?
- Welke veranderingen zijn hiervoor nodig binnen uw onderneming?

*Relevantie tot IO model:* geeft mogelijk inzicht in het promotiebeleid van de onderneming. Ook kan iets worden verteld over het gedrag en het resultaat van de onderneming wanneer het gaat over de veranderingen die nodig zijn kansen te benutten of problemen te pareren. Denk bijvoorbeeld aan technologische vooruitgang en mate van efficiëntie binnen de onderneming daar waar experts wellicht overbodig kunnen zijn.

## 5 De ondernemingen

Om context te geven aan de ondernemingen die meewerkten aan dit onderzoek wil ik in dit hoofdstuk deze bedrijven kort toelichten.

### *Lemniscaat*

Lemniscaat (Rotterdam) bestaat sinds 1963 en is opgericht door de heer en Mevrouw Boele van Hensbroek. Achttien jaar geleden heeft hun zoon de uitgeverij overgenomen en doorgezet. Er werken twaalf mensen in de binnendienst, waarvan negen fulltime. Lemniscaat heeft persoonlijk contact met de boekhandel hoog in het vaandel staan. Mede daarom heeft zij tevens drie vertegenwoordigers in dienst.

Lemniscaat geeft met name kinderboeken uit en non-fictie voor volwassenen. Toch heeft de onderneming ook met andere sectoren te maken uiteenlopend van onderwijs (universiteiten tot kinderopvang), commercie (boekhandel), informatieverstrekking (bibliotheken) en de media (pers: tijdschriften, kranten, tv, internet, film).

Bij Lemniscaat sprak ik met Mevr. Ravenstein. Zij is publiciteits- en communicatiemedewerker bij de uitgeverij. Nieuwe initiatieven omtrent internet en de wijze waarop het wordt ingezet om uiteindelijk meer boeken te verkopen rusten vaak op haar schouders.

Helaas kon Lemniscaat geen financiële gegevens prijsgeven ten behoeve van dit onderzoek.

### *Arbeiderspers*

De Arbeiderspers (Amsterdam) is onderdeel van AAB Uitgevers (Arbeiderspers, Balans Archipel) en is een literaire uitgeverij welke fictie, non-fictie en poëzie publiceert. Ook geeft zij veel boeken uit in de Nederlandse vertaling. Bij AAB Uitgevers werken ongeveer vijfendertig à veertig mensen. Waarvan ongeveer 20 voor de Arbeiders Pers.

In 2009 bestaat de Arbeiderspers tachtig jaar. Archipel bestaat dit jaar elf jaar. Balans bestaat vijfentwintig jaar, waarvan vijf jaar als onderdeel van AAB Uitgevers. De organisaties zitten samen in een één pand en werken dan ook nauw samen.

Bij de Arbeiderspers sprak ik met Mhr. Jansen, de algemeen directeur van AAB Uitgevers.

Ook AAB Uitgevers wilde geen financiële informatie bekend maken.

### *ThiemeMeulenhoff*

ThiemeMeulenhoff is een uitsluitend educatieve uitgeverij met een werknemersbestand van 220

personen. Het is onderdeel van PCM. De onderneming is ontstaan in 1792 en heeft in 2000 zijn huidige vorm gekregen door middel van een fusie tussen drie bedrijven.

De educatieve tak van PCM was in 2007 goed voor ongeveer 10% van de totale omzet van het concern (respectievelijk 64,5 en 664,3 miljoen euro).

Bestuursvoorzitter Mhr. van Loon heeft mij te woord gestaan.

### ***Boom Uitgevers***

Boom uitgevers is onderdeel van Koninklijke Boom Uitgevers welke in het midden van de 19de eeuw te Meppel werd opgericht. Boom uitgevers is een familiebedrijf en de, inmiddels, vijfde generatie voert het management. Boom geeft met name algemene, wetenschappelijke, educatieve boeken uit. In het bedrijf werken ongeveer veertig personen.

Boom uitgevers Amsterdam heeft haar verschillende, tamelijk uiteenlopende activiteiten verdeeld over verschillende imprints. De uitgaven worden middels verschillende media gepubliceerd: in druk (folio) en digitaal (webbased, e-book, cd-rom). Boom uitgevers Amsterdam BV. bestaat uit: Uitgeverij Boom, Uitgeverij SUN, Boom test uitgevers, Boom Onderwijs en Ailantus (<http://www.boomamsterdam.nl>).

Boom wilde geen financiële gegevens bekend maken.

Ik heb het interview afgenomen bij Mhr. Dumoulin, commercieel directeur.

### ***Koninklijke Brill***

Koninklijke Brill is een van oorsprong Nederlandse, wetenschappelijke uitgeverij. Sinds de oprichting in 1683 is Brill gevestigd in Leiden, op steenworp afstand van de universiteit. In het verleden had Brill naast het uitgeven van boeken ook andere culturele activiteiten. Zo exploiteerde zij ook een boekwinkel en een drukkerij.

Brill is met name actief op de onderwerpen humanistiek, internationale wetgeving en, in beperkte mate, de wetenschap. Zij levert naar eigen zeggen hoogwaardig cultureel verantwoord materiaal aan bibliotheken en universiteiten.

In 2007 behaalde Brill een omzet van 25,9 miljoen euro wat zich vertaalde in een totale winst van 3 miljoen euro. Bij Brill zijn ongeveer 120 mensen werkzaam.

Bij Brill heb ik gesproken met Mevr. de Rooy. Zij is werkzaam op de marketingafdeling van Brill en houdt zich met name bezig met e-marketing.



### *Meulenhoff Boekerij*

Meulenhoff Boekerij is gevestigd in Amsterdam. Zij richt zich op het produceren, uitgeven, importeren en exporteren van boeken, tijdschriften en aanverwante artikelen (<http://www.kvk.nl>). Op het moment van schrijven is er geen informatie voor handen over het aantal werknemers of de financiële situatie van de onderneming.

In heb het interview afgenomen bij mevr. Coolen, werkzaam als commercieel directeur.

Meulenhoff Boekerij is onderdeel van PCM Algemene Uitgeverijen B.V.

## 6 Resultaten en Uitkomsten

In dit hoofdstuk presenteer ik de resultaten van het onderzoek. Iedere stelling wordt getoetst aan de hand van de antwoorden van de uitgevers. Dit wordt onderbouwd met behulp van opvallende gedane uitspraken of parafrasen.

### 6.1 Thema 1: Technologische ontwikkelingen

#### Stelling 1

*De digitalisering heeft gevolgen voor de economie en de dagelijkse praktijk op met name de werkvloer.*

Wellicht is deze stelling voor de hand liggend maar het is relevant voor dit onderzoek om een beeld te schetsen van de achtergrond en basiskennis van de uitgever wat betreft digitalisering binnen de werkomgeving. Dit is immers al een gegeven op zichzelf omdat het aangeeft in welke mate de onderneming bekend is met en gebruik maakt van digitale communicatie- en productiemiddelen.

Volgens Nederlandse uitgevers heeft de digitalisering veel aspecten:

*“Het zijn een hoop dingen. Overal komt het voor. Ik bedoel, het is aan de productiekant heel belangrijk, aan de inhoudskant is het heel belangrijk, aan de verkoopkant is het heel belangrijk maar ook bij de pr en publiciteit. Ook de producten zelf worden steeds meer digitaal. Dus het [de digitalisering] is eigenlijk overal.” (Dumoulin, Boom).*

Sommige uitgevers zijn van mening dat de digitalisering niet meer weg te denken en doorgedrongen in ieder aspect van de onderneming. Er kunnen drie duidelijke pijlers worden onderscheiden hoe de digitalisering binnen en buiten ondernemingen wordt ervaren: productie en creatie, verkoop en pr en de producten zelf.

De uitgevers geven aan dat de markt dit in zekere mate kan eisen van een onderneming omdat eindgebruikers zelf al overgaan op digitale producten. Ook de technologische vooruitgang binnen de productiezijde van de onderneming wordt als katalysator aangewezen. Opvallend is dat de mate waarin de digitalisering een rol speelt binnen een uitgeverij afhankelijk is van de sector waarbinnen deze opereert. Dit betekent dat een educatieve uitgeverij op een andere manier met digitalisering te maken krijgt dan bijvoorbeeld een literaire uitgeverij.

*“Wat ik heb gemerkt is dat successievelijk verschillende onderdelen van de uitgeverij toch echt wel met die digitalisering te maken krijgen. Hetzij omdat de klanten overgaan van papier naar een meer interactief gebruik. En in de tweede plaats is het ook zo omdat veel productietechnologie*

*gewoon elektronisch is geworden. Dit laatste heeft breed en eerder plaatsgevonden dan de veranderingen van de markt. Het is bovendien verschillend per uitgeefsector.” (van Loon, ThiemeMeulenhoff)*

De Nederlandse uitgeverij ziet de digitalisering van de laatste 15 jaar terug in de volgende bedrijfsmatige aspecten:

*“In de afgelopen 15 jaar is alles natuurlijk gedigitaliseerd. Het hele administratieve systeem met het Centraal Boekhuis uiteraard. [...] Dat is een stuk digitalisering naar de boekhandel toe en logistiek vooral. En dan is uiteraard nog de informatievoorziening naar de klanten toe via de website. [...] Ik denk dat dat een enorme verandering is.” (Ravensteijn, Lemniscaat)*

Ten aanzien van de consensus sluit Mevr. Ravensteijn zich aan bij Mhr. Dumoulin. Ook zij is van mening dat de digitalisering vooral van invloed is geweest op de verkoop- en pr activiteiten van de uitgeverij.

Uitgevers leggen ook de nadruk op informatieverstrekking naar klanten toe en veranderingen binnen de productie en logistiek van hun ondernemingen:

*“Wij opereren erg in nichemarkten en ook heel internationaal en daar gaat de digitalisering of de opkomst van het internet ook wel een heel belangrijk aspect in spelen. Dat betekent enerzijds dat mensen ons makkelijker kunnen vinden, anderzijds dat de communicatie ook heel anders is geworden.[...] Proevenverkeer per koerier [Dit is het verzenden van drukproeven ter beoordeling door de uitgeverij, C.H.], ja het gebeurt nog steeds, maar eigenlijk vraag je je af waarom. Dit is nog los van het productieproces waar een flink stuk digitalisering in zit.” (de Rooy, Brill)*

Mhr. Jansen van De Arbeiderspers is de enige die een ander aspect signaleert, namelijk de angst voor het onbekende wanneer het gaat om ontwikkeling en verandering binnen de uitgeefsector:

*“Nou, dat het heel vaak tot een hoop onrust heeft geleid. Dat mensen niet precies weten wat er aan zit te komen en hoe dat zal gaan. Het algemene gevoel is altijd “er gaat heel erg veel veranderen en we hebben er geen grip op”, er hangt ook hoop angst omheen”. [...] Men wil er wel iets mee doen [...] er was wel geloof in maar dat was ook niet helemaal duidelijk en daardoor zwalkte het beleid heel erg. De ene keer was het “we moeten geld verdienen met internet” dan bleek weer dat dat niet lukte. [...] “We moeten informatie geven via het internet”. Als we onze klanten nu maar goed informeren dan kopen ze op een andere manier onze producten wel. En dan krijg je weer stroming die zegt “nee, het moet vooral heel interactief zijn”. (Jansen, AAB)*

Toch laat ook Mhr. Jansen doorschemeren dat, hoewel niet voor iedereen helder, de opkomst van

het internet met name een rol speelt wat betreft de informatieverstrekking naar klanten en afnemers toe. Echter, hij benadrukt dat de digitalisering in zijn ervaring vooral tot verwarring heeft geleid binnen de gehele (literaire) sector.

Iedere uitgever bevestigt dus dat in meer of mindere mate digitalisering inderdaad grote gevolgen heeft voor de dagelijkse praktijk. Ook speelt angst mee in de acceptatie en het succes van nieuwe digitale toepassingen binnen de Nederlandse uitgeverij.

## **Stelling 2**

*Kenmerken van de informatiesamenleving o.a.: arbeid kan overal worden verricht, tools zijn flexibeler; continue bijscholing is een must; grootte doet er niet meer toe; tijd is het schaarste goed in een informatiesamenleving.*

De mate van technologische vooruitgang binnen de ondernemingen (en de gevolgen daarvan voor de werkvloer) loopt volgens de uitgevers nog al uiteen.

*“Grappig genoeg vertaalt het [de technologische vooruitgang, internet] zich weinig naar intern. De werkwijze is natuurlijk wel wat veranderd, met name het gebruik van e-mail, ja, dat staat buiten kijf. [...] De manier van werken met auteurs voor zover dat de online submittiesystemen [Een type systeem waarmee auteurs hun manuscript digitaal kunnen inleveren, C.H.] aangaat wordt ook anders maar daar merk je dat mensen daar vaak vrij makkelijk in meevloeien. [...] De wrijving tussen nieuwe systemen en mensen valt mee. En het flex werken, je merkt het omdat toch heel veel via e-mail gebeurt dat men al snel zoiets heeft van “ja, maar thuis kan ik ook mijn e-mail checken, dan werk ik ook al”. (de Rooy, Brill)*

Uitgevers noemen de gevolgen voor de werkvloer en de dagelijkse praktijk binnen de onderneming niet erg schokkend.

Er zijn echter ook uitgevers die menen dat de digitalisering van de werkvloer zo verstrekkend is dat wij deze bijna niet meer zien.

*“Andere eisen is vergelijking met wat? Kijk, dit [de digitalisering, C.H.] is al zo oud, het is nooit anders geweest eigenlijk vanuit mijn ogen. [...] De digitale wereld is niet iets van de toekomst ofzo. Dat zit er al helemaal in. [...] Digibeten komen er al een hele tijd niet meer in. [...] Als je kijkt naar het klassieke product, het boek, dat is pas op de allerlaatste dag een boek maar voor die tijd zijn het altijd [digitale] bestanden die bij elkaar komen. [...] Totdat het een boek is, is het allemaal digitaal.” (Dumoulin, Boom).*

Volgens sommige uitgevers is het dus niet meer dan normaal dat iemand binnen de organisatie een

goede kennis heeft van internet en andere technologie. “Digitbeten” kunnen binnen zijn onderneming niet functioneren.

*“Wij werken veel met Google Analytics. [...] Dat is wat je zegt, competenties? Wat zijn de competenties van een marketingmedewerker van een uitgeverij? Ieder zijn ding, maar iedereen moet toch wel een beetje gevoel hebben voor dit soort [zoekmachines, online marketing] dingen. [...] Je moet weten wat je wilt dus moet je weten wat er kan. [...] Dat zijn allemaal competenties die een marketingmedewerker hier moet hebben. Je moet eigenlijk een soort halve it-er zijn.”*  
(Dumoulin, Boom).

Hier verwijst Mhr. Dumoulin, naast de competenties die met name zijn marketingmedewerkers moeten hebben, wederom naar een van de belangrijke pijler waarop internet van invloed is binnen de uitgeverij: de marketing. Google Analytics is een software product van Google waarmee diepgaande bezoekerstatieken van websites kunnen worden opgevraagd.

Andere uitgevers stellen dezelfde eisen aan hun marketingmedewerkers:

*“Kijk, een marketeer, ik zal geen marketeer meer aannemen die niet een beetje kaas heeft gegeten van web-marketing.”* (Coolen, Meulenhoff Boekerij)

*“Ja, tuurlijk. Een aantal jaren geleden is hier een systeem geïntroduceerd. [...] Als je zegt, hoe werken jullie mensen er nou mee, het heeft echt moeite gekost om [...] de mensen binnen de organisatie daar ook echt mee te laten werken. En pas op het moment dat zo'n systeem ook echt zijn voordelen laat zien willen mensen die overstap wel maken. Los van dit systeem, als je kijkt naar het gebruik van internet, ik heb nog steeds mensen hier werken die ieder mailtje printen.”* (Jansen, AAB).

Ook zien uitgevers een toename van het aantal medewerkers die flexwerken:

*“Dat merk ik zeker hoor, dat mensen veel meer thuis werken. Dat als je op maandag gaat werken dat mensen heel verontwaardigd kunnen vragen “heb je mijn mail dan niet gelezen?” en dan hebben ze hem op zondagavond gestuurd. Mensen gaan er echt vanuit dat je op zondagavond ook je mail doet.”* (Jansen, AAB)

Mhr. Jansen is, hoewel begripvol richting de medewerkers, zich zeer bewust van de implicaties van technologische vooruitgang op de dagelijkse praktijk van zijn onderneming en de veranderende competenties welke een hedendaagse medewerker zou moeten hebben.

Binnen de ene onderneming worden duidelijk andere eisen gesteld aan de werknemers in vergelijking tot het verleden of worden er überhaupt hoge eisen gesteld aan een werknemer en

horen bepaalde minimale digitale vaardigheden daarbij. Bij de andere onderneming meent de uitgever weinig verandering te hebben waargenomen. Er is hier sprake van een tweedeling. Zo karakteriseerde een aantal uitgevers de veranderende eisen die een digitale werkwijze aan werknemers stelt als “niet schokkend”. Echter, aan de andere kant van het spectrum stonden uitgevers die van mening zijn dat de digitale werkplek al zover is doorgedrongen binnen de onderneming dat de effecten daarvan eigenlijk al niet meer zichtbaar zijn.

Ook ervaren de uitgevers een zogeheten “always on” mentaliteit, zowel binnen hun organisatie als daarbuiten. Werknemers, klanten, tussenhandel, etc hebben vaak het verwachtingspatroon dat e-mails vrijwel direct worden gelezen en beantwoord, ook in het weekend, tijdens feestdagen en in vakanties.

### **Stelling 3**

*Binnen een informatiesamenleving neemt de een-op-een communicatie toe. Zowel tussen individuen als tussen bedrijven en hun klanten. Nieuwe communicatie- en informatiesystemen maken het mogelijk om kostenefficiënt met een enkele klant te communiceren om zo diensten en producten beter af te stemmen op zijn of haar persoonlijke behoefte (Toffler, 1980).*

Zo ervaren uitgevers bijvoorbeeld dat het hebben van een goede website steeds belangrijker wordt: *“[...] dat met name de website steeds belangrijker is. Dat heeft [...] ook weer nieuwe mogelijkheden gegeven aan Brill. In een groter perspectief: online marketing heeft Brill meer mogelijkheden gegeven juist weer vanwege dat internationale karakter. [...] Marketingcommunicatie ging vooral via direct-marketing. Je gooit ergens een flyer in de bus [...] en hoop dat er ergens een bestelling wordt geplaatst en dat is nu allemaal directer geworden. [...] Je kan meer diensten bieden op je website. [...] De website is een integraal onderdeel geworden van onze communicatie naar afnemers toe. [...] Het inspelen op verschillende doelgroepen en de verschillende informatiebehoefte daarachter dat is een stuk flexibeler geworden omdat er meer mogelijk is. Het is niet meer dat ene platte foldertje.”* (de Rooy, Brill).

Het gaat in bovenstaand voorbeeld met name om de marketing en informatieverstrekking en stelt het internet Nederlandse uitgeverijen in staat beter in te spelen op de informatiebehoefte van de klant omdat deze behoefte transparanter is geworden. In het geval van Brill, zij hebben met behulp van het internet beter inzicht in wie wat wanneer wil weten. Ook biedt het internet meer mogelijkheden om deze informatie vervolgens op maat af te leveren, het wie, wat en wanneer in acht nemend. Zo kunnen er uit één database van informatie verschillende onderdelen worden genomen om daar vervolgens een op de wensen van de klant afgestemde informatiestroom mee te

maken.

Mevr. de Rooy gaat hier nog iets verder op in en vertelt ook over hoe Brill extra functionaliteit biedt op haar website welke grotendeels door de gebruiker zelf kan worden vormgegeven:

*“Je kan ook veel meer bieden op je website. Er zit netjes een rss feed op die je helemaal kan inrichten naar je eigen behoefte. Daar worden automatisch alle nieuwe gegevens ingezet. Al het [marketing]materiaal wat we wel maken [...] staat allemaal netjes downloadable op de website. Er zit natuurlijk een goede zoekmachine op. Daar proberen we ook steeds meer interactiviteit te vinden, dat is de fase waar ons inziens het web nu een beetje in zit. [...] Wat betreft echt de afnemers [...] gaan we ons nu meer richten op een stukje e-commerce [...] met bijvoorbeeld de mogelijkheid ook je eigen review up te loaden.”*

Brill ziet dat er meer mogelijkheden tot interactie zijn op het internet en wil deze ook gaan inzetten om klanten beter te informeren en aan zich te binden. Zo wil het bedrijf bijvoorbeeld klanten de mogelijkheid geven om peer reviews op de website van Brill te plaatsen.

Uitgevers zijn kritisch wat betreft nieuwe ontwikkelingen op het internet en wat betreft interactie met eindgebruikers en naar “trendy” termen als Web 2.0.

*“Wat trendy types “Web 2.0” noemen, daar doen wij nog niet zo aan. Eigenlijk geloven we daar niet zo erg in. [...] Uitgeven is toch een beetje, zeker in die non-fictie, ik zeg het maar eerlijk, het zijn toch bepaalde elitaire toestanden. [...] Het is toch top-down eigenlijk. [...] Waar jij het over hebt [interactie en twee-weg communicatie op internet] dan denk ik toch altijd meer aan bottom-up, laat duizend bloemen bloeien. [...] Het is toch een beetje elitair allemaal. We hebben wel een blog en daar kan iedereen aan meedoen.”* (Dumoulin, Boom).

Hoewel de recente ontwikkelingen zoals de verschuiving naar het Web 2.0, waar met name de interactie tussen gebruikers en producenten centraal staat, de Nederlandse uitgeverij niet zijn ontgaan is men wel van mening dat het uitgeven van een goed boek vooral eenrichtingsverkeer is wat betreft de inhoud. In het geval van Boom, zij hebben wel een weblog waarop iedereen kan participeren en deze wordt ook als marketinginstrument ingezet.

Toch houdt men zich ook vast aan de meer traditionele wijze van marketing en klantcontact.

*“Veel gaat toch per mail. [...] Maar tegelijkertijd hebben wij ook wel echt vastgehouden aan onze vertegenwoordigers. En dat hebben we zelfs uitgebreid. [...] Dat is juist voor dat individuele contact. [...] Het boekenvak is een mensenvak.”* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Persoonlijk contact met de boekhandel (hun hoofdzakelijke afzetmarkt) staat bij veel uitgeverijen

nog steeds hoog in het vaandel. In het geval van Lemniscaat zijn marketing, communicatie en informatieverstrekking nog altijd een persoonlijke aangelegenheid, aldus Mevr. Ravensteijn.

*“Je weet natuurlijk, met klanten moet je bellen, daar moet je niet teveel mee mailen. Je moet dat heel goed afwisselen. [Er zit een persoonlijk aspect aan?]. Ja, dat is het aller belangrijkste.”* (Coolen, Meulenhoff Boekerij).

Ook zien uitgevers wat betreft de communicatie en informatie verstrekking naar klanten toe een duidelijke tweedeling:

*“Daar zijn twee mogelijkheden. Enerzijds natuurlijk de boekhandel. [...] En bij de boekhandel zie je natuurlijk veel ontwikkelingen op dit gebied. Als je kijkt naar het centraal boekhuis, dat is helemaal gedigitaliseerd. [...] Wij hebben vanuit ons systeem direct contact met het cb. Ons systeem levert de gegevens aan het cb. [...] Maar aan de kant van de lezers daar geven we natuurlijk wel heel erg met onze website de informatie. [...] Auteurswebsites zijn er ook. [...] Heel veel, heel veel [verschuivingen in het klantcontact]. Je merkt het niet zo, hoewel het snel gaat, het ook heel geleidelijk gaat. Als je het nu vergelijkt met zeven jaar geleden dat er eigenlijk een soort revolutie is geweest.”* (Jansen, AAB).

In het voorbeeld van AAB uitgevers beschrijft Mhr. Jansen de verschuiving in de wijze waarop zijn onderneming contact heeft met tussenhandel en eindgebruikers zelfs als een “revolutie” in vergelijking met zeven jaar geleden.

Educatieve uitgevers spreken positief over de verschuiving in de wijze waarop zij contact hebben met het onderwijs, hun belangrijkste afzetmarkt:

*“De relatie met de klant moet je niet meer zien als iets wat uitsluitend gericht is op het transactieproces. Vroeger was dat wel zo. We stuurden docenten presentemplaren van producten die we gemaakt hadden [...] dat gebeurt nog steeds wel maar in toenemende mate verwijzen we naar websites, daar is veel meer achtergrond informatie beschikbaar en is het ook al mogelijk toch even lesmateriaal te raadplegen. Sterker nog [...] wij zijn begonnen [...] met de mogelijkheid om via een weblog mee te kijken naar de ontwikkeling van materiaal en daar al op te reageren. Dat betekent dat je al ver voor een transactiemoment al iets doet aan klantenbinding. [...] Wanneer iets interactief en digitaal is en je ook in contact staat met je gebruiker kun je ook een beeld krijgen van het gebruiksnut van datgene wat je hebt.”* (van Loon, ThiemeMeulenhoff)

Educatieve uitgevers zien de interactie met klanten als iets wat waarde toevoegt aan de producten. Door vroeg in het productieproces de feedback van klanten te inventariseren is het mogelijk het eindproduct beter af te stemmen op het eisen van de doelgroep. Tevens vindt er klantenbinding



plaats *voor* het transactiemoment. Het transactie moment betreft hier het daadwerkelijk uitleveren van het boek aan de klant.

De nieuwe digitale kanalen zoals e-mail en website komen vaak naast de traditionele communicatie- en marketingtechnieken te liggen. Veel uitgevers geven nog altijd de voorkeur aan persoonlijk klantcontact. Uitgevers zien de wijze van contact maken en contact houden per e-mail vaak als “onpersoonlijk” en sommige ondernemingen vinden dit onwenselijk. Zij sturen dit bewust bij door meer nadruk te leggen op direct contact door middel van vertegenwoordigers en/of telefonisch contact met de tussenhandel. In dit opzicht sluit mijn waarneming zich aan bij the theorie van Toffler maar is er dus ook een tegenbeweging te zien welke zich verzet tegen de snelle en, door een aantal uitgevers zo ervaren, onpersoonlijke wijze van communicatie met klant en afnemer.

Wel zien veel uitgevers mogelijkheden voor productverbetering door middel van intensief klantcontact en feedback via het internet. Met klanten worden in dit geval zowel de eindgebruiker als de tussenhandel bedoeld.

#### **Stelling 4:**

*De grote verliezers binnen deze nieuwe samenleving zijn de intermediairs. De boekverkopers, de platenzaken, de autoverkopers, verzekeringsagenten, etc. (Toffler, 1980).*

Uitgevers zijn over het algemeen vrij duidelijk over deze stelling:

*“Ik denk persoonlijk dat iedereen die mee is gegaan met zijn tijd er niet onder heeft hoeven lijden want er zijn gewoon nieuwe mogelijkheden gekomen en inderdaad, het proces en de branche is verandert maar met alles wat verandert komt er ook iets nieuws. Ik denk dat mensen op sommige fronten kansen hebben gemist maar als er echt iemand geleden zou hebben, dan heb je het zelf ook niet helemaal goed gedaan.” (de Rooy, Brill).*

*“Nee, er heeft helemaal niemand onder geleden, nee, nee. De drukkerijen, ja tuurlijk gaan er drukkerijen weg en er gaan ook uitgeverijen weg en auteurs stoppen ook, daar zijn altijd redenen voor. Drukkerijen hebben het zwaar gehad maar dat heeft niets met de digitalisering te maken, dat heeft te maken met hun onderhandelingspositie. [...] Er heeft, denk ik, helemaal niemand geleden onder de digitalisering. Er worden nog nooit zoveel boeken gelezen als tegenwoordig. [...] Er komen wel kansen voor mensen die verstand hebben van hoe je informatie toegankelijk maakt. [...] Zo gaat dat, zo is de wereld. We gaan, ik wil niet zeggen vooruit, maar het beweegt altijd wel. En daar moet je in meebewegen. Ook boekhandels, daar gaat het eigenlijk prima mee.” (Dumoulin,*

Boom)

Bepaalde intermediaire partijen binnen het boeken- en uitgeversvak staan onder druk of hebben onder druk gestaan:

*“Je moet altijd kijken met dit soort dingen [digitaal uitgeven] naar de wetenschap, die zijn altijd wat verder. Dat was met internet zelf ook en dat is nu met internet-uitgeven ook. [...] Elsevier verkocht altijd papieren tijdschriften via bedrijven als Blackwell die de abonnementen bij hielden van universiteiten. [...] Die managede die abonnementen voor die universiteiten. Nu zie je dat het daar heel slecht mee gaat [...] met die tussenhandel. [...] Die business verandert. Je kan het vergelijken met de muziekindustrie waar er veel meer rechtstreeks gedaan wordt. De platenhandel is ook voor een groot deel verdwenen uit het straatbeeld.”* (Dumoulin, Boom).

Hoewel Mhr. Dumoulin niet van mening is dat er echt partijen hebben geleden merkt hij wel op dat bepaalde onderdelen van de keten, met name de tussenhandel, onder druk staan. De meer directe wijze van communiceren met klanten en eindgebruikers draagt hij aan als oorzaak.

Ook zijn uitgevers zich bewust van hun culturele functie en zien het internet dan ook als een mogelijkheid om deze beter te vervullen. Het internet kan de reikwijdte van een uitgeverij vergroten wat een uitgever beter in staat stelt haar culturele producten te verspreiden:

*“Ik denk dat de grootste veranderingen in ieder geval binnen de educatieve en de wetenschappelijke uitgeverij zijn geweest. Vooral in de wetenschappelijke uitgeverij. Er zijn allerlei uitgaven die vroeger gewoon in papieren vorm bestonden die bestaan niet meer in papieren vorm. Maar of er nu ook echt partijen geleden hebben kan ik niet zo goed beoordelen want partijen hebben zich natuurlijk ook aangepast aan de tijd. Ik denk dat als het om geld gaat dat je het grootste verlies aan geld maar ook weer winst bij de grootste partijen hebt gezien. [...] Ik heb nog niet gezien dat er in Nederland een literaire of algemene uitgeverij is omgevallen vanwege de digitalisering. Het leidt ook wel weer tot andere producten denk ik. [...] Je moet het ook als een kans zien. [...] Ook voor het verspreiden van kunst en cultuur.”* (Jansen, AAB).

Mhr. Jansen maakt de vergelijking met problemen rondom het delen van content op het internet binnen de muziekindustrie:

*“Dan wordt al heel gauw de vergelijking gemaakt met de muziekindustrie, dat is op een gegeven moment allemaal verdwenen [een deel van de content] zoals het was maar er wordt niet minder muziek beluistert op het ogenblik. Waar je dan heel goed over na moet denken is “hoe kan ik dan van de nieuwe situatie, hoe kan ik die zo beïnvloeden en helpen invullen dat we er ook nog iets aan kunnen verdienen. [Dus u ervaart het als een kans?] Tuurlijk, tuurlijk.”* (Jansen, AAB).

Uitgevers zien de vraag naar content niet dalen, alleen de wijze waarop deze wordt gevonden en geconsumeerd. Het is de taak van de producent, in dit geval de uitgever, om te innoveren en een nieuwe benadering te vinden om munt te slaan uit zijn content.

Mevr. Ravensteijn meent dat de onafhankelijke boekhandel toch heeft geleden met name in vergelijking tot de grotere ketens als Selexyz en Libris:

*“Ik denk dat het voor de onafhankelijke boekhandels wel moeilijker is geworden tegenover hele grote ketens. Dat heeft ook wel te maken met de digitalisering omdat de inkopen veel meer vanuit het hoofdkantoor geregeld kunnen worden, door de digitalisering. Ik denk dat dat zeker een effect heeft. [...] Als jij een iemand hebt die voor tien filialen inkoopt dan kost dat natuurlijk veel minder dan wanneer je voor elk filiaal een aparte inkoper hebt en dat kan doordat ze heel veel informatie via de mail of het internet binnen kunnen halen.”* (Ravensteijn, Lemniscaat)

Mevr. Ravensteijn legt iets meer de nadruk op de onafhankelijke boekhandel als partij welke momenteel onder druk zou staan. Toch betreft het hier ook wederom een intermediair, een tussenhandelaar.

Een ander fenomeen wat Nederlandse educatieve uitgevers zien is dat hun markt langzaam opgang komt wat betreft nieuwe media:

*“Ik heb het idee dat het in de educatieve branche je dat niet concreet kunt aangeven. Onze markt komt pas traag op gang. Dat heeft toch heel erg te maken met een heel erg gebrekkige elektronische infrastructuur op school, met docenten die wat dat betreft een herkenbare achterstand hebben ten opzichte van hun leerlingen. [...] Dat kan maken dat je toch dat soort media [digitale onderwijsproducten] liever niet inzet. [...] De educatieve uitgever die het meest innovatief is tot nu toe [...] die ervaart [...] een daling van zijn resultaten. De producten zijn veel progressiever dan de markt. [...] En dat maakt dus ook dat een progressief beleid van een producent bedrijfs-economisch niet erg interessant is.”* (van Loon, ThiemeMeulenhoff)

In het geval van de educatieve uitgever is het dus zo dat vanwege een conservatieve markt het überhaupt niet loont om digitale producten te ontwikkelen en aan te bieden. Dat is volgens Mhr. van Loon ook de reden, dat dit binnen de educatieve sector niet echt sprake is van partijen die concreet hebben geleden onder de digitalisering en mocht dat wel zo zijn, dat dat niet echt helder is.

Op de vraag welke partijen binnen de sector hebben geleden onder de technologische vooruitgang van de laatste jaren klinkt een eenduidig antwoord van vrijwel alle uitgevers: geen. De Nederlandse uitgeverij is van mening dat niemand heeft geleden, schade heeft ondervonden of failliet is gegaan met het internet als oorzaak. Sterker, een paar uitgevers zijn van mening dat het de

verantwoordelijkheid is van de onderneming om mee te gaan met zijn tijd. Ook biedt het nieuwe mogelijkheden voor het vervullen van de culturele taak die je als uitgever hebt. Dit sluit in zoverre aan bij wat ik schrijf in mijn theoretisch kader dat wanneer ondernemingen zich flexibel opstellen en, in de woorden van veel uitgevers, “met hun tijd meegaan”, niemand echt hoeft te lijden.

## 6.2 Thema 2: De economie van de Long Tail

### Stelling 5

*Er vindt een economische verschuiving plaats binnen de culturele industrie van een hitcultuur naar een van niches (Anderson, 2006).*

De Nederlandse uitgeverijen bevestigen over het algemeen het groter wordende aanbod boeken:

*“Ik denk dat door de digitalisering een veel breder aanbod aan boeken is gekomen. Er komen veel meer boeken uit dan [...] bijvoorbeeld vijftien jaar geleden. Er worden nu meer boeken in lagere oplagen gedrukt. Maar of dat door de digitalisering komt, dat weet ik eigenlijk niet. [Maar dat is wel een verschuiving die u ziet? C.H.] Ja. Wij proberen daar overigens niet te veel aan mee te doen. Wij proberen alleen maar goede boeken te blijven uitgeven in plaats van heel veel en dan maar hopen dat er iets tussen zit wat goed verkoopt. [...] [Dus op de vraag verkoopt u weinig van veel of veel van weinig kunt u dus zeggen veel van weinig? C.H.] Ja. (Ravensteijn, Lemniscaat)*

In bovenstaand voorbeeld wordt de theorie van Anderson in zoverre bevestigd dat de oplagen inderdaad dalen. Of dit door de toenemende transparantie op het internet komt durft zij niet te zeggen. “Daarvoor weet ik er te weinig vanaf”, aldus Mevr. Ravensteijn.

Uitgevers zien ook bewegingen naar twee kanten toe:

*“Nou, wat we wel heel erg hebben gezien is dat er van minder boeken meer worden verkocht, en dat van die andere, die dus overblijven [de niche titels] dus minder worden verkocht maar dat ze wel een bestaansrecht hebben. [...] de rest [niche titels, C.H.] lopen gestaag door, daar is wel een markt voor. [...] Die markt heeft denk ik altijd wel bestaan maar was altijd meer in de boekhandel aanwezig, de boekhandel is zich meer gaan richten op doorlooptitels, snelle doorlopers. [...] Dat [de markt voor niche titels, C.H.] heeft zich erg verplaatst naar internet.” (Coolen, Meulenhoff Boekerij)*

In bovenstaand voorbeeld zegt de uitgever iets wat lijnrecht tegenover Anderson's Long Tail staat: zij heeft ervaren dat er van een kleiner aantal titels *meer* worden verkocht, hetgeen duidt op een hitcultuur (met *snelle doorlopers*, boeken waar een hoge omzet van wordt verwacht). Toch bevestigt zij ook dat de nichemarkten die samen deze Long Tail opmaken altijd al wel hebben

bestaan maar dat deze zich hebben verplaatst naar het internet. Uitgevers zien het zichtbaar worden van de Long Tail als het hebben van “bestaansrecht” voor nichemarkten.

Uitgevers zijn overwegend positief en zien vooral kansen. Met name wanneer het gaat om de “oneindige schapruimte” waar Anderson over schrijft:

*“Ik zie vooral kansen. Dat zie je bijvoorbeeld bij bol.com, daar is het allemaal leverbaar. [...] Het [een boek] wordt toch gekocht. Terwijl bij een boekhandel waar het niet ligt daar wordt het ook niet snel besteld want dan denkt iemand “nou ik neem wel een ander boek”. [...] Als het eenmaal gevonden kan worden, dan wordt het wel gekocht. Maar ik denk niet dat het dan om hele grote aantallen gaat. [...] Het wordt toch makkelijker gevonden dan je denkt. Soms weet je niet dat je naar iets op zoek bent. (Jansen, AAB)*

Nederlandse uitgevers merken feilloos de gevolgen op van de oneindig grote schapruimte op het internet die Anderson beschrijft. Zodra alle titels beschikbaar en doorzoekbaar zijn worden ze ook besteld. Dit in tegenstelling tot de klassieke boekhandel waar mensen vaak naar alternatieven zoeken voor datgene wat ze eigenlijk willen. De hits zijn dan vaak de enige optie vanwege de beperkte schapruimte waaraan een boekhandel is gebonden.

Wat betreft het voorbeeld van Mhr. Jansen, hij ziet voor zijn eigen onderneming hiervan de voordelen:

*“Ik denk dat juist de klant bepaalde boeken niet meer vindt in de boekhandel die wij gewoon nog op voorraad hebben. (Jansen, AAB)*

Ook Mevr. Coolen sluit zich aan bij Mhr. Jansen:

*“Ik zou daar [boekenverkoop via eigen website] wel voorzichtig mee willen beginnen, namelijk daar waar de aanleiding ligt om het te doen is dat boekhandels natuurlijk niet al onze boeken mee inkopen. [...] Je begint toch met de niche producten.” (Coolen, Meulenhoff Boekerij)*

Uitgevers zien dus met name ruimte voor de nicheproducten daar waar de boekhandel deze minder inkoopt.

*“Je ziet toch dat retailers selectiever inkopen, daar moet ik dan een antwoord op verzinnen, dan bied ik het zelf aan.” (Coolen, Meulenhoff Boekerij)*

Interessant is dat ook uitgevers ervaren dat de boekhandels kritischer inkopen en alleen datgene inkopen wat waarschijnlijk goed verkoopt: de hits.

Ook Mhr. Dumoulin ziet twee bewegingen binnen de boekenbranche:

*“Er zijn bewegingen allebei de kanten op denk in. Het ene verhaal waar iedereen het over heeft is de best seller. Er komt steeds meer nadruk op de top-10-en die overal staan. Het staat in de top 10 dus het zal wel goed zijn [denkt men]. Dus dat geeft een verenging. [...] Omdat er zo ontzettend veel keus is overal dat je denk van nou ja, een miljoen mensen zullen het wel niet verkeerd hebben. [...] Aan de andere kant heb je juist die lange staart-marketing [...] de Long Tail. En dat is juist weer een beweging helemaal de andere kant op. [...] En dat is ook meer ons ding. [...] Als een bepaalde doelgroep iets wil, Bruna op de hoek heeft dat niet meer, die heeft alleen nog maar de top 10 staan er als je daaruit valt dan val je daar uit die winkel. Steeds meer boekhandels denken zo. [...] Die mogelijkheid biedt internet ook. Dus als je een hele gekke passie hebt [...] dan zal je die niet kunnen delen met je buurman. [...] En dat zijn dus ook die communities.” (Dumoulin, Boom)*

Mhr. Dumoulin spreekt hier in eerste instantie over een “top 10”- of hitcultuur als filter voor het navigeren door het immense aanbod. Dit versmalt de koker waardoor consumenten naar het aanbod kijken en legt de focus dus niet op niches maar op hits. Aan de andere kant ziet Mhr. Dumoulin ook Anderson's Long Tail terug wanneer hij spreekt over “lange staart-marketing”. De beperkte schapruimte van de klassieke boekhandel wordt ook benoemd. Beide bewegingen vinden tegelijkertijd plaats, aldus Mhr. Dumoulin. Hij benadrukt ook de term “doelgroep”. Binnen deze context bedoelt hij mensen met een overlappende interesse die niet in dergelijke mate gangbaar is dat je dat met je buurman kan delen.

*“Ik heb soms het idee [...] dat wij veel van veel verkopen. Wij hebben iets meer dan 5000 titels, best veel maar de gemiddelde oplage is ook vrij hoog. Nu geldt er zeker een Paretoverhouding [...] een betrekkelijk klein gedeelte van ons assortiment [...] genereert vermoedelijk wel zo'n 80% van onze omzet. [...] In zijn algemeenheid zie je inderdaad dat oplagen dalen. Dat heeft wel iets met internet-technologie te maken maar in algemene zin gewoon met een enorme toegenomen vraag naar maatwerk. [...] De kunst bij ons nu wordt om daar massa-maatwerk van te maken omdat echt maatwerk onbetaalbaar is” (van Loon, ThiemeMeulenhoff)*

Over het algemeen erkent de Nederlandse uitgeverij de 80/20 regel. Hiermee bevestigen uitgevers dat het grootste deel van hun omzet wordt gegenereerd door best sellers. In dat opzicht verkopen uitgevers dus eigenlijk veel van weinig. Als oorzaak van het dalen van de oplagen in het algemeen noemen zij het internet maar deels aan als oorzaak. De grootste katalysator is de toenemende vraag naar maatwerk wat de productie van massaproducten, en daarmee de hits, onder druk zet. Maatwerk binnen de boekenbranche betekent dat de klant zelf in staat is een publicatie samen te stellen zodat er, binnen de mogelijkheden en randvoorwaarden gesteld door de uitgeverij, een op maat gemaakt product ontstaat. Dit houdt in dat binnen een bepaald stramien, welke door de uitgever is bepaald,

de eindgebruiker zelf invulling kan geven aan de inhoud van een publicatie. Dit is bijvoorbeeld te vergelijken met de autoindustrie. Men kiest een bepaald model auto en is vervolgens in staat hier zelf een kleur, interieur en een bepaald soort wielen voor te kiezen. Digitale wijze van publiceren zou dit ook voor de uitgeverij mogelijk maken.

In het voorbeeld van Mhr. van Loon spreekt hij over de “Paretoverhouding” en verwijst hiermee naar de 80/20 regel ([http://nl.wikipedia.org/wiki/Vilfredo\\_Pareto](http://nl.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto)).

Mevr. de Rooy vertelde al eerder dat Brill opereert binnen een nichemarkt. Wat betreft het breder worden van het aanbod in relatie tot het internet en de theorie van Anderson's Long Tail zegt zij het volgende:

*“Het bereik is inderdaad het belangrijkste, dat je meer mensen bereikt. Waar wij ook naar zoeken is om net weer andere mensen te bereiken. Het gevaar van een nichespeler is dat je je heel erg blindstaart op dat groepje wat je kent [...] en wat je kan bereiken. [...] Er zitten ook titels tussen [...] waar iemand zomaar interesse in krijgt. Wij doen bijvoorbeeld ook mee met Google Book Search [...] daardoor merk je dus al dat je wordt gevonden door mensen die helemaal niet bekend zijn met Brill of niet opzoek zijn naar een boek van Brill maar daar wel toevallig op stuiten. Dat zijn kansen die we zien en die we verder willen benutten.”* (de Rooy, Brill)

Het internet vergroot het bereik van de Nederlandse uitgeverij. Mensen die voorheen niet tot je doelgroep behoorden vanwege bijvoorbeeld geografische beperkingen horen dat nu wel. Daarnaast word je aanbod ook onder de aandacht van meer mensen gebracht die voorheen niet met bepaalde publicaties bekend waren. Ook dit vergroot je afzetmarkt.

Wat betreft de verschuiving van een hitcultuur naar een cultuur van niches, zoals Anderson beschrijft, lopen de ervaringen van de uitgevers dus nog al uiteen. Sommigen zijn van mening dat juist de hitcultuur ook op het internet de boventoon voert. Anderen zien de theorie van Anderson juist bevestigd. Er worden zelfs bewegingen naar beide kanten (zowel hits als niches) waargenomen door de uitgevers.

### **Stelling 6**

*De nieuwe economie en de daarbij behorende distributiesystemen zijn uitermate geschikt voor oplagen zo klein als één stuk (Anderson, 2006).*

Wanneer het gaat om kleinere oplagen (alle niches die samen Anderson's *Long Tail* vormen) belichten de uitgevers dit aspect ieder op hun eigen wijze. Mhr. Dumoulin spreek over de schaalvoor- en nadelen wat betreft het produceren van boeken met een kleine oplage:

*“Het enige probleem is dat wanneer je oplage hebt van een boek dan heb je wel te maken met bepaalde minimum hoeveelheden. [...] Stel dat er van die duizend boeken, papieren boeken, de helft digitaal wordt, dan heb je nog maar een oplage van vijfhonderd. Dan wordt de kostprijs per boek hoger dan bij duizend boeken. [...] Dan zijn er dus grenzen aan. Dat heeft te maken met het uitgeven, daar heb je te maken met veel vaste kosten. [...] Er zijn wel economies of scale die je nodig hebt en dat is dus een risico van het internet dat je een beetje in een soort tussen situatie komt, dat je net te weinig hebt voor het een en net te weinig voor het ander. Bij de niche boeken zou dat een probleem kunnen zijn.” (Dumoulin, Boom).*

Uitgevers zijn dus gebonden aan bepaalde economische aspecten van boekproductie bij kleine oplagen. Bij een kleine oplage zijn er bepaalde kosten (in bovenstaand voorbeeld noemde Mhr. Dumoulin onder andere de kosten voor kopij, redactie, vormgeving e.a. als voorbeelden) die constant zijn en die niet lager worden naarmate de oplage kleiner wordt. Bij de productie van een fysiek boek is de minimum oplage dus beperkt. Wanneer er van een boek met een kleine oplage ook een deel digitaal wordt gepubliceerd heeft dat per saldo invloed op de kostprijs van het resterende deel fysieke exemplaren. Mhr. Dumoulin verwijst hier indirect naar een eigenschap van digitale content: eenmaal geproduceerd kan deze vrijwel kosteloos en oneindig vaak worden gekopieerd. In dit opzicht is digitale content niet gebonden aan *economies of scale*.

Naast het hierboven beschreven economische aspect zien uitgevers ook een ander probleem voor kleine oplagen en dan met name in relatie tot het digitale formaat:

*“Als je nu een boek alleen digitaal uitgeeft dan is dat een teken van weinig vertrouwen, dan zal het wel niet zo'n goed boek zijn of niet zo bijzonder want dan heeft er bijna niemand belangstelling voor. Er worden zoveel boeken uitgeven, het is ook zo makkelijk. Maar om op papier een boek te maken dat is toch nog steeds iets van een kwaliteitsstempel. [...] Als je dat niet hebt dan heb je eigenlijk geen boek geschreven. Dat is cultuur, dat is mentaliteit. Zover zijn wij nog lang niet dat je accepteert dat wanneer een boek alleen maar digitaal is het ook echt een boek is. [...] Nu is het een proef die je leest. Het echte boek, dat maakt de drukker ervan. [...] Een boek heeft een oplage of een druk. [...] Het woord 'status' is waar het helemaal om draait.” (Dumoulin, Boom).*

Dat het digitale boek nog niet voor vol wordt aangezien door veel mensen is volgens Nederlandse uitgevers een cultureel fenomeen wat de kansen voor kleine oplagen verkleint. Een boek dat louter digitaal wordt gepubliceerd “zal wel niet zoveel zijn” en heeft een kleinere kans van slagen. Dit heeft dus niet zozeer met het internet an sich of met bepaalde economische aspecten binnen de productieketen van het boek te maken maar is een cultureel bepaalde consensus. Dit zou een expliciet sociaal kenmerk kunnen zijn van technologische vernieuwing. Deze culturele en mentale



barrière is voor veel uitgeverijen een reden om terughoudend te werk te gaan wat betreft het publiceren van titels met een kleine oplage. Vanuit het perspectief van de uitgever houdt dit onderdeel van Anderson's Long Tail dus geen stand.

Uitgevers merken nog een economisch aspect op en dat zijn de verre gaande investeringen welke gepaard gaan met digitaal publiceren. De reden waarom het niet zeker is of en wanneer je deze investeringen zal terugverdienen is wellicht terug te vinden in de volgende passage:

*“Je moet niet alles [technologie rondom digitaal publiceren] zelf willen verzinnen. [...] Je hebt ook niet altijd het geld om te investeren want het blijft natuurlijk een hoop investeren in technologie terwijl je niet weet op welke termijn je het terug verdient. [...] Het blijft wel een grote investeringspost. [...] Wat dat betreft is de markt ook nog ontzettend in ontwikkeling. [...] Het gebruik is inderdaad wel bepalend en ook de generatie. Je merkt dat daar toch ook wel hele grote verschillen inzitten.”* (de Rooy, Brill)

Uitgevers kampen met een meer cultureel/maatschappelijk probleem wat de acceptatie van digitale content in de weg staat. Het feit dat de markt (voor bijvoorbeeld e-books en e-readers) nog in ontwikkeling is wordt gegeven als hoofdzakelijke reden.

Ook in dit geval loont het dus niet om voorop te lopen wat betreft digitaal publiceren, aldus de uitgevers.

*“Laten wij zorgen dat we up-to-date blijven en er zo snel mogelijk op in kunnen spelen en dan laten we andere mensen die ontwikkelingen doen.”* (de Rooy, Brill)

Wel zien uitgevers met name e-books als middel voor promotie en marketing.

*“We hebben 45 titels “vermoveled”, die zijn te lezen op je mobiele telefoon. Die zijn via movels.eu te downloaden. [...] Het eerste hoofdstuk kan je gratis lezen [...] en de rest van het boek is voor E 4,50 te koop. [...] Het is puur promotie.”* (Ravensteijn, Lemniscaat)

Uitgevers zien nog een ander probleem wanneer het gaat over kleine oplagen en met name e-books:

*“Je wil eigenlijk niet bang zijn, je wil over je angsten heen stappen want we zijn denk ik ook best wel bang ervoor. Want je traditionele verdienmodel gaat er natuurlijk aan.”*

Men is zich wel bewust van de mogelijkheden maar voelt zich ongemakkelijk in relatie tot de nieuwe werkwijze, bedrijfsvoering en het businessmodel die e-books met zich meebrengen.

Al met al zijn uitgevers gebonden aan bepaalde economische beperkingen en kunnen daarom alleen boeken publiceren met een bepaalde minimum oplage. Bij een te kleine oplage komt de uitgever

niet uit met zijn vaste kosten. Aan digitale formaten als e-books kleven ook een aantal problemen. Zo zien uitgevers de minimale acceptatie van e-reader door het grote publiek tot nu toe als een groot probleem en houdt dit de ontwikkeling tegen. Ook zijn uitgevers huiverig ten aanzien van het nieuwe businessmodel wat je als uitgever erop na houdt.

### **Stelling 7**

*De Long Tail gaat over een economie van overvloed. De knelpunten tussen vraag en aanbod zullen wegvallen en alles wordt beschikbaar voor iedereen (Anderson, 2006).*

Uitgevers bevestigen de opkomst van nieuwe technologie in de productieketen, opslag en distributie:

*“Het concept mediumneutraal opslaan is al jaren in zwang bij Brill. XML [een technologie voor metadatering en mediumneutrale opslag, C.H.] is nu de norm. [...] Dat concept van in verschillende formaten kunnen uitgeven dat hebben we in principe nu allemaal gereed staan.” (de Rooy, Brill)*

In het voorbeeld van Brill zijn alle publicaties vanaf ongeveer begin 2004 op een dusdanige wijze bewerkt dat zij gemakkelijk kunnen worden bewaard en in een legio formaten kunnen worden gepubliceerd en gedistribueerd. Dit vergroot de reikwijdte en doelgroepen van de uitgeverij.

Uitgevers zien de effecten hiervan vooral terug in een aantal kinderziekten. De algemene trend van het verkleinen van de oplage van een publicatie pakte voor sommige uitgevers minder positief uit:

*“Je merkt het bij het oplage beleid. Het feit dat oplagen meer verder naar beneden zijn geschroefd en dat je dan dus moet gaan bijdrukken en dat dat elke keer weer een ontzettende ingewikkelde exercitie is en toch weer niet op de goede manier uitpakt. Dat is altijd een moeizaam verhaal geweest.” (de Rooy, Brill).*

Wanneer er op een gegeven moment dus toch boeken moesten worden bijgedrukt omdat de oplage van een eerdere druk niet toereikend was bleek dit, in het voorbeeld van Brill, in de praktijk minder eenvoudig te zijn dan men had voorzien.

Ook de mentaliteit binnen de onderneming wat betreft technologische vernieuwing zien uitgevers als een groot probleem. Medewerkers zijn niet snel overtuigd van het nut en het gebruiksgemak van een technische vernieuwing:

*“Het is allemaal een mentaliteitskwestie hoor, mensen moeten gewend raken aan de manier van werken. [Er zit dus ook een duidelijke bedrijfscultureel aspect in?, C.H.] Ja, ja. Veranderingen he...” (de Rooy, Brill).*

*“Dat zit hier in het bedrijf. [...] Ik denk dat het gewoon puur cultuur is. Het is nog niet zo aan de orde geweest. [...] Ik kan me voorstellen dat als ik alle bestanden beter kan koppelen aan de website dat dat dan wel prettig is. Nu ben je vrij lang bezig om dingen in het juiste format te zetten.”* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Uitgevers zien ook twee duidelijke kansen die een nieuwe wijze van productie, opslag en distributie met zich mee kan brengen:

*“Wat het zonder meer aan kansen biedt dat de scholen veel beter in staat zijn om het onderwijs in te richten [...] zoals zij dat zelf bij voorkeur zouden willen. Dat je de keus hebt tussen vijf verschillende boeken dan heb je veel minder keus dan wanneer je vijf flexibele methoden hebt die je stuk voor stuk ook nog aan je eigen wensen kunt aanpassen. Dan is er dus veel meer variatie mogelijk. [...] Als wij interactief in contact staan met de klant zijn wij veel beter in staat de kwaliteit van het materiaal, ook lopende het gebruik, te verbeteren. Omdat wij namelijk in staat zijn aspecten van het gebruik te meten.* (van Loon, ThiemeMeulenhoff)

In dit opzicht maakt de nieuwe productietechnologie het mogelijk om de klant zelf te laten bepalen in welke vorm en samenstelling zij de content afneemt wat leidt tot “massa-maatwerk” en wat zodoende een knelpunt tussen vraag en aanbod weg neemt, namelijk, het juk van massaproductie welke producten levert die voor iedere consument aan een paar eisen voldoet maar voor geen enkele volledige voldoening geeft. Als tweede kans zien uitgevers de mogelijkheden die deze nieuwe technologieën bieden voor het verbeteren van de kwaliteit van de publicaties.

Als derde, bijkomend voordeel ziet Mhr. van Loon een nieuwe dienst ontstaan die de klant meer inzicht geeft in haar gebruik van de content en de resultaten die zij ermee behaalt:

*“Daarnaast kunnen wij procesinformatie gaan verstrekken aan scholen als zij daar prijs op stellen op grond waarvan ze de effectiviteit van hun eigen leerproces kunnen beoordelen ten opzichten van bijvoorbeeld het landelijk gemiddelde.”*

Omdat digitale content ook zo kan worden opgemaakt dat het informatie opslaat over het gebruik ervan door de eindgebruiker, ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor zowel eindgebruiker als uitgever. Dit is met name interessant voor de educatieve uitgeverij aangezien deze het onderwijs als hoofdzakelijke doelgroep heeft. Deze is er bij gebaat om steeds beter inzicht te krijgen in de voorgang.

Uitgevers zien ook problemen wat betreft de acceptatie van nieuwe technologie door de markt:

*“Wat je goed moet realiseren is dat [...] wij redelijk ver voorlopen met datgene wat in onze*

*laboratoria ontwikkeld wordt, laat staan dat het al een effectief product is want dat doe je dus alleen maar op het moment dat de markt rijp is. [...] Wat tot nu toe nog steeds eigenlijk twee belangrijke hindernissen zijn dat is dus toch dat de markt voorlopig nog niet echt in staat is om elektronische producten te adopteren. Er is dus nog niet een echte markt. Een tweede is dat een klant ook de meerwaarde daarvan zodanig moet taxeren en over de budgetten moet beschikken om die leermiddelen te kopen.” (van Loon, ThiemeMeulenhoff)*

*“Zolang de vraag van buitenaf er niet is gaat men zich er niet op voorbereiden.” (Coolen, Meulenhoff Boekerij).*

Wederom ligt het grootste probleem bij het effectief inzetten van nieuwe technologie buiten de organisatie: de markt is er nog niet klaar voor, aldus de Nederlandse uitgevers.

Uitgevers dragen een simpele verandering aan die moet plaatsvinden willen organisaties overstappen naar een meer digitale geörienteerde wijze van productie, opslag en distributie. Men moet het nut, de meerwaarde en het gemak ervan inzien.

*“De noodzaak moet er zijn, het besef dat het de moeite waard wordt. En hoe ingewikkeld de handeling is.” (Ravensteijn, Lemniscaat)*

*“Ik denk dat je open moet staan voor alles wat met digitalisering te maken heeft en met de vereenvoudiging van dat hele productieproces. Die afdelingen moeten daar open voor gaan staan. Als je er open voor staat dan zie je alle mogelijkheden.” (Coolen, Meulenhoff Boekerij).*

Ook bij Boom hebben deze nieuwe technieken zijn intrede gedaan, aldus Mhr. Dumoulin:

*“Daar zijn wij nu mee bezig. Onze zuster uitgeverij in [...] heeft nu een systeem wat werkt en wat wij nu ook gaan gebruiken en waar wij het boek maken in XML en kunnen we daarna kiezen of het een boek wordt of een website of een e-book of een movel.” (Dumoulin, Boom).*

Ook Mhr. Dumoulin legt hier de nadruk op de veelzijdigheid aan formaten welke kunnen worden gepubliceerd. Hiermee is makkelijker in te spelen op de vraag vanuit de markt op het doel, dat de uitgever voor ogen heeft.

Over het algemeen zien uitgevers kansen voor deze nieuwe technologieën. Mhr. Dumoulin geeft de wetenschap als voorbeeld met betrekking tot een interessante functionaliteit, die voortvloeit uit het digitaal en metagedateerd opslaan van content:

*“Kijk, wat heeft dat [digitale opslag] mogelijk gemaakt? [...] Het [de content] zit in enorme databases, echt heel groot en [...] wat gebeurt er dan, je kunt veel makkelijker in oud onderzoek spitten. [...] Er vindt een enorme recap plaats van wat hebben we nu eigenlijk allemaal*

*onderzocht? [...] Wat je ziet is dat heel veel onderzoek gekoppeld worden. Dat wordt bij elkaar geveegd. [...] Alle gegevens komen bij elkaar zodat er een veel grotere dataset ontstaat. Dat is inhoudelijk iets wat kan, anders moest je al die dingen lezen.”*

Door digitaal opslaan van content, met de mogelijkheid bepaalde algoritmische bewerkingen erop toe te passen, kunnen verbanden tussen enorme hoeveelheden, in dit geval wetenschappelijk onderzoek, worden blootgelegd. Dit geeft bijvoorbeeld meer inzicht in de huidige status van het onderzoek binnen een bepaald gebied. Met de term “recap” bedoelt Mhr. Dumoulin het revalueren van bestaand materiaal. De term “dataset” verwijst naar de verzameling gegevens, die beschikbaar is binnen een bepaalde onderzoeksgebied.

Samenvattend: de eigenschap van het internet om de knelpunten tussen vraag en aanbod op te lossen zoals Anderson dat beschrijft wordt door de meeste uitgevers zeker bevestigd. Nieuwe technologieën voor productie, opslag en distributie van content zijn bij vrijwel alle uitgevers bekend. Er is wel verschil te zien in de mate waarin deze technieken worden omarmt en de manieren waarop deze in de organisatie worden geïmplementeerd en ervaren.

### **6.3 Thema 3: Filters binnen de Long Tail**

#### **Stelling 8**

*Filters zijn essentieel om een weg langs de tail navigeren (Anderson, 2006).*

In eerste instantie zijn het vooral de zoekmachines (bijvoorbeeld Google Book Search) die de klant moeten helpen om zich een weg langs de Long Tail te navigeren, aldus de uitgevers:

*“Goede zoekmachines [...] en ook het up-to-date zijn van je eigen gegevens.”* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Toch steken uitgevers ook de hand in eigen boezem daar waar zij vinden dat een uitgeverij zijn eigen gegevens goed op een rijtje moet hebben om zowel de consument als de tussenhandel van correcte gegevens te kunnen voorzien.

Naast technische aspecten zoals zoekmachines om orde te scheppen in het enorme aanbod op het internet komt, in het geval van Lemniscaat, toch ook de persoonlijke aanpak van Lemniscaat erbij kijken:

*“Het collectief geheugen van het bedrijf is vrij groot, er is altijd wel iemand aanwezig die [een boekhandel direct van de juiste informatie kan voorzien].”* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Wanneer een consument of de tussenhandel op zoek is naar bepaalde informatie zal Lemniscaat dit

in de meeste gevallen zonder vertraging kunnen geven vanwege het feit dat medewerkers vaak al lang in dienst zijn bij de onderneming. Bij een grotere doorstroom van medewerkers zou dit niet het geval zijn, aldus Mevr. Ravensteijn.

Uitgevers erkennen de problemen die het enorme aanbod met zich mee heeft gebracht en spreken over de tijdelijke oplossing die met name de institutionele partijen hebben gevonden om met deze “information overload” om te gaan:

*“Je merkt, en ik heb het idee dat dat wat op zijn retour is, dat een tijdje de tussenhandel daar een essentiële rol in speelde. Juist door die informatie overload gingen veel meer bibliotheken en instellingen terugvallen op bijvoorbeeld “approval plans” [door instellingen aan tussenhandel verstrekte lijsten van criteria waarmee de tussenhandel de betreffende instelling mocht voorzien van content]. [...] Ik heb het idee dat dat nu beter is omdat mensen inderdaad van user-generated content, rss-feeds, nieuwsbrieven, etc, gebruik maken. [...] Daarvan krijg je ook een stroom informatie die je tot op een zekere hoogte kan doseren. En de rest hoef je gewoon niet te zien.”* (de Rooy, Brill).

Er vallen twee zaken op in het antwoord van Mevr. de Rooy. In eerste instantie spreekt ook Mevr. de Rooy over technische oplossingen (user-generated content, rss feeds, nieuwsbrieven, etc) voor het filteren van het aanbod. In tweede instantie merkt zij op dat een intermediair, de tussenhandel welke in dit voorbeeld institutionele partijen mocht voorzien van content aan de hand van aangeleverde criteria, aan terrein verliest. Ook dit is in lijn met zowel de theorie van Toffler als die van Anderson.

Volgens Nederlandse uitgevers stelt het internet ook nieuwe eisen aan diegene die op zoek is naar bepaalde zaken, in dit geval boeken:

*“Dat is ook de kwestie van het internet, weet hoe je moet zoeken en vooral waar je ook niet moet zoeken.”* (de Rooy, Brill).

De persoonlijke vaardigheden van de consument zijn dus ook van invloed bij het transparant maken van het aanbod. Nu is hier inderdaad wel iets voor te zeggen. Digitale vaardigheden zijn voor veel belangrijke, maatschappelijk functies van het individu belangrijk, iets relatief triviaals als het uitzoeken van een boek op het internet mag dan eigenlijk geen probleem zijn. En daarnaast, de traditionele filters in de vorm van o.a. boekhandels bestaan nu naast de digitale filters op het internet dus in zoverre kan iemand die niet uit de voeten kan op het web nog altijd terugvallen op de traditionele retail.

Uitgevers benadrukken ook het toenemende aanbod in termen van meer productdifferentiatie. Het

aantal titel wordt niet alleen groter, ook de vorm. Dit maakt het nog lastiger om orde in de chaos van de Long Tail te scheppen:

*“Wat je eigenlijk moet zeggen is de variatie in materiaal en de verschijningsvormen, die nemen vooral toe. Maar de kunst is, en dat is de kern van massa-maatwerk, is dat je aan de ontwikkelkant probeert het te doen met net zoveel als dat je het [voorheen, C.H.] deed [...] maar om daar veel variatie in eindproducten mee te maken.”* (van Loon, ThiemeMeulenhoff).

In de content zelf verandert dus niet echt veel, aldus Mhr. van Loon, het zijn met name de verschijningsvormen van die content die toenemen. Mhr. Van Loon ziet het vooral als de verantwoordelijkheid van zijn eigen onderneming om de consument hierin te begeleiden om tot een goede keuze te komen:

*“[Hoe zit u het voor u dat bijvoorbeeld docenten hun keuzes maken binnen dit grotere aanbod?, C.H.] Dat wordt dan toch door het inrichten van “showrooms”. [De middelen om keuzes te maken worden ook door u geleverd?, C.S.] Ja, je moet de consument toch een beetje helpen om een beeld te schetsen van de mogelijkheden.”* (van Loon, ThiemeMeulenhoff)

Door middel van het tonen van de mogelijkheden binnen Mhr. van Loon's definitie van massa-maatwerk in zogeheten “showsrooms” helpt ThiemeMeulenhoff naar klanten om een beeld te krijgen van wat er precies te krijgen is. Op deze wijze wordt de eindgebruiker bij de hand genomen en wordt deze begeleid in het maken van een keuze. Dit geldt net name voor uitgevers die zich bezighouden met massa maatwerk en waar de eindgebruiker niet alleen wordt belast met de keuze “wat kies ik?” maar ook met “hoe kies ik?” en “welke vorm kies ik?”. In deze gevallen is extra begeleiding vanuit de organisatie wenselijk, aldus de uitgevers.

Zoals eerder besproken trekken Nederlandse uitgevers toch ook veel te verantwoordelijkheid naar zich toe betreft het aanreiken van gereedschap aan consumenten waarmee zij zich kunnen oriënteren binnen het aanbod:

*“[Wat zijn volgens u de hulpmiddelen die consumenten nodig hebben om zich een weg te banen door dat grotere aanbod?] Daar gaat het natuurlijk om. Natuurlijk zijn zoekmachines daar een belangrijk hulpmiddel bij. [...] En verder is het aan de uitgeverij [...] om het kale manuscript zo te bewerken dat mensen er iets mee kunnen [...] en dat geldt voor het internet natuurlijk ook. [...] Je kunt dat toevoegen door extra informatie erbij te geven (bijvoorbeeld interview met de auteur, leesvragen ter ondersteuning van leesclubs, verwijzingen naar gerelateerde boeken). En je moet natuurlijk altijd proberen het gevoel te organiseren dat mensen ergens bij horen. Een soort community gevoel.”* (Jansen, AAB).

*“Je moet plekken creëren waar, online bijvoorbeeld communities, waarvan je weet dat je daar iets kunt halen. [...] Ik weet niet precies hoe maar daar zullen wij ons ook verder in moeten verdiepen.”* (Coolen, Meulenhoff Boekerij).

Wat ook opvalt in het antwoord van Mhr. Jansen en dat van Mevr. Coolen is dat hij spreekt over een “community gevoel” als instrument voor het organiseren van het aanbod. Mhr. Dumoulin sprak hier ook al over. Vanuit het perspectief van de Nederlandse uitgeverij lijkt dit dus een overzichtelijke methode die ook, volgens de uitgevers, voor de consument voordelen biedt in termen van aanbod en selectie. Online communities zijn een type online clubs waar mensen met gelijke interesses samenkomen. Dit is volgens uitgevers een goed gereedschap om 1) de markt behapbaar te maken. De bezoekers zijn gebonden op grond van hun gedeelde interesse (bijv. koken) en dat maakt het voor de uitgever makkelijker om deze markt te bereiken en 2) de community kan voor de eindgebruiker als filter dienen daar waar het aanbod aan titels op zijn interesse is afgestemd.

Mhr. Jansen beschrijft op treffende wijze de manier van zoeken naar, in dit geval boeken, op het internet:

*“Zoals het altijd gaat op het internet, je begint groot en je gaat een trechter in.”*

Via recommendations, peer reviews en andere filters gaat een gebruiker tijdens zijn zoektocht op het internet steeds dieper en smaller totdat hij zijn keuzes tot een beheersbaar aantal boeken heeft weten terug te brengen.

Op de vraag welke gereedschappen de consument nodig heeft om in het enorme aanbod publicaties op het internet zijn keuze te kunnen maken antwoordde vrijwel iedere uitgever met een technisch aspect van het internet. Volgens de uitgevers zijn het met name de zoekmachines, de user-generated content en de community's die consumenten moeten helpen. Toch steken veel uitgeverijen hand in eigen boezem en reiken de consument zelf deze hulpmiddelen te bieden.

### **Stelling 9**

*Filters functioneren niet of nauwelijks en Anderson's Long Tail is alleen maar ruis. Er dient vooraf te worden gefilterd (Keen, 2007).*

Volgens uitgevers is het vooral de combinatie van vooraf en achteraf filteren wat beiden meer effectief maakt. Zij geven aan dat wanneer er niet vooraf gefilterd wordt er een enorme bulk zou ontstaan. Dit komt overeen met de stelling van Keen dat wanneer de Long Tail aan zijn lot zou worden overgelaten en filters vooraf niet meer zouden worden toegepast er niets anders meer



bestaat dan ruis.

*“Het is allebei natuurlijk belangrijk maar ik denk dat het wel erg belangrijk is om van te voren een selectie te maken van wat je wel en niet uitgeeft. Achter [filteren, C.H.] is een middel om te vinden wat je zoekt. Kijk, als je vooraf niet filtert krijg je zo'n enorme bulk dat je wel verdomd goede filters achteraf moet hebben want anders zit je gewoon vast in de modder.”* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Ook zien uitgevers het filteren achteraf (bijvoorbeeld aanbevelingen e.d.) meer als een marketing gereedschap dan een filter die in dienst staat van de consument:

*“Wat betreft die filters achteraf, dan heb je meestal al iets gevonden maar word je gepushed om nog wat te vinden.”* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Nu is het niet te verwachten dat een uitgever zijn eigen positie binnen de productieketen zal ondermijnen door te beamen dat filteren vooraf, wat uitgevers in principe doen, niet langer relevant is. Toch is er iets voor te zeggen dat er een grijs gebied bestaat tussen functionaliteit en marketing wat betreft filteren achteraf. Een goed voorbeeld hiervan zijn natuurlijk aanbevelingen waar amazon.com en bol.com goed gebruik van maken. Men kan zich de vraag stellen of deze aanbevelingen vooral handig zijn voor de consument als filter om zich een weg langs de staart te navigeren of dat deze vooral dienen om consumenten te leiden naar *nog* een aankoop naast dat boek wat ze überhaupt al willen aanschaffen.

Ook hangt het af van het type product en het type consument:

*“Ik denk dat dat ook een beetje afhangt van het product dat je aanbiedt en de persoon die er achter zit. Als je het hebt over persoonlijke consumptie dan zal je vooral je filter achteraf willen hebben. [...] Als je tenminste een kritische consument bent. Als je alleen maar aan het handje genomen wil worden vind je het best om het filter vooraf te hebben.”* (de Rooy, Brill).

*“Ik vind dat filteren achteraf wel een heel ander soort filteren. Want je doet verder niets met de boeken die je aanprijst, die ga je niet meer veranderen. Dat vooraf filteren vind ik eigenlijk veel belangrijker. Want dat maakt dat jij als uitgever, ook door de internetgebruikers, de markt, gezien wordt als 'daar heb ik iets aan want die filteren voor mij' en als jij dat heel goed doet, met andere woorden, als ze iets bij jou halen en het is dan gewoon helemaal goed, dan komen ze bij jou terug.”* (Jansen, AAB).

Er wordt duidelijke tweedeling gemaakt in het type consument, persoonlijke consumptie door eindgebruikers en institutionele partijen. Voor deze typen is de verhouding tussen vooraf en achteraf filteren verschillend, aldus Mevr. de Rooy. Eindgebruikers zullen vaker zelf gebruik maken

van filters achteraf om hun keuzen te maken. Institutionele partijen zullen vaker vertrouwen op uitgeverijen om datgene te leveren wat zij als bibliotheek of als universiteit belangrijk achten. Ook Mhr. Jansen ziet vooraf en achteraf filteren als twee verschillende typen, wat ook niet onlogisch is aangezien het vanuit het perspectief van de uitgeverij twee andere momenten binnen de productieketen betreft. Vaak zien uitgevers het filter vooraf als een methode om zich kwalitatief te onderscheiden van andere partijen.

Ook wordt er een interessante iteratieve beweging opgemerkt:

*“Wij zijn al een filter vooraf. Wij maken ook weer gebruik van dat filteren naderhand. Wij maken net zo goed gebruik van recensies. [...] [Er zit een cirkelmatige beweging in?] Ja, ja. Wij hebben die testimonials nog steeds nodig. [En daarop baseren jullie weer waarop jullie toekomstige publicaties filteren?] Ja. [...] Het is voor ons een voedingsbasis om ons uitgeefbeleid op te baseren. Het houdt zichzelf wel in stand.”* (de Rooy, Brill).

Uitgevers maken op hun beurt ook gebruik van filters achteraf om daarmee het uitgeefbeleid, en dus de filters vooraf, vorm te geven. Zo wordt er bijvoorbeeld goed gekeken naar peer reviews en user generated content in relaties tot de publicaties. Deze informatie wordt deels gebruikt om te bepalen welke manuscripten in de toekomst worden uitgegeven en welke niet. Zo kijken uitgevers bijvoorbeeld naar de user generated reviews om in kaart te brengen welke boeken op welke wijzen worden ontvangen door het publiek. Deze informatie gebruiken uitgevers vervolgens toekomstige publicaties te selecteren en vorm te geven.

Wat al enigszins voor de hand lag is nu ook bevestigd. Uitgeverijen vinden over het algemeen vooraf filteren belangrijker. Waarschijnlijk is dit omdat zij zelf een van de belangrijkste filters zijn, zij bepalen immers welk manuscript wel of niet wordt gepubliceerd. Dit gegeven biedt een voedingsbodem voor het volgende en laatste thema en verduidelijkt het standpunt van de uitgever in relatie tot de ondergang van onze cultuur, aldus Keen.

De meeste uitgevers zijn, logischerwijs, veelal overtuigd van hun positie als culturele poortwachter binnen de productieketen. Hoewel veel uitgevers het nut van achteraf filteren zeker zien, zijn het in de beleving van de uitgevers twee verschillende methodes.

### **Stelling 10**

*Het vervagen van de rol van de expert veroorzaakt de ondergang van onze cultuur (Keen, 2007).*

Uitgevers spreken over een “sterrencultuur”, wanneer een boek op het internet geen of weinig sterren krijgt toegewezen (het toewijzen van sterren is een veel gebruikte methode op het internet

om je waardering voor bijvoorbeeld een boek te laten blijken) door het publiek of door een recensent zullen wel mensen wellicht niet eens meer de volledige recensie lezen.

*“Er is een beetje een sterrencultuur, als een boek geen sterren krijgt dan lees je de recensie al niet meer. [...] Uiteindelijk willen we dat vooral kinderen genieten van onze boeken. [...] Uiteindelijk willen wij gewoon boeken verkopen en of dat nu komt doordat een expert zegt 'dit is geweldig' of doordat het een eigen leven is gaan leiden op internet dat maakt niet uit.”* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Hoewel er wordt onderkent dat de sterrencultuur (en daarmee vrijwel het volledige fenomeen van achteraf filteren en de negatieve gevolgen daarvan beschreven door Keen) inderdaad van invloed is, is, zijn uitgevers ook van mening dat dat voor hen niet echt van toepassing is. De doelstelling is dat mensen genieten van hun publicaties en hoe zij daar precies mee in aanraking komen is niet relevant. Of dit nu komt doordat een “expert” dit hen heeft aangeraden of doordat zij hun aankoopbeslissing volledig hebben gebaseerd op een sterrenwaardering, voor een uitgeverij is iedere aandacht positief

*“Bepaalde boeken die veel worden besproken op internet, die doen het beter. [...] Elke aandacht voor een boek is gewoon positief ook al is het slechte aandacht. Liever gerecenseerd dan helemaal niet gerecenseerd. En of dat nu door een expert is of niet dat maakt op zich niet zoveel uit.* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Het is volgens Mevr. Ravensteijn dus essentieel om je publicatie onder de aandacht te krijgen, ook als dat wellicht op negatieve wijze is. Het gaat erom *dat* je aandacht krijgt en niet op welke manier. Mevr. Ravensteijn licht dit verder toe:

*Er zijn mensen die nooit in een boekhandel komen of in een bibliotheek. Die op school nooit de klas inlopen van een kind. Kinderen die nooit een boek mee naar huis nemen, die thuis helemaal geen boeken hebben. Waar komen die in contact met boeken? Misschien op een website voor zwangere vrouwen? En dan is elke aandacht goed. [...] [Dus hoewel het internet wat ruwe randjes heeft, is het voor jullie wel een kans?] Jazeker.”* (Ravensteijn, Lemniscaat).

Juist voor het bereiken van de mensen die voorheen niet de boeken van Lemniscaat wisten te vinden omdat zij er simpel weg nooit mee in aanraking kwamen, biedt het internet kansen voor Lemniscaat. En binnen die context is volgens Mevr. Ravensteijn, iedere aandacht, goede aandacht.

Ook voor de wetenschappelijke uitgeverij is de “sterrencultuur” en andere vormen van achteraf filteren minder van belang. Maar niet om dezelfde redenen als die van Mevr. Ravensteijn maar omdat binnen de wetenschappelijke wereld de rol van de expert onlosmakelijk verbonden blijft met

een publicatie:

*“Voor ons speelt dat minder omdat die expert toch eigenlijk wel aan de persoon gekoppeld blijft vanuit het idee van de wetenschap. Het gaat niet om de massa, het gaat specifiek om de persoon die eraan gekoppeld zit. Ik verwacht dat dat voor ons minder speelt.”* (de Rooy, Brill).

In dit voorbeeld ziet de uitgever niet dat de rol van de expert kleiner is of zal worden zoals Keen beschrijft. Echter, in algemene zin ziet deze wel verschuivingen binnen de definitie van de expert in relatie tot het internet:

*“Als je het op een breder vlak bekijkt denk ik dat dat wel een rol zal spelen, in de consumenten markt. [...] Bij het internet, experts is dan een groot woord. Is dat diegene die het meest ervan af weet of diegene die het meeste doet? [...] Expert zijn heeft niets meer te maken met of jij er het meeste van weet maar of men zich naar jouw voorbeeld wil volgen.”* (de Rooy, Brill).

Mevr. De Rooy beschijft hier ook een van kritiekpunten die Keen heeft op alle user generated content- en recensies en wiki-initiatieven: iedereen kan *doen* alsof hij ergens veel verstand van heeft maar dat hoeft nog niet te betekenen dat dat zo is. Op het internet spelen er ook andere zaken mee zoals bijvoorbeeld de mate waarin jij mensen kan overtuigen dat jij een “expert” bent zonder terug te vallen op instituten die dergelijke beweringen kunnen steunen (zoals bijvoorbeeld een diploma, doctorale graad, aantoonbare ervaring, etc).

Uitgevers kijken ook meer naar de productiekant van het uitgeefproces wanneer het gaat om de rol van de expert. Zij leggen de nadruk op hun eigen rol als uitgever als partij die verstand heeft van kwaliteit en slagkracht heeft wat betreft de financiën. Beide zijn essentieel voor de productie van een goed boek, aldus de uitgevers, en kunnen vaak niet enkel en alleen door de auteur worden uitgevoerd:

*“Als mensen een manuscript hebben willen ze dat graag verkopen, ze willen bekendheid hebben, ze willen dat het een boek wordt. Dat vergt investeringen. Die investeringen, die doe je liever niet zelf. Bovendien wil je, dat het allemaal zo goed mogelijk gebeurt door een uitgeverij. Als dat boek uitgeven nu heel makkelijk wordt, en je kan zelf je publiciteit doen en je kunt zelf je verkoop doen dan blijft er veel meer voor jou over. Er is één voorbeeld van iemand die dat heel succesvol heeft gedaan en dat is Sonja Bakker.”* (Dumoulin, Boom).

Uitgevers benadrukken dus met name hun eigen rol als uitgever/expert binnen het productieproces. Een uitgever kan investeringen doen, hij kan redigeren, de marketing en publiciteit verzorgen, de distributie uit handen van de auteur nemen, noem maar op. Hij spreekt over een uitzondering op de regel: Sonja Bakker. Zij heeft een boek, welke zij eerst aan vele uitgeverijen heeft aangeboden,

uiteindelijk in eigen beheer gepubliceerd, en met succes.

Mhr. Dumoulin licht zijn rol als expert binnen het productieproces nader toe:

*“Je moet zorgen als uitgeverij dat je dat beter kunt als de mensen zelf.” [...] Er zijn heel veel mensen die [...] zwaar leunen op een uitgeverij. Ik denk ook dat dat heel verstandig is hoor want een uitgever kan je ook behoeden voor uitglijders. [...] Het zijn toch de mensen die voordat het boek overal in zijn definitieve vorm verschijnt ook de feedback geven, dingen eraan veranderen, het mooier maken en er een goed product van maken. Er komt hier nooit een manuscript binnen wat we zo uitgeven.” (Dumoulin, Boom).*

Volgens Mhr. Dumoulin kunnen uitgevers een auteur helpen zich te onderscheiden van uitgaven gepubliceerd in eigen beheer en hun behoeden voor fouten en “uitglijders”.

Mhr. Dumoulin neemt een belangrijke uitgave van hem (*De Geschiedenis van Koninklijke Shell, 2007*) als voorbeeld en wil daarmee illustreren dat een echt goed boek een samenwerking is en absoluut niet aan het toeval kan worden overgelaten wanneer men bepaalde kwaliteitseisen stelt:

*“Dit is geen ongelukje. Hier zit een plan aan, er zijn hele goede vertalingen, mensen hebben meegekeken en hebben gecorrigeerd, gezorgd dat het boek nog veel beter is. Waar jij het nu over hebt is een beetje een Darwinistisch iets waarbij ongelukjes [...] komen bovendrijven. Dit is toch meer top-down. Dat geldt niet voor alles hoor. [De écht goede dingen zijn geen ongelukjes?] Nee, nee. [...] Daar is lang over nagedacht, daar is jaren aan gewerkt, dat is een heel mooi boek geworden.” (Dumoulin, Boom).*

De toon die Anderson (2007) zet met zijn theorie over de Long Tail en waar Tapscott & Williams zich bij aansluiten staat eigenlijk lijnrecht tegenover wat uitgevers hier zeggen. Anderson legt de kracht bij de massa. Laat iedereen maar meedoen en dan ontstaat er vanzelf iets van waarde, is het credo. Uitgevers verzetten zich hier tegen deze “darwinistische” opvatting en meent dat een echt goed product géén ongelukje is maar een som van alle professionele bewerkingen die o.a. de uitgever op het eindproduct toepast. Echt goede publicaties vragen om veel tijd, geld en verantwoordelijkheid. Alleen een goede uitgeverij kan bepaalde projecten tot een goed einde brengen op de daarvoor best geschikte wijze.

Dit wordt onderbouwd met andere aspecten, zoals de verantwoordelijkheid van de uitgeverij naar opdrachtgevers, overheden en andere instellingen:

*“Dit zijn grote projecten en daar wordt dus geld in geïnvesteerd. Door universiteiten, door overheden, door bedrijven. En die mensen die willen er gewoon van verzekerd zijn dat ze geen*

*verrassingen krijgen. Dus gaan ze toch naar iemand toe die dat kan.”* (Dumoulin, Boom).

Ook in dit opzicht zijn uitgevers van mening dat het uitgeven van een hoogwaardig boek niet aan een massa amateurs kan worden overgelaten. Zeker niet wanneer het belangrijke publicaties betreft die zowel qua opdrachtgever als wellicht hun maatschappelijke en culturele waarde belangrijk zijn. Een goede uitgeverij heeft een geoliede publicatiemachine waar een amateur niet tegen op kan. De uitgevers leggen vooral de nadruk op kennis, ervaring, financiële slagkracht en de mate waarin een uitgeverij de verantwoordelijkheid kan dragen voor een belangrijk project in opdracht of cultureel product.

Uitgevers zijn over het algemeen huiverig over de richting van de ontwikkeling van Web 2.0 zoals deze door Anderson wordt beschreven:

*“Bij Web 2.0 weet je nooit wat iets betekent. [...] Het is allemaal zo ontzettend subjectief. [...] We proberen hier de standaard iets anders neer te leggen. [...] Je hebt er weinig aan, democratie is goed maar ja, niet in de wetenschap.”* (Dumoulin, Boom).

*“Scholen kijken toch of ze communities kunnen oprichten en lesmateriaal kunnen uitwisselen maar alleen in een hele specialistische sector leidt dat tot iets. Het ontwikkelen van lesmateriaal wat je ook daadwerkelijk kan inzetten een zodanig gecompliceerd specialisme is dat dat heel moeilijk door klanten zelf te doen is.”* (van Loon, ThiemeMeulenhoff)

De subjectiviteit, de smelkroes van meningen en feiten en de daaruit voortvloeiende kwaliteit van de content is voor uitgevers de reden om terughoudend te reageren in relatie tot Web 2.0 en de democratisering van productie.

Wel zien met name educatieve uitgevers mogelijkheden voor de productie van ondersteunend materiaal en samenwerking in relatie tot de democratisering van hulp- en productiemiddelen op het internet:

*“Wat ze wel kunnen maken is dingen erbij. [...] Maar de basis van het lesmateriaal is ontzettend moeilijk te vervangen [...] Een boek is niet zozeer content maar het is een zeer gedetailleerd uitgewerkt onderwijskundig ontwerp. Dat betekent dat daar ook eigenlijk het hele onderwijs leerproces in zit. [...] Als je nadenkt over lesmateriaal denk je niet over een boek maar over een boekenkast. [...] Het maken van lesmateriaal is als het inrichten van een vinex locatie. [...] Een individuele docent krijgt dat niet georganiseerd. [...] De merkwaardige beleidstrend die er nu is dat het onderwijs zelf lesmateriaal zou moeten gaan maken, dat daar veel geld in moet worden gestoken en dat ons dat verder helpt dat lijkt mij erg onwaarschijnlijk”* (van Loon, ThiemeMeulenhoff).

Mhr. Jansen ziet ook een duidelijke tweedeling tussen materiaal wat amateurs zelf hebben gepubliceerd en materiaal dat door uitgeverij is gepubliceerd:

*“Het internet biedt natuurlijk ook de mogelijkheid aan auteurs die niet door de filter van die uitgeverijen komen om toch hun werk te plaatsen. [...] maar dan krijgt iemand toch wel heel iets anders dan wanneer ze een boek krijgen wat door ons goed geredigeerd is. [...] Dat kwaliteitsverschil daar kunnen we ons, daar moeten we ons op onderscheiden.”* (Jansen, AAB).

Mevr. Coolen sluit zich aan bij Mhr. Jansen en verwoordt het kort en krachtig:

*“Heel leuk [...] maar er móét ergens selectie plaatsvinden. En bovendien moet je eigenlijk ook wel kunnen schrijven want anders boeit het niet. [...] Ik denk dat mensen altijd behoefte hebben aan een soort guidance.”* (Coolen, Meulenhoff Boekerij).

“Je hoofd stoten aan het algemene” is wat uitgeverij ook als drijfveer noemen voor het vertrouwen wat mensen stellen in experts. En hoe vaker dat gebeurt hoe meer mensen zullen teruggrijpen naar de leidende hand die specialisten bieden:

*“Ik denk niet dat ie kleiner wordt. Ik denk zelf dat je heel snel zult zien dat mensen hun hoofd stoten in het algemene aanbod en, daardoor wijzer geworden, naar de specialisten gaan.” [...] Als je dan merkt dat je een paar keer je hoofd stoot... [...] Ik denk ook dat consumenten, mensen gaan ergens naartoe en denken 'is dat nu alles wat ik krijg?' of het klopt niet, dan gaan ze toch liever naar een specialist dus ik denk niet dat de rol van de specialisten uitgespeeld is.”*

Ook spreken uitgeverij over een mate van teleurstelling die, in hun optiek, van toepassing is op veel consumenten.

Concluderend: De uitgeverij zien alle user generated content, peer reviews, recommendations en andere vormen van filters op het internet niet zozeer als een bedreiging maar meer als een andere manier van selectie naast het filteren wat zij als uitgeverij al doen. Bij dit thema is het extra belangrijk onder ogen te zien dat het hier om de meningen van uitgeverij gaat, welke ook gezien kunnen worden als culturele poortwachters en dus als experts binnen hun vakgebied.

## 7 Conclusie

In dit hoofdstuk zal ik aan de hand van de thema's en stellingen die ik in de onderzoeksopzet heb geformuleerd een conclusie formuleren. Ook zal ik in dit hoofdstuk antwoord geven op de deel-en hoofdvragen. Verder worden de resultaten teruggekoppeld naar het IO model.

### 7.1 Thema 1: Technologische ontwikkeling

Vanuit de resultaten is de invloed van de digitalisering op de werkvloer van de Nederlandse uitgeverij onder te brengen in vier pijlers: de invloed op de productie, de invloed op de promotie & marketing, de invloed op de communicatie, zowel intern als buiten de organisatie en de invloed op de daadwerkelijke vorm van de producten zelf.

De wijze waarop deze veranderingen zich manifesteren binnen de onderzochte ondernemingen lopen nogal uiteen. Het verschil tussen werknemers met en werknemers zonder digitale vaardigheden bestaat niet meer, *iedereen* heeft digitale vaardigheden nodig en in dat opzicht is de verschuiving in eisen die een werkgever aan een werknemer stelt dus wel degelijk zichtbaar ondanks dat het niet zo opvalt.

Het contact met klanten en tussenhandel is wel degelijk aan veranderingen onderhevig geweest. Het contact is directer. Zo wordt er meer direct met de eindgebruiker (de lezer) gecommuniceerd *terwijl* er nog steeds met de tussenhandel nauw contact wordt onderhouden.

Op de vraag welke partijen binnen de boekenbranche hebben geleden onder de digitalisering en de daarbij behorende nieuwe technologieën en veranderingen binnen de sector antwoordden vrijwel alle uitgevers met een antwoord van gelijke strekking: niemand. Veel uitgevers vertelden wel over zaken waaruit je kan opmaken dat er wel partijen onder druk hebben gestaan, echter, de uitgevers karakteriseerden dit niet als het daadwerkelijk "lijden" van een onderneming in die zin dat het de continuïteit van de onderneming zou bedreigen.

De oorzaak van deze druk op sommige partijen (bijvoorbeeld drukkerijen maar er werden ook veel analogieën gemaakt naar de rol van de platenhandel binnen de muziekindustrie wanneer men over de boekenhandel sprak en de mate waarin zij onder druk staat) is de toenemende mate waarin de productie communiceert met haar eindgebruikers. Binnen de boekenbranche blijkt het dus inderdaad de tussenhandel te zijn, zoals Toffler (1980) voorspelde, die het meeste last heeft van de verschuivingen die de technologische ontwikkeling, en in de breder opzicht de komst van de informatiesamenleving, met zich meebrengt.



## 7.2 Thema 2: De economie van de Long Tail

Iedere uitgever beaamt dat de oplagen van veel nieuwe titels inderdaad dalen en in zoverre spoort dit dus met Anderson's *Long Tail* (2007). Echter, de uitgevers zijn in eerste instantie niet allemaal van mening dat dit alleen door de digitalisering en het internet komt. Echter, wanneer er iets beter naar hun antwoorden wordt gekeken is te lezen dat zij eigenlijk allemaal karakteristieken beschrijven die dan wel overeenkomen met de theorie van Toffler (1980) en de opkomst van de informatie-economie (welke gedreven wordt door o.a. technologische vooruitgang) of met de theorie van Anderson's Long Tail.

Zo geven de uitgevers grofweg twee oorzaken voor het dalen van de oplagen: 1) een toenemende belangstelling voor niches en 2) een toenemende vraag naar maatwerk. De uitgevers trekken dit alleen niet verder door en koppelen de toenemende vraag naar niche producten en maatwerk niet aan de opkomst van het internet, iets wat zowel door Anderson als door Toffler wordt geschreven. In dit opzicht denk ik daarom dat het veilig is te stellen dat, hoewel de uitgevers het niet allemaal beseffen, zij zich eigenlijk realiseren dat het dalen van de oplagen veroorzaakt wordt door de technologische vooruitgang (en dan met name het internet) en de gereedschappen die het biedt om niches te vinden en om een-op-een communicatie en productie te faciliteren. Hoewel zij het zelf niet zo ervaren spreken veel uitgevers over kenmerken van het internet (directere communicatie, betere filtermethodes, “sterrencultuur”, peer reviews, ongelimiteerde schapruimte in webwinkels, etc) wanneer zij een verklaring moeten geven voor de oplagen die over het algemeen dalen.

Hoewel deze conclusie voor de hand ligt moet hier wel een kanttekening bij worden gemaakt. Het dalen van de oplagen kan misschien ook gekoppeld worden aan de toenemende individualisering (mensen zijn minder gevoelig voor hits omdat zij minder sterk verbonden zijn met sociale groepen en de trends die zich daarbinnen ontwikkelen) of de toenemende welvaart (mensen zijn gewend geraakt aan meer service en maatwerkoplossingen). Echter, deze uitspraken worden door dit onderzoek niet empirisch onderbouwd en vallen buiten de scope van die onderzoek.

Wat betreft kleine oplagen van titels en oplage zo klein als één stuk (door bijvoorbeeld volledig digitaal uitgeven of printing-on-demand) lopen uitgeverijen tegen twee belangrijke zaken aan. In eerste instantie zijn er de economische wetten waaraan het productieproces is gebonden wat het zeer lastig maakt om succesvol munt te slaan uit een extreem kleine oplage. Daarnaast zijn de investeringen in de infrastructuur om een dergelijk productie-, opslag- en distributieproces te ondersteunen erg hoog en is het op het moment van schrijven niet duidelijk hoe en wanneer dit door een uitgever wordt terugverdiend. In tweede instantie ervaren uitgevers de scepsis rondom digitale uitgaven vanuit de markt. Zo worden bijvoorbeeld e-books niet serieus genomen als een “echt”

boek. Een echt boek is immers gedrukt, ligt in de winkel en kan ik in mijn hand houden, aldus de heersende consensus volgens de uitgevers.

Uitgeverijen hebben hard gewerkt om zich aan te passen aan het heersende verdienmodel. De komst van bijvoorbeeld e-books zou dicteren dat de koers van de onderneming zou moeten worden bijgestuurd.

Zoals hierboven beschreven, is volgens de uitgevers het grootste probleem de mentaliteit van de markt rondom digitale publicaties. “De markt is er nog niet klaar voor” is de mening van veel uitgevers. Toch zien uitgevers veel kansen, ook voor nieuwe producten en diensten. Met de komst van digitalisering binnen het productieproces kunnen er producten worden geproduceerd onder de noemer “massa maatwerk”. Ook kan de kwaliteit van content worden verbeterd door een duidelijke vinger aan de pols van het productieproces te houden. Daarnaast leent digitaal materiaal zich uitstekend voor het bijhouden en in kaart brengen van het gebruik ervan. En als laatste zien uitgeverijen nog de mogelijkheid beter in kaart te brengen, datgene wat reeds is gepubliceerd om zo een beter overzicht te krijgen van wat er momenteel allemaal beschikbaar is aan content.

Wat betreft de kansen beschreven door de uitgevers is er een duidelijke verband te zien met de teksten van Toffler (1980). Met name het “massa maatwerk” is een eigenschap van digitale productie zoals Toffler deze omschrijft.

### **7.3 Thema 3: Filters binnen de Long Tail**

Op de vraag welke hulpmiddelen uitgevers voor ogen hebben om de gebruiker te helpen zich een weg langs de Long Tail te navigeren antwoordden veel uitgevers met: zoekmachines, een technisch aspect dus. Het waren in eerste instantie dan ook deze technische aspecten die de boventoon voerden. Rss feeds, user generated content, aanbevelingen, nieuwsbrieven, etc. Dit waren vooral de filters die de uitgevers voor ogen hadden. Duidelijk werd ook hier dat het wederom de tussenhandel is die aan terrein verliest daar waar er minder snel een beroep wordt gedaan op zijn filterfunctie, aldus de uitgevers. Ook het “community gevoel” wordt door veel uitgevers aangegeven als een goed instrument om orde te scheppen in de chaos.

Toch nemen een aantal uitgevers ook het heft in eigen hand. Door het opzetten van “online showrooms” laten sommige uitgevers zien wat er precies mogelijk is met de content die zij aanbieden.

Ook wordt er door de uitgevers nadruk gelegd op de persoonlijke vaardigheden van de eindgebruiker. Het filteren van het aanbod is niet alleen een zaak voor de aanbieder maar ook voor

de afnemer. Weet waar je moet zoeken en waar niet, klinkt het bij menig uitgever. Dit komt deels overeen met de instelling die veel uitgevers hebben richting hun werknemers: digibeten komen er eigenlijk niet meer in.

Wat betreft de relatie tussen vooraf en achteraf filteren was menig uitgever van mening dat vooraf filteren veelal het belangrijkste is. Dit is natuurlijk niet vreemd aangezien uitgevers zelf ook een voorbeeld zijn van een filter vooraf en niet graag hun eigen positie zullen ondermijnen en daarnaast is het standpunt dat zonder filter vooraf Anderson's Long Tail alleen maar ruis is niet geheel uit de lucht gegrepen (Keen, 2007).

Wat betreft achteraf filteren, de uitgevers zagen dit meer als een marketinginstrument om de consument nog iets verkopen terwijl hij eigenlijk al had gevonden wat hij zocht. De algemene consensus onder de uitgevers was dat zonder filter vooraf Anderson's Long Tail inderdaad voornamelijk uit ruis zou bestaan. In dit opzicht scharen de uitgevers zich dus achter Keen. Daarnaast zien uitgevers filters vooraf ook als hun kwaliteitskenmerk, iets waarmee je je kan onderscheiden en zijn daarom niet alleen een functie ten behoeve van de consument om orde in het enorme aanbod te scheppen maar ook voor uitgevers zelf een essentieel gereedschap om hun onderneming te laten draaien.

Uit de antwoorden komt ook een verschil in het gebruik van filters naar voren in relatie tot het type consument. Het onderscheid wordt vooral gemaakt tussen persoonlijke consumptie en aankoop door institutionele partijen zoals bibliotheken en universiteiten.

Een andere interessante observatie is dat er door de tijd heen een iteratieve beweging wordt waargenomen door de uitgevers waarin zowel filters vooraf als filters achteraf elkaar beïnvloeden. Zo maken de uitgevers op hun beurt ook weer gebruik van de filters achteraf (welke aanbevelingen worden daadwerkelijk gekocht?, wat vertellen de user reviews mij?, etc) om hun filters vooraf vorm te geven. Zo ontstaat er een spiraal waarbinnen filters vooraf en achteraf elkaar beïnvloeden.

In relatie tot de wellicht kleiner wordende rol van de expert (Keen, 2007) en de wijze waarop de uitgever als filter dient waren veel uitgevers, niet geheel onverwacht, stellig. De uitgever als culturele poortwachter is een functie die niet mag worden onderschat, aldus de uitgevers. De belangrijkste reden hiervoor is de kwaliteitsbewaking.

Juist in dat enorme aanbod waarbinnen niet goed duidelijk is wat kwaliteit is en wat niet, stoot men zich het hoofd aan het algemene, aldus de uitgevers. Uitgevers zien veel teleurstelling bij consumenten. Zo zijn consumenten bijvoorbeeld overweldigd door het aanbod of zijn niet tevreden met hun aankoop omdat het niet aan hun verwachtingen voldeed, nadat zij “maar iets hebben

gekozen” omdat het aanbod niet goed gefilterd was. Uitgevers zien deze consumenten vervolgens terugvallen op de filterfunctie van de uitgever om hen te begeleiden naar content met het kwaliteitsniveau wat zij zoeken.

Hoewel de uitgevers niet geloven in de democratisering van de hulpmiddelen voor het creëren van content en deze dan ook niet inzetten bij de productie, gebruiken zij deze soms wel binnen een andere pijler waarop de digitalisering van invloed is: de marketing. Daarnaast zien uitgeverijen wel kansen voor de creatie van ondersteunend materiaal en samenwerking. Maar het ontwikkelen van het kernproduct (het lesmateriaal, de roman, het verantwoorde kinderboek, etc) is een dusdanig complexe, specialistische, verantwoordelijke en kapitaalintensieve onderneming dat dit niet binnen het bereik van de amateur ligt, aldus de uitgevers.

#### **7.4 Antwoord op deel- en hoofdvragen**

Hieronder zal ik antwoord geven om de in de inleiding geformuleerde deel -en hoofdvragen.

##### *Deelvragen*

*(1) Hoe ver is de digitalisering doorgedrongen in de Nederlandse uitgeverij en welke gevolgen heeft dit?*

De digitalisering binnen de Nederlandse uitgeverij is in termen van digitale vaardigheden nodig voor het functioneren binnen de organisatie en de wijze waarop het contact intern als extern plaatsvindt niet te ontkennen. Over het algemeen worden werknemers niet eens echt geselecteerd op hun kennis van computers, internet en andere digitale gereedschappen maar hebben zij deze gewoon in huis en worden daar verder weinig vragen over gesteld. Het is een randvoorwaarde die vaak zo vanzelfsprekend is dat daar verder weinig aandacht aan hoeft te worden besteed binnen de selectieprocedures of de mate waarin werknemers bijvoorbeeld moeten worden bijgeschoold. In relatie tot het interne contact als mede het contact dat men als uitgeverij met andere partijen (bijv. de eindgebruiker of de tussenhandel) heeft kan in het algemeen worden gezegd dat dit vaak directer en minder persoonlijk verloopt in vergelijking met, in termen van de uitgevers, “voor de tijd van e-mail”. Ook de een-op-een communicatie met de eindgebruiker is in veel sectoren toegenomen. Wanneer er wordt gekeken naar de verschillende bedrijfsmatige aspecten waarop de digitalisering en het internet van toepassingen zijn komen vier aspecten duidelijk naar voren: productie, promotie & marketing, communicatie, de daadwerkelijke vorm van de producten zelf.

De uitgeverij heeft over het algemeen weinig last van de concurrentie, veroorzaakt door de democratisering van de productiemiddelen. Binnen de gehele waardeketen van de boekenbranche

hebben er ook geen partijen echt geleden onder de digitalisering en de komst van het internet. Wel hebben er partijen onder druk gestaan (met name de tussenhandel) daar waar de intermediairs nog wel eens buiten spel worden gezet door andere zoek- en filtermethoden op het internet.

*(2) In relatie tot Anderson's Long Tail, ziet de Nederlandse uitgeverij dat er inderdaad kleinere oplages van een groter aantal titels worden verkocht, gaat zij hierin mee en hoe speelt technologie daarbij een rol?*

Ja, de Nederlandse uitgeverij ziet de oplagen van veel titels inderdaad dalen en het aantal titels dat verschijnt stijgen. Er wordt in dat opzicht dus meer verkocht van minder. De meeste uitgeverij proberen hier niet in mee te gaan. Enerzijds omdat zij toch een zekere top-down aanpak hanteren en de klemtoon willen leggen op kwaliteit en niet op kwantiteit om vervolgens maar af te wachten wat er wel of niet verkoopt, aldus de uitgeverij, en anderzijds omdat het sector waarbinnen een enkele uitgeverij opereert zich niet leent voor Anderson's (2007) verschuivende verhouding waar er minder exemplaren van meer titels worden verkocht.

Naast bovengenoemde redenen zijn er nog een aantal praktisch implicaties bij het uitgeven van titels met een, in dit geval, zeer kleine oplage. Economisch gezien is het verhoudingsgewijs erg duur, risicovol en vereist het een nieuwe manier van werken met alle investeringen van dien. Ook dit weerhoudt de Nederlandse uitgeverij vaak om mee te gaan in de trend van minder verkopen van meer. Ook de scepsis vanuit de markt richting nieuwe technologieën zoals e-books en de negatieve connotatie die daaraan kleeft (een boek is immers pas een boek wanneer het gedrukt is) is een reden voor de uitgeverij om terughoudend te reageren. Hoewel de Nederlandse uitgeverij Anderson's Long Tail bevestigt gaat zij er vanwege praktische, economische en culturele redenen niet in mee.

*(3) Welke filters ziet de Nederlandse uitgeverij als belangrijk en hoe ervaart het zijn eigen rol als filter in relatie tot Anderson's Long Tail en de kritiek daarop van Keen?*

Er is een tweedeling te zien in het type filter welke de Nederlandse uitgeverij ziet als noodzakelijk voor het groter wordende aantal publicaties. In eerste instantie ziet het technisch gereedschap (bijvoorbeeld goede zoekmachines en aanbevelingen) als essentieel voor de consument om datgene te vinden wat hij zoekt. In dit opzicht voelt de uitgeverij dus geen verantwoordelijkheid om de consument hierin bij te staan. Aan de andere kant willen zij wel een "community gevoel" creëren onder hun lezers wat hen kan helpen bij het filteren van het aanbod en wat de uitgeverij helpt bij het behapbaar maken van een nichemarkt. In dit opzicht ziet de uitgeverij dus wel een taak voor zichzelf weggelegd. Ook de beschreven "online showrooms" in het geval van massa-maatwerk zijn een voorbeeld van een rol die de uitgeverij zichzelf ziet spelen om het aanbod voor de consument

en voor de eindgebruiker transparanter te maken. Toch moet het van twee kanten komen meent de Nederlandse uitgeverij. Zo mag er ook een zekere mate van digitale vaardigheid van de consument worden verwacht om zelf zich een weg langs Anderson's Long Tail te navigeren.

Haar eigen rol van filter en culturele poortwachter ziet de Nederlandse uitgeverij, niet onbegrijpelijk, als essentieel. Hoewel veel uitgevers de komst van betere filters achteraf op het internet niet als bedreigend ervaren en vaak ook wel de voordelen, ook voor zichzelf, zien blijft zij nodig voor kwaliteitsbewaking en om te voorkomen dat Anderson's Long Tail echt verandert in ruis zoals Keen voorziet, aldus de Nederlandse uitgeverij.

### **Hoofdvraag**

*Hoe ervaren Nederlandse boekenuitgeverijen de technologische vooruitgang, Anderson's Long Tail, filters en hun wellicht kleiner wordende rol als expert?*

De Nederlandse uitgeverij ervaart de technologische vooruitgang in termen van werkzaamheden en vaardigheden veelal als vanzelfsprekend en overall aanwezig. De Nederlandse uitgeverij bevestigt Anderson's *Long Tail* (2006) wanneer het gaat om lagere oplagen en een groter aanbod titels. Zelf reageert de Nederlandse uitgeverij terughoudend op deze trend vanwege met name kwaliteitsbesef, economische beperkingen en de culturele functie die zij als industrie vervult. De Nederlandse uitgeverij ziet Anderson's theorie niet bevestigd daar waar het gaat over hun kleiner wordende rol als expert en culturele poortwachter binnen de boekenbranche. Zij voelen zich gesteund in de optiek van Keen (2007) in termen van kwaliteitsbewaking en culturele verantwoordelijkheid. Ook het behoeden van de consument voor het stoten van zijn hoofd aan het “algemene” ziet de Nederlandse uitgeverij als een van zijn taken en voelt zich daarin niet bedreigd door nieuwe methoden van met name achteraf filteren op het internet.

## **7.5 Gevolgen voor het IO model**

Ik dit onderdeel bespreek ik per onderdeel van het IO model de daarop toepasbare resultaten.

### **Marktstructuur**

De nieuwe wijzen van productie, opslag en distributie van content verlagen volgens sommige uitgevers de opstartbarrières welke nieuwe uitgeverijen tegenkomen bij het betreden van de Nederlandse boekenbranche. Dit verhoogt mogelijk op zijn beurt de marktconcentratie daar waar meer ondernemingen zich bezighouden met min of meer dezelfde activiteiten binnen diezelfde markt. Een ander gevolg van nieuwe manieren van productie, opslag en distributie van content is dat deze gemakkelijker in meerdere vormen kunnen worden verspreid. Zo kan er bijvoorbeeld naast

een boek gemakkelijker een website, cd-rom/dvd of een e-book worden gemaakt, allen vanuit dezelfde database met content. Dit verbreedt het aantal productvormen en daarmee mogelijk ook de mate van productdifferentiatie.

### *Gedrag*

In relatie tot het gedrag van de ondernemingen zijn er al vier duidelijker pijlers in dit onderzoek naar voren gekomen waarop de digitalisering (en met name het internet) van toepassing zijn: productie, promotie & marketing, communicatie en de daadwerkelijke vorm van de producten zelf. Deze laatste is al behandeld in het vorige onderdeel van het IO model, de marktstructuur. Promotie & marketing (en wellicht ook communicatie) kunnen we beschrijven in termen van “advertising strategy”. In de resultaten is te lezen dat de marketingcommunicatie van de Nederlandse uitgeverij steeds meer plaatsvindt door middel van een-op-een communicatie met de eindgebruiker. Hier moet echter wel bij worden vermeld dat die niet in de mate plaatsvindt als de theorie van o.a. Anderson (2006) doet vermoeden. Ook legt de Nederlandse uitgeverij nog duidelijk de klemtoon op persoonlijk contact in de vorm van vertegenwoordigers en/of telefonie. In dit opzicht loopt de meer traditionele wijze van marketing en communicatie parallel aan de nieuwe.

Zoals beschreven maken nieuwe methoden voor productie, opslag en distributie het mogelijk om content makkelijker over verschillende dragers te verspreiden. Wanneer een manuscript klaar is voor distributie kan dit worden verspreid in verschillende vormen (zie “marktstructuur”) Deze nieuwe productvormen zullen de Nederlandse uitgeverij dwingen opnieuw na te denken over hun productstrategie en zichzelf vragen te stellen als “Wat verkopen wij nu eigenlijk en welke nieuwe eigenschappen krijgt ons product?” en “Op welke wijze verkopen wij dit “nieuwe” product?”. Als gevolg moet een onderneming, in termen van prijsstrategie, opnieuw kijken welk model het beste past bij welke productvorm. Zo zal een e-book waarschijnlijk niet evenveel kosten als een traditioneel boek. En zal het verdienmodel achter een website ook fundamenteel anders zijn dan bij traditionele retail.

Deze nieuwe productvormen zijn voor de Nederlandse uitgeverij een aanzienlijke kostenpost. De uitgevers spreken over hoge investeringen in de infrastructuur om deze nieuwe productie, opslag en distributie te faciliteren. Het risico is dat op het moment van schrijven niet zeker is hoe en wanneer deze investeringen worden terugverdiend. De Nederlandse uitgeverij is dus lichtelijk terughoudend ten opzichte van het doen van hoge investeringen in infrastructuur. Vaak worden deze dan ook overgelaten aan derde, meer technologisch onderlegde partijen die deze infrastructuur vervolgens als dienst aanbieden aan een uitgeverij. Zo beperken ondernemingen hun initiële investering en

vermijden ze de onzekerheid van het niet weten hoe en wanneer deze zich terugverdiend. Hetzelfde geldt eigenlijk voor de R&D (research & development) van de Nederlandse uitgeverij. Ook dit laat zij, een enkeling daargelaten, liever over aan dezelfde partijen die ook de investeringen doen.

### ***Resultaat***

Ook de optimale spreiding van bronnen over het productieproces kan positief worden gestimuleerd met behulp van een nieuwe, digitale infrastructuur. De verschillende productvormen die dan wel door de markt, dan wel door een enkele eindgebruiker (in het geval van maatwerk) gewenst worden kunnen zonder extra inspanning (ervan uitgaande dat de investeringen in infrastructuur zijn gedaan of deze als dienst is ingekocht) worden geproduceerd. Content wordt op deze wijze beter verspreid over de verschillende dragers en de werkzaamheden om deze diversiteit te bereiken tot een minimum beperkt.

Veel uitgevers spraken ook over hun culturele verantwoordelijkheid en dat dit aspect een grote rol speelt op strategisch niveau. De Nederlandse uitgeverij is goed doordrongen van haar rol als culturele poortwachter. Zij ziet nieuwe methoden van productie, opslag en distributie van content en de efficiëntie en de toenemende reikwijdte waarmee dit in theorie gepaard kan gaan dan ook als een grote kans voor het beter vervullen van haar culturele taak.

### ***Basisvoorwaarden***

In de resultaten is te lezen dat de vraag vanuit de markt en vanuit de eindgebruiker op twee manieren is te karakteriseren. Ten eerste is de Nederlandse uitgeverij van mening dat de markt, in termen van technologie, achterloopt en het daarom niet aantrekkelijk maakt om investeringen te doen die aan een niet bestaande vraag proberen te voldoen, aldus de uitgevers. Dit is een, door de markt gedicteerde, basisvoorwaarde waarbinnen de Nederlandse uitgeverij haar beleid moet vormen. Ten tweede neemt de vraag naar maatwerk vanuit de eindgebruiker toe. De Nederlandse uitgeverij reageert hierop door producten aan te bieden onder de noemer massa-maatwerk en is in methodiek te vergelijken met de wijze waarop de autoindustrie haar producten “op maat”, maar binnen zekere randvoorwaarden aanbiedt. Ook dit is een basisvoorwaarde die vanuit de markt wordt bepaald.

De huidige staat van de technologie is in dit opzicht natuurlijk ook een belangrijke basisvoorwaarde. Deze bepaalt immers welke mogelijkheden zowel de markt heeft om nieuwe productvormen te consumeren als de Nederlandse uitgeverij om deze verschillende productvormen te ontwikkelen en te distribueren. Volgens de Nederlandse uitgeverij sluit de markt in dit opzicht



niet aan bij de huidige staat van de technologie, daar waar bijvoorbeeld een e-reader (voor het lezen van e-books) nog nauwelijks aftrek vindt.

Een andere basisvoorwaarde is het beleid (wetgeving, belastingmaatregelen, etc) dat vanuit de overheid wordt gevoerd en waarnaar ook de Nederlandse uitgeverij zich moet schikken. De educatieve uitgeverij ziet hier ook een oorzaak voor het achterblijven van de markt wanneer het gaat om het gebruik en acceptatie van digitale producten, in dit geval digitale leermiddelen. Veel gedrukte media vallen onder het 6% BTW tarief omdat de overheid dit niet ziet als een luxeproduct. Het vreemde, volgende de educatieve uitgeverij, is dat wanneer exact hetzelfde materiaal digitaal wordt uitgeven in de vorm van bijvoorbeeld een cd-rom of website deze in het 19% btw tarief valt wat voor onderwijsinstellingen neerkomt op een lastenstijging van hun lesmateriaal van 13%. Ook dit is volgens de educatieve uitgeverij niet bevorderlijk voor de acceptatie van digitale productvormen door de markt.

## **7.6 Reflectie**

Buiten het bovenstaande om kunnen er wel een aantal kanttekeningen worden gezet bij de gebruikte theorie. Zo is het gegeven van Albarran (1996) dat de uitgeverij gekarakteriseerd kan worden als een monopolistische concurrentie op het moment van schrijven meer dan 12 jaar oud. Nu heb ik geen concrete aanleiding om dit gegeven in twijfel te trekken maar toch, 12 jaar is lang.

Het IO model gaf over het algemeen goede handvaten voor het in kaart brengen van de marktstructuur van de Nederlandse uitgeverij. Echter, omdat er werd geredeneerd vanuit de theorie van Toffler, Anderson en Keen was niet iedere element van het IO model relevant. Hierdoor zijn sommige onderdelen onderbelicht gebleven en kan dit mogelijk een vertekend beeld geven van de resultaten van dit onderzoek binnen het IO model.

Wat betreft de methode, in grove lijnen voldeed deze ook goed. Echter, ook hier waren er een aantal details waar ik in de praktijk tegenaan ben gelopen. Het eerste probleem was dat de response vele malen lager was dan verwacht. Wellicht was het sample van uitgevers net te klein om echt de juiste generalisaties te kunnen formuleren wat betreft de digitalisering op de werkvloer en de rol van de uitgever als filter en expert. Ook gaf dit niet de ruimte de resultaten in te delen naar uitgeefsector, een onderscheid wat volgens mij wel op zijn plaats zou zijn geweest.

Sommige vragen hadden wellicht anders gesteld kunnen worden. Zoals eerder beschreven was de term “lijden” in de vraag welke partijen binnen de waardeketen waar ook de Nederlandse uitgeverij deel van uit maakt, last hebben gehad van de digitalisering, niet juist gekozen. Geen van de uitgevers kon zich inleven wanneer er werd gevraagd naar partijen die hebben “geleden”. Wanneer

de vraag anders was geformuleerd (bijv. Welke partijen hebben onder druk gestaan?) was het voor de uitgevers makkelijker zich in te leven en leverde dit wellicht inhoudelijk betere antwoorden op.

In retrospectie was thema 1 (de invloed van digitalisering) in relatie tot de resultaten enigszins voor de hand liggend. Wellicht had ik hier beter kunnen kiezen voor concreet eerder onderzoek of dit beter moeten uitdiepen. Gezien de altijd beperkte tijd lijkt mij in het vervolg de eerste optie de best haalbare.

## 7.7 Suggesties voor verder onderzoek

In mijn reflectie heb ik al een paar suggesties gedaan van onderdelen die dit onderzoek heeft laten liggen. Naast deze eerder genoemde punten ben ik nog andere interessante zaken tegengekomen die het wellicht verdienen om eens nader bekeken te worden.

Met behulp van het IO model en The Theory Of Firm kan de structuur van een markt in kaart worden gebracht. Wat in dit onderzoek niet aan de orde is gekomen is de mogelijke verandering in de tijd. Hoe zag het model er vroeger uit? Hoe ziet het er nu uit gegeven de resultaten van dit onderzoek? En hoe vertaalt zich dat naar een mogelijke verandering binnen het IO model? Deze vergelijking in de tijd kan mogelijk interessante inzichten opleveren.

In de interviews is één “fenomeen” naar boven gekomen: Sonja Bakker. Zij heeft volledig zelfstandig en met groot succes een boek uitgeven. Wat betekent dit voor de Nederlandse uitgeverij? Is dit de uitzondering op de regel of is dat waar het heen gaat? Hoe heeft zij alle werkzaamheden, waarin de Nederlandse uitgeverij zich sterker acht dan de amateur, zo succesvol uitgevoerd?

Volgens veel uitgevers is het de markt die “achter loopt” wanneer het gaat om de acceptatie van nieuwe technologie. Twee interessante vragen kunnen zijn: Is dat echt zo of ziet de Nederlandse uitgeverij dit wellicht als een makkelijk rookgordijn? En daarnaast, als het inderdaad klopt dat de markt achterloopt, hoe komt dit dan? Wellicht dat de diffusietheorie van Rogers hiervoor een goed startpunt biedt. Ook het boek *The Myths of Innovation van Berkum (2007)* geeft interessante inzichten. In dit opzicht kan ook worden gekeken naar het imago probleem van het e-book, een veel gehoorde kritiek vanuit de Nederlandse uitgeverij op dit nieuwe medium.

Het concept van filters staat, onder andere, centraal in dit onderzoek. De uitgevers benaderden dit fenomeen tweeledig: enerzijds zagen zij dit als een gereedschap voor consumenten (een benadering die overeenkomt met de theorie) en anderzijds ervoeren zij het als een marketinginstrument ten behoeve van de uitgever. Het zou mogelijk interessant zijn deze tweedeling nader te onderzoeken

en daarbij vragen te stellen als “Waar worden filters achteraf in de praktijk het meest voor ingezet? Als gereedschap voor de consument of als hulpmiddel voor de uitgeverij om meer boeken te verkopen? En ervaart de consument dit verschil?”. Ook de algemene mogelijkheden van filters achteraf en andere eigenschappen van Web 2.0 kunnen nader worden bekeken als commercieel hulpmiddel ten behoeve van de Nederlandse uitgeverij.

In de resultaten komen drie pijlers duidelijk naar voren op welke de digitalisering van invloed is geweest in relatie tot de Nederlandse uitgeverij: productie, promotie & marketing en de communicatie. Dit onderzoek bood niet de ruimte, zowel qua theorie als qua tijd, om nader te onderzoeken *hoe* deze pijlers exact zijn veranderd. Ook dit verdient nader onderzoek.

Wanneer de resultaten worden verwerkt in de IO model komt ook naar voren dat het beleid van de Nederlandse overheid richting gedrukt lesmateriaal en digitaal lesmateriaal niet echt logisch is vanuit het optiek van de educatieve uitgeverij. Ook dit aspect zou nader kunnen worden bekeken.

In bovenstaande opzichten heeft dit onderzoek slechts een topje van de ijsberg zichtbaar gemaakt en is verder onderzoek gewenst.

# Literatuur

## 7.8 Boeken en Artikelen

Albarran, B. 1996. *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*. Wiley-Blackwell, New York.

Anderson, C. 2006. *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion, New York.

Benkler, Y., 2006. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press.

Berkum, S. 2007. *The Myths of Innovation*. O'Reilly Media, New York.

Fleck, J. 1996. Informal information flow and the nature of expertise in financial services. *International Journal of Technology Management*, Vol. 11, no. 1/2, pp. 104-128.

Florida, R. 2003. *The Rise of the Creative Class*. Basic Books Publishers, New York.

Franken, A. 2007. *Veranderingen in de boekenbranche. Onbeperkte keus door het internet, een andere structuur voor de boekenbranche?* MA Thesis Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Hård, M. 1993. Beyond Harmony and Consensus: A Social Conflict Approach to Technology Science. *Technology & Human Values*, Vol. 18, No. 4 (Autumn), pp. 408 – 432.

Hoskins, C., McFadyen, S., & Finn, A. 2004. *Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*. Sage Publications, New York.

Jonschner, C. 2000. *The Evolution of Wired Life*. Wiley, New York.

Keen, A. 2007. *The Cult of the Amature. How blogs, MySpace, YouTube, and the rest of today's user-generated media are destroying our economy, our culture, and our values*. Doubleday Business, New York.

Mul, de J., Muller, E. & Nusselder, A. 2001. *ICT de Baas?*

Tapscott, D. & Williams, D. 2006. *Wikinomics*. Portfolio Publisher, New York.

Toffler, A. 1980. *The Third Wave*. Bantam Publishers, New York.

Tussentijds Concessiebeleidsplan. 2005. Publieke Omroep.

Vollmer, C. 2008. *Always On: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control*. McGraw-Hill, New York.

Williams, R., & Edge, D. 1996. The Social Shaping of Technology. *Research Policy*, Vol. 25, (1996) pp. 856-899.

## **7.9 Websites**

<http://www.boomamsterdam.nl>

<http://www.kvk.nl>

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Vilfredo\\_Pareto](http://nl.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto)

## 8 Bijlage

### 8.1 Gebruikte interviewschema

#### *Inleiding*

- Bedank de uitgever voor zijn of haar tijd.
- Vertel de aanleiding van het onderzoek.
- Vertel dat de resultaten voor de uitgever beschikbaar zullen zijn.
- Vertel dat de vragen als startpunt dienen van waaruit een dialoog moet ontstaan. Het staat de uitgever vrij om uit te weiden daar waar hij of zij wil.
- Vertel dat het interview zal worden opgenomen.

#### *Vragen*

- **Wat merkt u binnen uw bedrijf van de digitalisering in het algemeen. Bijvoorbeeld in vergelijking tot een jaar of 15 jaar geleden?**  
*Relevantie tot businessmodel:* deze vraag kan iets zeggen over de marktstructuur en over de (technologische) basisvoorwaarden van de uitgeversbranche binnen het IO model.
- **Hoe kenmerkt de digitalisering zich binnen uw organisatie? Bijvoorbeeld in termen van flexwerken, bijscholing, competenties, planning, deadlines, etc?**  
*Relevantie tot businessmodel:* geeft mogelijk inzicht in de wijze waarop de onderneming omgaat met technologie in termen van gedrag (conduct) en resultaat (performance).
- **Welke invloed heeft de digitalisering gehad op het contact dat u heeft met uw klanten?**  
*Relevantie tot businessmodel:* inzicht in haar prijs- en promotiebeleid in relatie tot het internet. Na inhoudelijk doorvragen kan mogelijk ook iets worden ontdekt m.b.t. de technologische vooruitgang binnen de onderneming.
- **Welke groepen binnen uw branche hebben het meest geleden onder de digitalisering en met name het internet? Denk ook aan boekhandels, literaire agenten, drukkerijen, etc.**  
*Relevantie tot businessmodel:* geeft mogelijk inzicht in de veranderingen die plaats hebben gevonden binnen de marktstructuur vanuit de optiek van de uitgever.
- **Is het contact met uw klanten en eindgebruikers veranderd vanwege het internet?**
- **Hoe zou u de nieuwe wijze van communicatie met uw klanten en eindgebruikers**

## **beschrijven?**

*Relevantie tot businessmodel:* geeft mogelijk inzicht in de veranderingen die plaats hebben gevonden binnen de marktstructuur vanuit de optiek van de uitgever. Ook geven deze vragen mogelijk inzicht in de wijze waarop de onderneming haar prijs- en promotiebeleid voert in relatie tot het internet.

- **Verkoopt u veel van weinig of weinig van veel?**

- **Ziet u deze verhouding veranderen in relatie tot het internet?**

*Relevantie tot businessmodel:* geeft mogelijk inzicht in de veranderingen die plaats hebben gevonden binnen de marktstructuur in termen van productdifferentiatie. Ook geven deze vragen mogelijk inzicht in de wijze waarop de onderneming haar prijs- en promotiebeleid voert in relatie tot het internet.

- **Ziet u op het internet kansen voor de verkoop van kleine oplagen? Denk ook aan andere formaten zoals bijvoorbeeld e-books.**

- **Verkoopt u ook nicheproducten? Zo ja, hoe ervaart u de invloed van internet op de verkoop van deze producten?**

*Relevantie tot businessmodel:* geeft inzicht in de veranderingen binnen de marktstructuur in termen van productdifferentiatie en technologische vooruitgang. Ook inzicht in prijs-, promotie- en productbeleid in relatie tot het internet. Wellicht is er ook iets te weten te komen over de research & development binnen de onderneming daar waar het gaat om nieuwe formaten en media.

- **Hoe ervaart u nieuwe, digitale wijzen van productie, opslag en distributie?**

- **Zijn dit kansen of problemen? En hoe kunnen deze worden benut of ontweken?**

- **Welke veranderingen zijn hiervoor nodig binnen uw onderneming?**

*Relevantie tot businessmodel:* geeft inzicht in de wijze waarop de onderneming omgaat met technologische ontwikkeling en hoe zij deze probeert te benutten. Ook kan iets worden verteld over het gedrag en het resultaat van de onderneming wanneer het gaat over de veranderingen die nodig zijn kansen te benutten of problemen te pareren. Denk bijvoorbeeld aan technologische vooruitgang en mate van efficiëntie binnen de onderneming wanneer het gaat om het produceren, opslaan en publiceren van content.

- **Hoe kunnen consumenten vinden wat ze zoeken in het nieuwe, grotere aanbod? Welke hulpmiddelen zijn hiervoor essentieel?**

*Relevantie tot businessmodel:* zegt mogelijk iets over de staat van de technologie binnen de basisvoorwaarden van de industrie en over de middelen die de consument tot zijn beschikking heeft om te vinden wat hij zoekt op het internet.

- **Wat is uw standpunt ten opzichte van vooraf of achteraf filteren? Denk bij vooraf filteren aan experts, recensenten, journalisten, etc. Denk bij achteraf filteren aan gebruikersrecencies, aanbevelingen, etc.**

*Relevantie tot businessmodel:* zegt mogelijk iets over de staat van de technologie binnen de basisvoorwaarden van de industrie maar ook over het promotiebeleid van de onderneming en wellicht de technologische vooruitgang.

- **Hoe ervaart u de kleiner wordende rol van de expert door en op het internet?**
- **Wat is hiervan de invloed op uw onderneming?**
- **Is dit een kans of een probleem? En hoe kan deze worden benut of ontweken?**
- **Welke veranderingen zijn hiervoor nodig binnen uw onderneming?**

*Relevantie tot businessmodel:* geeft mogelijk inzicht in het promotiebeleid van de onderneming. Ook kan iets worden verteld over het gedrag en het resultaat van de onderneming wanneer het gaat over de veranderingen die nodig zijn kansen te benutten of problemen te pareren. Denk bijvoorbeeld aan technologische vooruitgang en mate van efficiëntie binnen de onderneming daar waar experts wellicht overbodig kunnen zijn.