

**OEGE BOONSTRA**

Oege Boonstra is internationaal media consultant en founding partner van management adviesbureau 3Rivers

# L'histoire se répète

Net voor het einde van het millennium maakten telco's nieuwe, woeste plannen. Grote investeringen werden gedaan in licenties voor mobiele netwerken als 3G. Mobiel internet zou het helemaal worden en bood een prachtige reddingsboei voor deze bedrijven, die de inkomsten op hun vaste netwerken snel zagen opdrogen.

De meeste spelers beschikten ook nog over een aardige oorlogskas en die werd dus aangewend. De stoutste schoenen werden aangetrokken door het Spaanse Telefónica, dat als eerste stevig investeerde in content en Endemol overnam. John de Mol en Joop van den Ende werden van miljonaar op één avond miljardair.

Telefónica leerde echter al snel een les. Men wist niet goed om te gaan met een tv-productiebedrijf en de synergie tussen de activiteiten vielen zwaar tegen. John de Mol verliet tussentijds de onderneming en het daaropvolgende Spaanse management wist misschien wel iets van telefonie, maar weinig van televisie. De investering liep uit op een fiasco en Endemol ziet zich sindsdien geconfronteerd met een schuldenlast die het bedrijf nu nog parten speelt.

We zijn nu meer dan tien jaar verder en zie, de geschiedenis herhaalt zich. De Amerikaanse kabelmaatschappij Comcast was de eerste distributie-onderneming die investeerde in content door de overname van Universal. De Amerikaanse marktleider AT&T volgde recentelijk en nam het eveneens immense Time Warner over.

Ook in Europa roeren de telco's zich: British Telecom startte een avontuur in de tv-exploitatie van sport, met name voetbal. Ziggo doet hetzelfde in Nederland, het Zweedse Telia nam deze zomer in eigen land broadcaster TV4 over en het Belgische Telenet werd eigenaar van

SBS Belgium. Deutsche Telekom en, jaweek, ook Telefónica starten weer content-activiteiten op. Waarom zou het nu wel goed gaan?

Om deze vraag te beantwoorden, moeten we allereerst goed naar de beweegredenen kijken van deze bedrijven. Ziggo en British Telecom zien hun investeringen in sport met name als marketinggeld. De tendens tot *cord cutting*, in Amerika een sterk groeiend fenomeen, wordt terecht door deze bedrijven als een grote bedreiging gezien. De marketeers van deze organisaties willen

daarom de klant verwennen met exclusieve content.

Ziggo en BT-klienten krijgen exclusief en 'gratis' live sport aangeboden. Het lijkt te werken, want beide bedrijven weten de klant redelijk vast te houden.

De tweede categorie investeringen vindt plaats in geïntegreerde media-ondernemingen in het eigen territorium. Deze strategie kan ook succesvol zijn. Comcast

beweest dat al met de overname van Universal, AT&T moet dat nog gaan bewijzen met de overname van Time Warner. Als men zich beperkt tot het eigen marktgebied (in dit geval voornamelijk de VS) heeft dit een redelijke kans van slagen: AT&T verbreedt de portfolio, beperkt het eigen risicoprofiel en voegt een goed renderende activiteit toe aan haar kernactiviteiten.

Maar het hierboven bewierookte Comcast staat op het punt een megafout te maken door Sky te willen overnemen. Het heeft in de concurrentiestrijd met Rupert Murdoch een giga-bedrag geboden voor Sky, dat geen verwante activiteiten in de portfolio heeft en in een totaal andere geografie, Europa, opereert. Sommige managers leren nooit van de geschiedenis. Anderen gelukkig wel, zoals KPN dat zich vooralsnog bij de eigen leest houdt.



Ziggo en British Telecom zien hun investeringen in sport als marketing