

**OEGE BOONSTRA**

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

Gouden ei heeft kanker

Ik heb het genoeg gehad de laatste tijd veel tijd door te brengen met broadcast CEO's over de hele wereld. Opvallend in de gesprekken is dat men nog altijd veel vertrouwen heeft in het eigen businessmodel, maar tegelijkertijd weet dat de sleet erop zit.

Vernieuwing is noodzakelijk, maar dit wordt naar mening van de leiders nog onvoldoende opgemerkt door de medewerkers van de grote omroepen. Als een CEO waarschuwt dat ingrijpende verandering voor de deur staat, is vaak het antwoord dat 'we moeten oppassen de kip met het gouden ei niet te slachten'. De leider van de één van de grootste Europese mediabedrijven had daar een helder antwoord op: "Het is misschien nog wel een gouden ei, maar het heeft wel kanker."

De broadcastwereld is op alle mogelijke manieren bezig zichzelf opnieuw uit te vinden, maar snel gaat het niet. De analogie met een mammoettanker lijkt vaak op te gaan: moeilijk van koers te krijgen. Leiders in de tv-wereld hebben de taak de medewerkers in beweging te krijgen en verandering te realiseren. Iedereen weet maar al te goed hoe de grote muziekkuitgevers in het verleden in de problemen kwamen omdat ze te laat reageerden op de fundamentele veranderingen in hun markt.

Wat zijn nu de trends in de antwoorden die de leiders in de tv-industrie verzinnen? Het Amerikaanse CBS zocht het in het zoeken naar nieuwe inkomstenstromen door aanzienlijke *retransmission fees* te vragen van distributiebedrijven. De onlangs door een Me Too-affaire gevallen Les Moonves was de personificatie van deze strategie. Broadcasters en distributeurs, met name de grote kabelbedrijven, zijn als gevolg daarvan overal ter wereld armpje aan het drukken. De broadcasters zijn vooralsnog aan de winnende hand en hebben een nieuwe, aanzienlijke inkomstenbron weten te realiseren.



Broadcasters en distributeurs zijn overal ter wereld armpje aan het drukken

Maar fundamentele vernieuwing van de business betekent het natuurlijk niet.

Rode draad in de initiatieven van broadcasters is de omvorming van *business-to-business* naar *business-to-consumer*. Deze bedrijven zullen rechtstreeks met de consument moeten gaan communiceren om in de toekomst de concurrentie van de OTT-platforms te kunnen weerstaan. De trend is immers online kijken en we weten allemaal dat jonge kijkers niet meer op de traditionele manier video consumeren. De overgang naar B2C lijkt

een eenvoudige stap, maar het is een mega-verandering voor bedrijven die traditioneel B2B denken. Kijk maar hoe lang het RTL, marktleider in Nederland, heeft gekost om Videoland aan de praat te krijgen.

Het is een grote puzzel om die verandering te realiseren, maar er zijn gelukkig al mooie voorbeelden te zien van fundamentele transformaties. ITV vormde zich om van een 'single country' broadcaster naar een internationale productiereus. Het is velen

onbekend dat ITV inmiddels qua schaalgrootte EndemolShine voorbij is en dat het wereldmarktleider is op het gebied van formats. Als de voortekenen me niet bedriegen, gaat dit bedrijf in de naaste toekomst nog een enorme stap op dit terrein zetten.

Modern Times Group in Scandinavië ging nog verder: na het verkopen van zijn tv-stations in Oost Europa probeerde het ook de zenders in Scandinavië van de hand te doen. Die vlieger ging niet op, maar het bedrijf heeft inmiddels de tv-activiteiten afgesplitst en gaat verder als een wereldwijde digitale entertainmentgroep, direct gericht op de consument.

Ik wilde het maar even gezegd hebben: het is voor broadcasters *business as unusual* en erop of eronder in het komende decennium.