

De audiovisuele industrie

L. Euser*

In de audiovisuele industrie spelen technologische en marktontwikkelingen een opvallend sterke rol. Nieuwe technieken maken het mogelijk om beter op afnemerswensen in te spelen. Ze zorgen echter ook voor een vervaging van de grenzen binnen de communicatiesector. Daarnaast toont de markt een sterk groeiende behoefte aan kennis- en informatieoverdracht via audiovisuele middelen. Bedrijven in de sector dienen hun strategie te baseren op een combinatie van technologie en afnemerswensen.

De audiovisuele industrie spreekt tot de verbeelding. Wat is er mooier dan het vastleggen van een bepaalde gebeurtenis in beeld en geluid of het langs deze weg overbrengen van een bepaalde boodschap. Voor audiovisuele produkties wordt veelal gebruik gemaakt van moderne technologieën. Ook dat spreekt aan.

De audiovisuele industrie (AV-industrie) heeft in de relatief korte tijd van haar bestaan in Nederland een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Het aantal bedrijven is fors gegroeid, de omzet stijgt jaarlijks met meer dan 10%. De kring van opdrachtgevers wordt steeds breder en de verscheidenheid in gehanteerde technologieën groeit. De audiovisuele industrie is in meer dan één opzicht een dynamische bedrijfstak. Dit heeft positieve en negatieve aspecten. Positief is de aantrekkingskracht voor nieuwe, vaak startende ondernemers. Negatief is de ondoorzichtigheid voor opdrachtgevers van de markt, van de prijs/kwaliteitsverhoudingen en van kwaliteitsnormen.

De AV-industrie wordt veelal onderscheiden in een aantal sectoren:

- opdrachtprodukties: deze kunnen variëren van een promotiefilm tot een lesprogramma. De produktiekosten lopen zeer uiteen;
- commercials: in deze sector fungeren vaak reclamebureaus als opdrachtgever. De produktiekosten vallen veelal in het niet bij de uitzendkosten;
- televisie: omroepen treden soms zelf op als producent, maar vaak ook als opdrachtgever aan een externe AV-producent;
- speelfilms: deze sector heeft in Nederland een bescheiden omvang. Het verschil met andere sectoren is dat speelfilms meestal op eigen initiatief en risico worden vervaardigd.

De relatief jonge leeftijd en de grote dynamiek van de AV-industrie brengen met zich dat binnen de AV-industrie nog geen systematische informatieverzameling plaatsvindt. Veel cijfers berusten op schattingen van ingewijden¹. Het materiaal voor dit artikel berust in belangrijke mate op een analyse van ontwikkelingen in de AV-industrie, die in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken werd gemaakt².

Dit artikel beoogt een gesystemiseerd inzicht te geven in deze relatief jonge bedrijfstak.

Ondernemingen en organisaties

De AV-industrie in Nederland kent een bedrijfskolom met drie categorieën ondernemingen (zie figuur 1).

Bovenaan de kolom bevinden zich de hardware-leveranciers. Hardware-leveranciers zijn ondernemingen die professionele AV-apparatuur leveren. Voor het leeuwedeel zijn dit importeurs/leveranciers. Sony is in Nederland onbetwist marktleider. De omvang van de markt wordt geschat op circa f 140 miljoen omzet per jaar. De facilitaire bedrijven vormen een belangrijke afnemerscategorie. Een tweede categorie afnemers vormen de opdrachtgevers voor AV-produkties. Zij dienen over professionele afspeelapparatuur te beschikken om hun AV-produktie te kunnen vertonen. De scheidslijn tussen professionele en consumenten-hardware berust wat betreft video op de standaard (het aantal beeldlijnen) en het formaat van de tape. VHS wordt tot de consumentenmarkt gerekend. Sommige, vooral kleine AV-bedrijven gebruiken echter óók VHS, hetgeen de doorzichtigheid van de markt wat betreft kwaliteitsniveaus bemoeilijkt. Hardware-leveranciers hebben zich verenigd in de Vereniging van Leveranciers van Audiovisuele Media (VLAM).

De facilitaire bedrijven zijn de toeleveranciers van de producenten. Zij bieden hen facilitaire diensten aan. Te denken valt aan opname-apparatuur en studio's, maar ook aan diensten die nodig zijn om een audiovisuele produktie af te werken (montage, ondertitelen, muziek, commentaarstemmen, enz.).

* De auteur is als organisatie-adviseur werkzaam bij Van Spaendonck Adviesgroep te Tilburg.

1. Een overzicht daarvan is te vinden in het rapport *Audiovisuele sector*, een co-produktie van de NMB-bank en de Verenigde Audiovisuele Produktiebedrijven, Amsterdam, 1990.

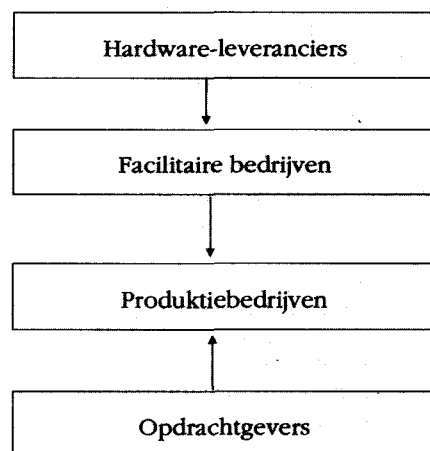
2. L. Euser en J.G. Wissema, *Toeleveren en uitbesteden: een strategie voor de AV-sector*, Den Haag, 1989. Ook het in de vorige noot genoemde rapport vormde een belangrijke bron.

Hun activiteit kan omschreven worden als het technisch realiseren van AV-producties. De toetredingsdrempel voor startende ondernemers is hoog vanwege de noodzakelijke investeringen. Voor een redelijk uitgerust facilitair bedrijf kunnen deze al op circa f 1 miljoen worden gesteld. Bovendien moeten deze investeringen vrij snel worden terugverdiend. Elk jaar komen nieuwe generaties AV-hardware op de markt, waardoor de economisch-technische levensduur beperkt is. Afschrijvingstermijnen van twee tot drie jaar zijn gebruikelijk.

Het grootste facilitaire bedrijf in Nederland is het NOB. De Mediawet 1987 regelde de verzelfstandiging van het facilitaire bedrijf van de NOS tot het NOB. Deze wet legde tevens voor de omroepen een bestedingsverplichting bij het NOB vast. Dat werd gezien als een verstoring van de concurrentieverhoudingen. De omroepen bleken echter al in 1990 minder bij het NOB te besteden. Per 1 januari 1991 is de bestedingsverplichting opgeheven. De omvang van de facilitaire markt bedraagt op jaarbasis meer dan f 400 miljoen.

Een zeventigtal facilitaire bedrijven heeft zich verenigd in de Nederlandse Vereniging van Audio Visuele Facilitaire Bedrijven (NVAVFB). Verder zijn verschillende facilitaire bedrijven lid van de Vereniging Audiovisuele Productiebedrijven (VAP).

De productiebedrijven zijn de finale producenten. Zij nemen opdrachten aan van afnemers als bedrijven, overheidsinstellingen en omroepen. Productiebedrijven nemen het inhoudelijke deel van een productie voor hun rekening. Medewerkers die deze taak op zich nemen, zijn de programmamakers. Voor een opdrachtgever is de producent de aanspreekbare persoon, zoals de uitvoerder dat is bij de bouw van een woning of een kantoor. De producent is ook degene die, al dan niet in overleg met de opdrachtgever, de technische faciliteiten inhuurt. Het aantal AV-productiebedrijven in Nederland loopt in de honderden. Gemiddeld hebben zij drie tot vier personen in dienst. De toetredingsdrempel is laag. Er gelden geen vestigingseisen noch beroepskwalificaties. Bovendien zijn de initiële investeringen beperkt tot een bureau en een telefoon. Hier staat tegenover dat het aantal gevestigde ondernemingen dat zich kan profileren op kwaliteit, beperkt is tot enkele tientallen. De omvang van de markt kan op circa f 500 miljoen worden geschat (exclusief de eigen producties van de omroepen). Meer dan honderd AV-productiebedrijven hebben zich verenigd in de al eerder genoemde VAP. Alleen ondernemingen met een gezonde financiële basis die bovendien bereid zijn zich aan een aantal strikte spelregels te houden, worden als lid geaccepteerd. Elke categorie ondernemingen in de AV-industrie heeft eigen kenmerken. Wat betreft kennis en kunde lopen de processen van productie en verkoop zeer uiteen. Hardware-leveranciers zijn productie- of handelsondernemingen. Facilitaire bedrijven en productiebedrijven zijn dienstverlenende ondernemingen. De eerste hebben echter een zuivere capaciteitsfunctie. Zij stellen hun capaciteit ter beschikking om een door anderen gedefinieerd product mede vorm te geven. Daarvoor dienen zij grote investeringen te doen in produktietechnologie. Productiebedrijven daarentegen ontwerpen wél zelf een produkt: een hoeveelheid speciaal geor-



dende informatie. De aard van het produkt brengt met zich mee dat het steeds om unieke produkten gaat die in nauw overleg met de opdrachtgever worden ontworpen. Productiebedrijven hoeven nauwelijks investeringen te verrichten. Het gaat om creativiteit (programmamaker) en management (producent). De marktbenadering van facilitaire bedrijven en productiebedrijven loopt derhalve zeer uiteen. Verticale integratie is mede daarom in de AV-industrie vooralsnog zeldzaam. Onderling toeleveren en uitbesteden is daarentegen schering en inslag. Voor het vervaardigen van een AV-produkt worden tientallen mensen ingeschakeld, zowel door facilitaire bedrijven als door productiebedrijven. Hierdoor kan ook een vrij grote en diffuse groep van free-lancers in de AV-industrie een boterham verdienen.

Het uiteenlopen van de belangen van de verschillende categorieën bedrijven in de AV-industrie maakte het tot voor kort niet mogelijk te komen tot gemeenschappelijke belangenbehartiging. De verscheidenheid aan organisaties illustreert dit. Zo hebben AV-productiebedrijven die hoofdzakelijk werken in opdracht van de omroepen zich los van de VAP verenigd in de Vereniging van Onafhankelijke Televisieproducenten (OTP). De commercial producenten hebben zich afzonderlijk georganiseerd in de Vereniging van Commercial Producenten (VCP).

In april 1990 is evenwel een belangrijke aanzet tot krachtenbundeling gegeven met de oprichting van de Audiovisuele Federatie Nederland (AFN).

Producten en markten

Ondanks de soms indrukwekkende hoeveelheid technologie die bij AV-producties wordt gebruikt, is de essentie van AV-producties informatie. AV-producties zijn communicatiemiddelen. Met AV-producties kan een hoeveelheid informatie, een boodschap, worden overgebracht. In de aard van de informatie ligt de functie die een AV-productie voor een afnemer vervult:

Figuur 1. De bedrijfskolom van de AV-industrie

- educatieve informatie: lesprogramma's of instructieprogramma's voor bijvoorbeeld piloten of nieuwe medewerkers in een supermarkt;
- promotionele informatie, bij voorbeeld een commercial of een AV-produktie ter gelegenheid van een jubileum van een bedrijf;
- ontspannende informatie: speelfilm, amusementsprogramma's voor televisie, enzovoort.

Een AV-produktiebedrijf kan zich richten op een of meer van deze afnemersfuncties. Bij elke afnemersfunctie zal een bedrijf andere concurrenten tegenkomen. Een producent van commercials richt zich op promotionele informatie. Het zal daar concurrentie ondervinden van onder andere uitgevers van reclametijdschriften en direct mail organisaties. Een AV-producent die zich richt op de educatieve informatie zal concurrentie ondervinden van uitgevers van schoolboeken en lesprogramma's. Een AV-producent die zich richt op ontspannende informatie zal concurrentie ondervinden van onder andere het theater. Sommige bedrijven in de AV-industrie zien in deze concurrentie geen bedreiging, maar een kans, namelijk tot diversificatie of tot samenwerking. Een voorbeeld van het eerste is Joop van der Ende Productions, die zich zowel op het theater als op de televisie richt. Een voorbeeld van het laatste is de samenwerking tussen AV-producenten en uitgevers bij het op de markt brengen van cursussen in boekvorm en als audiovisuele produktie.

De technologie is een dominant kenmerk van de AV-industrie. De informatie of de boodschap wordt vastgelegd op een zogenoemde dragertechnologie. Veel ondernemingen in de AV-industrie hebben zich gespecialiseerd op een of meer dragertechnologieën. Bovendien is de dragertechnologie in sterke mate bepalend voor de prijs van de AV-produktie. De oudste dragertechnologie is de film. Zij wordt nog steeds voor vele toepassingen gebruikt, met name voor commercials, promotie en speelfilm. Een sterk punt van de film is de beeldkwaliteit. Video vormt echter de meest gebruikte drager.

Op het terrein van de video heeft zich een grote variëteit aan kwaliteit gemanifesteerd in termen van standaarden en bandbreedten. Een belangrijke ontwikkeling op het terrein van de video is de introductie van digitale opname- en weergavetechnieken, waarvan de toekomstige hdtv op dit moment het summum vormt. De hdtv vormt een technologie die tot een betere beeld- en geluidskwaliteit leidt. Naast de video en film heeft de band/diaproductie nog steeds een eigen plaats in de markt. In vergelijking met video heeft deze tot voordeel dat zij goedkoper is en flexibeler, omdat nieuwe informatie relatief simpel is toe te voegen.

Film, video en band/dia vormen de lineaire drager-technologieën. Een tweede groep van dragertechnologieën zijn de interactieve dragertechnologieën. Deze technologieën zijn ontstaan door toepassing van digitale technieken. De penetratie van deze technologieën is (nog) beperkt. De interactieve beeldplaat is aan een langzame opkomst begonnen en heeft vooral toepassing gevonden bij de educatieve informatie. Volop in ontwikkeling is momenteel de cd-interactief, die dit jaar op de markt wordt geïntroduceerd.

Qua doelgroepen is in de Nederlandse AV-markt nog nauwelijks sprake van enige segmentatie. Een indeling die wel wordt gehanteerd, is die tussen omroep en niet-omroep. Het omroepsegment omvat de eigen en uitbestede producties van de Nederlandse omroepen. Het niet-omroepsegment kan worden verdeeld in bedrijven, overheden en instellingen. Wat betreft de groep bedrijven, blijkt het midden- en kleinbedrijf ondervertegenwoordigd. Ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf hebben weinig zicht op de mogelijkheden en kosten van audiovisuele producties. Enerzijds vormt de ondoorzichtigheid van de markt een factor, anderzijds kunnen deze ondernemingen zich in tegenstelling tot grote bedrijven geen gespecialiseerde audiovisuele deskundige veroorloven.

De kosten van audiovisuele producties variëren van enkele tien- tot enkele honderdduizenden gulden. De onbekendheid met (de kosten van) het medium bij potentiële opdrachtgevers vormt momenteel een belangrijke hinderpaal voor een verdere marktontwikkeling.

Van enige marktsegmentatie is in de audiovisuele industrie nog nauwelijks sprake. Er zijn slechts enkele tientallen audiovisuele producenten die zich in de markt hebben gepositioneerd voor een bepaalde doelgroep of afnemersfunctie. Deze bedrijven blijken zich tevens te (kunnen) positioneren op een specifiek kwaliteitsniveau. Het overgrote deel van de audiovisuele produktiebedrijven positioneert zich met één dragertechnologie, en dat is meestal video. Deze ondernemingen concurreren veel meer op prijs dan op kwaliteit.

Ontwikkelingen

De audiovisuele industrie is een groei-industrie. De afgelopen jaren lag de groei op gemiddeld meer dan 10%. De verwachtingen voor de komende jaren liggen in dezelfde orde van grootte. De ontwikkelingen in de AV-industrie zijn echter veelkleuriger dan louter groei. Het is niet te gewaagd te veronderstellen dat over een periode van vijf tot tien jaar de audiovisuele industrie niet alleen groter zal zijn, maar ook een geheel andere aanblik zal geven. Een aantal factoren zal daarop van grote invloed zijn. De eerste factor is de technologie. Het snel op de markt komen met nieuwe technologieën is een van de succesfactoren in deze branche³. Zowel de produktietechnologieën als de dragertechnologieën zijn volop in ontwikkeling. Op elk onderscheiden kwaliteitsniveau van produktietechnologieën is sprake van bijna jaarlijkse verbeteringen. Dat vergt van facilitaire bedrijven investeringen met afschrijvingstermijnen van minder dan vijf jaar. Concentratie van facilitaire bedrijven is zodoende in de audiovisuele industrie geen onbekend verschijnsel meer. Zelfs het grote NOB sluit samenwerkingsovereenkomsten met andere facilitaire bedrijven. Toepassing van hdtv zal aanmerkelijke investeringsbedragen vergen. De introductie daarvan laat echter nog op zich wachten. Er vindt momenteel een wereldwijde discussie plaats over de te hanteren stan-

3. Zie bij voorbeeld T.M. Nevens, G.L. Summe en B. Uttal, Hoe de beste ondernemingen technologie commercialiseren, *Harvard Holland Review*, winter 1990, blz. 7-17.

daard. Het ontbreken van consensus daarover vormt een hinderpaal voor de introductie. Minstens even belangrijk voor een succesvolle lancering van hdtv is echter de toegevoegde waarde die hdtv voor de gebruiker zal bieden in vergelijking met de huidige technologieën. Dit is nog niet duidelijk. Bovendien maakt hdtv integratie van audiovisuele techniek met computertechniek mogelijk, hetgeen tal van nieuwe mogelijkheden zal creëren voor het bevredigen van afnemersbehoeften. Hier geldt hetzelfde: het succes van hdtv zal afhangen van de toegevoegde waarde die het de gebruiker zal bieden.

De ontwikkeling van dragertechnologieën zal op termijn voor de audiovisuele industrie veel ingrijpender gevolgen kunnen hebben dan de ontwikkelingen in de produktietechnologie. Door hardwareleveranciers wordt voor de jaren negentig de cd-interactief als belangrijkste item gezien. Vanuit het gezichtspunt van de audiovisuele industrie is de cd-interactief de opvolger van de interactieve beeldplaat. De cd-interactief is echter ook interessant voor uitgeverijen. Deze ondernemingen bewogen zich tot voor kort alleen op het terrein van de folio-uitgaven (boeken, tijdschriften). Inmiddels maken zij echter ook gebruik van niet-folio-uitgaven als de cd-rom. Voor hen is de cd-interactief de opvolger van de cd-rom.

Ook de computerindustrie moet hier worden genoemd. Er zijn inmiddels interactieve computerprogramma's op de markt verschenen, die alleen qua beeldkwaliteit onderdoen voor de interactieve beeldplaat. Gevoegd bij de ontwikkeling van hdtv kan de ontwikkeling van dragertechnologieën een belangrijke herordening van de gehele communicatie-industrie tot gevolg hebben. Wie had ooit gedacht aan een toepassing van de cd als opslag voor foto's, zoals nu door Kodak en Philips ontwikkeld? Een tweede factor is de markt. De markt voor audiovisuele producten is nog beperkt in omvang. Toch mag men verwachten dat deze in omvang zal toenemen. Dit valt niet zozeer aan te geven qua afnemersgroepen, maar wel qua afnemersfuncties. In dit opzicht zijn drie maatschappelijke ontwikkelingen van belang:

- de samenleving beweegt zich op een steeds hoger kennis- en informatieniveau;
- complexe situaties worden en zullen steeds vaker worden uitgelegd met behulp van beelden;
- bedrijven en instellingen zullen een steeds grotere behoefte krijgen zich te profileren via andere media dan alleen folio-uitgaven.

Op grond van deze ontwikkelingen mag worden verwacht dat de groei van de markt voor de audiovisuele industrie veel meer op het terrein van de educatieve en promotionele informatievoorziening zal liggen en minder op het terrein van de ontspannende informatievoorziening.

Een derde factor ten slotte die het beeld van de audiovisuele industrie op termijn zal bepalen, is de reactie van ondernemingen op de ontwikkelingen in markt en technologie. Op korte termijn zullen audiovisuele ondernemingen zich naar verwachting vooral richten op de ontwikkeling van gezamenlijke opleidingseisen en kwaliteitsnormen. De Audiovisuele Federatie Nederland ziet dit als haar prioriteit. Op langere termijn zullen audiovisuele ondernemingen

zich opnieuw moeten positioneren. De ontwikkeling van technologie leidt tot nieuwe grenzen of vervaagt bestaande grenzen tussen bedrijfstakken binnen het geheel van de communicatie-industrie. Bovendien leiden politieke en economische ontwikkelingen tot meer mogelijkheden voor internationalisatie. De opkomst van media-magnaten vormen hiervan een uiting. Deze ingrijpende ontwikkelingen zullen leiden tot het opnieuw formuleren van doelstellingen en strategieën van vele audiovisuele ondernemingen. Zij zullen moeten aangeven welke toegevoegde waarde zij de afnemer dan kunnen bieden.

Een blik vooruit

In de audiovisuele industrie speelden en spelen technologische ontwikkelingen een sterk stuwende rol. De ontwikkelingen van hdtv is daarvan een even actueel als illustratief voorbeeld. Het effect van deze ontwikkelingen op de structuur van de bedrijfstak valt nog niet te traceren. Drie zaken lijken in ieder geval van betekenis. De eerste betreft de relatie tussen facilitaire bedrijven en productiebedrijven. Deze relatie wordt beïnvloed door de kosten van produktietechnologieën en de invloed die de dragertechnologie los van de boodschap heeft op de afnemersfunctie waarin het audiovisuele produkt voorziet. Naarmate deze invloed groter zal worden, mag een trend naar langdurige samenwerkingsrelaties worden verwacht.

Ten tweede is de verhouding tot andere bedrijfstakken als de uitgeverijen en de computersoftware-industrie in het geding. De grenzen zullen vervagen en de audiovisuele industrie zal zich binnen dat grotere geheel opnieuw moeten positioneren.

Ten derde zullen zich veranderingen voordoen in de segmentatie van de audiovisuele industrie. Tot op heden is deze in sterke mate bepaald door de technologie (facilitaire bedrijven versus productiebedrijven, specialisatie op dragertechnologieën). Dat geldt ook voor de indeling naar bedrijfstakken. Uitgeverijen kenmerken zich in belangrijke mate door hun uitgaven op folio te distribueren, zoals computersoftware-bedrijven dit op een floppy-disk doen. De genoemde grensvervaging zal er mede toe leiden dat veel sterker dan tot nu toe segmentatie langs de lijnen van afnemersfuncties en doelgroepen zal plaatsvinden.

Slot

De communicatie-industrie beleeft wereldwijd gouden tijden. In dat opzicht zijn de vooruitzichten voor de Nederlandse audiovisuele industrie gunstig. Of deze kansen ook zullen worden benut, hangt in sterke mate af van de mate waarin ondernemers technologische mogelijkheden zullen weten te koppelen aan marktbehoeften. In de AV-industrie gaat het echter om meer, namelijk het koppelen van creativiteit (kennis en kunde van programma's) aan techniek en markt. Creativiteit combineren met ondernemerschap vormt de uitdaging voor het komende decennium.

L. Euser