

Mediabedrijven: "Kies voor strategie of u krijgt het voor uw kiezen"

18-01-2012 15:07

In 1996 schreef Porter een bekend artikel over dit onderwerp. Dat roep ik met dit stuk ter reflectie op 2011 en bezinning op 2012 in de herinnering om mediabedrijven aan te sporen weer te kiezen voor duidelijke strategische posities.

Gebrek aan strategie leidt tot een 'ratrace' die niemand kan winnen.

In essentie komt Porter's argument er op neer dat een bedrijf alleen bovengemiddeld kan presteren als het met unieke activiteiten strategische verschillen in haar positie ten opzichten van de concurrentie kan creëren die het over langere tijd in stand kan houden. Klinkt logisch, echter in de praktijk lijkt dit principe minder makkelijk haar weg te vinden in de plannen.

Grafisch kan de optimale som van de best beschikbare technologieën, vaardigheden, managementtechnieken en gekochte input worden weergegeven in een curve die de maximumwaarde laat zien die een bedrijf kan leveren met zijn producten of diensten, gegeven bepaalde kosten.

Onder financiële druk is men in de media steeds efficiënter gaan werken: personeelsbezetting wordt kleiner, back-offices worden op orde gebracht, nieuwe CRM-systemen worden ingevoerd en managementtechnieken worden overgenomen om meer ondernemend en projectmatig te werken. Dit soort ontwikkelingen zorgt ervoor dat de curve constant uitdijt. Hoewel constante verbetering van effectiviteit nodig is voor hogere winstgevendheid zijn er nauwelijks voorbeelden van bedrijven die alleen op deze manier succesvol weten te concurreren gedurende een langere periode. Best practices zijn helaas steeds makkelijker te imiteren. In een constante strijd elkaar bij te houden is behaalde winst dus op zijn best tijdelijk.

Bij effectiviteit gaat het om activiteiten die men moet doen om bij te blijven met de concurrentie en die op meerdere dimensies tegelijkertijd verbetering kunnen opleveren. Strategie daarentegen draait om keuzes die men kan maken om een unieke positie in te nemen. De keuze voor een bepaalde strategische positie sluit vaak een andere uit. Zo kan bijvoorbeeld een gratis nieuwssite als Nu.nl met beperkte redactionele slagkracht nooit de diepgang en waarde bieden van een betaalde kwaliteitskrant. Tegelijkertijd kan deze krant met zijn hogere kostenstructuur niet op eenzelfde wijze het 'gratis' verdienmodel van Nu.nl hanteren. Vele nieuwe (disruptieve) toetreders in de mediasector kiezen ervoor dit soort posities laag op de curve in te nemen, denk aan Nu.nl, Youtube, Google news, Flipboard, Marktplaats et cetera. Traditionele media kopiëren in reactie vaak simpelweg de nieuwe concepten en modellen zonder daarbij het huidige businessmodel aan te passen. Twee strategische posities tegelijk willen hanteren zorgt echter onherroepelijk voor problemen en conflicten.

Onzekerheid en de speurtocht naar nieuwe groei leidt tot vertroebeling van de strategie

Onder invloed van digitalisering en sociale netwerken is de mediasector onomstotelijk op vele fronten fundamenteel veranderd. Hierdoor ontstaat veel onzekerheid over de behoeftes van klanten, de producten en diensten die gewenst zullen zijn en de beste combinatie van activiteiten en technologie die ze zullen leveren. Door deze onzekerheid neemt het imitatiegedrag toe: niet bereid het risico te lopen het verkeerd te hebben of achter te blijven matchen mediabedrijven elkaars nieuwe diensten, features en technologieën zonder ze echt te screenen of aan te passen aan de eigen strategie. Neem bijvoorbeeld social media, de grootste stijger in realisatie bij uitgevers in 2011 blijkt uit ons onderzoek 'De uitgever aan het woord'. Iedereen doet wel iets met Twitter, Youtube, Facebook of LinkedIn maar hoeveel mediabedrijven kunnen zeggen dat social media daadwerkelijk een integraal onderdeel is van hun unieke strategie?

Na jaren van kostenbesparingen richten steeds meer mediabedrijven hun aandacht op nieuwe groei. Dit leidt hen ertoe hun proposities te verbreden door productlijnen uit te breiden, nieuwe features en populaire diensten toe te voegen of nieuwe doelgroepen en markten aan te boren. In veel gevallen diversifieert men in groeimarkten waarin het bedrijf over weinig uniciteit beschikt. Hiermee ontstaat een groot risico dat men afdwaalt van de oorspronkelijke strategische positie en daarmee het concurrentievoordeel afzwakt. In de media is een veel gehoorde invulling van 'de derde geldstroom' het opzetten van een webshop. Dit kan zeker een goede strategie zijn zolang het past binnen en complementair is aan reeds bestaande activiteiten, kennis en merken. In dit geval wordt het moeilijk voor andere partijen om eenzelfde losstaande propositie aan te bieden. Uit ons onderzoek blijkt echter dat 80% van alle uitgevers in 2011 een eigen webshop aanbood. Deze zijn echt niet allemaal uniek en onderscheidend, dus winstgevendheid daalt of blijft uit, maar meer omzet wordt gezien als het antwoord.

Nu is juist het moment om een strategische positie in te nemen

Juist in tijden van verandering en onzekerheid waar de hierboven beschreven optimale curve nog wordt bepaald is het makkelijk mee te liften op groeimarkten zonder een specifieke strategie. Door imitatie en strategische convergentie zal de winst echter tijdelijk zijn en zullen slechts enkele partijen met fundamentele voordelen overleven. Kijk naar de massa Groupon-achtige lokale aanbiedingen klonen die overal ontstaan. Bedrijven die langdurig succesvol voortbestaan zijn degene die zo vroeg mogelijk een unieke concurrentiepositie innemen en voortbouwen op hun 'first mover advantages'. Dit vergt lef en een strategische visie. Ik verwacht dus dat de succesvolle mediabedrijven in 2012 degene zijn die keuzes durven te maken, uitgaan van eigen kracht en unieke eigenschappen en een heldere strategische positie bepalen die het bedrijf de komende jaren wil innemen. Vervolgens zullen alle complementaire activiteiten op elkaar afgestemd moeten worden om die positie te versterken en uit te diepen. En indien de nieuwe positie significant afwijkt van de traditionele positie zal serieus overwogen moeten worden dit apart op te zetten in een nieuwe business.

Namens het team van Thaesis wens ik u een voorspoedig en strategisch 2012!
Hans van Moorsel - Adviseur strategie adviesbedrijf Thaesis

David Huijzer