



## VERSLAG

3D Academy workshop: Als onzekerheid de enige zekerheid is...

<b>Datum:</b>	Vrijdag 25 juni 2010
<b>Tijd:</b>	09:30 – 12:00 uur, aansluitend lunch
<b>Locatie:</b>	Utrecht, Seats to Meet (Hoog Catharijne)
<b>Workshopvoorzitter:</b>	Prof. dr. Valerie Frissen
<b>Spreekers:</b>	Prof. dr. Bart Nooteboom, Prof. dr. Paul Rutten, drs. Mijke Slot

### Programma

09:30 - 09:35 uur	Welkom en introductie - Valerie Frissen
09:35 - 09:55 uur	Innovatie in de mediasector – Bart Nooteboom
10:00 - 10:20 uur	Innovatiecultuur (onderzoek TNO) – Mijke Slot
10:20 – 10.40 uur	Huidige innovatiecultuur in de Nederlandse nieuwsmedia – Paul Rutten
PAUZE	
11:00 - 11:45 uur	Discussie kansen en obstakels voor innovatie van het Nederlandse medialandschap
11:45 - 12:00 uur	Wrap up
12:00 - 13:00 uur	Lunch

### Openheid naar eigenwijze mensen

Prof. dr. Bart Nooteboom, hoogleraar Innovatiebeleid aan de Universiteit van Tilburg, ging allereerst in op het concept innovatie. Bij innovatie wordt vaak gedacht aan technologie, maar er spelen ook andere aspecten een rol, zoals marketing, design, het bereiken van nieuwe markten en het gebruik maken van nieuwe bronnen. Nooteboom definieerde innovatie als: **het omzetten van een idee in iets dat levensvatbaar is.**

Innovatie bestaat uit zowel **exploratie** als **exploitatie**. Deze aspecten staan echter binnen bestaande organisaties op gespannen voet met elkaar. Innovatie is soms *competence destroying*, vandaar dat innovatie vaak ontstaat buiten de gevestigde orde. Bestaande partijen in een sector hebben geen belang bij creatieve destructie, en het risico bestaat dan ook dat ze een **coalitie van risicomijding** vormen. Innovatie met bestaande partijen heeft het risico dat er alleen incrementele innovatie uit voor kan komen. Meer openheid naar eigenwijze mensen en het betrekken van *outsiders* bij innovatie kan dit voorkomen. Voor het opbouwen van samenwerkingsrelaties is het volgens Nooteboom belangrijk om te werken met *dealmakers* of tussenpersonen. Zij kunnen namelijk vertrouwen tussen partijen opbouwen en misstanden voorkomen.

De uitdaging voor veel bedrijven is hoe ze tot **exploratie** komen binnen **exploitatie**. Daarbij moeten organisaties onder ogen zien dat vaak 80 procent van de innovatieve projecten mislukt. Deze onzekerheid moet door bestaande organisaties erkend, en misschien zelfs wel omarmd worden. De problemen in de uitgeefsector zijn volgens Nooteboom misschien wel een *blessing in disguise*, aangezien de schrijvende pers daardoor wordt gedwongen om nieuwe wegen te bewandelen.

Een mogelijk interessante bron van innovatie zijn *spin-offs*. Innovatieve ideeën die geen plaats kunnen krijgen binnen grote organisaties kunnen bijvoorbeeld extern ontwikkeld worden. Als ideeën extern ontwikkeld zijn, kunnen organisaties ze weer terug naar binnen halen of er weer bij betrokken raken door op te treden als venture capitalist.

### Onderzoeksresultaten innovatiecultuur Nederlandse nieuwsmedia

Na de presentatie van Bart Nooteboom, presenteerde Mijke Slot (TNO) de eerste resultaten van een verkennend onderzoek dat TNO in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen heeft uitgevoerd naar de innovatiecultuur van de Nederlandse nieuwsmedia. De Nederlandse mediasector kenmerkt zich door continue innovatie, maar is tegelijkertijd ook heel voorzichtig. Dit terwijl de huidige transitiefase wellicht noopt tot meer fundamentele verandering. Nieuwsmedia worden gedwongen strategische keuzes te maken over hun gewenste marktpositie, het verkrijgen van deze positie en hun innovatiedoelen. Innovatiecultuur is hier een

# Designing the Daily Digital

development platform for the Dutch news media



van de bepalende factoren. Innovatiecultuur is een mindset die je hebt als organisatie, oftewel de manier waarop je als organisatie omgaat met innovatie of verandering.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie, desk research en tien anonieme interviews met sectorexperts. Er zijn mogelijke belemmeringen geformuleerd die ervaren worden binnen de nieuwsmedia. Slot presenteerde de vijf meest belangrijke belemmeringen die gevonden zijn binnen de eerste resultaten. De eerste belemmering betreft een lage veranderbereidheid. Niet iedereen ziet de noodzaak tot innoveren en men durft geen risico's te nemen. Bovendien wordt innovatie vaak ervaren als extra werk. De tweede belemmering is een focus op de korte termijn. Nieuwsmedia denken niet op de lange termijn en niet out-of-the-box. De derde belemmering is die van cultuurverschillen. Er bestaat weinig openheid voor samenwerkingen en er zijn grote cultuurverschillen tussen verschillende redacties, media of bedrijfsonderdelen. De vierde belemmering betreft autonomie versus commercie. Een aantal belangrijke journalistieke kernwaarden (onafhankelijkheid en autonomie) staan haaks op commercie. Hierdoor ontbreekt de commerciële houding om innovatie tot een succes te brengen. Bovendien wordt innovatie door sommige journalisten beschouwd als vercommercialisering. De vijfde en laatste belemmering is onvoldoende managementsupport. Ook binnen het management van staat men niet altijd open voor innovatie, wordt er op de korte termijn gedacht en is er geen structureel R&D budget. De conclusie van het onderzoek is dat de nieuwsmedia zich momenteel in een onzekere overgangsfase bevinden. Er vindt veel innovatie plaats, maar dit gebeurt niet op structurele wijze. Het 3D project wil met deze onderzoeksresultaten de discussie over innovatie en innovatiecultuur aanzwengelen om vanuit deze discussie oplossingsrichtingen te halen.

Zie voor de powerpoint slides van deze presentatie [www.dailydigitaldesign.com](http://www.dailydigitaldesign.com) of <http://www.slideshare.net/MijkeSlot/als-onzekerheid-de-enige-zekerheid-is>

## Van 'Tydinghe' tot 'Tweet'

De laatste spreker was Prof. dr. Paul Rutten, hoogleraar Digitale Mediastudies aan de Universiteit van Leiden en voormalig secretaris van de Tijdelijke Commissie Innovatie en Toekomst Pers. Zijn presentatie ging over de ontwikkelingen op het gebied van innovatie in de krantensector. Rutten definieerde uitgeven als zowel de activiteiten van uitgevers als **het exploiteren van de toegang tot informatie**. Mensen die content creëren, vinden steeds meer andere wegen en kanalen om hun content te exploiteren. Door digitalisering opereren verschillende mediaorganisaties onder één noemer. Mediaorganisaties moeten hun rol en positie in een bredere context plaatsen en hun eigen schaduw ontspringen. Het is belangrijk dat zij kern en bijzaken goed onderscheiden en dat ze oog hebben voor zowel hun eigen kracht als voor die van anderen.

Rutten beschreef verschillende ontwikkelingsfasen die de dagbladpers heeft doorlopen. De pers beleefde eerst een fase van overvloed. De winstmarges die behaald werden waren zo hoog dat de persorganisaties zich koesterden in hun eigen positie. Succes werd dus hun grootste vijand, aangezien ze hierdoor niet meer scherp waren en niet innoveerden. Hierna volgde een periode van stagnatie, waarbij de winstmarges niet meer groeiden en de persorganisaties een meer interne focus kregen. De volgende fase werd gekenmerkt door neergang. Hierbij legden de persorganisaties de schuld voor de dalende inkomstenstromen bij externe partijen zoals Google, de publieke omroep en online concurrenten. De huidige fase kenmerkt zich door de vraag 'En wat nu?'. Ook hierbij wordt de verantwoordelijkheid bij anderen gelegd, zoals de adverteerders en de overheid.

Als wordt gekeken naar de banenontwikkeling in de sector, is volgens Rutten te zien dat bij de uitgeverijen de banen teruglopen, terwijl bij de creërende beroepen de groei doorzet. Dit illustreert dat makers van content andere platforms hebben gevonden om hun content af te zetten.

Volgens Rutten heeft de krantensector enkele strategische opties. De eerste optie omschrijft hij als 'tijd van leven', waarbij uitgegaan wordt van de huidige situatie. Hierbij worden optimalisaties aangebracht aan het vergelijkbare model en volgt men een *wait and see* strategie. Er wordt bij concurrenten gekeken wanneer nieuwe ontwikkelingen goed genoeg ontwikkeld zijn en welke goed genoeg functioneren om er ook in te stappen. Deze optie wordt volgens Rutten bijvoorbeeld toegepast door de Persgroep. De tweede strategische optie is die van 'oud in nieuw'. Deze wordt gekenmerkt door het *horseless carriage syndroom*. Organisaties proberen hun oude product te verkopen via een nieuw medium. Voorbeelden hiervan zijn het opzetten van een paywall voor een nieuwswebsite of het aanbieden van een online krant tegen betaling. De derde strategische optie is die van het radicaal innoveren, maar dit komt weinig voor onder bestaande partijen.

# Designing the Daily Digital

development platform for the Dutch news media



Ten slotte beschreef Rutten nog enkele thema's voor de toekomst. De nieuwsfunctie van nieuwsmedia wordt minder belangrijk. Er komt minder aandacht en ruimte voor achtergrond, aangezien dat niet meer mee kan liften op 'hot news'. Er vindt daarom een zoektocht plaats naar de herpositionering van de nieuwsmedia.

Het onderzoek met de cijfers met betrekking tot werkgelegenheid in diverse branches, de Cross Media Monitor, is hier te downloaden: <http://www.immovator.nl/crossmediamonitor>. Fysieke exemplaren zijn te bestellen via de iMMovator webshop: <http://v2.marketingxpress.net/io/input/interfaces/20/>.

## Afsluitende discussie

De workshop eindigde met een afsluitende discussie, waarbij werd ingegaan op de vraag hoe de spanningen tussen exploratie en exploitatie doorbroken kunnen worden. De beknopte conclusies uit deze discussie:

- In Vlaanderen is de situatie vergelijkbaar. De meeste conclusies uit het rapport van TNO zijn ook herkenbaar in de Vlaamse setting. Sander Spek van IBBT-SMIT heeft hier onderzoek naar gedaan. Uit dit onderzoek bleek dat ook daar sprake is van incidentele innovatie en dat er meestal geen structurele visie is op innovatie. De kleine innovatieve projecten die er waren, werden bovendien niet goed geëvalueerd. Desalniettemin zijn de problemen volgens Spek niet onoplosbaar. De visie op innovatie kan bijvoorbeeld beter gecommuniceerd worden en er kunnen evaluaties in het leven worden geroepen.
- De cultuurverschillen zijn ook bij de publieke omroep herkenbaar. Ook omroepen werken onderling bijna niet samen. Wel werd opgemerkt dat er bij de publieke omroep meer ruimte en budget is voor exploratie. Kleine dingen kunnen snel opgepakt worden en er hoeft niet direct geld mee verdiend te worden. Achteraf worden projecten geëvalueerd. Ook als projecten mislukken, kan er van geleerd worden. De NOS heeft ook meer een voorbeeldfunctie. Veel dingen die de NOS ontwikkelt zijn te gebruiken door anderen. Publiek geld kan dus een voedingsbodem zijn voor innovatie.
- Er zijn voorbeelden te noemen waarbij een visie op innovatie wel beter gecommuniceerd wordt, bijvoorbeeld bij Voetbal International. Ze zijn open, niet bang en nemen risico's. Veel mediabedrijven zijn minder open, omdat ze bang zijn dat (het mislukken van) innovatie impact heeft op de betrouwbaarheid van het merk. Partners voor exploratie worden buiten de deur gehouden.
- Een idee voor innovatie is het in contact brengen van grote organisaties met buitenstaanders (bijvoorbeeld ZZPers). Door complementaire en diverse groepen samen te stellen, kunnen nieuwe ideeën ontstaan. Openheid is daarbij van belang. Het heeft weinig zin met alleen maar gevestigde partijen om de tafel te zitten. Ook de manier waarop een dergelijke opzet zou kunnen functioneren zou volgens sommige deelnemers innovatief en open moeten zijn.