

Woord vooraf

Bij de Nederlandstalige uitgave

Het is voor mij een vreemde maar bovenal enorm plezierige gewaarwording dat u een boek dat ik in het Engels heb geschreven nu in het Nederlands – mijn moedertaal – tot uw beschikking heeft.

Ik ben zelf opgegroeid in Nederland, en heb gestudeerd aan twee Nederlandse universiteiten voordat ik eind jaren negentig het geluk ging zoeken in Amerika. Dat heb ik gevonden aan de Harvard Business School, waar ik sinds 2003 werk en sinds 2011 hoogleraar ben. Ik doe daar onderzoek naar de entertainment-, media-, en sportindustrieën – denk bijvoorbeeld aan filmstudio's, muziekproducenten, televisiekkanalen, uitgeverijen en sportclubs, maar ook aan professionele atleten, musici, acteurs en televisiemakers. En dat onderzoek heeft uiteindelijk geleid tot het boek dat u in uw handen heeft.

Sommige voorbeelden die ik in dit boek beschrijf lijken wellicht ver verwijderd van de dagelijkse realiteit in Nederland, maar ik denk dat de ontwikkelingen in de Amerikaanse en wereldwijde media- en sportwereld juist ook op de Nederlandse markt van invloed zijn. Veel van wat u in het theater, op televisie en de radio, en in de schappen van de boekhandel wordt aangeboden komt regelrecht uit Amerika. Misschien heeft u zich wel eens afgevraagd waarom u in uw lokale bioscoop steeds meer Hollywoodfilms met superhelden zoals Spider-Man en Iron Man ziet verschijnen, in hoeverre HBO en Netflix ook in de toekomst gaan inzetten op grote, dure televisieseries als *Game of Thrones* en *House of Cards*, waarom u niet al het werk van supersterren zoals Adele en Taylor Swift zomaar via Spotify kunt beluisteren, en hoe het toch kan dat buitenlandse voetbalclubs de draagkracht hebben voor de enorme transferbedragen die gemoeid zijn met Nederlandse topspelers – de meest gewilde exportproducten van ons land. Ik denk dat mijn boek u wat zulke vragen betreft zeker op weg kan helpen – de trends die ik beschrijf raken u als

Nederlandse consument ook.

Nederland draagt zelfs actief bij aan de trends die ik beschrijf in *Blockbusters*. Neem *The Voice*, een concept ontwikkeld door John de Mols Talpa, dat nu een echte blockbuster op de Amerikaanse televisie is. Toevalligerwijs is het een van de programma's waarop de zakelijk leider van televisiezender NBC hoog inzette toen bleek dat de zender niet zonder een blockbusterstrategie kon – daarover leest u meer in de proloog. Wat Johan Cruijff heeft opgebouwd bij FC Barcelona – nu een ware talentenfabriek, hetgeen vrij uniek is onder de Europese voetbalgrootmachten – is ook bewonderenswaardig. Mijn studie van Sir Alex Fergusons tactieken is wellicht extra interessant omdat we Louis van Gaals prestaties bij Manchester United kunnen volgen. Krijgt hij de kans ook deze zomer weer een miljoenenbudget te spenderen? De Nederlandse dj's staan op een torenhoog niveau in de wereldwijde muzieksceen. Ik heb Afrojack mogen interviewen voor mijn onderzoek naar de befaamde New Yorkse nachtclub Marquee, maar ook Tiësto, Armin van Buuren en Hardwell scoren de ene megahit na de andere. Met Michiel Huisman en Carice van Houten hebben we zelfs Nederlandse acteurs die het in Hollywood – bijna tegen alle wetten van de natuur in – weten te maken. En dan is er Doutzen Kroes, een supermodel van Nederlandse bodem, die al jaren op topniveau presteert. Voor een relatief klein land is het een indrukwekkende lijst. Nederland is “punching above its weight”, zoals de Amerikanen dat zo mooi kunnen zeggen.

Mijn voornaamste doel met dit boek is om u, de lezer, beter te laten begrijpen wat de meest winstgevende strategie is voor de bedrijven en personen die hier centraal staan, en wat daarvoor de onderliggende redenen zijn. Mijn insteek is simpel: het maken van entertainmentproducten is op zich al fascinerend, maar er moet op de een of andere manier ook geld mee worden verdiend – alleen dan kunnen we gezonde sectoren creëren die ook op lange termijn kunnen bestaan. Ik hoop dat u na het lezen van *Blockbusters* beter begrijpt waarom de entertainmentindustrie op dit moment functioneert zoals zij doet.

Maar ik denk dat mijn boek een veel ruimere toepassing heeft. De conclusies hebben zeker niet alleen betrekking op de praktijk in de entertainmentindustrie – er zijn enorm veel parallellen met hoe hits tot

stand komen in andere industrieën, hoe andere sectoren omgaan met supersterren, en hoe de opkomst van digitale technologie aan die andere industrieën vorm geeft. Ik ben ervan overtuigd dat er wat dat betreft voor iedereen echt een hoop valt te leren van de hitmakers die in dit boek besproken worden. Dat heb ik op Harvard, waar ik de belangrijkste inzichten van mijn boek heb kunnen delen met duizenden studenten en executive-education participanten uit alle delen van de wereld en uit allerlei sectoren van de economie, al wel gemerkt. U gaat zaken met andere ogen bekijken, of u zelf nu midden in de entertainmentindustrie staat of niet.

Op die brede toepasbaarheid lag ook de aandacht in de uitzending van RTL Late Night waar ik te gast was eerder dit jaar, en waar mij voor het eerst de mogelijkheid werd geboden aan een groot Nederlands publiek uit te leggen wat mijn boek inhield. Misschien heeft u de aflevering gezien? Opvallend genoeg is deze vertaling uiteindelijk tot stand gekomen dankzij de kracht van televisie – en de sterrenstatus van Humberto Tan. Zonder het team van RTL Late Night had ik mijn Nederlandse uitgever Luitingh-Sijthoff waarschijnlijk nooit gevonden, en ik ben iedereen die bij dit proces betrokken is geweest erg dankbaar. Ik kijk ernaar uit *Blockbusters* in de Nederlandse winkels te zien, en ik hoop dat u er veel leesplezier aan beleeft.

Met dank,

Anita Elberse

Proloog

Showbusiness – een blockbusterbusiness

In 1999 zette Alan Horn, de nieuw aangestelde president en *chief operating officer* van film- en televisiestudio Warner Bros., in op een riskante strategie. Vanuit zijn bevoegdheid om te beslissen welke films de studio zou produceren – de zo begeerde *greenlighting*-beslissing – koos hij uit de jaarlijkse productie van zo'n 25 films, vier of vijf zogenaamde *tent-pole* of *event films* – die waarvan men commercieel de hoogste verwachtingen heeft – en bedeede die films een disproportioneel groot aandeel van het totale productie- en marketingbudget toe. Er waren uiteraard al eerder studiodirecteuren geweest die riskante, dure films hadden geproduceerd, maar niemand had het, zoals Horn het omschreef, 'echt als een strategie nagevolgd'.¹ Nog niemand had, met andere woorden, de moed gehad om ieder jaar een paar van die grote gokken te wagen ten koste van de aandacht voor een groter aantal kleinere producties. 'In de filmbusiness betaalt de consument dezelfde prijs voor het product, ongeacht de productiekosten ervan – of het budget nu 15 miljoen dollar bedraagt of 150 miljoen dollar. Dus het lijkt onlogisch om meer geld uit te geven,' zei Horn tegen me. 'Maar uiteindelijk gaat het er allemaal om de mensen naar de bioscoop te lokken. Het idee was dat films die duurder waren, de bioscoopganger meer zouden aanspreken. Het publiek is ontvankelijk voor sterren, maar die leiden tot hogere kosten. Het publiek is ontvankelijk voor speciale effecten, maar die leiden ook tot hogere kosten. En je moet het publiek duidelijk maken dat je film er is – hem echt als een *event* in de markt zetten – maar dat draagt uiteraard ook weer bij aan de kosten. Je kunt maar een beperkt aantal van dat soort grote films per jaar maken.'

Terwijl Horns strategie in de vijf jaar daarna bij Warner Bros. in de praktijk werd gebracht, was ook de ster van een andere leidinggevende bij een concurrerend mediaconglomeraat rijzende. Jeff Zucker, in het

verleden opnameleider en uitvoerend producent van *The Today Show*, schapte het tot president en later *chief executive officer* (CEO) van NBC's Television Group, waarmee hij de leiding had over de best bekeken televisiezender. In 2007, toen hij het voor het zeggen kreeg bij moederbedrijf NBC Universal, drong hij erop aan om te snijden in de stijgende kosten van het maken van programma's – in veel opzichten exact het tegenovergestelde van Horns strategie bij Warner Bros. 'We doen het voor de winstmarges in plaats van voor de kijkcijfers,' stelde Ben Silverman, die door Zucker was aangesteld als medevoorzitter van NBC Entertainment. Silverman, die kort daarvoor nog een succesvol televisieproducer was, leek in zijn nieuwe rol als zenderbaas de juiste maatregelen te nemen om de winst te vergroten en het risico te verkleinen: minder inzetten op dure content en in plaats daarvan alle aandacht richten op intellectueel eigendom en formats die tegen lagere prijzen konden worden verworven, minder gebruikmaken van topacteurs en topproducers die soms wel een honorarium van enkele honderdduizenden dollars per aflevering verlangden, en minder pilots maken: daar hing namelijk vaak een prijskaartje aan dat vele malen hoger was dan bij een normale aflevering, maar in het algemeen waren ze niet erg nuttig om de echte vraag naar nieuwe series in beeld te krijgen.

Zo rond 2011 kon Horn terugkijken op een succesvolle periode die haar weerga niet kende: onder zijn leiding werd Warner Bros. de eerste filmstudio in de geschiedenis die elf jaar achter elkaar meer dan 1 miljard dollar binnenhaalde op de thuismarkt. Alles wijst erop dat de winst ook een sterk stijgende lijn te zien heeft gegeven, geholpen door krakers als de *Harry Potter*-films, *The Dark Knight*, *The Hangover* en het vervolg, *Happy Feet*, *Million Dollar Baby*, *Ocean's 11* en de twee vervolgen, en *Sherlock Holmes*. De marktwarde van Alan Horn was zozeer gestegen dat toen Walt Disney in 2012 naar een nieuwe leidinggevende zocht om zijn in de problemen verkerende studio's weer de magie van weleer terug te geven, ze Horn aantrokken – slechts een jaar na zijn vertrek bij Warner Bros. – als de nieuwe baas van de Walt Disney Studio's. 'Hij heeft het respect van de branche afgedwongen door zijn enorme, aanhoudende creatieve en financiële succes,' zei Bob Iger, CEO van Disney.²

En Zucker? Zijn strategie faalde jammerlijk en in 2010 werd hij ver-

zocht om terug te treden uit zijn belangrijke functie. Maar de schade was al aangericht: NBC had een achterstand wat betreft alle parameters die ertoe deden – naar verluidt met inbegrip van de winstmarges waar het Zucker en Silverberg vooral om te doen was. Tijdens Zuckers bewind zakte NBC van het best bekeken televisiestation naar de vierde plaats, achter zijn drie rivalen – ABC, CBS en FOX – een teloorgang die ooit ondenkbaar was voor de zender die zijn reputatie verkreeg dankzij zijn ‘must-see’ programmering op primetime. Een concurrerende zenderbaas beschreef Zucker als ‘een casus van de meest rampzalige mediabaas aller tijden’.³ Dat mag een tikkeltje overdreven zijn, maar het is duidelijk dat de *managing for margins*-strategie rampzalige resultaten opleverde.

De aanpak bij Warner Bros., precies de strategie die NBC uit de weg probeerde te gaan, lijkt volkomen in tegenspraak met de wetten der commercie. Waarom zouden film- of televisiebazen zichzelf in een positie manoeuvreren waarbij de algehele resultaten van hun bedrijf – of zelfs de overlevingskansen daarvan – afhangen van een paar grote producties per jaar, en de investeringen in die producten zo hoog laten oplopen dat het bijna onmogelijk lijkt om ze terug te verdienen? Zou het, vooral in een bedrijfstak waarin de vraag van het publiek onvoorspelbaar is en zoveel miskleunen voorkomen, op de lange termijn niet verstandiger zijn om af te zien van dit soort mega-investeringen en in plaats daarvan op meerdere producten in te zetten, de kosten heel goed in de gaten te houden en ‘te managen op marges’?

Integendeel: wat Warner Bros., NBC en veel andere bedrijven in de entertainmentbusiness hebben ontdekt – vaak door schade en schande – is dat een ‘blockbusterstrategie’ werkt. De toonaangevende televisiezeners, filmstudio’s, uitgeverijen, muzieklabels, makers van videogames en producenten in andere sectoren van de entertainmentindustrie hebben baat bij het doen van grote investeringen om concepten met een groot hitpotentieel te verwerven, te ontwikkelen en te verkopen; de opbrengsten daarvan gebruiken ze om de matige successen van hun andere content goed te maken. Dat is een van de cruciale lessen die ik heb geleerd van het bestuderen van deze branche: in plaats van het gelijkmatig verdelen van het budget over de productlijnen (wat de effectiefste aanpak lijkt als niemand met zekerheid kan zeggen welke producten

zullen aanslaan) en rigoureus proberen om de kosten te beperken om de winst te laten groeien, is de meest zekere weg naar blijvend succes in de showbusiness het zwaar inzetten op te verwachten blockbusters en aanzienlijk veel minder te investeren in de *also rans*, de producten die niet tot topsellers uitgroeien.

Blockbusterstrategieën zijn zeker niet risicoloos – zelfs de duurste productie die wordt ondersteund door het hoogste marketingbudget kan jammerlijk falen om een kassakraker te worden – en soms zal dat ook gebeuren. Dat hoef je maar te vragen aan degenen die dachten dat het een goed idee was om te investeren in de film *John Carter* uit 2012, of aan degenen die verwachtten dat het televisieprogramma *Lone Star* datzelfde jaar massale kijkcijfers zou scoren. In de moeilijke economische tijden van vandaag de dag, in een wereld waarin iedere zet van de grote bazen op de voet wordt gevolgd door de media, bloggers enzovoort, zou je kunnen denken dat het van het allergrootste belang is om op zeker te spelen. Maar producenten van content kunnen het zich niet veroorloven om wars te zijn van hoog inzetten – als ze dat wel zouden zijn, zouden ze zelfs de kans op mislukking op de lange termijn vergroten. De best presterende bedrijven in de entertainmentbusiness gokken op een klein aantal titels en maken die tot een succes door zwaar te investeren in de ontwikkeling ervan, door ze met een fors promotiebudget in de markt te zetten, vaak al een behoorlijke tijd vóór hun werkelijke release (*coming soon to a theater near you*), en door ze zo breed mogelijk te distribueren. Dit mag volkomen anders zijn dan hoe producten in andere segmenten worden gelanceerd, maar het werkt wel.

In dit boek zal ik niet alleen maar bewijs aandragen dat blockbusterstrategieën meer resultaat opleveren. Ik zal ook proberen uit te leggen waaróm ze zo effectief zijn en beschrijven wat er waarschijnlijk mis zou gaan als entertainmentbedrijven niet meer zouden inzetten op blockbusters en in plaats daarvan zouden kiezen voor minder riskante strategieën, zoals NBC deed. Als hoogleraar aan de Harvard Business School heb ik me tien jaar beziggehouden met media, sport en andere segmenten van de entertainmentindustrie. In de loop der jaren heb ik kennis genomen van allerlei soorten theorieën waarom de entertainmentindustrie ope-

reert zoals ze opereert, en hoe het beter zou kunnen. En met de opkomst van de digitale technologie, waardoor praktisch iedereen in staat is om content te maken en creaties met de hele wereld te delen, wordt er veel gespeculeerd over hoe het entertainmentlandschap zou kunnen veranderen, ten goede of ten kwade. ‘Oude media’ zijn ten dode opgeschreven, beweren sommigen. De studio’s zullen het wel afleren om in te zetten op dure projecten en overbetaalde acteurs, en ‘meer schoten op doel’ afvuren met ideeën die minder kosten. Muziekartiesten zullen bevrijd worden van de ketenen van de platenmaatschappijen. Sportcompetities zullen geen ESPN [een Amerikaans kabeltelevisienetwerk dat zich richt op sport] en dergelijke meer nodig hebben maar via het web direct de kijkers bedienen. En als consumenten eenmaal alles kunnen consumeren wat ze willen, en wel op het moment dat ze dat willen, zullen ze de kassakrakers links laten liggen. Of ze zullen willen kiezen voor de content met de kleinste gemene deler en onze cultuur te gronde richten. Betalen voor content is uit de tijd – gratis is de toekomst. En de lijst is schier eindeloos.

In dit boek beoog ik feit en fictie van elkaar te scheiden, te beschrijven hoe de entertainmentindustrie echt in elkaar zit – dit op basis van inzicht in waarom bazen in die branche de beslissingen nemen die ze nemen, en van harde gegevens over hoe die beslissingen in cijfers uitpakken. Door mijn werk aan de Harvard Business School ben ik in de gelukkige omstandigheid toegang te hebben tot topmensen die regelmatig dit soort beslissingen nemen – en soms spreek ik hen precies op het moment dat ze daarmee bezig zijn. Ik heb gewerkt aan tientallen casussen van bedrijven en mensen in de film-, televisie-, muziek-, uitgeef-, sport- en andere entertainmentsectoren, en vele gesprekken gevoerd met mensen in die branche (en een enorme hoeveelheid tijd besteed aan het bezoeken van filmpremieres, sportwedstrijden en andere gelegenheden waar beroemdheden bijeenkomen – het soort opoffering dat in naam van het onderzoek vereist is). Op basis van mijn ervaringen en diepgaand wetenschappelijk onderzoek, wil ik u uitleggen waarom topmensen in de mediabranche doen wat ze doen en hoe hun strategieën uitpakken. (Als het woord wetenschappelijk in de vorige zin u afschrikt, maakt u zich dan alstublieft geen zorgen – ik beloof u dat ik u niet zal lastigvallen

met al die prachtige econometrische en statistische modellen waarmee verkoopgegevens altijd worden geanalyseerd, maar me louter en alleen zal richten op de resultaten die van belang zijn.)

Het blijkt dat topmensen in de wereld van de film, de televisie, de muziek, de uitgeverij, de sport en in andere segmenten van de entertainmentbusiness het beste op dezelfde manier kunnen omgaan met risico. De lessen die te trekken vallen over blockbusters in de film- en televisiewereld, zijn ook van toepassing op de rest van de entertainment-industrie. Zo zal ik bijvoorbeeld aantonen dat veel beginselen die ten grondslag liggen aan de succesvolle periode van Warner Bros. kunnen verklaren waarom Grand Central Publishing serieus kon overwegen een als buitensporig hoog afgedaan bod te doen op de rechten van een manuscript over een pluizig personage, dat de uitgever slechts in de verste verte hoop gaf om die investering terug te verdienen. Of hoe Spider-Man, The Avengers en andere superhelden van Marvel Entertainment de veiligste gok konden worden voor de bazen in Hollywood, en voor het bedrijf heel veel geld in het laatje zouden brengen. En dezelfde lessen verklaren hoe ene Stefani Germanotta, ook bekend als Lady Gaga, in één klap een publiek figuur werd en in slechts een paar jaar tijd een van 's werelds grootste beroemdheden kon worden. Of hoe een klein platenlabel uit New York de razend populaire band Maroon 5 kon lanceren, die de ene na de andere hit scoort. Aan de hand van deze casussen komt er een consistent beeld naar voren van hoe een bedrijf dat de omzet en winst wil maximaliseren, het best de productie en de marketing van entertainmentproducten kan aanpakken. En ook al zijn er gevallen bij van enkele jaren terug, de onderliggende mechanismen zijn vandaag de dag nog evenzeer van toepassing als toen. Iedereen die in de showbusiness werkzaam is, moet kennisnemen van deze lessen – anders zullen ze, zoals Zucker bij NBC, de negatieve consequenties moeten ervaren.

Voor wie de entertainmentwereld als fan volgt, kan het ook de moeite waard zijn om zich op de hoogte te stellen van deze beginselen, want ze zullen bepalen hoe het aanbod van morgen eruit gaat zien. Enkele van de lessen zullen een tikkeltje ontmoedigend zijn voor consumenten die niets hebben met de blockbustermanier van denken van de grote entertainmentbedrijven, en die liever zouden zien dat ze meer investeren in

nicheproducten of nieuw talent. Maar het doel van dit boek is niet om een oordeel te vellen over wat ‘goede’ en wat ‘slechte’ producten zijn, of vraagtekens te plaatsen bij puur creatieve beslissingen; over smaak valt uiteindelijk niet te twisten. Hier gaat het erom uit te leggen waarom de entertainmentmarkt op deze manier werkt en welke strategieën zullen bijdragen aan blijvend succes – het soort zaken, met andere woorden, dat het soort product voortbrengt waar grote groepen mensen plezier aan beleven.

Zucker en Silverman zijn al een tijd weg bij NBC, maar de zender is nog steeds aan het bijkomen. Men heeft de aanpak drastisch veranderd. Na het vertrek van Zucker erkende Jeff Gaspin, de nieuwe baas van NBC Universal Television, dat de ‘managing-for-margins’-strategie haar langste tijd had gehad en hij beloofde agenten, producers en andere insiders in de televisiebranche dat de zender zich weer in de strijd zou werpen voor de volgende blockbusterhit. Het nieuwe doel van NBC, nu ‘in it to win it’, was zoals Gaspin het uitdrukte om de best mogelijke programma’s de ether in te sturen. De zender heeft met geld gesmeten om dat te bereiken. Voor het televisieseizoen van najaar 2010 liet NBC het bijna ongehoorde aantal van dertien nieuwe programmareeksen maken, inclusief dure series van topproducers als J.J. Abrams, Jerry Bruckheimer en David E. Kelley. De zender gaf naar verluidt alleen al voor dat seizoen 150 miljoen dollar aan productiekosten uit en verhoogde, in een poging om de gunst van de kijkers terug te winnen, het marketingbudget aanzienlijk. En het seizoen daarna deed men er nog een schepje bovenop. Fox en zijn blockbusterhit *American Idol* indachtig, zette NBC zwaar in op de talentenshow *The Voice*, waarvoor het meer dan 2 miljoen dollar per aflevering investeerde – en riep daarmee zelf een echte kaskraker in het leven. Sterker nog, geholpen door een gunstige programmering pal na de Super Bowl 2012, loste *The Voice* in februari 2012 *American Idol* af als best bekeken programma in de VS, waarna de leiding van NBC jubelde ‘dat het zinderde’ in het hoofdkantoor in Rockefeller Center.⁴ Een kijkhit voor de zender betekent nog niet dat de hoogtijdagen weer terug zijn, maar het lijkt erop dat de nieuwe toplui van NBC beter begrijpen wat er nodig is om daar weer naar terug te keren.

Bij Warner Bros., NBC en andere entertainmentbedrijven gaan blockbusterstrategieën vaak hand in hand met gigantische investeringen in creatief toptalent. Filmstudio's betalen supersterren als Johnny Depp, Jennifer Lawrence, Will Smith, Kristen Stewart en Robert Downey jr. rijkelijk, in de hoop de fans van die sterren tot consumenten te maken van de producties van hun studio. Hetzelfde geldt voor televisiezenders, waar de topacteurs in de succesvolste series voor iedere aflevering bedragen met zes cijfers incasseren. *The Voice*, bijvoorbeeld, zat bij de introductie vol met topnamen: de vier juryleden – Christina Aguilera, CeeLo Green, Adam Levine van Maroon 5 en Blake Shelton – waren stuk voor stuk gevestigde artiesten in de muziekwereld en konden fikse honoraria bedingen.

De focus op sterren geldt nu voor zo'n beetje alle segmenten van de entertainmentindustrie. Een Spaanse zakenman die openlijk toegaf dat hij zich, een jaar nadat Alan Horn zijn succesfilmstrategie was begonnen, liet leiden door de grote Hollywood-studio's, verhoogde eigenhandig de norm voor investeringen in toptalent in het voetbal. Florentino Pérez, die zijn beroemde voetbalclub Real Madrid een showbusinessmentaliteit gaf, begon met wat hij zijn *Galácticos*-strategie noemde, een verwijzing naar de aantrekkingskracht van de sterspelers die hij probeerde aan te trekken. Op het hoogtepunt van het galacticisme voegde de Engelsman David Beckham, een van de grootste sporticonen, zich bij een ploeg die al bulkte van de sterren van over de hele wereld. De droom van een marketeer, zonder meer, maar ook een uitermate dure droom. Zijn de hoge bedragen die voor topspelers worden neergelegd, gerechtvaardigd?

Nadere beschouwing van de markt voor creatief talent en de manier waarop studiobazen, voorzitters van voetbalclubs en andere entertainmentmanagers met dat soort zaken omgaan, leert dat er goede redenen zijn om sterren grof geld te betalen (en, zeer zeker, ook een paar niet zulke goede redenen). Inzetten op sterren is goed voor de marketing, zoals het aantrekken van publiek en sponsors en dergelijke. Maar de concurrentie voor de paar echte toppers is zó fel dat de druk op de entertainmentbusiness behoorlijk oploopt: in werkelijkheid kunnen ze het zich vaak amper veroorloven om mee te dingen naar de meest gevraagde sterren, maar kunnen ze het zich tegelijkertijd niet veroorloven om dat níét te doen. Die tweestrijd tussen sterren en entertainmentbedrijven,

waarbij alle partijen azen op een groter aandeel van de opbrengsten en winsten die blockbusters genereren, vormt een van de fascinerendste aspecten van de hedendaagse entertainmenteconomie – en een met grote gevolgen voor de toekomst van de showbusiness. Zoals voor elk partijtje touwtrekken geldt, is er voor een nauwkeurige voorspelling wie er aan het langste eind gaat trekken, gedegen kennis nodig van de sterke en zwakke punten van beide partijen, evenals van hun strategieën. Het is een ander belangrijk doel van dit boek om dergelijke inzichten te verstreken, reden waarom ik de businessmodellen van op grote sterren gerichte ondernemingen als de belangrijkste Hollywood-studio's en Real Madrid onder de loep neem. Ik besteed ook de nodige aandacht aan bedrijven die voor een andere aanpak kiezen en zich in plaats daarvan specialiseren in het investeren in jong talent om daar sterren van te maken. De Argentijnse voetbalclub Boca Juniors en de aartsrivaal van Real Madrid, Barcelona, staan bijvoorbeeld bekend om het opleiden van enkele van 's werelds beste voetballers. En *Saturday Night Live*, een van de langst lopende televisieprogramma's, heeft als opstapje gediend voor topkomieken – van Eddie Murphy en Adam Sandler tot Jimmy Fallon en Tina Fey. Eén beginsel wordt duidelijk: entertainmentbedrijven gaan heel ver bij de onderhandelingen om nieuw talent aan te trekken.

Die pogingen staan uiteraard niet op zichzelf: grote sterren en hun adviseurs worden steeds slimmer in het aanwenden van hun macht. Acteurs, muzikanten, sporters en andere performers die weten wat ze waard zijn, azen op steeds hogere bedragen. En dat zet op zijn beurt het businessmodel van productiestudio's, platenlabels, sportclubs en andere producenten van content onder druk. Beide partijen zijn langzamerhand steeds vindingrijker geworden in het onderhandelen over lucratieve overeenkomsten. En zo kon het gebeuren dat de eerbiedwaardige studio MGM in 2006 een verbijsterende actie ondernam en Tom Cruise, ook al begon diens ster als acteur wat te verbleken, in plaats van een rol in een film een aandeel in een filmstudio aanbood – een aandeel in MGM's United Artists, om precies te zijn. Of dat de Russische tennisster Maria Sjarapova lucratieve deals sloot met een indrukwekkend aantal merken, waardoor ze de best betaalde vrouwelijke sporter ter wereld werd (en ook beter betaald dan een heleboel mannelijke topsporters). En

dat basketbalsuperster LeBron James zijn eigen bedrijfje oprichtte voor al zijn zaken- en marketingactiviteiten, waarmee hij koos voor een zeer innovatieve benadering van sportmarketing.

Mijn onderzoek laat zien dat er een duidelijke logica in deze ontwikkelingen zit, een logica die je doorziet als je de markt voor creatief talent en de bereidheid tot risico nemen van talenten in de verschillende fases van hun carrière nader bekijkt. Het is een logica waar mensen uit de entertainmentwereld zich goed van bewust zouden moeten zijn. Ze kunnen er namelijk lessen uit trekken over hoe de industrie het beste talent kan spotten, managen en belonen – ook al pakt niet iedere beslissing zo goed uit als de betrokkenen misschien gehoopt hadden. Het biedt ook belangrijke aanwijzingen voor aankomende muzikanten, acteurs, schrijvers of sporters die willen weten hoe ze hun carrière het beste kunnen aanpakken. Zowel voor supersterren als voor minder bekende grootheden is het van cruciaal belang om te weten wat ze moeten nastreven, vooral omdat de carrière van de meeste creatieve geesten zo kortstondig is.

Dit alles voltrekt zich in een medialandschap dat er, met de komst van het tijdperk van YouTube, Twitter en Facebook, natuurlijk totaal anders uitziet dan toen Alan Horn en Jeff Zucker hun strategieën uitbroedden, en toen Lady Gaga en LeBron opkwamen. Ongetwijfeld is de vraag waarmee entertainmentbedrijven vandaag de dag geconfronteerd worden: hoe snel zal de opkomst van digitale techniek van invloed zijn op onze strategie van inzetten op blockbusters en beroemdheden? Aangezien de ontwikkelingen in de digitale technologie de kosten substantieel verlagen, zijn er goede redenen om aan te nemen dat ingrijpende veranderingen aanstaande zijn. Nieuwe technieken maken het per slot van rekening goedkoper voor producenten van content om entertainmentproducten aan te bieden – bedenk alleen al eens hoeveel goedkoper het is om een film digitaal te distribueren in plaats van de filmrollen fysiek naar alle bioscopen over de hele wereld te moeten brengen. Tegelijkertijd zorgen geraffineerde *recommendation engines* ervoor dat het voor de consument veel gemakkelijker wordt om de producten van zijn gading te vinden en aan te schaffen. De effecten daarvan zijn vooral duidelijk in de entertainmentsector, waar goederen als film, televisieprogramma's, boeken en muziek volledig gedigitaliseerd kunnen worden.

Sommige insiders in de branche hebben voorspeld dat digitale technologie het einde van de blockbuster zal inleiden – en daarmee van de effectiviteit van de blockbusterstrategie. Duidt de opkomst van online-distributiekkanalen erop dat de ‘oude’ regels van de entertainmentbusiness binnenkort niet meer van toepassing zullen zijn? Afgaande op de populariteit van sites als YouTube, die de productie en distributie van content voor iedereen mogelijk maken, zou je geneigd zijn om te concluderen dat ‘ja’ het enige juiste antwoord is. Maar bij nader inzien blijkt dat het in werkelijkheid niet zo eenvoudig ligt. In de markt van vandaag, waar de consument dankzij internet eenvoudig toegang heeft tot miljoenen titels, zijn de beginselen van de blockbusterstrategie misschien nog wel in sterkere mate van toepassing dan daarvoor. Zoals ik in de tweede helft van dit boek zal beschrijven, bestaan er bepaalde basisbeginselen van consumentengedrag die verklaren waarom de strategie blijft werken – het soort beginselen waar iedereen die geïnteresseerd is in de entertainmentindustrie zich van bewust zou moeten zijn. Het aanhoudende belang van de blockbusterstrategie voor het succes van entertainment-bedrijven, wordt meer dan duidelijk door de enorme hoeveelheden data die onlinekanalen genereren.

Wie inzicht heeft in de wijze waarop digitale technologie de markt voor entertainmentproducten aan het veranderen is, begrijpt goed waarom YouTube zoveel moeite heeft gehad om zijn immense populariteit om te zetten in een lucratief en duurzaam businessmodel – en kan er ook langzaam begrip voor krijgen dat moederbedrijf Google inzette op Original Channels. Ook wordt duidelijk dat de beslissing van NBC om medeoprichter te worden van Hulu, een site die zich richt op het aanbieden van professioneel geproduceerde video, misschien wel een van de slimste zetten van de afgelopen jaren van deze zender is – Zucker verdient daar enige credit voor. (Ja, het mag een verrassing zijn, maar dit is niet zo’n boek met alleen maar ‘goeden en slechten’. De meeste entertainmentbazen kennen toppen maar ook dalen, en Zucker is daar geen uitzondering op.) Dezelfde onderliggende beginselen kunnen ons zelfs helpen om te begrijpen hoe de innovatieve overgang op digitale distributie van de Metropolitan Opera in New York City – en dan vooral de beslissing om een opera simultaan live uit te zenden in theaters over

de hele wereld – van invloed zal zijn op de operamarkt. Eén cruciale les wordt hier duidelijk: blockbusters zullen van groter – en niet minder – belang worden voor de populaire cultuur, en blockbusterstrategieën zullen hoogtijdagen beleven.

Een tweede vraag die rijst door de opkomst van onlinekanalen, is of die kanalen uiteindelijk de rol van de traditionele producenten en distributeurs zullen ondergraven. Het Britse Radiohead had in 2007 een megasucces met een album dat de band in eigen beheer uitbracht, zonder de hulp van een platenlabel of winkelketen, waardoor veel kenners van de branche stelden dat andere bands hun werk ook in eigen beheer konden en moesten uitbrengen. Voorheen onopgemerkte muzikanten hebben op YouTube en via sociale media een grote schare fans kunnen opbouwen, en er zijn auteurs die in eigen beheer publiceren en een enorme vraag naar hun onlinegeschriften teweeg hebben weten te brengen. Zullen creatieve talenten naarmate digitale technieken verder ontwikkeld en wijder verbreid gaan worden, steeds vaker de gelegenheid aangrijpen om hun producten direct aan de consument te verkopen? Zo ja, dan zullen de dagen van menig entertainmentbedrijf geteld zijn. Maar volgens mijn onderzoek is een dergelijk scenario onwaarschijnlijk: de meeste kunstenaars kunnen niet van hun werk leven zonder de voordelen die zulke ondernemingen te bieden hebben. Maar: de opkomst van doe-het-zelfproducties en -distributie stelt zelfs de grootste entertainmentbedrijven voor lastige vragen.

We kunnen een heleboel leren van makers en eigenaars van content die digitale kanalen hebben gebruikt om deze content linea recta aan de consument te leveren. Hulu – gezamenlijk eigendom van NBC Universal, News Corp.'s FOX en Disneys ABC – geldt hier ook als voorbeeld. Maar in de wereld van de sport zijn de ontwikkelingen misschien nog wel opzienbarender. De digitale poot van de Major League Baseball springt eruit: de leiding van de MLB heeft de mogelijkheden aangegrepen die digitale kanalen bieden voor directe interactie met de fans, door het aanbieden van producten voor een heel scala aan verschillende platforms en besturingssystemen. De National Football League heeft een opvallend afwijkende benadering van digitale media, maar haar strategie is net zo succesvol gebleken – en de daaruit volgende lessen over hoe de markt

voor entertainmentproducten aan het veranderen is, zijn opmerkelijk eensluidend. Alle drie gevallen – Hulu, MLB en de NFL – laten zien hoe de producenten van content nieuwe digitale distributiekanaal lucratief kunnen inzetten. En alle drie tonen ze ook weer aan welk voordeel blockbusters in die context kunnen bieden.

Dat alles kan niet verhullen dat de ontwikkelingen in de technologie grote veranderingen zullen veroorzaken in de wereld van het entertainment. Als een van de grootste schuldigen wordt vaak piraterij aangewezen, die in de hand wordt gewerkt door dezelfde lage kosten van reproductie en distributie die de verklaring zijn voor de andere gevolgen van digitale technologie. Maar er zijn andere factoren – zoals de verwachting van de consument dat de prijzen voor digitale kanalen onvermijdelijk omlaag zullen gaan – die een grotere bedreiging kunnen vormen. Nu bijvoorbeeld alle nummers van een muziekalbum afzonderlijk online te koop zijn, neemt het belang van zo'n album steeds meer af ten opzichte van het afzonderlijke nummer. Die omkering zou ondenkbaar zijn geweest in een geheel analoge wereld, alleen al doordat de kosten voor het afzonderlijk verpakken en distribueren van één song dat onmogelijk zouden maken. Intussen heeft de opkomst van grote onlineverkopers en contentproducenten met kleine winstmarges het businessmodel van entertainmentbedrijven enorm onder druk gezet.

Als gevolg van al die opzienbarende veranderingen zullen de blockbusterstrategieën zich ongetwijfeld verder ontwikkelen – en het is daarbij fascinerend om te zien dat enkele sterren daarin vooropgaan. In 2010 pionierden hiphop-mogol Jay-Z en zijn manager in een bekroonde, door pr-bureau Droga5 bedachte campagne en in samenwerking met Microsoft voor de lancering van zijn memoires, *Decoded*. Een jaar later gaf Lady Gaga, nooit vies van innovatie, een nieuwe invulling aan het begrip lancering met haar album *Born This Way*. In de nabije toekomst zullen ongetwijfeld veel meer artiesten in hun voetsporen treden. Dat is niet zomaar een blinde gok – zoals we zullen zien is het een logische gevolgtrekking als je zowel de ingrijpende gevolgen van digitale technologie in beschouwing neemt als de factoren die de effectiviteit van de blockbusterstrategie verklaren. In een digitale wereld is het wellicht moeilijker om blockbusterstrategieën uit te voeren, maar paradoxaal ge-

noeg neemt hun relevantie alleen maar toe. De blockbuster heeft in de entertainmentbranche een stralende toekomst voor zich.

En blockbusterstrategieën zullen zich ook in toenemende mate gaan manifesteren in andere segmenten van de economie, samen met andere marketingpraktijken die zijn afgekeken van de entertainmentwereld. Om het beeld te completeren van wat we in de toekomst kunnen verwachten, sluit ik dit boek af met aandacht voor opmerkelijke voorbeelden waarop ik in de loop van jaren van onderzoek ben gestuit. Daarbij richt ik me vooral op het nachtleven: twee van de succesvolste impresario's in de branche voeren een revolutie aan door de business te veranderen van een waarin het gaat om het verkopen van flessen – dure alcoholische dranken die men levert aan 'klanten aan tafeltjes' op een gewilde plek in de club – in een segment waarin het evenzeer gaat om de verkoop van groots aangekondigde evenementen met top-dj's. Maar ik zal ook andere voorbeelden belichten, van Apple en zijn hoge inzetten in de consumentenelektronica via Victoria's Secret met haar modeshows boordevol supermodellen tot de succesvolle digitale strategie van Burberry. Zoals duidelijk zal worden, zijn veel lessen die over blockbusters te leren zijn niet alleen maar van toepassing op de entertainmentindustrie – ze zijn zelfs uit te breiden tot de zakenwereld in het algemeen.