

Content is overal. Lineair op het vertrouwde flatscreen, on demand op smartphone, tablet, laptop of gaming console. Het online gebruik levert een enorme stroom aan data op die de sector ingrijpend verandert. Mits handig gebruikt natuurlijk... Hoe gaan broadcasters daarmee om? Welke kansen en bedreigingen bieden big data? En welke invloed heeft dit op het vak van tv-makers? Om de onderste steen boven te krijgen, organiseert BM een ronde tafeldiscussie over data science, voorgezeten door Geert Meijer, partner bij 227 Datascientists, het dochterbedrijf van 227 Media en gespecialiseerd in dit onderwerp.

Hoe verandert big data de rtv-industrie?

“Vooralsnog is het een hamburger zonder vlees”

De deelnemers

Jeroen Verkroost

Studeerde massacommunicatie en pendelt sindsdien heen en weer tussen media en technologie. Was voorheen onder andere Chief Digital Officer bij De Persgroep, werkte bij SBS, KPN en Microsoft en is nu zelfstandig consultant.



Erik van Heeswijk

Journalist en voormalig Head of Digital VPRO. Nu CEO van start-up Clever Lions dat de creatieve sector en data bij elkaar wil brengen. “Onze tool Smart Octo is de TomTom van de content industrie.”



Geoffrey van Meer

Analyseert als onderzoeker het gedrag, doen en denken van mensen. Deed dat voorheen in de financiële wereld en is sinds 2014 Manager Consumer Intelligence bij RTL Nederland.



Geert Meijer

Oprichter van 227 Datascientists en dagelijks in gesprek met (media)bedrijven over data analytics en het invullen van vacatures voor dataprofessionals.



De stellingen

- Nederlandse broadcasters en publieke omroepen kijken veel te conservatief tegen de impact van data en metrics aan. Het gaat om veel meer dan bereik.
- Er zijn in Nederland niet zoveel écht succesvolle cases van datagedreven initiatieven en inzet van datatechnologie bij broadcasters. Of toch wel?
- Nederlandse broadcasters en producenten kunnen alleen overleven als ze op korte termijn en op alle fronten datagedreven gaan opereren. Of is de Nederlandse markt toch te klein en pakken de mondiale giganten alles?
- Content creatie moet volledig datagedreven worden en redacties en creatieven moeten daarin mee.
- Broadcasters moeten adverteerders opvoeden door zelf crossmediale, op data-inzicht gebaseerde pakketten samen te stellen.
- Mediabedrijven moeten datagedreven talent binnenhalen en binden om mee te kunnen in deze slag. Maar ze hebben deze schaarse groep professionals veel te weinig te bieden.



De beschikbaarheid van al die data kan worden ingezet bij besluitvorming over de programmering, de distributie, promotie, ratings en bijvoorbeeld performance evaluatie. Tegelijkertijd leidt dat weer tot nieuwe vraagstukken. Hoe vind je bijvoorbeeld een balans tussen menselijke creativiteit en datagedreven besluitvorming? Hoe kan data worden gebruikt

om de juiste doelgroepen of individuele gebruikers te targetten of om marketing te optimaliseren? En hoe kom je tot een datagedreven strategie? Wat kunnen we leren van relatief jonge toetreders als Netflix, Amazon, Hulu en YouTube? De heren aan tafel laten op een zonnige woensdagochtend in mei hun licht schijnen over deze kwesties. ▶▶

► **Geert:** “Ik begin maar met een open vraag. Wat is er gaande als het gaat om de impact van data?”

Erik: “Iedereen vindt het belangrijk en wil er iets mee. Het is FOMO, de *Fear Of Missing Out*. Het staat in alle strategische documenten, maar op uitvoerend vlak zijn we er nog niet. Een aantal bedrijven is lekker bezig. Die investeren, trekken mensen aan en zetten van alles op. Maar het gros van de Nederlandse organisaties vraagt zich nog af hoe ze het moeten implementeren. Daarnaast zie je die grote molochs komen. De grote vraag is of wij in Nederland snel genoeg kunnen opschalen om een defensielinie neer te zetten. Ik heb daar wel vertrouwen in, maar het moet de komende jaren wel écht gaan gebeuren.”

Geoffrey: “Herkenbaar. In strategiedocumenten is data opgenomen, het zit hem nu in de executie. Dat vraagt om nieuwe skills, andere processen en verandering van oude gewoonten. Dat gaat langzaam. Tegelijkertijd worden we opgejaagd door buitenlandse toetreders. En terwijl iedereen daarmee bezig is, naderen we het consolidatiepunt. Er is ruimte voor twee verschillende platforms of spelers in Nederland als je kijkt naar generiek, breed videoaanbod. Maar welke zijn dat? Kijk naar hoe dat is gegaan in de muziekbranche of bij de kabelaanbieders. Nu zijn wij, de videomarkt, aan de beurt. Het is wat dat betreft één voor twaalf. We hebben nog een paar jaar de tijd om onze positie in te nemen.”

Geert: “Waar heeft data impact op een rtv-bedrijf?”

Geoffrey: “Op alle aspecten. Er is natuurlijk altijd data beschikbaar geweest. Maar bedrijven willen nu *intelligence maturity* bereiken. Tachtig procent van je informatiebehoefte kun je afvangen met rapportages. Maar je moet daar een stap verder in zetten. Om te kunnen verklaren, moet je een laag dieper gaan zitten. Dan kom je bij data-analyse. En als je

“We hebben nog een paar jaar de tijd om onze positie in te nemen”



wilt gaan voorspellen, moet je nog verder. De stap naar een voorspellende analyse is moeilijk.”

Jeroen: “Het bewustzijn is inmiddels doorgedrongen tot de boardroom. Maar het is moeilijk om goede mensen te vinden. En als je erin slaagt om ze binnen te halen, voelen ze zich in veel organisaties niet begrepen. Zij kunnen iets, maar de meeste mensen begrijpen niet wat ze precies kunnen. Dat betekent dat organisaties deze discipline een plek moeten geven. Dat leidt in klassiek georganiseerde bedrijven tot een soort landjepik, waarbij de CMO en de CTO en zelfs de algemeen directeur allemaal vinden dat het in hun pakket hoort. En dan kiest de één voor een Chief Data Officer, waarbij het een apart stuk in de organisatie wordt. En andere organisaties zien dat weer anders. De grote vraag is dus of het echt een nieuwe discipline wordt. Vooral snog is het een soort hamburger zonder vlees. De strategie is er en in de basis worden wel dingen data-gedreven gedaan. Maar het stuk daar tussenin, waar het écht om gaat, dat is er niet. Omdat die



vertaalslag niet wordt gemaakt. Nederlandse organisaties zijn nog niet in staat om op basis van data voorspellend te werken en te anticiperen. We komen niet verder dan een analyse en een conclusie. Kijk naar *House of Cards*. Netflix heeft data daar sturend gebruikt. Zodat ze wisten dat het een succesvolle serie zou worden. Dat is andersom denken. Niet kijken naar de kijkcijfers achteraf, maar luisteren naar de klant en je product daar op afstemmen. Dat is in Nederland nog nooit gebeurd.”

Geert: “Is de situatie zorgwekkend?”

Erik: “Ik zou het kansrijk noemen. Het is een beetje Pipi Langkous: ‘Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het kan.’”

Jeroen: “De kansen zijn afhankelijk van de organisatie. Maar je moet je daarbij realiseren dat een goede data-analyse over alle afdelingen heen gaat. Het gaat in het geval van mediabedrijven om advertising, maar ook om personalisatie en productontwikkeling. Je kunt hooguit – op basis van je

“In Amerika nemen grote bedrijven een Chief Psychology aan”

businessmodel – één van die zaken prioriteit geven. Als je naar de bovenkant van de hamburger kijkt, is het volledig duidelijk dat je zoveel mogelijk moet weten van je klant zodat je die zo goed en persoonlijk mogelijk kunt bedienen. Maar dat institutionaliseren in de manier van denken en doen in een organisatie is de mooie uitdaging die Geoffrey bijvoorbeeld heeft. Als je daarin slaagt, win je aan onderscheidend vermogen en concurrentiekracht.”

Geoffrey: “Je moet inderdaad die doorvertaling maken van de technologie. En daarbij heb je te maken met de klassieke verschillen tussen de mensen in de business en de mensen die dit soort systemen bouwen. Daarom heb je ook data-analisten nodig die er tussen gaan zitten en een brug slaan tussen rapportage en sturende modellen. Dat is een nieuwe rol. Het zijn mensen die in de business zitten, maar wel datagedreven zijn. Ze moeten niet alleen bij marketing zitten, maar vooral ook in het creatieve deel van het bedrijf. En dat is een nieuwe rol. Datagedreven beslissingen worden steeds belangrijker. En je ziet daarom dat er niet alleen Chief Data Officers worden benoemd maar ook Chief Data Scientists. En eigenlijk gaat het nog een stap verder. Het gaat uiteindelijk om de consument. En daarom zie je in Amerika dat grote bedrijven ook een Chief Psychology aannemen. Die snappen hoe je vanuit de consument moet denken...”

Jeroen: “Als je naar Nederlandse mediabedrijven kijkt, zie je dat de board nog altijd naar dezelfde set KPI’s als vijf jaar geleden kijkt. Ze roepen allemaal dat ze met de digitale transitie bezig zijn. Maar als je op boardniveau KPI’s gebruikt om te bepalen of je strategie slaagt of niet, hoe kan het dan zijn dat je geen enkele KPI hebt waar uit blijkt of je op datagebied succesvol bent of niet. Dat geeft aan hoe weinig datagedreven wordt geopereerd op board niveau. En dan is de oplossing: we nemen een dataknakker aan, dan is het zijn probleem.”

Erik: “Met de komst van internet ging het toch ▶▶



► precies hetzelfde? We nemen een webredacteur aan, hier is de website en doe je ding. Het is een klassieke reactie. Media bestaat uit storytellers. Een journalist is een kip die elke dag een ei moet leggen. Ze hebben niet geleerd om naar de klant te luisteren om hun verhaal te optimaliseren. En daar komt de spanning vandaan. Wetenschap en kunst drijven nu als water en olie op elkaar. Het is de kunst om die twee goed te laten mengen. Al die alfa-mensen moeten er iets mee, ze moeten zich de redeneertrend eigen maken. Maar ze hebben niet geleerd om die slag te maken.”

Geert: “Fortune schreef onlangs dat de nieuwe toetreders als Netflix, Amazon en Google zo succesvol zijn omdat ze zelf over enorm veel data beschikken en die niet delen met andere spelers in de entertainmentindustrie. Onderschrijven jullie die stelling?”

Jeroen: “Nee, ik vind die analyse fout. Netflix is begonnen met de distributie van videobanden. Pas tien jaar nadat ze waren begonnen, zijn ze iets met data gaan doen. En ja, dat doen ze nu goed. Amazon weet alles van zijn klanten. Dat is inderdaad de basis van hun succes. Data zijn daar een bedrijfsmiddel, het heeft waarde. Maar het succes is eerder gebaseerd op het feit dat Amazon de focus voor de volle 100% op de klant heeft. Ze bouwen zelfs hun interne producten op die manier. Daarom zijn ze nu ook zo succesvol in *cloud data*

hosting. Dat is voor intern gebruik zo gemaakt dat er ook een product van gemaakt kon worden. Hetzelfde geldt voor het cms dat ze hebben gebouwd. Ik acht dat zeer kansrijk in medialand. Het is primair klant- en secundair datagedreven. En ze hebben door dat het waarde heeft.”

Erik: “Is datastrategie een afgeleide van luisteren naar je klanten?”

Jeroen: “Ja. Media is 150 jaar zenden geweest. Er was geen return pad. Maar tegenwoordig begint daar de reis pas. Heel veel media maken nog dagelijks baby’s die te vondeling worden gelegd.”

Erik: “Klopt, dat is de grootste verspilling in de media. Je hebt alle gegevens over je doelgroep, maar doet daar niets mee. Verspilling van energie!”

Geert: “Is het hebben van abonnees een kritische succesfactor?”

Jeroen: “Abonnees zijn geïdentificeerde klanten. Omdat je meer van hen weet, kun je er potentieel gemakkelijker geld aan verdienen. Maar dat geldt niet voor alle content. Mensen zijn gewend dat ze nieuws bijvoorbeeld overal gratis kunnen zien. Als je daar geld voor gaat vragen, jaag je mensen weg.”

Erik: “Een login is de laagste vorm van een abonnement. Het levert geen geld op, maar kan wel een belangrijke stap zijn op weg naar een permanente betaalrelatie. Maar je kunt ook kiezen voor advertising modellen. Zeker als je je klanten kent.



“Als we niet oppassen, gaan de Belgen niet alleen met onze kranten lopen...”

Met geïdentificeerd bereik kun je je prima onderscheiden in de markt.”

Geert: “Ik leg jullie de eerste stelling voor: Nederlandse broadcasters en publieke omroepen kijken veel te conservatief tegen de impact van data en metrics aan. Het gaat om veel meer dan bereik. Wat is jullie eerste gedachte hierbij?”

Erik: “Hoe goed is onze band met persoon A of B? Het gaat eigenlijk veel meer om community building. Het sterker maken van de relatie die je met je klanten hebt, levert engagement en conversie op. Daar wordt in Nederland veel te weinig op gestuurd. Iedereen roept dat het belangrijk is, maar boven de bureaus hangen de verkeerde grafieken...”

Geoffrey: “Het sturen op bereik wordt vooral ingegeven door adverteerders. Zij willen een groot publiek bereiken. Het verdienmodel van tv, waarbij je een miljoenenpubliek bereikt, werkt nog steeds

prima. Maar inmiddels zijn er nieuwe kanalen waar het anders werkt. Daar kan dat ene gespecificeerde groepje mensen veel meer opleveren dan die grote volumes.”

Geert: “De conclusie lijkt dat de andere kant – de adverteerder – ook moet gaan bewegen. Heeft dat te maken met de tweede stelling: Er zijn in Nederland niet zoveel écht succesvolle cases van data-gedreven initiatieven en inzet van datatechnologie bij broadcasters.”

Geoffrey: “Ik zie wel degelijk initiatieven, maar het dringt nog niet door tot de haarvaten van de rtv-industrie. Ik heb het gevoel dat we nog heel erg in de pilotfase zitten.”

Jeroen: “De case van WE en GTST is toch een mooi voorbeeld? Ik mag toch aannemen dat daar data-analyse aan ten grondslag lag...”

Geoffrey: “Dat is zeker het geval. GTST is een belangrijk merk voor RTL, we analyseren de doelgroep voortdurend. En de case heeft daadwerkelijk conversie in de winkel opgeleverd. Om die reden zijn we nu ook bezig met Renault en andere partijen. We worden er steeds beter in, dus gaan het nu verder uitrollen. Het moet onderdeel worden van alle bedrijfsprocessen om op grotere schaal ingezet te kunnen worden.”

Erik: “Heeft Nederland potentie op dit vlak? We zijn klein, maar wel innovatief en hebben slimme mensen. We zouden dat Gallische dorpje met die toverdrank kunnen zijn...”

Geoffrey: “Onze concurrenten in omringende landen zien dat ook. Nederland heeft een goede infrastructuur, het opleidingsniveau is hoog, je krijgt belastingvoordeel en het is leuk om hier te wonen. En dat is tegelijkertijd het probleem, want die buitenlandse partijen die hierheen komen, trekken al het talent weg. Wij hebben daar echt last van. Waarop kun je je dan nog onderscheiden? Eigenlijk alleen op basis van creativiteit. Want dat is niet schaalbaar. Daarom doet onze game-industrie het ook zo goed. Nederland heeft veel creatieven.”

Erik: “Ik denk dat we in Nederland vooral te weinig lef hebben. Als je een business case hebt, vlammen ze er in de Verenigde Staten zo een ton tegenaan. Wij zijn voorzichtiger, zoeken eerst intern draagvlak. Dat is een belangrijk nadeel.”

Jeroen: “Ik wil op dit vlak ook een lans breken voor ▶

► België. Zij hebben een paar jaar geleden al heel goed begrepen hoe interactieve televisie werkt. Als we niet oppassen, gaan ze niet alleen met onze kranten lopen... Nederland moet echt durven investeren om een voorsprong te kunnen pakken. We moeten de manier van verhalen vertellen opnieuw gaan uitvinden als we dat straks met virtual of augmented reality gaan doen. Ik weet zeker dat *GTST* en *Boulevard* straks ook op die platforms een verschijningsvorm krijgen. Als we daarin stappen zetten, kunnen we veel concurrentie achter ons laten."

Geert: "Dat haakt dan weer in op onze derde stelling: Nederlandse broadcasters en producenten kunnen alleen overleven als ze op korte termijn en op alle fronten datagedreven gaan opereren. Of is de Nederlandse markt toch te klein en pakken de mondiale giganten alles?"

Jeroen: "In het verleden hebben de twee meest briljante mediatycoons John de Mol en Christian van Thillo het vaak goed gehad. Zij groeiden op in een tijd waarin er geen data was en waarin communicatie nog zenden en ontvangen was. Zij hadden een fantastisch buikgevoel en de afgelopen honderd

alleen nog net iets te weinig. En daarmee kun je dus ook de kwaliteit van besluitvorming verhogen."

Erik: "Ik denk inderdaad dat de voorsprong van een magische vorm van inzicht, zoals bijvoorbeeld John de Mol dat heeft, minder wordt. Met data kun je 70 tot 80% van de besluitvorming organiseren. Die hoeft dus niet meer in het hoofd van John de Mol tot stand te komen. Het betekent alleen wel dat je CEO de komende jaren ook datagedreven moet zijn..."

Geert: "Stelling vier dan: Content creatie moet volledig datagedreven worden en redacties en creatieven moeten daarin mee. Hoe kijken jullie daar tegenaan?"

Erik: "In hoeverre kun je wat nu creativiteit heet uitrekenen? Er zal hopelijk altijd marge blijven voor 'gewone' magische creativiteit. Die blijft altijd belangrijk. Je moet ook weten welke vraag je aan de data moet stellen. Dat kost al de nodige creativiteit. Maar dat creatieven daarin moeten opschuiven als ze succesvol willen zijn, lijkt mij evident. En dan zal er altijd hier of daar een zwart schaap ontstaan dat zonder data tot stand komt en toch succesvol is. Maar over de hele linie zullen creatieven hierin mee moeten."

Geoffrey: "Ik zie vooral de mogelijkheden om creatieven te ondersteunen met data. Maar we moeten wel oppassen dat we niet gaan voorspellen wat een creatief succes wordt. De kortsluiting die plaatsvindt in de hersenpan en een briljant idee oplevert, vind je in data niet terug. Dat is het talent van een creatieveling. Je gebruikt data als ondersteuning, het komt niet in plaats van creativiteit."

Jeroen: "Als je creativiteit gaat analyseren, kom je in een tunnel terecht. Dan ga je optimaliseren en wordt alles een derivaat van wat je al had. Dus als je data te veel als leidraad neemt, kom je nooit meer op een origineel idee. Hou vooral ook ruimte voor creativiteit die totaal nergens op gebaseerd is."

Erik: "Klopt, die serendipiteit heb je nodig in je modellen. Maar er zijn ook algoritmes die dat in je systeem brengen. En zo hou je ruimte voor verrassingen."

Geert: "En dan is er nog de kant van de adverteerder. Daar gaat onze vijfde stelling over: Broadcasters moeten adverteerders opvoeden door zelf crossmediale, op data-inzicht gebaseerde pakketten

"Hou vooral ook ruimte voor creativiteit die totaal nergens op gebaseerd is"

jaar was dat voldoende. Maar ik voorspel dat dit soort Moby Dick-verschijnselen in de toekomst niet meer bepalend zullen zijn omdat de aard van media aan het veranderen is. We hebben nu wel data, er is veel meer fragmentatie over kanalen en je hebt continu zicht op de cyclus van oorzaak en gevolg. Je kunt daarmee anders gaan opereren. De kans om succesvol te zijn in Nederland, ligt daarmee in handen van degene die het meeste investeert."

Geoffrey: "Er zijn heel veel mogelijkheden om de kwaliteit van content te kwantificeren. We doen het





samen te stellen. Hoe kijken jullie daar tegenaan?"

Jeroen: "Zoals we al eerder vaststelden, gaan adverteerders voor bereik. Te kleine selecties vinden ze griezelig. Dat werkt alleen als je complete producten maakt, zoals de case van *GTST* en *WE*. Maar dat is maatwerk."

Geoffrey: "Mijn ervaring is dat er genoeg adverteerders zijn die het goed snappen. Er zijn er zelfs die dingen willen die wij nog niet kunnen. Er is echt wel groei aan die kant."

Jeroen: "Ik ben blij te horen dat adverteerders het crossmediale gedachtegoed omarmen. Het probleem voor een uitgever is alleen dat de marges klein zijn. Ik zou het liefst een aantal formats hebben dat ik kan toepassen op verschillende merken. Die data speelt een essentiële rol in het volgen van mensen over verschillende mediatypes. Die *customer journey* wordt steeds belangrijker, die wil ik kunnen aantonen. Data kan daarbij het magische bindweefsel zijn. Maar dat gebeurt nog niet zoveel. Bereik verkopen is niet zo moeilijk. Waar het om draait, is het datagedreven geraamte dat daaronder zit en dat herbruikbaar is."

Geert: "Kortom, er gebeuren goede dingen maar het is nog te veel ad hoc. Hoe kijken jullie aan tegenstelling zes: Mediabedrijven moeten datagedreven talent binnenhalen en binden om mee te kunnen in deze slag. Maar ze hebben deze schaarse groep professionals veel te weinig te bieden."

Geoffrey: "Mediabedrijven moeten zich veel beter positioneren bij jong talent. Bij een bedrijf als RTL

komt veel bij elkaar, daarom is het een hele leuke plek om te werken voor data scientists. Maar zij hebben ons nog niet hoog op hun wensenlijst staan. Vaak omdat ze zich niet bewust zijn van wat wij op dat vlak allemaal doen. Het vinden en in gesprek komen met talent is daardoor moeilijk. Als ik eenmaal met studenten in gesprek ben, kan ik ze wel overtuigen dat het heel interessant is om bij ons te komen werken."

Jeroen: "RTL loopt dan nog voorop. Er zijn veel bedrijven met een board die nog helemaal geen visie heeft. Daar moeten mensen veel meer de ruimte krijgen om hun creativiteit en inzichten te benutten. Maar soms is het lastig om toe te geven dat menen meer weten dan jij..."

Erik: "Dat heb ik bij onder meer de NPO meegeemaakt. We hebben daar aan de wieg gestaan van een ambitieuze datastrategie en iets moois gebouwd. Maar systematisch uitbouwen blijft lastig. Als het door middenkader en top niet met beide handen wordt vastgepakt, blijft het een slimme oase. En dat is zonde..."

Geoffrey: "Dat herken ik. De mensen die wij binnenhalen, willen impact hebben. Dat is essentieel. Als zij zien dat wat ze ontwikkelen niet wordt opgepikt, zijn ze weg. De toppers willen werken in bedrijven die *mature* zijn op dit gebied."

Erik: "Mediabedrijven zouden hierin veel meer moeten samenwerken. Het is jammer dat er nog zoveel koudwatervrees is. Het is niet eng en niet mysterieus, het is gewoon leuk en kan héél veel opleveren. Er moet nog veel gebeuren!" ■