

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment

Inès Op de Beeck

Masterscriptie voorgedragen tot het bekomen
van de graad:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen - Bedrijfskunde

Promotor:
Prof. dr. Paul Matthyssens

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment

Inès Op de Beeck

Masterscriptie voorgedragen tot het bekomen
van de graad:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen - Bedrijfskunde

Promotor:
Prof. dr. Paul Matthyssens

ABSTRACT

KERNWOORDEN: organisatievraagstuk, digitalisering, muziekindustrie, live segment

Een analyse van de muziekindustrie anno 2014 vormt een complexe studie gezien de grootte van het onderzoeksveld en de snelle evolutie van de omgevingsfactoren, zoals technologische innovaties. Een mentaliteitswijziging bij de consument zorgt er echter voor dat nieuwe strategieën dienen ontwikkeld te worden om de consument te bereiken. Het onderzoek tracht voornamelijk een kritische reflectie te vormen omtrent de industrie. De industrie wordt bekeken op macroniveau en microniveau. Het macroniveau is het niveau waarop alle segmenten binnen de industrie geanalyseerd worden. Dit betekent dat zowel het organisatievraagstuk van de toeleveranciers, het opgenomen segment en de relevante elementen van het live segment bekeken worden. Het microniveau zal echter enkel de focus leggen op het live segment, een segment dat een enorme waardering krijgt van de muziekliefhebber. Dit focuspunt vormt de overgang tot de creatie van business modellen binnen dit segment, wat uiteindelijk leidt tot een generiek business model en een toekomstig generiek business model. De centrale vraagstelling omtrent het onderzoek luidt dus als volgt: ***‘Wat is het business model van het live segment van de muziekindustrie?’***.

In het empirisch onderzoek wordt al snel duidelijk dat de muziekindustrie een zeer vluchtig karakter heeft, wat de reeds gevormde theorie rond de industrie in vraag stelt. Waar enkele bevindingen de theorie bevestigen of net tegenspreken, leiden andere bevindingen weer tot nieuwe inzichten. Zowel sterktes, als zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen in de industrie leiden zowel op macro- en microniveau tot een strategievorming die de groei tracht de bevorderen. Op microniveau zal dit de vorm aannemen van het toekomstig business model, waar opportuniteiten zoals online exploitatie en een verhoogde waardebeleving zich aanbieden.

EXECUTIVE SUMMARY

The subject matter of this master thesis is the music industry. In a first attempt to analyse this industry, it became clear this wasn't going to be an easy research task. Environmental factors, such as technological improvements and change in mentality among consumers have caused the music industry to survive in this ever-changing evolution. Creating survival strategies and new approaches to reach the music consumers are of great importance. The live segment of the music industry on the other hand, is subject to interesting opportunities, as live performances are more popular than ever. Leading actors in this segment are the concertpromotors, who are responsible for the production, promotion and organization of live events. This brings us to the research question, which goes as follows: *'What is the business model of the live segments of the music industry?'*

Taking a closer look at the creative industries is a first step in defining the music industry. Competitive advantage in this industry will be created by knowledge and creativity of the actors. Since the rise of the digitisation new business models are created, which makes the creative industries quite appealing in further research about future opportunities. In addition to industries such as architecture and audio-visual arts, music is also part of the creative industries.

The master thesis is divided into several chapters. The first chapter covers the purposes of this research. The research aims to be rather a critical reflection on reality, than discovering revolutionary, new facts. This critical reflection consists of a strategic analysis of the industry.

The **methodology** of this thesis is elaborated in **chapter 2**. In a first attempt to gather information from theory of approved literature and data from interviews to configure the analysis, the first hurdle around this research became clear. An abductive method caused a lot of ambiguity, because of inconsistencies between former literature and data. Therefore, on the basis of the data gathered from interviews, I've opted to apply an inductive method and reviewing the findings from the interviews by additional, affirmative literature.

The **conceptual framework** for the analysis in the industry is provided in **chapter 3**. The framework consists of a strategic market analysis, which is divided in an external analysis and an internal analysis. The analysis of the music industry will be carried out on a macro level and a micro level. The difference between the macro- and microanalysis lies in its focus point. The macro level is analysed from the point of view of the subcontractors within the industry and the recorded music segment. In

addition, relevant aspects of the live segment are also illustrated, but are limited to a minimum. However in the microanalysis the focus point will be entirely shifted towards the live segment, which will give a proper insight into the trends of this market.

Chapter 4 deals with the **macro-level analysis**. To begin with there will be a brief overview of the history of the music industry. Insight into the history of music leads to a better understanding of the phenomena that occur in the music industry, such as the digitisation and the oversupply of music. An external analysis will be conducted on the level of the consumers, the competitors, the submarket and the environment. Consumption trends such as the shift from physical to digital consumption, the shift to live entertainment, a diversification of revenue streams at the suppliers and the recorded music segment, the track culture and speed and diversity within the industry are part of the trends examined. The internal analysis will give a better insight into the relative cost of a cd and financial resources and limitations among market participants. The chapter concludes with a swot analysis. The market strengths are reflected in the unique product (the music itself) that is offered, the character of the staff, the quality delivered by digitisation and technologies and economies of scale in large entities. In addition, the high costs that originate at Artist & Repertoire and the frequent marketing campaigns, the oversupply of music and the lack of analytical capacity at major record labels are the main weaknesses of the industry. A good infrastructure, growth markets, API-initiatives and revenue stream-diversification are part of some big opportunities in the music industry. Threats are formed by change of mentality of the music consumer, the implementation process of new business models, the legal aspect, piracy, financial support, the great power of the majors and the smartphone penetration. All these elements are merged into a swot analysis matrix, in which growth strategies for the industry are presented.

The **live segment** of the music industry is analysed in the same manner as the macro level in **chapter 5**. The concertgoer attaches great importance to the experience at a live show or festival. Not only young people generations find appreciation in the concert experience, but also the elderly generation, the so-called nostalgia circuit, is strongly captivated by performances, especially when they can look back at the legends of their youth. The live segment has beautiful opportunities ahead thanks to the incredible growth. Dance music is an interesting niche concept for the organizers of concerts or festivals, first of all because of the low-cost production and second of all because of the great popularity of this genre among youth. However, the expected saving in grants for culture forms a major threat to the concert halls that rely on this funding.

Finally, chapter 6, 7 and 8 cover the business models of the live segment. Drawing up business models creates an interesting **economic angle** for this master thesis. Again, research within this part of the thesis was carried out using an **inductive method**. Business model cases were drawn up on the basis of the **Business Model Canvas**, designed by Alexander Osterwalder. The Business Model Canvas consists of **nine building blocks**: customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners and cost structure. Conducting interviews with Belgian concert promoters, such as Live Nation Belgium, PSE Belgium, Ancienne Belgique, Music Center Trix and Music Center Het Depot, collected information about these building blocks. **Chapter 6** covers the **five business model cases**.

The five cases within the live segment then offer the opportunity to bundle this information in a **generic business model** that is applicable to each of the previous cases. In fact, it is a summary of all the corresponding elements that can be identified in each of the previous models.

Eventually, **chapter 8** will cover a **potential future generic business model** for the cases that were previously viewed. The model tries to handle potential growth strategies on the basis of the SWOT analysis of the live segment, such as supporting the interaction between fans and the artists and creating new revenue streams by offering live shows for digital customers.

To conclude, it can be noticed that there are quite a number of opportunities within the industry that offer potential growth. However, the rapid evolution and volatile character of the music industry results in a difficult implementation process of new strategies and business models. Beyond the fact that the online market will dominate the industry, the future for music will remain in uncertainty.

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: deelvragen van de strategische analyse.....	4
Tabel 2: deelvragen omtrent de business modellen.....	5
Tabel 3: Actoren binnen het waardenetwerk van de muziekindustrie.....	24
Tabel 4: toepassing van het vijfkrachtenmodel op de muziekindustrie (bron: eigen uitwerking).....	33
Tabel 5: SWOT-analyse matrix (bron: eigen uitwerking)	58
Tabel 6: de bouwstenen van het Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009)	70

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Afbakening van de sector.....	8
Figuur 2: Conceptueel kader (Aaker, 2007)	12
Figuur 3: Totaal aantal betalende abonnees van subscriptiediensten wereldwijd (in miljoen) (IFPI, 2014)	17
Figuur 4: Het waardenetwerk van de muziekindustrie (Guiette et al., 2014).....	22
Figuur 5: Inkomstenstroom muziekmarkt 2005 – 2013 (Belgian Entertainment Association, 2014) ...	31
Figuur 6: vijfkrachtenmodel van Michael E. Porter (Harvard Business Review, 2008)	32
Figuur 7: digitale inkomstenstroom opgedeeld in formaten, 2008 – 2013 (IFPI, 2014)	43
Figuur 8: evolutie van de fysieke verkoop van verschillende formaten binnen de muziekindustrie (Peng, & Sanderson, 2014).....	45
Figuur 9: besparingen in subsidies voor cultuur (De Morgen, 2014)	49
Figuur 10: business model Live Nation	71
Figuur 11: business model PSE Belgium.....	74
Figuur 12: business model Ancienne Belgique.....	77
Figuur 13: business model Muziekcentrum Trix	79
Figuur 14: business model Muziekcentrum Het Depot.....	81
Figuur 15: het generiek business model	83
Figuur 16: relatie tussen de bouwstenen van het Business Model Canvas (bron: eigen uitwerking)...	84
Figuur 17: het toekomstig generiek business model	87
Figuur 18: SWOT-analyse van het live segment.....	88

LIJST VAN AFKORTINGEN

4G:	vierde generatie (mobiele telecommunicatiestandaarden)
A&R:	Artist & Repertoire
AB:	Ancienne Belgique
ABBOTA:	AB Botanique
API:	Application Programming Interface
BAF:	Belgian Anti-Piracy Federation
BMG:	Bertelsmann Music Group
cd:	compact disc
dB:	decibel
DVD:	Digital Versatile Disc
EC:	Europese Commissie
EDM:	Electronic Dance Music
EMI:	Electric and Musical Industries Ltd.
EP:	extended play
FOD:	Federale Overheidsdienst
IFPI:	International Federation of the Phonographic Industry
ILT:	I Love Techno
IT:	Informatietechnologie
LP:	Longplay
MP3:	MPEG-1 Layer 3
MPEG:	Motion Picture Experts Group
NMBS:	Nationale Maatschappij der Belgische Spoorwegen
P2P:	Peer-to-Peer
PPD:	Published Price to Dealer
PSE:	Promotie van Speciale Evenementen
RIAA:	Record Industry Association of America
SABAM:	Société d'Auteurs Belge - Belgische Auteurs Maatschappij
SOFAM:	Beheersvennootschap gespecialiseerd in visuele kunsten
SWOT:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UMG:	Universal Music Group
vzw:	vereniging zonder winstoogmerk

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave

1. ONDERZOEKSCONTEXT	1
1.1. Probleemstelling	1
1.1.1. <i>Situering van het onderzoeksdomein</i>	1
1.1.2. <i>Wetenschappelijke verantwoording</i>	1
1.1.3. <i>Het onderzoeksdoel</i>	2
1.1.4. <i>Onderzoeksvragen</i>	2
1.1.5. <i>Beperkingen van het onderzoek</i>	5
1.2. Afbakening van de sector	6
1.2.1. <i>Creatieve industrie</i>	6
1.2.2. <i>Muziekindustrie</i>	7
2. ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	9
2.1. Type onderzoek	9
2.2. Dataverzameling en -analyse	9
2.2.1. <i>Literatuuronderzoek</i>	9
2.2.2. <i>Interviews fase 1</i>	9
2.2.3. <i>Interviews fase 2</i>	10
2.3. Kritische benadering	10
3. Strategievorming binnen de industrie	11
3.1. Het conceptueel kader	11
3.2. Strategische analyse	12
4. ANALYSE OP MACRONIVEAU	14
4.1. Geschiedenis van de muziekindustrie	14
4.2. Externe analyse	16
4.2.1. <i>Consumentenanalyse</i>	16
4.2.2. <i>Concurrentieanalyse</i>	21
4.2.3. <i>(Sub)marktanalyse</i>	28
4.2.4. <i>Omgevingsanalyse</i>	39
4.3. Interne analyse	44
4.3.1. <i>Prestatieanalyse</i>	44
4.3.2. <i>Determinanten van strategische opties</i>	47
4.4. Strategische analyse output	50
4.4.1. <i>SWOT-analyse</i>	50
4.4.2. <i>Business Strategie alternatieven</i>	56
5. ANALYSE OP MICRONIVEAU	59
5.1. Externe analyse	59
5.1.1. <i>Consumentenanalyse</i>	59
5.1.2. <i>Concurrentieanalyse</i>	60
5.1.3. <i>(Sub)marktanalyse</i>	62
5.1.4. <i>Omgevingsanalyse</i>	63
5.2. Interne analyse	65
5.2.1. <i>Financiële bronnen en beperkingen</i>	65
5.3. Strategische analyse output	65
5.3.1. <i>Sterktes</i>	65
5.3.2. <i>Zwaktes</i>	66
5.3.3. <i>Opportunities</i>	66

5.3.4. Bedreigingen.....	67
5.4. Conclusie Live Segment	67
6. BUSINESS MODELLEN UIT HET LIVE SEGMENT	69
6.1. Theoretische onderbouwing	69
6.2. Business Model-Case Live Nation Belgium.....	71
6.3. Business Model PSE Belgium.....	74
6.4. Business Model Ancienne Belgique	77
6.5. Business Model Muziekcentrum Trix	79
6.6. Business Model Muziekcentrum Het Depot.....	81
7. GENERIEK BUSINESS MODEL.....	83
7.1. Model en framework.....	83
7.2. Toelichting generiek business model	84
8. TOEKOMSTIG GENERIEK BUSINESS MODEL.....	87
8.1. Model en framework.....	87
8.2. Toelichting toekomstig generiek mode	88
9. Aanbevelingen en conclusie	91
10. Bibliografie	94

ALGEMENE INLEIDING

Muziek is vandaag niet meer weg te denken in onze directe omgeving. Muzieknoten weerklinken maar al te vrolijk in de winkelstraten, op de achtergrond in films, op het schermbeeld van onze televisie, uit de luidsprekers van onze radio en noem maar op. Ongetwijfeld pronken talloze muziekbibliotheken met ontelbare nummers, van classics tot de nieuwste hits. Het zijn muziekbibliotheken in de *cloud* of het rijke muziekaanbod in de verkooppunten. Deze muziek gebruiken we om ons op te fleuren, om op te dansen als we iets te vieren hebben, om de stilte in de ruimte te vullen met mooie klanken. Maar wie zei ooit dat mooie liedjes niet lang duren? Achter de façade van de talrijke muziekvideo's, de glamoureuze award shows en de wervelwind aan nieuwe hits, zit een veel complexere industrie met een rijke achtergrond, de muziekindustrie. Meegenomen in een rijkelijke evolutie, van Lp's en cd's tot een digitaal tijdperk, heeft de muziekindustrie reeds heel wat verandering doorstaan.

Volgens Berklee College of Music (2013) omvat de muziekindustrie het creëren, publiceren en promoten van muziek via de live industrie. Verder onderzoek in deze thesis wordt verricht om een beter inzicht te krijgen in hoe de digitale evolutie betrekking heeft op elk van deze onderdelen. Met de Strategic Market Management theorie van David A. Aaker als leidraad wordt een diepere analyse uitgevoerd op componenten zoals consumentenbehoeften, de strijd tussen de concurrenten en de veranderingen in de omgeving. Later wordt er specifiek een focus gelegd op het live segment, een segment waar opportuniteiten zich aanbieden.

Naast veranderingen in de omgeving, ontstaan er ook veranderingen in de business modellen. Het concept business model is een begrip dat al even meegaat, maar meer en meer geaccepteerd wordt in deze digitale kenniseconomie. Een goed business model is niet meer weg te denken wanneer men een goede organisatiestructuur wilt opzetten. Reeds zijn er vele business modellen in ontwikkeling voor deze industrie, maar de snelle evolutie en de complexe structuur van de muziekindustrie maakt het moeilijk om een duurzaam en volhardend business model te creëren. Daarom is het niet enkel interessant om naar een business model te kijken anno 2014, maar eveneens om te zien waar de opportuniteiten in de toekomst liggen.

1. ONDERZOEKSCONTEXT

1.1. Probleemstelling

1.1.1. Situering van het onderzoeksdomein

De muziekindustrie was één van de eerste industrieën die opgenomen werd in heel de digitalisering. Dit brengt mooie opportuniteiten met zich mee, maar ook enkele hinderpalen die de spelers moeten weten te overkomen. De uitdaging bestaat erin om de consumenten tevreden te stellen en snel te reageren op dit digitaal tijdperk, maar in het verleden ontbrak echter de omvang aan juiste managementcapaciteiten en de juiste kennis om deze snelle evolutie tegemoet te komen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de industrie, alsook de toekomstige opportuniteiten in vraag werden gesteld.

De keuze van het onderzoeksthema komt voort uit persoonlijke interesse. Muziek heeft altijd een centrale rol gespeeld in mijn leven. Naast mezelf zijn er nog andere familieleden sterk geboeid door dit thema. Van de creatie van een band en spelen op festivals tot het uitbrengen van muziek op iTunes, het behoort allemaal toe tot de creatieve kant van mijn familie. Mijn interesse gaat daarnaast uit naar het organisatievraagstuk en het ondernemerschap binnen de muziekindustrie. Nieuwsgierig naar de nieuwste trends en de vorderingen, onderzoek ik met volle overtuiging wat er achter de façade van de industrie schuilt.

1.1.2. Wetenschappelijke verantwoording

Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over de muziekindustrie, hetzij de tendensen, hetzij de business modellen. Het beoogt eerder een kritische reflectie te zijn op de werkelijkheid, dan het ontdekken van revolutionaire, nieuwe feiten. Deze kritische reflectie bestaat uit een analyse van de industrie anno 2014. Deze thesis is relevant voor ondernemers en andere marktspelers in de muzieksector, aangezien het fenomeen van de digitalisering en de bijhorende problematiek onder de aandacht wordt gebracht. Realistische oplossingen worden aangeboden onder de vorm van groeistrategieën in een SWOT-analyse matrix die kunnen worden vertaald naar de praktijk. Het onderzoek tracht eveneens interessante opportuniteiten aan het licht te brengen in een mogelijk toekomstig generiek business model, beschreven in hoofdstuk 8.

1.1.3. Het onderzoeksdoel

Het centrale thema van dit onderzoek is de muziekindustrie. Het thema werd aldus gekozen uit persoonlijke interesse. Om dieper op dit thema in te gaan, kunnen er heel wat facetten van dit thema bekeken worden. Daarnaast kunnen eveneens veel perspectieven aangesproken worden. Voortvloeiend uit mijn opleiding is het logisch om de economische invalshoek te bekijken. Uit het economisch standpunt is het zeer interessant om na te gaan welke (overlevings-)strategieën geformuleerd kunnen worden en welke business modellen opduiken in deze industrie.

Het doel van dit onderzoek is zowel **exploratief**, als **beschrijvend**. Enerzijds tracht deze masterthesis een kritische reflectie te zijn op de industrie, alsook te komen tot nieuwe inzichten omtrent het thema. Er is een zekere noodzaak in het verwerven van meer kennis en inzichten, aangezien de evolutie binnen dit domein nooit stilstaat en een zeer vluchtig karakter heeft. Nieuwe trends, applicaties en nieuwe vormen van ondernemingen blijven opkomen, zodat elke nieuwe analyse een relevantere weergave geeft over de sector. Dit verklaart het **exploratieve doel** van het onderzoek. Anderzijds poogt dit onderzoek een duidelijke beschrijving te geven van de probleemstelling, namelijk *‘wat zijn de tendensen in de muziekindustrie?’* en *‘hoe ziet het business model van het live segment er uit?’*. Naast het beschrijvend te werk gaan, wordt er gepoogd adviserend te handelen door het opstellen van een toekomstig business model en oplossingen te bieden voor de huidige problematiek. Dit verklaart het **beschrijvend doel** van het onderzoek (Mortelmans, 2013).

1.1.4. Onderzoeksvragen

1.1.4.1. Centrale vraag

Reeds is gebleken dat de omgeving van de muziekindustrie veel verandering doorstaan heeft, maar dat de moeilijkheid ligt in het creëren van het juiste business model. Daarom luidt de centrale vraag van deze thesis als volgt:

‘Wat is het business model van het live segment van de muziekindustrie?’

Dit onderzoek tracht aldus een antwoord te formuleren op voorgaande vraag. Verder in deze masterthesis komt ook het toekomstig business model aan bod.

1.1.4.2. Deelvragen

Om te komen tot het business model zullen eerst de tendensen van de muziekindustrie besproken worden om een goed inzicht te verwerven in de achtergrond van deze industrie. Dit wordt gedaan aan de hand van een externe en een interne analyse geformuleerd door David Aaker in zijn boek 'Strategic Market Management'. De externe en interne analyse wordt opgesplitst in verschillende deelanalyses. Bij deze deelanalyses komen enkele deelvragen naar de bovengrond om de tendensen te schetsen. Daarnaast vormen deze vragen een deel van de onderzoeksvragen voor de diepte-interviews. Deelvragen omtrent de tendensen zijn terug te vinden in onderstaande tabel:

EXTERNE ANALYSE	
CONSUMENTENANALYSE	
1. Segmentatie	
1.1	Wie zijn de grootste en meest winstgevende klanten?
1.2	Kopen consumenten muziek gerelateerde producten nu vooral aan via het Internet, mobiele applicatie,... of is er nog steeds sprake van fysieke verkoop?
2. Motivatie	
2.1	Welk segment van de muziekindustrie waardeert de consument het meest?
3. Onvervulde behoeften	
3.1	In welk opzicht kunnen consumenten ontevreden zijn?
CONCURRENTIEANALYSE	
1. Identificatie	
1.1	Wie vormt concurrentie binnen de muziekindustrie?
1.2	Wie zijn de potentiële toetreders ten gevolge van marktexpansie of productexpansie? Wat zijn hun toetredingsbarrières?
2. Strategieën en doelen	
2.1	Wat zijn de voornaamste doelen en strategieën binnen een organisatie?
3. Sterktes en zwaktes	
3.1	Wat zijn de sterktes en zwaktes van de industrie?
(SUB)MARKTANALYSE	
1. Submarkten	
1.1	Zijn er opkomende niches?
2. Grootte en groei	
2.1	Welke submarkten zijn aan het verkleinen of gaan verdwijnen?
3. Winstgevendheid	
3.1	Hoe zit het met de winstgevendheid in de industrie?
3.2	Door wie zal er in de toekomst vooral geld verdiend worden in de toekomst?
4. Kostenstructuur	
4.1	Wat zijn de grootste kosten?
4.2	Wat zijn de meest waarde toevoegende componenten?
5. Distributiesystemen	
5.1	Wat zijn de typische distributiekkanalen binnen de industrie?
6. Trends	
6.1	Wat zijn de voornaamste trends in de markt?
7. Belangrijke succesfactoren?	
7.1	Wat zijn belangrijke succesfactoren om succesvol te concurreren?

OMGEVINGSANALYSE

1. **Piraterij**
 - 1.1 Hoe zit het met piraterij? Is dat ondertussen al aan het dalen?
2. **Technologie**
 - 2.1 Welke technologische ontwikkelingen en trends zijn er aan de gang in de muziekindustrie?
3. **Overheid en wetgeving**
 - 3.1 Zijn er veranderingen in de regulatie?
4. **Economie**
 - 4.1 Wat zijn de economische vooruitzichten? En hoe beïnvloedt dit de strategie?
5. **Demografie**
 - 5.1 Welke demografische trends beïnvloeden de grootte van de markt?

INTERNE ANALYSE

PRESTATIEANALYSE

1. **Winstgevendheid en verkoop**
 - 1.1 Is er een verhoogde verkoop te merken de laatste jaren?
2. **Klantentevredenheid**
 - 2.1 Wat is de grootte van het klantenbestand?
3. **Productkwaliteit**
 - 3.1 Hoe ziet de algemene kwaliteit van producten en diensten die aangeboden worden er uit?
4. **Relatieve kosten**
 - 4.1 Zijn er schaalvoordelen binnen de organisatie? Hoe ziet de kostenstructuur van een cd er uit?
5. **Nieuwe producten**
 - 5.1 Wordt er veel onderzoek en ontwikkeling gedaan naar nieuwe producten en diensten binnen de industrie?
6. **Werknemersvermogen en prestaties**
 - 6.1 Worden mensen in het bedrijf ingezet in overeenstemming met de karakteristieken van de strategie die er wordt doorgevoerd?

DETERMINANTEN VAN STRATEGISCHE OPTIES

1. **Oude en huidige strategieën**
 - 1.1 Wat is de voornaamste driver om nieuwe strategieën te introduceren?
2. **Strategieproblemen**
 - 2.1. Treden er problemen op met strategische implicaties? (bijvoorbeeld een artiest die de release van een cd annuleert)
3. **Organisatorisch vermogen en beperkingen**
 - 3.1 Wordt de structuur van het bedrijf, de systemen, het personeel en de cultuur aangepast aan de strategieën die worden toegepast?
4. **Financiële bronnen en beperkingen**
 - 4.1 Wat zijn de actuele en potentiële bronnen van financiering?

Tabel 1: deelvragen van de strategische analyse

Daarnaast kunnen in een volgende fase eveneens deelvragen omtrent het business model opgesteld worden. Dit werd verwezenlijkt aan de hand de 9 bouwstenen van het Business Model Canvas van Alexander Österwalder en Yves Pigneur. Onderstaande tabel illustreert de deelvragen, die eveneens een deel vormen van de onderzoeksvragen voor de diepte-interviews omtrent de business modellen.

BUSINESS MODEL CANVAS	
KLANTSEGMENTEN	
–	Voor wie wordt er waarde gecreëerd en wie zijn de belangrijkste klanten?
WAARDEPROPOSITIES	
–	Welke waarde wordt aan de klant geleverd?
–	In welke klantbehoeften wordt voorzien?
KANALEN	
–	Via welke kanalen worden klanten bereikt?
–	En welke kanalen werken het beste?
KLANTRELATIES	
–	Welke soort relatie verwacht een klant dat een organisatie met ze zullen aangaan?
INKOMSTENSTROMEN	
–	Voor welke waarde zijn klanten echt bereid te betalen?
–	Hoe betalen zij en zouden ze het liefst betalen?
–	Wordt er een vaste prijszetting of een dynamische prijszetting gehanteerd?
KEY RESOURCES	
–	Welke belangrijke bronnen vereisen de waardeproposities, distributiekkanalen, klantrelaties en inkomstenstromen?
KERNACTIVITEITEN	
–	Welke kernactiviteiten vereisen de waardeproposities?
KEY PARTNERS	
–	Wie zijn de belangrijkste partners?
–	Wie zijn de kernleveranciers?
KOSTENSTRUCTUUR	
–	Wat zijn de belangrijkste kosten binnen de organisatie?
–	Welke key resources zijn het duurst?
–	Welke kernactiviteiten zijn het duurst?
–	Is de organisatie eerder kostengestuurd of waardegestuurd?

Tabel 2: deelvragen omtrent de business modellen

De focus in deze masterthesis ligt dus niet enkel op het creëren van nieuwe business modellen, maar er wordt eveneens een strategische analyse gemaakt van verschillende interne en externe tendensen.

1.1.5. Beperkingen van het onderzoek

Beperkingen van het onderzoek liggen in het feit dat er geen grootschalig onderzoek is verricht onder experts van de industrie. Enkele voorname personen binnen de muziekindustrie hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het empirisch luik van de masterthesis, maar verder onderzoek zou nog verricht kunnen worden om een breder beeld te krijgen.

Daarnaast zou onderzoek bij andere actoren buiten de muziekindustrie een meerwaarde geven aan de analyse van de industrie. Zo zou er nog onderzoek verricht kunnen worden bij serviceproviders, telecombedrijven en de consument zelf. Dit leidt tot betere inzichten in de tendensen.

Een andere beperking van het onderzoek wordt gevormd door de aard van de industrie. De tendensen in de muziekindustrie zijn zodanig vluchtig dat analyses geen sterke basis vormen voor de toekomst in de industrie. Morgen kunnen er nieuwe technologieën en reguleringen om de hoek schuilen, zodat voorgaande dataverzameling echter irrelevant wordt.

1.2. Afbakening van de sector

1.2.1. Creatieve industrie

De muziekindustrie komt voort uit de creatieve industrieën. Dit is een zeer complexe industrie met talrijke sectoren. De muziekindustrie is daar één van. Walter van Andel en Koen Vandenbempt (2012) bespreken de creatieve industrieën uitvoerig in het boek *'Creative Jumpers, business modellen van groeiondernemingen in creatieve industrieën'*. De definitie van de creatieve industrieën die men hanteert in dit handboek is afkomstig van de Antwerp Management School en luidt als volgt (van Andel, & Vandenbempt, 2012): *"De creatieve industrieën zijn het geheel van sectoren en activiteiten die beroep doen op de input van menselijke creativiteit voor de creatie van symbolische en economische waarde, opgedeeld volgens verschillende stadia van de waardeketen (creatie, productie, disseminatie en consumptie) en die bijdragen aan de uitbreiding van het creatief voordeel"*.

Creatief talent draagt aldus bij tot het fundamenteel verschil tussen de creatieve sectoren en industriële sectoren. Concurrentievoordeel binnen deze industrie wordt namelijk gecreëerd door kennis en creativiteit. De digitalisering zorgt ervoor dat er heel wat nieuwe business modellen ontstaan, wat deze industrie heel aantrekkelijk maakt omtrent toekomstige opportuniteiten (van Ander, & Vandenbempt, 2012).

De uitdagingen liggen in de lage toetredingsbarrières en het veelzijdige talent dat in de markt ligt (van Andel, & Vandenbempt, 2012). Andere uitdagingen liggen dan weer in de overlevingsstrategieën, aangezien kapitaal een cruciaal, maar ook ondermaats aspect is van de industrie. Financiële instellingen staan meestal sceptisch ten opzichte van de creatieve sector, aangezien het succes van een creatief product niet op voorhand te bepalen is. Kenmerken zoals grote onzekerheid en hoge risico's, zoals financiële risico's, zijn dan ook niet weg te denken. Daarnaast

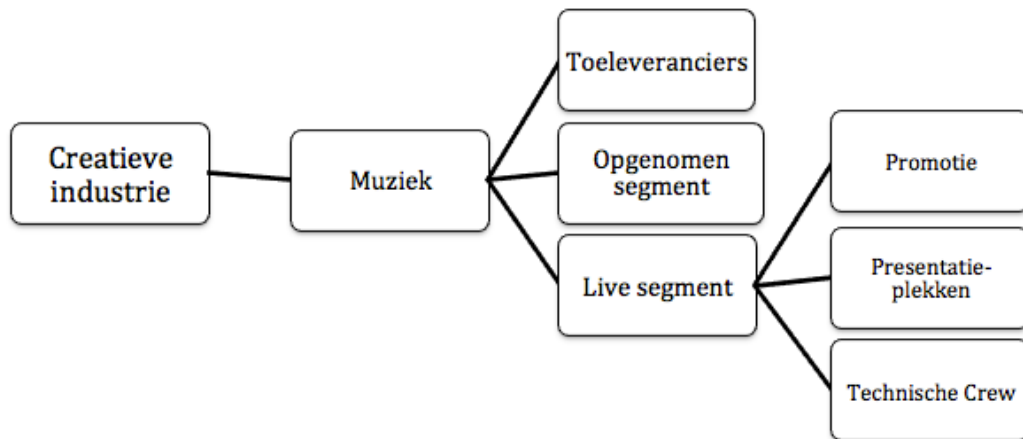
brenkt het Internet veel nieuwe verandering mee in deze sector, zodanig dat de creatie van nieuwe marktstrategieën onvermijdelijk zijn binnen bedrijven. Een struikelblok waar de creatieve sector eveneens mee te maken krijgt, is het gebrek aan managementvaardigheden en weinig kennis over onderhandelingsmacht met andere partijen, aangezien het meestal de creatieve personen zijn die deze industrie betreden. De kloof tussen creativiteit en ondernemersvermogen is meestal dusdanig groot, zodat deze problematiek aan bod komt (Mark Reybrouck, 2014). Een andere uitdaging ligt dan weer in het tegengaan van het illegaal reproduceren van creatief werk, beter bekend als piraterij.

Grote opportuniteiten en uitdagingen liggen dus voor het grijpen in deze boeiende industrie. Volgens van Andel en Vandenbempt (2013) zijn volgende creatieve industrieën te onderscheiden in Vlaanderen: design; architectuur; nieuwe media; communicatie, PR en Reclame; audiovisuele kunsten; muziek; mode; gaming; gedrukte media; podiumkunsten; beeldende kunsten en cultureel erfgoed & patrimonium. Dit onderzoek gaat verder in op de muziekindustrie.

1.2.2. Muziekindustrie

De muziekindustrie kan uit heel wat facetten bekeken worden. De waardeketen bestaat uit vele componenten. De voornaamste drie segmenten binnen de industrie worden beschreven door Schrauwen et al. (2014). Deze zijn de toeleveranciers, het opgenomen segment en het live segment. Alle facetten gaan doorheen de evolutie van de digitalisering. Het komende onderzoek wijst uit dat het live segment heel wat interessante opportuniteiten te bieden heeft. Voor de consument is dit anno 2014 eveneens het meest gewaardeerde segment. Daarom zal er in deze thesis een hoofdstuk worden opgenomen die de industrie op microniveau analyseert met het live segment als focuspunt.

Onderstaande figuur geeft de focus van deze thesis schematisch weer.



Figuur 1: Afbakening van de sector

2. ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

2.1. Type onderzoek

Rond deze masterthesis wordt een **kwalitatief onderzoek** met **diepte-interviews** uitgevoerd. Hierbij werden experts uit de industrie onderworpen aan een interview (Mortelmans, 2013). De interviews verlopen in twee fasen. In een eerste fase werden experts uit de industrie bevestigd omtrent de strategische analyse. In een tweede fase werden interviews afgenomen om business model-cases op te stellen.

2.2. Dataverzameling en -analyse

2.2.1. Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek wordt voornamelijk gestaafd door papers van **erkende tijdschriften**. Daarnaast werden eveneens bronnen zoals de **FOD Economie** en de **Europese Commissie** aangesproken. Onderzoek binnen deze masterthesis nam aanvankelijk aan met het lezen en verzamelen van informatie uit erkende tijdschriften en artikels rond de onderzoeksvraag. Tijdens het afnemen van de interviews ontstond er echter ambiguïteit rond de reeds gevormde theorie. Zodoende werd geopteerd om een **inductieve methode** toe te passen, vertrekkend vanuit de verzamelde data van de interviews. Nieuwe literatuur werd vervolgens aangesproken om de nieuwe theorie te bevestigen. Bijgevolg kende het proces een cyclisch verloop, waarbij data uit interviews regelmatig opnieuw geanalyseerd werden en theorieën uit literatuur deze data continu aanvulde.

2.2.2. Interviews fase 1

De aard van het kwalitatief onderzoek aldus kan gecategoriseerd worden onder een kwalitatieve survey met diepte-interviews met experts uit de industrie (Mortelmans, 2013). 11 Industrie experts werden bevestigd om de strategische analyse vorm te geven. De interviewvragen kunnen teruggevonden worden in **tabel 1**. Doorgaans werd er geopteerd voor **persoonlijke interviews**, aangezien er via deze aanpak verder doorgevraagd kan worden wanneer er zich interessante bevindingen voordoen. Daarnaast werd er ook 1 **telefonisch interview** afgelegd. Persoonlijke interviews gingen meestal door bij de entiteiten (zoals een bedrijfsgebouw of een concertzaal) van de experts. Uiteraard zijn de interviews open van aard, waardoor er zich geen beperking kan voordoen op het antwoord van een vraag. De interviews werden opgenomen met een voice-

recorder, zodat het gesprek vervolgens neergeschreven werd in een transcript om de analyse van de data te bevorderen.

2.2.3. Interviews fase 2

Een tweede ronde van interviews werden afgenomen om business model- cases van het live segment te vormen. In totaal werden er 5 interviews afgelegd met betrekking tot de cases, waaronder 4 **persoonlijke interviews** en 1 **telefonisch interview**. De interviewvragen werden opgesteld aan de hand van de 9 bouwstenen van het Business Model Canvas (Osterwalder, & Pigneur, 2009), zoals weergegeven in **tabel 2**. Ook hier waren de vragen open van aard. De interviews werden voornamelijk afgenomen in de concertgebouwen en werden eveneens opgenomen met een voice-recorder om de analyse achteraf te bevorderen.

2.3. Kritische benadering

Een kritische benadering naar de inhoud van deze masterthesis toe betreft de complexiteit van de dataverwerking. Aan de hand van het conceptueel kader van David Aaker omtrent de strategische marktanalyse nam de masterthesis een duidelijke structuur aan. Het is echter niet te ontkennen dat de analyse van een industrie, in dit geval de muziekindustrie, dermate grote proporties kan aannemen. De uitgebreide analyse heeft zich gereflecteerd in een surplus van het aantal woorden in de thesis.

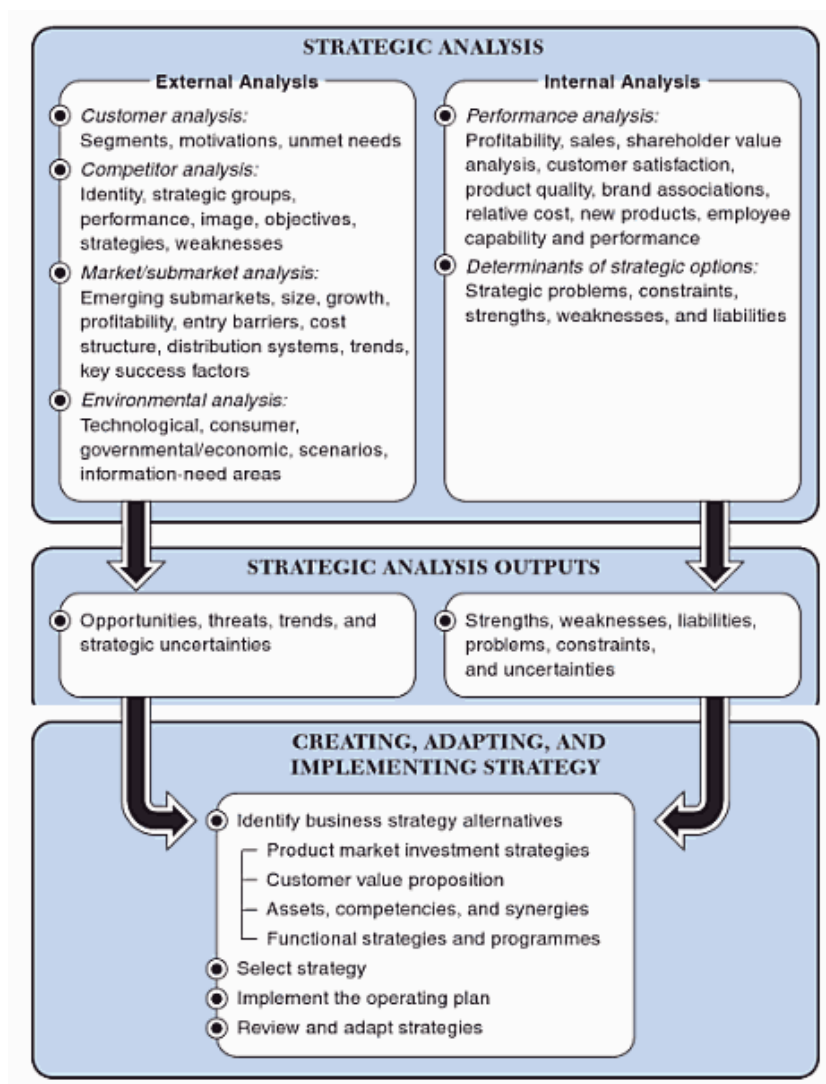
3. Strategievorming binnen de industrie

3.1. Het conceptueel kader

David Aaker, Professor aan de Universiteit van Californië, heeft reeds een hele reeks van publicaties op zijn naam staan. Het boek *Strategic Market Management* is er één van. Het boek werkt een hele reeks van concepten en strategieën uit, bestemd voor ondernemers die net hun bedrijf hebben opgestart en voor de topmanagers die groeistrategieën willen toepassen. Het boek tracht de focus te leggen op het lange termijn perspectief, om tekortkomingen van het korte termijn perspectief weg te werken. Een ander belangrijk aspect van zijn werk is dat het handelt over 'market' management. De auteur poogt aldus de dynamische factoren van de markt en de omgeving in rekening te brengen. Een externe oriëntatie en een proactieve aanpak liggen aan de basis van zijn strategische formuleringen. Het boek is opgedeeld in verscheidene onderdelen, gaande van strategische analyse tot groeistrategieën die bedrijven dienen toe te passen, willen ze overleven en groeien in de markt (Aaker, 2007).

Het boek werd aangereikt om de analyse binnen de segmenten van de muziekindustrie (toeleveranciers, het opgenomen muzieksegment en het live segment) te bevorderen en vorm te geven. Het vormt aldus een **conceptueel kader** om te muziekindustrie te analyseren.

Onderstaande figuur geeft een samenvattende weergave weer van de strategische analyse die uitgevoerd zal worden in de thesis. Het conceptueel model reikt een overzicht aan van de externe en interne analyse en geeft verder een verzameling weer van strategische input en beslissingen. In de volgende paragrafen worden de onderdelen verder toegelicht die zullen toegepast worden in deze masterthesis.



Figuur 2: Conceptueel kader (Aaker, 2007)

3.2. Strategische analyse

De strategische analyse wordt eerst en vooral opgedeeld in een externe analyse en een interne analyse. Een **externe analyse** kan heel breed geïnterpreteerd worden, het is namelijk een voorstelling van alle externe elementen die een invloed hebben op de organisatie. De relevante elementen voor deze masterthesis zijn de klanten, de concurrenten, de markt, alsook de submarkten en de omgeving. Een **klantenanalyse** heeft voornamelijk als doel de motivaties van elk klantsegment en de consumentennoten toe te lichten. Een organisatie kan daarnaast de strategische keuze omtrent de waardenpropositie bepalen. Daarnaast omvat de externe analyse eveneens een **concurrentieanalyse**. Deze identificeert de huidige en potentiële concurrenten. Alvorens het ontwikkelen van een concurrentiestrategie is het zinvol de prestatie van de concurrenten te bekijken, alsook de positionering van de concurrentie. Doelen, huidige en oude strategieën en kostenstructuur

zijn eveneens relevante elementen om nader te bekijken. Daarnaast kan het opstellen van sterktes en zwaktes aangewezen zijn om efficiënt in te spelen op de concurrentie. Ten derde wordt er getracht om via een **markt- en submarktanalyse** een voorstelling te maken van de opkomende markten, de grootte van de markt, de groeiperspectieven, de winstgevendheid, de kostenstructuur, de distributiekkanalen, de trends en belangrijke succesfactoren van de markt. Het laatste externe element, de **omgevingsanalyse**, kan heel breed geïnterpreteerd worden. Daarom is het volgens Aaker (2007) nuttig om enkel te focussen op het technologische element, de betrekking van de overheid en daarnaast eveneens het economische en demografische aspect, wat tevens besproken wordt in de thesis.

Naast de externe analyse is er ook een **interne analyse**, wat de belangrijke strategische aspecten van een organisatie (hier aldus een industrie) in kaart brengt. De interne analyse is opgedeeld in een **prestatieanalyse** en **determinanten van strategische opties**. Zowel financiële, als niet-financiële prestatieingen worden in acht genomen. Het niet-financiële aspect geeft een beter idee over de lange-termijn gezondheid van een onderneming. Naast de prestatieanalyse worden ook de karakteristieken van een onderneming bekeken die invloed zullen hebben op de strategische beslissingen.

4. ANALYSE OP MACRONIVEAU

In dit hoofdstuk worden de tendensen van de gehele muziekindustrie besproken. Pas in het volgende hoofdstuk zal er een specifiekere focus worden gelegd op een onderdeel van deze industrie, namelijk het live segment. Om te beginnen zal er een bondig overzicht gegeven worden van de geschiedenis van de industrie om dan te komen tot de analyse ervan. Inzicht in de geschiedenis van de muziek leidt tot een beter begrip van de fenomenen die zich heden afspelen in de muziekindustrie, zoals de digitalisering en het overaanbod.

4.1. Geschiedenis van de muziekindustrie

Voor het ontstaan van de grammofoon in 1877 was de muziekindustrie louter gebaseerd op het live spelen van muziek. Muziek leefde in de straten, op de pleinen en in de theaters. Een vorm van vertier, waarbij er nog niet echt sprake was van een industrie. De grammofoon bracht hier echter verandering in (Hans Bourlon, 2014). Oorspronkelijk ontworpen om brieven te schrijven door middel van spraakherkenning, kreeg de grammofoon in 1889 eveneens een andere gunstige waarde. Voor het eerst werd ontdekt dat muziek op deze manier opgenomen en gereproduceerd kon worden. Muzikanten verwierven een nieuwe inkomstenstroom door het verkopen van hun muziek (Nielsen, 2013).

In november 1920 werd vooreerst muziek, nog steeds afkomstig van de grammofoon, geïntegreerd in radioprogramma's. Steeds meer radiozenders en muziekprogramma's weerklonken uit de radiospelers. Om dit aanbod bij te houden, steeg eveneens de vraag naar grammofoons. Al snel hadden de muziekluisteraars nood aan betere kwaliteit. Hierbij werd een elektrische opnamemethode uitgevonden die toepasbaar was op de grammofoon. De muziekindustrie nam steeds grotere vormen aan, zowel voor artiesten als muzieklabels. (Nielsen, 2013).

De jaren 50 waren een zeer winstgevende periode voor muzikanten. De uitvinding van de LP, of de langspeelplaat, gaf een enorme boost in de verkoop van muziek. Naast de cassette die later uitgevonden werd, werd de LP het populairste formaat voor opgenomen muziek in die periode, wat eveneens tot een soort jongerencultuur had geleid (Hans Bourlon, 2014). Daarnaast bracht de uitvinding van de televisie nieuwe opportuniteiten mee voor de muziekindustrie waarbij shows werden gecreëerd rond muzikale talenten en live acts. De entertainment rond muziek bevond zich nu vooral binnen de huiskamers van families, waardoor de focus minder werd gelegd op het live optreden van bandjes (Nielsen, 2013).

In 1962 bracht Phillips de eerste cassette uit. Het succes ervan werd vooreerst duidelijk in 1968 toen de audio kwaliteit tot een hoger niveau werd gebracht. Met een waarde van 150 miljoen Amerikaanse dollar werd de muziekindustrie een miljoenen business. In hetzelfde decennia werden er eveneens enkele verbeteringen aangebracht in de studio wat leidde tot betere opnamekwaliteit. Dit maakte natuurlijk dat opnamekosten ongelofelijk duur werden. Daarnaast bracht het de ervaring binnen de studio tot een andere dimensie. Het aantal verkochte Lp's en cassettes bleven alsmäär stijgen en kende een enorme verkoop in de jaren 70 (Nielsen, 2013).

Wat er zich uiteindelijk in de jaren 80 afspeelde, bracht een ware digitale evolutie binnen de muziekindustrie teweeg. In 1983 vond er een samenwerking plaats tussen Phillips en Sony. Door deze samenwerking werd de compact disc geïntroduceerd, zonder enige kopiebescherming weliswaar (Dolota, 2011). Met een capaciteit van 80 minuten aan muziek en een digitale opname van ongelofelijk goede kwaliteit, kende de cd een waar succes bij de consument. De verkoop van de cd bleef alsmäär een stijgende trend kennen die nog groter was dan die van de LP en de cassette. De verkoop kende uiteindelijk zijn hoogtepunt in 2000. Niet voor niets worden de jaren 90 aldus de Gouden Jaren van de muziekindustrie genoemd (Nielsen, 2013).

De allergrootste verandering in de muziekindustrie was de komst van het MP3-formaat en het Internet. Dit zorgde voor een drastische hervorming en bracht de digitalisering nog een stapje verder in zijn evolutie. De technologie die gehanteerd wordt bij de creatie van een MP3-bestand werd vooreerst ontwikkeld in 1987 door de Duitse organisatie Fraunhofer-Gesellschaft via een datacompressie technologie. Datacompressie impliceert het verkleinen van een bestand zonder enig verlies van kwaliteit. De naam MP3 is afkomstig van MPEG Audio Layer III, waarbij MPEG staat voor Motion Pictures Expert Group. In 1989 kreeg Fraunhofer een patent op de datacompressie technologie. Deze technologie uitte zich in eerste instantie in een MPEG-1 bestand, een verkleind videobestand, gecreëerd in 1992. In 1994 was er echter nood aan DVD-kwaliteit, wat leidde tot de creatie van het MPEG-2 bestand. Uiteindelijk kwam in 1996 het MP3 bestand op de markt, dat enkel bedoeld was voor audiocompressie en werd vooreerst verspreid via het bedrijf SubPop in 1999. Hetzelfde jaar verscheen de eerste draagbare MP3-speler (Bellis, 2010). Audiobestanden werden aldus verkleind tot op het punt dat ze gemakkelijk gekopieerd kon worden via het Internet. Dit leidde uiteindelijk tot de creatie van Napster in 1999, een eerste vorm van een Peer-to-Peer (P2P) netwerk. Dit is een netwerk waarbij Internetgebruikers (muziek)bestanden online met elkaar delen (Easley, 2005). Dit was eveneens de eerste grote uitdaging voor de industrie. Het probleem van piraterij kwam hier voor het eerst aan het licht. In 2000 nam deze gratis subscriptiedienst al een ongelofelijke

grote aan met zijn 20 miljoen gebruikers. Muziek kon nu simpelweg thuis vanop de computer gedownload en gekopieerd worden. Dit in het nadeel van de cd, die een keldering in de verkoop kende vanaf 2001. Omwille van de oneerlijke concurrentiepositie tussen de betalende cd en de gratis subscriptiedienst won RIAA (*Record industry Association of America*) een rechtszaak tegen Napster, wat even later reeds het einde van de dienst betekende. Hoewel Napster van de markt verdwenen was, bleef de nieuwe mentaliteit van de consumenten nog steeds stand houden. De consument kreeg namelijk nood aan gemakkelijke toegang tot muziek. Apple reageerde op deze mentaliteitswijziging met de opkomst van de iPod in 2001 en vervolgens iTunes in 2003, een legaal online koopplatform van muziek. Consumenten konden vanaf nu ook singles aankopen tegen de erg lage prijs van 99 cent. De inkomstenstroom van de muzikanten stegen weer, maar was nog steeds niet gecompenseerd aan de eerdere verkoop van fysieke cd's. Daarnaast konden muzikanten tegen zeer lage kosten muziek maken via software op de computer. Een overvloed aan muziek en amateurs overspoelden de markt (Nielsen, 2013). Dit probleem van overaanbod wordt verder in de masterthesis onder de loep genomen.

Verassend genoeg is de muziekindustrie weer in de fase gekomen waar het allemaal mee begonnen was. Artiesten keren terug naar de live optredens om er het grootste deel van hun inkomsten mee te verwerven (Hans Bourlon, 2014). Wat de toekomst zal brengen voor de muziekindustrie is echter geen exacte wetenschap.

4.2. Externe analyse

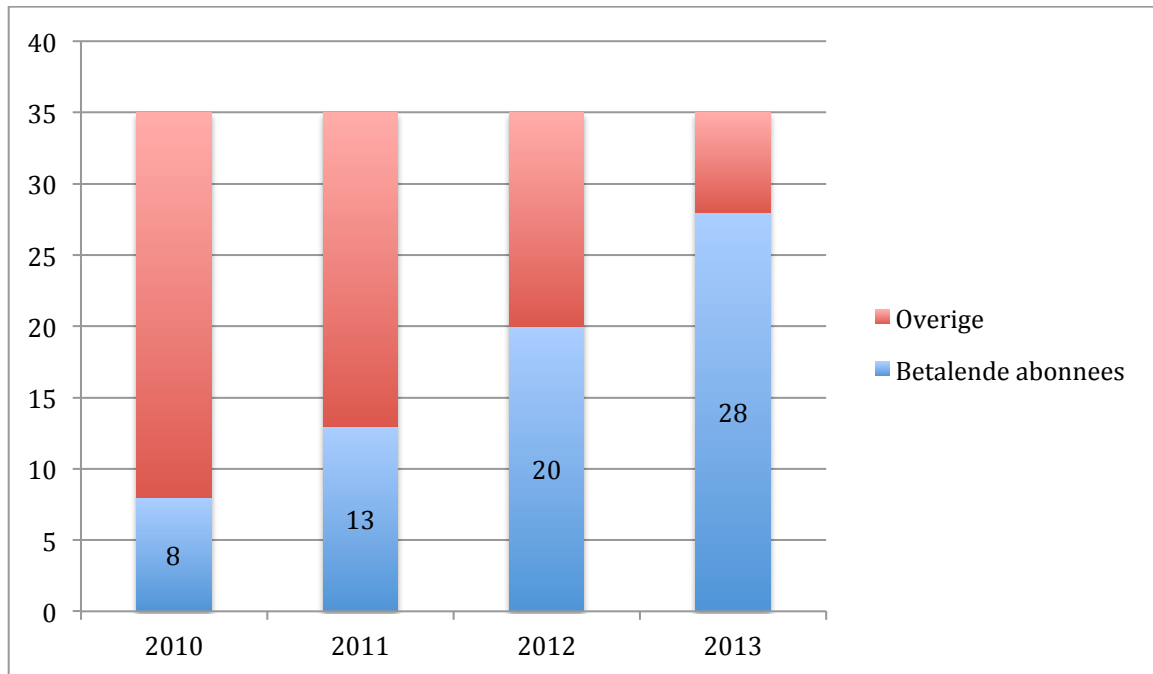
4.2.1. Consumentenanalyse

4.2.1.1. Segmentatie

Zoals eerder vermeld kan de muziekindustrie opgedeeld worden in drie segmenten: de toeleveranciers, het opgenomen segment en het live segment (Berklee, 2013). De consument staat voornamelijk in verbinding met het opgenomen segment en het live segment (Schrauwen et al., 2014). Een consumentenanalyse zal vervolgens gemaakt worden onder deze segmenten.

Volgens Berklee College of Music (2013) wordt de **opgenomen muziek** voornamelijk beïnvloed door de digitalisering. Dit heeft een impact op de manier waarop muziek wordt aangeboden. Subscriptiediensten zorgen voor een groot aandeel in het aanbod van de digitale muziek. De uitdaging ligt erin om potentiële consumenten aan te trekken, zeker voor de betalende diensten.

Volgens het digitaal muziekrapport van IFPI (2014) zijn er vandaag globaal 28 miljoen betalende abonnees van subscriptiediensten, een stijging van zowat 40% ten opzichte van de betalende abonnees in 2012. Onderstaande figuur toont deze evolutie (IFPI, 2014).



Figuur 3: Totaal aantal betalende abonnees van subscriptiediensten wereldwijd (in miljoen) (IFPI, 2014)

Daarnaast zijn er ook consumenten die gratis toegang verkiezen tot erkende subscriptiediensten. Deze diensten hanteren het zogenaamde *freemium business model* (Bert Bieseman, 2014). Consumenten kiezen voor een betalende dienst wanneer deze een toegevoegde waarde heeft op de gratis diensten (Berklee, 2013). In 2013 werden in België 30% van de inkomsten in de opgenomen muziekindustrie gegenereerd door online exploitatie, dus door het downloaden en streamen van muziek. In datzelfde jaar zijn er nog 6,5 miljoen fysieke cd's verkocht in België, goed voor een aandeel van iets minder dan 70%. In Nederland nam het aandeel van de digitale vraag echter al 40% aan. In de Scandinavische landen zoals Zweden en Noorwegen gaat dat respectievelijk om het omgekeerde, waarbij 70% van de inkomsten uit online exploitatie komen en 30% uit fysieke aankopen (Olivier Maeterlinck, 2014).

Het **live segment** bevat consumenten die tickets kopen om een concert bij te wonen, alsook festivalgangers. Consumenten zijn bereid meer te betalen voor een festival, aangezien ze betalen voor het totaalpakket en de hele festivalbeleving. Anderzijds blijven consumenten naar optredens

van hun favoriete artiest gaan, hoewel de ticketprijzen van een concert er niet goedkoper op worden (Geert De Poorter, 2014).

4.2.1.2. *Motivatie*

Uiteindelijk heeft de digitalisering ervoor gezorgd dat muziek heel vluchtig wordt en dat het kopiëren van een nummer slecht een vingerknip verwijderd is. Dit heeft als gevolg dat de massa en vooral de jongeren alles zeer goedkoop tot hun beschikking willen hebben (Alex Callier, 2014). Het goedkope aanbod vinden we terug in de streamingdiensten. *“Meer en meer consumenten gaan muziek beluisteren via het Internet. Zo luisteren ze bijvoorbeeld ook gratis naar muziek via Youtube of betalend via een premium account van Spotify of Deezer, waarbij je tegen een bepaalde som per maand toegang krijgt tot een database van 20 miljoen nummers”*, aldus Olivier Maeterlink (2014). Dit is ook de reden waarom platenmaatschappijen op een bepaald moment moeten beslissen om een cd in een lagere prijs categorie te zetten, zowel fysiek als digitaal, om de verkoop ervan alsnog een boost te geven (Bert Bieseman, 2014). Steven Daems, Assistent Verantwoordelijke Editoriale Producten van Fnac (2014), wees op het feit dat de fysieke verkoop van muziek al een zestal jaar een dalende trend kent. Via het Internet zoekt de consument in de overvloed aan informatie de goedkoopste weg om muziek aan te kopen. Toch vertegenwoordigt de fysieke verkoop nog een aandeel van 51.4% van de globale inkomsten uit de muzieksector en vormt daarmee één van de grootste inkomstenstromen (IFPI, 2014). Luxe versies en speciale uitgaven blijven populair bij de massa. Daarnaast blijft vinyl groeien als een nicheproduct (Steven Daems, 2014; IFPI, 2014).

Naast het feit dat jonge mensen niet langer bereid zijn om veel te betalen voor muziek, betalen ze een hoge prijs om hun favoriete artiest live te zien (Mark Reybrouck, 2014). Dit bevestigt ook Geert De Poorter van Live Nation: *“De ticketprijzen voor festivals kennen een stijgende trend, maar de vraag van consumenten blijft hoog”*. Dit is volgens Dirk De Clippeleir (2014) te wijten aan de zeer eenvoudige reden dat concerten niet te kopiëren zijn. De vraag is natuurlijk hoe lang de concertganger deze trend nog zal voortzetten. Er komt een moment dat ze eerder overwegingen maken om al dan niet naar een concert te gaan. Het is en blijft een dure zaak om al je favoriete artiesten te zien (Dirk De Clippeleir, 2014). Toch is het live segment het segment van de muziekindustrie dat vandaag een zeer hoge waardering krijgt van de consument. Het is een ongelooflijk grote economie geworden. De live sector moet zeker niet als apart onderdeel van de muziekindustrie gezien worden, maar wel als een onderdeel in de gehele *leisure* industrie. Meer en meer willen mensen in gezinsverband of in groepsverband kwaliteitstijd beleven. Daar heeft men geld voorover. Een belangrijk en winstgevend gegeven binnen het live segment van de

muziekindustrie is het **nostalgiecircuit**. Dit zijn bijvoorbeeld vijftigers die zijn opgegroeid met The Rolling Stones of Neil Young en die uit nostalgie naar een concert van hun oude idolen zullen gaan. Het nostalgiecircuit richt zich aldus naar een generatie die bereid is om hiervoor te betalen, eveneens als het op audio aankomt (Hans Bourlon, 2014).

Naast het feit dat het live segment een grote populariteit kent, mag het **audiosegment** zeker niet zomaar in de vergetelheid geraken. Muziek liefhebbers zullen nog steeds opnames blijven waarderen. Mensen zullen altijd nood hebben aan muziek en aldus muziek blijven beluisteren (Alex Callier, 2014). Consumenten hebben eveneens steeds waardering voor datgene dat ze kennen. Dit is alles wat binnen het domein van hun comfortzone ligt en kan zowel gaan over genres van muziek of bepaalde gewoonten. In dit geval kan je spreken over **assimilatie**, wat betekent dat men hetgene waardeert dat men al kent. Dit weten populaire radiozenders ook al maar te goed. Regelmatig programmeren ze muziek gericht op veiligheid, zodat de consumenten een vertrouwde grond onder hun voeten hebben (Mark Reybrouck, 2014).

Hoewel het live segment aldus een grote populariteit kent, kan de vraag gesteld worden of de massa aan fans nog echt trouw blijven aan een artiest. Alex Callier (2014) wees op het feit dat een artiest zich telkens weer moet bewijzen. Consumenten worden vandaag overstelpt met een overaanbod aan muziek. Keuze genoeg dus. Volgens Alex Callier (2014) zijn er twee soorten fans. Langs de ene kant bestaan de fans uit een kern, de hele trouwe fans. Het opbouwen van een sterke basis als artiest geeft hier het voordeel bij. Langs de andere kant zijn er de fans die muziek van een bepaalde artiest luisteren of kopen, omdat ze gegrepen zijn door een nummer. Deze fans worden voornamelijk beïnvloed door wat er zich op de radio afspeelt. Uiteindelijk is en blijft het promoten van muziek een marketingcampagne, wat nog steeds heel veel impact heeft op het verwerven van fans (Alex Callier, 2014).

4.2.1.3. Onvervulde behoeften

AANBOD

De consument wordt vandaag geconfronteerd met een oneindig groot aanbod aan muziek. Met de brede toegang tot de P2P-netwerken leert de consument meer dan ooit tevoren nieuwe genres en nieuwe artiesten kennen (Huber, 2011). Langs één kant lijkt dit een goede zaak, langs de andere kant worden mensen op deze manier overstelpt aan een gigantische massa aan informatie en muziek. Dit is onder andere te wijten aan het feit dat artiesten nu bijna kosteloos muziek kunnen maken op hun laptop en deze vervolgens massaal verspreiden. Dat maakt het ook moeilijk voor de Spotify- of

Deezer gebruiker om zijn weg te vinden tussen de rijkdom aan informatie (Alex Callier, 2014; Steven Daems, 2014). Naast het feit dat de consument overstelpt wordt aan een rijkelijk aanbod, verwachten ze daarentegen wel een gemakkelijke en goedkope toegang tot muziek en de bijhorende diensten (Larsen, 2009). De toegang tot muziek via het Internet heeft er overigens voor gezorgd dat de consumenten muziek niet meer zien als louter een product, maar eerder als een dienst (Warr et al., 2011). De betalingsbereidheid van de consument daalt enorm vanaf het moment dat er hen een aanbod gratis wordt aangereikt. Zo kunnen diensten nog moeilijk betalend worden gemaakt, wanneer de toegang voordien kosteloos was (Larsen, 2009; Sven De Cleyn, 2014). Dit fenomeen wordt niet enkel waargenomen bij goederen en diensten binnen het opgenomen segment. Eerder was dit ook al te merken bij het aanbod van de festivals. Rock Herk, een alternatief festival, stond eerder bekend als een festival met gratis toegang. De beslissing om dit aanbod betalend te maken, bracht veel terughoudendheid teweeg bij de festivalganger, wat te merken was bij de verkoop van hun editie in 2013. Het vergt een grote mentaliteitswijziging bij de consument (Geert De Poorter, 2014). Een jaar later staat Rock Herk echter weer sterk in de schoenen. Wanneer het duidelijk wordt dat kwaliteit echter de prioriteit heeft gekregen, biedt de festivalganger met genoeg een financiële bijdrage (Van De Sande, 2014).

VERWACHTINGSPATROON

Volgens Mark Reybrouck (2014) zijn muziekconsumenten ontevreden wanneer er niet wordt voldaan aan het verwachtingspatroon. De digitalisering van de muziekindustrie resulteert in een perfectionering van opname en weergave. Wanneer er op het gebied van kwaliteit echter niet voldaan wordt aan de verwachtingen, treedt er onvrede op. Dit heeft betrekking op de audiokwaliteit, maar vooral op de kwaliteit van live shows. Technische aspecten, service, geluid en het optreden van de artiest zelf zijn aspecten waar de concertganger veel waarde aan hecht. Verder zijn jongeren uiterst verdraagzaam voor randfenomenen op live optredens, denk maar aan slecht weer en diefstal. De ouderengeneratie verwacht dan weer een bepaald comfort (Hans Bourlon, 2014; Mark Reybrouck, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014; Geert De Poorter, 2014).

SOCIALE MEDIA

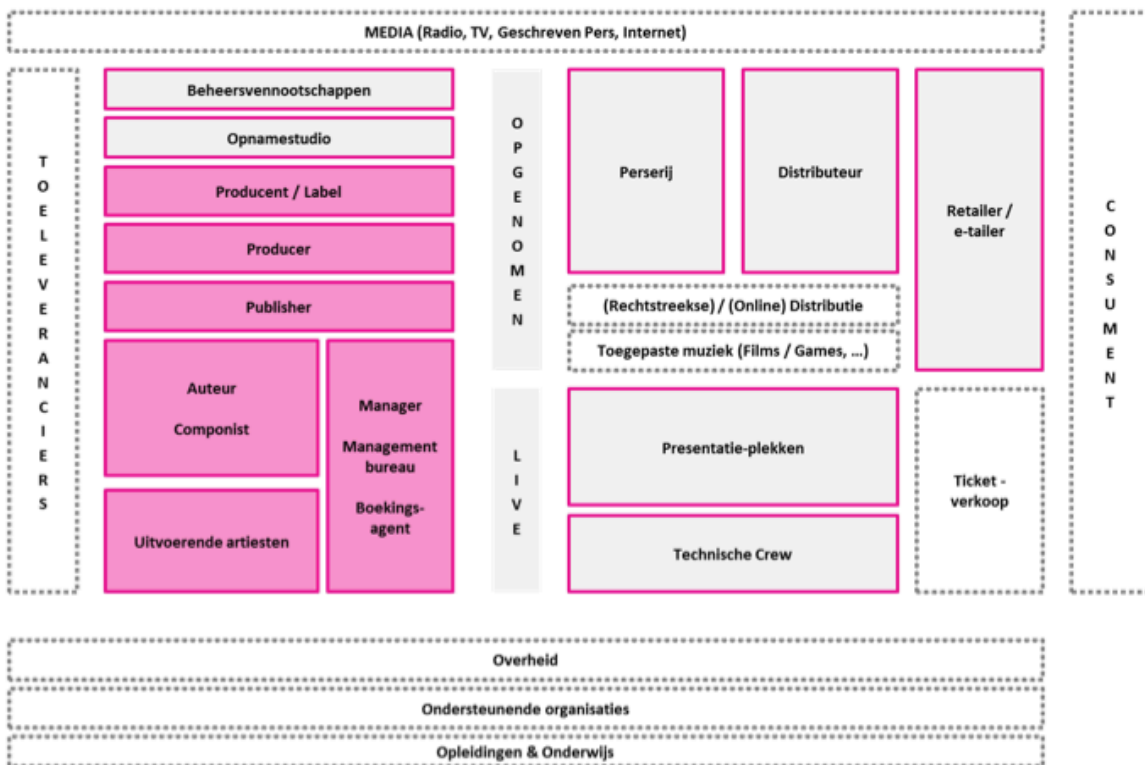
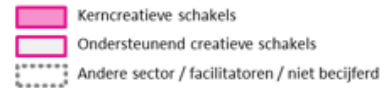
Door het gegeven dat de consument mondiger wordt, krijgen organisaties op Facebook, Twitter en andere sociale media ongelofelijk veel feedback (Salo, 2012). De één-op-één communicatie met de consument wordt dan ook steeds belangrijker voor de organisatoren van evenementen (Dirk De Clippeleir; Tom Van Peer, 2014). Zo duidt Hans Bourlon op het feit dat ondernemen in de *leisure* sector enorme gevaren met zich meebrengt. De reactie van de consument is in hoge mate onzeker. De toekomst wijst per slot van rekening uiteindelijk alles uit.

4.2.2. Concurrentieanalyse

4.2.2.1. Identificatie

Vooraleer er een duidelijke analyse wordt gemaakt van de concurrentie in de muziekindustrie, is het van belang een onderscheid te maken tussen directe en indirecte concurrenten (Aaker, 2007). Onder de directe concurrenten verstaan we spelers die dezelfde functie hebben voor een consument en aldus hetzelfde product aanbieden. Onder de indirecte concurrenten verstaan we dat er andere producten worden aangeboden, maar onder dezelfde noemer. Als we de vrije tijd van consumenten bekijken, is de consument niet enkel onderhevig aan muziek, maar zijn er nog andere mogelijkheden die de consument kan verkiezen, zoals lezen, het bekijken van films, een dag naar een pretpark gaan of het beoefenen van sport. In de volgende analyse zal de focus echter gelegd worden op de directe concurrentie (Aaker, 2007).

Wanneer we het waardenetwerk bekijken van de muziekindustrie, opgesteld door Guiette et al. (2014), kunnen we de kern van de industrie aldus opdelen in drie grote segment, nl. de toeleveranciers, het opgenomen segment en het live segment. Onderstaande figuur geeft een duidelijk overzicht van het waardenetwerk.



Figuur 4: Het waardenetwerk van de muziekindustrie (Guiette et al., 2014)

Binnen het hele waardenetwerk wordt er allereerst een onderscheid gemaakt tussen de kerncreatieve schakels, de ondersteunende creatieve schakels en facilitatoren (Schrauwen et al., 2014). De **kerncreatieve schakels** vormen de marktspelers die rechtstreeks bijdragen in de creatie van een product/dienst die aan de finale consument geleverd wordt. De onrechtstreekse bijdrage in de creatie van een product/dienst wordt geleverd door de **ondersteunende creatieve schakels**. De **facilitatoren** vormen geen bijdrage tot de creatie, maar spelen wel een essentiële rol in de sector, zoals de professionalisering (Schrauwen et al., 2014).

Zoals we kunnen zien worden de drie segmenten van de industrie alsnog opgedeeld in verschillende actoren (Schrauwen et al., 2014). Zo bestaat het segment van de toeleveranciers voornamelijk uit de beheersvennootschappen, de opnamestudio's, de producenten en platenmaatschappijen, de producer, de publisher, de auteur, de componist, de uitvoerende artiesten, de manager, het managementbureau en de boekingsagent. Op het gebied van de opgenomen muziek kunnen we de perserijen, de distributeurs en de retailers onderscheiden. Daarnaast bestaat het live segment uit de

presentatieplekken, zoals de concertzalen, theaters en festivalterreinen, en technische crew (Guiette et al, 2014). In onderstaande tabel worden de actoren uit het waardenetwerk beknopt toegelicht.

Toeleveranciers	
Beheersvennootschappen	Deze vennootschappen staan in voor het beheer van de rechten van de auteurs, componisten en producenten van een muzikaal werkstuk. De voornaamste vennootschappen binnen deze groep in België zijn SABAM, SACD en SOFAM (FOD 2013).
Opnamestudio	Een opnamestudio biedt toegang tot het opnemen van muziek (Schrauwen et al., 2014).
Producent	De producent financiert de opnamen van een artiest en staat aldus in voor het financieel risico (Schrauwen et al., 2014).
Platenmaatschappij - Majors	De grote platenmaatschappijen zijn verticaal geïntegreerde maatschappijen die zorgen voor de selectie en het management van artiesten, het beheer van het hele productieproces in hun eigen opnamestudio's en het opzetten van grote distributienetwerken om muziek en koopwaar tot bij de retailers te brengen (Dolota, 2011). De 3 majors bestaan uit Sony Music Entertainment, Warner Music group en Universal Music group (Bert Bieseman, 2014).
Platenmaatschappijen - Independents	De meeste platenmaatschappijen die echter niet onder de majors vallen, worden ook wel de independents genoemd. Deze platenmaatschappijen ondersteunen het proces in de opnamestudio's en nemen het management van artiesten onder hun rekening. Het grote verschil met de majors is dat ze niet beschikken over een eigen distributiesysteem.
A&R manager	Deze manager (binnen een platenmaatschappij) identificeert nieuw talent. A&R kan vergeleken worden met Research & Development (R&D) in andere industrieën (Bert Bieseman, 2014).
Producer	De producer begeleidt de artiest in het creatieproces van de muziek (Schrauwen et al., 2014).
Publisher	De publisher staat in voor de exploitatie tot de administratie van de auteursrechten (Schrauwen et al., 2014).
Auteur, Componist, Uitvoerende artiest	Een auteur schrijft de muziek, een componist creëert de muziek en de uitvoerende artiest wordt beschouwd als de zanger(es) of musicus. Deze 3 functies vallen echter frequent samen, waardoor ze niet strikt gescheiden zijn van elkaar (Schrauwen et al., 2014).

Manager, Managementbureau	De manager van een artiest fungeert als tussenschakel tussen de artiest en de platenmaatschappijen, uitgeverij of een boekingsagent (Schrauwen et al., 2014).
Boekingsagent	Een boekingsagent brengt de vraag van de concertorganisatoren en het aanbod van artiesten samen (Schrauwen et al., 2014).
Het opgenomen segment	
Perserijen	Deze actor drukt de cd's of vinylplaten (Schrauwen et al., 2014).
Distributeur	De distributeur zorgt voor de verspreiding van muziek naar de handel (Schrauwen et al., 2014).
Retailer / e-tailer	De retailer verkoopt het muzikale product aan de finale consument. Muziekwinkels, grootwarenhuizen, maar ook online winkels vormen hier voorbeelden van (Schrauwen et al., 2014).
Het live segment	
Tourmanager	De tourmanager regelt praktische en organisatorische zaken voor de artiest die op tournee is (Schrauwen et al., 2014).
Concertpromotor	Een concertpromotor staat in voor de organisatie en de promotie van een concert en de verkoop van de tickets (Schrauwen et al., 2014).
Presentatieplekken	Deze plekken bieden de nodige infrastructuur voor de live-uitvoering. Zo kunnen concertzalen instaan voor de organisatie van concerten, alsook het verhuren van zalen aan andere organisatoren (Dirk De Clippeleir, 2014).
Technische crew	Deze crew zorgt voor de opbouw van het podia en de bijhorende technische infrastructuur (Schrauwen et al., 2014).

Tabel 3: Actoren binnen het waardenetwerk van de muziekindustrie

In de volgende bespreking wordt dieper ingegaan op de beheersvennootschappen en de platenmaatschappijen op het niveau van de toeleveranciers en de retailer op het niveau van de opgenomen muziek, aangezien deze zeer grote en voornamelijk spelers vormen binnen de industrie. Daarnaast zullen ook enkele potentiële toetreders besproken worden. Het live segment zal verder besproken worden op micro niveau.

BEHEERSVENNOOTSCHAPPEN

Een zeer belangrijke speler binnen de muziekindustrie is de collectieve beheersvennootschap. SABAM en SOFAM vormen de voornaamste beheersvennootschappen binnen België. Ze staan in voor het beheer van de rechten van hun leden (FOD, 2013). Onder deze leden vallen bijvoorbeeld auteurs

en producenten van muziek. Maar ook andere werken worden vergoed. Wanneer een persoon muziek wenst af te spelen op een publieke plaats, zoals bij de organisatie van een feest, dient deze gebruiker deze actie minstens 10 dagen op voorhand te melden en de rechten te betalen aan SABAM. Ook radiozenders en televisiezenders dienen rechten aan SABAM te betalen. SABAM zorgt ervoor dat de geïnde rechten toekomen aan de juiste leden van de vennootschap. Zo verzekeren ze aldus de naleving en de betaling van de auteursrechten, alsook de naburige rechten. (FOD, 2013; BAF, 2012).

Langs de andere kant is het interessant om het gegeven van de auteursrechten te bekijken vanuit het standpunt van een auteur of producent. Als lid van SABAM en producent van een cd betaalt men ongeveer 8% op de PPD, de *Published Price to Dealer*, aan SABAM. De PPD vormt de prijs waarmee de producent naar de groothandel gaat. PPD wordt verder besproken onder paragraaf 4.3.1.1 *Relatieve Kosten*. Als auteur of componist van muziek krijgt men een vergoeding in de vorm van auteursrecht wanneer hun nummer aldus wordt gespeeld op radio, op televisie, op een website of op een openbare plaats (Tom Van Peer, 2014; FOD, 2013).

PLATENMAATSCHAPPIJEN

Sinds de jaren 90 bestond de muziekindustrie op het niveau van de platenmaatschappijen voornamelijk uit de 5 **majors**, nl. Universal Music Group, Sony Music Entertainment, EMI Group, Warner Music Group en Bertelsmann Music Group. Om het ontstaan van de 5 majors te verklaren gaan we terug naar 1983, het jaar waarin de cd geboren werd. Zoals eerder vermeld, kende de cd een ongelofelijk succes. Door de grootte van de markt werden platenmaatschappijen genoodzaakt zich te verenigen. Een reeks van fusies en overnames zorgde voor de creatie van 5 grote platenmaatschappijen (Dolota, 2011). Naarmate muziek verder verspreid werd en nieuwe genres kwamen opdagen, ontstond er uiteindelijk meer en meer marktsegmentatie. Hierdoor moesten de platenmaatschappijen strategieën herzien en een tal van artiesten werden van de lijst geschrapt, waardoor enkel de grote sterren nog een kans kregen om gepromoot te worden (Nielsen, 2013). Zo werd het principe van het **star-systeem** geïntroduceerd, wat vandaag uiteindelijk leidt tot het grote verschil tussen de majors en de independents, ook wel de indielabels genoemd. Enkele succesvolle acties omtrent de supersterren brengen een hoop geld in het laatje (Moreau, 2009). Daarnaast zijn de grote platenfirma's voornamelijk verticaal geïntegreerde maatschappijen die zorgen voor de selectie en het management van artiesten, het beheer van het hele productieproces in hun eigen opnamestudio's en het opzetten van grote distributienetwerken om muziek en koopwaar tot bij de retailers te brengen (Dolota, 2011). Transactiekosten worden gedrukt en concurrentie wordt buitengehouden, aangezien de kost voor de kleine concurrent te groot is om zulke verticale integratie zelfstandig door te voeren. Grote platenmaatschappijen behalen aldus een sterke

concurrentiepositie door de creatie van vele schaalvoordelen (Moreau, 2009). Deze schaalvoordelen en hun grote capaciteit aan content zorgen voor een grote machtspositie en zware toetredingsbelemmeringen in de muziekindustrie (Moreau, 2009; Sven De Cleyn, 2014).

Na een fusie van Bertelsmann Music Group met Sony Music Entertainment in 2004 bleven er nog maar 4 majors over. Het nieuwe Sony BMG vormde de grootste platenmaatschappij met 21,5% marktaandeel in handen. Liquiditeitsproblemen zorgde ervoor dat het grootste deel van BMG is opgegaan in Sony BMG en daarnaast ook in Warner Music Group (Kramer, 2011). De 4 majors bezaten samen meer dan 70% van het marktaandeel in de muziekindustrie (van Andel, & Vandenbempt, 2012). De overige 30% bevond zich aldus in handen van de onafhankelijke platenmaatschappijen en artiesten.

Vandaag de dag blijven er uiteindelijk maar 3 van de 5 majors over, nl. Universal Music Group, Warner Music Group en Sony Music Entertainment. Recentelijk is EMI Group overgenomen en opgesplitst onder Universal en Sony na goedkeuring van de Europese Commissie en de Federale Handelscommissie van de Verenigde Staten. Universal kocht een deel van EMI over aan 1,9 biljoen dollar. Daarnaast kocht Sony zijn deel voor een bedrag van 2,2 biljoen dollar (Migliori, & Dervin-Ackerman, 2012). Hierbij zou de ontstane Universal Music Group (UMG) 163 miljoen dollar per jaar besparen aan personeelskosten. UMG creëert bij de overname een monopolie-macht onder de platenfirma's met een aandeel van 40% van alle opgenomen muziek onder hun bezit (Migliori, & Dervin-Ackerman, 2012). Men vreest er echter voor dat UMG hun machtspositie zal misbruiken door een sterke controle op de prijzen en de macht om nieuwe licentiedeals met nieuwe digitale distributie modellen te ondermijnen om zo de controle over de toegang tot muziek ook bij de platenfirma's te houden. Experts uit de industrie vrezen dat dit verdere innovatie in het digitale segment van de industrie zal weerhouden (Cooper & Griffin, 2012).

Daarnaast creëren goedkope digitale productiemogelijkheden en het Internet een gemakkelijke toetreding tot de sector voor de nieuwe, kleine artiest en de kleine independents. Het Internet biedt de opportuniteit om zichzelf gratis of tegen een lage kost te promoten. Jonge artiesten trachten zichzelf herkenbaar te maken op het wereldwijde web, voornamelijk via sociale media en live concerten op online netwerken. Daarnaast gebruiken grote platenmaatschappijen de voordelen van het Internet in hun zoektocht naar nieuwe artiesten om hun sterk portfolio aan te vullen (Salo, 2012). Een veel voorkomend fenomeen is dat artiesten eerst naar de kleine, onafhankelijke platenmaatschappijen gaan en vervolgens, na commercieel succes, een contract tekenen bij de grotere maatschappijen. De independents hebben namelijk de reputatie hun artiesten beter te

behandelen, aangezien de majors zich enkel focussen op de *stars* of een sterke catalogus. De kleine firma's gaan dus op zoek naar meer gediversifieerd talent (Moureau, 2009). Op deze manier concurreren verscheidene independents aldus met de majors (Salo, 2012).

RETAILER/E-TAILER

De retailers vormen de klanten van de platenmaatschappijen en verkopen uiteindelijk de muziek en koopwaar aan de consument. Vandaag kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de digitale aanbieders en de fysieke winkels. Voor Warner Music vormen iTunes, Deezer, Spotify en Youtube de belangrijkste digitale klanten. Op het gebied van fysieke verkoop vormt mediamarkt de grootste klant, gevolgd door Fnac. Daarnaast vormt Bertus, een tussenhandelaar, een andere belangrijke klant (Bert Bieseman, 2014).

iTunes, Spotify en Deezer vormen in België de belangrijkste digitale aanbieders van muziek, waarbij Deezer bekender is in Franstalig België, het is dan ook een Franse dienst, en Spotify bekender is in Vlaanderen (Olivier Maeterlinck, 2014). Hoewel men een grote toekomst ziet voor Spotify en Deezer, wordt de toekomst van iTunes in vraag gesteld. Spotify en Deezer hanteren namelijk een subscriптиemodel, waarbij de gebruiker van de dienst een bepaald bedrag per maand betaalt voor een premium account om toegang te krijgen tot een ongelofelijk groot aanbod aan muziek die men kan streamen. Het iTunesmodel daarentegen hanteert een pure kooptransactie. Hierbij komt het probleem kijken dat mensen niet meer willen betalen voor muziek. Daarnaast vervaagt de norm tussen het bezitten van muziek en het lenen of gebruiken van muziek. Het feit dat mensen niet meer veel willen betalen voor muziek, betekent dat de overstap naar een streamingmodel evidentier lijkt, waarbij consumenten muziek gebruiken en afnemen volgens hun noden (Hans Bourlon, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014; Alex Callier, 2014; Olivier Maeterlinck, 2014; Mark Reybrouck, 2014).

POTENTIËLE TOETREDERS

Sinds het ontstaan van het Internet heeft de digitalisering van de muziekindustrie een enorme boost gekregen. Technische innovaties en nieuwe digitale business modellen zullen steeds weer blijven opduiken. *"We staan letterlijk nog maar in de kinderschoenen wat de digitalisering via het Internet betreft"*, vertelt Alex Callier (2014). Het Internet reikt nog een enorm potentieel aan vernieuwing en innovatie aan. Zo zal Spotify blijven groeien, maar uit onverwachte hoek zullen er nieuwe innovaties en modellen uit de grond gestampt worden (Hans Bourlon, 2014).

Het is nu al duidelijk dat onafhankelijke platenmaatschappijen vooral concurreren met nieuwe toetreders in de muziekindustrie, zoals **IT-bedrijven**. De nieuwe toetreders beschikken over een

flexibeler business model, waardoor ze sterke concurrenten vormen of mogelijk potentiële partners (Larsen, 2009).

Daarnaast zorgen **serviceproviders** voor een vernieuwing. Smartphones zijn sinds kort uitgerust met 4G, de vierde generatie mobiele-telecommunicatiestandaarden. 4G zorgt ervoor dat de downloadsnelheid nog een stap verhoogd wordt en dit zorgt natuurlijk voor een boost in het dataverkeer. De perceptie leeft echter nog altijd dat data abonnementen in België heel duur zijn (Bert Bieseman, 2014). Op die perceptie spelen providers en telecombedrijven graag in. Zo krijgen klanten bijvoorbeeld een account bij Spotify of Deezer aangeboden bij de aankoop van een abonnement. Bert Bieseman (2014) gelooft dat 4G een verandering in het gedrag van de consument teweeg zal brengen: *“Ik denk dat er binnenkort heel veel gaat veranderen door 4G. Mensen gaan effectief naar Deezer en Spotify luisteren in de auto zonder dat de verbinding wegvalt. Vanaf het moment mensen door hebben dat ze gemakkelijk naar deze diensten kunnen luisteren door middel van een podcast, gaat er volgens mij iets veranderen. Op dat vlak zijn we afhankelijk van de technologie, de penetratie van de Smartphone en daarnaast vooral de providers en de telecombedrijven”* (Bert Bieseman, 2014).

4.2.2.2. Doelen en Strategieën

Doelen en strategieën variëren afhankelijk van de marktspeler binnen de muziekindustrie. Het voornaamste doel van platenmaatschappijen berust op het bezitten en aanbieden van kwaliteitsvolle content die op lange termijn geëxploiteerd kan worden. Het bezitten van een catalogus met content dat net iets unieker is dan die van de concurrent vormt een belangrijke concurrentiestrategie (Bert Bieseman, 2014). *“Onze doelstelling is gewoon om zoveel mogelijk content te exploiteren en daar business op te drijven. We zorgen dat we niet enkel iets meepikken bij de retailers, maar ook op de live, op de touring, op merchandise en op de publishing”*, aldus Bert Bieseman (2014) van Warner Music Benelux. Het doel van de muzikant die uiteindelijk de muziek maakt, is om zichzelf keer op keer te bewijzen naar het publiek toe en kwalitatief goede muziek aan te bieden (Alex Callier, 2014).

4.2.3. (Sub)marktanalyse

4.2.3.1. Opkomende submarkten

Het onderscheid tussen mainstream en substream komt voor bij heel wat creatieve industrieën. Mainstream is een strekking dat populair is bij het grote deel van de massa. Substream daarentegen vertegenwoordigt een kleinere, alternatieve massa. Binnen de substream biedt er zich de

opportuniteit aan voor een niche om zich te ontplooiën. *“Een niche is altijd een kleiner segment van een groter geheel. Het is een klein segmentje dat iets bijzonder en uniek aanbiedt en vaak een elitair karakter heeft”* volgens musicoloog Mark Reybrouck (2014). Vaak resulteert een niche in een vorm van specialisatie.

Niches kan men terugvinden in de subgenres van de muzikale aanbod; bijvoorbeeld de niche death metal binnen het subgenre metal. Een muziekgenre dat zich niet tussen de programmatie van een radiozender bevindt, maar waar wel een ongelofelijke *scene* aan gekoppeld is. Het opmerkelijke aan dergelijke subgenres is dat ze beschikken over een ongelofelijk trouw publiek. Dit kan je merken aan de liveoptredens, waarbij de band rondtoert in een circuit (Mark Reybrouck; Alex Callier, 2014). Daarnaast is de Dance muziek niet echt een sub genre, maar kent deze ondanks wel een ongelofelijke opkomende populariteit. Binnen de Dance is er dan ook heel wat aan het gebeuren. Tomorrowland vormt hier een mooi voorbeeld van. *“Het is ongelofelijk hoe midden in de concurrentie van de festivals iets opstaat wat toch weer vernieuwend is”*, aldus Hans Bourlon (2014). Het concept van Tomorrowland kent dan ook een buitengewoon succes (Hans Bourlon; Dirk De Clippeleir, 2014).

Daarnaast zorgen nieuwe business modellen voor heel wat vernieuwing binnen de industrie. Technische innovaties zullen steeds weer nieuwe deelsystemen op gang krijgen, waarbij de oude bibliotheek zich nu echter bevindt in de *cloud*. Zo zullen meer en meer gebruikersmodellen zoals Spotify, Deezer en Youtube de markt overnemen (Hans Bourlon; Bert Bieseman, 2014). Mobiele applicaties blijven steeds maar rijzen uit het gevestigde aanbod. De uitdaging ligt er derhalve in om mobiele applicaties zo te ontwikkelen dat ze een unieke, vernieuwend aanbod brengen op de markt dat eveneens gebruiksvriendelijk is voor de consument. Zo worden er binnen de *fingerprinting* technologie nieuwe modellen ontwikkeld (Bert Bieseman, 2014). *Audio fingerprinting* is een technologie die gebruikt wordt om een miniem stukje van een audiofile te herkennen en dit te linken aan een externe database, denk maar aan Shazam. Zodoende wist Sven De Cleyn (2014) van iMinds te vertellen dat er een nieuwe ontwikkeling omtrent een subscriptie-gebaseerd software model op basis van *audio fingerprinting* er aan zit te komen. Het model zou gericht zijn op organisatoren van evenementen en feestjes om dan automatisch de playlist van de afgespeelde muziek door te sturen naar SABAM. Dit bevordert het hele verwerkingsproces met de beheersvennootschap. Naast deze vernieuwing vindt er ook een digitalisering van partituren plaats, een markt waarbij heel de content aan papieren zich uiteindelijk ook in de *cloud* zal bevinden. Deze applicatie richt zich voornamelijk op de uitgeverijen van partituren. Hierbij zal een transactiemodel *à la iTunes* gehanteerd worden waarbij de eindconsument de partituren digitaal kan aankopen (Sven De Cleyn, 2014).

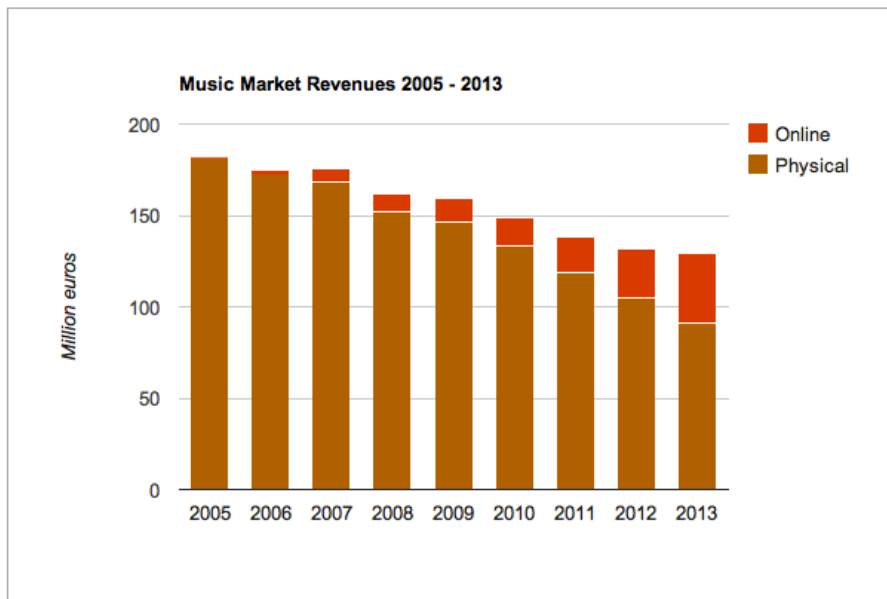
Hoewel opkomende niches en submarkten vernieuwend horen te zijn, is het des te verbazender dat men steeds weer teruggaat naar de oude LP. De populariteit van vinyl kan men eveneens classificeren onder een nichemarkt (Steven Daems, 2014). Het nadeel van vinyl is natuurlijk dat de productie aan de dure kant is, wat maakt dat de verkoopprijs niet goedkoop is voor de consument. Daarnaast is en blijft het natuurlijk wel een uniek product en het neemt de luisterervaring van de consument naar een andere dimensie. Fnac ziet de verkoop van vinyl al een aantal jaren terug stijgen, het is een echte hype (Bert Bieseman, 2014; Hans Bourlon, 2014; Alex Callier, 2014). Een andere kleine hype binnen het handelsverkeer van muziek is de cassette. Vele opkomende bands gebruiken cassettes als medium om hun muziek op een low-cost manier te verspreiden. Consumenten beschouwen het als een leuk hebbeding, aangezien het een zeer retro is. Vooral in Duitsland is de kleine hype rond de cassette op te merken (Peter Maene, 2014).

4.2.3.2. Grootte en groei

De voornaamste trend die opgemerkt kan worden omtrent de groei van de muziekindustrie is een daling in de fysieke verkoop. Naast het feit dat de fysieke verkoop van muziek een dalende trend kent, bestaan er nog steeds een tal van fysieke retailers op de markt. De echte neergang van de fysieke verkoop heeft zijn sporen achtergelaten bij de retailers sinds 2008 à 2009. Fnac België ziet sinds die periode een daling in de fysieke verkoop met zo'n 10% à 15% per jaar. Dit heeft vooral betrekking op de verkoop van cd's. De laatste 2 jaar zijn de verkopen echter aan een bodem toegekomen. Momenteel daalt de verkoop nog steeds, maar in minder sterke mate dan de voorgaande jaren (Steven Daems, 2014). Stromae vormt echter de grote uitzondering wat betreft de fysieke verkoop. Zo wist deze artiest al 230.000 stuks van zijn album te verkopen. Daarnaast doen luxe versies en speciale edities het sinds een aantal jaren weer beter. Dit is te wijten aan het feit dat zulke aanbiedingen niet te downloaden zijn. Toch doet het recentelijk faillissement van Free Record Shop waarbij 80 winkels in België de boeken dicht moesten doen uiteraard vragen rijzen over de toekomst van de overige muziekwinkels op de fysieke markt (Van Melckebeke, 2013; Olivier Maeterlinck, 2014).

Daarnaast is de digitalisering nog aan een ongelofelijke opmars bezig. *“Modellen zoals Spotify en Deezer zijn de toekomst”*, zegt Alex Callier (2014). Hoewel het digitale aandeel van 30% ten opzichte van het fysieke aandeel van 70% in 2013 nog kleiner was, is er wel een inhaalbeweging aan het gebeuren in 2014. Wat nog niet betekent dat de digitale handel in 2014 die van de fysieke handel zal overtreffen, maar op termijn is dat zeker aan de orde (Olivier Maeterlinck, 2014). Onderstaande

figuur toont de evolutie in de Belgische markt sinds 2005 omtrent de opbrengsten van digitaal aanbod en het fysiek aanbod van muziek.



Figuur 5: Inkomstenstroom muziekmarkt 2005 – 2013 (Belgian Entertainment Association, 2014)

Investerings in de markt kunnen zowel gedaan worden in het groeiend segment, alsook in het dalend segment. Industrie experten zullen investeren in een dalende markt om via een andere aanpak de verkoopcijfers terug omhoog te krikken. Hoewel dit een opportunistische visie is, geeft deze strategie geen garantie op succes. Omwille van die reden is het aangewezen om voornamelijk te investeren in groei (Aaker, 2007). Dit weten ook de actoren uit de muziekindustrie, aangezien er steeds meer gewerkt wordt rond de digitalisering en het aanbod via het Internet. Nochtans houdt een groeiende markt ook enkele risico's in. Marktspelers staan steeds voor een uitdaging wanneer er veranderingen in technologie zichtbaar worden. Zo zal technische innovatie in de muziekindustrie zeker niet stilstaan. Het brengen van een nieuw business model op de markt kan daardoor al snel weer verouderd zijn. Belangrijke succesfactoren zullen eveneens aanpassingen moeten ondergaan wanneer het gaat om een nieuwe technologische innovatie. Daarnaast is er het gevaar dat vele marktspelers, alsook nieuwe toetreders tot de markt, de focus zullen leggen op het groeisegment, namelijk de digitale wereld van de muziekindustrie. Dit leidt echter tot een overaanbod (Aaker, 2007).

4.2.3.3. Winstgevendheid

Om een analyse te creëren rond de winstgevendheid in de muziekindustrie is het volgens Aaker (2007) aangewezen om het **vijskrachtenmodel van Michael E. Porter** er bij te nemen. Porter suggereert dat de aantrekkelijkheid van een industrie afhangt van de volgende vijf krachten: **de concurrentie tussen bestaande organisaties, de dreiging van nieuwe toetreders, de dreiging van substituten, de onderhandelingsmacht van leveranciers en de onderhandelingsmacht van consumenten**. Onderstaande figuur geeft het vijskrachtenmodel weer.



Figuur 6: vijskrachtenmodel van Michael E. Porter (Harvard Business Review, 2008)

Deze vijf krachten zullen vervolgens de winstgevendheid van de industrie bepalen. De focus ligt nu puur op het aanbod van muziek in de markt **toegepast in de digitale omgeving**. Onderstaande tabel geeft een samenvatting weer van het vijskrachtenmodel van Porter, toegepast op de muzieksector.

VIJFKRACHTENMODEL		
Factor	Verklaring	Toepassing op muziekindustrie
1. Concurrentie tussen bestaande organisaties	De intensiteit van concurrentie tussen bestaande organisaties hangt af van het aantal concurrenten en de potentiële toetreders tot de markt, de graad van differentiatie onder de concurrenten, de graad van de vaste kosten en tot slot de mate	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal concurrenten is groot door digitalisering • Graad van differentiatie is hoog door de digitalisering → technische innovatie biedt opportuniteiten. • Distributiekosten zijn laag • Uittredingsbarrières vormen echter wel een obstakel door contracten en

	van de uittredingsbarrières (Aaker, 2007).	samenwerkingen met toeleveranciers
2. Dreiging nieuwe toetreders	De competitiviteit en de winstgevendheid van de industrie hangt af van de toetredingsbarrières (Aaker, 2007): <ul style="list-style-type: none"> • Startkapitaal • Schaalvoordelen • Distributiekkanalen • Productdifferentiatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Startkapitaal: hoge licentiekosten • Distributiekkanalen: 3 <i>majors</i> met een grote macht • Product- of dienstdifferentiatie: groot aantal mogelijkheden in creatie van business modellen
3. Dreiging van substituten	Substituten die een hogere kwaliteit aanbieden, alsook een aantrekkelijke prijs en waarvan de overgangskosten minimaal zijn, vormen een grote dreiging voor de gevestigde markt (Aaker, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> • Dreiging van nieuwe substituten in een digitale markt is hoog. Technische innovatie zal blijven bestaan. • Kwaliteit: hoog via digitalisering en technologische innovatie • Prijs: streamingdiensten bieden een groot aanbod tegen een lage prijs aan • Overgangskosten: klein
4. Onderhandelingsmacht leveranciers	In markten waar de leveranciers eerder geconcentreerd zijn, kunnen de leveranciers een macht uitoefenen op de prijs. Deze macht zal eveneens uitgeoefend worden wanneer de overgangskosten voor de klant te hoog zijn (Aaker, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> • Leveranciers: geconcentreerd, 3 <i>majors</i> (Universal, Sony, Warner) → macht uitoefenen op prijzen • Aanbod binnen catalogus is uniek → grote onderhandelingsmacht
5. Onderhandelingsmacht consumenten	De onderhandelingsmacht van de consument vormt een dreiging wanneer deze een significant groot aandeel van het aanbod koopt en wanneer er veel toeleveranciers in de markt zijn.	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbod zodanig groot dat klanten weinig onderhandelingsmacht hebben • De markt van de toeleveranciers is geconcentreerd

Tabel 4: toepassing van het vijfkrachtenmodel op de muziekindustrie (bron: eigen uitwerking)

Sinds de opkomst van de online markt zijn de inkomsten in de muziekindustrie wereldwijd met 50% gedaald (Olivier Maeterlinck, 2014). De digitalisering van de muziekindustrie en vooral het Internet heeft er dus uiteindelijk voor gezorgd dat de winstgevendheid van de sector daalt. De kosten rond een album, zoals de opnamekosten in een studio zijn niet aan de lage kant. Daartegenover kan men deze kost zeker niet terugverdienen met modellen zoals Spotify en iTunes (Dirk De Clippeleir, 2014; Olivier Maeterlinck, 2014). Dat is dan eveneens de reden waarom de productiekost voor een cd op het budget van de marketing van een concert staat (Hans Bourlon, 2014). De verkoop van de Cd vormt geen significante inkomstenstroom meer. Dit bevestigen meerdere muziekexperten met de volgende interessante quote: *“Vroeger ging een muzikant touren om een plaat te verkopen. Vandaag maak hij een plaat om te touren.”*

Het omzetcijfer in de opgenomen muziekindustrie in België bedraagt zo’n 70 à 80 miljoen euro. Deze omzet is afkomstig uit de verkoop van vinyl, cd en DVD van videoclips of captaties van concerten (Olivier Maeterlinck, 2014). Toch is het merkwaardig dat heel wat auteursrechten niet bij de juiste auteurs of componisten terecht komen. Dit is onder andere te wijten aan de illegale platformen die muziek aanbieden zonder de toestemming hiervoor te hebben verkregen. Wanneer de illegale markt echter teruggedrongen wordt, zouden de auteursrechten een mooie inkomstenbron vormen (Olivier Maeterlinck, 2014).

4.2.3.4. Toetredingsbelemmeringen

Zoals eerder vermeld bevinden de grootste toetredingsbelemmeringen van de muziekindustrie zich aan de zijde van de platenmaatschappijen. De drie majors, Universal, Sony en Warner, creëren enorme schaalvoordelen door het beheren van eigen opgezette distributienetwerken. Eveneens hebben ze een rijk aanbod aan content in hun bezit. *“Content is alles in de muziekindustrie”*, vertelt Sven De Cleyn (2014). Door deze machtspositie en schaalvoordelen is het moeilijk voor de kleine, nieuwe spelers of independent om zich in de wereld van de muziek te nestelen en opgemerkt te worden (Dolota, 2011; Moreau, 2009; Sven De Cleyn, 2014). Uit dit kunnen we logischerwijze besluiten dat partnerschappen met de grote platenfirma’s aldus een belangrijk concept vormen binnen de industrie. Zonder dit partnerschap zouden ettelijke marktspelers en business modellen niet standhouden (Dirk De Clippeleir, Hans Bourlon, Sven De Cleyn, 2014).

Daarnaast zijn de toetredingsbelemmeringen in het hele online gegeven redelijk klein. Zowel voor de muzikant zelf als voor nieuwe business modellen. Vandaag de dag kan een muzikant zelf een plaat opnemen en uitbrengen op iTunes, Google Play Music en nog andere muziekplatformen via

TuneCore, een online distributiedienst van muziek (Alex Callier, 2014). Daarnaast is de kost voor het produceren van muziek enorm laag geworden door de digitalisering. Iedereen kan in principe zelf muziek maken vanop de laptop in de huiskamer.

4.2.3.5. Kostenstructuur

Uit onderzoek bij industrie experts bleek dat de personeelskosten in de meeste gevallen de grootste kost vormde onder de marktspelers (Bert Bieseman; Hans Bourlon; Dirk De Clippeleir, 2014). Voor de platenmaatschappijen vormen A&R en de marketing eveneens grote uitgaven. Onder A&R vallen onder andere de opnamekosten, voorschotten op artiesten, signing fees en andere kosten die bij het onderhouden van een artiest komen kijken. Daarnaast vormt marketing een significante kost. Telkens opnieuw dient deze kost gemaakt te worden wanneer een artiest een nieuwe plaat uitbrengt of wanneer er een promotiecampagne wordt uitgevoerd (Bert Bieseman; Hans Bourlon, 2014). Naast de personeelskosten zijn de grootste kosten in het live segment echter anders verdeeld. De productiekosten rond de organisatie van een concert en de fees voor de artiesten betekenen een enorme uitgave in dit segment (Dirk De Clippeleir; Geert De Poorter, 2014).

Een component die de meeste waarde toevoegt in de muziek industrie is ongetwijfeld de muziek aan zich en dus de content. Binnen het rijkelijke aanbod aan muziek vormt elk nummer een uniek product. Daarnaast kan een hele marketingcampagne ongelofelijk veel waarde toevoegen aan een product of album. Denk maar aan Daft Punk. Het opzetten van een marketingcampagne voor de release van de eerste single van hun nieuw album *Random Access Memories* bracht enorm veel *buzz* en nieuwsgierigheid teweeg onder de fans. Dit leidde dan ook tot een groot succes bij de lancering van het album. Anderzijds is het uiteraard geen exacte wetenschap dat een goede marketingcampagne effectief zal leiden tot een grotere verkoop. Toch kan het aanzien worden als één van de belangrijkste succesfactoren binnen de sector, hoewel de kost natuurlijk niet aan de lage kant ligt (Bert Bieseman; Hans Bourlon, 2014).

4.2.3.6. Trends

De trends in de muziekindustrie staan niet stil en kunnen zeer uitvoerig besproken worden. Uit de analyse van de expertinterviews en recente literatuur kunnen er vijf voorname trends gespot worden in de markt.

VERSCHUIVING VAN FYSIEK NAAR DIGITAAL

De voornaamste trend die reeds meermaals aan bod is gekomen betreft de digitalisering. Het digitaal aanbod van muziek reikt ongelofelijk ver en kent nauwelijks grenzen. Nieuwe online business modellen zorgen ervoor dat de consument onderworpen wordt aan een overvloed aan keuze. Een model zoals Spotify bevat een muziekcatalogus van ongekeerde grootte. Het aantal nummers beschikbaar op Spotify wordt geschat op zo'n 20 miljoen eenheden of ook wel alle nummers die ooit gemaakt zijn. Voor slechts een bedrag van 10 euro per maand voor een premium account kan de consument gebruik maken van heel de catalogus en aldus afnemen volgens de noden, wat heel aantrekkelijk is gezien de mentaliteitswijziging van de consument. We zitten namelijk midden in een transitie waarbij het gebruik van een goed of dienst een hogere waardering kent voor de consument dan het kopen en aldus bezitten van een goed. Dit verklaart waarom de pure transactiemodellen à la iTunes in vraag worden gesteld. De fysieke verkoop kent enkel nog een dalende trend. De toekomst zal echter uitwijzen waar dit fenomeen heen gaat en stopt. Fysiek zal misschien nooit helemaal van de markt verdwijnen, denk maar aan de hypes zoals vinyl, maar zal wel op een laag niveau overleven. De vraag is natuurlijk eveneens waar de Spotify-achtige modellen naartoe zullen evolueren. Hoewel dit een aantrekkelijk model is voor de consument, vormt het een zeer kleine inkomstenbron voor de industrie (Bert Bieseman, Olivier Maeterlinck; Hans Bourlon; Steven Daems; Dirk De Clippeleir, 2014).

VERSCHUIVING NAAR HET LIVE GEBEUREN

Het live gebeuren wordt steeds een belangrijker gegeven binnen de muziekindustrie, zowel voor de muziekliefhebbers als voor de artiesten zelf. Inkomsten gegenereerd uit live shows worden een belangrijker element in de totale inkomstenmix van een artiest. Dit vloeit zowel voort uit de aanbodzijde, als de vraagzijde. Langs de aanbodzijde zorgt de daling in de fysieke verkoop voor een enorme daling in inkomsten, aangezien deze niet voldoende gecompenseerd kunnen worden door inkomsten gegenereerd uit het digitale aanbod. Dit geeft de aanleiding dat de inkomsten voor een artiest op een andere wijze moeten verworven worden, wat nog meer druk zet op het live gebeuren. Artiesten maken vandaag de dag een sterke plaat om de consument te overtuigen om een live show bij te wonen. De druk op het live gebeuren is ontegenzeggelijk te merken aan het feit dat artiesten blijven optreden tot op latere leeftijd. Een prachtig voorbeeld hiervan zijn the Stones. Langs de vraagzijde zien we eveneens verschuiving van de audioconsumptie naar het live gebeuren en de hele beleving dat een concert met zich meebrengt. De band tussen de jongerengeneratie en muziek is veranderd in de zin dat beleving alsmaar belangrijker wordt bij het beluisteren van muziek. Een concert of een festival vormt daarbij de ultieme uitvalsbasis voor de belevingswaarde. De uitdaging ligt voor de organisatoren van live evenementen in het toevoegen van extra waarde, zowel tijdens het live evenement als naast het live evenement. Technologische innovaties zoals het live streamen van concerten biedt zeker een meerwaarde in dit opzicht aan. Zo kan de concertganger achteraf het

concert nog eens opnieuw beleven (Mark Reybrouck; Olivier Maeterlinck; Alex Callier; Hans Bourlon; Geert De Poorter; Sven De Cleyn; 2014).

Opmerkelijk is dat er zich een bewustwording voordoet bij de jongeren op vlak van gehoorschade door muziek. Op Rock Werchter droeg maar liefst 15% van de jongeren oordopjes om zich te beschermen tegen de schadelijke geluidsgolven. Dit was 10 jaar geleden nog ondenkbaar. Naast het feit dat de jongere generatie dus extra nood heeft aan beleving, wordt er toch rekening gehouden met andere factoren die hierbij komen kijken (Dirk De Clippeleir, 2014).

DIVERSIFICATIE IN INKOMSTENSTROMEN

Het spreekt natuurlijk voor zich dat een verschuiving in het aanbod en naar het live segment een verschuiving in de inkomstenstromen teweeg brengt. Inkomsten uit live optredens en festivals vormen een belangrijker en groter onderdeel van de algemene inkomstenmix. Daarnaast vormen eveneens *performance rights* een groter deel van het algemene inkomen in de muziekindustrie. Performance rights vormen de rechten op het afspelen van muziek in een publieke ruimte (Peter Maene, 2014). Dit kan zowel op een evenement zijn, maar ook radiozenders dienen deze rechten te betalen aan een beheersvennootschap. Het inkomen uit deze rechten is met maar liefst 19% gestegen in 2013, goed voor een globaal inkomen van 1.1 biljoen Amerikaanse Dollar. Daarnaast vertegenwoordigen deze inkomsten zowat 7.4% van de globale inkomsten uit de opgenomen muziekindustrie (olivier Maeterlinck, 2014; IFPI, 2014).

TRACKCULTUUR

Een trend dat zich voordeed in de sixties en nu weer de opmars aan het maken is, is die van de **trackcultuur**. Voordien bestond er een albumcultuur waarbij artiesten albums verkochten op de markt en daaruit enkele singles zouden releasen. Dit fenomeen is natuurlijk nog steeds een gevestigde waarde in de markt. Artiesten maken albums in de studio's en lanceren deze vervolgens op de markt. Het blijkt echter dat consumenten, naarmate de fysieke verkoop afneemt, niet meer geneigd zijn om een album van een artiest aan te kopen, maar wel de hits of hun favoriete nummers. Een echte fan zal uiteraard nog wel een album van zijn idool aankopen. Het feit dat de massa nu voornamelijk naar de hits of bepaalde tracks luistert, maakt het dan ook moeilijker voor de artiest om een album uit te brengen. Een alternatief bestaat er in om enkel singles uit te brengen en effectief inkomsten te verwerven met deze singles. Dit fenomeen vond reeds plaats in de sixties waarbij artiesten zoals The Beatles singles uitbrachten. Uiteindelijk bundelden ze al de singles dan samen om er een soort *Best of*-plaat van te maken. Deze bundel was dan wel een album, maar bevatte enkel de reeds gelanceerde singles. Heden is de pop- en de rockstrekking hier nog tamelijk

conservatief in. Daarentegen wordt dit fenomeen vandaag wel opgemerkt in de Dance, waarbij Dj's voornamelijk singles of *tracks* op de markt brengen (Bert Bieseman; Alex Callier; Dirk De Clippeleir, 2014).

Een ander fenomeen binnen de trackcultuur is de wedergeboorte van de EP. Beginnende jonge artiesten zijn namelijk niet kapitaalkrchtig genoeg om zelf een album uit te brengen en steunen dus eerder op het uitbrengen van singles onder de vorm van een EP (Alex Callier, 2014).

De voorgaande fenomenen betreffen uiteraard de verkoop van singles. Daarnaast wordt bij het gebruik van singles, zoals mogelijk is bij modellen als Spotify en Deezer, de nadruk gelegd op het creëren van *playlists* met de favoriete nummers van verschillende artiesten (Bert Bieseman; Dirk De Clippeleir, 2014).

SNELHEID EN DIVERSITEIT

In een wereld met een oneindig groot aanbod aan muziek en oneindig veel technologische innovaties, ontstaan er meer business modellen, meer mogelijkheden om muziek te maken en meer mogelijkheden om de muziek op de markt te brengen, wat leidt tot een ongelofelijke diversiteit binnen de muziekindustrie en wat tevens meer concurrentie met zich meebrengt (Alex Callier, 2014).

Daarnaast zit er een ongelofelijke versnelling in de industrie, alsook bij de consument. Een single moet al klaar staan om meteen verkocht te worden op de markt zodra het nummer voor de eerste keer gelanceerd wordt via de radio. Nummers worden daarnaast alsmaar korter, aangezien radio's zoveel mogelijk nummers willen afspelen en consumenten zoveel mogelijk nummers willen horen. Daar vroeger de norm voor de afspeeltijd van een nummer lag op 3 minuten, is dit momenteel gereduceerd tot gemiddeld 2 minuten en 50 seconden (Alex Callier, 2014). De consument luistert bijvoorbeeld steeds kortere fragmentjes muziek op Youtube en wilt continu op de hoogte zijn van de nieuwste lanceringen, waardoor ze vluchtig door de muziekbibliotheek bladeren. Dit creëert natuurlijk minder trouw aan de artiest. De vraag is dan ook of artiesten nog een carrière zullen kunnen uitbouwen die minstens tientallen jaren standhoudt, zoals voormalige muzikanten zoals Michael Jackson daarin slaagde (Dirk De Clippeleir, 2014).

4.2.4. Omgevingsanalyse

4.2.4.1. Piraterij

De omgevingsanalyse wordt aangevangen met een uitdagend en omvangrijk concept uit de muziekindustrie, namelijk piraterij. De Belgian Anti Piracy Federation, een vzw uit België en Luxemburg die door middel van samenwerking met politie, deurwaarders, detectives en douane de strijd tegen piraterij van het werk van haar leden aangaat, geeft een mooie omschrijving van het misdrijf: *“Onder piraterij verstaan we het kopiëren of verspreiden van auteursrechtelijk beschermde werken, zoals films, muziek en games, zonder toestemming van de makers”*, een inbreuk op het intellectueel eigendomsrecht dus (BAF, 2012; FOD Economie, 2012). Sinds 2009 neemt BAF ook muziek voor haar regeling in samenwerking met de *Computer Crime Units* van de politie (BAF, 2012).

Het fenomeen van piraterij kan 2 vormen aannemen, namelijk fysiek en online. Zowel het kopiëren van een fysieke plaat, als het online downloaden en verspreiden van muziek wordt aanzien als een illegale handeling. De impact van piraterij wordt soms echter onderschat. Door het gratis kopiëren en verspreiden van muziek komen de rechten op het muzikale werk niet meer toe naar de auteurs ervan. Dit belemmert helaas het doorvoeren van nieuwe innovaties en investeringen die zorgen voor de ontwikkeling en creatie van nieuwe muziek, denk maar aan de A&R-afdeling binnen de platenmaatschappijen (BAF, 2012; FOD Economie, 2013). Geschat wordt dat de illegale markt minstens zo groot is als de legale markt van muziek. Jammer genoeg circuleert er dus nog aanzienlijk veel geld dat eigenlijk terecht zou moeten komen bij de sector (Olivier Meaterlinck, 2014).

Sinds 15 mei 2007 is er in België een wet omtrent de bestraffing van piraterij van intellectueel eigendom ingevoerd (FOD Justitie, 2007). De wet zorgt ervoor dat Internetpiraten worden bestraft met een gevangenisstraf van 3 maanden tot 3 jaar en een boete van 550 euro tot 550.000 euro. De FOD Economie is hierbij bevoegd voor de klachtenbehandeling. Sinds oktober 2012 vindt er een samenwerking plaats tussen de Algemene Directie Controle en Bemiddeling van de FOD en BAF om de strijd tegen online piraterij op te voeren. Het doel van de samenwerking berust op het verminderen van de onlinefraude, het beschermen van de intellectuele eigendomsrechten en het opvoeren van het consumentenvertrouwen in het legale aanbod (FOD Justitie, 2007; FOD Economie, 2011; FOD Economie, 2012). Een jaar na het aangaan van het samenwerkingsakkoord tussen de FOD en BAF is het verkeer naar illegale platformen in België reeds met 25% gedaald (FOD Economie, 2014). De combinatie van het verhogen van de toegang tot diensten zoals Spotify en Deezer en het bemoeilijken van de toegang tot illegale websites heeft uiteindelijk voor deze daling gezorgd. 61%

van het Internetverkeer in België gaat momenteel naar de legale platformen, een groot succes dus (Olivier Maeterlinck, 2014; FOD, 2014).

4.2.4.2. Technologie

De introductie van nieuwe technologieën brengt zowel opportuniteiten als bedreigingen met zich mee. De uitdaging ligt er dan in voor de marktspeler om zelf innovaties en nieuwe modellen hier tegenover te stellen en vooral de innovatie zelf in handen te nemen (Rogers, 2013; Hans Bourlon, 2014).

Uit het bondig overzicht van de geschiedenis werd reeds duidelijk dat de digitalisering voor heel wat ontwrichting binnen de industrie heeft gezorgd. Het opgenomen segment heeft hier zeker niet de vruchten van kunnen plukken. De opkomst van de P2P-netwerken hebben ervoor gezorgd dat de fysieke platenverkoop de laatste 10 jaar gekelderd is. Dit resulteert uiteraard in een daling van de mechanische reproductierechten en eveneens in een keldering van de verkoopprijzen, waardoor de inkomstenstroom voor de verkoop van muziek enorm gedaald is. Daarnaast kunnen artiesten nu ongecompliceerd de productie, distributie en marketing van muziek in eigen handen nemen, mede door de digitalisering en de opkomst van het Internet. Platenmaatschappijen zijn aldus genoodzaakt de inkomstenstroom te verschuiven naar andere bronnen, zoals de online exploitatie van muziek. Niet evident echter wanneer duidelijk wordt dat de online illegale markt minstens even groot is dan de legale markt (Rogers, 2013; Sven De Cleyn; Steven Daems; Peter Maene; Alex Callier; Olivier Maeterlinck; Bert Bieseeman, 2014).

Distributeurs en het live segment trekken echter wel profijt uit de nieuwe technologieën. Digitale klanten vormen voor de muziekdistributeur de meest winstgevende klanten, aangezien de perskosten wegvallen en het voorraadrisico enorm daalt. Het live segment haalt dan weer de voordelen uit de verbeterde kwaliteit van de shows, de efficiënte ticketingsystemen en het feit dat de inkomstenstroom voor de artiest verschuift naar het live gebeuren (Rogers, 2013; Dirk De Clippeleir; Geert De Poorter; Peter Maene, 2014).

Belangrijk om te onthouden is dat structurele hervormingen binnen bedrijven en het opstellen van nieuwe business modellen niet doorgevoerd worden omwille van ontwrichtende technologieën, maar echter door de combinatie van technologische, sociale, culturele en economische veranderingen (Rogers, 2013).

4.2.4.3. Overheid en wetgeving

Nieuwe technologische ontwikkelingen doen de vraag oproepen of de regelgeving inzake het auteursrecht nog wel op zijn plaats is. Nieuwe investeringen in de sector worden ondermijnd door de ambiguïteit van de regelgeving, de toekomstige omgeving van de wetgeving is immers zeer onduidelijk voor vele marktspelers. Naast de maatregelen die getroffen worden tegen de piraterij tracht de Europese Commissie aldus de online markt van de muziekindustrie te reguleren. Toch zitten reguleringen betreffende de online muziekindustrie zeker nog niet op dezelfde golflengte als die van de fysieke handel. Artiesten moeten nog steeds profijt kunnen halen uit de investeringen van de platenmaatschappijen. Overheden spelen hierbij een enorm belangrijke rol in het trekken van een rode lijn tussen auteursrechten in de fysieke markt en de online markt (EC, 2012; IFPI, 2014).

Geruchten over de herziening van de auteursrechten en de intellectuele rechten door de Europese Commissie brengt heel wat commotie bij de industrie experts. Zo heeft de Europese Commissie een opiniepeiling gedaan naar de bescherming van het auteursrecht dat dreigt verkort te worden. Auteursrecht wordt volgens de Europese Commissie beschreven als *'een incentive voor de creatie van en nieuwe investeringen in creatieve werken, zoals muzikale werken en de exploitatie ervan'* (EC, 2012). De verkorting van de bescherming van dit recht zouden volgens muziekexperts een kortere levensverwachting van de creatieve werken reflecteren (EC, 2014). Daarnaast vormen auteursrechten een belangrijke bron van inkomsten voor de industrie. Alex Callier (2014) verwijst naar het volgende: *"Indien de naburige rechten en het auteursrecht een deftige plaats krijgen op het Internet dan zal het voor een auteur, een artiest en een platenfirma terug een stuk leefbaarder worden in de industrie"*.

Op 4 februari 2014 werd de Richtlijn inzake Collectief Beheer van Auteursrechten door de Europese Commissie in het leven geroepen. De nieuwe regelgeving zorgt ervoor dat de rechthebbenden, aldus de auteurs, meer inspraak zullen hebben in het beheer van hun rechten. Het voorziet eveneens in een versoepeling van het beheer van muzikale licenties in de online omgeving bij de beheersvennootschappen (EC, 2014).

4.2.4.4. Economie

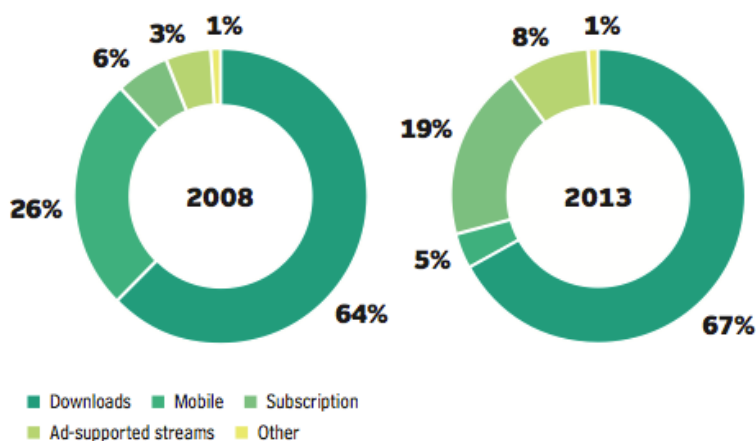
De globale economie zit in een crisis en dit is voor de muziekindustrie niet anders. In de muziekindustrie gaat de crisis in het heden vooral over de **transitie** die er gaande is. Door het ontstaan van het Internet en de P2P-netwerken is de mentaliteit van de consument veranderd in de zin dat er een vervanging bestaat tussen het bezitten van muziek en het gebruiken van muziek, waarbij de muzikliefhebber steeds meer zijn weg vindt naar de *cloud*. Dit maakt ook dat er een

vervaging ontstaat tussen het aantal business modellen die circuleren op het online circuit, wat natuurlijk het aanbod voor de consument verhoogt. Zo heeft iTunes een streamingmodel onder de naam iTunes Radio en een subscriптиemodell onder de naam iTunes Match, wat langs de andere kant ook weer streaming-mogelijkheden biedt (Olivier Maeterlinck; Mark Reybrouck 2014; IFPI, 2014).

Toch is het digitaal muziekrapport van IFPI (2014) redelijk enthousiast over de huidige evolutie binnen de muziekindustrie, waarbij platenfirma's steeds meer integratie doorvoeren in het online gebeuren door het aangaan van licentieakkoorden met online diensten. Hiermee bevorderen ze de toegang tot muziek voor de consument. Voor het eerst sinds 12 jaar zou Europa terug een stijging in de inkomsten zien, wat ongelooflijk goed nieuws is. De toekomst van het digitale muzieklandschap krijgt steeds een stabielere ondergrond en kent een globale expansie. Opkomende markten zoals Azië en Latijns-Amerika kennen een groot potentieel aan succes voor online exploitatie, gedreven door de verhoogde smartphonepenetratie en investeringen door de lokale platenmaatschappijen (Olivier Maeterlinck; IFPI, 2014). In 2013 zijn de globale inkomsten voor de digitale exploitatie van muziek met maar liefst 4,3% gestegen, goed voor een bedrag van 5.9 miljoen Amerikaanse Dollar (IFPI, 2014).

De globale inkomsten uit subscriптиediensten kende in de 2013 een fenomenale stijging van 51.3% wereldwijd. Daarnaast kennen de streamingdiensten, ondersteund door advertenties, een stijging in de opbrengsten met zo'n 17.6% ten opzichte van 2012. Een mooie evolutie dus. Daarnaast blijft de fysieke verkoop nog steeds een (dalend) succes kennen, waarbij de inkomstenstroom zowat 51.4% van de globale inkomstenstroom vertegenwoordigt. Onderstaande taartdiagram toont de diversificatie in inkomstenstromen gegenereerd uit digitale opbrengsten.

Figure 2: Digital revenue breakdown by format, 2008–2013



Figuur 7: digitale inkomstenstroom opgedeeld in formaten, 2008 – 2013 (IFPI, 2014)

Het grootste obstakel echter voor de industrie is het fenomeen van de piraterij. Eerder werd al opgemerkt dat er zich een daling voordoet in het verkeer naar illegale platformen. Dit wordt vooral aangemoedigd door een proactieve aanpak via gebruiksvriendelijke en aantrekkelijke muziekdiensten, zoals Spotify. Belangrijk is dus dat de industrie via nieuwe innovatieve technologieën of een proactieve aanpak een antwoord biedt op piraterij (Hans Bourlon, 2014; Olivier Maeterlinck, 2014; IFPI, 2014). Daarnaast zal de industrie andere manieren trachten te vinden om muziek in de toekomst zeker ten gelde te maken, zowel via de wetgeving als via nieuwe innovaties en business modellen (Alex Callier, 2014).

4.2.4.5. Demografie

Op het gebied van demografie bevindt het grootste onderscheid zich tussen de jongerengeneratie en de ouderengeneratie. Daar waar jongeren prijsgevoelig zijn, geeft een oudere leeftijdscategorie al eens wat meer geld uit. Dit fenomeen is sterk te merken in de concertzalen, waar de focus nu niet enkel meer ligt op de jongeren en de massa, maar ook op senioren (Mark Reybrouck, 2014). Dit heeft onder andere te maken met het fenomeen van het nostalgiecircuit. De babyboomers uit de jaren 50 en 60 stammen uit de jongerencultuur waar muziekconcerten en festivals, weliswaar nog niet zo uitgebreid als vandaag, al zeer hip waren. De ouderengeneratie vormt vandaag het publiek die met nostalgie terugkijkt op de vroegere belevingen en maar al te graag de helden uit hun jeugd terug zien zoals Neil Young en The Stones. Mensen gaan los van het nostalgiecircuit eveneens langer naar concerten. Dat maakt dat er een nieuwe markt tot stand komt met een nieuw potentieel aan inkomstenstromen (Hans Bourlon, Dirk De Clippeleir, 2014). Toegevingen dienen echter gemaakt te worden op het gebied van comfort en kwaliteit, aangezien dit segment hier hogere eisen toe stelt (Mark Reybrouck, 2014).

Daarnaast kan er een onderscheid gemaakt worden binnen het digitaal segment. Zowat 61% van de Internetgebruikers tussen de leeftijd van 16 en 64 engageert zich in legale digitale muziekplatformen. Het jongerensegment van 16 tot 24 jaar kent hier nog een groter aandeel in, goed voor 77% (IFPI, 2014))

4.2.4.6. Scenario's

De digitalisering van de muziekindustrie brengt heel wat opportuniteiten en bedreigingen met zich mee, vooral dan in het segment van de opgenomen muziek. Platenmaatschappijen dienen echter

correct in te spelen op de huidige evoluties en opportuniteiten van het Internet. Zo gaan ze reeds licentieakkoorden aan met de vele legale subscriptie- en streamingdiensten die circuleren op het Internet. Naarmate de fysieke verkoop daalt, ligt een groot deel van de toekomst ligt aldus in handen van de online muziekmarkt (Warr, & Goode, 2011; IFPI, 2014).

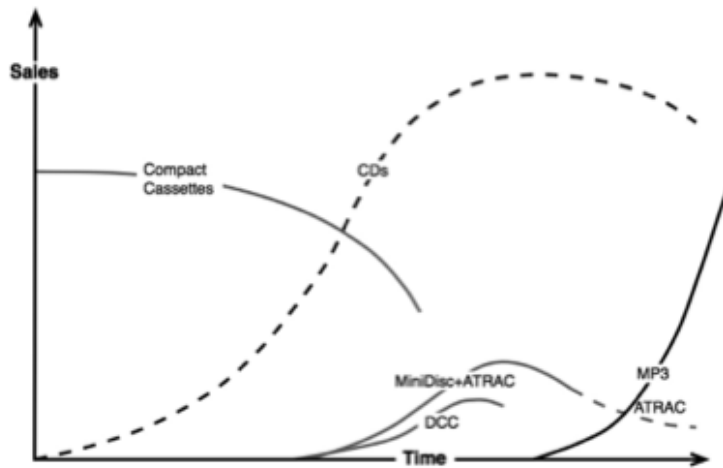
Potentiële uitdagingen van de streamingdiensten zoals Spotify liggen in het verwerven van een degelijke inkomstenstroom. De instroom van opbrengsten naar de industrie kent een kleiner aandeel via de online markt dan bij de fysieke verkoop. Een mooi voorbeeld hiervan is het feit dat abonnees van Spotify slecht 10 euro per maand dienen te betalen voor een mooi aanbod aan 20 miljoen nummers. Langs de andere kant hebben platenmaatschappijen er goed aan gedaan om licentieakkoorden aan te gaan met subscriptie diensten, waardoor er een grotere pool aan consumenten wordt bereikt (Warr, & Goode, 2011; IFPI, 2014).

4.3. Interne analyse

4.3.1. Prestatieanalyse

4.3.1.1. Relatieve kosten

Het maken van een kostenanalyse van een product in de markt dat zich duidelijk moet richten op overlevingsstrategieën, is zeer belangrijk in het zoeken naar nieuwe opportuniteiten en strategieën. Ondertussen is het al duidelijk dat de verkoop in de fysieke markt een dalende trend kent. De totale globale waarde van de fysieke verkoop is in 2013 met 11.7% gedaald (IFPI, 2014). Onderstaande figuur toont eveneens de daling aan van de fysieke verkoop van de compact disc. Desalniettemin vormt de cd het belangrijkste fysieke formaat in de industrie. Onderstaande analyse geeft een duidelijke richting aan wat de belangrijkste kosten zijn binnen de productie van de cd. Er worden echter geen bedragen aangehaald, aangezien die natuurlijk variëren per productie. Het gaat vooral om de kritische reflectie waarbij getracht zal worden om strategische implicaties te linken aan de performantie (Tom Van Peer, 2014; Pen & Sanderson, 2014; Aaker, 2014).



Figuur 8: evolutie van de fysieke verkoop van verschillende formaten binnen de muziekindustrie (Peng, & Sanderson, 2014)

Alles begint bij het opstellen van een budget. Niet evident, aangezien de verkoopverwachtingen een ongestadig gegeven zijn. Met het budget zal getracht worden om de vaste en variabele kosten zo goed mogelijk te dekken, met het oog op break-even of winstmaximalisatie, afhankelijk van de organisatie. Een veel voorkomend fenomeen echter is dat producent van een album het budget van de productie niet meer linkt aan de verwachte verkoop, maar echter als een kost classificeert die wordt ingebracht bij de marketing en promotie voor een live show, waarbij men aldus geen potentiële inkomstenstroom verwacht. De volgende analyse wordt los van dit feit bekeken (Tom Van Peer; Hans Bourlon, 2014).

Onder de grootste vast kosten valt ongetwijfeld het opnamebudget. Dit budget omvat voornamelijk het schrijven, componeren en produceren van een album. Daarnaast worden perskosten betaald. Dit zijn de kosten om de muziek te 'persen' op een drager, aldus een cd in dit geval. Marketingkosten mogen natuurlijk niet vergeten worden. De marketingkosten van een cd vormen een percentage van de verkoopverwachting. Bij Studio 100 ligt dit bijvoorbeeld rond 10% (Tom Van Peer, 2014). Daarnaast omvatten de variabele kosten van een cd voornamelijk de royalties die dienen uitbetaald te worden aan de producers.

Daarna wordt het album gedistribueerd naar de groothandelaars. De kostprijs waarmee distributeurs naar de handel gaan wordt de PPD genoemd, of de *Published Price to Dealer* (Tom Van Peer, 2014). Op de PPD betaalt de producent van de cd uiteindelijk nog mechanische productierechten aan een beheersvennootschap. Zo vraagt SABAM bijvoorbeeld ongeveer 8% op de PPD. Naast deze kosten, dient eveneens 21% btw en de marge voor de winkelier betaald te worden. De marge voor de winkelier zal ongeveer tussen de marges van 30% en 40% liggen. Wanneer al deze kosten opgeteld

worden, zullen de voornaamste kosten voor de producent besproken zijn. Waar vroeger de top prijs voor een cd rond 20 euro lag, zal een cd vandaag aangeboden worden rond 15 euro (Tom Van Peer, 2014).

Naast het feit dat de verkoop van een fysiek album een dalende trend kent, blijft de cd nog steeds één van de belangrijkste formaten binnen de fysieke dragers van een album (Peng & Sanderson, 2014; IFPI, 2014). Dit is eveneens waarneembaar in figuur 8. Er kan vervolgens gesteld worden dat de cd een superieur product vormt binnen de fysieke muziekhandel. Daarnaast maakt wel dat de digitalisering de productie- en de distributiekost van de cd omlaag heeft gehaald, waardoor vinylplaten en cassetjes zeker een duurere variant van de drager vormen. Deze relatieve kostenanalyse en relatieve prestatieanalyse leiden tot strategische implicaties, geformuleerd door David Aaker (2007) in zijn boek *Strategic Market Management*. De strategische implicaties impliceren enerzijds het promoten en benadrukken van het product of anderzijds het product te laten voor wat het is. Het aanbieden van promotieprijzen, een promotiecampagne doorvoeren of de focus verleggen op de online markt vormen aldus relevante strategieën voor de cd (David Aaker, 2007). Dit bevestigt eveneens Steven Daems (2014): *“Fnac Antwerpen organiseert regelmatig kleine promotieconcertjes in het café van de winkel. Dit heeft herhaaldelijk een aanzienlijk grote invloed op de verkoop van de cd’s”*.

4.3.1.2. Werknemersvermogen en prestaties

Een belangrijke kloof in de muziekindustrie bevindt zich op het gebied van het ondernemerschap. Een kloof tussen bedrijfslogica en culturele logica kan voor heel wat uitdagingen zorgen. Toch bestaat er een tendens naar verdere professionalisering in de industrie (Mark Reybrouck, 2014). *“Basiskennis kan je snel opbouwen. Daarnaast vereist expertise echter jaren van ervaring en kennis in de industrie”*, zegt Bert Bieseman (2014) van Warner Music. *“Stilstaan is namelijk achteruitgaan”*, volgens Dirk De Clippeleir. Daarom is het voor elke marktspeler zeer belangrijk in een dynamische industrie waarin technologische veranderingen aan de basis liggen van vele strategische keuzes, om zich continu bij te scholen, zowel met zicht op verdere professionalisering op technisch en zakelijk gebied, als het volgen van de nieuwste trends. Zo wordt er getracht de structuur van de organisatie aan te passen aan de marktomstandigheden. (Bert Bieseman, 2014; Peter Maene, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014).

Daarnaast blijft de beste lesgever binnen de industrie **trial & error**. *"Het is de kunst om de innovatie in eigen handen te nemen. Zo moeten marktspelers binnen de industrie dingen durven proberen. Daaruit worden dan conclusies getrokken."*, aldus Hans Bourlon (2014).

Online aanwezigheid in de markt zorgt ervoor dat er nieuwe afdelingen worden gevormd binnen organisaties. Daarnaast zorgt digitalisering en het Internet ervoor dat tussenschakels en –partners uitgeschakeld kunnen worden in de gehele waardenketen van de muziekindustrie, een proces dat disintermediatie wordt genoemd (Hadida & Paris, 2014).

4.3.2. Determinanten van strategische opties

4.3.2.1. Oude en huidige strategieën

Belangrijke drivers om nieuwe strategieën door de voeren in de muziekindustrie zijn ongetwijfeld de veranderingen in de omgeving. Zowel overheidsreguleringen als nieuwe innovaties gestimuleerd door de technologie en het Internet vormen hierin belangrijke factoren. Het is vanzelfsprekend dat de focus in de muziekindustrie voornamelijk ligt op de digitalisering en de nieuwe trends ontwikkeld door innoverende technologieën (Sven De Cleyn, 2014).

Volgens Dirk De Clippeleir (2014) dient een organisatie voortdurend nieuwe strategieën en ideeën te ontwikkelen, enkel zo kan je een organisatie gezond houden. *"Er is niets zo gevaarlijk als organisaties die in een routine terecht komen"*, aldus Dirk De Clippeleir. De aanpassing aan nieuwe marktomstandigheden is hierbij een belangrijk gegeven. Hierbij volgen de voornaamste drivers voor de ontwikkeling van nieuwe strategieën in het opgenomen segment, de distributie en het live segment.

OPGENOMEN SEGMENT

De strategie in het opgenomen segment heeft voornamelijk te maken met de digitale klanten. Nieuwe waardenproposities bij de subscriptiediensten dienen ontwikkeld te worden om betalende klanten aan te trekken (Bert Bieseman, 2014).

DISTRIBUTEURS

Na de initiële de initiële daling in verkoop van fysieke muziek, begonnen muziekdistributeurs inkomstenkanalen te diversifiëren door deals aan te gaan met mobiele partners, ontwikkelaars van applicaties, streamingdiensten en andere bronnen buiten het traditionele model (Bert Bieseman,

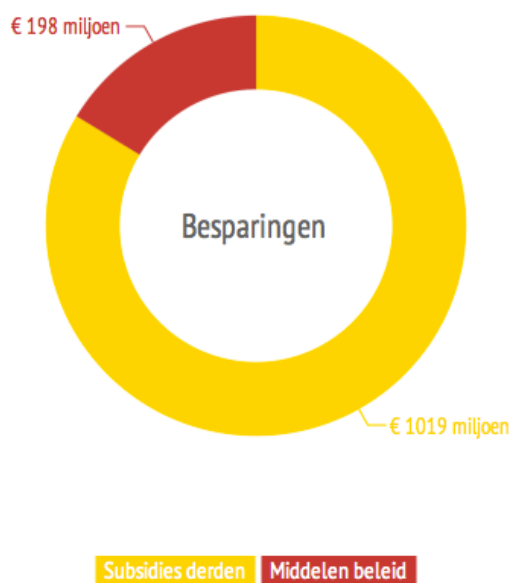
2014).

LIVE

Eveneens verlegt het live segment de focus op nieuwe strategieën. Gepaard gaande met de nood aan beleving trachten organisatoren van live optredens nieuwe strategieën te implementeren om buiten het huidige aanbod vernieuwende diensten aan te bieden en een hogere graad van beleving te integreren (Dirk De Clippeleir, 2014; Geert De Poorter, 2014).

4.3.2.2. Financiële bronnen en beperkingen

Financiering is een moeizaam topic binnen de creatieve industrieën. Financiële centra staan tamelijk sceptisch ten opzichte van marktspelers binnen de muziekindustrie, aangezien muziek geen exacte wetenschap is en dus geen garantie van een toekomstige inkomstenstroom biedt bij de creatie van een nieuw product. Enkel de toekomst zal uitwijzen of bepaalde investeringen een zekere return hebben. Daar waar grote marktspelers, zoals Live Nation, binnen de industrie kunnen terugvallen op een groot eigen vermogen, hebben de kleine marktspelers echter nood aan een externe financieringsbron. Een van de voornaamste bronnen van financiering binnen de sector zijn de uitkeringen van **subsidies** door de overheid. Deze hebben echter de neiging om te dalen. Zo zal de nieuwe Vlaamse Regering een besparing doorvoeren van 8 miljard euro tijdens het komende legislatuur. De grootste besparing is te vinden in de subsidies voor sociale organisaties en culturele instellingen. Zo'n 1 miljard euro zal bespaard worden tijdens de komende 5 jaar (De Morgen, 2014). Geen goed nieuws dus voor de culturele instellingen in Vlaanderen, waar ook de concertzalen een onderdeel van vormen. Besparingen in cultuur zorgen ervoor dat dit financieringsmodel voor vele cultuurhuizen onder druk komt te staan (Dirk De Clippeleir, 2014; Geert De Poorter, 2014; Tom Van Peer, 2014; Mark Reybrouck, 2014). Onderstaande figuur toont de komende besparing in subsidies:



Figuur 9: besparingen in subsidies voor cultuur (De Morgen, 2014)

Daarnaast vormt **sponsorschap** een belangrijke bron van financiering binnen de muzieksector. Hier is echter te merken dat het sponsorschap een groter aandeel kent bij de minst behoevende partijen. Een artiest dient zo al populaire muziek op de markt te hebben gebracht en iets te betekenen in het live entertainment. Populariteit zorgt aldus voor een grotere kans op financiering via sponsors. Daarnaast verwacht de sponsor dat de tegenpartij iets terug kan bieden, zoals voordelen in het concertgebeuren. Daarom wordt het steeds moeilijker voor de subcultuur om investeerders te vinden (Alex Callier, 2014). Daarnaast vinden ook festivalorganisatoren moeilijk sponsoring van banken en andere financiële instellingen. Dit heeft vaak te maken met het karakter van het evenement, waarbij deze instellingen niet gebonden willen zijn aan negatieve randfenomenen zoals drugs (Geert De Poorter, 2014).

Toch vormt financiële ondersteuning een belangrijk onderdeel voor de sector. Investerings in innovatie, onderzoek en ontwikkelen zijn voorname elementen om de groei in de industrie te ondersteunen. Een groot deel van de investeringen in het opgenomen segment gaan naar A&R, het proces waar het allemaal mee start. Gemiddeld vloeit zo'n 15% van de omzet in het opgenomen segment terug naar A&R (UNIDO, 2013). Daarnaast draaien concertzalen meestal break-even of zijn verlieslatend. Dit maakt ook dat financiële ondersteuning in dit segment een voornaam element vormt om de toekomst van zo'n zalen te garanderen (Dirk De Clippeleir, 2014).

Een potentiële en alternatieve financieringsbron die toegepast zou kunnen worden in de industrie is **crowdfunding**. Hierbij spreekt een organisatie of persoon de massa aan via een (online) platform met de vraag financiële steun te bieden voor een project (Belleflamme et al., 2014). Zeker voor een kleine en onafhankelijke artiest is het interessant om via deze manier de nodige financiële middelen te verzamelen die het mogelijk maken zich creatief te ontplooien en de kosten van de artistieke productie te dekken (Alex Callier, 2014).

4.4. Strategische analyse output

4.4.1. SWOT-analyse

In dit onderdeel van de masterthesis wordt getracht de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen van de muziekindustrie op een rijtje te zetten. Allicht zal een industrie ruimer onderworpen kunnen worden aan een analyse dan een organisatie, maar daarom niet gemakkelijker. Daarom wordt er geopteerd om de voornaamste elementen te bespreken die aan bod kwamen in de expertinterviews en de recentste literatuur. Elke apart onderdeel wordt hieronder bondig onder de loep genomen. Er wordt hierbij zowel rekening gehouden met het opgenomen segment en de toeleveranciers. Het live segment komt later op microniveau aan bod. Op basis van de elementen zal er aan de hand van SWOT-analyse matrix getracht worden strategieën te creëren voor de industrie.

4.4.1.1. Sterktes

PRODUCT

De sterkte van de muziekindustrie is dat ze stuk voor stuk een uniek product aanbiedt. De catalogus van een platenmaatschappij met zijn unieke nummers vormt aldus een onevenaarbaar voordeel van deze industrie (Olivier Maeterlinck, 2014). Daarnaast omvat de catalogus van een platenfirma bewezen successen, wat aldus zekerheid geeft over het aanbod dat ze bieden aan de consument. Dit geeft de firma's een vorm van waarborg ten opzichte van nieuw aanbod, waar het succes van het product nog niet bewezen is (Bert Bieseeman, 2014).

KARAKTER WERKNEMER

Een tweede sterkte binnen de industrie betreft het karakter van de werknemers en werkgevers. Mensen die binnen de muziekindustrie werken hebben veelal een passie voor de muziek. Dit maakt dat ze zeer veel toewijding en ambitie hebben om het beste uit de industrie naar boven te halen. Daarnaast beschikken ze doorgaans over een goede vakkennis. Steeds meer worden opleidingen een belangrijker onderdeel binnen de industrie, zowel omtrent de basiskennis, de technische aspecten

als de zakelijke kant. Dit leidt uiteraard tot een hogere graad van professionalisering, een fenomeen dat zich al even aan het ontwikkelen is binnen de sector.

KWALITEIT

De digitalisering is een aspect dat zowel een sterkte, een zwakte, een opportuniteit als een bedreiging met zich meeneemt. De digitalisering heeft het mogelijk gemaakt dat er met lagere kosten een hogere kwaliteit gecreëerd werd in het aanbod. Het ultieme voorbeeld hiervan is de cd.

SCHAALVOORDELEN

De transitie van 5 naar 4 en uiteindelijk 3 majors heeft ervoor gezorgd dat de firma's heel wat kosten hebben kunnen laten vallen of wegdrukken, zoals uiteraard de personeelskosten. Door het opgaan van Bertelsmann Music Group en EMI Music Group in de andere 3 firma's beschikken deze platenlabels over heel wat content ten opzichte van de independents, wat een enorme sterkte is voor deze spelers. Daarnaast beschikken de majors over geïntegreerde distributienetwerken die het aanbod van muziek tot bij de handelaars of muziekdiensten brengt. Een goed uitgeruste infrastructuur en netwerken binnen de industrie zorgen voor heel wat schaalvoordelen voor deze spelers (Bert Bieseman, 2014).

4.4.1.2. Zwaktes

KOSTEN

Één van de zwaktes in de muziekindustrie is het kostencomponent. Artist & Repertoire binnen de platenmaatschappijen vormt een redelijk hoge kost binnen de creatie van muziek, dit is onder andere te wijten aan de hoge recordingkosten die de opname van een nummer/album met zich meebrengt. Recordingkosten in de opnamestudio vormen zowel voor gevestigde artiesten, als voor nieuwe artiesten een hoge kost. Toch dienen er meer inspanningen geleverd te worden voor een nieuwe artiest. De investering kan soms uitermate groot zijn wil de platenmaatschappij deze nieuwe muzikant succesvol lanceren, denk maar aan de marketinginspanningen (Bert Bieseman, 2014).

Naast het feit dat het uniek karakter van muziek een enorme sterkte vormt voor de industrie, brengt het eveneens een enorme zwakte met zich mee. Muziek is geen commercieel product waarvoor je een eenmalige marketinginspanning dient te doen en vervolgens een heel aanbod op de markt kan brengen. Het unieke karakter zorgt ervoor dat marketing- en promotie-inspanningen telkens weer gerealiseerd dienen te worden, voor elke single opnieuw. Deze marketingcampagnes vragen om een

zeer grote investering. De concurrentiegraad op dit vlak is dus natuurlijk heel hoog (Olivier Maeterlick, 2014).

OVERAANBOD

Digitalisering en technologische ontwikkeling hebben voor veel vernieuwing binnen de industrie gezorgd. Streamingdiensten en subscriptiediensten, mogelijk gemaakt door het Internet, veroveren de markt. Dit brengt niet enkel voordelen met zich mee, maar daarnaast gaan er ook nadelen mee gepaard. Een platenmaatschappij kan via licentieakkoorden zijn hele catalogus beschikbaar maken aan een streamingdienst. Zo bevat Spotify bijvoorbeeld catalogussen van Universal, Sony en Warner. Daarnaast kunnen eveneens onafhankelijke artiesten en independents hun muziek aanbieden via de distributiekanaalen van de majors of het Merlin Network. Het aanbod is dus enorm. De grote diversiteit binnen een dienst zorgt er echter voor dat men kan spreken van een overaanbod. Consumenten die op een dienst nieuwe muziek trachten te ontdekken staan voor een overdreven keuze aan nummers en verdwalen als het ware in de *cloud* omgeving. Het feit dat het kopiëren van een single of een album weinig moeite kost, maakt dat het overaanbod van muziek op het Internet nog groter wordt. Daarnaast verwacht de consument dat muziek gratis of tegen een lage prijs wordt aangeboden. Dit maakt dat de waarde van de fysieke cd vernietigd is (Hans Bourlon, 2014; Alex Callier, 2014).

PLATENMAATSCHAPPIJEN

Nadat EMI opgegaan is onder Universal Music Group en Sony Music Entertainment, blijven er nog slechts 3 majors over in de platenindustrie. Het feit dat EMI van de markt verdwenen is, betekent dat de werkgelegenheid binnen de industrie flink gedaald is.

Naast het feit dat de majors reeds een grote macht verworven hebben in de markt, valt er zeker nog te werken op het analytisch vermogen binnen deze firma's. Een verbeterd analytisch vermogen zal er voor zorgen dat de trends binnen de industrie sneller en beter opgemerkt zullen worden (Bert Bieseman, 2014).

INDEPENDENTS

Independents zijn sterk afhankelijk van de majors. 60% van de content gecreëerd door de independents wordt onder de distributie genomen van de majors. Bovendien hebben de majors reeds een enorme macht verworven over de decennia heen en bezitten ze over een netwerk van sterke relaties met partners. Daarnaast trachten artiest steeds meer een **Direct-to-Fan strategie** toe te passen. Dit betekent dat een artiest zich rechtstreeks tot de consument richt, voornamelijk via

online platformen. Zo lanceerde Radiohead in 2007 zelf het album *In Rainbows*, waarbij de fans mochten kiezen hoeveel ze voor het album willen betalen. Deze actie werd een groot succes. Het toepassen van een Direct-to-Fan strategie is echter enkel weggelegd voor artiesten met aanzienlijke populariteit, mede gevormd door een major. Deze muzikanten hebben dan ook een grote *fanbase*. Ook hier genieten de majors of de artiesten die onder de majors vallen van een competitief voordeel, wat niet te bereiken is door independents en onafhankelijke artiesten. De Direct-to-Fan Strategie vormt aldus een groot struikelblok voor kleine, nieuwe artiesten (Berklee, 2013).

4.4.1.3. *Opportunities*

INFRASTRUCTUUR

Het Internet heeft reeds voor heel wat verwezenlijkte opportuniteiten binnen de industrie gezorgd. Gaande van nieuwe distributieplatforms tot streamingdiensten. De technologische innovaties zullen zeker niet stil blijven staan. Multi-channel netwerken krijgen via de online markt mooie kansen om de markt te betreden. Dit zijn diensten die niet enkel muziek voor zich nemen, maar een aanbod bieden binnen de gehele *Leisure* sector, zoals film en games. Anderzijds kunnen reeds bestaande diensten hun netwerken verder uitbreiden door een nieuwe service te integreren. Het aantal partnerschappen dat platenfirma's kunnen aangaan zouden dan ook een groot potentieel bieden om het aanbod nog verder te exploiteren (Berklee, 2013).

Daarnaast neemt de Smartphonepenetratie steeds grotere proporties aan. Eveneens het dataverkeer kent een enorme boost door de intrede van het 4G-netwerk. Dit staat de ontwikkeling van mobiele applicaties en diensten zeker niet in de weg. In tegendeel, een groot potentieel aan innovatie biedt zich aan (Bert Bieseeman, 2014).

GROEIMARKTEN

Zoals eerder aangehaald zijn de huidige, grootste (online) groeimarkten binnen de industrie Azië en Latijns-Amerika. Een groot potentieel aan online exploitatie biedt zich hier aan. Daarnaast is de smartphonepenetratie zeker geen onbelangrijk gegeven. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat er een grotere massa aan consumenten bereikt kunnen worden. Er kan een stijgende trend opgemerkt worden bij de pool aan online muziekconsumenten. Daarnaast willen muzikfans enkel maar meer, zoals exclusieve merchandise. Diensten zoals PledgeMusic en KickStarter vormen hier al mooie voorbeelden van (Berklee, 2014).

Daarnaast is de groei in Electronic Dance Music (EDM) zeker niet te ontkennen. Kijk maar naar het ongelooflijk succes van het Tomorrowland Festival. Het is zulke organisatoren zeker niet ontgaan dat de evolutie van de technologie arm in arm is gegaan met de ontwikkeling van Dance muziek. De digitalisering heeft naast de kostendrukking voor de productie van muziek eveneens voor de opkomst van de Do-It-Yourself platformen gezorgd. Hierdoor kan de gewone consument zich zelf wagen aan de productie en misschien wel doorbreken als de volgende grote producer van (EDM-)muziek (Berklee, 2013).

Het feit dat er minder kosten gepaard gaan met het produceren van muziek wanneer men slechts een laptop en een software programma nodig heeft, gaat eveneens gepaard met een stijging in het aantal independents in de markt. Artiesten hangen op vlak van productie niet meer volledig af van de majors.

API

API, de afkorting voor de *Application Programming Interface* is een minder besproken fenomeen in de literatuur, maar vormt een ongelooflijk interessante opportuniteit binnen de muzieksector. Grote licentiekosten binnen muziekdiensten kunnen omzeild worden door het gebruik van API-initiatieven. Het biedt als het ware toegang aan een bibliotheek in de *cloud* omgeving en geeft daarbij nieuwe diensten de mogelijkheid om verder te bouwen op de content en data van reeds bestaande diensten. Dit bevordert uiteraard het aangaan van samenwerkingsakkoorden binnen de industrie, waarbij er sprake is van overeenkomsten in winstdeling in plaats van licentieakkoorden. Via deze *open-ended* bronnen zal het voor een online start-up gemakkelijker zijn in te treden tot de sector. Spotify en Deezer vormen reeds voorbeelden van diensten die hun API aan ontwikkelaars aanbieden onder bepaalde voorwaarden. Zo zou een major bijvoorbeeld eveneens de catalogus kunnen aanbieden onder de vorm van een API waarbij applicatieontwikkelaars dan projecten kunnen creëren rond bestaande artiesten of de bevordering van muziekontdekking via applicaties bevorderen (Berklee, 2013).

DIVERSIFICATIE

De relatie tussen muziek en commerciële *brands* is geen nieuw gegeven, maar kent steeds meer succes en vormt zeker een aantrekkelijke opportuniteit voor de artiest om de inkomstenstromen verder te diversifiëren. Het partnerschap met een sterk merk geeft een boost in het inkomen van de artiest en een hoger bewustzijn bij de fans. Daarnaast vormt diversificatie van de inkomstenstromen een belangrijk gegeven in de industrie sinds de fysieke markt een dalende trend kent (Berklee, 2013; Alex Callier, 2013).

4.4.1.4. Bedreigingen

MENTALITEITSWIJZIGING

Zoals eerder is aangehaald heerst er momenteel een mentaliteitswijziging bij de consument die er reeds voor heeft gezorgd dat de fysieke verkoop van cd's is gekelderd. Platenfirma's en distributeurs trachten om deze reden inkomsten te verwerven uit streaming- en subscriptiediensten. Hoewel de digitale inkomsten in 2013 een globale stijging kenden van 4,3%, vormt deze bron alsnog een uitdaging voor de marktspelers die hier profijt uit willen halen. Het is duidelijk dat er veel minder te verdienen valt vanuit het digitale business model waarbij de consument slecht een klein bedrag dient te betalen om toegang te krijgen tot een ongelofelijk grote verzameling van catalogussen. Daarnaast zit het gevaar in de lage betalingsbereidheid van de consument en het aanbod van de *freemium* business modellen die hun diensten gratis ter beschikking stellen aan de massa. Betalende diensten staan zo voor de uitdaging om een ongelofelijke meerwaarde te creëren binnen hun aanbod, willen ze alsnog betalende klanten aantrekken (Sven De Cleyn, 2014).

IMPLEMENTATIEPROCES

Technologische evoluties brengen vele opportuniteiten binnen de industrie, maar verhinderen langs de andere kant eveneens het implementatieproces van nieuwe business modellen. De uitdaging zit er in om een business model zo te creëren dat het inspeelt op de toekomstige opportuniteiten. Het vluchtig karakter van de muziekindustrie maakt dit natuurlijk niet evident (Sven De Cleyn, 2014).

JURIDISCH ASPECT

Weinig kennis over het juridisch aspect in de muziekindustrie zorgt ervoor dat artiesten en producers heel wat potentiële inkomstenbronnen mislopen. Vooral binnen de opkomende EDM is dit een groot struikelblok. Onvolledige *setlists* zorgen ervoor dat producers van EDM-muziek tot 50% van hun royalties missen. Dit maakt dat grote bedragen aan royalties soms in de verkeerde portemonnees terecht komen. Hier dient een opleidingsaanbod tussenin te komen om (toekomstige) marktspelers bewust te maken van de juridische aspecten van de sector (Berklee, 2013).

PIRATERIJ

Een vierde grote uitdaging voor de industrie wordt nog steeds gevormd door piraterij. Volgens vele muziekgexperten is het tegengaan van dit fenomeen *dweilen met de kraan open*, aangezien piraterij nooit volledig uit de markt geband zal kunnen worden en er steeds weer nieuwe illegale platformen ontstaan (Tom Van Peer, 2014). Hoewel er reeds enkele vooruitgangen geboekt zijn in België om het

verkeer naar illegale sites te beperken, is de grootte van de illegale markt nog steeds aanzienlijk waardoor de industrie een grote bron van inkomsten misloopt (Olivier Maeterlinck, 2014).

FINANCIERING

Een volgende uitdaging betreft de financiering. In onderdeel 4.4.2.2. *Financiële bronnen en beperkingen* werd reeds aangehaald dat de sector heel wat struikelblokken kent omtrent het ontvangen van de juiste financiële middelen. Aangezien heel wat spelers in de culturele sector, en dus ook in de muzieksector, steunen op het verkrijgen van subsidies voor de investeringen in toegevoegde waarde, betekent een drastische daling in deze vorm van financiering een enorme hinderpaal (De Morgen, 2014). Daarnaast is het verkrijgen van sponsoring nog zeer moeilijk voor de kleine, maar eveneens voor de grote marktspeeler. De Return on Investment (ROI) in de sector is een heel onvoorspelbaar gegeven, waardoor banken minder geneigd zijn financiële steun te bieden (Alex Callier, 2014).

MACHT

Een zesde uitdaging van de industrie betreft de grote macht van de platenmaatschappijen. Voornamelijk de nieuwe machtspositie van UMG baart de industrie momenteel zorgen. Zo wordt er gevreesd dat ze een sterke controle zal uitoefenen op de prijzen en nieuwe licentieakkoorden zullen ondermijnen.

SMARTPHONEPENETRATIE

Naast wat op het eerste zicht een enorme opportuniteit lijkt, bestaat de kans er in dat Smartphone ontwikkelaars binnenkort zelf met hun eigen kwaliteitsvolle en gebruiksvriendelijke geïntegreerde streaming diensten op de markt zullen verschijnen. Dit vormt dan een grote bedreiging voor het reeds bestaande aanbod wanneer de Smartphone gebruikers niet meer geneigd zal zijn de applicaties voor reeds bestaande diensten te downloaden (Sven De Cleyn, 2014).

4.4.2. Business Strategie alternatieven

Vanuit de SWOT-analyse wordt er overgegaan naar de SWOT-analyse matrix. Deze matrix toont potentiële strategieën die gevormd worden door de combinatie van de SWOT-elementen. Hierbij kunnen enkele strategieën gevormd worden. De **Strength-Opportunity Strategy** spreekt de sterktes uit de industrie aan om voordeel uit de opportuniteiten te halen. Vervolgens worden de zwaktes van de industrie vermeden door gebruikt te maken van de opportuniteiten in de **Weakness-Opportunity Strategy**.

De **Strength-Threat Strategy** spreekt de sterktes van de industrie aan om bedreigingen te vermijden. En finaal tracht de **Weakness-Threat Strategy** de zwaktes te minimaliseren en bedreigingen te vermijden. Onderstaande tabel illustreert de SWOT-analyse matrix met enkele potentiële strategieën.

Muziekindustrie		
Intern Extern	STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	<p>Strength-Opportunity Strategy</p> <p>Het aangaan van partnerschappen in de leisure industrie, als het aangaan van contracten met sterke brands zal ervoor zorgen dat de diversificatie van de inkomstenstromen verder uitgebreid kunnen worden. Het opbouwen van nieuwe applicaties die een groot deel van de digitale <i>leisure</i> industrie omvatten zouden alsnog nieuwe opportuniteiten kunnen bieden voor de muzieksector, die zijn kwalitatief aanbod verder kan verspreiden. Hierbij dient de sector de sociale en mobiele handelsstrategieën te optimaliseren. Een andere mogelijkheid is de focus op de <i>in-stream</i> aankopen bevorderen, zoals het rechtstreeks aankopen van een single op de website van een handelspartner. In dit opzicht dienen aldus ook de handelsrelaties geoptimaliseerd te worden.</p>	<p>Weakness-Opportunity Strategy</p> <p>Een goede groeistrategie voor de industrie is het effectief focussen op de groeimarkten zoals opkomende landen, maar ook mobiele integratie. Door gebruik te maken van API kunnen er diensten ontwikkeld worden die een betere <i>user interface</i> aanreikt en het aantal <i>features</i> opdrijft in verband met de muziekontdekking, zoals betere filtering en gerichtere aanbevelingen. Zo kan de consument beter zijn weg vinden tussen het overaanbod aan muziek. Een vlottere muziekbeleving kan via API aangeboden worden door een dienst-overschrijdende <i>service</i> aan te bieden, waarin de gepersonaliseerde <i>interface</i> voor de consument tussen de verschillende diensten steeds weer optreedt. Daarnaast worden via het gebruik van API grote licentiekosten vermeden.</p>
THREATS	<p>Strength-Threat Strategy</p> <p>Eerst en vooral zou een grote bedreiging, die zich uit in de mentaliteitswijziging, overkomen kunnen worden door een transparanter business model aan te bieden, die de bewustwording over de kwaliteit van de catalogus, juridische aspecten en vergoedingen voor de artiest verhoogt bij de consument. Echte fans willen namelijk dat hun uitgaven voor muziek terecht komen bij hun idool. Vervolgens dient men het before-profit model een stuk aantrekkelijker te maken de gebruiksvriendelijkheid, flexibiliteit en de visuele aantrekkelijkheid in het model</p>	<p>Weakness-Threat Strategy</p> <p>Om de bedreigingen en zwaktes van de industrie uit de weg te gaan, dient er veel meer ingezet te worden op onderwijs, begeleiding en analytisch vermogen. Aparte en meer gespecialiseerde divisies met een statistisch sterk karakter en juridische kennis zouden zo meer profijt kunnen halen uit toekomstige acties van platenmaatschappijen en nieuwe business modellen. Daarnaast zou het ontwikkelen van analytische tools voor de muziekindustrie ervoor kunnen zorgen dat er gerichtere acties</p>

	te verhogen. Zo zou men een pay-what-you-want-principle kunnen invoeren bij het <i>unlocken</i> van bepaalde attractieve meerwaarden in de dienst.	ondernomen worden en dat het scepticisme van financiële instellingen onderdrukt wordt.
--	---	--

Tabel 5: SWOT-analyse matrix (bron: eigen uitwerking)

5. ANALYSE OP MICRONIVEAU

Hoofdstuk 5 behandelt zoals eerder aangegeven de muziekindustrie op microniveau. Hierbij wordt kort ingegaan op de belangrijkste tendensen van het live segment om zo een overgang te vormen tot Hoofdstuk 6, de business model-cases van het live segment.

5.1. Externe analyse

5.1.1. Consumentenanalyse

Zoals reeds in het begin van de masterthesis aangegeven werd, kent het live segment een ongelofelijk grote populariteit en waardering van de consument. Het is een belangrijk onderdeel geworden van de muziekindustrie, zowel voor de muzikant, als voor de consument.

Sinds de achteruitgang van de platensector in de jaren 1999 door de daling in de fysieke verkoop, kent de waardering in het live segment enkel maar een explosieve stijging. De verschuiving van audioconsumptie naar live optredens is een duidelijk feit. De consument is bereid veel geld neer te leggen voor het bijwonen van een concert in vergelijking met de aankoop van muziek. Dit is volgens vele muziekexperten te wijten aan de eenvoudige reden dat live concerten niet te kopiëren zijn (Bert Bieseman, 2014; Alex Callier, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014).

Het succes van de live optredens is eveneens te wijten aan het feit dat de muzikliefhebber alsmaar liever dicht bij de artiest wilt staan en enige vorm van contact wenst te hebben met deze muzikant (Philips et al., 2013). Men kan spreken over een bepaald fan-gehalte. Voor de fan is het idool vaak een verlenging van de identiteit, wat eveneens het voordeel is van het hele live gebeuren. Het geeft namelijk een verrijking aan de persoonlijke cultus. Het is een sturende factor, zowel voor jong en oud (Mark Reybrouck, musicoloog, 2014).

Daarnaast wordt de hele beleving alsmaar signifikanter. Dit is dan ook de reden waarom festivals zoveel succes kennen. Consumenten betalen een groot bedrag om een heel aanbod aan artiesten te zien, maar daarnaast speelt de totale festivalbeleving een ongelofelijk grote rol. Dit valt eveneens te merken aan het feit dat festivals soms uitverkocht zijn nog voor de line-up volledig bekend gemaakt is (Berklee, 2013). Uiteraard verwacht de consument bij het betalen van een hoge ticketprijs dan ook enige vorm van comfort. Volgens musicoloog Mark Reybrouck (2014) speelt het principe van *entrainment* een belangrijke rol als het op de beleving aankomt: “Als je naar een festival gaat met

heel veel mensen, ik denk nu ook aan de voetbalgekte, en er zijn 50.000 mensen aan het roepen en het zingen, dan ga je een bepaalde sfeer creëren die een ongelooflijk inductief vermogen heeft. Dan krijg je een soort opwekking van een gesynchroniseerde energie. Men creëert een ambiance rond het hele gebeuren. Men noemt dat met een mooie term entrainment. Dat ga je nooit hebben als je alleen naar muziek luistert.”, aldus Mark Reybrouck (2014).

Ook concertzalen merken dat beleving steeds belangrijker wordt bij de consument, vooral bij de jongerengeneratie. *“De band tussen jongeren en muziek is zeker veranderd. Jongeren maken van een concert een totaalbeleving. Ze willen een leuk avondje uit met vrienden.”*, aldus Dirk De Clippeleir (2014). Daarnaast merken de concertpromotors dat mensen alsmaar langer naar concerten gaan, waar verscheidene marktspelers natuurlijk profijt uit halen. De ouderengeneratie is sneller bereid een hoge ticketprijs te betalen. Hier speelt natuurlijk het *nostalgiecircuit* een belangrijke rol, zoals eerder aangehaald in deze masterthesis. Daar waar de ouderengeneratie geld neerlegt om de helden uit hun jeugd terug te zien, gaan jongeren eerder voor de totale waardebeleving naar een concert (Berklee, 2013; Hans Bourlon, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014).

Hoewel jongeren ook wel eens een hoge ticketprijs betalen voor het bijwonen van een concert, treedt er alsnog een hoge prijsbewustzijn op. Dit is voornamelijk te merken in de drankconsumptie. *“Daar waar jongeren gemiddeld 0,8 consumpties per avond drinken, drinkt de leeftijdscategorie vanaf 35 jaar gemiddeld 2 à 3 consumpties per avond”*, vertelt Dirk De Clippeleir (2014) van concertzaal Ancienne Belgique.

5.1.2. Concurrentieanalyse

5.1.2.1. Identificatie

Het live circuit kent heel wat marktspelers en voorname partners. De belangrijkste zijn de tourmanager, de boekingsagent, de concertpromotor, de presentatieplekken en de technische crew (Schrauwen et al., 2014). Een **tourmanager** zal voornamelijk instaan voor de organisatie rond een tournee. Daarnaast zorgt deze actor onder andere voor de merchandise die wordt aangeboden bij het concert. De **boekingsagent** staat in contact met de organisator van een concert. Wanneer deze organisator een artiest wilt boeken, zal de agent een aanbod geven en afspraken maken omtrent het optreden. De organisator van het concert wordt ook wel de **concertpromotor** genoemd. De promotie rond het evenement en de ticketverkoop zijn eveneens voor rekening van de promotor. Uiteindelijk worden de concerten georganiseerd op de zogenaamde **presentatieplekken**, of ook wel

concertzalen, theaters of festivalterreinen. De concertpromotors zorgen ofwel zelf voor de nodige infrastructuur of zullen deze inhuren van professionele toeleveranciers, waarbij de **technische crew** zal instaan voor het opstellen van de hele productie en bijhorende infrastructuur (Schrauwen et al., 2014).

De grootste en ongetwijfeld bekendste marktspeler binnen dit segment is Live Nation. Oorspronkelijk een Amerikaans bedrijf, maar is door reeds vele consolidaties sinds 2005 de grootste promotor voor concerten en eveneens het grootste entertainment en managementbedrijf in de wereld. Alleen al in 2006 bracht Live Nation 60 miljoen fans samen met 1300 artiesten in ongeveer 2600 evenementen (Einhorn, 2007; Berklee, 2013).

5.1.2.2. Doelstelling

De concertpromotor heeft vandaag de keuze uit een enorm aanbod aan artiesten die op tournee willen komen. Het is de uitdaging om een kwalitatieve programmatie aan te bieden en dus de juiste artiesten te kiezen uit het enorme overaanbod. Een zo ruim mogelijk aanbod brengen aan het publiek vormt daarom een voorname doelstelling van een concertpromotor. Door het aanbieden van een kwaliteitsvolle programmatie trachten concertorganisatoren een volle bezettingsgraad van de concertzaal te behalen. Naar de artiest toe tracht een concertpromotor binnen de concertzaal of een andere presentatieplek eveneens kwaliteit aan te bieden wat service en infrastructuur betreft. Naast het concertgebeuren zelf zijn er nog heel wat randactiviteiten die komen kijken bij het organiseren van een muziekoftreden. Zo is het mogelijk dat een concertpromotor doelstelling en maatregelen treft wat mobiliteit, ecologie, geluidsnormen en samenwerkingsverbanden aangaat (Dirk De Clippeleir, 2014). Voor concertpromotors en boekingskantoren zoals Live Nation betreft de centrale doelstelling het tevreden stellen van zoveel mogelijk consumenten. *“Het is en blijft een bedrijf, dus we willen zo veel mogelijk marktaandeel. Een zo groot mogelijk marktaandeel om zoveel mogelijk mensen gelukkig te stemmen om concerten te volgen”*, zegt Geert De Poorter van Live Nation Belgium (2014).

Het feit dat de jongerengeneratie veel aandacht hecht aan een hoge belevingsgraad, maakt dat de promotors en de organisatoren enkele belangrijke differentiatiefactoren voor ogen dienen te houden. Een multidimensionele nadruk zorgt ervoor dat er buiten de muziek en concerten een ander aanbod klaarstaat voor de festivalganger om de beleving naar een hoger niveau te brengen. Zo zullen organisaties in de toekomst zich meer focussen op een groot aanbod binnen de *leisure* industrie

(Hans Bourlon, 2014). Binnen het overaanbod aan mainstreamfestivals is er plaats voor het kleine en mid-level niche festival om zich te ontwikkelen en vervolgens te groeien (Berklee, 2013).

Naast het aanbieden van comfort zorgen de organisatoren voor een aantrekkelijk en uniek aanbod (Berklee, 2013; Dirk De Clippeleir, 2014). Zo brengt Tomorrowland een ongelofelijke vernieuwing binnen de markt van de festivals en biedt daarnaast ook een hoge belevingsgraad (Hans Bourlon, 2014). Een trend die verder opgemerkt kan worden is dat een festival zich verder dan de thuisbasis zal vestigen. Zo vindt Tomorrowland volgend jaar eveneens plaats vinden in Brazilië (Verstraete, 2014).

5.1.3. (Sub)marktanalyse

5.1.3.1. Opkomende submarkten

Een opkomende en groeiende submarkt is vooral terug te vinden in het hele Dance gebeuren. Dit is vooral te merken binnen de festivals. Denk in België maar aan Tomorrowland en Laundry Day Festival. Daarnaast bieden eveneens kleine concertzalen en clubs Dance-acts aan. Buiten de festivals dienen de concertpromotors rekening te houden met de prijszetting. De hele Dance-beweging trekt voornamelijk de jongere doelgroepen naar de zaal. De prijsgevoeligheid van de jongeren gebiedt de promotor een lage prijs te zetten. Daarnaast zijn de kosten voor de productie van de Dance-act natuurlijk lager dan producties met een hoog show-gehalte (Bert Bieseman, 2014; Mike Naert, 2014).

5.1.3.2. Grootte en groei

Daarnaast kent het algemene live segment eveneens een enorm grote groei. Dit is ten eerste te wijten aan het grote aanbod aan artiesten. Concertzalen staan voor een enorme keuze wat de programmatie betreft. Meestal houden ze wel een bepaalde programmatorische lijn voor ogen. Daarnaast krijgt de consument te maken met oversaturatie in het aanbod, zeker wat de mainstreamfestivals betreft, aangezien verscheidene festivals met gelijkaardige line-ups de markt betreden. Meestal houden de organisatoren de winstgevendheid hier voor ogen, aangezien het aanbieden van een alternatief of niche festival een kleiner publiek en dus een hoger risico met zich meebrengt wanneer er hoge investeringen worden gedaan (Berklee, 2013; Dirk De Clippeleir, 2014).

5.1.3.3. Winstgevendheid

Inkomsten uit live shows en tournees vormen een belangrijk deel in de inkomstenmix van de artiesten. Dit geldt volgens Olivier Maeterlinck (2014) voornamelijk voor de succesvolle artiest: *“Artiesten die veel verkopen en populair zijn op zowel de legale als de illegale streamingdiensten, dat*

zijn de artiesten die met het grootste stuk gaan lopen voor de live sector. Deze inkomstenstroom wordt een belangrijker deel in de inkomstenmix in die zin dat vroeger het grote deel verdiend werd via de verkoop, maar op het moment dat de verkoop gedaald is en de waardering in het live segment weer stijgt, worden de inkomsten uit live voor de inkomstenmix natuurlijk wel belangrijker". Concerten worden daarnaast eveneens gebruikt als platform voor de verkoop van merchandise en het album van de artiest (Olivier Maeterlinck, 2014).

Daarnaast ontstaan er meer en meer ongelooflijk grote uitgewerkte producties, wat maakt dat er grote kosten gepaard gaan met de organisatie van een concert, enkel om er maar meer show-gehalte aan te geven, alsook de beleving op te voeren (Berklee, 2013). Daarnaast kunnen shows echter winstgevend gemaakt worden door deze echter te bundelen. Zo kan een artiest bijvoorbeeld 2 dagen na elkaar optreden in hetzelfde land, waarbij de grootste productiekosten slechts éénmalig in dat land voorkomen. Dit maakt dat organisatoren en promotors de kosten van een productie over meerdere shows kunnen afschrijven (Hans Bourlon, 2014).

Grote *venues* worden steeds meer uitverkocht door de oudere acts en dit tegen een hogere ticketprijs. Dit geeft het live segment een enorme boost. Denk bijvoorbeeld aan the Stones die hun carrière decennia geleden hadden opgebouwd, waardoor het momenteel een enorm nostalgiecircuit aantrekt. De uitdaging ligt er in voor de toekomstige acts om dezelfde inkomsten te kunnen genereren. Het lange succesverhaal van een artiest wordt echter in vraag gesteld doordat de consumenten exponentieel veel keuze hebben aan muziek en entertainment (Hans Bourlon, 2014; Berklee, 2013).

5.1.4. Omgevingsanalyse

5.1.4.1. Technologie

De digitalisering kent niet enkel zijn invloed in het opgenomen segment en bij de toeleveranciers. Ook het live segment staat onder heel wat invloed van de digitalisatie en technische innovaties. Toegangscontrolesystemen tot festivals en grote zalen als het ticketingsysteem zijn voorbeelden van zulke technische innovaties. Zo krijgen de festivalgangers bijvoorbeeld eveneens toegangsbandjes aangeboden waarin een chip verwerkt zit. Deze chip versnelt de betaling aan de kassa als de consumptie. Daarnaast is het voor de festivalorganisator natuurlijk interessant om te zien welk pad de consument bewandelt. Daaruit kan de organisator voor de volgende editie enkele belangrijke herstructureringen op de kaart zetten (Sven De Cleyn, 2014; Geert De Poorter, 2014).

Een online verlengstuk bieden aan de eigenlijke concertbeleving vormt vandaag voor de concertorganisatoren een interessant gegeven. Zo kunnen de concertgangers bij Ancienne Belgique na het concert nagenieten van het optreden dat live gestreamed werd (Dirk De Clippeleir, 2014).

Een ander interessant voorbeeld van een online innovatie binnen het live segment is **Stageit**. Stageit is een platform waarop artiesten online, interactieve live concerten kunnen geven, waarbij ze zelf de lengte van het concert en de prijs bepalen. Dit aanbod is dus zeker niet gratis, maar is uiterst aantrekkelijk voor de consument, aangezien ze na het online concert de mogelijkheid hebben om met de artiest en andere fans te interageren. Het brengt de fans aldus ongelofelijk dicht bij de artiest. Daarnaast is elk concert een uniek en exclusief aanbod, aangezien er maar beperkt virtuele *front row*-zeteltjes te koop zijn. De fans voelen zich als het ware verbonden met de artiest en in het proces van de muziekcreatie. Op deze manier wordt de inkomstenmix van een artiest alsnog verder gediversifieerd (Berklee, 2013).

5.1.4.2. Overheid en wetgeving

Een interessant concept waardig om te bespreken in het live segment in België zijn de **naburige rechten** van het auteursrecht. Deze rechten werden ingevoerd bij de Wet van 30 juni 1994 betreffende het auteursrecht en de naburige rechten (FOD Economie, 2013). Rechthebbenden zijn onder andere de uitvoerende kunstenaars, waaronder aldus een artiest. Deze rechten voor de artiest geven bescherming op artistieke prestaties, zoals een live muzikoptreden. Zo bestaat er binnen de naburige rechten het reproductierecht. Hierbij krijgen artiesten bijvoorbeeld een billijke vergoeding wanneer het muziekconcert wordt opgenomen. De artiest moet uiteraard zijn toestemming verlenen (FOD Economie, 2013).

Vanaf 1 januari 2013 gelden er in Vlaanderen eveneens **geluidsnormen** voor muziekactiviteiten. Zo vallen live muzikoptredens die versterkt zijn met behulp van een microfoon en geluidsversterkers onder deze regelgeving van de Vlaamse Regering. Deze regelgeving werd ingevoerd om geluidsoverlast te beperken, maar eveneens om gehoorschade te voorkomen. Zo bestaat er een regelgeving rond een activiteit met een maximumniveau van 85 decibel (dB), met een niveau luider dan 85 dB en maximum 95 dB en met een niveau luider dan 95 dB en maximum 100 dB. Hoe hoger het geluidsniveau dat een concertorganisator wilt hanteren, hoe meer extra maatregelen genomen dienen te worden om de overlast onder controle te houden en gehoorschade te verhinderen (Departement Leefmilieu, Natuur en Energie, 2012).

5.2. Interne analyse

5.2.1. Financiële bronnen en beperkingen

Organisatoren binnen het live segment van de muziekindustrie dienen kapitaalkrchtig zijn om grote producties op poten te zetten. De meeste presentatieplekken vallen onder de noemer van de vzw en vormen initiatieven van de Vlaamse Overheid. Deze presentatieplekken zijn dan ook afhankelijk van de **subsidies** voor cultuur. De recente aankondiging van de grote besparing vormt echter een grote bedreiging voor de toekomst van zulke concertzalen. Daarnaast bestaan er natuurlijk ook de grote organisaties die sterk kapitaalkrchtig zijn en vormen aldus vennootschappen, zoals onder andere het bekende Sportpaleis in België (Schrauwen et al., 2014; Geert De Poorter, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014).

Naast het verkrijgen van subsidies vormt **sponsoring** eveneens een belangrijke bron van financiering binnen dit segment. Ze kunnen zowel direct als indirect financiële ondersteuning bieden bij de organisatie van een concert. Directe ondersteuning doet zich voor in de vorm van een financiële bijdrage. Een sponsor die daarentegen voor indirecte ondersteuning zorgt, voorziet bijvoorbeeld in de aanlevering van drank. Grote afnames en een goed partnerschap zorgen ervoor dat er op deze manier schaalvoordelen gecreëerd kunnen worden binnen de organisatie (Ken Veerman, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014).

5.3. Strategische analyse output

Net zoals op macroniveau, worden op microniveau de voornaamste sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen besproken. Deze elementen vormen de onderdelen van de SWOT-analyse. Daar waar op macroniveau gefocused werd op de elementen binnen de toeleveranciers en het opgenomen segment, wordt er nu getracht een dergelijke analyse te vormen op microniveau.

5.3.1. Sterktes

WAARDERING

Het live segment kent de grootste waardering binnen de muziekindustrie. Consumenten betalen soms een hoge prijs om hun favoriete artiest aan het werk te zien. Daarnaast is een muziekoftreden een unieke ervaring, aangezien het in tegenstelling tot de cd niet gekopieerd kan worden (Bert Bieseman, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014; Geert De Poorter, 2014).

NOSTALGIECIRCUIT

Een zeer winstgevend fenomeen voor de muziekindustrie betreft het nostalgiecircuit. Aangezien dit publiek kapitaalkrachtiger is dan de jongerengeneratie, worden grote concertzalen uitverkocht met grote, legendarische acts (Hans Bourlon, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014).

PLATFORM

Een concert wordt vaak als platform gebruikt om de verkoop van merchandise en albums te stimuleren. Relatief gezien ten opzichte van de verkoop buiten het concertgebeuren resulteert dit vervolgens in een groot succes (Geert De Poorter, 2014; Steven Daems, 2014).

PROFESSIONALISERING

Een trend naar verdere professionalisering is te vinden in elk segment van de muziekindustrie. Binnen het live segment betekent dit voornamelijk het bieden van opleiding om kennis rond technische aspecten te verbeteren (Dirk De Clippeleir, 2014).

5.3.2. Zwaktes

OVERAANBOD

Een voorname zwakte binnen het live segment wordt gevormd door het overaanbod in de markt. Steeds meer artiesten gaan op tournee om een groot deel van de inkomsten te verwerven. Daarnaast gaan ze eveneens langer op tournee. Concertzalen hebben aldus keuze uit een overaanbod aan artiesten. Daarnaast heeft de muzikliefhebber een overdreven grote keuze aan festivals (Berklee, 2013, Dirk De Clippeleir, 2014).

5.3.3. Opportuniteiten

NICHEVORMING

Binnen het overaanbod van (mainstream-)muziekconcerten bestaat er de opportuniteit voor kleine niches om zich te ontplooien. Uitvoerende artiesten in subgenres van muziek kennen meestal een grote loyaliteit van de fans (Alex Callier, 2014). EDM en Dance vormen momenteel populaire muziekstromingen (Berklee, 2013).

TECHNOLOGIEËN EN INTERNET

Ook de digitalisering binnen het live segment zorgt voor grote opportuniteiten. Het is belangrijk dat het live segment zich verder ontwikkelt met de evolutie van innovatieve technologieën en zich integreert in het online aanbod (Warr & Goode, 2011).

BELEVINGSWAARDE

De belevingswaarde bij een concert speelt heden een enorm belangrijke rol bij de jongerengeneratie. Concertpromotors en artiesten kunnen rond deze opportuniteit in de toekomst nog meer strategieën ontwikkelen, zoals een opgedreven interactie tussen de artiest en de fan (Dirk De Clippeleir, 2014; Geert De Poorter, 2014).

5.3.4. Bedreigingen

SUPERSTERREN VERSUS KLEINE ACTS

Supersterren trekken de aandacht van het grote publiek bij muziekoptredens. Concerten vormen dan ook een voorname inkomstenbron voor deze artiesten. Artiesten uit independents gebruiken het concertgebeuren eveneens als een platform om promotie door te voeren (Einhorn, 2007). De uitdaging bestaat er wel in om tussen de grote belangstelling van de supersterren zichzelf herkenbaar te maken.

BETALINGSBEREIDHEID CONSUMENT

De muzikliefhebber is bereid een hoge prijs te betalen om zijn favoriete artiest live te zien. Ook festivals zijn in een mum van tijd uitverkocht. Concertzalen moeten zich echter wel afvragen of dit nog gaat standhouden, aangezien de jongerengeneratie zeer prijsgevoelig is (Dirk De Clippeleir, 2014; Geert De Poorter, 2014).

FINANCIERING

Zoals reeds aangehaald betreft het financieringsvraagstuk een grote hinderpaal binnen de muziekindustrie. Zeker bij concertzalen in Vlaanderen waarbij de lange termijn strategieën dreigen ondermijnd te worden door de komende besparing door de Vlaamse Regering (FOD Economie, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014).

5.4. Conclusie Live Segment

Het live segment vormt een belangrijk deel van de muziekindustrie. Het toekomstig generiek business model wordt geïllustreerd in hoofdstuk 8, waar enkele opportuniteiten van het live segment benut zullen worden. Allereerst wordt er overgegaan tot de creatie van enkele business modellen om het organisatievraagstuk van het live segment verder uit te diepen. Voorgaande theorie wordt aldus omgevormd tot een praktijkgerichte benadering, nl. het vormen van business model-cases.

6. BUSINESS MODELLEN UIT HET LIVE SEGMENT

6.1. Theoretische onderbouwing

Business modellen krijgen steeds meer aandacht in verscheidenen onderzoeksvelden (Hu, 2014). De definitie van een **business model** wordt geformuleerd door Osterwalder en Pigneur (2009) als volgt: *“Een business model beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt”*.

Innovatie ligt aan de basis voor het creëren van nieuwe business modellen. Daar waar jonge bedrijven met boeiende business modellen op de markt komen, proberen gevestigde bedrijven een hogere waarde te creëren door innovatief om te gaan met de huidige modellen. (Osterwalder & Pigneur, 2009; Hu, 2014).

Het **Business Model Canvas** van Osterwalder en Pigneur (2009) vormt een krachtige tool voor het opstellen van business modellen. In het boek *‘Business Model Generatie’* (Osterwalder & Pigneur, 2009) wordt het Business Model Canvas omschreven als *“Een gedeelde taal om business modellen te beschrijven, visualiseren, onderzoeken en veranderen”*. Het Canvas wordt mede gevormd aan de hand van 9 bouwstenen, nl. klantsegmenten, waardeproposities, kanalen, klantrelaties, inkomstenstromen, key resources, kernactiviteiten, key partners en kostenstructuur. Onderstaande tabel geeft een duidelijke omschrijving van deze bouwstenen:

Het Business Model Canvas door Osterwalder en Pigneur (2009)	
De 9 Bouwstenen	
1. Klantsegmenten	Een organisatie bedient één of meerdere klantsegment.
2. Waardeproposities	Ze streeft ernaar problemen van klanten op te lossen en in klantbehoeften te voorzien met waardeproposities.
3. Kanalen	Waardeproposities worden aan klanten geleverd via communicatie-, distributie- en verkoopkanalen.
4. Klantrelaties	Klantrelaties worden opgebouwd en onderhouden met elk klantsegment.
5. Inkomstenstromen	Inkomstenstromen zijn het resultaat van waardeproposities die met succes aan de klanten worden aangeboden.

6. Key resources	Key resources zijn de assets die nodig zijn om de eerder beschreven elementen te bieden en te leveren...
7. Kernactiviteiten	...door een aantal kernactiviteiten uit te voeren.
8. Key partners	Sommige activiteiten worden geoutsourcet en sommige resources worden buiten de onderneming ingekocht.
9. Kostenstructuur	De business model-elementen resulteren in de kostenstructuur

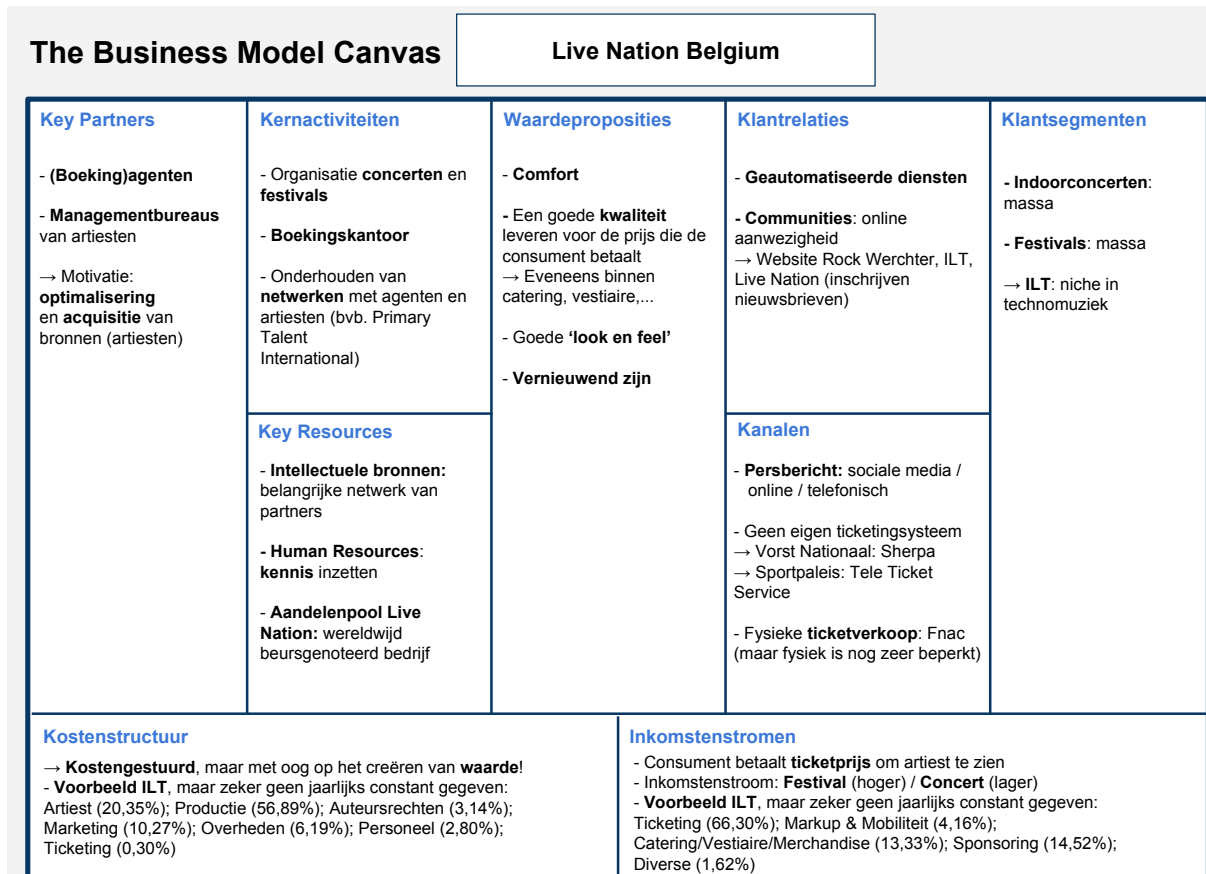
Tabel 6: de bouwstenen van het Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009)

In wat volgt worden business modellen opgesteld aan de hand van een **inductieve methode**. Deze methode vertrekt vanuit de data van de expertinterviews in de live industrie. Er werd geopteerd om het **organisatievraagstuk** van een muziekconcert te bekijken binnen het segment. De expertinterviews werden afgelegd bij drie concertzalen (muziekcentra) en twee grote promotors in België. Zodoende werden er interviews afgelegd met Geert De Poorter, Accountant bij **Live Nation**; Chris Bergs, VIP en zakelijke relaties binnen Antwerps Sportpaleis nv (promotie door **PSE Belgium**); Dirk De Clippeleir, Directeur van **Ancienne Belgique**; Ken Veerman, Zakelijk Directeur van muziekcentrum **Trix** en Mike Naert, Directeur van muziekcentrum **Het Depot**.

In volgende paragrafen worden de business modellen van deze concertpromotors voorgesteld.

6.2. Business Model-Case Live Nation Belgium

Live Nation Belgium is onderdeel van het wereldwijde entertainmentbedrijf Live Nation Entertainment, dat in staat voor de promotie van concerten en fungeert als een boekingskantoor. In wat volgt zullen de 9 bouwstenen kort besproken worden. Onderstaande figuur toont het business model van Live Nation Belgium, opgesteld aan de hand van een expertinterview met Accountant van Live Nation Belgium.



Figuur 10: business model Live Nation

De voornaamste klantsegmenten bevinden zich binnen de indoorconcerten en de festivals. Dit vloeit voort uit de twee pijlers die worden gehanteerd door Live Nation Belgium. Allereerst zorgt Live Nation als de promotor voor de organisatie van indoorconcerten en fungeert als een boekingskantoor. Een tweede pijler betreft de organisatie van festivals, zoals Rock Werchter, I Love Techno en TW Classic. Live Nation richt zich bij de indoorconcerten en festivals tot de massamarkt. Een uitzondering echter wordt gevormd door het techno-evenement I Love Techno. Deze richt zich voornamelijk tot de techno-liefhebber, een subgroep binnen de elektronische muziek. Het massa-evenement richt zich aldus op een bepaalde niche in de totale massamarkt (Geert De Poorter, 2014).

Een voorbeeld van de inkomstenstromen voor I Love Techno laat duidelijk merken dat de grootste inkomsten gewonnen worden door de ticketverkoop en uit activiteiten zoals de catering, het aanbieden van vestiaire en merchandise. Daarnaast leveren sponsors een financiële bijdrage. De percentages zoals aangegeven in bovenstaande figuur zijn zeker geen jaarlijkse constante. Maar het geeft wel een richtlijn waar de grootste inkomsten vandaag komen. De inkomsten van een festival zijn aanzienlijk hoger dan de inkomsten van een concert. Zo kan de inkomstenstroom van een festival even groot zijn als de inkomstenstroom voor een heel jaar aan concerten. Dit is weliswaar te wijten aan de hogere ticketprijs (Geert De Poorter, 2014).

Hoewel de vennootschap zeker kostengestuurd is, wordt de waardecreatie steeds voor ogen gehouden. De concertbezoeker of festivalganger verwacht tegenover de betaalde ticketprijs namelijk een bepaalde kwaliteit omtrent de programmatie en optimaal comfort. Het bieden van deze kwaliteit vormt dan ook een belangrijke waardepropositie van Live Nation. Mensen met de juiste kennis binnen het bedrijf worden ingezet om deze waardepropositie te realiseren. Het creëren van een goede look en feel zorgt ervoor dat de consument met een positief gevoel kan terugkijken op de hele beleving. Daarnaast is het belangrijk om steeds weer, elk jaar opnieuw vernieuwend uit de hoek te komen. De technologische innovaties en interessante opportuniteiten zoals de digitalisering zorgen ervoor dat de concurrentie opgevoerd wordt omtrent het leveren van een hoge belevingswaarde (Geert De Poorter, 2014).

De grootste kosten voor de organisatie van wederom I Love Techno gaan uit naar de productie, de artiest (zoals de gages) en de marketingcampagnes. Personeelskosten zijn hier echter aan de lage kant, aangezien mankracht slechts eenmalig per jaar dient ingezet te worden op het evenement. Belangrijke partnerschappen, een voorname key resource binnen de vennootschap, met boekingsagenten en artiesten zelf zorgen ervoor dat er een kwaliteitsvolle programmatie neergezet kan worden. De motivatie achter deze partnerschappen is aldus gebaseerd op de optimalisatie van de verwerving van artiesten (Geert De Poorter, 2014).

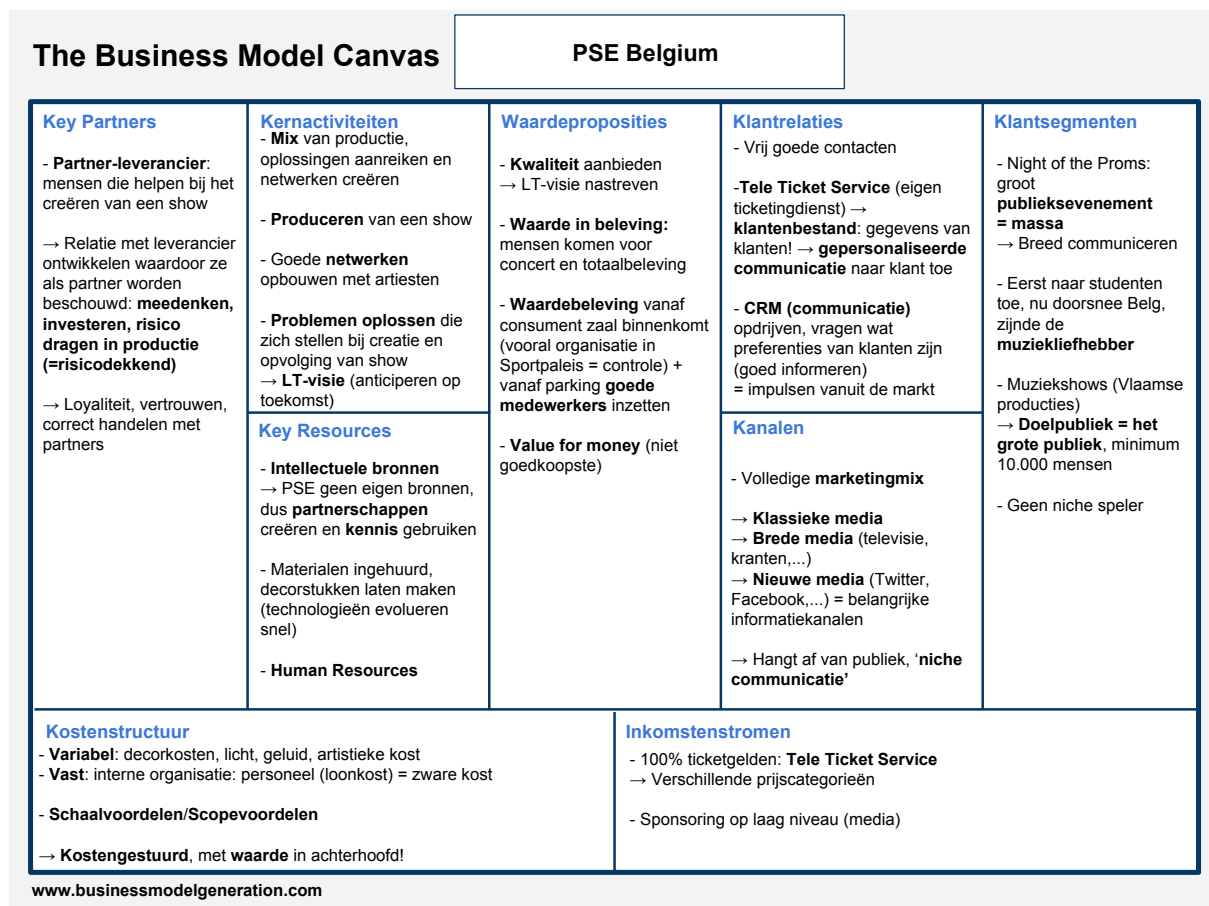
Via een persbericht wordt de klant op de hoogte gehouden van de nieuwste weetjes en informatie rond een opkomende concertprogrammatie. Het maakt deel uit van de marketingcommunicatiemix, waarbij een groot deel van de massa tracht bereikt te worden. Sociale mediakanalen en online platformen (zoals eigen websites) vormen hierbij eveneens zeer belangrijke media, de zogenaamde nieuwe media. Via online communities op sociale media wordt er getracht de klantrelaties te onderhouden. De consument kan zich eveneens inschrijven op de website van Rock Werchter, ILT en

Live Nation om nieuwsbrieven te ontvangen. Daarnaast wordt er binnen de vennootschap getracht telefonisch contact te onderhouden met de klant, indien er zich bijvoorbeeld problemen voordoen (Geert De Poorter, 2014).

Live Nation Belgium beschikt niet over een eigen ticketingsysteem. Klanten kunnen een ticket aankopen via ticketingdiensten zoals Sherpa voor Vorst Nationaal en Tele Ticket Service wanneer er een concert georganiseerd wordt in het Antwerps Sportpaleis. Dit vormt een onderdeel van de geautomatiseerde diensten, waarbij aldus een vorm van selfservice aangeboden wordt aan de klant met geautomatiseerde processen. Zo hebben klanten bijvoorbeeld eigen profielen binnen de dienst van Sherpa of Tele Ticket Service. Daarnaast kunnen klanten eveneens tickets aankopen in fysieke verkooppunten, zoals Fnac. Het aandeel van de fysieke verkoop kent echter een dalende trend en wordt in vraag gesteld voor de toekomst (Geert De Poorter, 2014).

6.3. Business Model PSE Belgium

PSE Belgium nv is binnen België een promotor van concerten en voornamelijk binnen het Sportpaleis in Antwerpen. PSE staat namelijk voor Promotie van Speciale Evenementen. Het evenement waar het allemaal mee begon en wellicht het bekendste dat onder de organisatie van PSE valt is de Night of the Proms. De Night of the Proms is ondertussen een groot publiekevenement dat gericht is op de massa. Daarnaast organiseert PSE nog andere muziekshows, voornamelijk Vlaamse producties om niet in directe concurrentie te treden met Live Nation. Deze shows zijn eveneens gericht naar het grote publiek toe met een minimum aan 10.000 mensen (Chris Bergs, 2014). Onderstaande figuur toont het business model van PSE Belgium, opgesteld aan de hand van een expertinterview met Verantwoordelijke voor VIP en Zakelijke Relaties binnen Sportpaleis.



Figuur 11: business model PSE Belgium

Naast de productie en de promotie van een show is het voor PSE eveneens belangrijk om goede netwerken en partnerschappen te creëren. Het netwerk aan artiesten zorgt ervoor dat de vennootschap een zeker kwaliteit binnen de programmatie kan aanbieden. Het leveren van kwaliteit aan de consument vormt dan ook een belangrijke waardepropositie. Naast kwaliteit in de

programmatische, wordt er eveneens kwaliteit in de productie nagestreefd. Dit heeft voornamelijk betrekking op de infrastructuur die wordt ingehuurd bij de leverancier-partner. Technologieën evolueren zodanig snel zodat enkel gespecialiseerde leveranciers het juiste kwaliteitsvolle aanbod kunnen brengen. Het opbouwen van de relatie met de leveranciers heeft ervoor gezorgd dat er goede partnerschappen uit voortkomen, waardoor de leveranciers creatief meedenken, investeren en het risico delen van een show. Door correct te handelen met de partners ontstaat er een zekere loyaliteit. Daarnaast streeft PSE een lange termijn visie na waarbij ze trachten problemen op te lossen die zich stellen bij de creatie en de opvolging van een show (Chris Bergs, 2014).

Naast kwaliteit verwacht de consument eveneens een positieve waardebeleving. PSE probeert deze waardebeleving voor de consument zo goed mogelijk in te vullen. Vanaf het moment dat de concertganger arriveert met de wagen tracht de vennootschap goede medewerkers in te zetten die ze vlot naar de juiste plaats zal begeleiden. PSE tracht voornamelijk shows te organiseren in het Sportpaleis, aangezien ze dan een goede controle hebben over de gang van zaken (Chris Bergs, 2014).

De consument kan tickets aankopen aan verschillende prijscategorieën via de eigen ticketingdienst Tele Ticket Service. De ticketgelden vormen de enige inkomstenstroom voor PSE. Sponsoring staat namelijk op een laag niveau. Vanaf het ontstaan van de ticketingdienst werd een groot aandeel aan gegevens verzameld van klanten, wat vandaag leidt tot het grote klantenbestand. Via het klantenbestand tracht de organisatie een gepersonaliseerde communicatie naar de consument toe na te streven. Verder tracht PSE eveneens peilingen te doen naar preferenties van de consument (Chris Bergs, 2014).

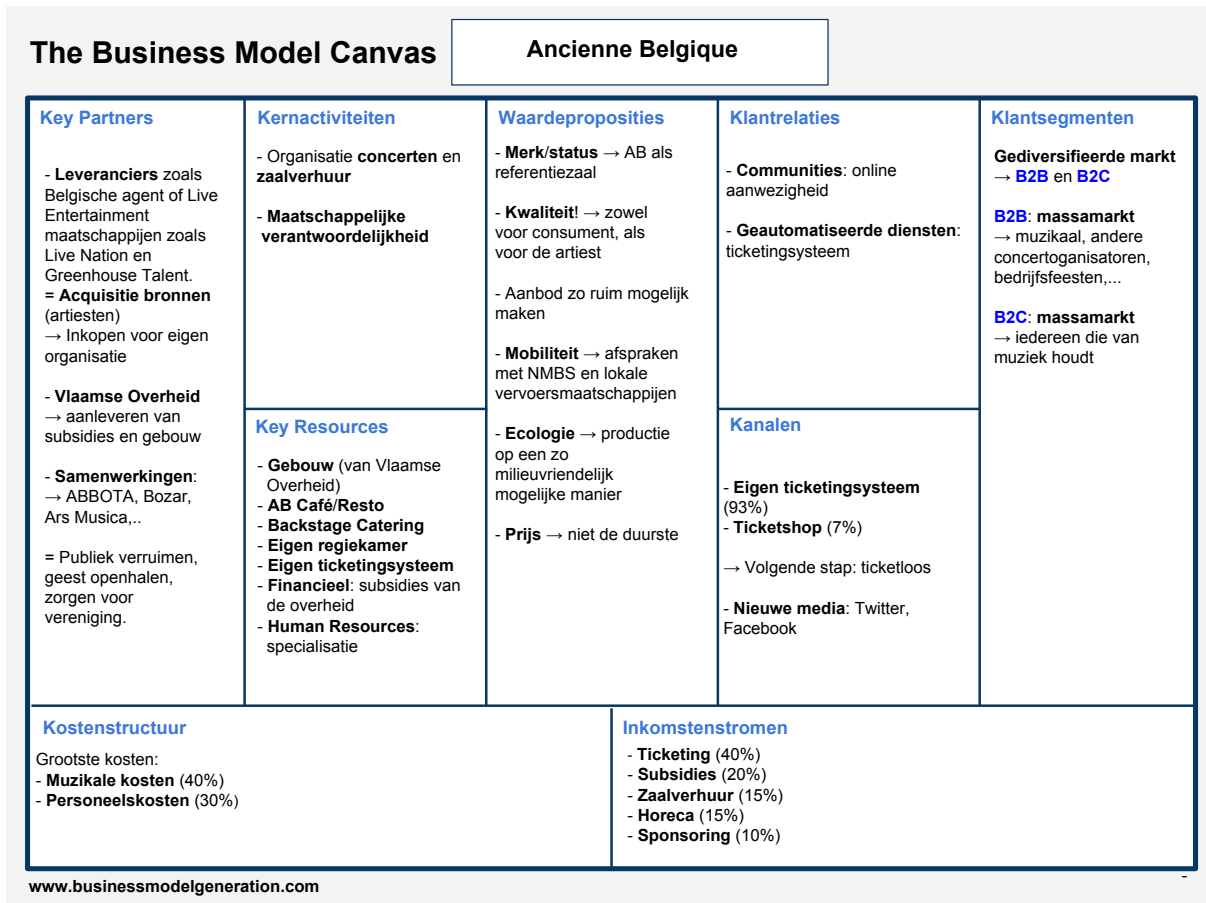
Verder wordt de consument bereikt via de totale marketingmix. Hierbij worden de klassieke media (affichage,...), de brede media (televisie, kranten,...) en de nieuwe media (sociale media) ingezet. De nieuwe media vormt vandaag een voornaam kanaal. Het gebruik van de kanalen worden licht aangepast aan het uiteindelijke doelpubliek van een bepaald concert. Wanneer een act voornamelijk de jongerengeneratie aanspreekt, zal men meer inzetten op de nieuwe media (Chris Bergs, 2014).

De grootste kost binnen de organisatie is ongetwijfeld de personeelskost, wat tevens een vaste kost voorstelt. Daarnaast bestaan de variabele kosten uit decor- en infrastructuurkosten, alsook artistieke kosten. Met waarde in het achterhoofd is PSE kostengestuurd. Schaalvoordelen ontstaan wanneer men de productiekost kan afschrijven over een aantal shows. Dit komt bijvoorbeeld voor wanneer Clouseau 10 shows achter elkaar doet. Daarnaast bestaan er ook scopevoordelen binnen PSE. Deze

ontstaan door dezelfde binnen dezelfde productie, zoals infrastructuur, andere shows te creëren.
Het vormen als het ware synergievoordelen (Chris Bergs, 2014).

6.4. Business Model Ancienne Belgique

Ancienne Belgique, ook wel de AB genoemd, is een concertzaal gelegen in Brussel. De AB is eveneens een vzw en vormt een initiatief van de Vlaamse overheid (Dirk De Clippeleir, 2014). Onderstaande figuur toont het business model van Ancienne Belgique, opgesteld aan de hand van een expertinterview met Directeur van Ancienne Belgique.



Figuur 12: business model Ancienne Belgique

De klantsegmenten binnen AB bestaat voornamelijk uit een B2B- en een B2C-markt. Het B2B-segment betreft voornamelijk de verhuur van zalen aan andere concertorganisatoren of bedrijven die evenementen wensen te organiseren. Het B2C-segment daarentegen betreft het aanbieden van concerten aan de muzikliefhebber. AB treedt hier aldus op als een concertpromotor. Beide segmenten richten zich op de massamarkt (Dirk De Clippeleir, 2014).

Ancienne Belgique tracht een gemiddelde ticketprijs rond 23 à 24 euro aan te bieden. In de kleine zaal wordt er een vaste ticketprijs van 12 euro gehanteerd. De ticketverkoop gaat via een eigen digitaal ticketingsysteem. Dit valt onder de vorm van een geautomatiseerde dienst. Daarnaast

worden er nog steeds tickets verkocht in een eigen fysieke ticketshop, maar dit aandeel in verkoop is echter redelijk klein. Inkomsten uit ticketverkoop vormt het grootste aandeel binnen de inkomstenmix. Verder bestaat deze mix nog uit inkomsten uit zaalverhuur, horeca en sponsoring. Daarnaast vormen subsidies van de overheden 20% van de inkomstenstromen. De kostenstructuur daarentegen bestaat voornamelijk uit muzikale kosten en personeelskosten (Dirk De Clippeleir, 2014).

Naast het ticketingsysteem worden klanten heden voornamelijk bereikt via de nieuwe media. Hier ontstaan eveneens online communities waarbij AB tracht de klantrelaties te onderhouden (Dirk De Clippeleir, 2014).

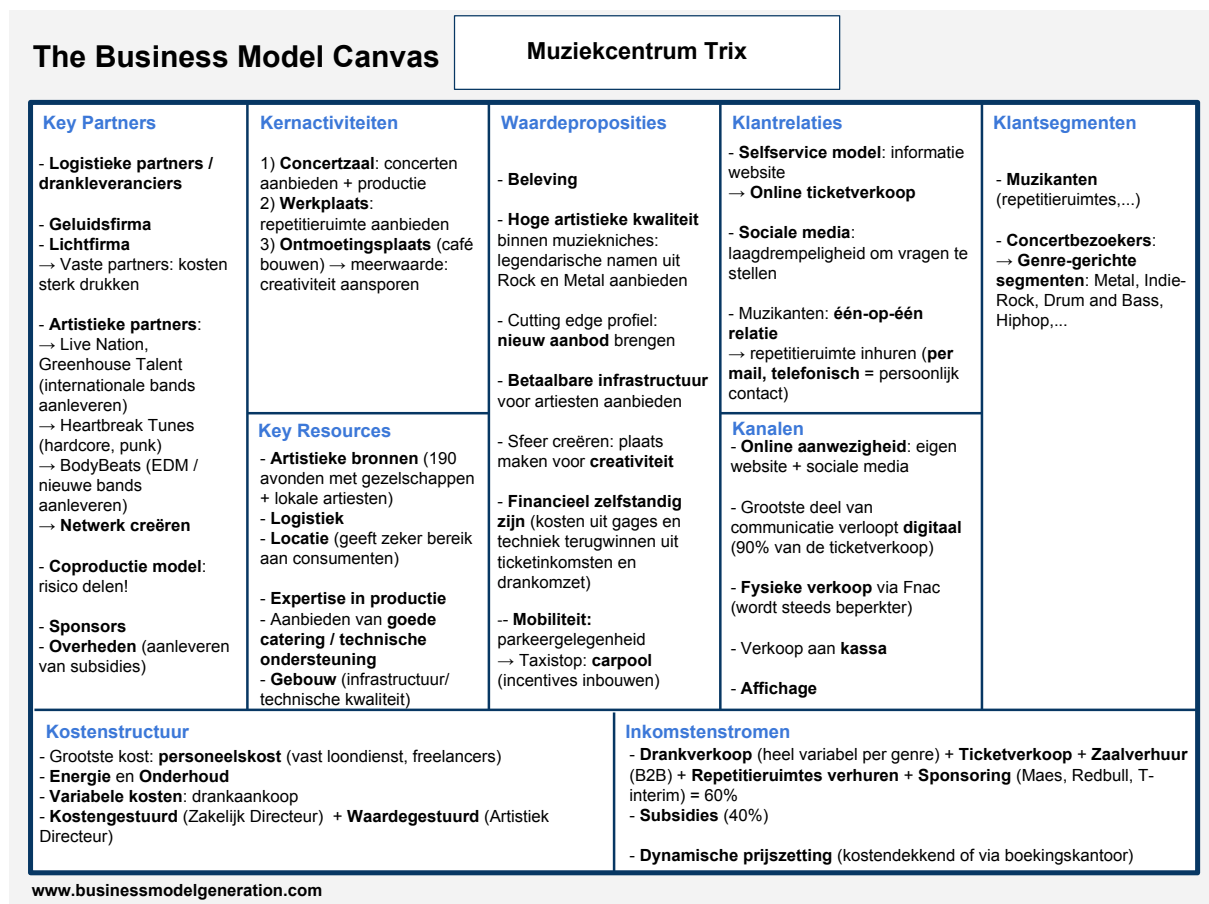
Kwaliteit voor de artiest en de consument vormen een belangrijke waardepropositie. Deze waardepropositie naar de artiest toe vertaalt zich in het aanbieden van een uitstekende infrastructuur en een bijhorende gespecialiseerde crew. Zo kunnen jonge artiesten zich in de AB optimaal voorstellen aan een groot publiek. Alles wordt getracht op hetzelfde kwaliteitsvolle niveau te organiseren. De backstage catering zorgt voor eveneens voor een enorme meerwaarde voor de artiest. Binnen de concertzaal wordt getracht de activiteiten op een zo milieuvriendelijk mogelijke manier te organiseren (Dirk De Clippeleir, 2014).

Daarnaast tracht de AB het aanbod voor de consument zo ruim mogelijk te maken. Het aanbod wordt verzameld bij enkele belangrijke leveranciers zoals Live Nation en Greenhouse Talent. Voor het concert kan de klant terecht bij het AB Café/Resto, waar bio- en seizoengebonden producten op de menukaart staan. Rond mobiliteit worden er eveneens maatregelen genomen. In een drukke stad zoals Brussel bieden afspraken maken met NMBS en de lokale vervoersmaatschappijen een enorme meerwaarde voor het comfort van de concertganger. In deze zin draagt de AB zeker een maatschappelijke verantwoordelijkheid (Dirk De Clippeleir, 2014).

Verder streeft de AB ernaar het publiek te verruimen en te zorgen voor vereniging door het aangaan van interessante partnerschappen. Zo zijn er reeds samenwerkingen met Bozar, Ars Musica en Botanique (Dirk De Clippeleir, 2014).

6.5. Business Model Muziekcentrum Trix

Muziekcentrum Trix is een concertzaal in Antwerpen. De kernactiviteiten vormen dan ook het promoten en produceren van concerten. Daarnaast biedt Trix eveneens een werkplaats aan voor artiesten. Op termijn streeft Trix ernaar een ontmoetingsplaats onder de vorm van een café te creëren voor de artiest en de fans, waarbij het aansporen van creativiteit een doelstelling vormt (Ken Veerman, 2014). Onderstaande figuur toont het business model van Trix, opgesteld aan de hand van expertinterview met Zakelijk Directeur van Trix.



Figuur 13: business model Muziekcentrum Trix

Binnen de klantsegmenten wordt aldus de focus gelegd op een B2B- en een B2C-model. Het aanbieden van concerten brengt niche-gerichte segmenten van concertgangers voort. Zo creëert Trix bijvoorbeeld een aanbod van Metal, Indie-Rock, Drum and Bass tot Hiphop. Al deze genre-gerelateerde concerten brengen andere segmenten van concertbezoekers met zich mee. De waardepropositie die hiermee gepaard gaat, is het aanbieden van enkele legendarische namen uit de muziekniches, wat een hoge artistieke kwaliteit betekent. Daarnaast stelt de concertpromotor regelmatig een nieuw en boeiend aanbod voor aan het publiek. Deze worden aangedragen door

artistieke partners zoals Heartbreak Tunes en BodyBeats. De grotere partners zijn weliswaar Live Nation en Greenhouse Talent, die voor de toelevering van een internationaal aanbod zorgen. Het onderhouden van deze netwerken is dus zeer belangrijk voor Trix. Verder doelt Trix op het aanbieden van een belevingswaarde aan het publiek. Het toekomstig café vormt hier een interessante illustratie van. Daarnaast wordt er gewerkt aan een toekomstig carpool-systeem om de mobiliteit van de concertbezoeker te ondersteunen. Hierbij wordt er getracht incentives in te bouwen zoals het geven van kortingen voor de initiatiefnemer van de carpooling (Ken Veerman, 2014).

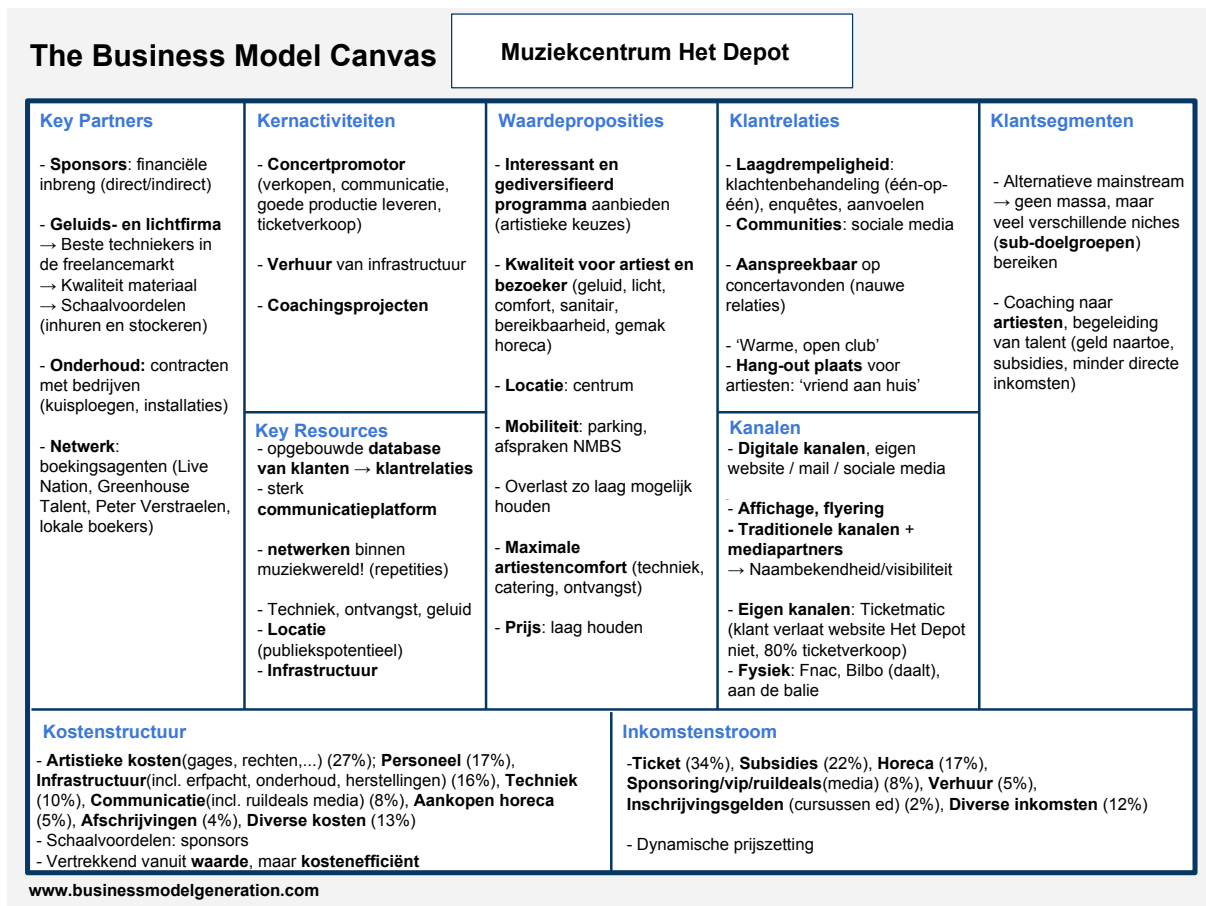
Naar artiesten toe biedt Trix een expertise in de productie van een concert aan, alsook een goede service en catering. Daarnaast biedt het muziekcentrum een technische ondersteuning en betaalbare infrastructuur aan. Door het aangaan van vaste partnerschappen met een geluids- en een lichtfirma kunnen kosten gedrukt worden waardoor er een zekere vorm van schaalvoordeel ontstaat. Door het aangaan van een coproductiemodel worden de risico's over de verschillende partijen verspreid. Bovendien beschikt Trix nog over enkele drankleveranciers. Deze maken tevens deel uit van de sponsors voor de concertzaal. Sponsoring vormt aldus een onderdeel van de inkomstenmix. Daarnaast zorgen drankverkoop, ticketverkoop, zaalverhuur en verhuur van repetitieruimtes eveneens voor een aanzienlijke inkomstenstroom. Verder ontvangt het muziekcentrum 40% subsidies van de overheden (Ken Veerman, 2014).

Binnen de kostenstructuur van Trix omvatten de personeelskosten de grootste kosten. De Zakelijke Directeur en de Artistieke Directeur zorgen ervoor dat er een perfecte match ontstaat tussen een kostengestuurde en een waardegestuurde visie (Ken Veerman, 2014).

De concertganger heeft de keuze om tickets online via het web of fysiek in Fnac of aan de balie voor het concert aan te kopen. De fysieke verkoop kent eerder een dalende trend. Daarnaast focust Trix op een sterke online aanwezigheid. Bij het gebruik van de nieuwe media ontstaat er een relatie tussen de promotor en de bezoekers die een lagere interactiedrempel kent dan elke andere media. Op deze manier wordt de één-op-één communicatie tussen de deze partijen sterker. Ook muzikanten genieten van een één-op-één communicatie door persoonlijk contact via mail of telefoon (Ken Veerman, 2014).

6.6. Business Model Muziekcentrum Het Depot

Een laatste business model wordt gevormd rond muziekcentrum Het Depot in Leuven. Net zoals Trix tracht Het Depot verschillende niche-gerichte segmenten van concertbezoekers aan te trekken door het aanbieden genres binnen de alternatieve mainstream. Daarnaast reikt het naar jonge artiesten toe coaching en begeleiding aan (Mike Naert, 2014). Onderstaande figuur geeft het business model van Het Depot weer, opgesteld aan de hand van een expertinterview met Directeur van Het Depot.



Figuur 14: business model Muziekcentrum Het Depot

Eerst en vooral opereert Het Depot als een concertpromotor die instaat voor het opzetten van een goede productie. Belangrijke partners en toeleveranciers binnen dit gegeven vormt de geluids- en lichtfirma. Kwaliteitsvolle infrastructuur en de beste techniekers zijn namelijk terug te vinden in de freelance markt. Door het veelvuldig inhuren van materiaal van dezelfde firma maakt dat er plaats wordt gecreëerd voor schaalvoordelen. Dit wordt eveneens versterkt door het feit dat Het Depot het ingehuurde materiaal voor een tijd kan stockeren binnen het muziekcentrum zelf. Daarnaast zorgt het Depot zelf voor de verhuur van bepaalde infrastructuur. Zo kunnen artiesten bijvoorbeeld een zaal van Het Depot inhuren om repetities uit te voeren voor een festivalconcert. Deze gelegenheid

zorgt ervoor dat er een sterk netwerk met artiesten wordt opgebouwd. Bovendien is het belangrijk om eveneens een netwerk op te bouwen met belangrijke partners zoals boekingsagenten voor het aanleveren van een nieuw aanbod (Mike Naert, 2014).

Naast coachingsprojecten tracht Het Depot een maximale artistieke kwaliteit aan te bieden. Deze kwaliteit is niet enkel terug te vinden in de technische infrastructuur, maar eveneens op het gebied van ontvangst, service en catering. Bovendien tracht het muziekcentrum een warme en open club te zijn voor de artiest, waarbij het de hang-out plaats bij uitstek voor muzikanten vormt. Vele artiesten zijn reeds vriend aan huis (Mike Naert, 2014).

Naar de concertbezoeker toe biedt Het Depot een interessant en gediversifieerd programma aan. Evenzeer wordt er getracht een hoge kwaliteit aan het publiek aan te bieden, zoals kwaliteit rond het geluid, het licht en sanitair. De locatie en aldus de bereikbaarheid van de zaal vormen een sterk punt. Een parking in de buurt, als het openbaar vervoer en afspraken met de NMBS zorgen ervoor dat de zaal gemakkelijk bereikbaar is (Mike Naert, 2014).

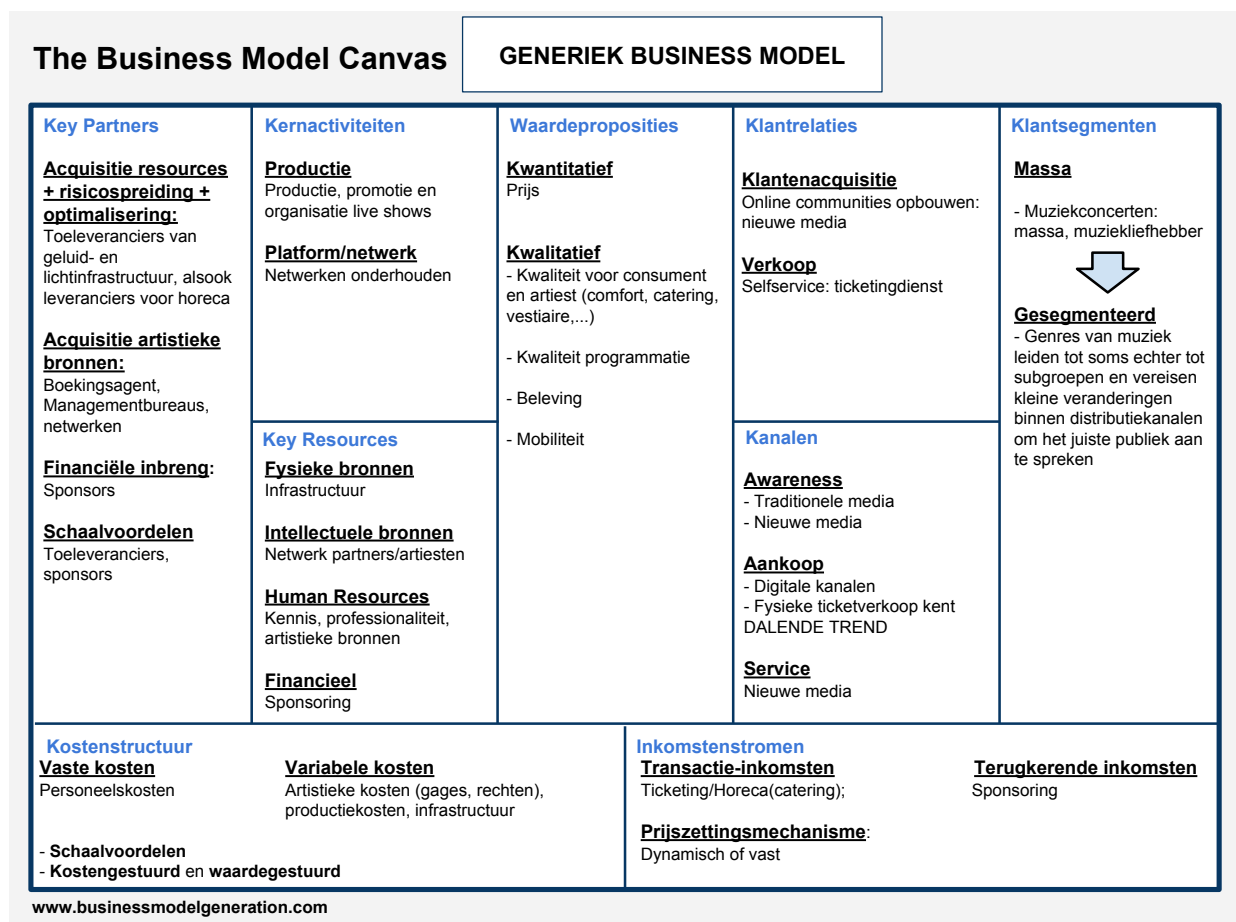
Reeds werd er een sterke database van klanten opgebouwd. Digitale kanalen, zoals de eigen website en sociale media vormen een sterk communicatieplatform. Ook hier wordt er een lagere interactiedrempel opgemerkt, waardoor de één-op-één communicatie steeds sterker wordt. Daarnaast probeert het personeel binnen Het Depot een bereikbaar aanspreekpunt te vormen, zodat de nauwe relaties enkel nog maar versterkt worden. Naast de digitale platformen maakt het Depot eveneens gebruik van de traditionele media zoals affichage, radio,... om de visibiliteit te verhogen. De concertbezoeker heeft de keuze om tickets online aan te kopen via de website of fysiek in de handel of aan de balie. De online verkoop gebeurt via het ticketingsysteem Ticketmatic die geïntegreerd is op de eigen website. De verkoop is goed voor een aandeel van 80% De fysieke handel kent daarentegen een dalende trend. Zelden zullen er zeer dure ticketprijzen worden aangeboden. Binnen bepaalde genres tracht Het Depot een jongerengeneratie aan te spreken waardoor de ticketprijzen aan de lage kant gehouden worden. Leuven is daarnaast ook een studentenstad (Mike Naert, 2014).

Ticketing, subsidies en horeca vormen de grootste bronnen binnen de inkomstenstromen. Daarnaast bestaat de inkomstenmix eveneens uit sponsoring, verhuur, inschrijvingsgelden en diverse inkomsten. Wat de kostenstructuur betreft vormen artistieke kosten, personeelskosten en infrastructuur voor de zwaarst kosten. Andere kosten vinden hun oorsprong in techniek, communicatie, aankopen voor horeca, afschrijvingen en diverse kosten. Vertrekkend vanuit waarde tracht Het Depot op een kostenefficiënte manier te opereren (Mike Naert, 2014).

7. GENERIEK BUSINESS MODEL

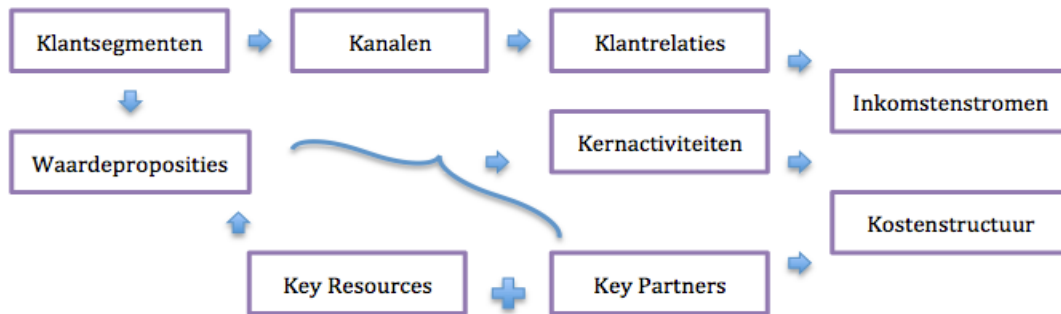
7.1. Model en framework

De verschillende cases binnen het live segment bieden vervolgens de opportuniteit deze te bundelen in een generiek model dat toepasbaar is op elk van de voorgaande cases. Het vormt als het ware een samenvatting van de overeenkomstige elementen die in elk van de vorige modellen geïdentificeerd kunnen worden.



Figuur 15: het generiek business model

Onderstaande figuur geeft het een conceptueel model weer dat dienst doet als framework om het generiek model alsnog toe te lichten. De relaties tussen de verschillende onderdelen zijn afgeleid uit de analyse van de voorgaande business model-cases.



Figuur 16: relatie tussen de bouwstenen van het Business Model Canvas (bron: eigen uitwerking)

Voorgaande business modellen vormden enkele cases binnen het live circuit van de muziekindustrie. Ancienne Belgique, Trix en Het Depot vormen stellen binnen deze cases concertzalen voor. Daarnaast worden deze drie spelers beheerd door de gelijknamige vzw. Het ontvangen van subsidies van overheden maakt een onderdeel uit van hun inkomstenmix. Dit komt echter verder niet aanbod, aangezien de andere twee partijen niet opereren onder een vzw en geen subsidies ontvangen. Live Nation Belgium en PSE Belgium vormen twee grote promotors in de Belgische muziekmarkt. Aangezien het produceren, promoten en organiseren van een live shows een kernactiviteit vormt binnen alle cases, kan het generiek business model bekeken worden vanuit het standpunt van een concertpromotor. Deze actor staat tevens in voor de organisatie en de promotie van een concert en de verkoop van de tickets (Schrauwen et al., 2014).

7.2. Toelichting generiek business model

Concertpromotors organiseren en produceren voornamelijk een muziekoftreden voor de massa, namelijk de muziekliefhebber. Een segmentatie binnen het publiek kan zich echter manifesteren wanneer de artiest of het muziekgenre een bepaald publiek met zich meeneemt. Zo kan er voornamelijk een onderscheid gemaakt worden tussen een jongerengeneratie en een ouderengeneratie, of ook het nostalgiecircuit, en verschillende subgroepen.

Vervolgens worden enkele kanalen ingezet om deze concertgangers te bereiken. De voornaamste kanalen hebben betrekking op het creëren van visibiliteit, het bieden van een aankoopplatform en het aanreiken van een service naar de klant toe. Deze kanalen zorgen er eveneens voor dat klantrelaties worden onderhouden. Kanalen die visibiliteit genereren zijn voornamelijk de traditionele media en de nieuwe media. Onder traditionele media worden affiche, flyer en media zoals radio en televisie aangesproken. Nieuwe media daarentegen stellen de vele sociale netwerken voor. Het belangrijkste verkoopkanaal is zonder twijfel de online ticketingdienst. Daar

waar enkele actoren zich toeleggen op eigen ticketingdiensten, steunen andere actoren op externe ticketingdiensten. Daarnaast kent de fysieke ticketverkoop een enorme dalende trend. Dit kanaal wordt echter in vraag gesteld voor de toekomst. De ticketprijzen die aangeboden worden voor een concert variëren van promotor tot promotor. De gage van de artiest, de marge voor de promotor en het doelpubliek vormen enkele factoren die een rol spelen in de berekening van de ticketprijs. Daarnaast kan de promotor ervoor kiezen om steeds rond dezelfde prijscategorieën tickets aan te bieden (vast) of zeer gevarieerde prijscategorieën per concert te hanteren (dynamisch).

Dit leidt vervolgens tot klantrelaties binnen het business model. De klantrelaties kunnen voornamelijk opgedeeld worden in de acquisitie en retentie van klanten en de verkoop naar de klanten toe. Concertgangers wonen een concert bij door het aankopen van een toegangsticket. De verkoop bestaat aldus voornamelijk uit de tickets die aangeschaft kunnen worden via een ticketingdienst op basis van selfservice. Binnen deze diensten maakt de klant een eigen account aan waardoor de dienst aanzien kan worden als een geautomatiseerde dienst met persoonlijke instellingen en gegevens. Op deze manier worden er klantenbestanden opgebouwd. De sterkste communicatie met de klant komt heden voor uit de nieuwe media, zoals sociale netwerken. Hierbij wordt de één-op-één communicatie steeds belangrijker.

Uiteindelijk leiden klantsegmenten tot enkele belangrijke waardeproposities. Deze waardeproposities kunnen soms kleine veranderingen in aandachtspunten teweegbrengen. Zo verlangt de ouderengeneratie naar een hogere mate van comfort ten opzichte van de jongerengeneratie. De waardeproposities kunnen opgedeeld worden in een kwantitatief en een kwalitatief onderdeel. De kwantitatieve waardepropositie steunt op de prijs. Enerzijds trachten concertpromotors een hoge meerwaarde te bieden bij een hogere prijs. Anderzijds kunnen concertpromotors er eveneens naar streven om de prijs laag te houden om een zo groot mogelijk publiek aan te trekken en aldus in te spelen op lagere betalingsbereidheid. De belangrijkste kwalitatieve waardeproposities bestaan uit het aanbieden van kwaliteit naar de artiest en de concertganger toe, het aanbieden van een kwalitatieve programmatie, waarde creëren rond het belevingsvermogen en een goede bereikbaarheid creëren door te investeren in mobiliteit.

De key resources helpen deze waardeproposities waar te maken. Deze resources kunnen opgedeeld worden in fysieke bronnen, intellectuele bronnen en human resources en financiële bronnen. Een belangrijke fysieke bron is het aanbod van kwalitatieve infrastructuur. De kwalitatieve infrastructuur krijgt een hogere meerwaarde door het inzetten van een professionele technische crew. Gespecialiseerd personeel maakt een onderdeel uit van de human resources. Het inzetten van hun

kennis drijft de kwaliteit hoog op in een organisatie. Daarnaast zorgen artistieke bronnen, zoals een nauwe samenwerkingen met artiesten, voor een superieure programmatie. Bovendien maken financiële bronnen het mogelijk om de waardeproposities na te streven. Sponsoring zorgt daarbij voor een voornamelijk terugkerende inkomstenstroom. Intellectuele bronnen zoals goede partnerschappen zijn onmisbaar binnen een concertorganisatie. Dit brengt ons bij de key partners die zorgen voor de aanlevering van belangrijke bronnen, indien de promotor hier nog niet over beschikt. Een belangrijke motivatie achter het aangaan van partnerschappen heeft te maken met aldus de acquisitie van bronnen en hierbij het spreiden van het risico onder de partijen, alsook de optimalisatie nastreven omtrent de organisatie van een concert. Voornaamste partners bestaan uit de licht- en geluidsfirma en horecaleveranciers. Daarnaast vormen boekingsagenten en managementbureaus belangrijke partijen bij de vraag naar artiesten. Een goede relatie met sponsors zorgt ervoor dat concertpromotors de nodige ondersteuning krijgen. Bovendien zorgen leveranciers en sponsors voor de creatie van schaalvoordelen, zoals het aanleveren van een grote hoeveelheid aan horecamiddelen waardoor de kosten gedrukt kunnen worden.

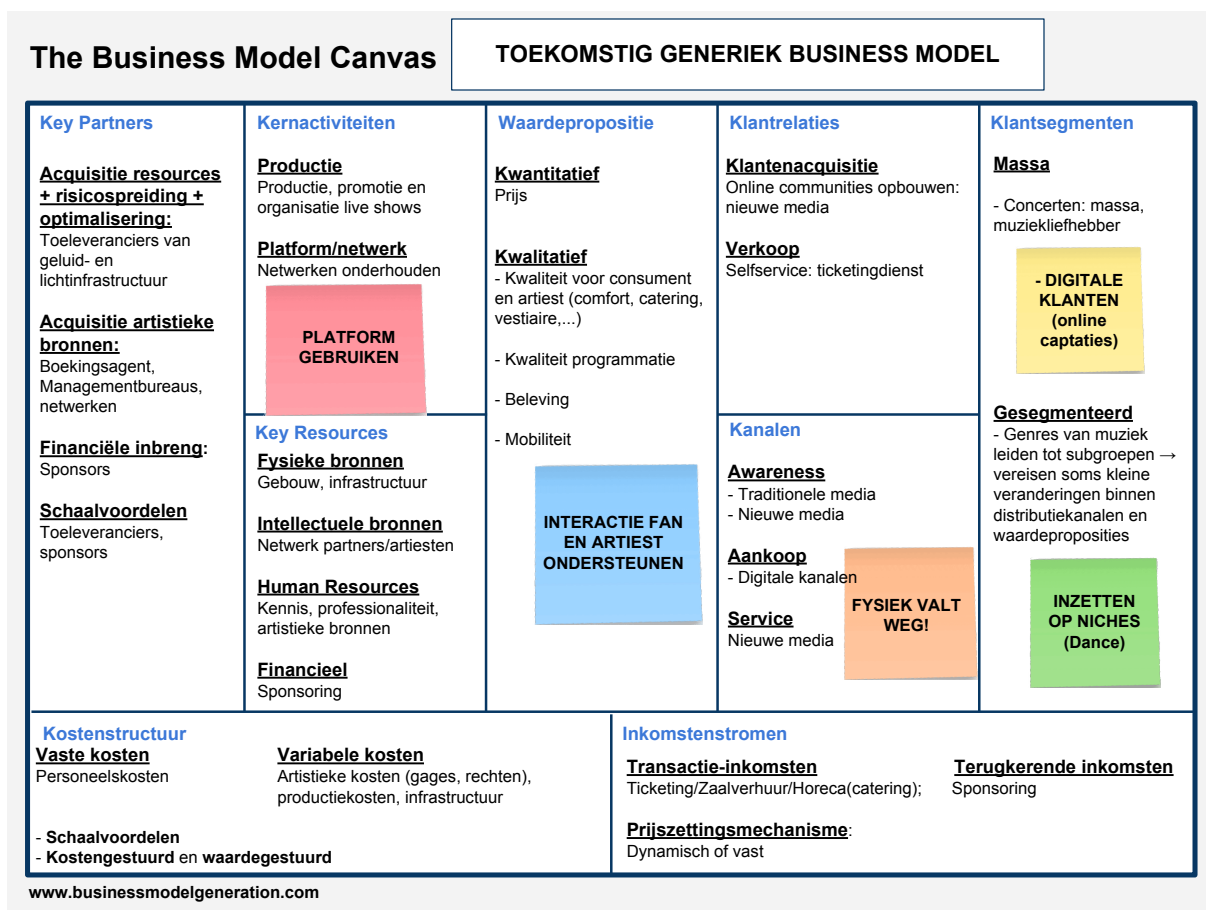
De kernactiviteiten zouden weinig betekenen voor de consument zonder enige vorm van waardepropositie. Daarnaast zijn key partners en key resources onmisbaar bij de uitvoering van de kernactiviteiten. Deze bestaan voornamelijk uit de productie, promotie en organisatie van een concert, alsook het onderhouden van de netwerken. Uiteindelijk zorgen de key resources, de key partners en uiteraard de kernactiviteiten voor de voornaamste elementen binnen de kostenstructuur. De grootste vaste kost is de personeelskost. Variabele kosten die bij voornamelijk opgemerkt kunnen worden zijn de artistieke kosten, de productiekosten en kosten rond infrastructuur. Voorgaande business model-cases tonen aan dat de meeste concertpromotors kostengestuurd zijn. Dit betekent dat ze vanuit een bepaald budget de kosten zo goed mogelijk trachten te beheren. Dit maakt natuurlijk niet dat de waarde uit het oog verloren mag worden. Het aanbieden van waarde is fundamenteel. Een goede match tussen deze twee visies zorgen voor een optimale organisatie.

Uiteindelijk zorgt het opbouwen van de klantrelatie, als het aanbieden van de kernactiviteiten voor geld in het laatje. De voornaamste inkomstenstromen gebaseerd op transacties zijn terug te vinden in de ticket- en drankverkoop.

Dit maakt het plaatje van het generiek business model compleet. Daarnaast is het interessant om te analyseren waar de toekomstige opportuniteiten zich bevinden en hoe deze ingevuld kunnen worden in een toekomstig generiek business model.

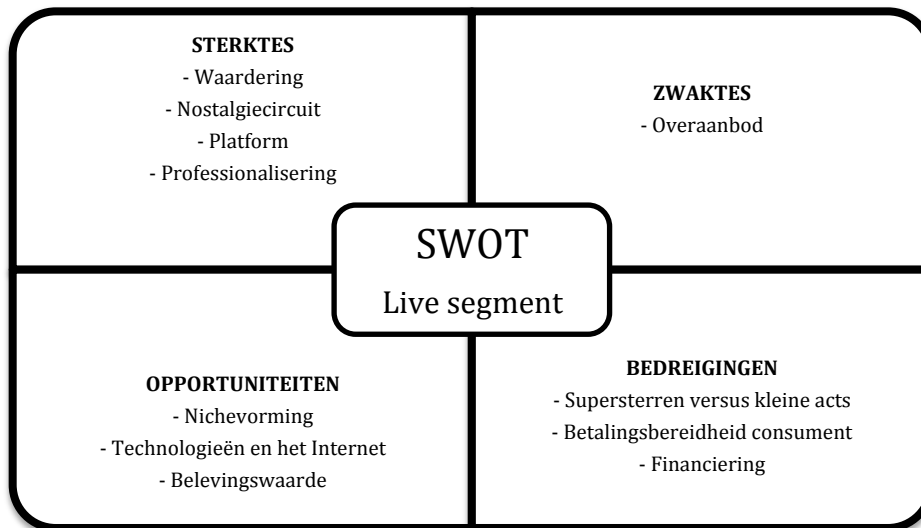
8. TOEKOMSTIG GENERIEK BUSINESS MODEL

8.1. Model en framework



Figuur 17: het toekomstig generiek business model

Bovenstaande figuur vormt een weergave van een potentieel toekomstig generiek business model voor de cases die eerder werden bekeken. Uiteraard geeft dit model geen blijk van een exacte wetenschap, maar tracht het eerder potentiële groeistrategieën te hanteren aan de hand van de SWOT-analyse van het live segment. Deze analyse werd reeds besproken onder paragraaf 5.3 strategische output analyse. Om de voornaamste sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen op te rakelen, geeft onderstaande figuur de SWOT-analyse schematisch weer:



Figuur 18: SWOT-analyse van het live segment

Door bevindingen die naar voor kwamen tijdens de expertinterviews omtrent het business model en elementen uit de SWOT-analyse te combineren, wordt er getracht nieuwe opportuniteiten te creëren voor het business model van een concertpromotor, zoals de opportuniteiten rondom een concertzaal als platform, de interactie tussen de fan en artiest, digitale klanten, niches en een crowdfunding strategie. Deze opportuniteiten worden in de volgende paragraaf verder toegelicht.

8.2. Toelichting toekomstig generiek mode

PLATFORM

Zoals eerder vermeld wordt een concert vaak als platform gebruikt om merchandise en albums te verkopen (Steven Daems, 2014; Geert De Poorter, 2014). In de toekomst zou hier echter nog meer op ingezet kunnen worden, aangezien de fysieke verkoop van albums in de handel een dalende trend kent (Olivier Maeterlinck, 2014). Een groot deel van de fysieke verkoop zou verschoven kunnen worden naar de concerten. Het aanbieden van productlijnextensies is eveneens een interessante strategie, aangezien consumenten hier een hogere betalingsbereidheid bij kennen. Daarnaast zouden samenwerkingen met de artiest een exclusieve aanbod aan content kunnen creëren, zoals gesigndeerde albums of tourboekjes. Het opstellen van pakketten of het creëren van goodiebags geeft de gelegenheid om de prijs alsnog iets te laten stijgen (Steven Daems, 2014).

INTERACTIE FAN EN ARTIEST ONDERSTEUNEN

Eerder bleek dat de waardering voor het live segment onder andere voortkomt uit het feit dat een fan steeds dichterbij de artiest wilt staan (Mark Reybrouck, 2014). Het ondersteunen en opvoeren van de interactie tussen de fan en de artiest creëert een hogere waardebeleving voor de concertganger. Zo voorziet Trix voor de toekomst een café dat een ontmoetingsplek moet vormen voor de fans en de artiesten die na het optreden nog iets willen benuttigen. Dit is voornamelijk interessant en haalbaar voor de kleinere artiest. Daarnaast zouden concertpromotors strategieën kunnen ontwikkelen zoals het aanbrengen van 'tweet-banners' in de zaal, waarop tweets van de concertganger live gedisplays kunnen worden.

DIGITALE KLANTEN

Samenwerkingen met online live performance-platformen zoals Stagelt vormen een interessant opportuniteit, eveneens voor de fans die een bepaald concert niet kunnen bijwonen. Een voorstel binnen dit concept bestaat erin om aldus meer in te zetten op het live streamen van concerten en hier een inkomstenmodel aan te koppelen. Dit kan zowel via externe platformen die eventueel deze streaming aanbieden of via de interne organisatie door een dergelijk online platform te koppelen aan de website. AB vormt binnen dit concept reeds een interessant voorbeeld (Dirk De Clippeleir, 2014).

INZETTEN OP NICHES

Dance kent een ongelofelijk grote populariteit, vooral binnen de jongerengeneratie. Het aanbieden van Dance-gerelateerde genres binnen concertzalen is echter niet zo evident (Mike Naert, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014). Live shows in concertzalen worden voornamelijk geprogrammeerd tot een redelijk haalbaar uur op de avond, zodat het publiek nog gemakkelijk de weg terug kan vinden naar huis, bijvoorbeeld met het openbaar vervoer, en om de overlast in de omgeving te beperken (Mike Naert, 2014; Dirk De Clippeleir, 2014). Dance acts worden eveneens geassocieerd met het uitgaansleven bij de jongeren, buiten het concept van Tomorrowland gerekend uiteraard. Een interessante opportuniteit zou echter zijn om eveneens shows met legendarische namen te organiseren binnen dit genre van muziek en het door te laten gaan later op de avond. Dit is voornamelijk interessant voor de concertzalen die zich in het centrum van een stad bevinden en gericht op de jongerengeneratie. Wel moet er getracht worden maatregelen in te bouwen die de overlast tot een minimum beperken. Via deze weg kan er eveneens een nieuwe inkomstenstroom gecreëerd worden.

FYSIEK VALT WEG

Verder zal de fysieke ticketverkoop zich in de toekomst beperken tot een minimum of volledig van de markt verdwijnen, waardoor de verkoop zich volledig verschuift naar de digitale kanalen. Dit geldt echter niet zo voor affichage. Affichage zorgt echter voor een hoge mate van visibiliteit en maakt dus een belangrijk onderdeel uit van de marketingmix.

9. Aanbevelingen en conclusie

Deze masterthesis tracht het organisatievraagstuk van het live segment uit de industrie te bestuderen. Dit werd voornamelijk gerealiseerd door de creatie van enkele business modellen binnen het segment. Kwalitatief onderzoek stond binnen deze thesis centraal. Dit werd hoofdzakelijk verwezenlijkt door het afleggen en analyseren van interviews binnen de muziekindustrie. Volgende paragrafen geven een korte conclusie rond de hoofdstukken binnen deze thesis.

Alvorens dieper in te gaan op de onderzoeksvraag van deze thesis, namelijk **'Wat is het business model van het live segment van de muziekindustrie?'**, wordt er getracht een dieper inzicht te verschaffen rond de tendensen in de muziekindustrie. Een volledige analyse van de muziekindustrie wordt beschreven in hoofdstuk 4. Hierbij werd het conceptueel kader van David Aaker gebruikt, wat toegelicht werd in hoofdstuk 3. Het kader heeft een grote hulp geboden in de analyse van de industrie en reikte duidelijk focuspunten aan, die mede de structuur van deze thesis hebben vormgegeven.

Binnen hoofdstuk 4 werd duidelijk dat er heel wat tendensen en veranderingen binnen de industrie gaande zijn. Het reeds verrichte onderzoek binnen de literatuur werd echter in vraag gesteld bij het afleggen van de expertinterviews. Deze interviews hebben echter geleid tot nieuwe inzichten en de irrelevantie van enkele reeds geconsulteerde artikels van erkende tijdschriften, die trends aangaven die namelijk al voorbijgestreefd waren. Op dat moment werd er gekozen om namelijk de focus te leggen op het inductief onderzoek, namelijk de analyse omtrent het materiaal uit de interviews. Later werden dan enkele bronnen uit de literatuur aangesproken om de trends uit het inductief onderzoek te bevestigen en mee vorm te geven.

Hoofdstuk 4, de analyse op het macroniveau, werd ingeleid met de geschiedenis van de muziekindustrie. Hierin werd duidelijk dat de industrie door een ongelofelijke evolutie is gegaan. Er kon pas echt gesproken worden over een industrie sinds de uitvinding van de grammofoon. Opmerkelijk is hoe er in de jaren 90 over een gouden business van de cd werd gesproken en hoe miniem de waarde van een cd vandaag is. Verder werd er een analyse op macroniveau, aldus het de toeleveranciers, het opgenomen segment en het live segment, uitgevoerd. Het live segment werd behandeld daar waar het interessante inzichten gaf binnen de gehele muziekindustrie. Verder werd dit segment besproken in hoofdstuk 5. De analyse bestond uit een externe en een interne analyse. De interne analyse was een ingewikkeld onderdeel van het hoofdstuk, aangezien focuspunten binnen deze analyse soms moeilijk toepasbaar waren op een hele industrie, zoals de

aandeelhouderswaarde. Hoofdstuk 4 werd vervolgens afgesloten met een SWOT-analyse die de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen van de industrie aankaarten. Het product (muziek), het karakter van de werknemer, de kwaliteit van het aanbod en schaalvoordelen werden aangehaald als voorname sterkten. Zwaktes binnen de industrie worden gevormd door de kostenstructuur, het overaanbod van muziek en de majors. Infrastructuur, groeimarkten, API en diversificatie brengen opportuniteiten met zich mee, terwijl de mentaliteitswijziging, het implementatieproces, het juridisch aspect, de piraterij, macht en smartphonepenetratie worden aangekaart als bedreigingen in de markt. Vervolgens werden er in de SWOT-analyse matrix een aantal groeistrategieën gevormd, zoals het intensiever gebruik van API.

Hoofdstuk 5 geeft de analyse op microniveau weer, wat tevens de inleiding vormt voor de creatie van de business modellen in hoofdstuk 6. Ook in hoofdstuk 5 werd dezelfde analyse toegepast met het conceptueel kader van David Aaker. Er werd geopteerd om het live segment op microniveau te bekijken, aangezien dit het segment is met een enorme waardering van de consument en het een explosieve groei kent sinds het laatste decennia. Het hoofdstuk sluit net zoals Hoofdstuk 4 af met een SWOT-analyse, die de basis moet vormen voor de creatie van het toekomstig business model. Sterktes binnen de industrie werden gevormd door de waardering van de consument, het nostalgiecircuit, het concert als verkoopplatform en de tendens naar professionalisering. Een voorname zwakte binnen het live segment is het overaanbod aan concerten en festivals. Opportuniteiten binnen het live segment zijn terug te vinden in de nichevorming, de technologieën en het Internet en de belevingswaarde van de consument. Daarnaast maken grote versus kleine acts, de betalingsbereidheid van de consument en de financiering, onder andere de subsidies deel uit van de bedreigingen.

Hoofdstuk 6 geeft enkele cases van business modellen binnen het live segment weer. De business modellen werden opgesteld aan de hand van het Business Model Canvas, een conceptueel kader gecreëerd door Alexander Osterwalder. De klantsegmenten, de waardeproposities, de kanalen, de klantrelaties, de inkomstenstromen, de key resources, de kernactiviteiten, de key partners en de kostenstructuur vormen de negen bouwstenen binnen de creatie van een business model. Bij het afnemen van de expertinterviews werd elke bouwsteen grondig besproken, waardoor de business modellen concretere vormen aannamen. Zo werden er cases opgesteld rond Live Nation Belgium, PSE Belgium, Ancienne Belgique, muziekcentrum Trix en muziekcentrum Het depot en werden bekeken vanuit het standpunt als zijnde concertpromotor.

Vervolgens werden de cases in Hoofdstuk 7 samengevat in een generiek model. Het generiek model is een model dat de overeenkomstige elementen uit de business model-cases verzamelt en vervolgens elementen binnen de bouwstenen creëert die toepasbaar zijn op elk van de business cases. Een kritische kanttekening hier is dat er echter relatief weinig cases bekeken zijn om een concreter beeld van de concertpromotor binnen België te vormen. Toch zijn er interviews afgelegd met sterke marktspelers binnen dit segment, wat de significantie van het generiek business model dan weer verhoogt.

Uiteindelijk wordt de masterthesis afgesloten met een voorstel rond een toekomstig generiek business model, waarbij opportuniteiten van de industrie in acht werden genomen. De creatie van een sterker platform, de ondersteuning van de interactie tussen de fan en de artiest, alsook de inzet op digitale klanten en niches vormen voorstellen rond het toekomstig generiek business model in het live segment.

Uiteindelijk kan er geconcludeerd worden dat de muziekindustrie een zeer complexe industrie vormt met zeer vluchtige tendensen. Het onderzoek dat binnen deze masterthesis verricht werd vormt geen exacte wetenschap, maar tracht wel richtlijnen te geven waar de industrie zich anno 2014 bevindt.

10. Bibliografie

Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2007). *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons, Ltd.

Asselman, F. (2014, 17 januari). Nu onbeperkt gratis muziek beluisteren. *Het Laatste Nieuws*, p. 9.

Belga (2014, 9 augustus). Groen: "Het wordt 5 jaar snoeien en iedereen laten bloeden". *De Morgen*.

Retrieved from

<http://www.demorgen.be/dm/nl/5036/Wetstraat/article/detail/1985003/2014/08/09/Groen-Het-wordt-5-jaar-snoeien-en-iedereen-laten-bloeden.dhtml>

Belgian Anti Piracy Federation (2012). *Hoe herken je piraterij? Wat is auteursrecht? Online piraterij, de risico's. Wie is slachtoffer van piraterij? Wat is piraterij?* Retrieved from http://www.anti-piracy.be/wp-content/uploads/2012/08/BAF_NL_10-2009.pdf

Belleflamme, P., Lambert, T., & Schvienbacher, A. (2014). *Crowdfunding: Tapping the right crowd*. *Journal of Business Venturing*, 29 (3), 585-609.

Bellis, M. (2010). *The History of MP3*. Retrieved from:

<http://inventors.about.com/od/mstartinventions/a/MPThree.htm>

Bourreau, M., Gensollen, M., & Moreau, F. (2008). *The Digitization of the Recorded Music Industry: impact on business models and scenarios of evolution*. Retrieved from:

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1092138

Cooper, M., & Griffin, J. (2012). The Role of The Antitrust in protecting Competition, Innovation and consumers as the Digital Revolution matures: the case against the Universal-EMI merger and E-book price fixing. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2460992

Day, B. (2011). In Defense of Copyright: record labels, creativity, and the future of music. George Washington University Law School

De Morgen (2014, 8 augustus). EXCLUSIEF: Dit is de rekening van Bourgeois I. *De Morgen*. Retrieved from:

<http://www.demorgen.be/dm/nl/5036/Wetstraat/article/detail/1984537/2014/08/09/EXCLUSIEF-Dit-is-de-rekening-van-Bourgeois-I.dhtml>

Departement Leefmilieu, Natuur en Energie (2012). *Geluidsnormen voor muziekactiviteiten – wegwijs in de regelgeving van 1 januari 2013*. Retrieved from <http://www.lne.be/themas/hinder-en-ricos/geluidshinder/beleid/muziek/BrochureGeluidsnormen.pdf>

Dewenter, R., Haucap, J., & Wenzel, T. (2012). On File Sharing with Indirect Network Effects Between Concert Ticket Sales and Music Recordings. Retrieved from:

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2015212

DiCola, P. (2013). *Money from Music: Survey Evidence on Musicians' Revenue and Lessons About Copyright Incentives*. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2199058

Dolota, U. (2011). *The Music Industry and the Internet: a decade of disruptive and uncontrolled sectoral change*. Universität Stuttgart, Duitsland.

Dubosch, L. & Schüßler, E. (2014). Copyright reform and business model innovation: regulatory propaganda at German music industry conferences. *Technology Forecasting and Social Change*, 83, 24-39.

Easley, R. F. (2005). Ethical Issues in the Music Industry Response to Innovation and Piracy. *Journal of Business Ethics*, 62, 163-168.

Einhorn, M. A. (2007). Gorillas in our Midst: searching for king kong in the music jungle. *Journal of Copyright Society*.

Europese Commissie (2012). *Commission urges industry to deliver innovative solutions for greater access to online content*. Retrieved from

http://ec.europa.eu/internal_market/copyright/index_en.htm

Europese Commissie (2014). *Directive on collective management of copyright*. Retrieved from http://ec.europa.eu/internal_market/copyright/management/index_en.htm#maincontentSec1

Europese Commissie (2014). *Report on the responses to the Public Consultation on the review of the EU Copyright Rules*. Retrieved from http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2013/copyright-rules/docs/contributions/consultation-report_en.pdf

FOD Economie (2011). *Namaak en piraterij van intellectuele eigendomsrechten*. Retrieved from http://economie.fgov.be/nl/binaries/triptiek_Namaak_piraterij_intellectueleeigendomsrechten_tcm325-154397.pdf

FOD Economie (2012). *Persbericht: De strijd tegen piraterij en namaak op Internet wordt opgevoerd*. Retrieved from http://economie.fgov.be/nl/binaries/20121017_pb_strijd_piraterij_namaak_internet_opgevoerd_tcm325-201990.pdf

FOD Economie (2013). *De rechten van de uitvoerende kunstenaars*. Retrieved from http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/Intellectuele_Eigendom/naburige_rechten_van_auteursrecht/rechten_uitvoerende_kunstenaars/#.U-0mE1yAH_E

FOD Economie (2013). *Handhaving van intellectuele eigendom: optreden tegen namaak, piraterij en andere inbreuken*. Retrieved from http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/Intellectuele_Eigendom/Innovatie_en_IE/Handhaving/#.U-M97FyAH_E

FOD Economie (2013). *Naburige rechten van het auteursrecht*. Retrieved from http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/Intellectuele_Eigendom/naburige_rechten_van_auteursrecht/#.U-0leFyAH_G

FOD Intellectueel Eigendom (2013). *Collectieve beheersvennootschappen: het collectieve beheer van auteursrechten en naburige rechten*. Retrieved from http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/Intellectuele_Eigendom/auteursrecht/Bescherming_door_auteursrecht/Collectieve_beheersvennootschappen/#.U9-SJlyAH_E

FOD Justitie (2007). *Wet van 15 mei 2007 betreffende de bestrafing van namaak en piraterij van intellectuele eigendomsrechten*. Retrieved from http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl?language=nl&caller=list&cn=2007051559&la=n&fromtab=wet&sql=dt='wet'&tri=dd+as+rank&rech=1&numero=1

Goel, S., Miesing, P., & Chandra, U. (2010). The Impact of Illegal Peer-to-Peer File Sharing on the Media Industry. *California Management Review*, 52(3), 6-33.

Guiette, A., Jacobs, S., Schramme, A., & Vandenbempt, K. (2011). Creatieve industrieën in Vlaanderen: mapping en bedrijfseconomische analyse – samenvatting. *Flanders DC*.

Guiette, A., Jacobs, S., Schramme, A., & Vandenbempt, K. (2011). De Creatieve Industrieën in Vlaanderen en hun Drivers en Drempels. *Flanders DC*.

Hadida, A. L., & Paris, T. (2014). Managerial cognition and the value chain in the digital music industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 84-97.

Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32 (4), 587-595.

Huber, M. D. (2012). *Victory over peer-to-peer sharing has record labels 'grateful', but should they be 'dead'?* Saint Louis University – School of Law.

IFPI (2014). *IFPI Digital Music Report 2014: lighting up new markets*. Retrieved from <http://www.ifpi.org/downloads/Digital-Music-Report-2014.pdf>

Larsen, J. P. (2010). *The Music Industry and Digital Music: disruptive technology and the value network effects on industry incumbents*. Copenhagen Business School.

MIDEM. (2013). *New Business Models in the Music Industry by Rethink Music*. Retrieved from <http://www.midem.com/en/explore-the-library/whitepapers/new-business-models-in-the-music-industry-by-rethink-music/>

Migliori, M., & Dervin-Ackerman, M. (2012). The Merger of Universal and EMI. *Music Business Journal*. Retrieved from <http://www.thembj.org/2012/10/the-merger-of-universal-and-emi/>

Molteni, L., & Ordanini, A. (2002). *Models of Online Music Consumption: definition and implications for management*. Retrieved from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=319505

Moreau, F. (2009). The Disruptive Nature of Digitization: the case of the recorded music industry. *International Journal of Arts Management*.

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco.

Nielsen, E. (2013). *The Impact of the Digital Age on Professional Musicians*. Retrieved from <http://www.olafurandri.com/?p=2584>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generatie*. Kluwer.

Phillips, R. J., & Strachan, I. C. (2013). *Breaking Up is Hard to Do: The resilience of the rock group as an organizational form for creating music*. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2309742

Rogers, J. (2013). *The Death & Life of the Music Industry in the Digital Age*. London etc.: Bloomsbury.

Salo, J. (2012). Customer experience management in the music industry online communities. *International Journal of Music Business Research*, (vol. 1, no. 2).

Schrauwen, J., Demol, M., Van Andel, W., & Schramma, A. (2014). Creatieve Industrieën in Vlaanderen – Update, mapping en beschrijfeconomische analyse. *Flanders DC*.

Schultz, M. F. (2009). *Live performance, copyright, and the future of the music business*. Retrieved from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1337914

SunEagle, T. (2010). *Digital Models of Music: a case analysis of the music industry's response to technological changes*. Retrieved from http://econometrie.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017252

UNIDO (2013). *Creative industries for youth: unleashing potential and growth*. Retrieved from http://eudevdays.eu/sites/default/files/13-81037_Ebook.pdf

van Aniel, W., & Vendenbempt, K. (2012). *Creative jumpers: businessmodellen van groeiondernemingen in creatieve industrieën*. Acco.

Van de Sande, K. (2014, 22 juli). Wedergeboorte Rock Herk is een schot in de roos (Herk-de-Stad). *Het Nieuwsblad*. Retrieved from http://www.nieuwsblad.be/article/detail.aspx?articleid=DMF20140721_01186526

Van Melckebeke, M. (2013, 19 november). Free Record Shop België failliet. *De Tijd*. Retrieved from http://www.tijd.be/nieuws/ondernemingen_entertainment/Free_Record_Shop_Belgie_failliet.9432550-3122.art

Verstraete, A. (2014, 20 juli). Tomorrowland strijkt volgend jaar neer in Brazilië. *De Redactie*. Retrieved from <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/cultuur%2Ben%2Bmedia/zomerfestivals2014/140720-tomorrowland-brazilie>

Warr, R., & Goode, M. M. H. (2011). Is the music industry stuck between rock and a hard place? The role of the Internet and three possible scenarios. *Journal of Retailing and Customer Services*, 18, 126-131.

Zhu, K., & MacQuarrie, B. (2004). *Economics of Digital Bundling: the impacts of digitization and bundling on the music industry*. Graduate School of Management, California.

11. Interviews

Bergs, C. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – business model*. Interview met Verantwoordelijke voor VIP en zakelijke relaties, 11/08/2014, Sportpaleis Antwerpen.

Bieseman, B. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Marketing en A&R Director Belgium van Warner Music Benelux, 04/07/2014, Warner Music Benelux.

Bourlon, H. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Oprichter en Algemeen Directeur van Studio 100, 23/07/2014, Studio 100.

Callier, A. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Frontman van Hooverphonic en muziekproducer, 27/07/2014, Puurs Live.

Daems, S. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Assistent Verantwoordelijke Editoriale Producten van Fnac Antwerpen, 22/04/2014, Fnac Antwerpen.

De Cleyn, S. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Verantwoordelijke voor iStart Incubatie Programma van iMinds, 15/04/2014, KBC Boerentoren.

De Clippeleir, D. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Algemeen Directeur van Ancienne Belgique, 07/07/2014, Ancienne Belgique.

De Clippeleir, D. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – business model*. Interview met Algemeen Directeur van Ancienne Belgique, 07/07/2014, Ancienne Belgique.

De Poorter, G. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Accountant van Live Nation, 16/04/2014, privéadres Eksaarde.

De Poorter, G. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – business model*. Telefonisch interview met Accountant van Live Nation, 12/08/2014.

Maene, P. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met voormalig muzikant van Sticks 'n Stones en producer, 16/04/2014, privéadres Tielen.

Maeterlinck, O. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Telefonisch interview met Algemeen Directeur van Belgian Entertainment Association, 22/07/2014.

Neart, M. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – business model*. Interview met Directeur van Het Depot, 06/08/2014, Het Depot Leuven.

Reybrouck, M. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Onderzoeksgroep Musicologie Campus Leuven, 08/07/2014, privéadres Varsenare.

Van Peer, T. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – algemene trends*. Interview met Audio Content Manager van Studio 100, 23/07/2014, Studio 100.

Veerman, K. (2014). *Strategische analyse van de muziekindustrie en business modellen van het live segment – business model*. Interview met Zakelijke Directeur van Trix, 08/08/2014, Trix.



Verklaring op woord van eer

Ik verklaar dat ik deze aan de Faculteit TEW ingediende masterproef zelfstandig en zonder hulp van andere dan de vermelde bronnen heb gemaakt.

Ik bevestig dat de direct en indirect overgenomen informatie, stellingen en figuren uit andere bronnen als zodanig aangegeven zijn in overeenstemming met de richtlijnen over plagiaat in de masterproefbrochure.

Ik bevestig dat dit werk origineel is, aan geen andere onderwijsinstelling werd aangeboden en nog niet werd gepubliceerd.

Ik ben mij bewust van de implicaties van fraude zoals beschreven in artikel 18 van het onderwijs- en examenreglement van de Universiteit Antwerpen. (www.ua.ac.be/oer)

Datum

Naam

Handtekening

