

ONT-LOCKEN

Crowdfunding in de creatieve industrie

Gepubliceerd in:

ONT, je creatief **ONT**doen van hindernissen voor perspectiefvolle veranderingen.

ASOM: 10 jaar co-creatie en dialoog

Samenstelling: Giep Hagoort

BOOKaBOOK, Amsterdam

ISBN 978 94 6096 003 1

152 bladzijden

Arthur le Cosquino de Bussy & Andro Bottse

2010

“Mogge”

“Mogge”

“Mogge”

“ ... ” (nors)

“Een hele goeie mogge, mijn naam is Rokhaya Dara Sarr”

Het is een koude winterdag in 2007. Het management team van uitgeverij De Goede komt bijeen in het kantoor van het consultancybureau K & K om zich gedurende een hele dag onder leiding van de jonge consultant Rokhaya Dara Sarr te buigen over de toekomst. De uitgeverij heeft te maken met een sluipend proces van slinkende omzetten en een langzaam afnemend publiek voor haar boeken. Het wordt de hoogste tijd, zo heeft het management team besloten, om een nieuwe strategie te ontwikkelen. Een strategie waarbij lezers nauwer bij de uitgeverij betrokken worden en waarbij internet een rol speelt. Dat internet een steeds belangrijker rol zou spelen was het MT wel duidelijk maar hoe moest het bedrijf daar nu precies op inspelen? Ondanks drie interne brainstormsessies en ondanks een oproep aan de medewerkers voor ideeën waren ze er niet uitgekomen. Echte ICT-fanaten hadden ze niet in dienst, men las liever boeken dan internetpagina's, en Wim de Goede (directeur en groot aandeelhouder) had niet veel op met al die nieuwlichterij. Uiteindelijk, ondanks het aanvankelijke verzet van De Goede, had men besloten externe hulp in te roepen. Vandaar deze sessie onder leiding van de enthousiaste Rokhaya Dara Sarr.

“We zijn vandaag bijeen met als doel om aan het eind van de dag een nieuwe strategie in de steigers te hebben,” aldus Rokhaya. Er volgden nog wat inleidende zinnen met veel, vaak Engelse woorden die het MT niet onbekend in de oren klonken, maar die aan de eigen bestuurstafel nooit gebezigd werden: out-of-the-box-denken, long tail, crowdsourcing, service design, decision architecture en zo meer.

“Even voorstellen,” stelt Rokhaya voor.

“Wim de Goede, directeur, groot aandeelhouder.”

“Karin Hemelbeen, mijn portefeuille is financiën en bedrijfsvoering, best zwaar in deze tijden.”

“Geert Overvliet, portefeuille productontwikkeling, dat komt dus meestal neer op het in de gaten houden van de veelzijdigheid van ons fonds.”

“Lars van Drimmelen, portefeuille P&O ... veel gedonder over arbeidsvoorwaarden ... ze willen steeds meer en we kunnen steeds minder.”

“Dank jullie wel. Laten we beginnen met te kijken welke nieuwe internet-ontwikkelingen in jullie branche, maar ook in andere branches, spelen en vervolgens proberen onze positie daarin te bepalen,” zegt Rokhaya uitnodigend. De Goede knikt afwachtend, Hemelbeen frunnikt aan haar nagels, Overvliet en Van Drimmelen lijken er voor te voelen.

“We beginnen maar even dicht bij huis, kunnen jullie iets vertellen over nieuwe ontwikkelingen in jullie eigen branche?”

Overvliet neemt het woord: “Eigenlijk gebeurt er niet veel. Iedereen is wel bezig om na te denken over de rol van internet en ook over e-readers. Maar eigenlijk komen we niet veel

verder dan elk een webshopje. En een paar collega's bieden al e-boeken aan, maar dat is maar een handjevol. ”

“Nou” onderbreekt Van Drimmelen hem, “er zijn een paar initiatieven van nieuwe uitgevers die het heel anders aanpakken. ”

“Kruimelwerk,” gromt De Goede.

“Vertel eens wat meer,” spoort Rokhaya aan.

“Ik doel op een paar, inderdaad nog heel kleine, internetuitgevers zoals BOOKaBOOK, Schrijversmarkt en Ten Pages,” antwoordt Van Drimmelen. “Ze hebben varianten van een concept dat in de muziek is gestart met Sellaband. Sellaband biedt popbands de mogelijkheid om via hun site aandeelhouders te vinden om een professionele cd-opname te financieren. Sellaband biedt aandelen aan voor \$ 10 per stuk. Wanneer 5.000 aandeelhouders – believers genoemd - gevonden zijn, kan de band met een door Sellaband aangeboden ‘top-producer’ naar een ‘top-studio’ om een cd te produceren. Hoewel Sellaband met de nodige scepsis ontvangen werd, wist de site zich redelijk succesvol te ontwikkelen.”

“Dat concept ken ik wel” zegt Rokhaya, “dat noem je crowdfunding,” om het woord vervolgens in grote letters op de flip-over te schrijven die links in de hoek van de zaal staat opgesteld.

“Maar ... waar kwam die scepsis vandaan?”

“Ze gingen niet erg klantvriendelijk om met de auteursrechten en bovendien waren ze daar onvoldoende transparant over. Sellaband eiste gedurende de eerste 12 maanden na oplevering van een cd de auteursrechten op. Na een jaar kon de band deze rechten terugkrijgen. Over de condities waaronder hulde Sellaband zich in stilzwijgen met als onmiddellijk resultaat dat op internet-fora vragen werden opgeworpen en speculaties ontstonden over hoeveel geld een band daarvoor zou moeten betalen.”

“Tegenwoordig claimt Sellaband geen auteursrechten meer,” vult Hemelbeen aan, inmiddels gestopt met haar nagels en het gesprek met toenemende interesse volgend.

Van Drimmelen vervolgt: “Die internetuitgeverijen die ik noemde doen min of meer hetzelfde. Ze verkopen aandelen in boeken en als voldoende aandelen zijn verkocht, wordt het boek ofwel geproduceerd of er wordt een bestaande uitgever benaderd om het boek te gaan uitgeven.”

De Goede: “Is daar al een boek uit voortgekomen dat iets voorstelt? Dacht het niet.”

Rokhaya werpt hem een ontwapenende glimlach toe en gaat onverstoord verder.

“Zo heb je ook een model, waarbij je het publiek je producten laat ontwerpen,” antwoordt Rokhaya. “In plaats van je eigen organisatie voor productontwikkeling te gebruiken, gebruik je de ideeën van het publiek. Dat heet crowdsourcing”. Rokhaya schrijft het woord weer op de flip-over, kijkt peinzend om zich heen en vervolgt. “Cameesa is zo’n voorbeeld. Dit bedrijf geeft het publiek de mogelijkheid om een eigen T-shirtontwerp in te dienen. Deze wordt dan gepubliceerd op de website cameesa.com. Een indiener van een ontwerp wordt ‘ontwerper’ genoemd en een ‘supporter’ is iemand die voor \$20 inschrijft op dit ontwerp. Voor \$20 koopt de supporter een zogenaamde ‘part’. Voor elk ontwerp zijn 50 parts te koop. Om die 50 parts te verkopen is het van belang dat de ontwerper bij vrienden, kennissen en familie ’t ontwerp onder de aandacht brengt. Dit is een van de zaken die vaak voorkomen bij crowdfunding: het inzetten van het eigen netwerk. Ik kom daar later op terug.

Wanneer alle parts zijn verkocht, start Cameesa met het produceren van de T-shirts. De ontwerper ontvangt meteen \$250 van Cameesa. Dit kun je vergelijken met een voorschot zoals we dat voor schrijvers van boeken kennen. De supporters krijgen een exemplaar van het T-shirt gratis thuisgestuurd.”

Hemelbeen pakt een pen en begint op het door K&K verstrekte kladblokje met kleine krabbels notities te maken.

“De shirts worden via de website van Cameesa verkocht en de ontwerper ontvangt \$2 voor elk verkocht T-shirt (vanaf het 125^{ste} verkochte shirt),” vervolgt Rokhaya. “Ook de supporter krijgt een deel van de omzet als provisie uitbetaald. In dit geval is dat \$0,20 per verkocht T-shirt.”

“Stel je voor dat de T-shirts voor \$25 per stuk worden verkocht,” interrumpeert Hemelbeen, “dan betaalt Cameesa voor elk verkocht T-shirt een bedrag van \$10 aan 50 supporters en \$2 aan de ontwerper. Van de \$1.000 (50 x \$20) die is opgehaald bij de verkoop van de parts aan de supporters, houdt Cameesa dus \$750 over om de kosten voor productie, marketing en overhead te betalen. En per verkocht T-shirt houden ze \$13 over na aftrek van de kosten voor supporters en ontwerper. Poeh, niet slecht ...”

“Dat is een uitermate winstgevend verdienmodel, het valt of staat natuurlijk wel met de initiële verkoop van de parts,” zegt Overvliet.

“Wie koopt nou zoiets?” sneert De Goede.

“Klopt Geert,” zegt Rokhaya, De Goede intussen maar weer eens vriendelijk toeknikkend.

“Daarom is het belangrijk om de sociale netwerken van de ontwerper ook in te zetten.

Mensen kopen immers veel gemakkelijker producten van mensen die ze kennen en vertrouwen. In dat geval geldt, dat men de ontwerper kent en vertrouwt dat 't allemaal goed is. Aan die voorwaarde van vertrouwen wordt dus voldaan. Daarna komt 't neer op het aanzetten tot koop. Daar komt mijn begrip *microfunding* om de hoek kijken, aldus Rokhaya. In feite vraag je aan een groepje mensen om in totaal \$1.000 te betalen om iets tot stand te brengen, namelijk de productie van een uniek T-shirt door een ontwerper die men persoonlijk kent. Van dat groepje mensen wordt een kleine bijdrage verwacht. Een bijdrage die in feite een investering is in een product met toekomstige omzet. Met deze kleine bijdrage wordt men aandeelhouder van dit product.

Maar dat is eigenlijk niet waar het om gaat. Vrienden en kennissen investeren niet vanuit winstbejag, zoals investeerders gewoonlijk doen, maar vanuit verbondenheid. Als iemand geld neerlegt om een bepaald ontwerp te steunen, dan is dat een sterke indicatie dat er ook vraag is naar een dergelijk ontwerp. Met andere woorden, de mensen die het ontwerp steunen vormen ook de doelgroep van de ontwerper”, volgens Andrew Cronk, de oprichter van Cameesa.”

“Verbondenheid creëert dus geld,” vat Van Drimmelen samen. “Licht eens verder toe?”

“Verbondenheid creëert inderdaad geld. Maar daartegenover staat wel dat er sprake moet zijn van een substantieel netwerk om de geldstroom ook significant te maken. Mensen of organisaties die niet veel mensen kennen, zijn niet in staat om grote bedragen op te halen. En ook de gunningsfactor is van groot belang. Dit betekent dat mensen je de donatie moeten willen gunnen.”

“Dat zeg je nu wel maar hoe komt het dan dat we in Nederland altijd zoveel geld ophalen wanneer er zich een ramp in de wereld heeft voltrokken?” merkt De Goede op. “We kennen de slachtoffers niet, laat staan dat er sprake is van vertrouwen of een gunningsfactor.”

“Meneer De Goede,” - Rokhaya's enthousiasme is slecht bestand tegen de voortdurende weerstand van De Goede - “die hoge gunningsfactor zou kunnen worden verklaard door het feit dat veel mensen - vooral bekende Nederlanders - met substantiële netwerken zich aan dit soort goede doelen acties verbinden. En deze voorlopers zijn in staat om veel donateurs aan zich te binden.”

De Goede is niet overtuigd. “Als het publiek gaat bepalen welke ontwerpen goed zijn, krijg je geheid alleen maar middelmatig ontwerp. Uit Idols en dat soort programma's waar kijkers kunnen stemmen is nog nooit een behoorlijke artiest voortgekomen, als je het mij vraagt. We willen wel kwaliteit kunnen leveren ...”

Rokhaya laat de woorden van de Goede op zich inwerken en vervolgt daarna rustig haar verhaal: “Nog een recent voorbeeld is *The Age of Stupid* van de Britse documentairemaakster Franny Armstrong. Armstrong haalde via internet ruim 450.000 pond op om haar film over klimaatverandering te maken. Daarna haalde ze nog eens ruim 400.000 pond op om *The Age of Stupid* in de bioscoop te brengen. Armstrong is ervan overtuigd dat financiering via crowdfunding zorgt voor een betere film omdat ze de film op deze manier compleet onafhankelijk kon creëren. Er waren geen uitvoerende producenten of geldschieters die vertelden wat voor film ze moest maken. Ze hoefde zich niet te haasten voor deadlines. En er was ook niemand die zei dat ze moest inbinden omdat de boodschap adverteerders niet zou aanstaan. Door de film te *crowdfunden*, konden de makers van *The Age of Stupid* de rechten geheel in eigen hand houden. Dat stelde hen in staat om de film naar eigen goeddunken te distribueren, iets wat onmogelijk was geweest als bijvoorbeeld een omroep de rechten op de film had gehad.”

“Oke ...,” gaat Rokhaya verder. “We hebben een aantal concepten gezien waarmee je via kleine bedragen van vele personen grote financieringsmogelijkheden verkrijgt. Dat is het principe van *crowdfunding*. Wanneer men veel personen de mogelijkheid geeft om producten voor je bedrijf te ontwikkelen, dan spreekt men over *crowdsourcing*. We gaan straks bekijken hoe we deze concepten kunnen vertalen naar jullie situatie. Maar nu eerst lunchen, het is al half twee.” En zo eindigt het eerste deel van deze strategie-sessie van uitgeverij De Goede.

Na de geanimeerde lunch waarin het onderwerp nog eens losjes doorgenomen werd, zegt Overvliet: “Laten we kijken of we met onze uitgeverij aan *crowdfunding* kunnen doen. Hoe zou dat dan in z'n werk moeten gaan? Rokhaya heeft al een aantal voorwaarden aangegeven waar we goed aan moeten denken. We moeten schrijvers vinden met een sterk netwerk, daar moeten we *communities* omheen bouwen, die vormen weer onze doelgroepen, via internet moeten we 't product van de auteurs voor de aandeelhouders ontsluiten op een manier waardoor een hoge gunningsfactor ontstaat en zo kunnen we centjes aan het publiek ontlokken.”

Overvliet straalt, Rokhaya wacht op wat verder komen gaat en Hemelbeen mompelt: “Ontsluiten, ontlokken ... ontlokken, ontsluiten,” beent dan naar de flip-over en schrijft op: **ONTLOCKEN**.

“Oke we hebben een naam voor ons innovatieproject!” zegt Overvliet vol vuur. “Wat is de volgende stap?”

“Ho, ho,” riposteert De Goede, “niet zo snel, geen jumping-to-conclusions alsjeblieft. We hebben ook nog een missie hoog te houden. En dat is die van een kwaliteitsuitgeverij met louter boeken van kwaliteitsschrijvers in een veelzijdig maar literair fonds. We gaan nu niet doldriest innoveren en alles overboord gooien wat we sinds mijn overgrootvader het bedrijf startte, zo zorgvuldig hebben opgebouwd. Geen sprake van. We stoppen de sessie nu onmiddellijk en vergeet alsjeblieft al deze flauwekul die zich nog helemaal niet bewezen heeft. Wij zijn vakmensen, we hebben al decennia lang bewezen dat we weten wat we doen en we hebben een grote schare kopers. Die *crowd* hebben we echt niet nodig om te bepalen wat goede boeken zijn.”

Overvliet probeert nog tegen te werpen dat de verkoopresultaten steeds wat slechter zijn maar hij krijgt geen kans. De Goede snoert hem hardhandig de mond. Rokhaya zegt niets maar denkt: “Dit heb ik vaker meegemaakt in mijn beroepspraktijk, hier valt niet tegen op te boksen.”

Beduusd door de uitbarsting van De Goede verlaat het MT de zaal, De Goede briesend voorop, Rokhaya zonder groeten achter latend. De overige MT-leden werpen haar nog een verontschuldigende blik over de schouder toe.

Twee jaar later. De Goede is met pensioen, kinderloos en een opvolger binnen de familie was niet voorhanden. Maar er was wel een koper die het bedrijf wilde overnemen: Rokhaya.

Gesteund door haar ervaring als adviseur startte Rokhaya vrijwel onmiddellijk een compact traject waarin ze samen met het managementteam, medewerkers van de uitgeverij, schrijvers van binnen en buiten haar fonds en een adviesgroep van lezers, zich ging beraden op de toekomst. Ook werd een LinkedIn-groep opgezet over nieuwe manieren van uitgeven waarin de vragen die in het traject opdoemden aan een breed publiek werden voorgelegd. De groep had al gauw een groot aantal leden, bestaande uit geïnteresseerde lezers, schrijvers en professionals uit het vak.

Hemelbeen en Overvliet waren er bij. Van Drimmelen was net vervroegd uitgetreden. Zijn opvolger, Moustapha Al-Omran, zou over zes weken in dienst treden maar woonde het traject al bij. Het duurde niet lang of de missie van Uitgeverij De Goede - de naam werd niet gewijzigd - veranderde van 'een veelzijdig, literair fonds met louter kwaliteitsboeken van kwaliteitsschrijvers' in 'platform voor lezers en schrijvers'. En de slogan die gevoerd werd, luidde 'De Goede brengt lezers en schrijvers samen' met als ondertitel 'Om nieuwe publicaties mogelijk te maken'.

Karin Hemelbeen ligt in bad en blikst terug. Als uitgeverij wezen we vroeger meer dan 80% tot 90% van de manuscripten die we ontvingen af. Waarom deden we dat? Omdat we steeds op zoek waren naar 'louter kwaliteitsboeken van kwaliteitsschrijvers?' Zeker niet altijd. We probeerden vooral die manuscripten te vinden die een behoorlijke kans op verkoop in de boekenwinkel maakten. We spraken wel over een hoogstaand, literair fonds maar zouden dolblij geweest zijn met een kaskraker, ook al was het Sonja Bakker of Harry Potter. En toen kwam Rokhaya met haar citaat van Cameesa: 'Als iemand geld neerlegt om een bepaald ontwerp te steunen, betekent dit een sterke indicatie dat er ook vraag is.'

"Ergo," zei ze, "als we het publiek nu eens vragen om manuscripten te beoordelen?"

Geert had het goed in de gaten gehad. Hij kwam met het voorstel om manuscripten op een website beschikbaar te stellen aan potentiële lezers. De auteurs gingen we vragen om binnen het eigen netwerk bekendheid te geven aan hun nieuwe manuscripten. We begonnen om zoiets als aandelen in die boeken uit te geven. Potentiële lezers konden aandelen kopen per boek. Door die financiële component hadden we een echte markttoets en konden we inschatten welke boeken zouden gaan lopen en welke niet.

"Dat is dus *crowdfunding*," had Rokhaya gezegd maar eigenlijk was het meer. Het was ook een instrument om te toetsen of een boek kansrijk is op de markt.

"Als je boeken door auteurs laat 'ontwerpen', die je later zelf verkoopt doe je aan *crowdsourcing*. Als je om deze boeken te verkopen eerst geld ophaalt bij het publiek, doe je aan *crowdfunding*," was nog zo'n uitspraak van Rokhaya die Karin was bijgebleven. Beide elementen zaten in 't concept dat ze in Rokhaya's traject ontwikkeld hadden.

"ONT-locken" werd het nieuwe project waarmee Uitgeverij De Goede via *crowdfunding* en *crowdsourcing* meer omzet wilde realiseren. Er werd flink geïnvesteerd in een interactieve website. Via die site waren ze gestart met het verkopen van aandelen in boeken. Een aandeel kostte €15, een gangbare prijs voor boeken, en ze limiteerden de hoeveelheid aandelen die per boek beschikbaar werden gesteld. De aandeelhouders boden ze een meer dan goede *return on investment*, in de orde van 20%. En aandeelhouders kregen het boek gratis thuisgestuurd. Daarmee hadden ze de aandeelhouders goed bedeed, een prima aanbod voor mensen die auteurs willen helpen om hun boek te publiceren. Ook de auteurs werd een aantrekkelijk aanbod gedaan. Normaal gesproken betaalde De Goede aan auteurs een voorschot voor het werk dat zij in het manuscript staken. Daarna kregen ze een percentage van de omzet. Een klein legertje redacteuren begeleidde de ontwikkeling van het manuscript. "Als we er nou voor zorgen dat we zo weinig mogelijk wijzigen in het manuscript, dan kunnen we kosten besparen," had Al-Omran voorgesteld,

“en dan maken we de auteur echt verantwoordelijk voor het eigen manuscript. Deze besparing kunnen we teruggeven aan de auteurs in de vorm van een significant hogere royalty-betaling. Dan betalen we bijvoorbeeld 20% i.p.v. de gebruikelijke 7-8% voor startende auteurs.”

Zo ontstonden de contouren van een nieuw model. Echter, er resteerde slechts zo'n 60% om drukkosten, verkoop- en marketingkosten en overhead te dekken. Dat is niet veel als je bedenkt dat alleen al voor de distributie via de boekhandel zo'n 40% nodig is. Met de 20% van de omzet die dan voor De Goede zou overblijven, konden ze geen winstgevende business runnen. Anderzijds hadden ze minder kosten in het voortraject doordat veel meer werk bij de auteur bleef en doordat vooraf aandelen zijn verkocht, zou al een deel van de oplage van tevoren zijn verkocht. Reden genoeg voor Rokhaya om door te zetten.

“Ik zou de gedachte bij jullie willen toetsen om onze boeken juist niet via de boekhandel weg te zetten, als we dat nou gewoon zelf doen, via de website”, stelde ze voor. “We weten dat de verkoop van boeken bij onbekende auteurs niet zo'n vaart zal lopen. We praten niet over oplages van 50.000 of meer maar over oplages van zo'n 1.000 – 2.000.” Iedereen was geschokt.

“Zeg je daarmee dat we de boeken zelf gaan inpakken en opsturen?” had Geert gevraagd. “Ja, dat zeg ik. Marieke en Frans van de klantenservice kunnen deze distributie prima in hun huidige takenpakket opnemen.”

Zo gezegd, zo gedaan. Er moesten nog talrijke details worden geregeld. Bijvoorbeeld de contractuele verplichtingen jegens auteurs. Uitgevers gaan gewoonlijk een overeenkomst met een auteur aan op het moment dat ze aan de gang willen met het manuscript. In het nieuwe model lieten ze het eigen kwaliteitsfilter los en accepteerden ze in feite iedereen. Moesten ze nu met elke indiener van een manuscript al een overeenkomst aangaan? Dat zou een enorme rompslomp opleveren. Besloten werd dat een auteurscontract pas getekend wordt wanneer de beslissing valt dat het manuscript wordt gepubliceerd. Dat is op het moment dat het publiek heeft laten zien dat er vraag is naar het boek. Dus, als de beschikbare aandelen verkocht zijn.

Indachtig de casus van Sellaband werd besloten dat het auteursrecht te allen tijde bij de auteur blijft. De Goede zou zich positioneren als de partij die de publicatie faciliteert en die er bij uitstek is om de auteur bij te staan om een droom te verwezenlijken: publicatie van een boek. Niet alle boeken zullen het vereiste aantal verkochte shares halen. Maar nu is het niet de uitgever die nee zegt. Het publiek beslist wat uitgegeven wordt.

De website zag in 2009 het levenslicht en richtte zich op beginnende auteurs. Inmiddels zijn drie boeken gepubliceerd. De manuscripten haalden in minder dan 6 maanden het vereiste aantal te verkopen aandelen.

Terwijl Karin in bad terug blik, blik Rokhaya in bed vooruit. Ze droomt dat haar lang gekoesterde droom om te promoveren is uitgekomen. Haar proefschrift (ook in boekvorm uitgegeven) droeg als titel *Nudging Crowds towards Funding*. In haar droom leidt ze nu het International Institute for Crowd Behaviour. Crowdfunding en crowdsourcing zijn gemeengoed geworden in zowel profit als not-for-profit sectoren. Het instituut adviseert grote organisaties zoals Intel, Phillips en Unicef, adviseert politici bij de ontwikkeling van campagnes en bereidt nu zelf een beursgang voor. Rokhaya moet er een beetje om grinniken: eigenlijk wel een erg ouderwetse manier van crowdfunden. Maar zonder de innovatieve methoden uit het verleden zou haar instituut het nooit tot de beursvloer geschopt hebben.

ONT-LOCKEN

Crowdfunding in de creatieve industrie

*Een speelse, fictieve casus over verandering en financiering.
Elke overeenkomst met de werkelijkheid is geenszins toevallig.*

Gepubliceerd in:

ONT, je creatief **ONT**doen van hindernissen voor perspectiefvolle veranderingen.
ASOM: 10 jaar co-creatie en dialoog
Samenstelling: Giep Hagoort
BOOKaBOOK, Amsterdam
ISBN 978 94 6096 003 1
152 bladzijden

Arthur le Cosquino de Bussy & Andro Bottse
2010

“Mogge”

“Mogge”

“Mogge”

“ ... ” (nors)

“Een hele goeie mogge, mijn naam is Rokhaya Dara Sarr”

Het is een koude winterdag in 2007. Het management team van uitgeverij De Goede komt bijeen in het kantoor van het consultancybureau K & K om zich gedurende een hele dag onder leiding van de jonge consultant Rokhaya Dara Sarr te buigen over de toekomst. De uitgeverij heeft te maken met een sluipend proces van slinkende omzetten en een langzaam afnemend publiek voor haar boeken. Het wordt de hoogste tijd, zo heeft het management team besloten, om een nieuwe strategie te ontwikkelen. Een strategie waarbij lezers nauwer bij de uitgeverij betrokken worden en waarbij internet een rol speelt. Dat internet een steeds belangrijker rol zou spelen was het MT wel duidelijk maar hoe moest het bedrijf daar nu precies op inspelen? Ondanks drie interne brainstormsessies en ondanks een oproep aan de medewerkers voor ideeën waren ze er niet uitgekomen. Echte ICT-fanaten hadden ze niet in dienst, men las liever boeken dan internetpagina's, en Wim de Goede (directeur en groot aandeelhouder) had niet veel op met al die nieuwlichterij. Uiteindelijk, ondanks het aanvankelijke verzet van De Goede, had men besloten externe hulp in te roepen. Vandaar deze sessie onder leiding van de enthousiaste Rokhaya Dara Sarr.

“We zijn vandaag bijeen met als doel om aan het eind van de dag een nieuwe strategie in de steigers te hebben,” aldus Rokhaya. Er volgden nog wat inleidende zinnen met veel, vaak Engelse woorden die het MT niet onbekend in de oren klonken, maar die aan de eigen bestuursafdeling nooit gebezigd werden: out-of-the-box-denken, long tail, crowdsourcing, service design, decision architecture en zo meer.

“Even voorstellen,” stelt Rokhaya voor.

“Wim de Goede, directeur, groot aandeelhouder.”

“Karin Hemelbeen, mijn portefeuille is financiën en bedrijfsvoering, best zwaar in deze tijden.”

“Geert Overvliet, portefeuille productontwikkeling, dat komt dus meestal neer op het in de gaten houden van de veelzijdigheid van ons fonds.”

“Lars van Drimmelen, portefeuille P&O ... veel gedonder over arbeidsvoorwaarden ... ze willen steeds meer en we kunnen steeds minder.”

“Dank jullie wel. Laten we beginnen met te kijken welke nieuwe internet-ontwikkelingen in jullie branche, maar ook in andere branches, spelen en vervolgens proberen onze positie daarin te bepalen,” zegt Rokhaya uitnodigend. De Goede knikt afwachtend, Hemelbeen frunnikt aan haar nagels, Overvliet en Van Drimmelen lijken er voor te voelen.

“We beginnen maar even dicht bij huis, kunnen jullie iets vertellen over nieuwe ontwikkelingen in jullie eigen branche?”

Overvliet neemt het woord: “Eigenlijk gebeurt er niet veel. Iedereen is wel bezig om na te denken over de rol van internet en ook over e-readers. Maar eigenlijk komen we niet veel

verder dan elk een webshopje. En een paar collega's bieden al e-boeken aan, maar dat is maar een handjevol. ”

“Nou” onderbreekt Van Drimmelen hem, “er zijn een paar initiatieven van nieuwe uitgevers die het heel anders aanpakken. ”

“Kruimelwerk,” gromt De Goede.

“Vertel eens wat meer,” spoort Rokhaya aan.

“Ik doel op een paar, inderdaad nog heel kleine, internetuitgevers zoals BOOKaBOOK, Schrijversmarkt en Ten Pages,” antwoordt Van Drimmelen. “Ze hebben varianten van een concept dat in de muziek is gestart met Sellaband. Sellaband biedt popbands de mogelijkheid om via hun site aandeelhouders te vinden om een professionele cd-opname te financieren. Sellaband biedt aandelen aan voor \$ 10 per stuk. Wanneer 5.000 aandeelhouders – believers genoemd - gevonden zijn, kan de band met een door Sellaband aangeboden ‘top-producer’ naar een ‘top-studio’ om een cd te produceren. Hoewel Sellaband met de nodige scepsis ontvangen werd, wist de site zich redelijk succesvol te ontwikkelen.”

“Dat concept ken ik wel” zegt Rokhaya, “dat noem je crowdfunding,” om het woord vervolgens in grote letters op de flip-over te schrijven die links in de hoek van de zaal staat opgesteld.

“Maar ... waar kwam die scepsis vandaan?”

“Ze gingen niet erg klantvriendelijk om met de auteursrechten en bovendien waren ze daar onvoldoende transparant over. Sellaband eiste gedurende de eerste 12 maanden na oplevering van een cd de auteursrechten op. Na een jaar kon de band deze rechten terugkrijgen. Over de condities waaronder hulde Sellaband zich in stilzwijgen met als onmiddellijk resultaat dat op internet-fora vragen werden opgeworpen en speculaties ontstonden over hoeveel geld een band daarvoor zou moeten betalen.”

“Tegenwoordig claimt Sellaband geen auteursrechten meer,” vult Hemelbeen aan, inmiddels gestopt met haar nagels en het gesprek met toenemende interesse volgend.

Van Drimmelen vervolgt: “Die internetuitgeverijen die ik noemde doen min of meer hetzelfde. Ze verkopen aandelen in boeken en als voldoende aandelen zijn verkocht, wordt het boek ofwel geproduceerd of er wordt een bestaande uitgever benaderd om het boek te gaan uitgeven.”

De Goede: “Is daar al een boek uit voortgekomen dat iets voorstelt? Dacht het niet.”

Rokhaya werpt hem een ontwapenende glimlach toe en gaat onverstoord verder.

“Zo heb je ook een model, waarbij je het publiek je producten laat ontwerpen,” antwoordt Rokhaya. “In plaats van je eigen organisatie voor productontwikkeling te gebruiken, gebruik je de ideeën van het publiek. Dat heet crowdsourcing”. Rokhaya schrijft het woord weer op de flip-over, kijkt peinzend om zich heen en vervolgt. “Cameesa is zo’n voorbeeld. Dit bedrijf geeft het publiek de mogelijkheid om een eigen T-shirtontwerp in te dienen. Deze wordt dan gepubliceerd op de website cameesa.com. Een indiener van een ontwerp wordt ‘ontwerper’ genoemd en een ‘supporter’ is iemand die voor \$20 inschrijft op dit ontwerp. Voor \$20 koopt de supporter een zogenaamde ‘part’. Voor elk ontwerp zijn 50 parts te koop. Om die 50 parts te verkopen is het van belang dat de ontwerper bij vrienden, kennissen en familie ’t ontwerp onder de aandacht brengt. Dit is een van de zaken die vaak voorkomen bij crowdfunding: het inzetten van het eigen netwerk. Ik kom daar later op terug.

Wanneer alle parts zijn verkocht, start Cameesa met het produceren van de T-shirts. De ontwerper ontvangt meteen \$250 van Cameesa. Dit kun je vergelijken met een voorschot zoals we dat voor schrijvers van boeken kennen. De supporters krijgen een exemplaar van het T-shirt gratis thuisgestuurd.”

Hemelbeen pakt een pen en begint op het door K&K verstrekte kladblokje met kleine krabbels notities te maken.

“De shirts worden via de website van Cameesa verkocht en de ontwerper ontvangt \$2 voor elk verkocht T-shirt (vanaf het 125^{ste} verkochte shirt),” vervolgt Rokhaya. “Ook de supporter krijgt een deel van de omzet als provisie uitbetaald. In dit geval is dat \$0,20 per verkocht T-shirt.”

“Stel je voor dat de T-shirts voor \$25 per stuk worden verkocht,” interrumpeert Hemelbeen, “dan betaalt Cameesa voor elk verkocht T-shirt een bedrag van \$10 aan 50 supporters en \$2 aan de ontwerper. Van de \$1.000 (50 x \$20) die is opgehaald bij de verkoop van de parts aan de supporters, houdt Cameesa dus \$750 over om de kosten voor productie, marketing en overhead te betalen. En per verkocht T-shirt houden ze \$13 over na aftrek van de kosten voor supporters en ontwerper. Poeh, niet slecht ...”

“Dat is een uitermate winstgevend verdienmodel, het valt of staat natuurlijk wel met de initiële verkoop van de parts,” zegt Overvliet.

“Wie koopt nou zoiets?” sneert De Goede.

“Klopt Geert,” zegt Rokhaya, De Goede intussen maar weer eens vriendelijk toeknikkend.

“Daarom is het belangrijk om de sociale netwerken van de ontwerper ook in te zetten.

Mensen kopen immers veel gemakkelijker producten van mensen die ze kennen en vertrouwen. In dat geval geldt, dat men de ontwerper kent en vertrouwt dat 't allemaal goed is. Aan die voorwaarde van vertrouwen wordt dus voldaan. Daarna komt 't neer op het aanzetten tot koop. Daar komt mijn begrip *microfunding* om de hoek kijken, aldus Rokhaya. In feite vraag je aan een groepje mensen om in totaal \$1.000 te betalen om iets tot stand te brengen, namelijk de productie van een uniek T-shirt door een ontwerper die men persoonlijk kent. Van dat groepje mensen wordt een kleine bijdrage verwacht. Een bijdrage die in feite een investering is in een product met toekomstige omzet. Met deze kleine bijdrage wordt men aandeelhouder van dit product.

Maar dat is eigenlijk niet waar het om gaat. Vrienden en kennissen investeren niet vanuit winstbejag, zoals investeerders gewoonlijk doen, maar vanuit verbondenheid. Als iemand geld neerlegt om een bepaald ontwerp te steunen, dan is dat een sterke indicatie dat er ook vraag is naar een dergelijk ontwerp. Met andere woorden, de mensen die het ontwerp steunen vormen ook de doelgroep van de ontwerper”, volgens Andrew Cronk, de oprichter van Cameesa.”

“Verbondenheid creëert dus geld,” vat Van Drimmelen samen. “Licht eens verder toe?”

“Verbondenheid creëert inderdaad geld. Maar daartegenover staat wel dat er sprake moet zijn van een substantieel netwerk om de geldstroom ook significant te maken. Mensen of organisaties die niet veel mensen kennen, zijn niet in staat om grote bedragen op te halen. En ook de gunningsfactor is van groot belang. Dit betekent dat mensen je de donatie moeten willen gunnen.”

“Dat zeg je nu wel maar hoe komt het dan dat we in Nederland altijd zoveel geld ophalen wanneer er zich een ramp in de wereld heeft voltrokken?” merkt De Goede op. “We kennen de slachtoffers niet, laat staan dat er sprake is van vertrouwen of een gunningsfactor.”

“Meneer De Goede,” - Rokhaya's enthousiasme is slecht bestand tegen de voortdurende weerstand van De Goede - “die hoge gunningsfactor zou kunnen worden verklaard door het feit dat veel mensen - vooral bekende Nederlanders - met substantiële netwerken zich aan dit soort goede doelen acties verbinden. En deze voorlopers zijn in staat om veel donateurs aan zich te binden.”

De Goede is niet overtuigd. “Als het publiek gaat bepalen welke ontwerpen goed zijn, krijg je geheid alleen maar middelmatig ontwerp. Uit Idols en dat soort programma's waar kijkers kunnen stemmen is nog nooit een behoorlijke artiest voortgekomen, als je het mij vraagt. We willen wel kwaliteit kunnen leveren ...”

Rokhaya laat de woorden van de Goede op zich inwerken en vervolgt daarna rustig haar verhaal: “Nog een recent voorbeeld is *The Age of Stupid* van de Britse documentairemaakster Franny Armstrong. Armstrong haalde via internet ruim 450.000 pond op om haar film over klimaatverandering te maken. Daarna haalde ze nog eens ruim 400.000 pond op om *The Age of Stupid* in de bioscoop te brengen. Armstrong is ervan overtuigd dat financiering via crowdfunding zorgt voor een betere film omdat ze de film op deze manier compleet onafhankelijk kon creëren. Er waren geen uitvoerende producenten of geldschieters die vertelden wat voor film ze moest maken. Ze hoefde zich niet te haasten voor deadlines. En er was ook niemand die zei dat ze moest inbinden omdat de boodschap adverteerders niet zou aanstaan. Door de film te *crowdfunden*, konden de makers van *The Age of Stupid* de rechten geheel in eigen hand houden. Dat stelde hen in staat om de film naar eigen goeddunken te distribueren, iets wat onmogelijk was geweest als bijvoorbeeld een omroep de rechten op de film had gehad.”

“Oke ...,” gaat Rokhaya verder. “We hebben een aantal concepten gezien waarmee je via kleine bedragen van vele personen grote financieringsmogelijkheden verkrijgt. Dat is het principe van *crowdfunding*. Wanneer men veel personen de mogelijkheid geeft om producten voor je bedrijf te ontwikkelen, dan spreekt men over *crowdsourcing*. We gaan straks bekijken hoe we deze concepten kunnen vertalen naar jullie situatie. Maar nu eerst lunchen, het is al half twee.” En zo eindigt het eerste deel van deze strategie-sessie van uitgeverij De Goede.

Na de geanimeerde lunch waarin het onderwerp nog eens losjes doorgenomen werd, zegt Overvliet: “Laten we kijken of we met onze uitgeverij aan *crowdfunding* kunnen doen. Hoe zou dat dan in z'n werk moeten gaan? Rokhaya heeft al een aantal voorwaarden aangegeven waar we goed aan moeten denken. We moeten schrijvers vinden met een sterk netwerk, daar moeten we *communities* omheen bouwen, die vormen weer onze doelgroepen, via internet moeten we 't product van de auteurs voor de aandeelhouders ontsluiten op een manier waardoor een hoge gunningsfactor ontstaat en zo kunnen we centjes aan het publiek ontlokken.”

Overvliet straalt, Rokhaya wacht op wat verder komen gaat en Hemelbeen mompelt: “Ontsluiten, ontlokken ... ontlokken, ontsluiten,” beent dan naar de flip-over en schrijft op: **ONTLOCKEN**.

“Oke we hebben een naam voor ons innovatieproject!” zegt Overvliet vol vuur. “Wat is de volgende stap?”

“Ho, ho,” riposteert De Goede, “niet zo snel, geen jumping-to-conclusions alsjeblieft. We hebben ook nog een missie hoog te houden. En dat is die van een kwaliteitsuitgeverij met louter boeken van kwaliteitsschrijvers in een veelzijdig maar literair fonds. We gaan nu niet doldriest innoveren en alles overboord gooien wat we sinds mijn overgrootvader het bedrijf startte, zo zorgvuldig hebben opgebouwd. Geen sprake van. We stoppen de sessie nu onmiddellijk en vergeet alsjeblieft al deze flauwekul die zich nog helemaal niet bewezen heeft. Wij zijn vakmensen, we hebben al decennia lang bewezen dat we weten wat we doen en we hebben een grote schare kopers. Die *crowd* hebben we echt niet nodig om te bepalen wat goede boeken zijn.”

Overvliet probeert nog tegen te werpen dat de verkoopresultaten steeds wat slechter zijn maar hij krijgt geen kans. De Goede snoert hem hardhandig de mond. Rokhaya zegt niets maar denkt: “Dit heb ik vaker meegemaakt in mijn beroepspraktijk, hier valt niet tegen op te boksen.”

Beduusd door de uitbarsting van De Goede verlaat het MT de zaal, De Goede briesend voorop, Rokhaya zonder groeten achter latend. De overige MT-leden werpen haar nog een verontschuldigende blik over de schouder toe.

Twee jaar later. De Goede is met pensioen, kinderloos en een opvolger binnen de familie was niet voorhanden. Maar er was wel een koper die het bedrijf wilde overnemen: Rokhaya.

Gesteund door haar ervaring als adviseur startte Rokhaya vrijwel onmiddellijk een compact traject waarin ze samen met het managementteam, medewerkers van de uitgeverij, schrijvers van binnen en buiten haar fonds en een adviesgroep van lezers, zich ging beraden op de toekomst. Ook werd een LinkedIn-groep opgezet over nieuwe manieren van uitgeven waarin de vragen die in het traject opdoemden aan een breed publiek werden voorgelegd. De groep had al gauw een groot aantal leden, bestaande uit geïnteresseerde lezers, schrijvers en professionals uit het vak.

Hemelbeen en Overvliet waren er bij. Van Drimmelen was net vervroegd uitgetreden. Zijn opvolger, Moustapha Al-Omran, zou over zes weken in dienst treden maar woonde het traject al bij. Het duurde niet lang of de missie van Uitgeverij De Goede - de naam werd niet gewijzigd - veranderde van 'een veelzijdig, literair fonds met louter kwaliteitsboeken van kwaliteitsschrijvers' in 'platform voor lezers en schrijvers'. En de slogan die gevoerd werd, luidde 'De Goede brengt lezers en schrijvers samen' met als ondertitel 'Om nieuwe publicaties mogelijk te maken'.

Karin Hemelbeen ligt in bad en blikte terug. Als uitgeverij wezen we vroeger meer dan 80% tot 90% van de manuscripten die we ontvingen af. Waarom deden we dat? Omdat we steeds op zoek waren naar 'louter kwaliteitsboeken van kwaliteitsschrijvers?' Zeker niet altijd. We probeerden vooral die manuscripten te vinden die een behoorlijke kans op verkoop in de boekenwinkel maakten. We spraken wel over een hoogstaand, literair fonds maar zouden dolblij geweest zijn met een kaskraker, ook al was het Sonja Bakker of Harry Potter. En toen kwam Rokhaya met haar citaat van Cameesa: 'Als iemand geld neerlegt om een bepaald ontwerp te steunen, betekent dit een sterke indicatie dat er ook vraag is.'

"Ergo," zei ze, "als we het publiek nu eens vragen om manuscripten te beoordelen?"

Geert had het goed in de gaten gehad. Hij kwam met het voorstel om manuscripten op een website beschikbaar te stellen aan potentiële lezers. De auteurs gingen we vragen om binnen het eigen netwerk bekendheid te geven aan hun nieuwe manuscripten. We begonnen om zoiets als aandelen in die boeken uit te geven. Potentiële lezers konden aandelen kopen per boek. Door die financiële component hadden we een echte markttoets en konden we inschatten welke boeken zouden gaan lopen en welke niet.

"Dat is dus *crowdfunding*," had Rokhaya gezegd maar eigenlijk was het meer. Het was ook een instrument om te toetsen of een boek kansrijk is op de markt.

"Als je boeken door auteurs laat 'ontwerpen', die je later zelf verkoopt doe je aan *crowdsourcing*. Als je om deze boeken te verkopen eerst geld ophaalt bij het publiek, doe je aan *crowdfunding*," was nog zo'n uitspraak van Rokhaya die Karin was bijgebleven. Beide elementen zaten in 't concept dat ze in Rokhaya's traject ontwikkeld hadden.

"ONT-locken" werd het nieuwe project waarmee Uitgeverij De Goede via *crowdfunding* en *crowdsourcing* meer omzet wilde realiseren. Er werd flink geïnvesteerd in een interactieve website. Via die site waren ze gestart met het verkopen van aandelen in boeken. Een aandeel kostte €15, een gangbare prijs voor boeken, en ze limiteerden de hoeveelheid aandelen die per boek beschikbaar werden gesteld. De aandeelhouders boden ze een meer dan goede *return on investment*, in de orde van 20%. En aandeelhouders kregen het boek gratis thuisgestuurd. Daarmee hadden ze de aandeelhouders goed bedeed, een prima aanbod voor mensen die auteurs willen helpen om hun boek te publiceren. Ook de auteurs werd een aantrekkelijk aanbod gedaan. Normaal gesproken betaalde De Goede aan auteurs een voorschot voor het werk dat zij in het manuscript staken. Daarna kregen ze een percentage van de omzet. Een klein legertje redacteuren begeleidde de ontwikkeling van het manuscript. "Als we er nou voor zorgen dat we zo weinig mogelijk wijzigen in het manuscript, dan kunnen we kosten besparen," had Al-Omran voorgesteld,

“en dan maken we de auteur echt verantwoordelijk voor het eigen manuscript. Deze besparing kunnen we teruggeven aan de auteurs in de vorm van een significant hogere royalty-betaling. Dan betalen we bijvoorbeeld 20% i.p.v. de gebruikelijke 7-8% voor startende auteurs.”

Zo ontstonden de contouren van een nieuw model. Echter, er resteerde slechts zo'n 60% om drukkosten, verkoop- en marketingkosten en overhead te dekken. Dat is niet veel als je bedenkt dat alleen al voor de distributie via de boekhandel zo'n 40% nodig is. Met de 20% van de omzet die dan voor De Goede zou overblijven, konden ze geen winstgevende business runnen. Anderzijds hadden ze minder kosten in het voortraject doordat veel meer werk bij de auteur bleef en doordat vooraf aandelen zijn verkocht, zou al een deel van de oplage van tevoren zijn verkocht. Reden genoeg voor Rokhaya om door te zetten.

“Ik zou de gedachte bij jullie willen toetsen om onze boeken juist niet via de boekhandel weg te zetten, als we dat nou gewoon zelf doen, via de website”, stelde ze voor. “We weten dat de verkoop van boeken bij onbekende auteurs niet zo'n vaart zal lopen. We praten niet over oplages van 50.000 of meer maar over oplages van zo'n 1.000 – 2.000.” Iedereen was geschokt.

“Zeg je daarmee dat we de boeken zelf gaan inpakken en opsturen?” had Geert gevraagd. “Ja, dat zeg ik. Marieke en Frans van de klantenservice kunnen deze distributie prima in hun huidige takenpakket opnemen.”

Zo gezegd, zo gedaan. Er moesten nog talrijke details worden geregeld. Bijvoorbeeld de contractuele verplichtingen jegens auteurs. Uitgevers gaan gewoonlijk een overeenkomst met een auteur aan op het moment dat ze aan de gang willen met het manuscript. In het nieuwe model lieten ze het eigen kwaliteitsfilter los en accepteerden ze in feite iedereen. Moesten ze nu met elke indiener van een manuscript al een overeenkomst aangaan? Dat zou een enorme rompslomp opleveren. Besloten werd dat een auteurscontract pas getekend wordt wanneer de beslissing valt dat het manuscript wordt gepubliceerd. Dat is op het moment dat het publiek heeft laten zien dat er vraag is naar het boek. Dus, als de beschikbare aandelen verkocht zijn.

Indachtig de casus van Sellaband werd besloten dat het auteursrecht te allen tijde bij de auteur blijft. De Goede zou zich positioneren als de partij die de publicatie faciliteert en die er bij uitstek is om de auteur bij te staan om een droom te verwezenlijken: publicatie van een boek. Niet alle boeken zullen het vereiste aantal verkochte shares halen. Maar nu is het niet de uitgever die nee zegt. Het publiek beslist wat uitgegeven wordt.

De website zag in 2009 het levenslicht en richtte zich op beginnende auteurs. Inmiddels zijn drie boeken gepubliceerd. De manuscripten haalden in minder dan 6 maanden het vereiste aantal te verkopen aandelen.

Terwijl Karin in bad terug blik, blik Rokhaya in bed vooruit. Ze droomt dat haar lang gekoesterde droom om te promoveren is uitgekomen. Haar proefschrift (ook in boekvorm uitgegeven) droeg als titel *Nudging Crowds towards Funding*. In haar droom leidt ze nu het International Institute for Crowd Behaviour. Crowdfunding en crowdsourcing zijn gemeengoed geworden in zowel profit als not-for-profit sectoren. Het instituut adviseert grote organisaties zoals Intel, Phillips en Unicef, adviseert politici bij de ontwikkeling van campagnes en bereidt nu zelf een beursgang voor. Rokhaya moet er een beetje om grinniken: eigenlijk wel een erg ouderwetse manier van crowdfunden. Maar zonder de innovatieve methoden uit het verleden zou haar instituut het nooit tot de beursvloer geschopt hebben.

