

# INHOUD

## **Voorwoord 11**

Trent Reznor en Nine Inch Nails

## **1. De Curve 17**

Nog eens Trent Reznor • De Curve • Gewone koffie en Starbucks-koffie • Darwin • Het innovatiedilemma • Twee succesauteurs: Josephine Hart en Amanda Hocking • De zwembaden van River Pools and Spas

## **2. Schaarste en overvloed 45**

Het verdienmodel van Lady Gaga • De technologie van Morgan Grenfell • Gratis diensten: Dropbox en Aweber • De prijs van wilde zalm • Denken in overvloed

## **3. Concurrentie, economie en een man die Bertrand heet 58**

Steve Jobs en Apple • De App Store • Joseph Bertrand en Bertrandconcurrentie • Games • E-books

## **4. Alles alleen voor jou 72**

De eerste Chinese keizer • Henry Ford • Van massamarketing naar maatwerk voor de massa • Te veel keuze • Televisie • Gagnam Style • De gamesindustrie

## **5. De tirannie van het tastbare 88**

Mediocristan en Extremistan • De games van Bigpoint • Operationeel en financieel risico • Alex Day, popster • Het probleem van 'ontdekking' • De rol van de poortwachter

## 6. Wat is het waard? 113

Victoria Vox • Superfans • Voetbal • Water in flessen • Een topviolist als straatmuzikant • De Parelkoning • De referentieprijs • Dan Ariely en de waarde van wijn • Radiohead • De Humble Bundle • De Riedel-ervaring • *DarkOrbit*

## 7. Klaplopers 131

Adverteren • Het freemium-model • Variabele prijsvoering • Tumblr en Venan • Ervaringen delen • De waarde van gratis • De *Timer*-app • Niet meer bang voor piraterij

## 8. Sukkels 141

Prielvogels en het handicapprincipe • Veblen-goederen • Cialdini's shortcuts • Identiteit en zelfexpressie • *Farmville* • Tastbare en virtuele goederen • De gevaren van digitaal dualisme • Virtuele kerstmutsen

## 9. Superfans 158

Phish en *Echo Bazaar* • De Ware Fan van Kevin Kelly • De verschillende versies van *Pocket Frogs*

## 10. De macht van de massa 168

De games van Tim Schafer • Kickstarter • Amanda Palmer • Crowdfunding en de relatie met de fans • Waarin Björk zich vergiste

## 11. Maak het zelf 183

Digitale fabricage • De modeltreinen van Chris Thorpe • Makielab • 3D-printers en piraterij • Een nieuwe manier van produceren • De Alessi-citruspers • Strategieën

## 12. We zijn nu allemaal detailhandelaar 199

De consument staat centraal • De rol van tussenpersonen • F+W Media: publieksontwikkeling • Goede content produceren • *Harper's* en het nut van SEO • Marketing als bedrijfsbrede verantwoordelijkheid • Werken met Amazon • J.K. Rowling • Startups • De Lean Startup: leren hoe je moet leren • Supercell: mislukking accepteren • Het meten van succes: actieve gebruikers • King Arthur Flour

### **13. De Curve gaan gebruiken 225**

De evenementenindustrie • Contentmarketing als beginpunt • Wat maak je gratis? • De relatie met grote distributiepartners • Spotify • Muziek • Boeken • Rechsthulp en accountancy • Evenementen • Film en televisie • De Premier League • Goede doelen • Fabrikanten en dienstverleners • Kranten • Coaches en trainers • Restaurants • Kunst • Transport • Detailhandel • Mode

**Noten 258**

**Bibliografie 268**

**Dankwoord 270**

# VOORWOORD

‘Stelen maar. Gewoon jatten. Pikken, pikken en nog meer pikken, en het aan al je vrienden geven en doorgaan met stelen, want ooit zullen die klootzakken toch eindelijk wel eens door moeten krijgen dat ze mensen afzetten en dat dat niet oké is.’<sup>1</sup>

De woorden van een anarchist? Een lid van de Piratenpartij? Nee, het zijn de woorden van Trent Reznor, het creatieve brein van Nine Inch Nails, een industrial-rockband die in 1989 zijn eerste album, *Pretty Hate Machine*, uitbracht. In 2007 riep Reznor tijdens een concert in Sydney zijn fans op om zijn muziek te stelen en noemde hij zijn platenmaatschappij ‘godvergeten hebzuchtige klootzakken’.

Hoe was het zover gekomen en hoe dacht Reznor geld te verdienen als zijn fans allemaal zijn muziek gratis zouden downloaden?

Reznor groeide op in het landelijke Pennsylvania, een plaats waar ‘nooit iets gebeurde behalve de maïsvelden’.<sup>2</sup> Muziek was zijn uitlaatklep en hij begon piano te spelen op zijn vijfde. Op de middelbare school speelde hij tenorsax en tuba in jazzbands en fanfares. Reznors muzikale prestaties beperken zich niet tot piano en koper: hij speelt gitaar, piano, synthesizer, mellotron, keyboard, basgitaar, saxofoon, cello, contrabas, drums, tuba, sousafoon, harmonium, marimba, panfluit, klavecimbel en vibrafoon.<sup>3</sup>

Ondanks zijn muzikale talent ging Reznor computertechniek studeren aan Allegheny College, maar hij stopte na een jaar en ging naar Cleveland om zich alleen nog maar met muziek bezig te houden.<sup>4</sup> Hij zag zijn kans schoon toen hij een baan kreeg in de Right Track Studio in Cleveland als assistent-technicus en conciërge. De eigenaar van de studio, Bart Koster, was onder de indruk van Reznors werkhouding en ijver: ‘Hij doet alles zo geconcentreerd. Als die knul de vloer in de was had gezet, zag het er geweldig uit.’<sup>5</sup> Reznor vroeg of hij zelf demo’s

mocht opnemen in de studio. ‘Hoe kon ik die gozer nou iets weigeren?’ zei Koster in 1995 in een interview. ‘Het kostte me niks, alleen wat slijtage van de tapekoppen.’

Reznor had een opnamestudio gevonden. Het probleem was alleen dat hij geen muzikanten kon vinden die tussen drie en acht uur ’s morgens wilden werken, zonder betaald te worden. En dus deed hij wat iedere zichzelf respecterende, gedreven perfectionist zou doen: hij besloot alle instrumenten zelf te bespelen.<sup>6</sup> Dat had bij Prince ten slotte ook goed uitgepakt, zo redeneerde hij.

Het pakte ook voor Reznor goed uit. Algauw tekende hij bijTVT Records en bracht hij het debuutalbum van Nine Inch Nails uit, *Pretty Hate Machine*.<sup>7</sup> Er werden een miljoen exemplaren van verkocht en TVT drong er bij Reznor op aan om nog zo’n commercieel succes tot stand te brengen. Conform een patroon dat Reznor gedurende zijn hele carrière zou herhalen en dat uiteindelijk zou leiden tot zijn breuk met de traditionele werkwijze van de platenmaatschappij, verzette hij zich tegen deze inmenging in de creatieve richting van Nine Inch Nails, met een felle juridische strijd als gevolg.

Uiteindelijk brak Reznor met TVT en tekende hij bij het label Interscope, waar hij in 1992 de ep *Broken* uitbracht. In de tien jaar daarna volgde Reznors muzikale carrière een pad dat je bijna wel standaard zou kunnen noemen: enorm veel succes met *The Downward Spiral*, een lange periode waarin hij door drugs niet tot schrijven kwam, en een geslaagd samenwerkingsverband met onder anderen de zanger Marilyn Manson, filmregisseur Oliver Stone in *Natural Born Killers* en gameontwikkelaar bij id Software in *Quake*.

Reznors relatie met platenlabels was in zijn begintijd al ongemakkelijk, maar bereikte een breekpunt vanwege de prijzen die Universal Music, de moedermaatschappij van Interscope, in Australië voor zijn albums rekende. In een interview met *Music 2.0* zei Reznor:

*Year Zero* is te koop voor 34,99 Australische dollars (29,10 Amerikaanse). Geen wonder dat mensen muziek jatten. De plaat van Avril Lavigne kostte in dezelfde winkel 21,99 dollar (18,21 Amerikaanse). Toen ik trouwens iemand van de platenmaatschappij daarnaar vroeg, antwoordde die: ‘Dat is omdat we weten dat je daar een trouw publiek hebt dat toch wel voor je muziek betaalt, maakt niet uit hoeveel – weet je wel, echte fans. We moeten die

popmuziek goedkoper aanbieden om mensen zover te krijgen dat ze het kopen.’ Dus je bent een ‘echte fan’ en als beloning word je afgezet.<sup>8</sup>

En dat was het moment dat Reznor zijn verbaasde fans opriep zijn muziek te stelen. Het was ook het moment dat hij op zoek ging naar een alternatieve manier om geld te verdienen met zijn muziek.

Reznor wist veel van digitale technologie. Hij had niet alleen een tijdje computertechniek gestudeerd, hij was ook een enthousiaste gamer met veel liefde voor technologie. Nine Inch Nails had in 2007 via internet geëxperimenteerd met een zwaar op technologie leunende marketingcampagne voor het album *Year Zero*. Fans vonden tijdens zijn concerten USB-sticks in de toiletten. Daar stonden nieuwe nummers op, maar ook een audiobestand met veel ruis erop dat, door een spectrumanalyser gehaald, een geluidsgolf liet zien in de vorm van een telefoonnummer.\*

De telefoonnummers leidden naar antwoordapparaten met daarop samenzweringstheorieën. De fans kwamen op andere nepwebsites terecht, overal op internet. Al gauw doken er internetforums en wiki's op waar over de boodschappen en theorieën werd gediscussieerd, met de release van *Year Zero* in april als resultaat.

Reznors kennis van technologie, zijn afkeer van het platenlabelstelsel en de opkomst van internet als een haalbaar distributiekanaal culmineerden in 2008 in een misschien wel onvermijdelijke uitkomst. Reznor vertrok bij Interscope Records en begon zijn eigen label. Zijn volgende release was een perfect voorbeeld van hoe een artiest de kracht van internet kan inzetten om een financieel succes te maken van een album dat hij gratis weggeeft.

*Ghosts I-IV* is een instrumentaal industrialrockalbum met 36 nummers. Eigenlijk zijn het eerder vier albums van negen nummers die als één geheel zijn uitgebracht. Reznor had al in het begin bedacht dat hij het album voor verschillende prijzen in de markt wilde zetten.

*Ghosts I* bracht hij gratis uit als een digitale download. Iedereen kon het op zijn website downloaden in ruil voor zijn e-mailadres. Reznor ging een stap verder. Hij wilde een zo groot mogelijk poten-

\* Met veel respect van mijn kant voor de fans die besloten dat bestand eens door een spectrumanalyser te halen om te kijken wat dat zou opleveren.

tiel publiek, en daarom besloot hij om *Ghosts I* op filesharingsites zoals BitTorrent en The Pirate Bay te zetten.

Het hele album *Ghosts I-IV* kwam digitaal uit voor 5 dollar. Natuurlijk wisten veel fans al hoe ze het album gratis konden krijgen op filesharingsites, waar de inhoud verscheen zodra het uitkwam, maar Reznor zette zijn fans een geldkistje voor waar ze heel eerlijk geld in konden doen als ze dat wilden. Er was ook een traditionele tastbare cd voor 10 dollar en een luxe editie voor 75 dollar, maar het briljante van Reznor was zijn Ultra-Deluxe-editie van 300 dollar.

De Ultra-Deluxe-editie bevatte vier lp's van *Ghosts I-IV* op 180-grams vinyl en drie in stof gebonden boeken in reliëfdruk in een grote stoffen cassette. Elke Ultra-Deluxe-editie was persoonlijk door Trent genummerd en gesigneerd. Er waren er slechts 2500 van geproduceerd en elke klant kon er slechts één kopen.

In minder dan dertig uur had Reznor alle Ultra-Deluxe-edities verkocht, wat hem in totaal 750 000 dollar opleverde. In de eerste weken bedroegen zijn albumverkopen 1,6 miljoen dollar.<sup>9</sup> En toch gaf hij zijn muziek gratis weg en liet hij zijn fans zelf zien hoe ze die konden vinden op filesharingnetwerken die gegarandeerd zijn hele album aanboden binnen enkele uren na de release.

Reznor is een pionier die ons heeft laten zien hoe de overgang van analoog naar digitaal onze vooropgezette ideeën over de massamarkt, prijsstelling en de gevaren van 'gratis' onderuit heeft gehaald.

Allerlei soorten bedrijven worden bedreigd door de digitale wereld en de trend richting een prijs van nul. De echte dreiging is niet pirate-rij, maar concurrentie. Als mensen zoals Reznor bedenken hoe ze hun product of creatie gratis kunnen weggeven en toch meer dan genoeg geld verdienen om aan de slag te blijven, wordt het veel moeilijker om vast te houden aan bestaande prijzen en manieren van zakendoen.

De uitdaging van de eenentwintigste eeuw is dit: delen is makkelijk, maar een publiek vinden is moeilijk. Consumenten verwachten steeds meer gratis, terwijl het tot stand brengen van de gewenste producten duur is. Hoe kunnen we het ons veroorloven de spullen te maken waar ons publiek en onze klanten naar smachten?

De oplossing is: heel anders denken. Je niet richten op het zoeken naar het grootst mogelijke publiek, maar proberen de superfans te vinden die wat jij doet heel erg goed vinden. De goedkope distributiemogelijkheden van internet gebruiken om te beginnen met het pro-

ces van het verbinden met je fans, en daarna producten, diensten en artistieke creaties maken waar die fans een heleboel geld voor willen betalen.

De eenentwintigste eeuw zal over relaties gaan, over variabele prijzen en over het beëindigen van de tirannie van het tastbare.

Welkom bij de Curve.



## DE CURVE

De Curve is een nieuwe manier van zakendoen, kunst maken of een non-profitorganisatie leiden. Hij richt zich op het leggen van verbindingen met echte mensen en het zoeken naar een manier om hen geld te laten uitgeven aan producten, diensten en ervaringen die waarde voor hen hebben. Te denken valt aan muzikanten die proberen te overleven in een tijd van achteloze piraterij overal om ons heen, liefdadigheidsinstellingen die proberen een nieuwe manier te vinden om donaties binnen te krijgen uit een bevolking die handig met technologie overweg kan, en een molenaar die eersteklas meel probeert te verkopen aan een kritisch publiek van thuisbakkers. De Curve verbindt marketing en verkoop met een snuffe technologie om een betere manier te bieden om zaken te doen in een onderling verbonden wereld.

De Curve bestaat uit drie delen: 1) zoek je publiek, 2) gebruik alle beschikbare hulpmiddelen om uit te zoeken wat belangrijk is voor hen, 3) laat hen van een beetje tot heel veel (en dan bedoel ik héél veel) geld uitgeven aan dingen die echt waarde voor hen hebben.

Het zoeken van een publiek of klantenkring is altijd al een belangrijk onderdeel van elke vorm van zakendoen. Marketing heeft zich de laatste twee eeuwen ontwikkeld om die uitdaging aan te pakken. In de afgelopen dertig jaar is er een nieuw hulpmiddel ontstaan waarmee de regels kunnen worden veranderd. Met internet kunnen mensen over de hele wereld informatie en ideeën met elkaar delen op een manier die vroeger ongekend was. Aan de ene kant heeft dat geleid tot een golf van achteloze piraterij en fileshearing, waardoor de inkomsten van de muziekindustrie zijn teruggelopen van 14,6 miljard dollar in 1999 naar 6,3 miljard in 2009, een afname van 8,3 miljard dollar per jaar.<sup>1</sup> Aan de andere kant zien we een explosie van nieuwe content die

een nieuw publiek bereikt, of het nu gaat om de 100 miljoen keer dat mensen naar het YouTube-filmpje van de onafhankelijke muzikant Alex Day hebben gekeken, de 80 miljoen geregistreeerde gebruikers van de gratis online game *DarkOrbit* of de 25 000 gebruikers die intekenen op series praktische doe-het-zelffilmpjes van Home Depot.

Dit boek komt met de stelling dat gratis dingen (via piraterij, als deel van een marketingbudget of weggegeven door bedrijven of makers) het beginpunt zijn in een relatie met klanten of publiek. Het hoeft niet eens gratis te zijn: koffiemachines van Nespresso, inkjetprinters van Canon, PlayStations van Sony en scheermesjes van Gillette worden allemaal met een lage of negatieve marge verkocht; de bedrijven verdienen hun geld aan de blijvende relatie die zij met hun klanten opbouwen. Hoewel het model van scheerapparaat en scheermesjes al lang bestaat, stelt dit boek dat de meeste bedrijven niet ver genoeg gaan in het begrijpen van hun publiek en zich onvoldoende concentreren op het opschuiven van weinig bestedende klanten langs de vraagcurve – en dan meteen ook de superfans vaststellen die de ruggengraat van hun business zullen worden.

Het zal blijken dat de lange strijd tegen gratis content zinloos is, hoewel er wel logica zit in de gedachte dat je niet sneller dan noodzakelijk je spullen gratis moet gaan weggeven. Die strijd zal zinloos zijn, niet omdat de piraten zullen winnen, maar omdat de concurrentie zal gaan ontdekken hoe ze het verschijnsel ‘gratis’ nog effectiever kunnen inzetten. De concurrenten zullen erachter komen hoe ze de Curve moeten gebruiken om iets weg te geven om publiek aan te trekken en ergens anders in de waardeketen geld aan dat publiek te verdienen. De echt ontwrichtende dreiging komt van de concurrentie, niet van de piraterij.

Op korte termijn kan het zeker succesvol zijn níét voor gratis te gaan. Artiesten zoals de Eagles, de Rolling Stones, de Beatles en Pink Floyd kunnen voorkomen dat hun muziek via streamingdiensten zoals Spotify en Pandora en via YouTube wordt verspreid, waardoor ze hun waarde beschermen. Zij kunnen nog steeds albums, memorabilia en, indien van toepassing, tournees verkopen aan een publiek van babyboomers die hun muziek hebben leren kennen via de radio, van horen zeggen of door een kopie op een bandje.

Ze zullen echter geen nieuwe generaties fans vinden, geen publiek dat opgroeit, een baan krijgt, geld verdient en dat geld begint uit te

geven aan ervaringen en concrete dingen die echt waarde voor hen hebben. Een platenmaatschappij die die strategie volgt, is als een bekrompen olie-exploitatiemaatschappij die een olieveld bezit en de olie eruit pompt met technieken die in een ander tijdperk zijn ontwikkeld. Ze is geen exploratiemaatschappij, die zoekt naar nieuwe voorraden, en ze omarmt geen nieuwe technieken om de levenscyclus van de huidige hulpbronnen te verlengen.

De Curve zegt dat de meeste mensen in de wereld niets of heel weinig willen betalen voor wat jij aanbiedt. Statistisch gezien is onder de 7 miljard mensen op aarde de vraag naar wat jij aanbiedt een afrondingsfout. Fixatie op de uitdagingen en kansen in het lageprijssegment is een vergissing verankerd in het denken van de twintigste eeuw, gericht op de verkeerde schaarsten en gehandhaafd door de tirannie van het tastbare.

In dit boek stel ik dat het tijdperk van de massamarkt ten einde loopt en de tirannie van het tastbare langzaamaan verdwijnt. Dat internet het bedrijven en creatieve geesten mogelijk heeft gemaakt om een-op-eenverbindingen aan te gaan met hun klanten en publiek. Dat slimme kleine bedrijven en creatieve geesten zich erop zullen richten dat hun grootste fans en beste klanten een heleboel geld uitgeven aan dingen die echt waarde voor hen hebben. Ik beschrijf gamebedrijven waar spelers tientallen duizenden dollars besteden aan één enkele game, en Kickstarter-campagnes waar 15 procent van de geldschieters de helft van het inkomen opbrengt.

Veel mensen zitten opgesloten in een wereldbeeld waarin prijzen vaststaan, en waar de enige manier om meer geld te verdienen is dat je het volume van de te verkopen producten of diensten vergroot. Maar er is het een en ander veranderd. We leven nu in een wereld waarin het kosteneffectief is om klanten producten aan te bieden tegen heel verschillende prijsniveaus. Succesvolle bedrijven, creatieven en non-profitorganisaties denken niet langer in termen van verkochte eenheden of aantallen donateurs, maar beginnen in plaats daarvan te denken aan gemiddelde revenuen per gebruiker. Ik laat zien dat kunstenaars en creatieven die zich met hun fans verbinden, die hun een context bieden voor hun uitgaven en hen een onderdeel van de creatieve reis laten worden, nog altijd het geld voor hun kunst bij elkaar kunnen krijgen, zelfs als ze die gratis weggeven.

Onderweg zullen we zien hoe het concept 'waarde' aan verande-

ring blootstaat. In de ontwikkelde wereld, waar consumptiegoederen net zo toegankelijk en goedkoop zijn als ze altijd zijn geweest, moeten ondernemingen op iets anders concurreren dan op de prijs. Ik zal laten zien hoe waarde geworteld is in evolutionaire psychologie als een manier om jezelf in een sociale context uit te drukken. Ik zal laten zien waar waarde ligt en hoe je die kunt creëren door de Curve zorgvuldig toe te passen.

En ten slotte zal ik uitleggen hoe technologie de lijm is die dit alles bijeenhoudt. Dankzij internet kunnen klanten en fans een een-op-eenverbinding hebben met de bedrijven en artiesten van wie ze afnemer zijn. Een slimme organisatie zal die band gebruiken om de klanten en fans net zo veel te laten besteden als ze willen – een bedrag dat waarschijnlijk veel hoger is dan je denkt. Klantrelatiebeheer (Customer Relationship Management (CRM)), analyse, gedragsmodellering en andere technieken zijn een essentieel onderdeel van een geslaagde Curve-organisatie.

Er zijn al verschillende bedrijven, creatieven en liefdadigheidsinstellingen die veel van de ideeën en concepten uit dit boek gebruiken. Maar vele daarvan verbinden de losse elementen van de Curve toch nog niet tot één filosofie waarmee ze gebruikers kunnen vinden, hen kunnen begrijpen en hen enorm wisselende geldbedragen kunnen laten uitgeven. De Curve trekt de lijntjes tussen de punten en biedt een hoopvolle boodschap: de omlaag gerichte druk van de vrije concurrentie is onvermijdelijk en niet iets om bang voor te zijn. Slimme organisaties zullen ‘gratis’ gebruiken om een stevig fundament te leggen waarop ze kunnen bouwen, waarbij ze meteen ook geld verdienen en hun grootste fans in verrukking brengen. Die organisaties gebruiken de Curve.

Laten we om te kijken hoe de Curve kan werken, teruggaan naar Trent Reznors experiment en nagaan hoe hij *Ghosts I–IV* in een digitaal tijdperk had kunnen uitbrengen. Downloaden bestond toen nog niet, maar hij had wel de standaard-cd voor 10 dollar kunnen aanbieden, de Deluxe-editie voor 75 dollar en de Ultra-Deluxe voor 300 dollar.

Het grote probleem zou de distributie zijn geweest. Elke muziekwinkel in de wereld zou misschien de standaard-cd op voorraad kunnen hebben, maar waar had hij de 2500 Ultra-Deluxe-edities naartoe

moeten sturen? Zouden Londenaren er vijftig kopen? Hoeveel zouden platenzaken in San Francisco er moeten krijgen? Waren er beduidend meer fans in Cleveland, waar Reznor zijn eerste grote doorbraak had?

Reznor of zijn label zou hebben moeten beoordelen waar ze de speciale exemplaren naartoe hadden moeten sturen. In sommige gevallen zouden ze goed hebben gegokt en was de Ultra-Deluxe-editie als warme broodjes over de toonbank gegaan, maar in andere gevallen zouden de stoffen cassettes langzaam in een magazijn liggen te vergaan, dalend in waarde tot een bedrijfsleider ze in de uitverkoop zou doen om plaats te maken voor nieuwe voorraad.

Met de opkomst van internet kwam er een eind aan dat soort problemen. Reznor kon zijn Ultra-Deluxe-edities rechtstreeks aan fans verkopen vanaf de website van Nine Inch Nails zonder dat er tussenpersonen aan te pas kwamen. Het maakte niet uit of zijn fans in Tulsa, Toulouse of Terneuzen woonden, ze konden naar de website van Nine Inch Nails en daar hun 300 dollar betalen.

De uitdaging was ervoor te zorgen dat die fans van zijn muziek wisten. De gratis download van *Ghosts I* en de onvermijdelijke piraterij van *Ghosts I-IV* waren een marketingkanaal voor Reznor om de 2500 fans te vinden die bereid waren om 300 dollar uit te geven aan zijn Ultra-Deluxe-editie en de andere duizenden die zijn muziek leuk genoeg vonden om de tastbare of digitale versie te kopen die hij op zijn site aanbood, en om met hen te communiceren.

Maar er gebeurde meer dan dat. Reznor probeerde zijn grootste fans ervan te overtuigen dat ze 300 dollar moesten uitgeven. Hij moest ervoor zorgen dat zij het gevoel hadden dat ze genoeg waar voor hun geld kregen. Iets van die waarde zat in de extra content: de boeken, het artwork enzovoorts. Iets daarvan zat in de productiewaarde: glossy printwerk en gelikte hoezen of doosjes. Iets daarvan zat in de waarde van het schaarse: slechts 2500 exemplaren, elk gesigneerd door Trent. Al deze extra waarde-elementen zijn echter vooral zinvol in een sociale context. Reznor creëerde waarde door de bewuste aandacht voor zijn muziek zo veel mogelijk te verbreden, zodat iemand die bij een bevriende echte Nine Inch Nails-fan op bezoek kwam, iets zou zeggen als: 'Nou nou, jij hebt een *Ghosts I-IV* van de beperkte oplage. Te gek, zeg!' De waarde van de schaarse en dure Ultra-Deluxe-editie was vergroot door de bewustwording van de muziek die tot stand was

gekomen door Reznors manier om zijn muziek gratis aan te bieden. Reznor behandelde gratis dus helemaal niet als een vijand, maar hij gebruikte het om zijn nieuws te verspreiden, en deed daarna zijn best om zijn fans langs de Curve te verplaatsen in de richting van hoogkwalitatieve, uiterst waardevolle klanten.

Voor veel bedrijven is de opkomst van gratis een angstaanjagend vooruitzicht. Ze zitten vast in een beeld van de analoge wereld en zijn verlamd door het schrikbeeld dat digitale distributie een race naar beneden is, een onvermijdelijk afglijden naar een prijs van nul dat hele industrieën zal verwoesten, tenzij deze race kan worden gestuit door wetgeving en technologische beperkingen. Het lukt hun niet het omgekeerde van nul te zien. Als iets – maakt niet uit wat – digitaal wordt, kan het gratis worden verspreid zonder extra kosten voor de maker. Dat is een buitengewone kans om iets te delen, om nieuwe publieksegmenten te bereiken, om er – om in de taal van internetbedrijven in de hele wereld te spreken – een wijdere trechter op te zetten.

Tegelijkertijd holt het het begrip van de massamarkt uit. De massamarkt, waar alle consumenten dezelfde prijs betalen voor hetzelfde product, is een gecreëerd concept. Het is gecreëerd door fabriekseigenaren die een kosteneffectieve manier hadden gevonden om duizenden of miljoenen identieke exemplaren te maken van één enkel product. De fabriekseigenaren werkten vervolgens met marketingbureaus en de massamedia samen om een consumentenwens tot stand te brengen. De massamarkt werd niet aangestuurd door de wensen van de consument. Wat consumenten beschouwden als hun eigen wens, was in wezen tot stand gebracht door marketing- en reclameprocessen die net zo efficiënt waren als de processen in de fabrieken waar de producten werden gemaakt. De massamarkt werd aangestuurd door de kostenefficiëntie van de producenten.

Henry Ford legt het ontstaan van de massamarkt als volgt in zijn autobiografie uit:

‘Op bestelling maken’ in plaats van met grote aantallen tegelijk maken is, meen ik, een gewoonte, een traditie die nog uit de dagen van het oude ambacht stamt. Vraag honderd mensen hoe zij willen dat een bepaald artikel wordt gemaakt. Ongeveer tachtig van hen weten het niet. Die laten het aan u over. Vijftien mensen vinden dat ze iets moeten zeggen, terwijl vijf echt een bepaalde voorkeur

hebben met redenen daarvoor. De 95 mensen die het niet weten en dat toegeven en de 15 die het niet weten en dat niet toegeven, vormen de werkelijke markt voor een product [...] Indien u dus ontdekt wat deze 95 procent van de mensen de beste globale dienst verleent en er vervolgens voor zorgt dat u tegen de allerhoogste kwaliteit fabriceert en tegen de allerlaagste prijs verkoopt, komt u tegemoet aan een vraag die zo groot is dat hij universeel genoemd kan worden.<sup>2</sup>

Wat de Nine Inch Nails-situatie laat zien, is dat dat nu niet meer nodig is. De hoeveelheid geld die een consument bereid is te betalen, verschilt van mens tot mens. Sommige mensen vonden *Ghosts I-IV* nul dollar waard, andere 300 dollar. Reznor heeft miljoenen mensen kunnen bereiken, terwijl dat bijna niets kostte, en hij kon de 2500 mensen vinden die zo op zijn muziek gesteld waren dat ze een forse prijs wilden betalen voor de Ultra-Deluxe-editie.

Reznor begreep intuïtief dat de consumentenvraag variabel is, niet uniform, en dankzij internet kunnen bedrijven achter die vraag komen en eraan voldoen. Of het nu gaat om entertainment, detailhandel of fabricage, door de nieuwe digitale wereld kunnen we rechtstreeks reageren op de curve van de consumentenvraag.

Het belangrijkste argument van de Curve heeft drie elementen. Het eerste is dat mensen producten verschillende bedragen waard vinden. Zonder de snelle communicatie en distributie door internet was het vroeger de taak van een bedrijf om de gemiddelde prijs te vinden die voldeed aan het grootste deel van de vraag. In de eenentwintigste eeuw is het mogelijk – misschien zelfs wel noodzakelijk – geworden om veel meer verschil aan te brengen in de prijsvoering en uit te zoeken hoe je je klanten producten en diensten kunt bieden tegen heel verschillende prijzen, van gratis tot erg duur. We raken steeds verder verwijderd van een tijdperk waarin je je inkomsten alleen maar kon vergroten door meer eenheden te verkopen. Nu is het mogelijk de prijs zo te variëren dat de grootste fans van iemand die content creëert, duizenden keren zoveel betalen als een toevallige voorbijganger. Het is een volslagen andere manier van denken over prijsvoering, klanten en klantrelaties.

Het tweede element is dat waarde een heel ingewikkeld concept is. De waarde van een product of dienst wordt net zozeer bepaald door

hoe we ons erdoor voelen als door het nut van dat product of die dienst. Met het werk van biologen en evolutionair psychologen als uitgangspunt zal ik laten zien dat de waarde van iets losstaat van de kosten ervan, vooral in een tijd dat distributiekosten pijlsnel dalen. We zullen ideeën over waarde onderzoeken door de lens van status, zelfexpressie, vriendenkeus en een hele reeks andere ongrijpbare factoren die allemaal van invloed zijn op onze perceptie van waarde en onze bereidheid te betalen.

Het derde element is voor grote bedrijven zowel bevrijdend als angstaanjagend. Ik zal beargumenteren dat het zinloos is om het verschijnsel 'gratis' te bestrijden, ook al is de Curve veel meer gericht op de klanten die meer geld willen betalen dan op de klanten die dat niet willen. Bedrijven proberen tegenwoordig snel dalende prijzen voor massamarktproducten tegen te gaan, vooral in de entertainmentsector. Ze doen dat met wetgeving, rechtszaken en technologische oplossingen zoals Digital Rights Management. Nu 3D-prints steeds meer werkelijkheid wordt, zal ongeorganiseerde piraterij citruspersen van Alessi en sieraden van Tiffany op dezelfde manier treffen als hoe de muziekindustrie is gedecimeerd en boeken, films en tv worden bedreigd.

Het echte risico is niet dat consumenten niet meer zullen betalen voor zaken die voor hen waarde hebben, maar dat concurrerende bedrijven zullen leren hoe ze de ongekende kracht van internet moeten gebruiken om een enorm publiek te bereiken, in wezen door wat je probeert te verkopen gratis weg te geven. Ze zullen vervolgens ook elders geld verdienen, door die gretige klanten of fans heel erg veel geld te laten uitgeven aan zaken die echt waarde voor hen hebben.

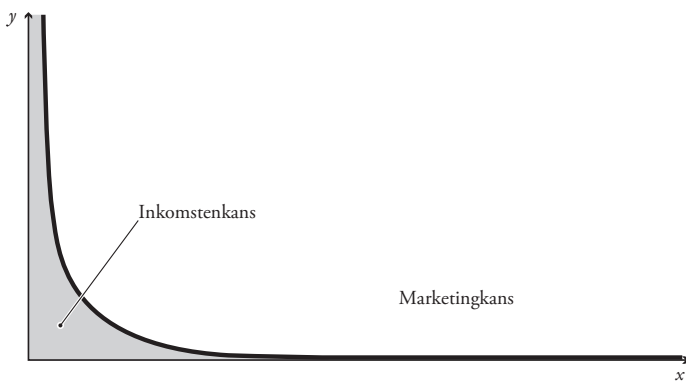
Dus maak je geen zorgen over gratis. De ijzeren wetten van de economie, concurrentie en technologie zeggen het al: het is er nu eenmaal en het gaat niet meer weg. Slimme bedrijven zullen dus kijken hoe ze kunnen bouwen aan een weg omhoog, waarbij ze het concept 'gratis' omarmen of accepteren, en uitzoeken hoe ze nauwe, directe consumentenrelaties kunnen vormen met klanten voor wie de goedkope piratenversie niet voldoet. De Curve zal je laten zien hoe je je aan deze nieuwe werkelijkheid kunt aanpassen.

Laten we beginnen met ons voor te stellen dat iedereen op aarde een potentiële klant of fan is van alles wat jij doet. Alle 7 miljard wereldburgers. Laten we nu doen alsof we in hun hoofd kunnen kijken



en precies kunnen bepalen hoeveel ieder van hen aan jouw product, creatie of dienst wil besteden, of het nu gaat om een zak meel, een liveconcert of het installeren van een luxe zwembad. Nu sorteren we ze op hoeveel ze met plezier willen uitgeven en zetten ze allemaal in een heel lange rij. De mensen die het meest zouden willen uitgeven, staan links en wie bereid is het minst uit te geven rechts.

Vervolgens maken we een staafdiagram boven hen. Boven ieders hoofd zweeft vrij in de ruimte een stevige staaf die het bedrag voorstelt dat die persoon bereid is uit te geven – dat zouden we hun individuele ‘vraag’ kunnen noemen. Hoe meer ze willen betalen, hoe langer de staaf is. Als ze niet voor je dienst zouden willen betalen, krijgen ze ook geen staaf. Als ze de sultan van Brunei zijn, een van de rijkste mensen ter wereld, kan de staaf heel erg lang zijn. Een lijn getrokken door de bovenkant van de staven heeft een curve als gevolg die er een beetje zou uitzien zoals in figuur 1.



x-as: alle mensen ter wereld, gerangschikt op het bedrag dat ze bij je willen uitgeven  
y-as: bedrag dat iemand bij je wil uitgeven

**Figuur 1:** De Curve

Rechts langs de horizontale as staan de klanten voor wie de dingen die jij doet geen waarde hebben. In een wereld van 7 miljard mensen is dat bijna iedereen. Dicht bij waar de curve omhoog begint te buigen, is het huidige prijsniveau voor de meeste producten: 10 dollar voor een cd, 15 dollar voor een dvd, 300 dollar voor een zilveren hangertje van Tiffany. Verder naar links, waar het bedrag dat mensen bereid zijn

te betalen steiler omhooggaat, ligt het gebied waar de superfans zitten, de klanten die met genoeg tientallen, honderden of duizenden euro's willen betalen voor dingen die jij maakt en die echt waarde voor hen hebben.

Figuur 1 geeft weer hoeveel geld ieder van jouw potentiële klanten bereid is bij jou uit te geven. Van rechts naar links neemt de bereidheid om geld uit te geven toe. Het totale gebied onder de curve is het totale bedrag dat jij uit je kopers zou kunnen halen.

In een wereld beperkt door fysieke grenzen moesten producenten één enkele prijs kiezen voor hun producten. Dus als een album vroeger voor ongeveer 10 dollar in een winkel werd verkocht, waren er ook nog fans die bereid zouden zijn geweest om veel meer voor een album van hun favoriete band te betalen. Dat geld kwam dus niet uit hun zak. Andere mensen zouden hebben gevonden dat het album geen 10 dollar waard was. Die zouden het niet kopen, zouden wachten tot het afgeprijsd zou worden of het kopiëren van een vriend. Dat geld bleef dus ook in de zak. Met slechts één prijs moesten de producenten dus maar gokken hoeveel de klanten wilden betalen, en hopen dat ze goed hadden gegokt.

Zoals ik in dit boek uitleg, is die strategie minder effectief geworden en bovendien niet meer nodig. Door de opkomst van internet als communicatiemiddel en distributiekanaal kun je veel verschillende prijsniveaus aan je klanten aanbieden. De Curve zegt: als je een relatie met je klanten en fans kunt aangaan, vaak door iets weg te geven wat voor hen waarde heeft, kun je hen na verloop van tijd zover krijgen dat ze heel veel meer geld bij jou besteden aan dingen die nog meer waarde voor hen hebben.

Veel mensen en bedrijven hebben alleen oog voor het deel van de curve aan de rechterkant, waar, door de neerwaartse druk van piraterij en toenemende onwil om te betalen, tastbare dollars worden omgezet in digitale dubbeltjes, om de woorden te gebruiken waar ze in de media-industrie zo dol op zijn. Ik beschouw het rechterdeel van de curve als een kans. Een kans om tegen heel weinig kosten met meer klanten in gesprek te komen dan ooit eerder mogelijk was. Een kans om je net breed uit te gooien, je trechter wijder te maken, meer mensen in je invloedssfeer te trekken dan mogelijk was toen fysieke kosten je kans tot uitbreiding beperkten. Bij die kans hoort een uitdaging: het is moeilijker om klanten zover te krijgen dat ze betalen voor iets waarvan ze

inmiddels gewend zijn dat ze het gratis krijgen. Probeer dat dus niet. Probeer in plaats daarvan de circa 10 procent van je publiek te vinden die niet alleen bereid is te betalen, maar die ook royaal wil betalen. Stel geen grenzen aan hoeveel zij kunnen besteden, maar laat hen tien, vijftig of honderd keer zoveel betalen als de prijs die er eerst voor stond. Op die manier bereik je niet alleen meer publiek in de lagere prijssegmenten, maar vervang je ook veel van de gederfde inkomsten door zoiets simpels als dat je de mensen die dol zijn op wat jij doet meer laat betalen voor dingen die voor hen waarde hebben.

Een econoom of nuchtere kapitalist zou zich vrolijk in de handen wrijven bij het vooruitzicht dat hij die klanten en fans tot de laatste cent kon uitpersen. Daar gaat de Curve niet over. Het is ook niet waarschijnlijk dat dat lukt. De Curve gaat erover dat klanten verschillende hoeveelheden geld uitgeven afhankelijk van hun band met de producent, hun omstandigheden en hun eigen persoonlijke gevoel van waarde. Dankzij de Curve hoeven producenten zich niet meer te richten op hetzelfde product voor iedereen en hebben zij de gelegenheid om iedereen tevreden te stellen of enthousiast te krijgen, van de toevallige gebruiker tot de vurigste superfan aan toe. De Curve gaat over flexibiliteit en keuze, en luidt een nieuw tijdperk van creatieve en zakelijke vrijheid in.

De Curve zal uiteindelijk bepalen hoe iedereen die via internet zakendoet, naar zijn klanten kijkt. In de entertainmentindustrie zal het het eerst merkbaar zijn. Muziek, boeken, films en games neigen allemaal naar gratis, maar bedrijven die begrijpen hoe ze de Curve moeten gebruiken, verdienen al tientallen, honderden, zelfs duizenden dollars aan afzonderlijke fans die wat zij leveren heel erg goed vinden en er graag voor willen betalen.

Terwijl 3D-printen in eerste instantie een commerciële werkelijkheid wordt, en uiteindelijk iets alledaags in elke plaats, en misschien wel in elk huis, zal het van invloed zijn op de maakindustrie die voorheen dacht dat ze immuun was voor de verstorende werking van internet en piraterij.

In dit boek onderzoek ik hoe een fixatie op het verschijnsel 'gratis' slechts de helft van het verhaal is. Hoe het einde van de dominantie van de massamarkt een enorme kans biedt. Hoe fysieke producten in waarde zullen toenemen, zelfs als de prijs van alles wat in de vorm van bits en bytes via internet gedeeld kan worden, instort.