

# **De mate van innovatie van Nederlandse filmfestivals**

Een kwantitatieve en kwalitatieve inhoudsanalyse gericht op de inhoud, het business model en de samenwerkingsverbanden

Naam student: Bianca van den Hul  
Studentnummer: 346228

Begeleider: Dr. Erik Hitters

Master Media Studies – Media & Cultuur  
Erasmus School of History, Culture and Communication  
Erasmus University Rotterdam

Master Thesis  
*Juni 2014*

## Inhoudsopgave

1. Introductie.....	1
2. Theoretisch kader.....	5
2.1. <i>De rol van festivals</i> .....	5
2.2. <i>De rol van filmfestivals</i> .....	7
2.3. <i>Genre</i> .....	12
2.4. <i>Business model</i> .....	15
2.5. <i>Technologie</i> .....	18
2.6. <i>Samenwerkingsverbanden</i> .....	19
2.7. <i>Innovatie van filmfestivals</i> .....	21
3. Methode.....	26
3.1. <i>Onderzoekseenheden</i> .....	26
3.2. <i>Tijdsperiode</i> .....	27
3.3. <i>Operationalisering</i> .....	28
3.4. <i>Dataverzameling</i> .....	31
3.5. <i>Data-analyse proces</i> .....	32
4. Resultaten.....	34
4.1. <i>Inhoud</i> .....	34
4.1.1. <i>Genre</i> .....	34
4.1.2. <i>Herkomst film</i> .....	38
4.1.3. <i>Type film</i> .....	39
4.1.4. <i>Debutant</i> .....	41
4.1.5. <i>Productiemaatschappij &amp; commercieel/ artistiek</i> .....	42
4.2. <i>Business model</i> .....	43
4.2.1. <i>Missie &amp; visie</i> .....	43
4.2.2. <i>Organisatie</i> .....	45
4.2.3. <i>Gebruik traditionele &amp; nieuwe media</i> .....	47
4.3. <i>Samenwerkingsverbanden</i> .....	51
5. Conclusie en discussie.....	56
Referenties.....	65
Appendix A.....	69
Appendix B.....	71

## 1. Introductie

Wereldwijd worden jaarlijks vele filmfestivals georganiseerd. De meest bekende filmfestivals zijn; het Festival de Cannes in Frankrijk, de Berlinale in Berlijn, Duitsland, het Venice Film Festival in Venetië, Italië en het Sundance Film Festival in Utah, Verenigde Staten. Filmfestivals spelen een belangrijke rol in zowel de nationale als de internationale cinema (Czach, 2007). De programmering van een filmfestival is een belangrijk proces, waarbij keuzes gemaakt moeten worden welke films wel en welke films niet vertoond zullen worden. Het vertonen van bepaalde films op een festival heeft een positieve invloed op de aandacht voor de film, dit maakt de programmering een belangrijke factor. De nationale films die vertoond worden spelen een rol in de formatie van de receptie en reputatie in het buitenland (Czach, 2007). Daarnaast fungeren filmfestivals ook als gatekeeper. Gatekeepers zijn personen of instellingen die culturele producten kunnen beïnvloeden door middel van aandacht, consensus en evaluatie (Hirsch, 1972). Zij geven aandacht aan een product en evalueren de kwaliteit ervan. Bij een massamedium als film hebben gatekeepers een belangrijke rol. Een massamedium is een medium waarbij een boodschap wordt gericht op een groot en anoniem publiek, er is sprake van eenrichtingsverkeer. De gatekeepers kunnen aandacht geven aan een film die vertoond wordt op het festival, waardoor een festival kan bijdragen aan de reputatie van die film en aan de reputatie van de regisseur.

Filmfestivals vormen een platform voor de vertoning van nieuwe films. Er komen verschillende waarden samen, zowel economische als esthetische waarden. Er is een samenspel van kunst, commercie, technologie, cultuur, identiteit, macht, politiek en ideologie. Verder vormen filmfestivals plaatsen waar routines en relaties ontstaan en worden gereproduceerd (Rüling & Strandgaard Pedersen, 2010). Er wordt een unieke sfeer gecreëerd waar gesproken kan worden over bijvoorbeeld innovaties in de filmwereld, of nieuwe filmtechnieken en waar dus kennis kan worden gedeeld. Filmfestivals bieden daarnaast een mogelijkheid om sociale netwerken te vergroten en kunnen een ontmoetingsplaats vormen voor onder andere professionals uit de filmindustrie. Nederland kent verschillende filmfestivals. Het International Film Festival Rotterdam (IFFR) en International Documentary Film Amsterdam (IDFA) zijn bij de meeste mensen bekend.

*“Het International Film Festival Rotterdam heeft dit jaar 287.000 bezoekers getrokken. Dat is 7000 meer dan in 2013”* (rijnmond.nl). Het Rotterdamse filmfestival heeft in 2014 meer bezoekers getrokken dan in 2013, het festival is daarmee in aantal bezoekers gegroeid. Ondanks dat er veel filmfestivals zijn die het goed doen in Nederland zijn er ook festivals die zich niet staande kunnen houden in het huidige financiële klimaat. Zo deelt het Latin American Film Festival (LAFF) op haar

website mee dat zij vanwege het huidige financiële klimaat niet in staat zijn om een jubileumeditie neer te zetten, in 2014 zou het LAFF 10 jaar bestaan. *“Met pijn in ons hart moeten we concluderen dat er geen 10<sup>e</sup> editie zal komen en dat we moeten stoppen met het festival. Door het huidige financiële klimaat in de culturele sector is een nieuwe editie van het festival helaas niet haalbaar en zijn de vooruitzichten zo somber dat we na lang beraad hebben besloten om per 1 januari 2014 Stichting LAFF te ontbinden”* (www.laff.nl). Voor organisaties, dus ook filmfestivals, is het belangrijk om een visie en een doel te hebben. Het succes van filmfestivals is dus zeker niet vanzelfsprekend. Misschien was het Latin American Film Festival niet innovatief genoeg en werd er te veel gerekend op bestaande routines, of werd de juiste doelgroep niet bereikt. De doelgroep van het LAFF wordt in het jaarverslag zeer specifiek gedefinieerd: *“het publiek is jong (20-35 jaar), hoogopgeleid, film liefhebber, Latijns-Amerika geïnteresseerd en woonachtig in Utrecht”* (LAFF, 2011). Hieruit blijkt dat er dan ook vooral op Utrecht gefocust wordt, in plaats van een meer nationale focus en uitstraling. Daarnaast blijkt uit een enquête, die onder bezoekers werd afgenomen tijdens het festival, dat het merendeel van de bezoekers vrouwelijk is (LAFF, 2011). Dit vormt een indicatie dat mannen minder geïnteresseerd lijken te zijn in het LAFF.

Het succes van een filmfestival hangt af van veel verschillende elementen. Dit zijn onder andere de organisatie en de inhoud van een filmfestival. Het LAFF heeft vastgesteld dat zij niet in staat zijn om een nieuwe editie van het festival neer te zetten, vanwege het huidige financiële klimaat. Mogelijk spreekt de inhoud van het festival niet genoeg mensen aan en is het filmfestival daardoor niet meer interessant voor sponsors en fondsen om hun naam aan het LAFF te verbinden. Helaas voor de filmfestivalwereld en degenen die houden van Latijns-Amerikaanse film is er dus één filmfestival minder in Nederland. De inhoud van een festival is belangrijk voor het potentiële publiek, daarmee is de programmering van een filmfestival een kerntaak voor de programmeurs. Sinds ongeveer 1971 werd het format van filmfestivals als ‘showcase’ voor nationale cinema verbannen, en de filmfestivals bepaalden vanaf dat moment zelf welke films vertoond werden, in plaats van het Nationaal Filmfonds voor Nederland (De Valck, 2007). Voorafgaand aan de vrijheid die programmeurs vanaf 1971 kregen, werd door het Nederlands Filmfonds bepaald welke films vertoond werden op het IFFR, als versterking van de nationale film. Door de nieuw verkregen vrijheid voor programmeurs kon er meer gefocust worden op films met een hogere kunstwaarde, dan op de commerciële waarden die tot dan toe de drijvende kracht waren achter de programmering.

In dit onderzoek zal ik mij richten op de mate waarin filmfestivals in Nederland innovatief zijn. Voor dit onderzoek focus ik voornamelijk op twee aspecten van een filmfestival, de eerste focus is de inhoud ofwel de programmering van het festival. Daarnaast focus ik op de vorm van het

festival, de bedrijfsmatige kant. De vorm zal ik vervolgens opsplitsen in twee onderdelen; het business model en de samenwerkingsverbanden. Het hebben van een duidelijk business model voor een organisatie is zeer belangrijk, met als onderdelen de strategie en visie (Porter, 2001). Hierbij zal ik ook het gebruik van technologie analyseren, dit is tevens een onderdeel van het business model.

Voor dit onderzoek zal ik het International Film Festival Rotterdam (IFFR) als 'groot' filmfestival vergelijken met drie kleinere filmfestivals, namelijk Amsterdam Film Week, Film by the Sea en het Nederlands Film Festival. Ik heb het IFFR gekozen als groot festival omdat dit al zeer lang bestaat. In 2014 wordt de 43<sup>e</sup> editie gehouden. Daarnaast is het een gevestigd festival. De andere drie festivals zijn wat kleiner, maar ze zijn allemaal toegankelijk voor het publiek, ze duren meerdere dagen en er worden verschillende locaties gebruikt om films te vertonen en activiteiten te houden. Het International Film Festival Rotterdam is gevestigd in Rotterdam, Amsterdam Film Week in Amsterdam, Film by the Sea in Vlissingen en het Nederlands Film Festival in Utrecht.

Er zijn grote, internationaal gevestigde, filmfestivals met een bepaalde status. Daarentegen zijn er ook veel filmfestivals die gericht zijn op een kleiner, lokaal, publiek die geen internationale status ervaren (Rüling & Strandgaard Pedersen, 2010). Dit komt door de naamsbekendheid en het kan ook te maken hebben met de ambitie van de organisatie van een filmfestival. Sommige filmfestivals hebben een nationale, of zelfs internationale uitstraling terwijl kleinere festivals misschien de middelen niet hebben om die uitstraling te genereren. Omdat kleinere bedrijven sneller veranderingen kunnen invoeren in hun bedrijfsplan dan grotere bedrijven (Küng, 2008) zouden we kunnen verwachten dat kleinere filmfestivals innovatiever zullen zijn dan grote filmfestivals, maar is dat wel zo?

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat er nog niet genoeg kennis is over filmfestivals en innovatie van filmfestivals. Er zijn onderzoeken gedaan naar filmfestivals, maar vooral vanuit het toerisme en de marketing, over hoe festivals een economische impact kunnen hebben op een omgeving (Getz & Andersson, 2009, in Rüling & Strandgaard Pedersen, 2010). Rüling en Strandgaard Pedersen benoemen dat filmfestivals interessant zijn om te onderzoeken omdat veel verschillende waarden samenkomen. Het is een tijdelijk cluster, maar er komen veel belangrijke actoren uit de filmindustrie samen, er worden nieuwe films vertoond en er is veel organisatie nodig om een filmfestival plaats te laten vinden. Meerdere belanghebbenden zijn betrokken bij filmfestivals, het is een onzekere omgeving waar het ook gaat om de balans tussen kunst en commercie. Vooral vanuit een organisatorisch en management oogpunt zijn filmfestivals dus ook interessant om te onderzoeken (Rüling & Strandgaard Pedersen, 2010). Er zijn vele mogelijkheden om filmfestivals te onderzoeken, mede omdat er nog weinig onderzoek naar

filmfestivals is gedaan. In mijn onderzoek zal ik mij richten op de innovatie van filmfestivals, vanuit verschillende invalshoeken. Omdat grote filmfestivals al gevestigd zijn en naamsbekendheid hebben, en kleine festivals soms moeite hebben hun hoofd boven water te houden, is het interessant om een groot festival met kleinere festivals te vergelijken. Filmfestivals zijn organisaties die te maken hebben met een jaarlijks eindproduct. Het is interessant om te achterhalen of een kleiner filmfestival innovatiever is dan een groter filmfestival, uitgaande van het idee dat kleine organisaties innovatiever kunnen zijn dan grotere bedrijven. In grotere bedrijven zitten de structuren vaker ingebed in het handelen en is het moeilijk om veranderingen aan te brengen (Küng, 2008).

Mijn onderzoeksvraag is: *wat zijn de verschillen in innovatie tussen drie kleine filmfestivals en het grotere International Film Festival Rotterdam?* Hierbij zal ik kijken naar drie verschillende aspecten van innovatie. Ten eerste de inhoud, ik zal de op de festivals vertoonde films analyseren op onder andere genre, het productieland en de productiemaatschappij. Ten tweede het business model, dit houdt in; de missie en visie, de organisatiestructuur en het gebruik van traditionele en nieuwe media. De missie en visie moeten helder zijn om als bedrijf en werknemers te weten wat het gezamenlijke doel is (Porter, 2001). De organisatiestructuur kan meer vertellen over of een filmfestival reageert op de veranderende omgeving of niet, door bijvoorbeeld nieuwe functies toe te voegen en andere functies te laten vervallen. Het gebruik van technologie is belangrijk voor bedrijven om bij te blijven in de markt, hiermee kunnen namelijk nieuwe ideeën en nieuwe producten worden ontwikkeld (Salavou, Baltas & Lioukas, 2004). Ook marketing is belangrijk voor een bedrijf, vooral het internet biedt bedrijven de kans om op hetzelfde moment op dezelfde plek te zijn als de potentiële consument (Scott, 2009). Ten derde kijk ik naar de vorm, dit zijn de samenwerkingsverbanden die de festivals hebben. In mijn onderzoek zal ik alle vier de filmfestivals apart van elkaar vergelijken, maar ook als drie kleinere filmfestivals tegenover het grote en gevestigde IFFR. Daarnaast hoop ik iets te kunnen zeggen over de mate van innovatie binnen het festival zelf, door de jaren 2010 en 2013 te vergelijken.

## 2. Theoretisch kader

In dit gedeelte zal eerder onderzoek dat relevant is voor mijn onderzoek besproken worden. Dit omvat de rol van festivals in het algemeen, filmfestivals en hun programmering en theorieën over business models, technologie en samenwerkingsverbanden.

### 2.1. De rol van festivals

Festivals verbreden het maatschappelijk draagvlak voor kunst. Met een combinatie van vermaak en verrassende vormen van kunst trekken ze over het algemeen een groot en gevarieerd publiek (Twaalfhoven, 2010). Dat publiek komt anders misschien niet in aanraking met kunst, terwijl de drempel om een festival te bezoeken juist laag is. Sassatelli (2010) benoemt dat vrijwel elke grote stad, ieder artistiek genre of subgenre tegenwoordig een eigen kunstfestival heeft. Wereldwijd is het aantal festivals explosief toegenomen in de afgelopen jaren. Deze festivals hebben allemaal gemeen dat zij een combinatie van verschillende vormen van kunst en soorten evenementen programmeren. Anno 2010 zijn er in Nederland ongeveer 840 festivals, in de afgelopen dertig jaar is het aantal vervijfvoudigd en de festivalwereld lijkt zich alleen maar uit te breiden (Twaalfhoven, 2010). Dit komt er op neer dat er per dag ergens in Nederland twee festivals plaatsvinden (Jongenelen, 2010). Ondanks dat er zo veel festivals zijn, kunnen festivals wel onderscheidend van elkaar zijn. Dit hoeft niet alleen met betrekking tot de inhoud te zijn maar dit kan ook door bijvoorbeeld de locatie zijn. Denk hierbij aan Oerol op Terschelling. De programmering zelf is misschien niet gemakkelijk, maar mensen komen er op af vanwege de locatie en de reputatie die het festival heeft (Jongenelen, 2010). Ook gemeenten besteden aandacht aan cultuur. Een festival is voor steden vaak een middel om sociale cohesie in een stad of buurt te bevorderen. Een festival is eveneens een manier voor een stad om cultuur vorm te geven. Festivals brengen leven in de brouwerij en kunnen het imago van een stad oppoetsen (Van der Speeten, 2010, p. 26). Vooral zomerfestivals zijn voor een groot publiek toegankelijk en fungeren vaak als kweekvijver voor nieuw talent. Jongenelen benoemt dat voor artiesten de meerwaarde van een festival te maken heeft met de mogelijkheid om te experimenteren. In theaters ligt alles vast en is alles vanzelfsprekend, maar op festivals kan die vanzelfsprekendheid doorbroken worden. Een andere grote meerwaarde van festivals is de buitenlucht. Voor een deel bepaalt de omgeving hoe het publiek een voorstelling of evenement ervaart.

Voor het publiek gaat het om de totaalbeleving van het festival, of het nu gaat om een muziek-, literatuur- of filmfestival. Schaap (2010) benoemt dat een van de eigenschappen van festivals is dat er een te groot aanbod is voor de bezoeker om kritisch te kunnen zijn, maar dit zal zeker niet voor alle bezoekers gelden. In de zomer zijn er veel festivals, waaronder popfestivals.

Festivals bieden een heel andere ervaring dan een poppodium. Bij een poppodium is een artiest te zien in een intieme setting en in de voorprogrammering zijn jonge bandjes te zien die meekomen als support (Jonker, 2010). Tijdens festivals zijn veel artiesten te zien, waaronder grote artiesten, tegen een relatief lage prijs. Kaartjes voor een afzonderlijk concert zijn vaak prijzig, maar tijdens een festival betaal je een vast bedrag om meerdere artiesten te kunnen zien. Tevens zijn het de festivals waardoor veel nieuwe bandjes doorbreken naar een breder publiek (Jonker, 2010, p. 74). Naast poppodia zijn festivals dus essentieel voor de loopbaan van een artiest. Mede omdat er een andere sfeer hangt en omdat festivalbezoekers misschien voor een bepaalde artiest naar het festival zijn gekomen, maar toch ook andere artiesten bekijken.

Een kritiek op festivals komt van Jamieson (2004, in Sassatelli, 2010). Jamieson bouwt voort op de consensus onder kritische sociale wetenschappers dat festivals vaak te kritiekloos worden gezien als bron van vernieuwing en 'vrijheid van expressie'. Deze kritiek concentreert zich erop dat hedendaagse kunstfestivals niet vernieuwend zijn, maar dat zij zich uitsluitend richten op een toeristische functie (Sassatelli, 2010, p. 17). Ook Finkel (2004, in Sassatelli, 2010) haakt in op deze kritiek op festivals. Finkel concludeert dat een type festival in opkomst is dat steeds meer gestandaardiseerd en vercommercialiseerd is. Dit type festival is het resultaat van pogingen van ondernemende gemeentebesturen om te profiteren van cultuur en het publiek er meer bij te betrekken. Festivals moeten zich tevens aanpassen aan de eisen van de consument of aan de regels van de fondsen om zich te kunnen verzekeren van kapitaal. Finkel gebruikt de term 'McFestivalisation', dit is een proces waarbij meerdere festivals wedijveren om steeds minder geld, dat weer kan leiden tot verlies van locatiegebonden individualiteit en tot uniformiteit. Het nieuwe type festival kan namelijk schadelijk zijn voor de traditionele lokale festivals, omdat de nieuwe festivals ook sponsors nodig hebben en subsidieaanvragen doen. Finkel heeft onderzoek gedaan waarbij ze organisatoren van Britse festivals en beleidsmakers heeft ondervraagd. Hieruit concludeert zij dat de belangrijkste reden voor de bloei van festivals is dat zij goed zijn voor het imago van steden. Maar daarmee lijken de festivals ook gevangen te zitten in een vicieuze cirkel van imitatie, waardoor ze dreigen te mislukken (p. 17). Wanneer festivals gestandaardiseerd en vercommercialiseerd zijn, is het moeilijk om te innoveren en creatief te zijn met betrekking tot de inhoud van het festival en het vinden van sponsors of andere partners die het festival willen financieren.

Om een festival te kunnen organiseren zijn geld en samenwerkingsverbanden nodig. Voor een cultureel ondernemer is het cruciaal om anderen te overtuigen om mee te doen (Klamer, De With & Teule, 2010). In de huidige onzekere tijd van crisis is het belangrijk om routines te doorbreken en zullen organisatoren creatiever moeten zijn. Wellicht een andere opzet van het festival, maar ook creatief in het bedenken en realiseren van nieuwe partners. De bronnen van



financiering voor festivals verschillen. Sommige festivals, zoals Oerol, krijgen een financiële ondersteuning van de rijksoverheid. Andere festivals krijgen ook gemeentelijke of provinciale subsidies, maar de omvang van die steun varieert sterk. Voor het merendeel van de festivals zijn de private geldstromen uit kaartverkoop en sponsoring de belangrijkste bron van inkomsten. Klamer, De With en Teule merken op dat veel bedrijven bereid zijn om geld of op geld gewaardeerde prestaties te leveren in ruil voor communicatiemogelijkheden, toegangskaarten of andere faciliteiten (p. 37). Naast geld kan ook (deels) in natura worden gesponsord. Door de crisis kan het zijn dat sponsors minder bereid zijn om een festival te helpen financieren maar Klamer, De With en Teule stellen dat economische neergang nooit zomaar een reden voor sponsors is om minder geld aan zichtbaarheid te besteden. Het kan voor een bedrijf lonen om juist te investeren wanneer advertenties van concurrenten afnemen. Ook kan het instappen in sponsoring in de huidige tijd een teken afgeven dat het goed gaat met een bedrijf, die indruk kan het ten minste wekken. Ondanks dat de crisis niet alle kansen wegneemt, blijft de concurrentie groot. Er zijn veel festivals die allemaal wedijveren om geld. Voor festivals geldt dat ze elk jaar weer sponsors moeten aantrekken, omdat de meeste sponsors geen meerjarig contract afsluiten. Op die manier kan er geen langetermijnvisie worden ontwikkeld. Door de crisis verspreiden bedrijven hun sponsorgelden en doen ze kleinere donaties. Het is dus belangrijk dat er samenwerkingsverbanden worden aangegaan om het festival te kunnen laten plaatsvinden.

## 2.2. De rol van filmfestivals

Filmfestivals combineren economische en artistieke motieven. Filmfestivals zijn een 'showcase' voor de filmindustrie en fungeren als een trade fair voor exposanten, ze kunnen specialiseren in een bepaald type film en de meeste films die vertoond worden zijn nieuw (Towse, 2010). Filmfestivals draaien, in de eerste plaats, namelijk om het vertonen van films die buiten reguliere commerciële cinemaringen vallen, en zijn onmisbaar voor de culturele legitimatie van kunstzinnige films, filmauteurs en nieuwe stromingen (De Valck, 2010, p. 54). Daarnaast kan de vorm van het filmfestival bijdragen aan de nodige media-aandacht voor hun programmering, wat vervolgens bijdraagt aan het symbolische kapitaal van de gecenseerde films (p. 54). De artistieke kwaliteit en de ontwikkeling van cinema als kunst- en cultuurvorm staan voorop tijdens een filmfestival, maar tevens dienen ze andere belangen, variërend van politieke en economische tot culturele belangen. Røling en Strandgaard Pedersen (2010) laten zien dat filmfestivals zich onderscheiden van bijvoorbeeld bioscopen of art fairs door hun specifieke bedoeling om films in te zetten als cultureel product. Deze festivals fungeren als plekken voor het publiek en voor de vertoning van vaak zowel financiële als cultureel belangrijke filmprojecten. Aan de ene kant wordt het artistieke werk tentoongesteld van regisseurs met hun eigen tradities en aan de andere kant worden commerciële

films geprogrammeerd. In de programmering is dan ook een tendens terug te zien van zowel artistieke als commerciële films.

Films hebben niet altijd de status gehad die ze nu hebben. Baumann (2001) heeft onderzoek gedaan naar de legitimatie van film als kunstvorm in de Verenigde Staten. In de loop van de twintigste eeuw werd film gezien als populair vermaak en werden films vooral geassocieerd met arbeiders. In de loop van de twintigste eeuw was film al gelegitimeerd en konden films ook als serieuze kunstvorm worden gezien. Aan deze verandering hebben onder andere verschillende externaliteiten bijgedragen, waaronder de komst van de televisie, het veranderende discours over films en de institutionalisering van films. De rol die filmfestivals hebben gespeeld in het proces van de legitimering van film wordt ook genoemd. De opkomende filmfestivals, zoals het Columbus International Film and Video Festival in 1952 en het San Francisco Film Festival in 1953, kenden prijzen toe aan films. Die films werden beoordeeld door mensen die een expert status in de filmwereld hadden. Hierdoor werd een signaal afgegeven aan de consument, namelijk dat de film die een prijs gewonnen heeft ook echt de moeite waard is om te bekijken (Baumann, 2001).

Daarmee fungeren filmfestivals ook als gatekeeper en als startpunten voor nieuwe, onbekende, actoren in het veld. Gatekeepers zijn personen die uit het enorme aanbod van films het 'betere' materiaal filteren dat aandacht krijgt (Caves, 2000). Tevens zorgen gatekeepers voor informatie over de culturele producten en kunnen ze de smaak van de consumenten vormen. Uiteraard hebben consumenten zelf hun eigen voorkeuren en smaak, maar door het aanbod van een festival kan de smaak van de consument meer gevormd worden. Er worden namelijk jaarlijks zeer veel films geproduceerd, en een filmfestival maakt een selectie uit dat enorme aanbod. Wanneer een film in de officiële selectie terechtkomt, kan dit de nodige media-aandacht genereren en dit kan voor bijvoorbeeld regisseurs en acteurs een nieuwe impuls voor hun carrière betekenen. Ook zijn filmfestivals rijk aan symbolische waarde, door het uitreiken van awards voor de beste films, de rode loper en de 'muur' waar foto's worden gemaakt van de gasten (voornamelijk regisseurs en acteurs). Towse (2010) benoemt, net als Baumann (2001) en Rüling en Strandgaard Pedersen (2010), dat filmfestivals in verband kunnen worden gebracht met prijzen en awards, die als certificaat worden gebruikt voor distributeurs, het publiek evenals voor publiciteitsdoeleinden. Wanneer een film een award krijgt geeft dit een signaal af aan het publiek, wat vervolgens leidt tot meer bekendheid van een acteur of regisseur en misschien zullen mensen bij vervolgfيلم sneller naar die film gaan. Ook worden films in de filmhuizen of bioscopen soms aangeduid met 'Winnaar van de .. award op het ... festival'. Dit zorgt voor vertrouwen dat de film goed is en waard is om te gaan zien.

Op filmfestivals komen, zoals eerder genoemd, ook films aan bod die buiten de reguliere commerciële cinemakringen vallen. Nieuwe genres kunnen geprogrammeerd worden. Films die

vertoond worden tijdens filmfestivals zijn 'moeilijker' dan het alomtegenwoordige audiovisuele aanbod (De Valck, 2010). Dit kan bijvoorbeeld door de manier van filmen zijn, door de cultuur van een bepaalde regisseur of door complexe verhaallijnen. De Valck stelt dat de content van films die tijdens filmfestivals vertoond worden bepaalde intellectuele kennis en cultureel kapitaal vergt om deze te kunnen begrijpen en te waarderen (p. 58).

De programmering van filmfestivals hangt dus samen met hun functie als gatekeeper. De programmering van filmfestivals heeft een belangrijke functie, hier wordt namelijk de selectie gemaakt welke films wel vertoond zullen worden en welke niet. Vanaf ongeveer 1971 werd de programmering van filmfestivals wereldwijd een kerntaak voor de organisatie van een filmfestival (De Valck, 2007). Er hoefden niet slechts films uit de selectie van de nationale cinema vertoond te worden en programmeurs van filmfestivals konden grotendeels zelf het selectieproces bepalen. Naast het vertonen van commerciële films die tot dan toe de culturele waarde van films bepaalden konden er ook andere, meer artistieke en experimentele, films geprogrammeerd worden. Vanaf dat moment was de culturele waarde niet langer expliciet verbonden aan een nationale film, maar kon er meer gefocust worden op films met een kunstwaarde, en de filmmaker als kunstenaar. Daarnaast noemt De Valck (2007, p. 167) dat programmeurs zich vanaf toen konden richten op zowel gevestigde filmmakers, als op nieuwe ontdekkingen zoals een nieuwe stroming binnen de film en op de historische canon. Ook konden er vanaf 1971 films van over de hele wereld geprogrammeerd worden, daarmee werd het aanbod veel groter en meer divers. Dat decennium was dé periode voor programmeurs, omdat zij daarin de vrijheid kregen om films te kiezen die vertoond werden aan het publiek zonder restricties van de nationale politiek of de economische belangen. Vanaf 1980 werden de belangen van het publiek en de financiële kant van het management juist weer groter, dit ging ten koste van de vrijheid van de programmeurs. Er moesten meer afwegingen gemaakt worden, en de economische belangen moesten worden meegenomen in het selectieproces. De selectie van films door jury's voorafgaand aan de vertoning van de films geeft een signaal af aan de bezoekers over de kwaliteit van de film (Towse, 2010). Grote internationale filmfestivals spelen een belangrijke rol in de nationale en internationale filmcultuur. Czach (2004) heeft onderzoek gedaan naar filmfestivals, de programmering van filmfestivals en het opbouwen van een nationale cinema. Czach benoemt dat de programmering invloed heeft op de receptie van het publiek en op de reputatie van de filmmakers en acteurs. Het proces van inclusie en exclusie van films wordt mede door filmfestivals en hun programmering bepaald. Wanneer bepaalde films wel worden vertoond en anderen niet, zullen de films die wel vertoond worden meer bewustzijn creëren bij het publiek. Uiteraard worden er te veel films geproduceerd om ze allemaal aan het publiek te tonen, daar moeten dus keuzes in gemaakt worden.

### *Filmfestivals als ontmoetingsplaats*

Filmfestivals kunnen tevens gezien worden als een ontmoetingsplaats. Zowel een ontmoetingsplaats voor het publiek om, eventueel nieuwe, films van regisseurs te zien, maar het is ook een ontmoetingsplaats voor filmmakers en professionals onderling. Filmfestivals kunnen ook opgevat worden als tijdelijke organisaties waarin zowel esthetische als economische waarden worden geconstrueerd en verbonden met film, met processen van het maken van een film en met actoren in de filmindustrie. Filmfestivals fungeren ook als een plek waar macht uitgeoefend kan worden, vaak zijn er complexere en vaak verborgen relaties tussen veel verschillende actoren, bijvoorbeeld tussen distributeurs en de programmamakers van het festival (Peranson, 2009, in Røling & Strandgaard Pedersen, 2010). De macht is zowel symbolisch als materieel. Filmfestivals zijn materieel omdat ze op een bepaalde plek worden gehouden en hiervoor is het dus nodig om naar die plek te komen wanneer men bij het evenement aanwezig wil zijn. Dit zorgt indirect voor de inclusie en exclusie. Degenen die erbij (kunnen) zijn ervaren het festival en degenen die dat niet kunnen worden buitengesloten. De symbolische macht gaat voornamelijk om de films die worden geprogrammeerd en vervolgens geselecteerd voor competitieprogramma's (Røling & Strandgaard Pedersen, 2010). Daarnaast ontvangen de participanten van het filmfestival, zoals de filmprofessionals, de organisatie en de pers een badge (voor elke groep is een andere kleur) waarmee zij, vaak gratis, toegang hebben tot verschillende plekken en evenementen die tijdens het festival worden georganiseerd (Røling & Strandgaard Pedersen, 2010). Zo krijgen vrijwilligers van sommige filmfestivals een badge waarbij ze gratis naar alle films mogen. Filmfestivals zijn dus een complex evenement, waar veel bij komt kijken en waar meerdere activiteiten zijn binnen het grotere evenement.

### *Totaalbeleving van filmfestivals*

Filmfestivals draaien niet alleen om het vertonen van films. Filmfestivals bieden de bezoeker een totaalbeleving. Door de komst van het internet, YouTube en de digitalisering van film zijn films gemakkelijk te downloaden. Om een film te bekijken hoeft de consument zijn of haar huis niet te verlaten. Hetgeen filmfestivals uniek maakt is de sfeer. In de meeste gevallen gaat het niet slechts om het bekijken van een film, maar bij veel films is er de mogelijkheid om na afloop een Q&A (vragenronde) bij te wonen waarbij vragen gesteld kunnen worden aan de acteur of regisseur van de film. Filmfestivals nodigen gasten uit, waaronder acteurs en regisseurs. Met de komst van die gasten krijgt het publiek meer het gevoel zich even in de filmwereld te wanen. Daarnaast werken bij filmfestivals vele enthousiaste vrijwilligers die ook zorgen voor een positieve energie. De programmeurs van filmfestivals hebben alvast een selectie gemaakt van de nieuwste kwaliteitsfilms, die normaal gesproken buiten de reguliere bioscoopprogramma's vallen en hierdoor

zijn unieke films te zien. Door het enorme aanbod van films zou de consument hier anders misschien niet mee in aanraking zijn gekomen, omdat het buiten het soort films valt dat de consument normaal gesproken aangereikt krijgt.

### *Effecten van filmfestivals*

In onderzoek naar festivals is veel aandacht voor de effecten die festivals hebben op de stad waar het evenement plaatsvindt (Towse, 2010; Felsenstein & Fleischer, 2003; Quinn, 2005; Richards & Wilson, 2004). Towse (2010) noemt dat film in verband wordt gebracht met een kunstvorm die niet zonder enige vorm van subsidie kan overleven, en dit verklaart waarom filmfestivals gesubsidieerd worden. Festivals worden vaak gepromoot door steden om hun imago te promoten en toeristen aan te trekken, wat effect heeft op de economie van een stad (Towse, 2010). In dergelijk onderzoek naar festivals wordt vaak gesproken over spillovereffecten (Felsenstein & Fleischer, 2003; Quinn, 2005; Richards & Wilson, 2004). Festivals worden ingezet om de omringende economie een boost te geven (Felsenstein & Fleischer, 2003). Dit is de economische impact die vaak genoemd wordt wanneer het over effecten van festivals gaat. Deze economische impact wordt gemeten aan gecreëerde werkgelegenheid en inkomsten voor de locatie die gegenereerd worden door het festival. De mensen komen naar een stad en geven daar geld uit aan bijvoorbeeld eten of overnachtingen. Wanneer het filmfestival een arrangement aanbiedt om tegen een reductie in een hotel in de stad te slapen of ergens te dineren, biedt dit kansen voor andere ondernemers in de stad. Quinn (2005) waarschuwt dat festivals juist weer vaak onterecht worden ingezet als beleidsinstrument, en er veel meer naar de sociale waarde gekeken zou moeten worden in plaats van de mogelijke effecten die het festival teweeg zou kunnen brengen. Dit sluit aan op de nuancering die Felsenstein en Fleischer (2003) aanbrengen in hun onderzoek, waar zij stellen dat het effect dat een festival op economische groei kan hebben genuanceerd moet worden. Echter beargumenteren laatstgenoemden meer economische factoren, het effect bestaat volgens hen wel maar is zeer contextafhankelijk in de zin dat kosten voor het festival hoog zijn en de opbrengsten vaak niet van dermate hoge proporties zijn dat deze een significante betekenis hebben voor de lokale economie. Filmfestivals draaien dus niet alleen om film, maar hebben complexere structuren die kunnen doorwerken in een stad. Ondanks dat er volgens Felsenstein en Fleischer een genuanceerder beeld moet worden geschetst van de effecten van filmfestivals op een stad, kunnen filmfestivals effect hebben op de imago van locatie waar het festival gehouden wordt. Succesvolle festivals kunnen bijdragen aan een positief imago, en daarmee meer mensen naar deze plaats trekken. Richards en Wilson (2004) hebben onderzoek gedaan naar de effecten van culturele evenementen in Rotterdam op het imago van de stad. Zij concludeerden dat festivals wel degelijk effect hadden op het imago van de stad, in ieder geval vlak na het evenement. Daarbij werd wel

onderstreept dat dit imago niet een vast beeld is, maar afhankelijk is van het soort mensen dat ondervraagd wordt. De terugkomende imago's van de stad waren het moderne-architectuur imago, maar ook multicultureel, dynamisch en internationaal waren termen waar de stad mee geassocieerd werd (Richards & Wilson, 2004).

### 2.3. Genre

In de kunstwereld bestaan vele kunststromingen. Elke stroming heeft zijn eigen conventies, maar volgens Becker (2008) kan geen enkele kunstwereld of stroming zichzelf voor eeuwig beschermen tegen de veranderingen, zowel extern als intern. Zoals in de geschiedenis van de kunst te zien is, zijn er vele verschillende stromingen geweest. Dit gaat van het impressionisme, naar de avant-garde, het dadaïsme, surrealisme en de arte povera. Voor elke stroming zijn conventies belangrijk, maar zodra een kunstenaar of artiest deze conventies doorbreekt kan er een nieuwe kunststroming ontstaan. Een voorbeeld hiervan is de stroming popart, waarvan de bekendste kunstenaars Andy Warhol en Roy Lichtenstein zijn. De naam is afkomstig van popular art en de thema's zijn ontleend aan televisie, commercie, stripverhalen, kranten en tijdschriften. Popart gaat namelijk om de verheerlijking van de consumptiemaatschappij. Andy Warhol maakte zeefdrukken en reproduceerde op deze manier zijn werk, van bijvoorbeeld soepblikken, koeien, of Marilyn Monroe. Roy Lichtenstein ontleende zijn werk aan tekeningen uit stripverhalen en bewerkte deze met handgeschilderde puntjes. Becker (2008) benoemt dat veranderingen in kunst veroorzaakt worden door veranderingen in de wereld. Innovaties zijn succesvol wanneer participanten ervoor zorgen dat die manier de basis wordt van een nieuwe manier van werken voor het bedrijf, of wanneer de innovatie geïntegreerd wordt in de voortdurende activiteiten van het bedrijf. Innovaties beginnen als een verandering in een artistieke visie of een artistiek idee. Desondanks hangt het succes van de innovatie af van de mate waarin de voorstanders anderen kunnen mobiliseren. Volgens Becker zijn ideeën en visies zeer belangrijk, maar het succes en de duur daarvan hangt af van een organisatie, niet van de intrinsieke waarde van het idee of de visie zelf. In het geval van films hangt het dus mede van organisaties af of een nieuwe stroming zal slagen of niet. Distributeurs zijn in de eerste plaats belangrijk om films te verspreiden, maar filmfestivals kunnen hier ook een rol in spelen, namelijk door het programmeren van bepaalde nieuwe films. Vaak worden deze films als 'experimenteel' aangeduid. Dit wijst op een nieuw soort film, dat niet binnen een stroming of conventie past.

De filmindustrie geeft elke film een 'narratief beeld'. Op deze manier kan er antwoord gegeven worden op de vraag hoe een film is, of waar het over gaat (Neale, 1990). Het discours van de publiciteit en marketing in de filmindustrie speelt een grote rol in het construeren van een narratief beeld. Het is belangrijk om een film een genre mee te geven, omdat op die manier een

beeld wordt geschetst, of een verwachting wordt geschept, bij het publiek. De selectie welke film te gaan zien wordt makkelijker gemaakt voor de consument. Innovatie in genres kan gevonden worden wanneer gekeken wordt naar de komst van nieuwe categorieën of genres in een programmering (Mezias & Mezias, 2000). Wanneer een product gemakkelijk geclassificeerd kan worden in een bestaand genre, wordt dit niet als innovatief gezien. Wanneer een product genoeg afwijkt om een nieuwe categorie of een nieuw genre te maken kan dit wel als innovatief worden gezien (Wijnberg, 2004). Paleo en Wijnberg (2008) hebben onderzoek gedaan naar de innovatieve output van een Nederlands popmuziekfestival, Noorderslag. Zij noemen dat verschillende interpretaties van innovatie leiden tot verschillende benaderingen en methodes om organisatorische output innovatie te meten. In de meeste gevallen wordt met de innovatie van een organisatie gerefereerd aan het innovatieve optreden van een organisatie in zijn geheel in een bepaalde tijdsperiode en meestal met betrekking tot de output van goederen en diensten (p. 3). Het innovatieve optreden van een organisatie is van belang voor organisaties in industrieën waarin het van groot belang wordt geacht om innovatief te zijn en waarin het in sommige gevallen de bepalende factor is van de waarde van producten en producenten (Wijnberg & Gemser, 2000, in Paleo en Wijnberg, 2008). Voor filmfestivals geldt dit tot op zekere hoogte ook. Consumenten kunnen films digitaal bekijken en hoeven hier het huis niet voor te verlaten, zeker met de komst van online streamingdiensten zoals Netflix en Pathé Thuis. Het filmfestival moet iets unieks bieden en innovatief zijn en blijven om publiek naar het festival te trekken. In het onderzoek van Paleo en Wijnberg wordt genoemd dat het product of de output van het festival de line-up of programmering is in een bepaald jaar, en dat dat meerdere verschillende artiesten bevat. Daarnaast kan het zijn, wanneer een bepaald genre veel vertoond wordt, dat een genre sneller door het publiek geaccepteerd wordt (Paleo & Wijnberg, 2005). Paleo en Wijnberg concludeerden dat de muziekfestivals voornamelijk als springplank dienen voor opkomende artiesten maar dat er over innovatie van muziekgenres niet veel gezegd kan worden (Paleo & Wijnberg, 2008). Noorderslag is meer bezig met de showcase van relatief jonge bands, dan met het programmeren van nieuwe genres. Het programmeren van nieuwe genres is namelijk niet het voornaamste doel van Noorderslag. Als we hun bevindingen vertalen naar filmfestivals, kan het zijn dat bij filmfestivals ook nieuwe regisseurs getoond worden, maar dat dit niet zozeer een innovatie van genre hoeft te betekenen. Er kunnen namelijk films vertoond worden van nieuwe regisseurs, maar deze bevatten mogelijk dezelfde genres als voorheen en van die genres worden bijvoorbeeld niet significant meer films vertoond. Wanneer dit het geval is, zal het voor filmfestivals misschien ook gelden dat ze meer bezig zijn met het programmeren van nieuwe regisseurs dan van nieuwe genres.

In de bioscoopmonitor 2011/2012 van Stichting Filmonderzoek is door onderzoeksbureau

Experian een marktonderzoek uitgevoerd naar favoriete filmgenres van veertien doelgroepen (Lahaut, Grootjans & Winters, 2012). Deze doelgroepen zijn opgesteld aan de hand van een database die bestaat uit verschillende databronnen. Aan de hand daarvan zijn profielen van bioscoopbezoekers gemaakt en zijn er groepen opgesteld die zijn samengesteld uit huishoudens die veel overeenkomsten hebben maar onderling zo veel mogelijk van elkaar verschillen (Lahaut et al., 2012). Een aantal van deze doelgroepen zijn 'jonge digitalen', 'goed stadsleven' en 'kind en carrière'. Zo bestaat de doelgroep 'jonge digitalen' uit personen woonachtig in de grotere studentensteden, zijn ze jonger dan 35 jaar en hebben ze veel vrije tijd (Lahaut et al., 2012). De personen in de doelgroep 'goed stadleven' wonen in drukke steden zoals Amsterdam, Den Haag en Utrecht, ze zijn stedelijk georiënteerd en zijn hoog opgeleide singles of samenwonend zonder kinderen (Lahaut et al., 2012). De doelgroep 'kind en carrière' zijn personen die een druk leven hebben, maar ook de tijd nemen voor uitstapjes en het aanschaffen van luxe-artikelen. Een bioscoopbezoek past hierbij, omdat het een goed uitstapje is om met het hele gezin te doen (Lahaut et al., 2012). Om de filmconsumptie te meten van de veertien verschillende doelgroepen is een online onderzoek verricht, waar in totaal 560 respondenten van 18 jaar en ouder aan deelnamen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de genres komedie, actie en avontuur, en thriller over het algemeen favoriete filmgenres zijn. De groepen die frequent naar de bioscoop gaan, zijn het interessantst voor bioscoopexploitanten en zodra bekend is welke genres favoriet zijn, kan hier rekening mee worden gehouden tijdens de programmering van films. Op die manier kan het aanbod geoptimaliseerd worden. Door te kijken naar welke genres filmfestivals vertonen kan aangetoond worden of filmfestivals dezelfde genres vertonen als bioscopen of dat hier enige afwijking in zit.

Er zijn andere manieren om naar genre te kijken. Bijvoorbeeld door naar het land van herkomst te kijken. Evans (2007) benoemt dat er een scheve verhouding is van vertoonde films tijdens Europese filmfestivals, waarbij vooral films uit Hollywood domineren. Evans noemt dat minder commerciële films, zoals arthouse films, de kans krijgen om vertoond te worden op Europese filmfestivals. Dit neemt niet weg dat er wel een asymmetrische verhouding is met betrekking tot de commerciële films die vertoond worden. Daarnaast vraagt Evans zich af of de Europese cinema niet nog steeds gedomineerd wordt door de sterke positie van Hollywood. We kunnen dit in verband brengen met Said (1995), die de term Oriëntalisme noemt, waarbij het Westen superieur is aan het Oosten en waarbij het Oosten gezien wordt als 'the Other'. Volgens Evans domineert het Westen dan ook in de programmering van Europese filmfestivals. Op basis van deze theorie kan verwacht worden dat in de programmering van de Nederlandse filmfestivals het 'Westen' domineert. Wanneer er meer films uit het Oosten worden geprogrammeerd is dit innovatief te noemen. Evans benoemt namelijk dat het Westen, en met name Hollywood,



domineert in de programmering van films.

Weer een ander aspect van genre is de productiemaatschappij van de film. In de filmindustrie kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de 'major' en 'independent' producers. Tijdens de Academy Awards in 1996 trokken vooral films van onafhankelijke filmproducties de aandacht. In dat jaar domineerden die films namelijk in het ontvangen van een award. Deze bedrijven werden in verband gebracht met innovatieve producten en artistieke vrijheid (Mezias & Mezias, 2000). Grotere productiebedrijven zijn risicomijdend en kwaliteitsfilms staan niet hoog op de agenda. De kleinere productiebedrijven produceren wel artistieke films en hebben daarmee een belangrijke rol in de wereld van film. De aanwezigheid van kleinere bedrijven, met minder ingebedde structuren en die relatief gespecialiseerd zijn, is van groot belang voor de industrie om innovaties te genereren. Wanneer dit niet gebeurt, schaadt dit de culturele industrie omdat zowel de artistieke kwaliteit als de diversiteit aan producten verminderd wordt. Hier komt bij dat het falen om het publiek te dienen alleen maar groter wordt wanneer er slechts een paar filmbedrijven zijn die de markt domineren en controleren (Perrow, 1986, in Mezias & Mezias, 2000). Tijdens filmfestivals kunnen experimentele films worden vertoond en films die bioscopen en filmtheaters niet zullen verkieszen boven commerciële films, waarvan meer zekerheid is dat die films inkomsten zullen genereren. Aan de hand van deze theorie kan verwacht worden dat op filmfestivals zowel films geprogrammeerd worden van kleinere distributeurs als films die geproduceerd zijn in Hollywood, omdat op filmfestivals geëxperimenteerd kan worden.

Zoals eerder genoemd is een filmfestival een bedrijf met een organisatie, maar het grootste verschil met een commercieel bedrijf is dat het filmfestival jaarlijks één eindproduct heeft. Een filmfestival heeft te maken met een business model en met het wel of niet adopteren van nieuwe technologieën, deze zal ik hieronder bespreken. Het business model en het gebruik van technologie zijn twee componenten die sterk met elkaar samenhangen, omdat binnen een business model gebruik wordt gemaakt van technologie. Om de verschillende vormen van innovatie te bespreken binnen een business model en innovatie van technologie behandel ik deze twee categorieën apart.

#### 2.4. Business model

Om als bedrijf bij te blijven in een concurrerende markt is het belangrijk om een positie in te nemen. Dit geldt met name voor bedrijven met een winst oogmerk, maar voor festivals geldt dit tot op een zekere hoogte ook. Het is belangrijk om uit te stralen waar het festival voor staat en waar het heen wil. Voor bijvoorbeeld het IFFR is het duidelijk dat het filmfestival een mondiale uitstraling heeft en films vertoont van over de hele wereld. Tevens wil het IFFR een maatschappelijk thema integreren in de jaarlijkse filmfestivals.

Het business model fungeert volgens Osterwalder, Pigneur en Tucci (2005) als een bouwplan dat het ontwerpen en realiseren van bedrijfsstructuren en systemen, die bijdragen aan de operationele en fysieke vorm, in de hand werkt. Het is een complexe term waar veel bij komt kijken, waaronder de waarde die een klant heeft voor een bedrijf, welke financiële consequenties gemaakte keuzes hebben en welke samenwerkingsverbanden een bedrijf heeft. Het business model geeft dus weer welke structuren al ingebed zijn, of ingebed moeten worden, zodat zij bij kunnen dragen aan het keuzeprocess voorafgaande aan het handelen van een organisatie.

Ook Porter (2001) schreef over business models en is bekend van zijn '5 forces model'. Porter benoemt dat het voor een bedrijf heel belangrijk is om een visie en strategie te hebben en om deze ook na te leven. Wanneer die doelen niet vaststaan kan er niet volgens een vast patroon worden gewerkt en weet niemand welke richting het bedrijf exact opgaat, of op wil gaan. Om als bedrijf bij te blijven is het noodzakelijk om creatief en innovatief te zijn en dat ook te blijven vanwege veranderingen in de omgeving. Vooral in de media industrie is creativiteit belangrijk, het is een onderdeel van de strategie. Wanneer er een hoge mate van creativiteit is, zal het bedrijf in staat zijn om te voldoen aan de eisen van de klanten (Küng, 2008). Niet alleen het creatieve aspect is belangrijk, om het creatieve idee om te zetten in een daadwerkelijk product, is innovatie nodig. Janszen (2008, in Küng, 2008) noemt innovatie het proces waarbij een nieuw product gecommmercialiseerd wordt. Dit product kan vervolgens ook weer geïnnoveerd worden, wat productinnovatie is.

Salavou, Baltas en Lioukas (2004) noemen dat verschillende factoren bijdragen aan de innovatie van een business model. Zij richten zich vooral op de strategische oriëntatie en de competitieve structuur. De eerstgenoemde is vooral intern en de tweede extern. De strategische oriëntatie lijkt op wat Porter (2001) zegt, namelijk dat het belangrijk is om een visie te hebben om te weten welke kant je als bedrijf op wilt. De competitieve structuur gaat om de externe omgeving, om de concentratie van de markt en de 'barriers to entry'. Dus de kosten die gemaakt moeten worden om de markt te betreden. Wanneer de competitie laag is, is er minder noodzaak om innovatief te zijn. Men kan verwachten dat het bij filmfestivals nodig is om innovatief te zijn, omdat er meerdere filmfestivals bestaan in Nederland en een aantal van de films die vertoond worden tijdens de filmfestivals worden later ook in de bioscopen en filmtheaters vertoond. Organisatorische innovatie is de neiging naar het initiëren of implementeren van verschillende typen innovaties. Denk hierbij aan technologische, administratieve, product- en procesinnovaties. Zoals hieruit blijkt kan innovatie op veel verschillende manieren uitgelegd en onderzocht worden. Daarnaast kunnen, volgens Narver en Slater (1990, in Salavou et al., 2004), bedrijven die meer marktgeoriënteerd zijn ook omschreven worden als meer innovatief, omdat ze sneller reageren op de behoeften van de consument. Door publieksonderzoeken te doen tijdens de festivals kunnen

organisaties van filmfestivals er achter komen wat de behoefte van de bezoeker is en met deze informatie kunnen zij eventueel hun strategie aanpassen.

Ranshuysen (2007) heeft onderzoek gedaan naar cultureel ondernemerschap van negen Nederlandse festivals voor de podiumkunsten. Uit haar onderzoek komt naar voren dat de meeste festivals (te) veel doelstellingen hebben. Meer dan de helft van de onderzochte festivals hebben meer dan vijf doelstellingen en sommige festivals hebben er meer dan tien. Hieruit blijkt dat er geen heldere missie is. Dit komt in de meeste gevallen voort uit het aanvragen van subsidies en de noodzaak om de subsidiegevers te behagen. Hierdoor wordt de oorspronkelijke missie tekort gedaan. Het gevolg van een onduidelijke missie is dat het ook moeilijk is om de doelgroep te bepalen. Wanneer de doelgroep bekend is, kan er namelijk een plan worden uitgestippeld om de juiste doelgroep te bereiken. Als de organisatie zelf niet goed weet wie ze willen bereiken, is het moeilijk om het festival te positioneren op de festivalmarkt (Ranshuysen, 2007). Hieruit blijkt dat het inderdaad belangrijk is om een heldere missie en doelstelling te hebben, anders kan de organisatie met haar werknemers zich daar niet op focussen en het festival verder uitbreiden.

Daarnaast is uit meerdere studies gebleken dat er een negatieve relatie is tussen de leeftijd van een bedrijf en het innovatieve gedrag, waarbij gevonden is dat des te ouder een bedrijf is, des te minder innovatief ze zijn (Hurley & Hult, 1998 in Salavou, Baltas & Lioukas, 2004). Bedrijven die nog niet zo lang bestaan zijn meer geneigd om innovatief te zijn, mede omdat het nodig is om een plek op de markt te veroveren (Garvin, 1983 in Salavou et al., 2004). Zij zijn namelijk nog niet zo bekend en zullen innovatief moeten zijn om bekend te worden bij het publiek en bij te blijven met andere concurrenten op de markt. Hiervoor moet goed worden gekeken naar de omgeving waarin de filmfestivals zich bevinden. Vanuit deze theorieën kan verwacht worden dat het IFFR minder innovatief is dan de andere drie filmfestivals, omdat het IFFR het langst bestaat.

Een ander aspect van innovatie is organisatorische verandering. Er zijn veel verschillende onderzoeken gedaan naar organisatorische verandering. Eén van die benaderingen komt van Luecke (2003, in Todnem By, 2005). Luecke noemt dat een goede manier om te reageren op verandering is, wanneer een bedrijf constant de verandering waarneemt en reageert op de externe en interne omgeving door middel van kleine stappen, zoals in een voortdurend proces. Burnes (2004, in Todnem By, 2005) beargumenteert dat het voortdurende proces van verandering een mogelijkheid is om op een fundamentele manier bij te kunnen blijven met het snel bewegende tempo van de markt. Het festival heeft de keuze om op bepaalde veranderingen wel of niet te reageren. Wanneer het veld constant in de gaten wordt gehouden door het bedrijf en de werknemers, kunnen bepaalde veranderingen sneller geïmplementeerd worden.

Herstructurering binnen een bedrijf is ook een manier om competitief te blijven. Wanneer de loonkosten te hoog zijn zullen er bijvoorbeeld mensen ontslagen moeten worden, of ze moeten

zorgen voor meer inkomsten tegen hetzelfde loon. Ook kan het zijn dat bepaalde functies verouderd zijn, of dat er nieuwe functies bij moeten komen. Bijvoorbeeld een nieuwe functie voor iemand die de online communicatie en advertenties beheert. Voor steeds meer bedrijven wordt het belangrijk om online te zijn en gebruik te maken van een website en van sociale media. Het kan zijn dat er binnen de filmfestivals nieuwe functies zijn bijgekomen en dat er functies zijn weggefallen. Deze herstructurering is ook een vorm van innovatie, omdat er wordt gekeken naar hoe een bedrijf beter kan presteren, in plaats van door te gaan met de traditionele bedrijfsstructuur. Deze organisatorische verandering is een reactie op de veranderende omgeving, waarin het bedrijf bij moet blijven.

## 2. 5. Technologie

Chesbrough en Rosenbloom (2002) hebben onderzoek gedaan naar de rol van business models in het vastleggen van de waarde van het implementeren van technologie in de beginfase bij bedrijven. Zowel gevestigde als nieuwe bedrijven brengen technologie naar de markt door gebruik te maken van een specifiek business model. Dat kan bewust overwogen zijn of een impliciete belichaming van het uitvoeren van innovatie. De technologie is alleen waardevol wanneer het op de juiste manier gecommercialiseerd kan worden. Chesbrough en Rosenbloom richten zich voornamelijk op de economische waarde van een business model en het genereren van winst, maar in mijn onderzoek gaat het meer om de innovatieve waarde van een business model. Salavou, Baltas en Lioukas (2004) noemen dat de rol van technologie in het bedrijfsbeleid impact kan hebben op het innovatieve gedrag van de organisatie in kwestie. Wanneer er een sterke focus is op technologie en dit in de strategie is verwerkt, kan dit beleid invloed hebben op het ontwikkelen van nieuwe ideeën en nieuwe producten. Om het innovatieve gedrag te kunnen ontwikkelen zal er personeel moeten zijn dat met technologie om kan gaan en in staat is om dit verder uit te bouwen. Volgens Salavou et al. zijn bedrijven die actief gebruik maken van nieuwe productietechnologieën meer innovatief te noemen dan bedrijven die dat niet doen, omdat zulke technologieën zorgen voor het ontwikkelen van nieuwere en betere producten.

Organisatorische technologie is de samenhang tussen technologie, organisaties en innovaties (Küng, 2008). Nieuwe technologieën zijn vaak een bron voor economische groei. Deze nieuwe technologieën moeten geïmplementeerd worden in de organisatie en deze moeten effectief zijn zodat de technologie ten volle benut kan worden. Voor bedrijven is het dus belangrijk om de omgeving in de gaten te houden, te reageren op veranderingen en deze nieuwe technologieën te implementeren in de organisatie. Wanneer een filmfestival bijvoorbeeld online kaarten verkoopt, of gebruik maakt van applicaties voor mobiele telefoons, ervaren mensen gemak en worden zij niet gedwongen om fysiek naar het filmfestival te komen om kaartjes te reserveren of

om te kijken welke films er vertoond worden.

Daarnaast is door technologie de manier van adverteren veranderd. Met name door de komst van internet zijn de marketingregels veranderd. Uiteraard zijn er bedrijven die nog op de traditionele manier adverteren, zoals in kranten, op de radio en de televisie, maar door het internet kunnen advertenties wijder verspreid worden. Scott (2009) benoemt dat het belangrijk is om als organisatie op dezelfde plekken en dezelfde tijden aanwezig te zijn als het publiek, omdat anders potentieel publiek verloren gaat. Het maakt dan niet uit hoe goed de offline advertenties zijn, online advertenties zijn even goed belangrijk. Daarnaast noemt Scott dat het internet mogelijkheden biedt om de advertenties precies op het juiste moment bij het publiek te laten komen.

Veel onderzoek laat zien dat kleinere bedrijven vaak competitiever en innovatiever kunnen zijn dan grotere bedrijven (Küng, 2008; Garvin, 1983, in Salavou, Baltas & Lioukas, 2004). Grote bedrijven zetten vaak de standaard en kleine bedrijven moeten zich hieraan aanpassen als zij willen blijven concurreren op de markt. Daarentegen zitten in grotere bedrijven de structuren vaker ingebed in het handelen en is het moeilijk om veranderingen aan te brengen (Küng, 2008). Grote bedrijven handelen vaker op basis van routine terwijl kleinere bedrijven meer risico's kunnen nemen, mede door hun kleinere organisatie. Wanneer grotere bedrijven succes hebben zullen ze hun manier van handelen meestal herhalen, omdat dat eerder heeft gewerkt. Maar eerder succes geeft geen garantie voor blijvend succes in een omgeving die dynamisch is en steeds verandert, dit geldt zeker voor de mediawereld. Dit wordt ook wel de 'innovation failure' genoemd, dat een bedrijf niet in staat is om te innoveren omdat op dat moment de organisatie gezond is en zij de gevolgen op de lange termijn niet goed –kunnen- overzien. Tushman en Anderson (1968, in Küng, 2009) beschrijven dit als een organisatie die gevangen zit in zijn eigen succes. Dit geldt voor bedrijven in het algemeen.

Aan de hand van deze theorieën kan verwacht worden dat alle filmfestivals gebruik zullen maken van technologie, omdat het zeer belangrijk is om als bedrijf zijnde te blijven ontwikkelen en bij te blijven in de markt. Daarnaast kan verwacht worden dat de drie kleinere filmfestivals innovatiever zullen zijn dan het IFFR met betrekking tot het business model en technologie omdat kleinere bedrijven zich sneller kunnen aanpassen dan grotere bedrijven.

## 2.6. Samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverbanden vormen bij filmfestivals een belangrijk onderdeel van de organisatie. Filmfestivals huren locaties, omdat ze zelf geen bioscopen bezitten. Daarnaast, om in de gehele stad gezien te worden zullen meerdere bedrijven mee moeten werken om te zorgen dat het

festival onder de aandacht van het potentiële publiek komt. Verder worden de meeste filmfestivals gesponsord en krijgen ze subsidie, dit zijn ook samenwerkingsverbanden. Naar samenwerkingsverbanden van filmfestivals is nog weinig onderzoek gedaan. Er is bijvoorbeeld wel onderzoek gedaan naar samenwerkingsverbanden tussen nieuwsjournalisten, maar dit is meer uit het oogpunt van reorganisatie en dit geldt binnen een bedrijf (Daily, Demo & Spillman, 2005). In mijn onderzoek gaat het over samenwerkingsverbanden tussen bedrijven of instanties en hoe deze elkaar versterken. Bij een samenwerking gaat het er in de meeste gevallen namelijk om dat beide partijen er iets aan hebben. Door middel van interactie met andere bedrijven kan een bedrijf zich verder ontwikkelen en uitbreiden. Aan samenwerken met andere bedrijven zitten veel voordelen, zoals het ontwikkelen van een bedrijf, maar de voornaamste functie van samenwerking is dat producten en middelen beschikbaar worden en dat kennis gedeeld kan worden (Bengtsson & Kock, 1999). Het hebben van een netwerk kan gezien worden als een voorwaarde om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Volgens economen wordt een netwerk aangeduid als een lange-termijn relatie tussen verschillende partners die samenwerken op hetzelfde niveau in een omgeving waarin men elkaar onderling begrijpt en vertrouwt (Karlsson & Westin, 1994, in Koschatzky, 1999). Het is dus belangrijk dat er wederzijds vertrouwen is en dat er helder gecommuniceerd wordt. Uit deze theorieën blijkt dat samenwerkingsverbanden belangrijk zijn om als bedrijf te groeien en te ontwikkelen.

Bijvoorbeeld, door een samenwerking aan te gaan met scholen kunnen kinderen en tieners kennis maken met film en met maatschappelijke thema's. Deze samenwerkingsverbanden komen voort uit de educatieve functie van film en filmfestivals. Films bieden mensen namelijk de mogelijkheid om naar andere plaatsen en situaties te kijken die ze anders nooit zullen ervaren (Norman, 2000). Het kan ook een groepsverband vormen, omdat het publiek samen naar de film kijkt en samen dingen leert. Wanneer na afloop ook nog een discussie met een expert of met de filmmaker zelf gehouden wordt, zal het publiek nog meer leren en te weten komen over de film en het thema. Door kinderen op jonge leeftijd in aanraking te laten komen met film, zal dit ze misschien stimuleren om meer films te kijken en geïnteresseerd te raken in een of meerdere thema's die in de films aan bod komen. Films, met name artistieke films, hebben vaak een thema geïntegreerd dat mensen aan het denken zet. In de Cubaanse film *Una Noche* uit 2012 van regisseuse Lucy Mulloy wordt bijvoorbeeld het thema aangehaald van twee jonge jongens die per vlot willen vluchten vanuit Havana naar Miami omdat daar alles beter is, in hun ogen. Wanneer een Nederlands publiek deze film te zien krijgt en zelf geen idee heeft hoe het leven in Havana, Cuba, is kan door deze film een beeld worden geschetst van hoe het leven er daar uitziet en meer leren over de cultuur en de ideeën van de jeugd die in Cuba opgroeit. Uiteraard is één film niet representatief voor de gehele Cubaanse bevolking en hun situatie, maar wanneer de interesse wordt gewekt kan

het publiek zelf meer informatie opzoeken, of na afloop met de regisseuse of een expert discussiëren.

Filmfestivals hebben ook samenwerkingsverbanden die te maken hebben met de financiering van het festival. Filmfestivals ontvangen in de meeste gevallen subsidie en hebben sponsors. Ook bestaat in de meeste gevallen het merendeel van het team werknemers uit vrijwilligers tijdens een festival. Zij willen het evenement van achter de schermen meemaken en zo ervaring opdoen in de festivalwereld. Omdat filmfestivals niet kunnen bestaan zonder subsidie en sponsors zijn zij genoodzaakt om instanties aan zich te binden die bereid zijn om het festival te sponsoren. Het kost enorm veel tijd en energie om steun te werven van fondsen, dit zorgt voor veel stress, onzekerheid en het brengt de nodige administratieve lasten met zich mee (Ranshuysen, 2007). Dit kan vervolgens weer ten koste gaan van de focus op het realiseren van een mooi festivalprogramma en het daaropvolgende marketingplan. Daar komt bij dat de criteria voor het aanvragen van subsidie veranderen van tijd tot tijd, hierdoor kunnen dus vrijwel nooit dezelfde subsidieaanvragen worden gebruikt, maar er moeten telkens nieuwe aanvragen worden opgesteld. Om in aanmerking te komen voor subsidies worden de doelstellingen van het festival steeds vernieuwd, om maar te voldoen aan de criteria om subsidie te ontvangen (Ranshuysen, 2007). Op deze manier kunnen de doelstelling en de visie zwakker worden, omdat ze aangepast worden op de criteria om subsidie te ontvangen. Wanneer een organisatie onafhankelijk is, kunnen ze hun missie en visie vaststellen en eventueel aanpassen om competitiever te zijn in de markt.

Er zijn dus verschillende soorten samenwerkingsverbanden die filmfestivals aan kunnen gaan. Voor mijn onderscheid zal ik de financiële samenwerkingsverbanden, de samenwerkingsverbanden gericht op educatie, partners en de technische samenwerkingsverbanden (het huren van zalen en dergelijke) bekijken. Het uitgangspunt in dit onderzoek is dat festivals die meer en diverse samenwerkingsverbanden hebben innovatiever zijn dan de festivals die in mindere mate samenwerkingsverbanden aangaan. Het aangaan van samenwerkingsverbanden kost namelijk tijd en energie en er komt veel organisatorisch vermogen bij kijken. Ook is het hebben van een netwerk van groot belang.

## 2.7. Innovatie van filmfestivals

Mijn onderzoek is gericht op de mate van innovatie van vier Nederlandse filmfestivals. Hiervoor is het belangrijk dat goed afgebakend is wat ik onder innovatie versta. Innovatie is een term die veel gebruikt wordt en er zijn veel theorieën en inzichten over innovatie, bijvoorbeeld met betrekking tot productinnovatie, bedrijfsplan-innovatie en genre-innovatie. In mijn onderzoek vat ik innovatie op als innovatie met betrekking tot inhoud, het business model, het gebruik van technologie en de samenwerkingsverbanden van de filmfestivals. De reden dat ik deze invalshoeken heb gekozen is

omdat het drie verschillende typen innovatie omvat. Op deze manier is het onderzoek niet alleen gericht op de inhoud of op de organisatie van een filmfestival maar op meerdere aspecten, meerdere lagen van een filmfestival.

De mate van innovatie van inhoud is in mijn onderzoek gericht op het genre, het productieland van de film, de productiemaatschappij en of een regisseur een debutant is. Wanneer bij de beschrijving van een film het genre vermeld wordt, kunnen de bezoekers zich een voorstelling maken bij het type film. In dit onderzoek wil ik er achter komen of er veel dezelfde genres worden geprogrammeerd of dat hier een verschuiving in te zien is. Wanneer er experimentele films worden geprogrammeerd kan dit duiden op een nieuw genre, aangezien de film niet binnen een stroming of conventie past. De productiemaatschappij wordt geanalyseerd omdat er volgens theorieën een tendens in de programmering te zien is van commerciële en artistieke films (Rüling & Strandgaard Pedersen, 2010). Wanneer een film geproduceerd is door Hollywood is dit waarschijnlijk een commerciële film en een film van een kleine productiemaatschappij zal artistieker zijn (Mezias & Mezias, 2000). Met de term Hollywood bedoel ik in dit onderzoek de zes dominante filmstudio's in de Verenigde Staten. Dit zijn Warner Bros, Fox, Paramount, Universal Pictures, Walt Disney en Sony (Drake, 2008). De herkomst van de film wil ik ook analyseren om te toetsen of de theorie van Evans (2007) op Nederlandse filmfestivals toepasbaar is, dat er meer films uit het Westen, en dan met name Hollywood, worden geprogrammeerd dan uit het Oosten.

Onder innovatie van het business model versta ik meerdere aspecten. Het eerste aspect is gericht op de organisatie zelf, dus de missie en visie en de organisatiestructuur, en het tweede is gericht op de manier van het gebruik van traditionele en nieuwe media. Advertenties en informatie kunnen namelijk worden verspreid via technologie, en dan met name via sociale media of op de traditionele manier; krant, televisie en radio. Ook de bedrijfsstructuur speelt een rol. Om competitief te blijven kan het zijn dat er een innovatie plaats moet vinden in de bedrijfsstructuur. Bijvoorbeeld door nieuwe functies in het leven te roepen en andere functies te laten vervallen.

De mate van innovatie met betrekking tot technologie (onderdeel van het business model) gaat in dit onderzoek niet om de 35mm film tegenover digitale film. Dit heeft namelijk niet zozeer te maken met het filmfestival zelf maar meer met de ontwikkelingen in de industrie. In Nederland is de celluloid sinds 2012 uit de bioscopen en filmtheaters verdwenen en worden films digitaal aangeboden (Lahaut, 2013). Dit biedt vele voordelen voor de filmindustrie, de voornaamste is de reductie van kosten. Het ambachtelijke vak van de operateur is namelijk verdwenen. Operateurs die er nu nog zijn hoeven slechts op een knop te drukken om de film af te laten spelen, ze hoeven niet meer met 35mm film te werken. De filmprojectoren in de cabines zijn vervangen door digitale



projectieapparatuur en ook de distributie loopt volledig digitaal. De flexibiliteit die hierdoor is ontstaan is een voordeel voor de filmindustrie. Uiteraard is het zo dat deze ontwikkeling zich in Nederland heeft voorgedaan en dat het niet wereldwijd is. Veel films die tijdens filmfestivals vertoond worden komen uit het buitenland, maar deze zijn ook steeds meer digitaal. Voorheen moesten filmrollen worden vervoerd, soms zelfs per vliegtuig, waar nu films digitaal verzonden kunnen worden, of via de post per DVD. Voor een ander onderzoek is het interessant om te kijken naar het aanbod 35mm film tegenover digitale films, maar in mijn onderzoek richt ik mij hier niet op. Dit komt voornamelijk omdat dit technologische aspect van filmfestivals vooral door de industrie bepaald wordt en filmfestivals hier zelf niet veel druk op kunnen uitoefenen.

Een andere vorm van technologie is echter wel belangrijk, omdat het festival zelf de keuze heeft om op de verandering in de omgeving te reageren of om deze te negeren. Technologie in dit onderzoek gaat namelijk om het gebruik van internet om informatie te verspreiden. Denk hierbij aan het gebruik van internet voor sociale media, applicaties, websites en advertenties. Via sociale media kunnen berichten worden verstuurd naar het potentiële publiek. Bijvoorbeeld informatie over films die draaien, evenementen die worden gehouden en updates met foto's om volgers van de sociale media kanalen een impressie te geven van de sfeer op het filmfestival. Consumenten zijn niet meer passief in het marketing proces, ze maken zelf gebruik van sociale media en hiermee is het contact tussen bedrijven en consumenten vergroot (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). Om het gebruik van sociale media te laten slagen is het van belang dat dit onderdeel geïntegreerd is in het bedrijf. Wanneer een consument een vraag stelt via een sociaal mediakanaal waardeert de consument het ook wanneer er antwoord wordt gegeven door het bedrijf. Er moet zorg en aandacht worden besteed aan de sociale media en het hoeft geen vervanging te zijn van de traditionele media, maar juist een aanvulling. Weinberg (2009, in Erdogmus & Cicek, 2012) benoemt dat sociale media marketing het proces is waarbij individuen in staat worden gesteld om hun website, producten of diensten te promoten via kanalen en daarmee een grotere groep kunnen bereiken dan via traditionele kanalen. Filmfestivals kunnen dus grotere groepen bereiken door het gebruik van sociale media dan via traditionele kanalen. Uit het onderzoek van Erdogmus en Cicek is gebleken dat de inhoud die geplaatst wordt op de sociale media van belang is voor de consument. Hierbij gaat het met name om de voordelen voor consumenten, de relevantie van de content, populariteit onder vrienden, het zichtbaar zijn op verschillende sociale media platforms en het bieden van applicaties. Daarnaast moet het bedrijf vermaak bieden, en informatie en instructies zijn ook belangrijk om een consument gehecht te laten raken aan een 'merk'. Dit onderzoek is vooral gericht op bedrijven met een commerciële inslag, maar de resultaten zijn te vertalen naar filmfestivals. Het kan zijn dat de sociale media gebruikt wordt om aanbiedingen op te plaatsen, films met korting bijvoorbeeld, of kaarten voor feesten met korting. Informatie via sociale media is

ook belangrijk, als er bijvoorbeeld filmtijden of premières worden genoemd. Daarnaast kunnen er ook links in het bericht verwerkt zijn, om een trailer van een film te bekijken. De sleutel tot het marketing succes is dat de behoefte wordt gecreëerd dat de consument zijn huis verlaat om een ervaring te beleven die zij thuis niet kunnen beleven, omdat deze ervaring uniek, anders en precies voor hen op maat gemaakt is (Hoyle, 2002, p. 2). Naast het gebruik van sociale media kunnen filmfestivals ook applicaties ontwikkelen waarop de films, filmtijden en informatie staan. Via de website kunnen in de meeste gevallen kaarten worden gekocht, het blokkenschema (een overzicht van alle films en tijden) worden bekeken en er kan overige informatie worden gevonden. Wanneer een consument een applicatie installeert kan dit gezien worden als een vorm van vertrouwen dat hij of zij heeft in het desbetreffende bedrijf en dat de bereidheid er is om een commerciële relatie aan te gaan (Price & Amould, 1999, in Kaplan, 2012). Hierbij moet wel gezegd worden dat bedrijven de consumenten niet moeten bombarderen met updates, advertenties of enquêtes. Het is namelijk net zo gemakkelijk om de applicatie te verwijderen of de meldingen uit te zetten als het is om de applicatie te downloaden. Volgens Kaplan (2012) geldt deze regel voor alle mobiele applicaties, maar vooral voor bedrijven waarbij de berichten maar voor een korte tijd relevant zijn. Bedrijven hebben vaak de neiging om dan te 'overcommuniceren'. Aangezien filmfestivals een korte tijdsspanne hebben, is het van belang om stil te staan bij de manier en hoeveelheid van communiceren via sociale media door een filmfestival. Wanneer er te veel gecommuniceerd wordt kan dit irritaties opleveren bij de consument en zullen ze sneller geneigd zijn om de meldingen uit te zetten of de applicatie in zijn geheel te verwijderen.

De samenwerkingsverbanden in dit onderzoek gaan onder andere om de sponsors, subsidies en locaties. De randprogrammering wordt hier ook in meegenomen, omdat filmfestivals niet slechts films vertonen, maar ook special events en meetings organiseren. Des te meer evenementen een filmfestival organiseert, des te meer organisatie daar aan verbonden is. Het is ook interessant om naar de sponsors te kijken, aangezien er veel tijd in het werven van sponsors en subsidies gaat zitten. Ook wordt gekeken naar het aandeel educatie dat een filmfestival aanbiedt en het type evenement dat georganiseerd wordt tijdens het filmfestival.

In dit onderzoek worden de filmfestivals als actoren beschouwd. Zij hebben de keuze om iets wel of niet te doen, om bijvoorbeeld te kiezen voor artistieke films of toch meer commerciële films. Dit geldt voor alle aspecten van innovatie die ik zal behandelen, bij elk aspect heeft het filmfestival de mogelijkheid om bepaalde keuzes te maken. Omdat ik het filmfestival als actor beschouw, laat ik andere aspecten buiten beschouwing, zoals de digitalisering van film. Dit aspect is namelijk een verandering in de omgeving waarbij het filmfestival gedwongen wordt films digitaal te vertonen.

### 3. Methode

In dit onderzoek richt ik mij op de mate van innovatie van vier filmfestivals in Nederland. De onderzoeksvraag is: *Wat zijn de verschillen in innovatie tussen drie kleine filmfestivals en het grotere International Film Festival Rotterdam?* Ik zal drie deelgebieden onderzoeken waarin innovatie vorm kan krijgen, namelijk: de inhoud, het business model en de samenwerkingsverbanden. Om dit te kunnen onderzoeken maak ik gebruik van een mixed-method benadering. Dit houdt in dat ik zowel gebruik maak van een kwantitatieve als een kwalitatieve inhoudsanalyse. Het gebruik van meerdere methoden komt voort uit het idee dat elke methode zwakheden bevat. Door gebruik te maken van zowel kwalitatieve als kwantitatieve data neutraliseert dit zwakheden van de data (Creswell, 2014). Om mijn vragen te kunnen beantwoorden maak ik zowel gebruik van kwantitatief als kwalitatief onderzoek. De data voor de inhoud kan het beste kwantitatief geanalyseerd worden omdat het hier om de aantallen gaat, bijvoorbeeld hoe vaak een genre voorkomt of hoe veel debutanten er worden geprogrammeerd. De data voor het business model en de samenwerkingsverbanden worden op een kwalitatieve manier geanalyseerd. Voor dit onderdeel kan een kwalitatieve analyse namelijk meer zeggen dan een kwantitatieve analyse omdat het hierbij gaat om de precieze inhoud. Er wordt gebruik gemaakt van open codering. Op deze manier kan er rijkere informatie verzameld worden dan wanneer vooraf wordt bepaald welke waarden moeten voorkomen.

Door gebruik te maken van een kwantitatieve inhoudsanalyse is het mogelijk om grote hoeveelheden materiaal in categorieën te plaatsen en eventuele relaties ontdekken door de gegevens statistisch te analyseren (Riffe, Lacy & Fico, 2005). Deze methode gebruik ik om de inhoud te analyseren. Hierbij kijk ik onder andere naar het genre, het land waar de film vandaan komt en de of de regisseur een debutant is of niet. Voorafgaand aan de kwantitatieve analyse maak ik gebruik van een kwalitatieve inhoudsanalyse om te ontdekken welke genres er allemaal voorkomen. De landen worden per werelddeel gecategoriseerd. Wanneer bekend is welke waarden de variabelen kunnen aannemen, kan ik de films kwantitatief analyseren. Er is alleen wel een probleem met de genres, er is namelijk niet een universeel classificatiesysteem dat gebruikt wordt om films van een genre te voorzien. Het Nederlands Film Festival en het International Film Festival Rotterdam benoemen bij de meeste films wel een genre, maar onderling verschillen de genres. Wanneer een filmfestival zelf een genre benoemt bij een film, controleer ik of deze overeenkomt met het genoemde genre op de website [imdb.com](http://imdb.com), om de betrouwbaarheid te vergroten. Wanneer een film niet in de database van IMDB voorkomt, hou ik het genre aan dat gegeven is door het filmfestival. Dit geldt voornamelijk voor korte experimentele films die vertoond zijn tijdens het IFFR. Door de genres op deze manier te bepalen is de validiteit het hoogst, omdat ik het genre wil achterhalen en door gebruik te maken van twee verschillende bronnen meet ik wat ik wil meten.

Op deze manier wordt namelijk elke keer hetzelfde antwoord gegeven op de vraag welk genre een film bevat.

Voor het analyseren van het business model en de samenwerkingsverbanden gebruik ik een kwalitatieve inhoudsanalyse. Het doel van een kwalitatieve inhoudsanalyse is om grote hoeveelheden materiaal systematisch te analyseren (Mayring, 2004). In kwalitatief onderzoek worden meestal verschillende typen data gebruikt die allemaal onderzocht worden en waarna de data georganiseerd kan worden in categorieën (Creswell, 2014). Het materiaal dat ik wil analyseren is niet eenduidig en daarom is een kwalitatieve documentanalyse de meest geschikte optie. Ik maak gebruik van documenten, jaarverslagen en websites om de analyse te kunnen uitvoeren. In de jaarverslagen staat onder andere informatie over de samenwerkingsverbanden, de organisatie en over het gebruik van traditionele en nieuwe media. Omdat ik niet van tevoren weet wat voor informatie ik zal aantreffen, maak ik gebruik van een kwalitatieve inhoudsanalyse. Op die manier kan ik alle relevante informatie voor mijn onderzoek analyseren zonder een codeerschema te gebruiken. De samenwerkingsverbanden analyseer ik door middel van een open codering. Op die manier kan ik alle verschillende type samenwerkingsverbanden ontdekken en na afloop categorieën maken. Van tevoren weet ik wel naar welke informatie ik in de jaarverslagen op zoek ben, dus wanneer het over bijvoorbeeld prijswinnaars gaat kan ik dat gedeelte overslaan.

Door gebruik te maken van deze twee methoden kan ik de hoofdvraag het beste beantwoorden. Zowel de resultaten van het onderdeel inhoud als van de bedrijfsmatige kant, waar het business model en de samenwerkingsverbanden onder vallen, zullen uitwijzen in welke mate de vier onderzochte filmfestivals in Nederland innovatief zijn.

### 3.1. Onderzoekseenheden

De filmfestivals die ik ga onderzoeken zijn het International Film Festival Rotterdam, Amsterdam Film Week, Film by the Sea en het Nederlands Film Festival. Het IFFR is een groot festival dat al zeer lang bestaat en gevestigd is. De Valck (2007) heeft onderzoek gedaan naar onder andere het IFFR en stelt vast dat het IFFR jaarlijks het grootste aantal bezoekers trekt van alle filmfestivals over de hele wereld (p. 163). Daarmee is het IFFR ook het festival met de meeste betalende bezoekers in Nederland. Daarnaast biedt het IFFR de bezoekers films die het jaar daarvoor op andere festivals zijn vertoond, maar die nog niet in de theaters zijn verschenen, nationale en internationale premières, thematische programma's en populaire Q&A's met filmmakers na de vertoning van hun film. Het filmfestival heeft jaarlijks ongeveer 280.000 bezoekers (NVB, 2012).

De andere drie filmfestivals zijn wat kleiner maar wel alle drie publieksfestivals die meerdere dagen duren en elk van de drie gebruikt meerdere locaties om hun films te vertonen en activiteiten te laten plaatsvinden. Amsterdam Film Week bestaat sinds 2011 en vindt sindsdien elk

jaar eind oktober/ begin november plaats en duurt ongeveer een week. Het is een kleine organisatie en het festival zelf is geïnitieerd door vier personen. Op de website van Amsterdam Film Week staat dat het festival internationaal georiënteerd is en ze willen de bezoekers alleen kwalitatief goede films bieden ([www.amsterdamfilmweek.com](http://www.amsterdamfilmweek.com)). Amsterdam Film Week vertoont publiekspremières en internationaal bekroonde films.

Film by the Sea in Vlissingen bestaat sinds 1999, wordt jaarlijks in september gehouden en duurt ongeveer 10 dagen. Film by the Sea profileert zich als het filmfestival voor literatuur en film, waarbij zowel commerciële als arthouse films vertoond worden. Het festival heeft jaarlijks ongeveer 45.000 bezoekers (NVB, 2012).

Het Nederlands Film Festival in Utrecht bestaat sinds 1981, wordt jaarlijks in september/oktober gehouden en duurt tien dagen. Het Nederlands Film Festival vertoont Nederlandse films en geeft de Nederlandse film daarmee een erepodium. Het festival heeft jaarlijks ongeveer 140.000 bezoekers (NVB, 2012).

Deze drie 'kleinere' filmfestivals verschillen van elkaar maar ze zullen een goede afspiegeling vormen van het kleinere Nederlandse filmfestival. Juist omdat ze zo van elkaar verschillen is de diversiteit groter, maar in een aantal opzichten lijken ze ook op elkaar. De verschillen zijn onder andere dat het NFF het langst bestaat van de kleine filmfestivals, terwijl AFW sinds 2011 bestaat. Hierdoor is AFW een zeer jong filmfestival. Het filmfestival FbtS richt zich niet alleen op film, maar ook op literatuur. De overeenkomsten van deze filmfestivals zijn dat al deze filmfestivals publieksfestivals zijn, ze duren minimaal een week en ze gebruiken meerdere locaties om hun films te vertonen. Met het IFFR als groot festival, dat het langst bestaat, erbij vormen deze vier filmfestivals een goede afspiegeling van de Nederlandse filmfestivals en zijn daarmee representatief voor Nederlandse filmfestivals. Ik kan niets zeggen over filmfestivals over het algemeen, maar door deze vier filmfestivals te onderzoeken kan ik met betrekking tot de onderdelen van innovatie die ik onderzoek iets zeggen over filmfestivals in Nederland.

### 3.2. Tijdsperiode

De tijdsperiode die ik zal onderzoeken zijn de jaren 2010 en 2013. Op die manier denk ik meer verschillen te vinden dan wanneer ik 2012 en 2013 zou vergelijken. Het filmfestival Amsterdam Film Week bestaat sinds 2011, daarom zal ik voor dit festival de jaren 2011 en 2013 vergelijken. Er is voor deze twee jaren gekozen omdat de mediawereld een dynamische wereld is waarin constant veranderingen aanwezig zijn, en die veranderingen elkaar snel opvolgen. Aangezien ik het festival als actor beschouw wil ik achterhalen of de filmfestivals op de veranderingen reageren. Ik verwacht dat elk bedrijf op de lange termijn innovatief is, maar ik wil achterhalen of op de korte termijn veranderingen aanwezig zijn en deze filmfestivals dus innovatief zijn.

### 3.3. Operationalisering

Om het onderzoek uit te voeren is het belangrijk dat het concept innovatie goed geoperationaliseerd wordt. Om dit onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk te maken is voor elk van de invalshoeken hieronder uitgelegd hoe deze onderzocht zullen worden.

#### *Genre-innovatie*

Het analyseren van genre-innovatie zal kwantitatief zijn. Wanneer een regisseur een debutant is, dus wanneer dit zijn of haar eerste film of eerste documentaire is, is dit een vorm van innovatie.

Het productieland van de film wil ik analyseren om te toetsen of de theorie van Evans (2007) ook op Nederlandse filmfestivals toepasbaar is; dat er meer films uit het Westen worden geprogrammeerd dan uit het Oosten. Wanneer er meer films uit het Oosten worden geprogrammeerd is dit innovatief te noemen. Onder het Westen versta ik Europa, de Verenigde Staten en Canada. Onder het Oosten versta ik Azië. Om een beter beeld te krijgen van waar de films geproduceerd zijn, analyseer ik tevens het werelddeel waar de film vandaan komt.

Volgens Ruling en Strandgaard Pedersen (2010) is er een tendens te zien in de programmering van commerciële en artistieke films. Dit analyseer ik door middel van de productiemaatschappij. Wanneer een film geproduceerd is door Hollywood (Warner Bros, Fox, Paramount, Universal Pictures, Walt Disney en Sony), is dit waarschijnlijk een commerciële film en een film van een kleine productiemaatschappij zal artistieker zijn (Mezias & Mezias, 2000).

De genres analyseer ik om er achter te komen of er veel dezelfde genres worden geprogrammeerd of dat hier een verschuiving in te zien is. Het kan namelijk zijn dat er een nieuwe regisseur wordt getoond op het festival maar dat de genres hetzelfde blijven. Wanneer er veel nieuwe of andere genres geprogrammeerd worden kan dit als innovatief worden gezien. Dit zal echter niet gebeuren wanneer er slechts één keer een film van dat genre wordt vertoond, maar misschien zijn hier significante resultaten in terug te vinden. Omdat de genres niet eenduidig zijn heb ik hier een oplossing voor proberen te vinden, om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Het NFF en IFFR vermelden bij de meeste films wel een genre, maar AFW en FbtS doen dit in mindere mate. Daarom heb ik alle films opgezocht op imdb.com, om te kijken of de genres overeenkwamen. Sommige korte films die vertoond zijn op het IFFR zijn niet opgenomen in de database van IMDB. Wanneer dit het geval was, is ervoor gekozen om de beschrijving van het IFFR aan te houden. Dit gebeurde vooral bij korte experimentele films.

Het type film wordt geanalyseerd om er achter te komen welk type content veel geprogrammeerd wordt. Denk hierbij aan de lange speelfilm, korte film, lange documentaire, korte documentaire en

televisiedrama.

De variabelen zoals ze ingevoerd zijn in SPSS:

- filmfestival (SPSS: 1 = IFFR, 2 = AFW, 3 = FbtS, 4 = NFF)
- jaar filmfestival (SPSS: 1 = 2010, 2 = 2013, 3 = 2011)
- titel film
- land herkomst
- Westen/ Oosten (SPSS: 1 = Westen, 2 = Oosten, 3 = Westen & Oosten, 4 = Westen & Overig, 5 = Overig)
- Werelddeel (1 = Noord-Amerika, 2 = Europa, 3 = Azië, 4 = Latijns-Amerika, 5 = Afrika, 6 = Oceanië)
- type film (1 = lange speelfilm, 2 = korte film, 3 = lange documentaire, 4 = korte documentaire, 5 = televisiedrama)
- genre1\* (wanneer een film meerdere genres bevat, worden deze bij genre2 en genre3 ingevuld)
- genre2
- genre3
- regisseur – naam
- regisseur - wel of geen debutant (SPSS: 0 = nee, 1 = ja)
- productiemaatschappij (SPSS: 1 = Hollywood, 2 = Independent-Hollywood, 3 = Independent)
- commercieel/ artistiek (SPSS: 1 = commercieel, 2 = artistiek)

\* De genres zijn: Comedy, Drama, Romantiek, Thriller/horror/crime, Adventure, Artfilm, Familie/jeugdfilm, Biografie, Documentaire, Mystery, Experimenteel, Animatie, Dans/muziek/musical.

Na een kwalitatieve inhoudsanalyse, zijn dit de genres die vertoond worden op de filmfestivals. Door de genres eerst kwalitatief te analyseren ontstaat een eerste dataverzameling, waarna deze gebruikt kan worden voor de kwantitatieve analyse (Creswell, 2014). Het Nederlands Film Festival heeft zelf genres meegegeven aan de lijsten, daarin heb ik alle verschillende genres opgezocht en opgeschreven. Daarna heb ik alle films van AFW bekeken op genre en degenen die ik nog niet had toegevoegd aan de lijst. Voor de films van Film by the Sea heb ik een steekproef gedaan om genres te achterhalen, de eerste twintig films en daarna elke vijfde film van de lijst. Voor IFFR heb ik ook een steekproef getrokken. Van de eerste veertig films heb ik de genres bekeken en daarna heb ik voor elke twintigste film van de lijst het genre opgezocht. De reden waarom mijn steekproef bij elk festival anders is, is omdat de aantallen vertoonde films verschillen.

Een regisseur is een debutant wanneer het zijn/haar eerste feature film (speelfilm) of korte film is. Wanneer een regisseur een documentaire heeft gemaakt en dat zijn of haar eerste

documentaire is, is het ook een debutant.

### *Business model-innovatie*

Het business model zal door middel van een kwalitatieve inhoudsanalyse geanalyseerd worden. Hierbij wordt gekeken naar de missie en visie van de filmfestivals. Wanneer een duidelijke missie en visie geformuleerd is, is dit innovatief te noemen. Ranshuysen (2007) benoemt namelijk dat veel festivals (te) veel doelstellingen hebben en dat er daardoor geen heldere missie is. Daarnaast wordt er gekeken naar het woordgebruik, is het duidelijk of worden de missie en visie mooi geformuleerd maar is het doel niet duidelijk?

Daarnaast wordt er naar de organisatiestructuur gekeken. Wanneer een organisatie nieuwe functies in de organisatiestructuur opneemt en andere laat vervallen, kan dit een vorm van innovatie zijn (Salavou, Baltas & Lioukas, 2004; Küng, 2009; Scott, 2009). Wanneer bijvoorbeeld nieuwe functies worden opgenomen voor de sociale media of online ticketsystemen is dit innovatief, omdat de organisatie op die manier reageert op de veranderende omgeving. Omdat elk festival de organisatiestructuur anders weergeeft, heb ik zelf overzichtelijke schema's gemaakt met de functies om er achter te komen wat de verschillen zijn, zowel tussen de vier filmfestivals als de verschillen tussen 2010 en 2013 van één filmfestival.

Het derde onderdeel van het business model is het gebruik van traditionele versus nieuwe media. Onder traditionele media valt geprinte media, televisie en radio. Met nieuwe media worden de websites en sociale media kanalen bedoeld. Voor deze analyse maak ik gebruik van een checklist (zie tabel 1) die opgesteld is aan de hand van de literatuur over het gebruik van sociale media door bedrijven (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011; Erdogmus & Cicek, 2012; Kaplan, 2012). Eerst zal geanalyseerd worden van welke soorten media de filmfestivals gebruik maken. Vervolgens zullen de online kanalen geanalyseerd worden. Wanneer een filmfestival gebruik maakt van Facebook is het interessant om te achterhalen waarvoor zij dit kanaal gebruiken. Hierbij wordt gekeken naar het type berichten en naar de regelmaat waarmee er status-updates worden geplaatst. Filmfestivals zijn innovatief te noemen wanneer ze gebruik maken van sociale media kanalen.



Tabel 1. Checklist voor gebruik nieuwe media door de filmfestivals

Naam festival	Reclame	Winactie	Informatie	Reageren op consument	Vermaak
Website					
Facebook					
Twitter					
Applicatie					
YouTube					
Instagram					
Frequentie					

### *Samenwerkingsverbanden*

De samenwerkingsverbanden zullen, net als het business model, door middel van een kwalitatieve inhoudsanalyse geanalyseerd worden. Omdat samenwerkingsverbanden een belangrijk onderdeel vormen bij de organisatie van filmfestivals is het interessant om inzicht te krijgen in de type samenwerkingsverbanden van filmfestivals. Na de analyse kunnen categorieën worden gemaakt, zoals educatie, locaties, subsidie en sponsors. Ook wordt het aantal samenwerkingsverbanden geanalyseerd. Hoe meer samenwerkingsverbanden een filmfestival aangaat en hoe complexer ze zijn, des te innovatiever het filmfestival op dat gebied is. Met complex bedoel ik de mate van organisatie die ervoor nodig is om het samenwerkingsverband tot stand te laten komen. Hiervoor zal ik niet altijd de exacte informatie hebben, maar het huren van een bioscoop kost wellicht minder moeite dan het opzetten van een talkshow waarbij een ruimte gehuurd moet worden en waarbij mensen van de pers aanwezig moeten zijn, een interviewer, een geïnterviewde enzovoort.

### 3.4. Dataverzameling

De data is verzameld door middel van *criterion sampling*. Deze manier van data verzamelen verhoogt de kans dat er rijke informatie wordt geselecteerd die de vraagstukken van het onderzoek wellicht kunnen ophelderen (Patton, 1990). Voor de inhoud moest ik specifieke informatie hebben, namelijk de lijsten met vertoonde films in 2010 en 2013 (2011 en 2013 voor AFW), waarna ik die films zelf verder kon onderzoeken met behulp van onder andere imdb.com. Voor het business

model en de samenwerkingsverbanden had ik de jaarverslagen nodig, omdat daar de specifieke informatie in de meeste gevallen in staat. Wanneer ik niet alle informatie uit de verkregen kon krijgen, werd er contact gezocht met het desbetreffende filmfestival om gerichte vragen te stellen zodat ik de juiste informatie ontving.

De jaarverslagen en getoonde films van het IFFR heb ik van de website van het IFFR (filmfestivalrotterdam.com). Met het IFFR heb ik nog mailcontact gehad, maar de gegevens heb ik van hun website gehaald. In de jaarverslagen staan lijsten met getoonde films, de samenwerkingsverbanden en de organisatiestructuur.

De gegevens van Amsterdam Film Week heb ik verkregen via een medewerkster van de organisatie. Deze gegevens bestaan uit aparte digitale documenten met de flyer van de twee filmfestivaljaren met alle vertoonde films, een document met de samenwerkingsverbanden en een document met de organisatiestructuur, AFW heeft namelijk geen jaarverslagen. De documenten met de samenwerkingsverbanden en de organisatiestructuur zijn van 2013. Amsterdam Film Week bestaat sinds 2011, maar in dat jaar hebben ze geen verslaglegging gedaan van het festival.

Het Nederlands Film Festival had geen informatie op de website staan, maar na mailcontact en telefonisch contact zijn mij de documenten met films per mail opgestuurd. De jaarverslagen van 2010 en 2013 heb ik per post ontvangen, deze retourneer ik zodra mijn onderzoek is afgerond.

Een medewerkster van Film by the Sea beantwoordde mijn mail binnen dezelfde week. Van haar heb ik de jaarverslagen, bestanden met vertoonde films en het beleidsplan opgestuurd gekregen per mail.

### 3.5. Data-analyse proces

De inhoud wordt kwantitatief geanalyseerd met behulp van SPSS. Ik gebruik in dit onderzoek alleen *descriptive statistics*, omdat ik geïnteresseerd ben in de aantallen en de kenmerken van de gegevens. Het gaat mij om de mate waarin een variabele voorkomt, bijvoorbeeld welk filmfestival de meeste films van debutanten vertoond, of wat de percentages vertoonde filmgenres zijn. Alle films worden handmatig ingevoerd in SPSS en nadat alle gegevens ingevoerd zijn kan ik gaan analyseren. Om dit te doen wordt er een extra variabele aangemaakt, namelijk de variabele Festival en jaar (Fest\_jaar), die bestaat uit 1 = IFFR 2010, 2 = IFFR 2013, enzovoort. Door met deze variabele te werken kan er gelijk worden gekeken naar de verschillen binnen het festival zelf. Door middel van de functie crosstabs zullen de variabelen geanalyseerd worden. Alleen bij de variabele debutant is een *Pearson Chi-Square* toets toegepast, bij de andere variabelen zijn er te veel lege cellen om een significantietoets uit te voeren (De Vocht, 2009).

Het onderdeel business model bestaat uit drie aparte aspecten; de missie en visie, de

organisatiestructuur en het gebruik van traditionele versus het gebruik van nieuwe media. Deze zullen hier onder besproken worden. Voor de analyse van de gegevens is voornamelijk gebruik gemaakt van *open coding*. Doordat het niet van tevoren duidelijk was welke soorten gegevens aangetroffen zouden worden, is er geen gebruik gemaakt van een vooraf opgesteld schema. In het geval van het gebruik van nieuwe media door filmfestivals is echter wel gebruik gemaakt van een checklist (zie tabel 1).

#### *Missie en visie*

Hier wordt gekeken naar de missie en visie van het festival en of deze helder en eenduidig verwoord is. Het aantal doelstellingen wordt bekeken en ook de woorden die gebruikt worden zullen bekeken worden. Hierna kan worden geanalyseerd of de missie en visie duidelijk is, en of de genoemde termen uitgelegd worden. Wordt uit de missie en visie duidelijk waar het festival voor staat en waar het festival heen wil?

#### *Organisatiestructuur*

De jaarverslagen van elk festival verschillen, omdat zij ieder een andere opzet hanteren. Daarom zullen eerst alle functies van de organisaties van de beide festivaljaren in een overzicht gezet worden, zodat veranderingen snel te zien zijn. Wanneer deze overzichten gemaakt zijn, kan er geanalyseerd worden. Wanneer een festival in 2010 bijvoorbeeld geen aandacht besteedt aan social media en in 2013 wel, is dit een vorm van innovatie. Ook wanneer bepaalde functies zijn komen te vervallen, kan dit een vorm van innovatie zijn.

#### *Traditionele versus nieuwe media*

Bij dit onderdeel wordt gekeken naar het gebruik door de filmfestivals van traditionele en nieuwe media. De nieuwe media wordt met een checklist geanalyseerd. Hierbij wordt gekeken naar welke social media kanalen gebruikt worden door de filmfestivals, het type berichten dat wordt geplaatst en de frequentie waarmee berichten worden geplaatst.

Het onderdeel samenwerkingsverbanden van de innovatie 'vorm' kan ik categoriseren, door ze in te delen in categorieën zoals sponsors, partners, locaties enzovoort. Bij de meeste jaarverslagen staat aan het einde een overzicht met de bedrijven en organisaties die mee hebben gewerkt aan de totstandkoming van het filmfestival. Wanneer daar door het festival zelf geen categorieën aan gegeven zijn, zal ik opzoeken wat voor organisatie of bedrijf dit is en zal ik ze zelf indelen per categorie. Voor het IFFR en het NFF geldt dat zij door het hele jaarverslag heen alles hebben uitgewerkt. Daarom maak ik eerst een overzicht van alle samenwerkingsverbanden, voordat ik ze kan analyseren.

## 4. Resultaten

### 4.1 Inhoud

In dit onderdeel wordt elke indicator van inhoud apart besproken. Deze indicatoren bestaan uit genre, herkomst film, type film, debutant, productiemaatschappij en commercieel & artistiek. In totaal zijn er 2205 films geanalyseerd. Het grootste aantal films is afkomstig van het International Film Festival Rotterdam, met in totaal 1215 films. Gevolgd door het Nederlands Film Festival met 694 films. Film by the Sea heeft een aandeel van 220 films en Amsterdam Film Week 76 films (zie tabel 2).

Tabel 2. Aantal films per filmfestival

Filmfestival	2010	2011	2013	Totaal
IFFR	680	-	535	1215
NFF	370	-	324	694
FbtS	79	-	141	220
AFW	-	40	36	76
<b>Totaal</b>	-	-	-	2205

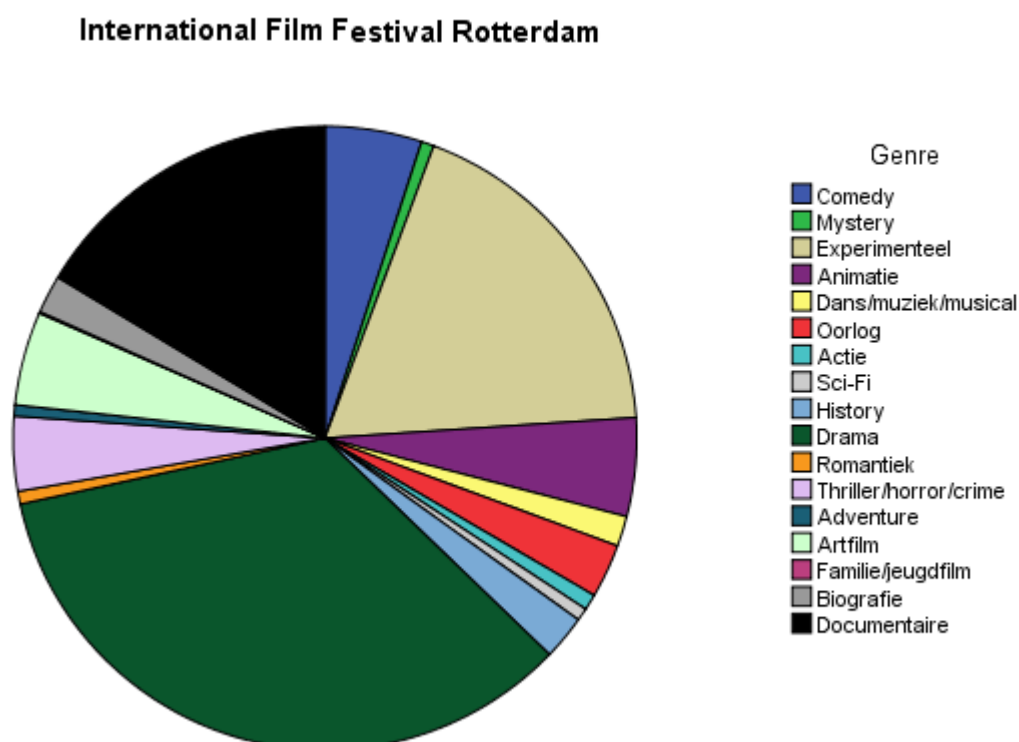
#### 4.1.1 Genre

Drama is het genre dat het meest vertoond wordt op de vier Nederlandse filmfestivals. In bijlage A is een totaaloverzicht te zien van de filmfestivals en vertoonde genres. Van de in totaal 2205 vertoonde films hebben 855 films (38,8%) het genre drama. Daarna is het genre documentaire het meest vertoonde genre met 484 films (22,0%). In figuur 1 is te zien wat de vertoonde filmgenres per filmfestival zijn. Wat opvalt is dat deze genres verschillen van de voorkeuren van de doelgroepen van de bioscopen en daarmee het aanbod in Nederlandse bioscopen (Lahaut, Grootjans & Winters, 2012). De favoriete filmgenres van bezoekers van bioscopen zijn komedie, actie en avontuur en thriller. Uit de genre-analyse van filmfestivals blijkt dat de genres drama en documentaire het meest worden vertoond, gevolgd door experimenteel. Het aandeel comedy bedraagt 4,8%, actie en avontuur 1,3% en thriller 2,9%. Deze vier Nederlandse filmfestivals hebben dus een ander aanbod dan de Nederlandse bioscopen en voegen hiermee iets toe aan de filmwereld. Filmfestivals draaien

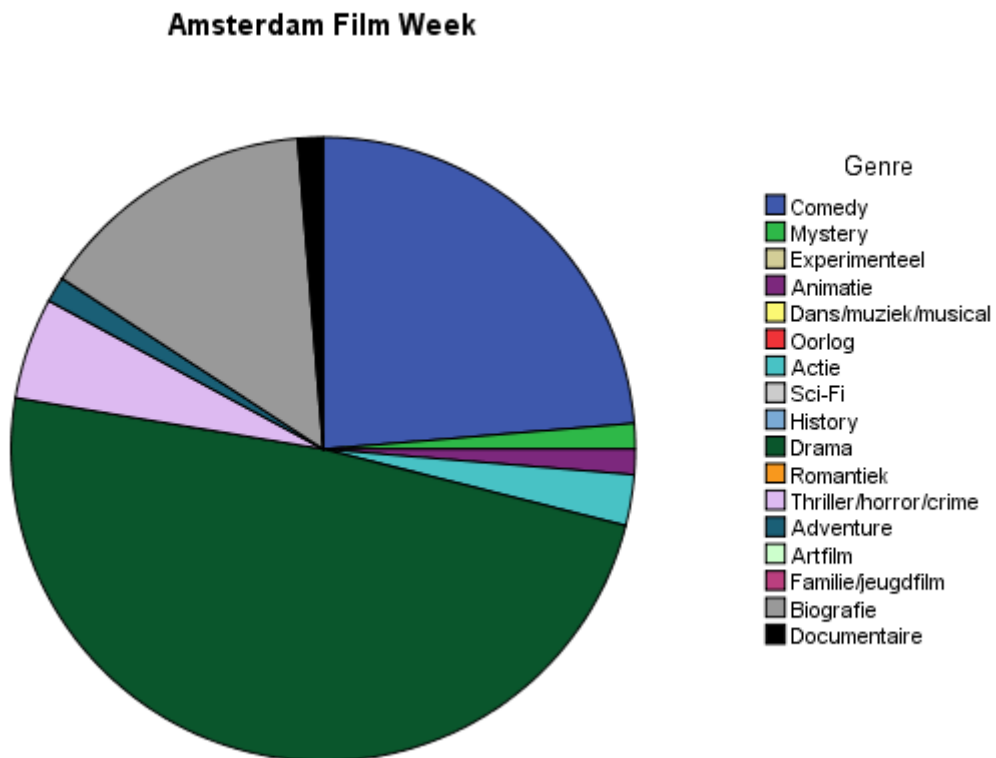
in de eerste plaats ook om het vertonen van films die buiten de reguliere commerciële cinemakringen vallen (De Valck, 2010, p. 54) en uit deze analyse blijkt dat het aanbod inderdaad anders is dan de vertoonde films in de Nederlandse bioscopen. Daarnaast zijn de films die vertoond worden tijdens filmfestivals ‘moeilijker’ dan het alomtegenwoordige audiovisuele aanbod, en wordt een bepaalde intellectuele kennis en cultureel kapitaal vereist om de films die op filmfestivals worden vertoond te kunnen begrijpen (De Valck, 2010, p. 58).

Het IFFR is het filmfestival met de meest uiteenlopende genres (zie figuur 1). Zo vertoonde het IFFR als enige films met het genre ‘oorlog’ (34 films, 2,8%), ‘sci-fi’ (8 films, 0,7%), ‘history’ (28 films, 2,3%) en het genre ‘romantiek’ (8 films, 0,7%). Wat daarnaast opvalt is dat van alle vier de filmfestivals alleen het IFFR en het NFF experimentele en artfilms vertonen. Het IFFR vertoont de meeste experimentele (222 films, 18,3%) en artfilms (59 films, 4,9%). Het NFF (zie figuur 4) vertoont minder experimentele (37 films, 5,3%) en artfilms (10 films, 1,4%). Amsterdam Film Week (zie figuur 2) vertoont de meeste films met het genre ‘comedy’ (18 films, 23,7%). Film by the Sea (zie figuur 3) vertoont voornamelijk films met het genre drama (123 films, 55,9%), documentaire (35 films, 15,9%) en comedy (26 films, 11,8%). Het Nederlands film festival vertoont voornamelijk films met het genre drama (277 films, 39,9%), documentaire (249 films, 35,9%) en animatie (90 films, 13,0%).

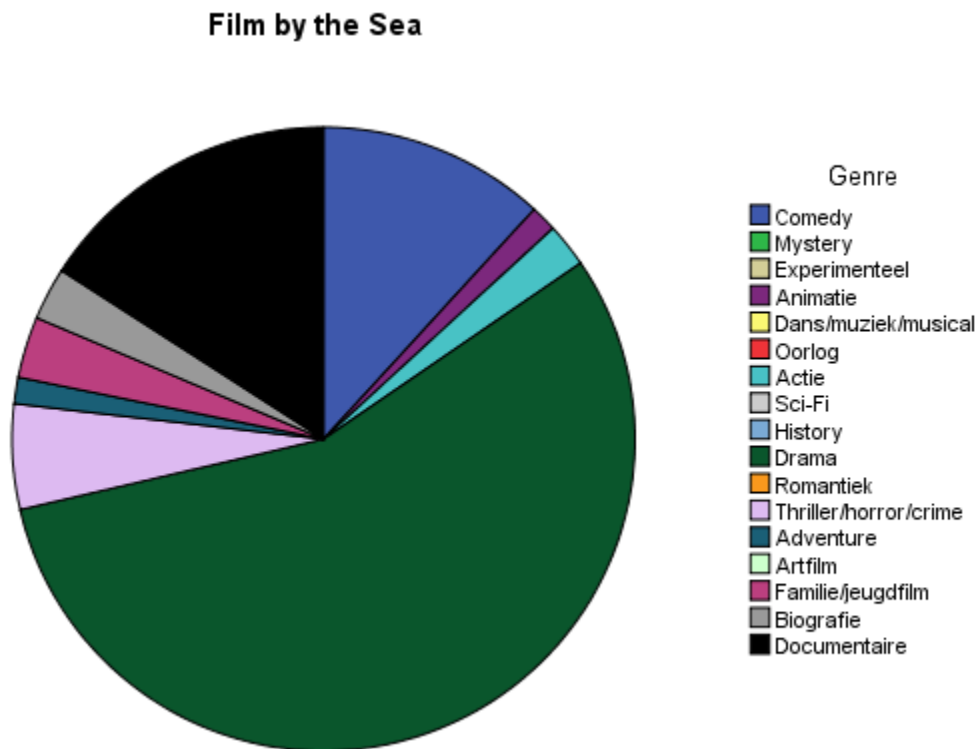
Figuur 1. Vertoonde filmgenres tijdens het IFFR in 2010 en 2013.



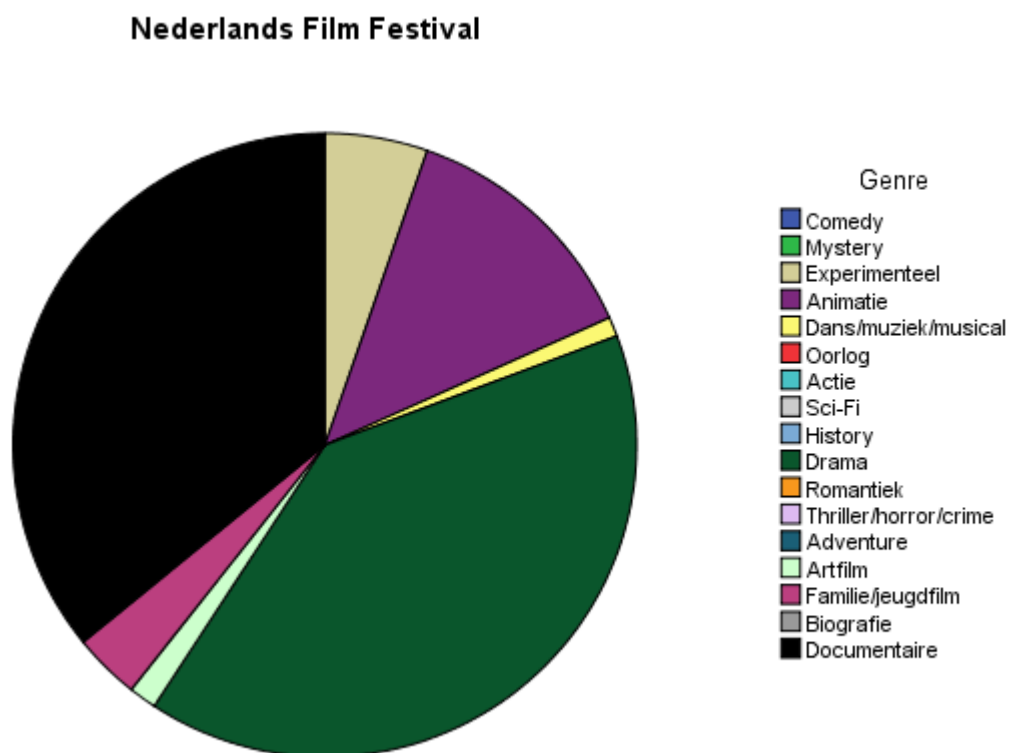
Figuur 2. Vertoonde filmgenres tijdens AFW in 2011 en 2013.



Figuur 3. Vertoonde filmgenres tijdens FbtS in 2010 en 2013.



Figuur 4. Vertoonde filmgenres tijdens het NFF in 2010 en 2013.



Tussen de jaren 2010 en 2013 (voor Amsterdam Film Week is dit 2011 en 2013) zijn bij elk filmfestival een aantal verschillen te zien. Bij het IFFR zijn met betrekking tot de genres geen grote verschillen te zien met de vertoonde films in het jaar 2010 en het jaar 2013. In het jaar 2013 worden minder films vertoond van het genre oorlog (1,7% tegenover 3,7% in het jaar 2010), maar dit kan te maken hebben met het thema van 2010, wat 'Where is Africa' was. Het percentage van het genre experimenteel is gestegen van 16,9% naar 20,0%.

Amsterdam Film Week heeft in 2013 minder films met het drama genre vertoond dan in 2011 (36,1% tegenover 60,0%), en het genre biografie is meer vertoond (22,2% tegenover 7,5% in 2011). Verder zijn er geen grote verschillen te zien binnen het festival zelf.

De aantallen vertoonde genres tijdens Film by the Sea zijn ongeveer gelijk gebleven. Er zijn een paar kleine verschuivingen te zien in de genres comedy, drama en thriller/horror/crime maar dit verschilt maar een paar procent van het festival in 2013 ten opzichte van 2010.

Het Nederlands Film Festival heeft met betrekking tot genre twee genres die een aanzienlijk percentage van elkaar verschillen. In 2013 zijn er 52 films (16,0%) vertoond met het genre animatie ten opzichte van 38 films (10,3%) in 2010. Het genre documentaire is daarentegen minder geprogrammeerd in 2013 dan in 2010 (100 films, 30,9% tegenover 149 films, 40,3%). Tevens heeft

het Nederlands film festival in 2013 een nieuwe genre geprogrammeerd ten opzichte van het festival in 2010 en dit is het genre artfilm. Er zijn 10 films (3,7%) geprogrammeerd in 2013 met dit genre. Dit is een vorm van innovatie.

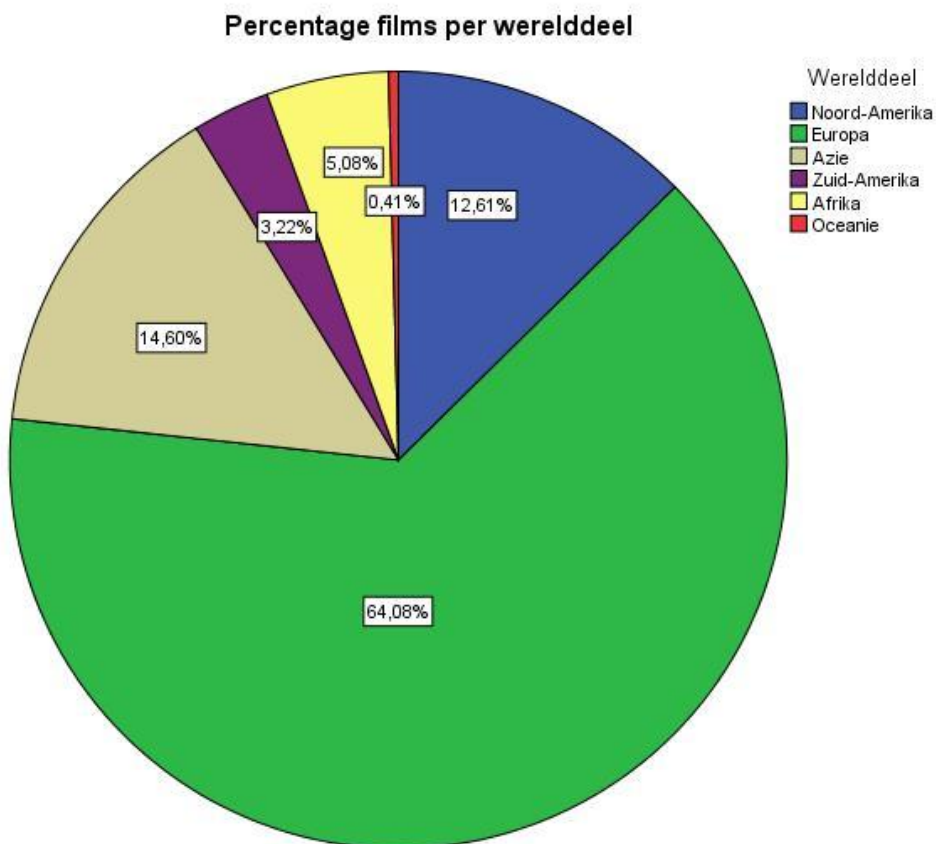
Kortom, wanneer we kijken naar de indicator genre valt te zeggen dat het IFFR de meeste diversiteit met betrekking tot het filmaanbod heeft, gevolgd door het NFF. Het IFFR is namelijk het enige filmfestival dat films met de genres oorlog, sci-fi, history en romantiek vertoont. Daarnaast vertoont het IFFR de meeste experimentele films en artfilms. Het NFF vertoont ook experimentele films en artfilms, al is het aandeel kleiner dan bij het IFFR. Wanneer we kijken naar de festivals op zich is het NFF het meest innovatief met betrekking tot genre. In 2010 werden er geen artfilms vertoond en in 2013 was dit aantal 10. Er kan niet duidelijk geconstateerd worden dat er bij de filmfestivals sprake is van genre-innovatie. Het is namelijk niet zo dat er duidelijk nieuwe genres worden gepresenteerd, alhoewel de experimentele film en artfilms als nieuw kunnen worden gezien. Toch zijn het IFFR en het NFF meer een podium voor deze films, dan dat er sprake is van genre-innovatie. De genres bestonden namelijk al en worden zowel in 2010 als in 2013 vertoond. Daarom kunnen we, naast het NFF, niet concluderen dat er binnen de festivals sprake van genre-innovatie.

#### 4.1.2 Herkomst film

De productielanden van de films zijn ook onderzocht. Volgens Evans (2007) worden er op Europese filmfestivals meer films uit het Westen getoond dan uit het Oosten. Uit de analyse (zie figuur 5) blijkt dat dit voor de vier onderzochte Nederlandse filmfestivals ook geldt. Van de vertoonde films op het International Film Festival Rotterdam is gemiddeld 57,0% van de films geproduceerd in het Westen. Voor Amsterdam Film Week en Film by the Sea ligt dit percentage op 85,0% en voor het Nederlands Film Festival is dit zelfs 99,9%. Voor het NFF is het niet verwonderlijk dat dit percentage zo hoog is, omdat het filmfestival zich richt op de Nederlandse film. Ondanks dat de vertoonde films op het IFFR die geproduceerd zijn in het Westen meer dan de helft is, is dit percentage toch het laagst. Er wordt namelijk 23,2% vertoond van films die wel in het Oosten zijn geproduceerd. Ook heeft de categorie 'overig' een hoog percentage, namelijk 13,3%. Onder de categorie 'overig' vallen de werelddelen Latijns-Amerika, Afrika en Oceanië. Hier geldt ook weer dat het niet verwonderlijk is dat de categorie overig een hoog percentage bevat, omdat er tijdens het filmfestival in 2010 een focus lag op Afrika. Dit betekent dat het IFFR met betrekking tot de herkomst van de films het meest innovatief is. Ondanks dat er meer films uit het Westen worden vertoond dan uit het Oosten, is het aandeel dat in het Oosten geproduceerd is het grootste van alle vier de filmfestivals.



Figuur 5. Het percentage films per werelddeel van alle filmfestivals



Onder het Westen vallen in dit onderzoek de werelddelen Noord-Amerika, waar Canada ook bij hoort, en Europa. Wat opvalt is dat alleen Amsterdam Film Week meer films uit Noord-Amerika vertoont dan de andere drie filmfestivals. De andere filmfestivals vertonen namelijk meer films uit Europa, wanneer er uitsluitend naar het Westen wordt gekeken. Wat tevens opvalt is dat op de website van AFW vermeldt wordt dat ze toegankelijke kwaliteitsfilms vanuit de hele wereld samenbrengen tijdens het festival, maar dat uit de analyse blijkt dat het AFW in 2011 slechts films heeft vertoond die afkomstig zijn uit Noord-Amerika en Europa. In 2013 zijn één film uit Zuid-Amerika, één film uit Oceanië en drie films uit Azië geprogrammeerd. Het klopt dat ze films vanuit de hele wereld programmeren, aangezien uit elk werelddeel – uitgezonderd Afrika – wel een film wordt geprogrammeerd maar het overgrote deel komt uit Noord-Amerika en Europa.

#### 4.1.3 Type film

In tabel 3 is te zien dat het IFFR en het NFF meer korte films en korte documentaires dan lange films en lange documentaires vertonen. AFW vertoont bijna uitsluitend lange speelfilms en bij FbtS is het aandeel lange speelfilms het grootst.

Tabel 3. Type vertoonde films per filmfestival in beide festivaljaren

<b>Filmfestival</b>	<b>Lange speelfilm</b>	<b>Korte film</b>	<b>Lange documentaire</b>	<b>Korte documentaire</b>	<b>Televisie-serie</b>	<b>Totaal</b>
<b>IFFR</b>	416	590	68	127	14	1215
	34,2%	48,6%	5,6%	10,5%	1,2%	100%
<b>AFW</b>	75	0	1	0	0	76
	98,7%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	100%
<b>FbtS</b>	174	15	23	6	2	220
	79,1%	6,8%	10,5%	2,7%	0,9%	100%
<b>NFF</b>	133	265	87	158	51	694
	19,2%	38,2%	12,5%	22,8%	7,3%	100%
<b>Totaal</b>	798	870	179	291	67	2205
	100%	39,5%	8,1%	13,2%	3,0%	100%

Het IFFR vertoonde in 2013 ook afleveringen van televisieseries, bijvoorbeeld series uit de Verenigde Staten en Latijns-Amerika. In 2010 vertoonde het IFFR nog geen televisieseries. Dit kan zijn omdat er door de digitalisering steeds meer content online beschikbaar is en steeds meer mensen online series kijken. Door deze in de programmering op te nemen kan er een andere doelgroep worden aangesproken en daarmee wordt meer publiek naar het festival getrokken. Het NFF vertoonde in 2010 al televisieseries (5,1%), maar in 2013 is het percentage bijna verdubbeld naar 9,9%. Het IFFR programmeert sommige korte films als voorfilm bij een andere korte film. Op deze manier kunnen meer korte experimentele films en korte artfilms vertoond worden, omdat deze als voorfilm dienen bij de eigenlijke film waar het publiek voor betaalt. Dit is een innovatieve manier om bepaalde regisseurs een podium te bieden. In Nederlandse bioscopen zijn vrijwel alleen maar lange speelfilms te zien. Wat opvalt is dat filmfestivals veel type films vertoond. Er wordt een podium geboden voor korte films, korte documentaires en televisieseries.

#### 4.1.4 Debutant

Filmfestivals zijn omgevingen waar nieuwe regisseurs en nieuwe stijlen kunnen worden vertoond, vandaar dat er ook een analyse is gedaan naar het aantal debutanten dat wordt geprogrammeerd. In tabel 4 is een overzicht te zien van het aantal debutanten per filmfestival.

Tabel 4. Debutanten van de filmfestivals van beide jaren

Filmfestival	Nee	Ja	Totaal
<b>IFFR</b>	939	276	1215
	77,3%	22,7%	100%
<b>AFW</b>	57	19	76
	75,0%	25,0%	100%
<b>FbtS</b>	154	66	220
	70,0%	30,0%	100%
<b>NFF</b>	453	241	694
	65,3%	34,7%	100%
<b>Totaal</b>	1603	602	2205
	72,7%	27,3%	100%

De waarde van Chi-kwadraat (Pearson Chi-Square) bedraagt 33,157 en de overschrijdingskans (Asymp. Sig. 2-sided) is 0,000. Met een betrouwbaarheid van 99% is er sprake van een statistisch significant verband tussen de variabelen filmfestival en debutant.

Het NFF en FbtS zijn het meest innovatief met betrekking tot het vertonen van films van debutanten, met respectievelijk 34,7% en 30,0% (zie tabel 4). In het festivaljaar 2010 was het percentage debutanten vertoond tijdens het IFFR 25,7% en in 2013 was dit gezakt naar 18,9%. Dit kan komen doordat regisseurs na hun eerste film een grotere kans hebben op een vervolgfilm en dan weer geprogrammeerd worden. Het programmeren van debutanten kan namelijk een impuls geven aan de carrière van een nieuwe regisseur. Bij het NFF is een vergelijkbaar beeld te zien. In 2010 lag het percentage op 38,9 en in 2013 was dit 29,9. Bij AFW en FbtS is voor beide jaren ongeveer hetzelfde percentage debutant. Wat opvalt bij het filmfestival Film by the Sea is dat er

veel aandacht wordt besteed aan de lokale omgeving en lokale regisseurs. Zo bestaat het programma-onderdeel 'Zeeuws luik', waarin volop aandacht wordt besteed aan Zeeland door middel van films van Zeeuwse filmmakers of film over Zeeuwse onderwerpen. Ook het onderdeel Delta Shorts biedt ruimte voor debutanten. Dit is namelijk een korte film competitie voor jonge filmmakers tussen de 14 en 35 jaar (Film by the Sea, 2010). Door deze onderdelen op te nemen in het programma is er niet alleen ruimte voor al bekende regisseurs of voor professionele regisseurs, maar kunnen amateurs ook in aanraking komen met het maken van een film en de kans krijgen dat deze vertoond wordt tijdens het filmfestival.

#### 4.1.5 Productiemaatschappij & commercieel/artistiek

Volgens Røling en Strandgaard Pedersen (2010) is er een tendens te zien in de programmering van commerciële en artistieke films. Aan de ene kant wordt artistiek werk tentoongesteld van regisseurs met hun eigen tradities en aan de andere kant worden commerciële films geprogrammeerd. Voor alle vier de Nederlandse filmfestivals geldt dat ze bijna uitsluitend films programmeren die door een onafhankelijke productiemaatschappij zijn geproduceerd. Dit percentage ligt bij het IFFR op 99,7%, bij het NFF op 98,9% en bij FbtS op 95,5%. AFW programmeert de meeste films die zijn geproduceerd door Hollywood of een onafhankelijke productiemaatschappij die wel onder een Hollywood-productiemaatschappij valt. Het percentage films dat geprogrammeerd wordt, afkomstig van een onafhankelijke productiemaatschappij is 88,2%. Er kan vanuit worden gegaan dat films afkomstig van een onafhankelijke productiemaatschappij artistieker zijn dan commerciële films, hierdoor ligt het percentage van artistieke films zeer hoog. Het NFF programmeert zelfs 100% artistieke films. AFW is het filmfestival met het laagste percentage artistieke films, maar dit is alsnog 90,8%. De theorie van Røling en Strandgaard Pedersen kan niet zo maar worden toegepast op de vier Nederlandse filmfestivals, omdat er op deze filmfestivals weinig tot geen aandacht is voor commerciële films. De verwachting dat op filmfestivals zowel films van onafhankelijke productiemaatschappijen als van productiemaatschappijen in Hollywood worden geprogrammeerd, blijkt te kloppen. De mate waarin films van onafhankelijke productiemaatschappijen vertoond worden is wel enigszins verrassend. Het laagste percentage geprogrammeerde films van onafhankelijke productiemaatschappijen is 88,2%.

Wanneer we kijken naar de inhoud, kunnen we concluderen dat het IFFR op basis van deze indicatoren het meest innovatief is. Op alle indicatoren, uitgezonderd het aantal debutanten, van inhoud scoort het IFFR het hoogst. Zo vertoont het IFFR de meest diverse genres, vertonen ze de meeste films uit het Oosten en het percentage films van onafhankelijke productiemaatschappijen is

het hoogst. Van de drie kleine filmfestivals is het NFF het meest innovatief. Het NFF vertoont experimentele films en artfilms en vertoont de meeste films van debutanten.

## 4.2 Business model

In dit onderdeel worden de missie & visie, de organisatiestructuur en het gebruik van traditionele en nieuwe media besproken. Dit is geanalyseerd door middel van een kwalitatieve inhoudsanalyse.

### 4.2.1 Missie & visie

Het Nederlands Film Festival heeft een uitgebreide missie en visie, waarin de woorden 'belangen behartigen', 'promoten', 'kennis', 'film die mensen raken' en 'bijdrage leveren' voorkomen. Ook wordt er genoemd dat er verbindingen worden gerealiseerd tussen bijvoorbeeld groepen mensen, generaties. Tevens worden 'duurzame relaties en strategische en creatieve allianties met het bedrijfsleven gerealiseerd'. Dit alles is het DNA van het NFF, wat vervolgens leidt tot een visie bestaande uit acht punten. Het lijkt er sterk op dat deze punten voortkomen uit het aanvragen van subsidie, om maar te voldoen aan de eisen om subsidie te ontvangen. Vooral het laatste punt valt op, omdat niet duidelijk is wat hiermee bedoeld wordt; *'Een ondernemende organisatie gericht op duurzame relaties met het publiek, makers en partners met oog voor onorthodoxe, intelligente en creatieve verbintenissen'* (filmfestival.nl). Het klinkt mooi, maar wat er precies mee bedoeld wordt is niet helemaal duidelijk.

Film by the Sea daarentegen heeft een korte beschrijving, bestaande uit slechts twee punten van het doel van de stichting. Deze zijn *"het organiseren van filmfestivals, alsmede het promoten van het medium film in de meest ruime zin van het woord"* en *"het verrichten van alle verdere handelingen, die met vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk zijn"* (Film by the Sea, 2013). Ondanks dat deze beschrijving korter is, is niet geheel duidelijk wat er bedoeld wordt. Er wordt namelijk geen verdere uitleg gegeven hoe deze doelen gerealiseerd worden binnen de organisatie.

Het derde kleine festival, Amsterdam Film Week, benoemt de missie en visie niet apart, maar vermeldt in verhaalvorm waar zij voor staan en wat zij de consument bieden. In hun beschrijving staat onder andere; *"de unieke selectie van (potentiele) prijswinnaars zorgt ervoor dat de bezoekers altijd kunnen rekenen op een programma met uitsluitend kwalitatief goede films"* (amsterdamfilmweek.com). Er wordt ook genoemd dat het karakter van het festival creatief en kwalitatief is. Nergens wordt een duidelijke missie en visie benoemd, behalve het hierboven vermelde streven van het filmfestival. Ondanks dat de missie en visie niet apart vermeld wordt, is wel duidelijk waar het festival voor staat en wat zij de consument willen aanbieden.

Het International Film Festival Rotterdam heeft geen korte missie en visie, maar heeft net

als Amsterdam Film Week in verhaalvorm waar het festival voor staat. De doelstelling van het IFFR is *“het organiseren en daarmee bevorderen van filmfestivals en filmweken in Rotterdam, en alles wat erbij komt kijken”* (filmfestivalrotterdam.nl). Het filmfestival kiest voor jong en opkomend filmtalent, biedt naast het reguliere filmprogramma een groot aantal evenementen, is een ontmoetingsplek voor publiek en filmmakers en voor duizenden filmprofessionals, verslaggevers en filmcritici vanuit de hele wereld en het IFFR biedt daarnaast een groot educatief aanbod voor het primair, voortgezet en hoger onderwijs. Hiermee geeft het IFFR duidelijk weer waar het filmfestival voor staat en wat het biedt aan zowel het publiek, als de professionals binnen de filmwereld.

Kortom, de drie kleinere filmfestivals (NFF, FbtS en AFW) maken gebruik van mooie woorden, zoals duurzaam, strategisch, onorthodox, intelligent en creatief, maar bij het NFF en FbtS wordt niet helemaal duidelijk wat er bedoeld wordt. Amsterdam Film Week heeft een korte beschrijving waar het festival voor staat, maar deze is van de kleine festivals wel het meest duidelijk. De Amsterdam Film Week heeft een kleine organisatie, maar wel grote ambities. Wellicht is hun beschrijving de duidelijkste, omdat het een klein festival is dat zich bijna uitsluitend richt op het vertonen van kwaliteitsfilms vanuit de hele wereld. De randprogrammering omvat weinig en daardoor kunnen zij zich focussen op één taak, namelijk het aanbieden van kwalitatief goede films. Het IFFR is het filmfestival met de meest duidelijke missie en visie. Per onderdeel (programma, publiek, ontmoetingsplek, evenementen en educatie) wordt kort beschreven waar het festival voor staat en wat het festival biedt. Dit is niet puntsgewijs, maar in verhaalvorm. Volgens Porter (2001) is het belangrijk om een duidelijke visie en strategie te hebben, omdat op die manier volgens een patroon gewerkt kan worden. Echter lijkt de missie en visie van de meeste festivals niet heel sterk te zijn. Het kan zijn dat het festival zelf weet waar het heen wil en waar zij zich op moeten richten, maar in de verslaggeving hiervan komt dit niet duidelijk naar voren. Wat opvallend is, is dat Film by the Sea aangeeft dat het festival onderscheidend is van andere festivals in Nederland. Dit geeft aan dat Film by the Sea concurrentie voelt van andere filmfestivals en zichzelf wil positioneren in de markt. Wanneer de competitie hoog is, is er meer noodzaak om innovatief te zijn (Salavou, Baltas en Lioukas, 2004). Ranshuysen (2007) benoemt dat veel festivals te veel doelstellingen hebben en dat er daardoor geen heldere missie meer is. Dit is ook te zien bij de kleinere filmfestivals, en met name bij het NFF. Het gevolg van een onduidelijke missie, is dat het moeilijk wordt om de doelgroep te bepalen. Voor de filmfestivals is het misschien wat overdreven om te zeggen dat ze de doelgroep niet kunnen bepalen door hun wankle missie, maar wanneer de missie en visie niet duidelijk is kan een festival zich ook niet positioneren op de festivalmarkt (Ranshuysen, 2007).

Op basis van de indicator missie en visie die onderdeel is van het business model, kan gezegd worden dat het International Film Festival Rotterdam het meest innovatief is. Zij geven duidelijk

weer waar zij voor staan en wat hun aandachtspunten zijn. Ondanks dat dit het grootste festival is, met de meest uiteenlopende evenementen, heeft het IFFR wel de duidelijkste missie en visie.

#### 4.2.2 Organisatie

Bij het Nederlands Film Festival is te zien dat de organisatiestructuur in 2013 is veranderd ten opzichte van 2010. Van alle vier de festivals zijn het NFF en het IFFR de meeste veranderingen te zien met betrekking tot de organisatiestructuur in deze periode. Bij de overige twee filmfestivals is wel verandering te zien, maar deze veranderingen zijn kleiner dan bij het NFF en het IFFR. Hieronder wordt per festival de organisatiestructuur besproken.

De organisatiestructuur van het Nederlands Film Festival zag er in 2013 anders uit dan in 2010. In 2010 was er bijvoorbeeld een afdeling 'programma', dat in 2013 'programma & evenementen' heette. De functies binnen de afdeling zijn ook veranderd. Er zijn functies bijgekomen, zoals 'coördinator inleiders', 'productieleider premières & horeca' en 'productieleider programma & evenementen'. Ook de afdeling 'marketing en communicatie' is veranderd, in 2013 was dit de afdeling 'new business, marketing en communicatie'. De meest opvallende nieuwe functies zijn de 'online communicatie', 'partnerships & relatiebeheer' en 'partnerships & business events'. Wat hier opvallend aan is, is dat er aparte functies zijn bijgekomen voor de online communicatie en tevens voor de partnerships. Het wordt steeds belangrijker om online te zijn en het publiek te bereiken via online kanalen, hier speelt het NFF dus op in. Ook zijn er aparte functies voor de partnerships, deze worden blijkbaar binnen het NFF steeds belangrijker, omdat hier een aparte functie voor benoemd is. De afdelingen 'bestuur', 'Holland Film Meeting', 'festivalbureau', 'tijdelijke medewerkers, stagiaires en vrijwilligers' en de 'Raad van Advies' zijn iets uitgebreid met meer werknemers of gelijk gebleven. Hier zijn geen grote opvallende verschillen in terug te vinden.

Film by the Sea is het festival waarbij zich weinig veranderingen hebben voorgedaan met betrekking tot de organisatiestructuur. In 2013 waren er 25 vrijwilligers meer dan tijdens het festival in 2010. Dit kan komen doordat het filmfestival gegroeid is, maar dit kan ook komen doordat niet alle diensten in het rooster opgevuld konden worden en er daardoor meer mensen met een kleiner aantal diensten zijn aangenomen als vrijwilliger. Over dit aantal kan dus niets gezegd worden. Verder zijn vrijwel alle afdelingen hetzelfde gebleven. In het jaarverslag van 2013 staan per afdeling ook de functies, terwijl in het jaarverslag van 2010 alleen de afdelingen benoemd worden. De namen van de afdelingen zijn hetzelfde gebleven. Het kan zijn dat er tijdens het festival van 2013 meer mensen in dienst waren, maar met de huidige gegevens kan daar geen uitspraak over gedaan worden. De enige afdeling die in 2013 met betrekking tot de naam en functies veranderd was, was de 'office manager/ productie' die vervangen was door 'office manager, sales en productie'. Op deze afdeling zijn twee stagiaires en een medewerker werkzaam. Ook was er in

2013 een coördinator Film & Food Paviljoen, die er in 2010 nog niet was. De weinige verandering in de organisatiestructuur kan betekenen dat de organisatiestructuur van 2010 niet aangepast hoefde te worden omdat het goed ging, maar het kan ook zijn dat Film by the Sea niet zozeer reageert op de veranderende omgeving.

Amsterdam Film Week heeft in 2011 geen verslaglegging gedaan van de organisatiestructuur, daarom kan ik over innovatie binnen het festival niets zeggen. Een medewerkster van Amsterdam Film Week heeft mij per mail uitgelegd dat de organisatie sinds 2011 groter is geworden, maar in welke mate kon ze mij niet vertellen. Wel heeft AFW een duidelijke scheiding van afdelingen binnen de organisatie. Aan de ene kant staat de 'interne productie & programmering', waar de partnerships, productie en programmering onder vallen en aan de andere kant staat de 'interne marketing & PR online', waar de marketing en online coördinator onder vallen. Deze organisatiestructuur is zeer duidelijk en overzichtelijk. Dit kan komen omdat de founding partner UPC is, met een bedrijfsstructuur waarin constant aanpassingen moeten worden gedaan om bij te blijven in de veranderende omgeving. Omdat de organisatiestructuur niet tegenover het festival van 2011 gezet kan worden is het lastig om er het label 'innovatief' aan te hangen, maar wat betreft duidelijkheid en overzicht is deze structuur zeker innovatief.

Ten slotte het International Film Festival Rotterdam. In 2009 heeft het IFFR de organisatiestructuur veranderd. Sindsdien vormt de tweekoppige directie samen met vier clusterhoofden het Management Team. Onder de artistiek directeur vallen de clusters Programma (de programmeurs en de ondersteunende programma-afdeling) en Industry (met CineMart, het Hubert Bals Fonds en Press Office). De zakelijk directeur is verantwoordelijk voor de clusters Business & Support (Financiën, Personeelszaken, Secretariaat en ICT) en Event (Productie, Marketing & Communicatie, Educatie & Jongerenmarketing, Sponsoring en Databasebeheer) (IFFR, 2010). Ondanks de herstructurering in 2009, zijn er in 2010 en 2013 toch een aantal nieuwe functies bijgekomen. In 2010 is de functie 'web coördinator' nieuw, wat aangeeft dat het belangrijk wordt om voor de zaken die online gebeuren een apart persoon aan te wijzen om dat te coördineren. In 2013 was er een extra functie voor de implementatie van het CRM-systeem en een nieuwe functie voor de coördinatie van de digitale projecten. Hier aan is te zien dat het IFFR innovatief is met betrekking tot de organisatiestructuur.

De twee meest innovatieve filmfestivals met betrekking tot de organisatiestructuur zijn het NFF en het IFFR. Het NFF heeft een herstructurering toegepast, door nieuwe functies te creëren en de afdelingen aan te passen. Het IFFR heeft in 2009 een herstructurering van de organisatie toegepast, maar blijft ondanks dat nieuwe functies toevoegen om bij te blijven in de veranderende omgeving. Over AFW kan niets worden gezegd, omdat er geen gegevens zijn van het jaar 2011, het jaar dat AFW is opgericht. Bij het filmfestival Film by the Sea zijn met betrekking tot de



organisatiestructuur weinig veranderingen te zien in 2013 ten opzichte van 2010. Wat bij alle vier de filmfestivals opvalt is dat ze zich steeds meer gaan richten op de online communicatie. Deze wordt steeds belangrijker.

#### 4.2.3 Gebruik traditionele & nieuwe media

Alle vier de filmfestivals maken gebruik van traditionele media; geprinte media, televisie en radio. Bijvoorbeeld voor een reclamespotje, een recensie in de krant of een speciaal opgesteld filmfestivalmagazine. De vier filmfestivals flyer en posteren allemaal, om zichtbaar te zijn in de stad en daarbuiten. Tevens maken alle vier de filmfestivals gebruik van sociale media. Omdat consumenten niet meer passief zijn in het marketing proces, en ze zelf gebruik maken van sociale media is hiermee het contact tussen bedrijven en consumenten vergroot (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). Hieronder wordt het gebruik van de sociale media door de vier filmfestivals beschreven. De analyse is van de berichten voor, tijdens en na de filmfestivals in 2013, aangezien die berichten het meest recent zijn en die zijn allemaal nog beschikbaar.

Tijdens het Nederlands Film Festival in 2013 (25 september tot en met 4 oktober) zijn er dagelijks berichten op Facebook gepost. Deze berichten bestaan voornamelijk uit foto's, en de volgers worden aangespoord om zichzelf in een foto te 'taggen' (de naam van de persoon bij de foto plaatsen, zodat openbaar wordt dat die persoon aanwezig was bij het event), wanneer zij zichzelf herkenden. Andere berichten bestaan uit het geven van informatie, het vragen van reacties, en links naar de website van het NFF waar kaarten besteld kunnen worden. Op het Twitter-account van het NFF worden eveneens berichten geplaatst. Na het filmfestival worden veel dezelfde berichten geplaatst als op de Facebookpagina, maar een aantal berichten zijn extra toegevoegd. Op het Twitter-account wordt aan elke winnaar van een Gouden Kalf een tweet besteed. Twitter heeft voor het NFF voornamelijk een informatieve functie. Op Twitter worden dagelijks meerdere berichten geplaatst, op 1 oktober bijvoorbeeld werden er 38 berichten geplaatst (de retweets en reacties niet meegerekend). Op de festivalsite ([filmfestival.nl](http://filmfestival.nl)) kunnen tickets worden besteld, wordt informatie geplaatst over de films en locaties en kunnen trailers worden bekeken. Ook kunnen dagkranten, magazines en de catalogus bekeken worden. De website van het festival zelf voorziet in de meeste informatie. Daarnaast maakt het NFF gebruik van een YouTube kanaal, waarop trailers en het festivaljournaal terug te zien zijn. De online activiteiten van het NFF stoppen niet na het festival. Er worden berichten geplaatst met trailers voor films die in de bioscoop zullen gaan draaien, berichten met winacties en berichten met informatie over films of interviews met acteurs/ regisseurs. Op die manier verdwijnt het NFF niet naar de achtergrond tot het volgende festival, maar blijven de berichten bij het publiek op de tijdlijn verschijnen. Wekelijks worden er meerdere berichten geplaatst. Dit geeft aan dat het NFF wat betreft het gebruik van traditionele en

nieuwe media innovatief is. De traditionele media wordt nog wel gebruikt, maar vooral de nieuwe media wordt ingezet om informatie bij het potentiële publiek te krijgen.

Film by the Sea plaatst tijdens het festival (13 – 22 september 2013) een aantal berichten op Facebook. In totaal waren dit 8 berichten, met allemaal een informatieve functie. Onder elk bericht staat de link naar de website van Film by the Sea, waarop het uitgebreidere verslag gelezen kan worden. Dit aantal berichten is aanzienlijk minder dan het aantal berichten dat het NFF plaatst. Op Twitter is Film by the Sea actiever dan op Facebook, op Twitter worden dagelijks meerdere tweets geplaatst. Film by the Sea maakt geen gebruik van andere sociale media kanalen. Na het festival blijft Film by the Sea actief op zowel Facebook als Twitter, met name om de films aan te kondigen die vertoond zullen worden in de bioscoop in Vlissingen en Terneuzen in het kader van Film by the Sea door het jaar heen. Op de website [filmbythesea.nl](http://filmbythesea.nl) wordt verreweg de meeste informatie verstrekt. Hier kunnen online tickets worden gekocht, het blokkenschema kan worden bekeken en alle overige informatie is op de website te vinden. Ook Film by the Sea is met betrekking tot het gebruik van nieuwe media innovatief te noemen. Er wordt gebruik gemaakt van twee sociale media kanalen en de website, waarop informatie verspreid wordt.

Amsterdam Film Week (28 oktober – 2 november 2013) maakt gebruik van Facebook, Twitter, Youtube en Instagram. Op Facebook worden tijdens het filmfestival dagelijks berichten geplaatst. Voornamelijk berichten met foto's om een sfeerimpressie van het festival te geven. Ook worden er berichten geplaatst met de link naar de website [amsterdamfilmweek.com](http://amsterdamfilmweek.com) waar online tickets besteld kunnen worden. Wat opvallend is, is dat na het festival foto's online worden geplaatst van het Amsterdam Film Week team, de medewerkers en de vrijwilligers, om de bezoekers een impressie te geven hoe het er aan toe gaat voor, tijdens en na het festival. Bij de andere filmfestivals wordt niet op die manier expliciet aandacht besteed aan foto's van de organisatie. Amsterdam Film Week maakt daarnaast gebruik van een Twitter-account, waarop voornamelijk berichten worden geplaatst met een informatieve functie. Op het YouTube-account worden voornamelijk trailers geplaatst en filmpjes met sfeerimpressies van het filmfestival. De Facebook- en Twitterpagina worden na het festival vooral gebruikt voor winacties. Volgers van de pagina kunnen DVD's winnen, wanneer zij het desbetreffende bericht 'liken' en delen op hun eigen tijdlijn.

Het International Film Festival Rotterdam (22 januari – 2 februari 2013) maakt gebruik van Facebook, Twitter, YouTube, Instagram en Pinterest. Tevens heeft het IFFR een app ontwikkeld die gedownload kan worden voor de iPhone, Android en de iPad. Tijdens het festival plaatst het IFFR dagelijks meerdere berichten op de social media kanalen. Deze berichten vallen in de categorie informatief, foto's voor sfeerimpressie en trailers. IFFR plaatst ook evenementen op Facebook, dat doen de andere filmfestivals niet. Op die manier weten de volgers van de Facebookpagina dat er

die avond of die week een feest is en wanneer zij zichzelf op 'aanwezig' zetten, zien de vrienden het desbetreffende evenement ook op hun tijdlijn. Dit zorgt voor gratis marketing voor het evenement. Na het festival is het IFFR ook actief op Facebook en Twitter, net als de andere filmfestivals. Er wordt bijvoorbeeld informatie over films geplaatst, of vacatures voor stages.

Voor elk filmfestival geldt dat de meeste informatie te vinden is op de website van het festival. Daar kunnen bijvoorbeeld tickets worden besteld, de filmbeschrijvingen worden gelezen en de tijden en locaties worden op de website vermeld. Door op sociale media actief te zijn, wordt het festival iets dat uitmaakt van het dagelijks leven de potentiële bezoeker, er van uitgaande dat iedereen dagelijks zijn of haar social media bekijkt. Alle vier de filmfestivals zijn innovatief te noemen met betrekking tot het gebruik van nieuwe media. Ze maken namelijk alle vier actief gebruik van een of meerdere social media kanalen. Op die manier staan ze dicht bij de bezoeker. Het International Film Festival Rotterdam is het festival dat bovenaan staat wat betreft innovatie van het gebruik van nieuwe media. Zij maken niet alleen actief gebruik van sociale media, maar hebben ook een app ontwikkeld voor iPhone, Android en iPad waarop films & evenementen, dag tot dag beschrijvingen, nieuws en festivallocaties bekeken kunnen worden. Per film is ook een korte beschrijving in de app geïmplementeerd. Veel mensen maken tegenwoordig gebruik van hun smartphone en door middel van een applicatie kan snel informatie gezocht en gevonden worden. In het festivaljaar 2013 is de app ruim 8000 keer gedownload (IFFR, 2013). Wanneer een consument een applicatie installeert kan dit gezien worden als een vorm van vertrouwen dat hij of zij heeft in het desbetreffende bedrijf (Price & Amould, 1999, in Kaplan, 2012). Het is wel van belang dat er niet teveel gecommuniceerd wordt naar de consument toe. Het IFFR is het festival dat via Facebook de meeste berichten verstuurd, namelijk meerdere per dag. Dit kan irritaties opleveren bij de consument en dan zullen ze sneller geneigd zijn om meldingen uit te zetten of de applicatie in zijn geheel te verwijderen. Het festival dat het minst actief is op social media is Film by the Sea. Ze maken wel gebruik van social media, maar het aantal berichten op Facebook tijdens het festival is beduidend lager dan bij de andere filmfestivals. Het is voor alle vier de filmfestivals belangrijk dat ze gebruik maken van de mogelijkheden voor online communicatie. Het is een goedkope manier van adverteren, er hoeven namelijk geen kosten gemaakt te worden voor het printen van bijvoorbeeld advertenties en er zitten geen restricties aan de tijden dat een bericht online geplaatst wordt.

Tabel 5a. Het gebruik van nieuwe media door de festivals

Film-festival	Facebook	Twitter	Website
<b>NFF</b>	- Foto's taggen - Informatie - Reacties vragen - Links naar website - Winacties	- Informatie - Gouden Kalf	- Informatie - Kaarten bestellen - Dagkrant
<b>FbtS</b>	- Informatie	- Informatie	- Informatie - Kaarten bestellen
<b>AFW</b>	- Sfeerfoto's (ook van de organisatie) - Winacties	- Informatie - Winacties	- Informatie - Kaarten bestellen
<b>IFFR</b>	- Informatie - Evenementen - Foto's - Trailers	- Informatie	- Informatie - Kaarten bestellen - Trailers

Tabel 5b. Het gebruik van nieuwe media door de festivals

Filmfestival	Instagram	YouTube	Pinterest	App
<b>NFF</b>	-	- Trailers - Festivaljournaal	-	-
<b>FbtS</b>	-	-	-	-
<b>AFW</b>	- Sfeer	- Trailers - Sfeerimpressie	-	-
<b>IFFR</b>	- Sfeer	- Trailers - Sfeer - Debatten/ interviews - Tiger reports	- Sfeer	- Informatie

Met betrekking tot het business model kunnen we concluderen dat het IFFR het meest innovatief is, gevolgd door het NFF. Op vrijwel alle indicatoren van het business model scoort het IFFR het hoogst. De missie en visie zijn het meest helder en duidelijk weergegeven en het IFFR is actief op veel sociale media kanalen en er is een app ontwikkeld voor het festival. Wanneer we kijken naar de organisatiestructuur zijn het IFFR en het NFF het meest innovatief. Beide festivals hebben functies vervangen of functies toegevoegd en op deze manier reageren ze op een veranderende omgeving.

### 4.3 Samenwerkingsverbanden

Het onderdeel samenwerkingsverbanden is, evenals het business model, door middel van een kwalitatieve inhoudsanalyse geanalyseerd. De vier onderzochte filmfestivals zouden niet georganiseerd kunnen worden zonder enige vorm van samenwerkingsverbanden. Hieronder zijn de samenwerkingsverbanden uitgewerkt per onderdeel en in bijlage B staat het volledige overzicht van de samenwerkingsverbanden per filmfestival. De onderdelen die besproken worden zijn hoofdsponsor, subsidie en sponsors, educatie, randprogrammering, locaties, bedrijfsleven en kennisuitwisseling/ productie.

#### *Hoofdsponsor*

De hoofdsponsors de Volkskrant en UPC zien we terug bij meerdere filmfestivals. AFW heeft als hoofdsponsor UPC, welke tevens hoofdsponsor is van het IFFR en NFF in 2013. De Volkskrant is zowel in 2010 als in 2013 hoofdsponsor bij het IFFR en het NFF. In 2010 had FbtS de hoofdsponsor DELTA, maar sinds 2013 heeft het filmfestival geen hoofdsponsor meer.

#### *Subsidie en sponsors*

Geen van de onderzochte filmfestivals kan bestaan zonder subsidie en/of sponsors. Dit is een belangrijk onderdeel in de organisatie van de filmfestivals. Het IFFR en NFF krijgen subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en van de gemeente waar het festival onder valt. FbtS ontvangt ook subsidie van de gemeente, maar niet van het Ministerie van OCW. Amsterdam Film Week ontvangt geen enkele subsidie voor het organiseren van het festival en is dus afhankelijk van sponsors.

In de verslaglegging van de meeste filmfestivals staat niet wat de sponsors exact betekenen voor het filmfestival, behalve bij het IFFR. Van een aantal sponsors in 2010 wordt uitgelegd wat zij voor het festival betekenen, zoals Autoverhuurbedrijf Sixt, Fedex, Robeco en Revolver Media. Op 'Sixth Avenue' voor de Doelen was een voor iedereen zichtbaar wagenpark ingericht. Argos Oil leverde de milieuvriendelijke biobrandstof e-fuel. Via een publieksactie maakten bezoekers kans op een week lang gratis gebruik van een Smart. FedEx verzorgde een deel van het filmtransport en FedEx voegde het in december verschenen festivalmagazine toe aan alle pakketten die het bedrijf in Rotterdam verspreidde, Robeco verzorgde de aankleding in het Filmcafé in de Rotterdamse Schouwburg en Revolver Media tekende voor de festivaltrailer. In 2013 stelde Opel auto's beschikbaar voor het IFFR om de (internationale) gasten van en naar de luchthavens en diverse festivallocaties te brengen en Canon was een nieuwe sponsor die werd verbonden met de prijzen voor de korte filmcompetitie. Daarnaast werden er drie Canon Masterclasses georganiseerd voor film- en fotografiestudenten.

## *Educatie*

Drie van de vier filmfestivals besteden aandacht aan educatie, waaronder het NFF. Door veel aandacht te besteden aan educatie, kunnen kinderen en jongeren in aanraking komen met film. Voor het basisonderwijs is er de Kidsbios, waarbij films worden vertoond voor basisschoolleerlingen en na afloop mogen de leerlingen vragen stellen aan de regisseur of castleden (NFF, 2010). Voor leerlingen uit het voortgezet onderwijs zijn er drie soorten educatieprogramma's, bestaande uit small, medium en large. In het small-programma gaan leerlingen naar een besloten filmvoorstelling en zijn er na afloop acteurs of regisseurs aanwezig om vragen te beantwoorden (NFF, 2010). In het medium-programma kunnen leerlingen een bezoek aan 'Blik op de Set' brengen, om leerlingen te laten zien wat er allemaal komt kijken bij het maken van een film. Dit gebeurt onder leiding van professionals uit de audiovisuele branche en bekende acteurs en regisseurs (NFF, 2010). Tot slot het large-programma, dit bestaat uit drie onderdelen: een workshop film maken, een filmvoorstelling en het Junior Kalveren Gala. Tijdens het gala worden de beste filmpjes die gemaakt zijn tijdens de workshop bekroond met een Junior Kalf (NFF, 2010). In 2013 had het NFF hetzelfde educatieprogramma, maar met een toevoeging, namelijk de docentmiddag. Deze middag heeft tot doel om kennis uit te wisselen over hoe film kan worden gebruikt in het onderwijs (NFF, 2013). Het IFFR besteedt, net als het NFF, veel aandacht aan educatie. Het IFFR wil de jeugd in aanraking laten komen met kunstzinnige cinema en hiervoor is een uitgebreid programma opgesteld om allerlei leeftijdsgroepen van een activiteit te voorzien (IFFR, 2013). Zo zijn er aparte programma's voor het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs, studenten en CJP-leden. Deze bestaan uit het bekijken van een film die ingeleid wordt en ondersteund met speciaal ontwikkelde lesbrieven, een eigen film maken, een masterclass en het organiseren van een multimediale talkshow. CJP-pashouders krijgen korting op tickets voor films en ze kunnen deelnemen aan twee workshops (IFFR, 2013). Film by the Sea heeft ook een educatieprogramma, maar dit bestaat slechts uit het kijken van films door basisschoolleerlingen, leerlingen van het voortgezet onderwijs en van de lokale hogeschool. In 2013 kregen een aantal klassen de kans om voorafgaand aan een film een inleiding te krijgen door een filmdeskundige in het kijken en beoordelen van films (FBTS, 2013), maar verder werden er geen activiteiten georganiseerd. Amsterdam Film Week is het enige festival dat geen aandacht besteedt aan educatie. Ondanks dat AFW geen aandacht besteedt aan educatie, doen de andere drie filmfestivals dit wel. Op deze manier kunnen kinderen en jongeren in aanraking komen met film en de thema's die aan bod komen. Films bieden mensen namelijk de mogelijkheid om naar andere plaatsen en situaties te kijken die ze anders misschien niet zullen ervaren (Norman, 2000). Alle activiteiten die georganiseerd worden rondom het bekijken van een film kunnen kinderen stimuleren om zich meer te verdiepen in de wereld van film.

### *Randprogrammering*

Elk filmfestival besteedt aandacht aan de randprogrammering. Dit kan onder andere in de vorm van lezingen, lunches, workshops of feesten zijn. Het NFF heeft vele verschillende activiteiten in de randprogrammering. Dit loopt uiteen van talkshows tot aan een optocht door Utrecht en van een pop-up bioscoop in Hoog Catharijne tot een verkleedpartij in het Louis Hartlooper Complex (NFF, 2013). Ook wordt er samengewerkt met andere disciplines dan film, zoals gaming en beeldende kunst. Het IFFR heeft ook een uitgebreide randprogrammering. Er worden onder andere talkshows georganiseerd, interviews gehouden en er vindt elk jaar een uitreiking van de awards plaats. In 2013 waren in de Rotterdamse Schouwburg installaties te zien van een kunstenaar. Het IFFR richt zich dus net als het NFF op andere disciplines dan film. AFW besteedt minder aandacht aan randprogrammering, maar in 2011 werden er Late Night Talk Shows georganiseerd, er was een filmquiz waar iedereen aan mee kon doen en er was elke avond een feest. FbtS is het festival van film en literatuur, het samenwerken met een andere discipline dan film zit al geïntegreerd in het doel van het festival. Zo werd onder andere het filmcollege georganiseerd, met drie lezingen en vier filmvoorstellingen (FBTS, 2013). Daarnaast werden er een schrijfworkshop en literaire lunches georganiseerd. Filmfestivals zijn dus meer dan alleen het bekijken van films, het publiek kan mee doen met allerlei activiteiten.

### *Locaties*

Om een filmfestival plaats te laten vinden zijn locaties nodig, zowel voor de vertoning van films als voor de randprogrammering. Amsterdam Film Week maakt gebruik van meerdere locaties, zo worden de films vertoond in onder andere De Balie, Pathé en Kriterion. Voor de feesten die elke avond na de laatste filmvertoning gehouden worden, worden de locaties De Balie, Club Up, De Kring en de Stadsschouwburg gebruikt. Het IFFR maakt ook gebruik van meerdere locaties, waaronder de Pathé, De Doelen, de schouwburg, het Oude Luxor en LantarenVenster. Het NFF maakt onder andere gebruik van 't Hoogt, Pathé, het Louis Hartlooper Complex, het Rembrandt Theater en de Winkel van Sinkel. Film by the Sea maakte in 2010 gebruik van twee festivallocaties, maar in 2013 was dit nog slechts één locatie, namelijk CineCity in Vlissingen. In 2013 ontbrak namelijk een hoofdsponsor en enkele andere sponsors waren ook afgehaakt, daarom moesten er bezuinigingen worden doorgevoerd (FBTS, 2013).

### *Bedrijfsleven*

Wat opvalt is dat het IFFR en het NFF zich niet alleen op de bezoekers richten, maar ook op het bedrijfsleven in de stad. Zo heeft het IFFR de 'Tiger Business Lounge', de zakenvriendenclub van het IFFR en het NFF heeft de 'NFF Ondernemers Club'. De Tiger Business Lounge (TBL) brengt Rotterdamse ondernemers met elkaar in contact. Tijdens het festival worden er meerdere

relatieavonden en evenementen georganiseerd. Leden van de TBL hebben de mogelijkheid om een ontvangst te organiseren voor 25 tot 500 van hun eigen relaties. Tijdens het festival vinden diverse van dergelijke bijeenkomsten plaats. De NFF Ondernemers Club (NFFOC) is vergelijkbaar met de TBL, de NFFOC vormt namelijk een sterke schakel tussen het NFF en het Utrechtse bedrijfsleven. Tijdens het festival worden er avonden met exclusieve filmvertoningen en netwerkborrels georganiseerd. De ondernemers ondersteunen het NFF financieel en spelen een belangrijke rol bij het creëren van draagvlak voor het festival.

#### *Kennisuitwisseling/ productie*

Daarnaast zijn het IFFR en het NFF de enige filmfestivals met een apart programma waar Nederlandse en buitenlandse filmprofessionals elkaar kunnen ontmoeten. Het IFFR heeft CineMart en het NFF heeft Holland Film Meeting. CineMart is de internationale coproductiemarkt van het IFFR en tevens de ontmoetingsplaats van filmmakers, financiers en professionals (IFFR, 2013). Achter de schermen komen vertegenwoordigers van de filmindustrie samen en makers van films 'zoeken' aanvullende financiering om hun films te kunnen realiseren. CineMart is uniek omdat de betrokkenen vijf dagen lang op één locatie kunnen zijn in een informele sfeer. Het is een hotspot van kennisuitwisseling, er kunnen netwerken uitgebreid worden en er kunnen ideeën gegenereerd worden (Maskell, Bathelt & Malmberg, 2004). Zo worden er bijvoorbeeld paneldiscussies, workshops en power lunches georganiseerd waarbij er gesproken wordt over actuele filmontwikkelingen. Holland Film Meeting (HFM) is tevens een ontmoetingsplaats voor Nederlandse en buitenlandse filmprofessionals. Hier krijgen professionals de kans om kennis te delen over nieuwe financieringsmodellen en mogelijkheden, om uitzendrechten te verwerven of om de eerste stappen op coproductiegebied te zetten (NFF, 2013). Tijdens HFM worden allerlei activiteiten georganiseerd waarbij professionals de kans krijgen om hun ideeën voor te leggen aan anderen en kennis uit te wisselen. Zo zijn er bijvoorbeeld ronde-tafel-sessies, pitches en een-op-een afspraken.

Wanneer gekeken wordt naar de filmfestivals op zich, zijn er twee grote verschillen te zien. Het eerste is dat het NFF in 2013 ten opzichte van 2010 een nieuw onderdeel, namelijk de docentenmiddag, heeft toegevoegd aan het festival waardoor er nieuwe samenwerkingsverbanden zijn ontstaan. Het tweede is dat FbtS in 2013 ten opzichte van 2010 geen hoofdsponsor meer had en ook diverse andere sponsors waren afgehaakt. Verder geldt voor elk festival dat er wat veranderingen zijn geweest in de sponsoring en randprogrammering, maar de grote lijnen zijn hetzelfde gebleven.

De analyse van samenwerkingsverbanden laat het volgende beeld zien. Wanneer we kijken naar het aantal samenwerkingsverbanden en de diversiteit daarvan, zijn het IFFR en het NFF de filmfestivals met de meeste en meest diverse samenwerkingsverbanden. Daarna volgt FbtS en als



laatste eindigt AFW. Op basis van deze gegevens en de operationalisering in mijn onderzoek zijn het IFFR en het NFF het meest innovatief. Echter neemt dit niet weg dat Film by the Sea, ondanks alle tegenslagen, een uitgebreid programma neer heeft weten te zetten in 2013. Film by the Sea had in 2013 geen hoofdsponsor en enkele andere sponsors zijn ook afgehaakt, waardoor er bezuinigingen moesten plaatsvinden. Wanneer we dit in beschouwing nemen heeft Film by the Sea toch een behoorlijk uitgebreide selectie van randprogrammering en samenwerkingsverbanden.

Wat uit deze analyse niet duidelijk wordt, is hoeveel mensen er betrokken zijn bij het organiseren van al deze onderdelen om uiteindelijk een festival neer te kunnen zetten. Een filmfestival ontvangt niet zo maar subsidies en sponsoring, hier gaan vele formulieren en aanvragen aan vooraf. Ook wanneer een onderdeel van de randprogrammering, bijvoorbeeld de talkshow van het IFFR, georganiseerd moet worden kost dit veel tijd en energie. Er moet een locatie zijn, die ingericht is met tafels en stoelen, en er moet een interviewer zijn, een gast enzovoort. Het organiseren van een filmfestival vraagt om een enorme voorbereiding en een goede organisatie waarbij elke persoon een schakel is om het uiteindelijke festival in die week, of tien dagen, afhankelijk van de duur van het festival, in goede banen te leiden.

Aan samenwerken met andere bedrijven zitten veel voordelen, maar de voornaamste functie is dat producten en middelen beschikbaar worden en dat kennis gedeeld kan worden (Bengtsson & Kock, 1999). Dit is duidelijk terug te zien in de samenwerkingsverbanden van de vier filmfestivals. De locaties zijn beschikbaar voor het vertonen van films en het organiseren van de randprogrammering. Daarnaast hebben het IFFR en het NFF een coproductiemarkt waar kennis uitgewisseld kan worden over onder andere de toekomst van de film.

## 5. Conclusie en discussie

In dit onderzoek is onderzocht wat de verschillen zijn in innovatie tussen drie kleine filmfestivals en het grotere International Film Festival Rotterdam. Hiervoor zijn drie invalshoeken gekozen, namelijk de inhoud, het business model en de samenwerkingsverbanden. Door middel van zowel een kwantitatief als een kwalitatief onderzoek zijn deze onderdelen onderzocht. Eerst zullen de onderdelen apart worden besproken, waarna een conclusie volgt over alle onderdelen om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *Wat zijn de verschillen in innovatie tussen drie kleine filmfestivals en het grotere International Film Festival Rotterdam?*

### *Inhoud*

Rüling en Strandgaard Pedersen (2010) benoemen dat filmfestivals zich onderscheiden van bijvoorbeeld bioscopen of art fairs door hun specifieke bedoeling om films in te zetten als cultureel product. Aan de ene kant worden commerciële films geprogrammeerd en aan de andere kant wordt het artistieke werk tentoongesteld van regisseurs met hun eigen tradities. Deze theorie is toepasbaar op de vier Nederlandse filmfestivals. Wat uit de resultaten van dit onderzoek naar voren komt is dat het merendeel van de films die vertoond worden geproduceerd zijn door onafhankelijke productiemaatschappijen. Onafhankelijke productiemaatschappijen worden in verband gebracht met innovatieve producten en artistieke vrijheid (Mezias & Mezias, 2000). Daarmee zijn de meeste films artistiek, er worden bijna geen commerciële films vertoond op de onderzochte Nederlandse filmfestivals. De verwachting vooraf was dat er zowel films geprogrammeerd worden van kleinere distributeurs als films die geproduceerd zijn in Hollywood, maar uit dit onderzoek blijkt dat vooral de kleinere distributeurs domineren en dat er nauwelijks films worden vertoond die in Hollywood zijn geproduceerd.

De vertoonde genres op de filmfestivals verschillen sterk van de genres die te zien zijn in de Nederlandse bioscopen. Op de filmfestivals worden de genres drama en documentaire het meest vertoond, in tegenstelling tot Nederlandse bioscopen die vooral de genres komedie, actie en avontuur en thriller programmeren (Lauhaut, Grootjans & Winters, 2012). Verder worden op de filmfestivals niet alleen speelfilms vertoond, maar zijn filmfestivals ook een podium voor korte films, lange en korte documentaires en televisieseries. Deze filmfestivals zijn dus een podium voor allerlei type films en voegen iets toe in de filmwereld door andere genres te vertonen dan de filmgenres die vertoond worden in de Nederlandse bioscopen. Het IFFR vertoont bijvoorbeeld meer korte films dan lange films en veel korte films zijn experimenteel. Een voorbeeld is de korte film genaamd *Stoned* (Cho, 2013), gemaakt door de Koreaanse kunstenaar Cho Seoung-ho, waarin gebruik wordt gemaakt van foto's. Zijn experimentele films richten zich vaak op isolatie en vervreemding in relatie tot cultuur en landschap. Met de video *Stoned* vervolgt Cho zijn

nauwgezette manipulatie van het bewegende beeld door de oude tempelmuren van Angkor Wat te laten dansen voor onze ogen (filmfestivalrotterdam.com). Angkor Wat is een tempel in Cambodja, en in de korte film zijn de beelden gemanipuleerd met allerlei kleuren. De film begint in stilte en er is een beeld te zien van een boeddhistisch klooster waarbij de muren lijken te dansen omdat het beeld in- en uitgezoomd wordt. Dan begint de muziek en de beelden blijven flikkeren tot aan het einde van de korte film. De muziek versterkt het beeld en andersom. Het is een experimenteel werk dat normaliter niet in de bioscopen vertoond zou worden, maar het IFFR geeft experimenteel werk een plek, of een kans, waardoor het publiek ermee in aanraking kan komen. Volgens De Valck (2010, p. 58) vergt de content van films die tijdens filmfestivals worden vertoond een bepaalde intellectuele kennis en cultureel kapitaal om deze te kunnen begrijpen en te waarderen. Dat geldt zeker voor experimentele films, die niet binnen een stroming of conventie passen. Er wordt gespeeld met conventies. Het IFFR vertoont de meest uiteenlopende genres en vertoont de meeste artfilms en experimentele films ten opzichte van de andere drie filmfestivals. Hierbij moet wel vermeld worden dat het IFFR in de twee onderzochte festivaljaren in totaal 1215 films hebben geprogrammeerd, dat is een groot aandeel. Deze hoeveelheid films geeft de ruimte om experimentele films en artfilms te programmeren. Het NFF vertoont, als enige van de kleinere filmfestivals, ook experimentele films en artfilms. In 2013 werden voor de eerste keer artfilms vertoond.

Evans (2007) constateert een scheve verhouding in de programmering van Europese filmfestivals, waarbij het Westen, en dan met name Hollywood, domineert. Dit geldt niet voor de vier onderzochte filmfestivals. Het merendeel van de films komt wel uit het Westen, maar Hollywood domineert niet, hiermee geldt de theorie van Evans deels voor de vier Nederlandse filmfestivals. De meeste films komen namelijk uit Europa. Alleen AFW programmeert meer films uit Noord-Amerika dan uit Europa. Het IFFR vertoont de meeste films uit het Oosten (23,2%) en de categorie overig (13,3%), die bestaat uit Latijns-Amerika, Afrika en Oceanië.

Wanneer we kijken naar alle indicatoren van inhoud, kunnen we concluderen dat de programmering van het IFFR het meest innovatief is. Ze vertonen weliswaar het minste aantal debutanten, maar op alle andere indicatoren scoort het IFFR het hoogst. Wanneer we kijken naar de kleinere filmfestivals is het NFF het meest innovatief met betrekking tot de indicatoren van inhoud.

### *Business model*

Het hebben van een heldere missie en visie en deze naleven is belangrijk voor elk bedrijf (Porter, 2001). Wanneer de doelen niet vaststaan kan er niet volgens een vast patroon worden gewerkt en weet niemand welke richting het bedrijf exact opgaat, of op wil gaan. Aan de hand van de theorieën

van Porter (2001), Salavou, Bialtas en Lioukas (2004) en Ranshuysen (2007) kon verwacht worden dat elk festival een duidelijke missie en visie zou hebben, maar dit blijkt niet zo te zijn. De missie en visie van de filmfestivals zijn over het algemeen niet heel duidelijk. Vooral die van Film by the Sea en het Nederlands Film Festival zijn onduidelijk. Amsterdam Film Week is een kleine organisatie met een klein aantal vertoonde films, maar van de kleine filmfestivals heeft AFW de duidelijkste missie en visie. Toch was de duidelijkste missie en visie van alle vier de filmfestivals die van het IFFR. In verhaalvorm geven zij weer waar ze voor staan en waar zij zich op richten.

Met betrekking tot de organisatie zien we dat er bij het NFF en het IFFR de meeste verandering is geweest in 2013 ten opzichte van 2010. Er zijn afdelingen uitgebreid, functies zijn komen te vervallen en er wordt meer aandacht besteed aan de online communicatie. Dat er meer aandacht wordt besteed aan de online communicatie geldt overigens niet alleen voor het NFF en het IFFR. Uit de analyse blijkt dat de online communicatie voor elk filmfestival belangrijker wordt. Alle vier de festivals maken nog gebruik van traditionele media, door middel van reclamespotjes, recensies in de krant of een speciaal opgesteld festivalmagazine, maar toch maken de filmfestivals ook allemaal gebruik van sociale media. Op deze manier kunnen de filmfestivals dicht bij het potentiële publiek zijn. Consumenten zijn namelijk niet meer passief in het marketing proces, ze maken zelf gebruik van sociale media en hiermee is het contact tussen bedrijven en consumenten vergroot (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). Ook worden bedrijven door sociale media in staat gesteld om hun producten of diensten te promoten via kanalen en daarmee een grotere groep te kunnen bereiken dan via traditionele kanalen (Weinberg, 2009, in Erdogmus & Cicek, 2012). Dit is goed terug te zien bij alle vier de filmfestivals. Er worden foto's, evenementen en trailers geplaatst op de sociale media kanalen. Toch is de website voor alle filmfestivals het belangrijkste, omdat hier alle informatie gevonden kan worden en op de website kunnen tickets worden besteld. De sociale media geldt als een aanvulling, niet als vervanging van de website. Wanneer mensen de Facebookpagina van een filmfestival volgen, verschijnen de berichten automatisch op hun tijdlijn. Dit kan een reminder en extra stimulans zijn om naar het filmfestival te komen. Alle vier de filmfestivals zijn innovatief wat betreft het gebruik van sociale media. Toch staat het IFFR bovenaan met dagelijkse updates, de meeste sociale media kanalen en een app die ontwikkeld is voor het festival. Het IFFR moet echter wel oppassen dat zij niet 'overcommuniceren'. Geen enkele consument wil gebombardeerd worden met updates, foto's en evenementen. Het is namelijk net zo gemakkelijk om meldingen uit te zetten als om de Facebookpagina niet meer te volgen. Volgens Kaplan (2012) geldt deze regel vooral voor bedrijven waarbij de berichten maar voor een korte tijd relevant zijn.

Wanneer we kijken naar alle indicatoren van het business model, kunnen we concluderen dat het IFFR op alle onderdelen het meest innovatief is, gevolgd door het NFF. De missie en visie van het IFFR zijn het duidelijkst, ze geven overzichtelijk weer waar zij zich op richten en waar zij

voor staan. Met betrekking tot de organisatiestructuur is het IFFR ook innovatief. Er heeft in 2009 een herstructurering van de organisatie plaatsgevonden, maar ondanks dat zijn er veranderingen aangebracht in de functies in 2013 ten opzichte van 2010. Alle vier de filmfestivals zijn innovatief wanneer we kijken naar het gebruik van sociale media, maar het IFFR gebruikt de meeste kanalen en plaatst de meest diverse berichten. Via Facebook worden bijvoorbeeld evenementen aangemaakt, zodat veel mensen in korte tijd kunnen zien dat er een evenement plaats gaat vinden. Daarnaast is er een app ontwikkeld voor het IFFR, waarop bezoekers allerlei informatie kunnen vinden. Aan de hand van de theorieën van Küng (2008) en Garvin (1983, in Salavou, Baltas & Lioukas (2004), kon verwacht worden dat de drie kleinere filmfestivals innovatiever zouden zijn dan het IFFR met betrekking tot het business model en het gebruik van technologie omdat kleinere bedrijven zich sneller kunnen aanpassen dan grotere bedrijven, maar dit blijkt niet zo te zijn.

### *Samenwerkingsverbanden*

De samenwerkingsverbanden van de festivals zijn heel divers. Samenwerkingsverbanden zijn nodig om een filmfestival te kunnen organiseren. Zonder bijvoorbeeld suppliers, sponsors, subsidiënten en locaties kan een filmfestival niet georganiseerd worden. Een filmfestival draait namelijk niet slechts om het vertonen van films, maar de randprogrammering maakt ook een groot deel uit van een filmfestival. Het gaat om de totaalbeleving voor de bezoeker. In de avond, na de laatste film, zijn er feesten om de bezoekers en het personeel zo veel mogelijk te vermaken. Op die manier kunnen film liefhebbers bijvoorbeeld ook een weekend naar de plaats van het festival komen, om op die manier het festival echt mee te maken.

Voor de financiering van filmfestivals zijn subsidiënten en sponsors nodig. Het kost enorm veel tijd en energie om steun te werven van fondsen, dit zorgt voor veel stres, onzekerheid en het brengt de nodige administratieve lasten met zich mee (Ranshuysen, 2007). Uit dit onderzoek blijkt dat alleen FbtS moeite heeft met het vinden van een hoofdsponsor en andere sponsors. Vanaf 2013 hebben zij namelijk geen hoofdsponsor meer en zijn enkele andere sponsors ook afgehaakt. In dit onderzoek is verder niet gekeken naar de organisatie achter het werven van subsidies en sponsors, maar voor vervolgonderzoek zou dit zeker interessant zijn. Op die manier kan beter inzicht worden verkregen in wat er voor nodig is om subsidiënten en sponsors aan een filmfestival te binden.

Alle filmfestivals, uitgezonderd AFW, richten zich op educatie. Hiermee kunnen kinderen en jongeren al op jonge leeftijd in aanraking komen met film en de thema's die aan bod komen. Films bieden namelijk de mogelijkheid om naar andere plaatsen en situaties te kijken die ze anders misschien niet zullen ervaren (Norman, 2000). Alle activiteiten die rondom het bekijken van films worden georganiseerd kunnen kinderen stimuleren om zich meer te verdiepen in de wereld van film.

Het NFF en IFFR richten zich ook op het bedrijfsleven door middel van de 'NFF Ondernemers Club' en de 'Tiger Business Lounge', waar meerdere evenementen worden georganiseerd voor de leden. Op die manier wordt het bedrijfsleven betrokken bij het filmfestival. Ook hebben het NFF en IFFR een eigen coproductiemarkt. Dit is een ontmoetingsplaats voor filmmakers, financiers en professionals. Hier kan kennis uitgewisseld worden over bijvoorbeeld actuele ontwikkelingen in de filmwereld en er kunnen nieuwe relaties aangegaan worden (Maskell, Bathelt & Malberg, 2004). Professionals krijgen de kans om kennis te delen over nieuwe financieringsmodellen of om de eerste stappen te zetten op coproductiegebied.

Elk filmfestival heeft samenwerkingsverbanden nodig om een editie neer te kunnen zetten. Uit dit onderzoek komt naar voren dat wanneer we kijken naar het aantal samenwerkingsverbanden en de diversiteit daarvan, het IFFR en het NFF de filmfestivals zijn die het hoogst scoren. Zij zijn de festivals die zich naast het vertonen van films ook sterk focussen op educatie, het bedrijfsleven in de desbetreffende stad en de coproductiemarkt. Tevens zijn ze een ontmoetingsplaats voor filmprofessionals. Het is misschien ook niet verwonderlijk dat deze twee filmfestivals de meeste en diverse samenwerkingsverbanden hebben, omdat deze twee festivals van de vier onderzochte festivals het grootst zijn. Ondanks dat AFW en FbtS kleiner zijn, heeft vooral FbtS een groot aandeel samenwerkingsverbanden en wordt er veel georganiseerd rondom de vertoning van films.

Mensen die niet bekend zijn met filmfestivals kunnen het gevoel hebben dat er een week lang veel films worden vertoond en feesten worden georganiseerd, maar filmfestivals bieden meer dan dat. Om publiek te trekken naar een filmfestival moet de behoefte gecreëerd worden dat de consument zijn of haar huis verlaat om een ervaring te beleven die zij thuis niet kunnen beleven, omdat deze ervaring uniek, anders en precies voor hen op maat gemaakt is (Hoyle, 2002, p. 2). Een film kijken kan iedereen in principe thuis, maar een filmfestival is uniek door het programmeren van andere films dan het reguliere bioscoopaanbod. Er worden andere type films en andere genres geprogrammeerd. Daarnaast zijn de sfeer en de randprogrammering belangrijke factoren waardoor een bezoeker naar een filmfestival zou kunnen komen. Bij een reguliere bioscoopfilm krijgt de bezoeker niet de kans om vragen te stellen na afloop aan een regisseur of acteur tijdens de Q&A. Door de vele locaties die gebruikt worden om een filmfestival te kunnen organiseren leren bezoekers de stad beter kennen, wanneer zij nog niet bekend zijn in de stad. Kortom, een festival is meer dan het vertonen van films.

#### *Kleine filmfestivals versus het International Film Festival Rotterdam*

Door middel van dit onderzoek wilde ik achterhalen of kleine filmfestivals innovatiever zijn dan een groot filmfestival en wat de verschillen tussen de filmfestivals zijn. De festivals die in dit onderzoek

zijn opgenomen zijn het Nederlands Film Festival, Amsterdam Film Week en Film by the Sea tegenover het International Film Festival Rotterdam. In tegenstelling tot de theorie van Küng (2008), dat kleinere bedrijven sneller veranderingen kunnen invoeren in hun bedrijfsplan dan grotere bedrijven en de theorie van Hurley en Hult (1998, in Salavou, Baltas & Lioukas, 2004) dat hoe ouder een bedrijf is, hoe minder innovatief het is, blijkt het IFFR op basis van alle indicatoren in dit onderzoek het meest innovatief te zijn. Er is uiteraard een verschil tussen kunnen en het daadwerkelijk doen, maar naar aanleiding van de theorieën viel te verwachten dat de kleinere filmfestivals innovatiever zouden zijn dan het IFFR. Uit dit onderzoek blijkt dat dat niet zo is. Op basis van de onderzochte onderdelen scoort het IFFR op veel indicatoren hoog. Alleen het aantal debutanten dat vertoond wordt tijdens het filmfestival is bij het IFFR het laagst. Toch moet deze uitkomst in het licht van mijn operationalisering gezien worden. Wanneer innovatie anders zou zijn geoperationaliseerd of wanneer een andere focus was aangenomen, waren de resultaten misschien anders geweest. Het IFFR is namelijk het grootste filmfestival en bestaat het langst, het is mogelijk dat zij inmiddels een enorm netwerk hebben opgebouwd waar zij elk jaar weer gebruik van kunnen maken. Ook het aandeel films dat vertoond wordt is het grootst bij het IFFR, dat biedt de mogelijkheid om veel experimentele films en artfilms te vertonen. Amsterdam Film Week is een klein festival dat in 2011 is opgericht, zij hebben nog maar drie edities van het filmfestival neer kunnen zetten. Hun netwerk zal hierdoor beduidend kleiner zijn dan die van het IFFR en misschien wil AFW ook wel klein blijven en is het hun ambitie niet om een groot festival te worden. Film by the Sea heeft tegenslagen gehad en is misschien niet het meest innovatieve filmfestival in dit onderzoek, maar FbtS richt zich wel op de lokale omgeving. Lokale filmmakers krijgen de kans om hun film te vertonen.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *Wat zijn de verschillen in innovatie tussen drie kleine filmfestivals en het grotere International Film Festival Rotterdam?*, worden de vier filmfestivals hierna besproken. Elk festival is op een andere manier innovatief. Het IFFR is op vrijwel op alle indicatoren het meest innovatief, maar ook het NFF is op veel onderdelen innovatief. Tussen het NFF en IFFR zijn daardoor minder verschillen te zien dan wanneer we FbtS en AFW vergelijken met het IFFR. FbtS en AFW vertonen bijvoorbeeld geen experimentele films en artfilms. Daarnaast besteedt FbtS weinig aandacht aan educatie en het AFW besteedt zelfs helemaal geen aandacht aan educatie. De randprogrammering van AFW is heel beperkt ten opzichte van de andere filmfestivals. Kortom, AFW is het minst innovatief met betrekking tot de onderzochte indicatoren van innovatie in dit onderzoek. FbtS is meer georiënteerd op de directe omgeving dan dat ze landelijk georiënteerd zijn, zoals de andere drie filmfestivals. Het aantal debutanten is bij FbtS wel hoog, ze bieden nieuwe regisseurs een podium. Elk klein festival heeft een aantal punten waarop ze

innovatief zijn, zo is de missie en visie van AFW het meest duidelijk van de kleine festivals, terwijl ze op andere onderdelen minder innovatief zijn. In bijna alle opzichten verschillen alle vier de festivals van elkaar in de mate van innovatie. De twee grootste filmfestivals, het NFF en het IFFR hebben veel aspecten met elkaar gemeen en de filmfestivals AFW en FbtS hebben veel aspecten met elkaar gemeen. Het grootste verschil is toch wel dat het IFFR het meest innovatief is ten opzichte van de kleinere filmfestivals. Luecke (2003, in Todnem By, 2005) noemt dat een goede manier om te reageren op verandering is, wanneer een bedrijf constant de verandering waarneemt en hier op inspeelt. Het blijkt dat het IFFR dit doet, zij passen hun organisatiestructuur telkens aan en richten zich het meest op sociale media. Het gebruik maken van een app is hier ook een onderdeel van.

Het belangrijkste is misschien wel dat uit dit onderzoek blijkt dat innovatie geen voorwaarde is om een goed festival neer te kunnen zetten. Het is meer een drijfveer voor organisaties om zichzelf als organisatie te verbeteren en uit te dagen om de bezoeker het optimale te kunnen bieden. Misschien moeten we de vraag stellen hoe belangrijk innovatie voor een filmfestival is. Alle vier de onderzochte filmfestivals zijn goedbezochte filmfestivals, dus de mate van innovatie zegt misschien niets over of een festival succesvol is of niet. Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat AFW op veel onderdelen niet innovatief is, maar het filmfestival is wel een publieksfestival en heeft succes. Zij programmeren kwaliteitsfilms die eerder op filmfestivals zijn vertoond of die awards hebben gewonnen. Elk filmfestival is op zijn eigen manier innovatief, maar het ene filmfestival is innovatiever dan het andere. Zeker wanneer we kijken naar de invalshoeken die gebruikt zijn in dit onderzoek. Film by the Sea is beduidend minder innovatief dan het IFFR en het NFF, maar is ook een filmfestival dat jaarlijks vele bezoekers trekt. Het is niet zo dat FbtS helemaal niet innovatief is, maar ze besteden bijvoorbeeld minder aandacht aan educatie en vanwege financiële tegenslagen moest de tweede festivallocatie opgegeven worden en zijn er activiteiten komen te vervallen. Van de drie kleinere filmfestivals is het NFF het filmfestival dat het meest innovatief is met betrekking tot de indicatoren in dit onderzoek. Het NFF speelt het beste in op de veranderende omgeving en heeft een uitgebreide randprogrammering. Ook zijn zij zeer actief op de sociale media en blijven ze de organisatiestructuur optimaliseren. Wanneer we kijken naar het grootste filmfestival in dit onderzoek, het IFFR, is duidelijk geworden dat het IFFR het meest innovatief is van alle vier de filmfestivals. Hieruit blijkt dat het IFFR goed is in het snel inspelen op veranderingen en daarmee een goede basis heeft voor de toekomst.

Met betrekking tot de data die gebruikt is in dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen. De gebruikte documenten zijn niet eenduidig, elk festival heeft een andere indeling wat betreft het jaarverslag en bepaalde informatie wordt er wel in opgenomen en andere niet. Ook zijn de categorieën van de samenwerkingsverbanden voor elk festival anders. Zo zijn de jaarverslagen van



het IFFR en NFF uitgebreid, maar het jaarverslag van FbtS is al minder uitgebreid. AFW heeft geen jaarverslagen, slechts een paar losse documenten. Dit komt waarschijnlijk omdat ze geen subsidie ontvangen van de overheid of gemeente en daarom geen verantwoording hoeven af te leggen. Alle informatie van AFW en FbtS heb ik per mail verkregen, omdat deze niet beschikbaar zijn via de website.

Ook in mijn data-analyse proces had ik een aantal aspecten beter kunnen uitvoeren. Na het invoeren van alle gegevens in SPSS werd mij duidelijk dat het handiger was om een extra variabele toe te voegen, namelijk festivaljaar, waarbij de festivaljaren gekoppeld zijn aan het festival. Bijvoorbeeld 1 = IFFR 2010, 2 = IFFR 2013 etc. Op die manier kon ik sneller analyseren wat de verschillen tussen beide jaren in één filmfestival waren. Deze fout was snel te herstellen maar het was handiger geweest als ik deze variabele van tevoren al had toegevoegd.

Al mijn resultaten moeten in het licht worden gezien van mijn operationalisering van innovatie. Over de variabele productiemaatschappij kan in dit onderzoek niet veel gezegd worden. Bijna alle vertoonde films zijn door onafhankelijke productiemaatschappijen geproduceerd. Voor vervolgonderzoek is het beter om de variabele onafhankelijke productiemaatschappij verder uit te werken. Bijvoorbeeld of het een grote productiemaatschappij is of een kleine. Ook is de herkomst van de film een interessante factor, wat voor soort films kiezen filmfestivals en waarom? Mijn vooraf opgestelde operationalisering van de samenwerkingsverbanden had ik beter anders kunnen weergeven. Ik heb als uitgangspunt genomen dat de festivals die meer en diverse samenwerkingsverbanden hebben innovatiever zijn dan festivals die in mindere mate samenwerkingsverbanden aangaan, maar achteraf gezien is het vrij duidelijk dat het IFFR meer samenwerkingsverbanden heeft dan bijvoorbeeld AFW, omdat het IFFR groter is en al veel langer bestaat. Daardoor kan het IFFR een veel groter netwerk hebben opgebouwd en zich op veel meer onderdelen richten dan een filmfestival dat nog niet zo lang bestaat.

### *Vervolgonderzoek*

Door dit onderzoek zijn een aantal vragen beantwoord, maar dit onderzoek heeft tevens weer nieuwe vragen opgeroepen. Voor vervolgonderzoek is het interessant om er achter te komen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Bijvoorbeeld de keuze voor het vertonen van bepaalde films en waarom er wel of niet actief gebruik wordt gemaakt van sociale media. Hiervoor kunnen interviews gehouden worden, bijvoorbeeld met de programmeurs en mensen van de marketingafdeling van de filmfestivals, om de redenen achter de keuzes te achterhalen. Het is ook interessant om er achter te komen hoe Film by the Sea zich staande houdt zonder hoofdsponsor en hoe het gekomen is dat de hoofdsponsor, evenals andere sponsors, zich hebben teruggetrokken. Ook kunnen er andere invalshoeken van innovatie worden gekozen, bijvoorbeeld door te kijken

naar het aantal premièrefilms dat geprogrammeerd wordt.

Een ander aspect van innovatie is in dit onderzoek genre. Innovatie in genres kan gevonden worden wanneer gekeken wordt naar de komst van nieuwe categorieën of genres in een programmering (Mezias & Mezias, 2000). In dit onderzoek zijn geen nieuwe genres naar voren gekomen, maar op het IFFR en NFF worden wel experimentele en artfilms geprogrammeerd. Dit zijn in feite al categorieën die buiten een ander genre vallen. In dit onderzoek is niet verder ingegaan op deze twee categorieën, maar voor vervolgonderzoek is het interessant om te kijken naar wat deze experimentele films en artfilms anders maakt dan andere filmgenres. Bijvoorbeeld door ze in te delen in categorieën, waarbij bijvoorbeeld gebruik wordt gemaakt van foto's, beeldmanipulatie, een andere manier van muziek gebruiken enzovoorts. Op die manier kan er meer worden gezegd over de genres experimentele film en artfilms. Innovaties beginnen als een verandering in een artistieke visie of een artistiek idee, maar het succes en de duur daarvan hangt af van een organisatie (Becker, 2008). Deze theorie zou verder uitgewerkt kunnen worden, door te onderzoeken waarom artfilms en experimentele films wel of niet worden opgenomen in de festivalprogrammering. Andere vragen zijn hoe festivals aan sponsors komen, en wat de rol van filmfestivals is voor regisseurs. Ook worden festivals vaak gepromoot door steden om hun imago te promoten en toeristen aan te trekken, wat effect heeft op de economie van de stad (Towse, 2010), maar wat voor effect hebben filmfestivals daadwerkelijk op de desbetreffende stad? Zoals genoemd, dit onderzoek heeft een aantal vragen beantwoord maar tevens vele nieuwe vragen opgeroepen.

## Referenties

- Baumann, S. (2001). Intellectualization and art world development: Film in the United States. *American Sociological Review*, 404-426.
- Becker, H. S. (2008). *Art worlds*. Berkeley: University of California Press.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194. doi:10.1108/088586299
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555. doi:10.1093/icc/11.3.529
- Cho, S. (Producent & Regisseur). (2013). *Stoned* [Film]. United States: Cho Seoung-ho
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: SAGE Publications Ltd.
- Czach, L. (2004). Film Festivals, Programming, and the Building of a National Cinema. *The moving image*, 4(1), 76-88.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. (2005). The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication*, 13(3), 150-168. doi:10.1207/s15456889ajc1303\_2
- De Valck, M. (2007). *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- De Valck, M. (2010). De rol van filmfestivals in het YouTube-tijdperk. *Boekman 83, Festivals* (22), pp. 54-60.
- De Vocht, A. (2009). *Basishandboek SPSS 17. SPSS Statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Drake, P. (2008). Distribution and Marketing in Contemporary Hollywood. In McDonald & J. Wasko (eds) *The Contemporary Hollywood Film Industry*. Oxford: Blackwell. Chapter 3: 63-81.
- Erdoğan, İ. E., & Cicek, M. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1353-1360. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1119
- Evans, O. (2007). Border exchanges: the role of the European film festival. *Journal of Contemporary European Studies*, 15(1), 23-33. doi:10.1080/14782800701273318
- Felsenstein, D., & Fleischer, A. (2003). Local festivals and tourism promotion: The role of public assistance and visitor expenditure. *Journal of Travel Research*, 41(4), 385-392. doi:10.1177/0047287503041004007

- Film by the Sea (2010). *Inhoudelijk verslag 2010*. Vlissingen: Stichting Film by the Sea.
- Film by the Sea (2013). *Inhoudelijk verslag 2013*. Vlissingen: Stichting Film by the Sea.
- Filmfestival trekt meer bezoekers. (2014, 1 Feb). Geraadpleegd op <http://www.rijnmond.nl/nieuws/01-02-2014/filmfestival-trekt-meer-bezoekers>
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273. doi:10.1016/j.bushor.2011.01.007
- Hirsch, P.M. (1972). Processing Fads and Fashions: An Organizational Set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal of Sociology* 77:639-59.
- Hoyle, L. H. (2002). Event marketing. *How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and expositions*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- International Film Festival Rotterdam. (2010). *Jaarverslag 2009-2010*. Geraadpleegd op <http://www.filmfestivalrotterdam.com/Assets/Uploads/Documents/Jaarverslagen/IFFR%20jaarverslag%202009-2010.pdf>
- International Film Festival Rotterdam. (2013). *Jaarverslag 2012-2013*. Geraadpleegd op <http://www.filmfestivalrotterdam.com/Assets/Uploads/Documents/Jaarverslagen/Jaarverslag%20IFFR%202012-2013.pdf>
- Jongenelen, S. (2010). De festivalisering van Nederland. *Boekman 83, Festivals* (22), pp. 6-12.
- Jonker, L. (2010). Overboekers en festivalcowboys: Hoe 'derden' de balans tussen podia en festivals verstoren. *Boekman 83, Festivals* (22), pp. 74-78.
- Klamer, A., De With, C. & Teule, P. (2010). Sponsors zoeken in crisistijd. *Boekman 83, Festivals* (22), pp. 36-41.
- Koschatzky, K. (1999). Innovation networks of industry and business-related services—relations between innovation intensity of firms and regional inter-firm cooperation. *European Planning Studies*, 7(6), 737-757. doi:10.1080/09654319908720551
- Küng, L. (2008). *Strategic management in the media: Theory to practice*. London: SAGE Publications, Ltd.
- Lahaut, D. (2013). Digitalisering in de Nederlandse filmsector. *Boekman 97, De Staat van Cultuur* (25), pp. 166-168.
- Lahaut, D., Grootjans, J., & Winters, A. (2012). Stichting Filmonderzoek: Bioscoopmonitor 2011/2012. Geraadpleegd op <http://www.film distributeurs.nl/files/58e182r3.pdf>
- Latin American Film Festival (2011). *Jaarverslag Latin American Film Festival 2011*. Utrecht: Stichting Latin American Film Festival.
- Maskell, P., Bathelt, H., & Malmberg, A. (2006). Building global knowledge pipelines: the role of temporary clusters. *European Planning Studies*, 14(8), 997-1013. doi:10.1080/09654310600852332

- Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. *A companion to qualitative research*, 266-269. London: SAGE Publications Ltd.
- Mezias, J. M., & Mezias, S. J. (2000). Resource partitioning, the founding of specialist firms, and innovation: The American feature film industry, 1912–1929. *Organization Science*, 11(3), 306-322.
- Nederlandse Vereniging van Bioscoopexploitanten. (2012). *Jaarverslag 2012*. Geraadpleegd op [http://www.nvbinfoentrum.nl/uploads/files/jaarverslag2012\\_lr\\_def.pdf](http://www.nvbinfoentrum.nl/uploads/files/jaarverslag2012_lr_def.pdf)
- Nederlands Film Festival (2010). *Jaarverslag Nederlands Film Festival 2010*. Rotterdam: Stichting Nederlands Film Festival.
- Nederlands Film Festival (2013). *Jaarverslag Nederlands Film Festival 2013*. Rotterdam: Stichting Nederlands Film Festival.
- Norman, M. E. (2000). Public education through community-based film programs: A report on the Environmental Film Festival in the nation's capital. *The Journal of Environmental Education*, 31(2), 28-30. doi:10.1080/00958960009598636
- Neale, S. (1990). Questions of genre. *Screen*, 31(1), 45-66. Oxford: Blackwell.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Paleo, I. O., & Wijnberg, N. M. (2006). Classification of popular music festivals: a typology of festivals and an inquiry into their role in the construction of music genres. *International Journal of Arts Management*, 50-61.
- Paleo, I. O., & Wijnberg, N. M. (2008). Organizational output innovativeness: a theoretical exploration, illustrated by a case of a popular music festival. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 3-13. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00463.x
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. California: SAGE Publications, inc.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.
- Quinn, B. (2005). Arts festivals and the city. *Urban studies*, 42(5-6), 927-943.
- Ranshuysen, L. (2007). Festivals en cultureel ondernemerschap: 7e Carel Birnie lezen van Nederlands Genootschap voor Cultuurmanagement d.d. 18-1-2007. Rotterdam: Ranshuysen.
- Richards, G., & Wilson, J. (2004). The impact of cultural events on city image: Rotterdam, cultural capital of Europe 2001. *Urban studies*, 41(10), 1931-1951. doi:10.1080/0042098042000256323
- Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. G. (2005). *Analyzing media messages: Using quantitative content*

- analysis in research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Rüling, C. C., & Strandgaard Pedersen, J. (2010). Film festival research from an organizational studies perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 318-323.  
doi:10.1016/j.scaman.2010.06.006
- Said, E. (1995). *Orientalism*. London: Penguin Books
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. *European journal of marketing*, 38(9/10), 1091-1112. doi:10.1108/03090560410548889
- Sassatelli, M. (2010). Gevangen tussen McFestivalisatie en vernieuwing. *Boekman 83, Festivals* (22), pp. 14-21.
- Schaap, W. (2010). Minder samenwerking is goed voor de festivalbranche. *Boekman 83, Festivals* (22), pp. 32-35.
- Scott, D. M. (2009). *The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly*. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. doi:10.1080/14697010500359250
- Towse, R. (2010). *A textbook of cultural economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Twaalfhoven, A. (2010). Redactioneel Boekman 83. *Boekman 83, Festivals* (22), pp. 2-3.
- Van der Speeten, G. (2010). Tussen hybridisering en citymarketing. *Boekman 83, Festivals* (22), pp. 22-27.
- Wijnberg, N. M. (2004). Innovation and organization: Value and competition in selection systems. *Organization studies*, 25(8), 1413-1433. doi:10.1177/0170840604046350

## Bijlage A

Genre

Tabel a.

			Genre					
			Comedy	Mystery	Experimenteel	Animatie	Dans/muziek/ musical	Oorlog
Filmfestival	International Film Festival Rotterdam	Count	61	8	222	62	19	34
		% within Filmfestival	5,0%	0,7%	18,3%	5,1%	1,6%	2,8%
		% within Genre1	58,1%	88,9%	85,7%	39,7%	73,1%	100,0%
		% of Total	2,8%	0,4%	10,1%	2,8%	0,9%	1,5%
	Amsterdam Film Week	Count	18	1	0	1	0	0
		% within Filmfestival	23,7%	1,3%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%
		% within Genre1	17,1%	11,1%	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%
	Film by the Sea	Count	26	0	0	3	0	0
		% within Filmfestival	11,8%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%
		% within Genre1	24,8%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%
	Nederlands Film Festival	Count	0	0	37	90	7	0
		% within Filmfestival	0,0%	0,0%	5,3%	13,0%	1,0%	0,0%
% within Genre1		0,0%	0,0%	14,3%	57,7%	26,9%	0,0%	
Total	Count	105	9	259	156	26	34	
	% within Filmfestival	4,8%	0,4%	11,7%	7,1%	1,2%	1,5%	
	% within Genre1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	4,8%	0,4%	11,7%	7,1%	1,2%	1,5%	

Tabel b. vervolg

			Genre1					
			Actie	Sci-Fi	History	Drama	Romantiek	Thriller/horror/ crime
Filmfestival	International Film Festival Rotterdam	Count	10	8	28	418	8	47
		% within Filmfestival	0,8%	0,7%	2,3%	34,4%	0,7%	3,9%
		% within Genre1	58,8%	100,0%	100,0%	48,9%	100,0%	74,6%
		% of Total	0,5%	0,4%	1,3%	19,0%	0,4%	2,1%
	Amsterdam Film Week	Count	2	0	0	37	0	4
		% within Filmfestival	2,6%	0,0%	0,0%	48,7%	0,0%	5,3%
		% within Genre1	11,8%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	6,3%
	Film by the Sea	Count	5	0	0	123	0	12
		% within Filmfestival	2,3%	0,0%	0,0%	55,9%	0,0%	5,5%
		% within Genre1	29,4%	0,0%	0,0%	14,4%	0,0%	19,0%
	Nederlands Film Festival	Count	0	0	0	277	0	0
		% within Filmfestival	0,0%	0,0%	0,0%	39,9%	0,0%	0,0%
% within Genre1		0,0%	0,0%	0,0%	32,4%	0,0%	0,0%	
Total	Count	17	8	28	855	8	63	
	% within Filmfestival	0,8%	0,4%	1,3%	38,8%	0,4%	2,9%	
	% within Genre1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,8%	0,4%	1,3%	38,8%	0,4%	2,9%	

Tabel c. vervolg

			Adventure	Artfilm	Familie/jeugd film	Biografie	Documentaire	Total
Filmfestival	International Film Festival Rotterdam	Count	7	59	1	24	199	1215
		% within Filmfestival	0,6%	4,9%	0,1%	2,0%	16,4%	100,0%
		% within Genre1	63,6%	85,5%	3,1%	58,5%	41,1%	55,1%
		% of Total	0,3%	2,7%	0,0%	1,1%	9,0%	55,1%
	Amsterdam Film Week	Count	1	0	0	11	1	76
		% within Filmfestival	1,3%	0,0%	0,0%	14,5%	1,3%	100,0%
		% within Genre1	9,1%	0,0%	0,0%	26,8%	0,2%	3,4%
	Film by the Sea	Count	3	0	7	6	35	220
		% within Filmfestival	1,4%	0,0%	3,2%	2,7%	15,9%	100,0%
		% within Genre1	27,3%	0,0%	21,9%	14,6%	7,2%	10,0%
		% of Total	0,1%	0,0%	0,3%	0,3%	1,6%	10,0%
	Nederlands Film Festival	Count	0	10	24	0	249	694
% within Filmfestival		0,0%	1,4%	3,5%	0,0%	35,9%	100,0%	
% within Genre1		0,0%	14,5%	75,0%	0,0%	51,4%	31,5%	
% of Total		0,0%	0,5%	1,1%	0,0%	11,3%	31,5%	
Total	Count	11	69	32	41	484	2205	
	% within Filmfestival	0,5%	3,1%	1,5%	1,9%	22,0%	100,0%	
	% within Genre1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	0,5%	3,1%	1,5%	1,9%	22,0%	100,0%	



## **Bijlage B**

### Samenwerkingsverbanden IFFR:

#### *Hoofdsponsors*

UPC, Hivos, BankGiroLoterij, de Volkskrant, Curaçao IFFR, VPRO

#### *Sponsors*

Autoverhuurbedrijf Sixt, FedEx, Robeco, Revolver Media, Jean Mineur, Gofilex, Calypso  
Stadsappartementen, Face Culture

#### *Subsidies*

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf  
Rotterdam, Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Dioraphte, Elise Mathilde Fonds, Hubert Bals  
Fonds, VSB-fonds, Houthoff Buruma, Mondriaan Stichting, Rotterdam Festivals, Japan Foundation,  
Maison Descartes, Turks Nationaal Verkeersbureau, Prins Claus Fonds, Arte France Cinema,  
Nedcipro, Holland Subtitling

#### *Ambassades*

Brazilië, Griekenland, Mexico, Argentinië, Polen

#### *Partners*

SNS Reaal Fonds, Houthoff Buruma, Canon, Jameson, Tiger Business Lounge, Stichting Dioraphte,  
Stichting Democratie en media, Embassy of Austria, Embassy of Hungary, Finnish Cultural Insitute,  
Goethe-Institut Niederlande, Institut Francais des Pays-Bas – Maison Descartes, Japan Foundation,  
Mediafonds, Rotterdam Festivals, Stichting Elise Mathilde Fonds, Taipei Representative Office, Van  
Leeuwen van Lignag Stichting

#### *Suppliers*

Squat deluxe, filmtechniek, NCB Holland, DHL Express, Pathé, Opel, Argos, BeamSystems, De Jong  
Tours, Festival Tickets, Gofilex, Grolsch

#### *Distributeurs*

ABC – Cinemien, A-Film Distribution, Amstelfilm, Belgafilms, Benelux Film Distributors, Cinéart  
Netherlands, Cinemalink.tv Contact Film, EYE Film Insitute Netherlands, Filmfreak Distribution,  
Imagine Nederland, Indepent Films Nederland BV, iTunes, Just Film Distribution, Lumiere, MUBI,  
Nederlands Instituut voor Mediakunst, Under the Milky Way Warner Bros. Pictures Holland, Wild  
Bunch Benelux, Ximon

### *CineMart*

Variety, Rotterdam Film Commission, Holland Film, MEDIA programma van de Europese Commissie, OntwikkelingsBedrijf Rotterdam, Nederlands Fonds voor de Film.

### *Educatie*

Kids Only, Erasmus Universiteit Rotterdam, Nederlandse Televisie en Film Academy, Eindhovense Design Academy, CJP, MovieZone Jury, Film in Zuid-Holland, Kunstgebouw

### *Verdieping*

Critic's Talk, Q&A/ Big Talk, SmartTalk@deDoelen

### *Feesten*

Kids on the Floor, Mind the Gap

### *Locaties*

Rotterdamse Schouwburg, WORM, Oude Luxor podium, LantarenVenster, De Doelen, Pathe, Amsterdamse Bos, Westergasfabriek, SS Rotterdam, Westelijk Handelsterrein, Schouwburgplein

### Samenwerkingsverbanden NFF:

#### *Hoofdsponsors*

de Volkskrant, Film1, Nederlandse Publieke Omroep (NPO), UPC

#### *Sponsors*

Action Freight, Bioscoop het Ketelhuis, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, CinemaNet, CineMec Ede, CineMeta digital, CommITment, Comrad, Corio, Cramgo, EYE Film Instituut Nederland, FestivalTickets, Filmmore, Filmtechniek bv, Fuji Motion Picture Film, Holland Doc 24, i-did, IDTV, Jean Mineur Mediavision, Maxtension, MTV, NarComm, NostalgieNet, Online Media Facilities, Rabobank Utrecht, The Security Company, Variety, VERS, Vrede van Utrecht, Ziggo, Nederland 3, Film1, bioswolff.nl, 't Hoogt, Louis Hartlooper Complex, Pathe, Talent&Pro, Ampco flashlight, Philips, Grolsch, Holland Casino, YouTube, Mac.nl, Rec music & sounddesign, NL30, Pool, Haghefilm Conservation, Kunstenaars&co.

#### *Subsidies*

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Gemeente Utrecht, Provincie Utrecht, Nederlands Fonds voor de Film, VSB-fonds, Stichting Dioraphte, SNS Reaal Fonds, Mediafonds, TAKS-videoclips, Prins Bernhard Cultuurfonds, K.F. Hein Fonds, CoBo-fonds, Rotterdam Media Commission, Rotterdam Media Fonds, Fentener van Vlissingen Fonds, Stichting Kees Eijrond Fonds, Nationaal Dovenfonds, NORMA fonds

### *Vrienden en begunstigers*

Andersson Elffers Felix, Aannemersbedrijf H.J. Jurriens, Alta creatieve Barlavento, Biquini Interactive, Bramer Fotografie, Citroen van Oord, Evident Interactive, Explorama Events, Filmtheater 't Hoogt, Forces4Growth/ Odenwald Organic, Grand Catering BV, Graveerinrichting Vriesendorp, Hermans & Schuttevaer Notarissen, Hogeschool Utrecht, IKON, Inzet Personeelsdiensten, KPMG, MK2, MrMovie.nl, Nationale Bioscoopbon, Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid, Nederlandse Vereniging van Filmdistributeurs, Nederlandse Vereniging van Speelfilmproducenten, Online Media Facilities, Paapstvandam, Rabobank Utrecht, Ramdath Mos Webdesign, Restaurant de Rechtbank – Court Hotel, Rotterdam Media Fonds, Schrijf-Schrijf creatieve tekstproducten, Sleper Schilder- en Houtwerken, Dhr. J.J.J. Sleper, Stairway to Heaven, Synergie identiteit & merkstrategie, Talmon | Online Storytelling, Technocentrum Utrecht, Thieme MediaCenter Rotterdam, Tomlow Advocaten, UMC Utrecht, Van Benthem & Keulen advocaten & notariaat, VODW Marketing, Wijn & Stael Advocaten, Zoranet

### *Mediapartner*

NTR, VPRO, RTV Utrecht, Nostalgienet, Cultura24, Holland Doc 24

### *Educatie*

MovieZone, Netwerk Filmeducatie, Kidsbios

### *Holland Film Meeting*

Media Programme of the European Union, Nederlands Fonds voor de Film, MEDIA DESK Nederland, Binger Filmlab, Kodak Nederland BV, Holland Film, Nederlandse Vereniging van Speelfilmproducenten, Variety, Irish Film Board, European Audiovisual Entrepreneurs, Festival Scope

### *Verdieping*

EYE Film Instituut Nederland, Binger Filmlab, Museum Catharijneconvent, Cinema Delicatessen, Culturele zondagen, Game.nff, pop@film, Centraal Museum, CBKU, Stadhuis, ShortsTV, CineCrowd, Filmfestival van Oostende

### *Locaties*

Utrechtse Stadsschouwburg, Rembrandt Theater, Winkel van Sinkel, Louis Hartlooper Complex, Tivoli, Hoog Catharijne, Wolff, Pathé, 't Hoogt

### Samenwerkingsverbanden AFW:

### *Founding partner*

UPC

*Media partner*

NRC, Jean Mineur Mediavision, WE transfer

*Friends of the festival*

Jameson

*Angels (supporter van het festival)*

American Chamber of Commerce, Camalot, CZAR, De Merkplaats, DSV Mediapolis, Filmmore, Habbekrats, Hazazah Pictures, John Bake Postproductions, Kick Vormgeving & Media, Marl Point Creative Agency, OD Media, Q-promotions, Rabobank Amsterdam, Rabobank Randmeren, Rhytm Training, Riscon Security, Stibbe, Van Lanschot

*Locaties*

De Balie, CineCenter, Pathé, Kriterion, Eye Film Instituut Nederland, Filmtheater de Uitkijk

*Distributeurs*

Paradiso, WB, Walt Disney Company Benelux, Independent films, Warner Bros Pictures, Sony Pictures, Cineart, Lumiere, Entertainment One, Cinemien, A-film

*Industry partners*

Filmmore, Shorts, i-motion, UNDOG, Bonded Services, Versteeg Wigman Sprey Advocaten, Q-Promotions.nl, Ngage Media, Active Tickets, Amongst Friends, Creative Spaces, Endless Branding.com, Event Department, Conservatorium Hotel, I Amsterdam, Wadendorf Notaris, Sizzer, De Merkplaats, Ruigrok Panel, Gofilex, PMS72, Kick Reclame & Media, Cineville, Bos financiële dienstverlening, Indyvideo, Bob Mataya, Warnier Posta, Nedcipro, Herrie

Samenwerkingsverbanden Fbts:

*Hoofdsponsor (2010)*

DELTA

*Sponsors*

3fm, AA Reiniging, Accountants- en Adviesgroep Rijkse, Acer, Airmiles, AM, Amadore Grand Hotel Arion, AON, Artec Interim, AVA Electro, Bagels & Beans, bca, Nationale bioscoopbon, Borross Design, Bruidshuis Ellen, Cafe Restaurant De Gevangentoren, Cine Cafe, CineCity, Citybloem, CJP, Corlenisse Woon Advies, Culi Consult, Damen – Schelde, De Leugenaar, De Monnik Dranken, DELTA NV, Delta Safe, Deltapark Neeltje Jans, Driekleur Verzekeringen, EPZ, Esprit, Esta, Faam, FedEx,

Ferry's, Film1, Fonteyne, Franse Ambassade, Friesland Campina, Gerrit Luiten, Grolsch, Haribo, Harrie Verkaik, Heycon, Holland Filmnieuws, Hotel Royal, Hotel Truida, Jimmy's, John's Men & Women, Jumbo Offset, Jungle Burger, Kodak, Lionsclub, Mees Pierosn, Men@Work, Mice en Place, Michieltje, MK2, Neptunus, Nescio, Netvlies, NS, OLOV, Orion Licht & Geluid, Portakel, Prins & Dingemans, PWE, PZC, Restaurant Waterfront, Rio Grande, Ronde Tafel, Sans Etoile, Sauer & Oonk Notarissen, Shell Roosevelt, Sips Makelaardij, Sligro, Smartweb Solutions, Soif, Solskin, Speyk, Tempo-team, Uitzendorganisatie de Berk, Uniglobe Delta Travel, Unilever, Vissershaven/ Small Talk, Vrumona, Yarden Vereniging, Zeeland Cruise Port, Zeeland Seaports, Zeeuws Water, Zeeuwse bibliotheken, Zorgstroom, ZVU

#### *Subsidies*

Nederlands Fonds voor de Film, Gemeente Vlissingen, Omroep Zeeland, Prins Bernhard Cultuurfonds, Provincie Zeeland, Stichting Dioraphte, Stichting Moerman Promotie Vlissingen, VSB-fonds, Stichting RCOAK

#### *Mediapartner*

Provinciale Zeeuwse Courant, Omroep Zeeland, CTV Zeeland, de Bode

#### *Verdieping*

VSB-fonds, beeldende kunst Vlissingen, Uitzendorganisatie de Berk, AM, EYE Film Institute, Scoop

#### *Locatie*

CineCity Vlissingen, CineCity Terneuzen