

De Niches, de Expertises en de Heilige Release Windows

*Interviews met professionals uit de Nederlandse filmindustrie
over de houdbaarheid van traditionele businessmodellen*

Student: Pieter Ros

Studentnr.: 329702

Begeleider: Dr. Erik Hitters

Master Mediastudies, Media & Cultuur
Erasmus School of History, Culture and Communication
Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Thesis
juni 2015

ABSTRACT

Dit onderzoek behandelt de problematiek en de conventies die een rol spelen in de Nederlandse filmindustrie. Verschillende wetenschappelijke onderzoeken hebben zich gericht op de bijzonderheden van de filmindustrie. Met de problemen als illegale downloads, toenemende concurrentie en stijgende productiekosten lijkt de Nederlandse filmindustrie toe te zijn aan vernieuwing. In dit onderzoek worden theorieën over stagnatie gebruikt om de problematiek van de Nederlandse filmindustrie te kunnen analyseren. Het Business Model Canvas van Osterwalder et al. (2011) biedt daarbij inzicht in hoe er gebruik gemaakt kan worden van alternatieve businessmodellen om complexe problemen op een innovatie manier op te lossen. Omdat eerder genoemde theorieën geen duidelijkheid geven over hoe de Nederlandse filmindustrie aankijkt tegen de manier waarop zij momenteel functioneert staat in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe houdbaar beschouwt de Nederlandse filmindustrie haar traditionele businessmodellen tegen een achtergrond van illegale downloads, toenemende concurrentie en stijgende productiekosten?

De alternatieve businessmodellen voor de Nederlandse filmindustrie zijn besproken met professionals uit verschillende distributielagen. Uit de analyse van deze interviews zijn drie kernthema's naar voren gekomen die de stagnatie van de Nederlandse filmindustrie kenmerken. Bij het eerste kernthema gaat het er om dat alle rechthebbenden hun content willen verkopen op zoveel mogelijk verschillende platformen. Vanwege de onmogelijkheid om samen te werken wordt er, met name in de nieuwe digitale wereld, gezocht naar niches, waarbij er vastgehouden wordt aan exclusiviteit. Bij het tweede kernthema gaat het er om dat elke distributielaag bestaat uit bedrijven met bepaalde expertises. Het is niet mogelijk om dergelijke verschillende expertises binnen één bedrijf uit te voeren. Bij het derde kernthema gaat het er om dat de release windows in stand gehouden worden door het belang van twee vaste pijlers: de bioscoop en de televisie. Alle innovaties die op dit moment plaatsvinden in de Nederlandse filmindustrie hebben te maken met de windows die daar tussenin zitten, waarbij het niet de verwachting is dat er een platform komt waar de consument alle content kan vinden. Samengevat zijn deze niches, expertises en release windows de belangrijkste oorzaken van de stagnatie in de Nederlandse filmindustrie. Als aanvulling op bestaande inzichten betekent dit dat naast rationeel denken en risico-ontwijkend gedrag ook machtsverhoudingen en factoren die voortkomen uit het product film van invloed zijn.

KEYWORDS: *Nederlandse filmindustrie, Business Model Canvas, alternatieve businessmodellen, filmdistributie, conventies*

DANKWOORD

Mijn dank gaat uit naar alle mensen die hebben bijgedragen aan het onderzoek.

Voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt voor de interviews, de nieuwe inzichten en voor de kritiek die zij geleverd hebben: Paul de Bont, Dirk de Lille, Michael van Beers, Sebastian Korteweg, Robin Logjes, Nafiesa Rasoelbaks, Jan Louter en de respondenten die anoniem wensten te blijven.

Voor het vertrouwen in het onderzoek vanaf het begin en het constant geven van aanwijzingen en nieuwe invalshoeken: Dr. Erik Hitters.

Voor het discussieren en het motiveren: medestudenten en docenten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en mijn familie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Theoretisch kader	7
2.1 Traditionele businessmodellen in de Nederlandse filmindustrie	7
2.1.1 Structuur van de Nederlandse filmindustrie	7
2.1.2 Conventies in de Nederlandse filmindustrie	10
2.2 Stagnatie in de Nederlandse filmindustrie	13
2.2.1 Problematiek van de Nederlandse filmindustrie	13
2.2.2 Mogelijke verklaringen voor stagnatie.....	16
2.3 Alternatieve businessmodellen gebaseerd op vier invalshoeken	19
2.3.1 Invalshoek: Verkoop	24
2.3.2 Invalshoek: Distributie	30
2.3.3 Invalshoek: Doelgroep	32
2.3.4 Invalshoek: Samenwerkingen	34
3. Onderzoeksopzet	38
3.1 Onderzoeksmethode	38
3.2 Operationalisering	41
3.3 Dataverzameling.....	43
3.4 Data-analyse	45
4. Resultaten	49
4.1 Bespreking van de vier invalshoeken.....	49
4.1.1 Invalshoek: Verkoop	49
4.1.2 Invalshoek: Distributie	55
4.1.3 Invalshoek: Doelgroep	59
4.3.4 Invalshoek: Samenwerkingen	61
4.2 Kernthema's	65
5. Conclusie & Discussie	69
Literatuur.....	74
Bijlage A: Topic List.....	79
Bijlage B: Respondentenlijst.....	82
Bijlage C: Codeerproces.....	83

1. Inleiding

De hedendaagse Nederlandse filmindustrie kenmerkt zich door conflicterende belangen. Aan de ene kant wordt film gezien als een moderne kunstvorm. Aan de andere kant leidt de veelvoud van productie, distributie en exploitatie tot de noodzaak om winst te maken (Hadida, 2010). In de jaren '70 van de vorige eeuw kwam dit conflict tot uiting toen de artistieke *film school*-regisseurs nauwelijks samenwerkingen aangingen met grote filmstudio's in Hollywood. De filmindustrie kende op dat moment financiële tegenvallers, waardoor veel grote filmstudio's op zoek gingen naar manieren om opnieuw financieel succes te garanderen. *Film school*-regisseurs als Francis Ford Coppola waren meer geïnteresseerd in het maken van originele films, waarbij het creatieve proces centraal staat. In 1972 bleek echter hoe onvoorspelbaar de filmindustrie kan zijn. Ondanks dat er zelden ergens overeenstemming over leek te zijn, liet *Paramount* een bestseller verfilmen door een *film school*-regisseur. Coppola verfilmde het boek volgens zijn eigen visie en maakte *The Godfather* tot een van de meest succesvolle films op zowel commercieel en artistiek vlak (Messenger, 2012). Ondanks dat veel studio's niet verwachtten dat de film op deze manier een succes kon worden zorgde een innovatieve benadering voor succes. De conflicterende belangen komen terug in de analyse van Mick LaSalle, filmcriticus van de *San Francisco Chronicle*: "Mensen wilden talent meer kansen geven en zagen innovatie als een mogelijke sleutel tot financieel succes, in plaats van financiële vergetelheid. Het laat zien wat een delicaat proces het is om een waar kunstwerk te creëren in welke vorm dan ook, en hoe gevaarlijk het is om je daarmee te bemoeien." (Aubrey, 2008).

Vandaag de dag lijdt de filmindustrie onder financiële tegenvallers. Mede door illegale downloads, toenemende concurrentie en stijgende productiekosten. Bedrijven lijken weer terug te grijpen naar zekerheid, in plaats van te experimenteren met innovatie. De bioscopen worden gevuld met blockbusters en in de media wordt gegrepen naar allerlei verklaringen, maar geschikte oplossingen blijven uit. Zo worden de illegale downloads (Danaher et al., 2012) en de belastingregeling in Nederland (Stouthuysen et al., 2008) als verklaring van de financiële tegenvallers gegeven, waarbij de overheid als nalatige verantwoordelijke wordt omschreven. De fiscale voordelen zijn inmiddels bijgesteld, maar het illegale downloaden blijft een probleem. Met internetfenomenen als *The Pirate Bay* en *Popcorn Time* lijken veel mensen te vergeten dat er inkomsten nodig zijn om de productie van films te financieren. Pogingen om mensen aan te spreken op hun verantwoordelijkheidsgevoel is echter geen oplossing gebleken en aan het bestraffen van illegale praktijken op internet wil de Nederlandse overheid zich nog niet aan wagen. Behalve een downloadverbod zou er namelijk pas resultaat geboekt kunnen worden als dit verbod ook gehandhaafd wordt (Leeuw, 2012). Deze verschillende aspecten spelen een rol in de problematiek van de Nederlandse filmindustrie, maar laten niet het volledige plaatje zien.

Het voorbeeld van *The Godfather* toont aan hoe invloedrijk onvoorspelbaarheid kan zijn in de filmindustrie, waardoor het vermijden van risico's niet altijd de meest succesvolle optie is. Misschien is een onvoorspelbaar succes wel waar men nu op hoopt in tijden van illegale downloads. Omdat een cultureel product als film op zichzelf al een complexiteit met zich meebrengt, is het logisch om ook de problematiek te onderzoeken als een complex gegeven. De praktijk heeft dan ook aangetoond dat de problemen niet met kortzichtige maatregelen op te lossen zijn. Zoals LaSalle (Aubrey, 2008) al aangaf is het gevaarlijk dat verschillende partijen zich bemoeien met een film, omdat het maken van een film een delicaat proces is. Het bemoeien met het artistieke aspect van film gebeurt tegenwoordig wanneer commerciële belangen, ook van de studio's die verantwoordelijk zijn voor de productie zelf, afgewogen worden met artistieke belangen. Deze conflicterende belangen maken het onderzoeken van de filmindustrie een uitdaging. Een onderzoek naar de Nederlandse filmindustrie dient dan ook oog te hebben voor dit delicate productieproces en de verschillende partijen die daarbij betrokken zijn.

Wat betreft de betrokken partijen is er de laatste jaren veel beweging op de markt. Hoewel dit doet vermoeden dat er hiermee veel verandert in de Nederlandse filmindustrie zou het naïef zijn om te concluderen dat de nieuwe aanbieders van content de problematiek oplossen of weten te omzeilen. Een voorbeeld is het Amerikaanse bedrijf *Netflix*. *Netflix* heeft naar schatting één miljoen abonnees en is hiermee één van de grootste aanbieders van films en series in Nederland. *Netflix* heeft de serie-industrie weten te veranderen door exclusieve content online 'on demand' aan te bieden ("Nederland op vijfde," 2015). *HBO* biedt al jarenlang exclusieve content aan, *Film1* verspreidt ook online films en *Ziggo* is een grote speler op het gebied van Video on Demand (VOD). De combinatie van deze aspecten lijkt echter, samen met een lage prijs, grote populariteit te veroorzaken in Nederland, waardoor mensen meer zijn gaan betalen voor online films dan voorheen.

Nu *Netflix* tot een exploitant op internationaal niveau is uitgegroeid, wil het bedrijf ook content produceren. Daarnaast zijn ook andere mediabedrijven, zoals *Amazon*, bezig om films tegelijkertijd te produceren en te exploiteren. Hierbij is het opvallend dat, hoewel er steeds meer partijen zich gaan mengen in het aanbieden van films via VOD, zij nog wel vasthouden aan conventies. *Amazon* zal haar films namelijk nog altijd eerst in de bioscoop laten uitbrengen voordat zij deze via haar eigen kanalen verspreidt (Villarreal & James, 2015). Met overheidsingrijpen in de jaren '40 (Scott, 2005) en bij de overname van *Film1* (NOS, 2014) door Sony lijkt controle op machtsconcentratie in de filmindustrie van alle tijden. Bedrijven als *Amazon* en *Netflix*, die films zowel produceren, distribueren als exploiteren, zijn vanwege deze mogelijke machtsconcentratie ook voor de Nederlandse filmindustrie onvoordelig.

Nieuwe doorbraken blijken dus wel mogelijk, al is de vraag in hoeverre *Netflix* genoeg inkomsten kan genereren om de hele filmindustrie te financieren. Vooralsnog focust het platform zich namelijk op het aanbieden van series en de films die de overige betaalde fases, zoals DVD en VOD al zijn gepasseerd. Daarnaast lijken veel filmbedrijven nog niet veel te veranderen aan de manier waarop zij hun films vermarkten. Het is dus nog niet zeker dat er op dit moment dermate progressie gemaakt

wordt om de problematiek opzij te schuiven. Wellicht is het feit dat de nieuwe blockbuster van filmster Brad Pitt direct op *Netflix* vertoond zal worden een teken van verandering (The Wall Street Journal, 2015). De vraag die dus nog niet beantwoord kan worden, is of de nieuwe aanbieders ook zorgen voor de implementatie van baanbrekende technologieën en businessmodellen.

Dat de Nederlandse filmindustrie met deze veranderingen nog niet volledig geholpen is, toont de populariteit van het illegale online platform *Popcorn Time* aan. Het simpelweg implementeren van traditionele businessmodellen naar de online wereld is dus onvoldoende. Start (2015) schrijft in Elsevier over de manier waarop consumenten tegenwoordig denken over films en series. Zo zouden zij gewend zijn geraakt aan de gratis beschikbaarheid van content via internet, ongeacht de (il)legaliteit. Hoewel deze redenatie zeker plausibel is, kan er uit een dergelijk stuk alleen maar geconcludeerd worden dat de overheid moet optreden. Omdat het wachten op overheidsingrijpen niet de enige en zeker niet de beste oplossing voor de Nederlandse filmindustrie kan zijn, wordt er in dit onderzoek gekeken naar wat bedrijven in de filmindustrie zelf kunnen ondernemen. Het aanbod van de Nederlandse filmindustrie wordt overtroffen door illegale aanbieders die aantonen wat er mogelijk is met nieuwe technologieën. Het uitblijven van legale alternatieven met een vergelijkbaar aanbod toont aan dat er stagnatie optreedt in de Nederlandse filmindustrie.

Naast *Netflix* zijn er weinig voorbeelden van bedrijven die experimenteren met nieuwe vormen van distributie. Het is dan ook niet plausibel dat de volgende voorbeelden een nieuwe norm zullen zetten. De film *Snow Piercer* werd door een onafhankelijke distributeur in de Verenigde Staten twee weken na de bioscooprelease al uitgebracht op VOD, wat de digitale vervanger van de DVD lijkt te worden. Het is de hoop van de rechthebbenden dat de verkoop van de bioscoopversie en de digitale versie elkaar kunnen versterken doordat zij tegelijkertijd beschikbaar zijn (Rottenberg, 2014). Hoewel dit een uitgekende strategie lijkt, moet bedacht worden dat veel bedrijven nog geen duidelijke stappen lijken te zetten. De meningen zijn dan ook nog steeds erg verdeeld over de veranderingen die in gang zijn gezet sinds de digitalisering. Waar *Netflix* lijkt te willen benadrukken dat films en series door de consument allemaal gezien worden als dezelfde content, waarbij digitale platformen de toekomst zijn (Huffington Post, 2013), meent regisseur Christopher Nolan dat bepaalde films zich altijd kunnen onderscheiden door een toegevoegde waarde die alleen in de bioscoop te ervaren is (Nolan, 2014). Dat de bioscoop vooralsnog een bijzonder onderdeel van het aanbod is, blijkt uit de rechtzaken die bioscopen aanspannen tegen *Disney*. De Amerikaanse filmstudio kwam met het voorstel om een film eerder op DVD te willen uitbrengen dan de gewoonlijke drie maanden na de bioscooprelease (Reuters, 2010).

Het digitale tijdperk biedt mogelijkheden op technologisch gebied maar heeft vooral negatieve gevolgen gehad voor de Nederlandse filmindustrie. Met een rationele blik is digitalisering een optimalisering van de filmindustrie. De huidige situatie bewijst echter dat digitalisering en film een ambigue verhouding lijken te hebben. De inkomsten van de Nederlandse filmindustrie zijn sterk gedaald sinds de wijdverspreide mogelijkheid van het illegale downloaden van films via internet

(Vinck & Lindmark, 2012). Producenten en distributeurs in de Nederlandse filmindustrie worstelen dan ook met de vraag hoe zij om moeten gaan met deze verandering (Hoskins et. al., 2004). Illegale platformen laten zien wat er mogelijk is met nieuwe technologieën. Door de voorkeur van de consument voor de illegale platformen lijken bedrijven in de filmindustrie ingehaald te zijn door de technologische mogelijkheden.

De overheid en de filmindustrie lijken de focus te blijven leggen op het bestrijden van het illegale downloaden, in plaats van met alternatieve oplossingen te komen (Leeuw, 2012). Men zou kunnen zeggen dat er alleen gedacht wordt aan tegenhouden van zogenaamde bedreigingen en niet aan innovatie. Dit onderzoek snijdt dit onderwerp aan, door te kijken naar veranderingen van enkele bestaande elementen die misschien niet meer geschikt zijn voor de huidige stand van zaken. Deze huidige stand van zaken toont namelijk aan dat wanneer de Nederlandse filmindustrie niet verandert, de genoemde problemen de overhand krijgen. Of het nodig is om te veranderen kan alleen de toekomst uitwijzen. In dit onderzoek wordt onder andere onderzocht of de filmindustrie bereid is om te veranderen. Omdat hun gedrag de uiteindelijke verdeling van de markt en daarmee de manieren van legale consumptie beïnvloedt, spelen bedrijven een belangrijke rol in de Nederlandse filmindustrie. Het is dan ook belangrijk om naast het analyseren van het probleem te kijken naar de manier waarop bedrijven naar de situatie kijken. Dit onderzoek beoogt daarom de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

Hoe houdbaar beschouwt de Nederlandse filmindustrie haar traditionele businessmodellen tegen een achtergrond van illegale downloads, toenemende concurrentie en stijgende productiekosten?

Een antwoord op de onderzoeksvraag kan gegeven worden door in gesprek te gaan met professionals in de Nederlandse filmindustrie. Hierbij is het belangrijk om oog te hebben voor de hedendaagse structuur en werkwijze van de filmbedrijven. De complexiteit hiervan eist om vanuit verschillende invalshoeken naar dit probleem te kijken. Naast een korte analyse van de structuur en de conventies zal er ook aandacht moeten uitgaan naar de manier waarop filmbedrijven beslissingen nemen en wel of geen risico nemen. Vanwege de verschillende benaderingen op theoretisch gebied is het mogelijk om enkele alternatieven op de traditionele businessmodellen te construeren. Met deze alternatieve businessmodellen kan vervolgens een uitdagend gesprek aangegaan worden, waardoor verschillende aspecten aan bod kunnen komen.

Hoewel er veel bekend is over de toepassing van nieuwe ideeën in de muziekindustrie (Baym, 2010; Vaccaro & Cohn, 2004) is er nog steeds een gebrek aan inzicht in de filmindustrie. Bedrijven in de filmsector hebben onderling nog geen oplossing gevonden voor de huidige problemen. Vanwege de gecompliceerde relaties op nationaal en internationaal niveau is het van belang om op een wetenschappelijke manier te onderzoeken waar de oorzaken en de mogelijkheden liggen. De interpretatieve benadering is een wetenschappelijke invalshoek waarbij er op alternatieve wijze

gekeken wordt naar bedrijfsvoering (Küng, 2008). Onderzoekers als Osterwalder et al. (2005) doen suggesties voor de constructie van alternatieve businessmodellen, waarmee dieper liggende elementen geïntegreerd worden in het model, die in traditionele modellen over het hoofd worden gezien. Wil de filmindustrie iets veranderen aan de huidige problematiek, dan zal zij zelf moeten veranderen.

Om tot een antwoord te komen is, het dus van belang om te kijken vanuit een breed perspectief in plaats van te focussen op een enkel aspect. Daarom wordt er in dit onderzoek aandacht besteed aan de voorgaande ontwikkelingen in de Nederlandse filmindustrie en de hedendaagse situatie waarin zij verkeert. Daarnaast spelen wetenschappelijke inzichten over strategie en risico een belangrijke rol. Om het gedrag van de bedrijven te begrijpen is een theoretische verklaring nodig voor de stagnatie die op dit moment lijkt plaats te vinden. Dit onderzoek maakt daarom gebruik van de interpretatieve benadering van bedrijfsvoering, een moderne tegenhanger van de rationalistische benadering. Door de problematiek van de Nederlandse filmindustrie te benaderen vanuit interpretatieve invalshoeken is het mogelijk om tot nieuwe inzichten te komen. Vanuit de nieuwe invalshoeken kunnen alternatieve businessmodellen geconstrueerd worden, waarmee het nut en de houdbaarheid van de traditionele modellen in twijfel getrokken kunnen worden. Het doel van het onderzoek is hierbij niet om geschikte alternatieven te vinden, maar om de perceptie van de Nederlandse filmindustrie op de huidige situatie te onderzoeken. Hiervoor moet niet alleen onderzocht worden hoe er gedacht wordt over illegaal downloaden, maar moeten ook de huidige structuren en conventies kritisch besproken worden. Dit kan beredeneerd worden vanuit de argumenten die gegeven worden over waarom de alternatieven niet geschikt zouden zijn.

Osterwalder en Pigneur (2005) werpen een vernieuwende blik op de vormgeving van businessmodellen. Dit geeft bedrijven de mogelijkheid om een bedreiging om te zetten in een kans. Onder de huidige omstandigheden, waarbij oude werkwijzen niet meer geschikt lijken te zijn, is het van belang om te kijken naar alternatieven. De geschiedenis heeft aangetoond dat de filmindustrie zich heeft moeten aanpassen aan sociale en technologische veranderingen. Met de huidige problematiek is het dus wellicht tijd voor een nieuwe filmindustrie. De theorieën over alternatieve manieren van bedrijfsvoering worden verwerkt in alternatieve businessmodellen en voorgelegd aan professionals uit de Nederlandse filmindustrie voorgelegd. De reactie van de professionals geeft aan hoe houdbaar de professionals de traditionele businessmodellen beschouwen. Daarnaast toont dit onderzoek aan in hoeverre er in de Nederlandse filmindustrie weerstand bestaat tegen innovaties. Hiervan zou volgens onderzoeker Lucy Küng (2008) sprake zijn in de filmindustrie.

Vanuit de wetenschap bestaan verschillende benamingen voor beslissingen die bedrijven nemen. Strategische beslissingen worden voornamelijk gemaakt op bedrijfsniveau. Businessmodellen zijn onderhevig aan aspecten van de gehele filmindustrie (Seddon & Lewis, 2003). Het onderzoeken van businessmodellen gebeurt in dit onderzoek op industriële niveau. Verschillende strategieën hebben wel degelijk een invloed op de filmindustrie en komen daarom aan bod als onderdeel van verschillende modellen. De focus van het onderzoek ligt hierbij op de perceptie van de professionals van de Nederlandse filmindustrie op de werkwijze van de filmindustrie. Waar de alternatieve businessmodellen niet geschikt zijn om te implementeren in de praktijk, zijn zij wel geschikt om de conventies en traditionele structuren te bespreken vanuit een kritisch oogpunt. De businessmodellen worden geconstrueerd voor conceptueel gebruik, waarbij de uitkomsten van het onderzoek mogelijk nieuwe inzichten biedt. Hierdoor kunnen er in vervolgonderzoek nieuwe argumenten overwogen worden (Boeije et al., 2008).

In paragraaf 2.1 wordt de werkwijze van de Nederlandse filmindustrie bekeken vanuit een historisch en hedendaags perspectief. Daarbij wordt er aandacht geschonken aan zowel de structuur als de conventies die de filmindustrie uniek maken. In paragraaf 2.2 worden enkele problemen in kaart gebracht die de Nederlandse filmindustrie mogelijk verzwakken. Vervolgens wordt er gekeken naar de oorzaak van stagnatie in de filmindustrie. Daarbij komen mogelijke oplossingen vanuit de interpretatieve benadering aan bod. In paragraaf 2.3 wordt de hedendaagse werkwijze in beeld gebracht door het gebruik van businessmodellen. Daarnaast worden de mogelijke oplossingen verwerkt in zes alternatieve businessmodellen. Deze businessmodellen zullen gebruikt worden in het volgende hoofdstuk, waar zij dienen als elicitatietechniek tijdens de interviews met professionals uit de Nederlandse filmindustrie.

In paragraaf 3.1 wordt de keuze voor de onderzoeksmethode toegelicht en wordt specifiek ingegaan op het gebruik van de businessmodellen tijdens de interviews. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 behandeld welke maatschappelijke ontwikkelingen en theoretische concepten worden besproken met de professionals, resulterende in het gebruik van een topic list. In paragraaf 3.3 wordt specifiek ingegaan op de bijzonderheden die zich voor hebben gedaan bij de dataverzameling en in paragraaf 3.4 wordt de data-analyse gedetailleerd behandeld om inzicht te geven in de conversie van transcriptie naar resultaten. De belangrijkste resultaten die hier uit volgen, zullen behandeld worden in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

2. Theoretisch kader

2.1 Traditionele businessmodellen in de Nederlandse filmindustrie

2.1.1 Structuur van de Nederlandse filmindustrie

Wanneer men de Nederlandse filmindustrie wil begrijpen, kan men het beste kijken naar de oorsprong. De filmindustrie zoals men deze nu kent, is ontstaan in Hollywood aan de Amerikaanse westkust. De filmindustrie was daar succesvol vanwege de grote afzetmarkt in de Verenigde Staten en vanwege de manier waarop films werden gemaakt en verkocht. Na de Eerste Wereldoorlog werden hier grote filmstudio's als *Twentieth Century Fox*, *Warner Brothers* en *Paramount* opgericht, die vandaag de dag nog steeds een groot deel van de markt beheersen. Tegelijkertijd werden er door kunstenaars als *Charles Chaplin* onafhankelijke productiemaatschappijen opgericht, waarmee hun eigen films op de markt werden gebracht. De grote studio's hadden het voordeel dat zij de films die zij produceerden ook exploiteerden. Hierdoor profiteerden zij van schaalvoordelen als vaste contracten met medewerkers en artiesten en minder onkosten aan onderhandelingen met distributeurs. Dit resulteerde in een geïndustrialiseerde manier van filmproductie, waar de sector vandaag de dag nog steeds veel geld aan verdient. Vanwege de hoge diversiteit zijn de films ook over de grenzen succesvol gebleken, aangezien reeds in de jaren '20 van de vorige eeuw maar liefst 30% van de inkomsten uit export kwam (Scott, 2005). Deze ontwikkelingen zijn vandaag de dag ook in Nederland nog te herkennen in de verdeling van de markt tussen de *majors* en de *independents* (Kamp, 2009). In dit onderzoek zal niet verder ingegaan worden op de specifieke strategieën van de majors en de independents, maar voor de volledigheid is het belangrijk om het onderscheid te vermelden.

In de jaren '40 besloot de Amerikaanse overheid om de verticale integratie van de productieprocessen te verbieden vanwege de geconcentreerde macht van de studio's. Daarmee werden de *majors* opgedeeld, waarbij filmproductie en -exploitatie gescheiden werden. Bedrijven als *Paramount* hadden dus niet meer de mogelijkheid om de films te produceren en te exploiteren, wat hen een machtige positie had gegeven tegenover het publiek en bedrijven. Door de nieuwe wisselwerking tussen filmproducenten en -exploitanten groeide de rol van, met name onafhankelijke, distributeurs, die de content naast bioscopen ook aan televisiezenders begonnen te verkopen (Scott, 2005). Heden ten dage is deze ontwikkeling te herkennen in de manier waarop films via distributeurs verhandeld worden om vervolgens aan een publiek vertoond te worden.

Vanaf de jaren '50 werden grote studio's onderdeel van internationale mediaconglomeraten, waarbij verschillende bedrijfstakken elkaar kunnen aanvullen en versterken. Een voorbeeld hiervan is het mediaconglomeraat *Time Warner*, dat na meerdere overnames actief is in onder andere de filmsector, muzieksector en de *gaming*-sector. De mogelijkheden van een dergelijke samenwerking worden maximaal benut wanneer dezelfde personages en content via zowel films als muziek, games en speelgoed aan het publiek vertoond kan worden. Er is dus een verschuiving van verticale naar

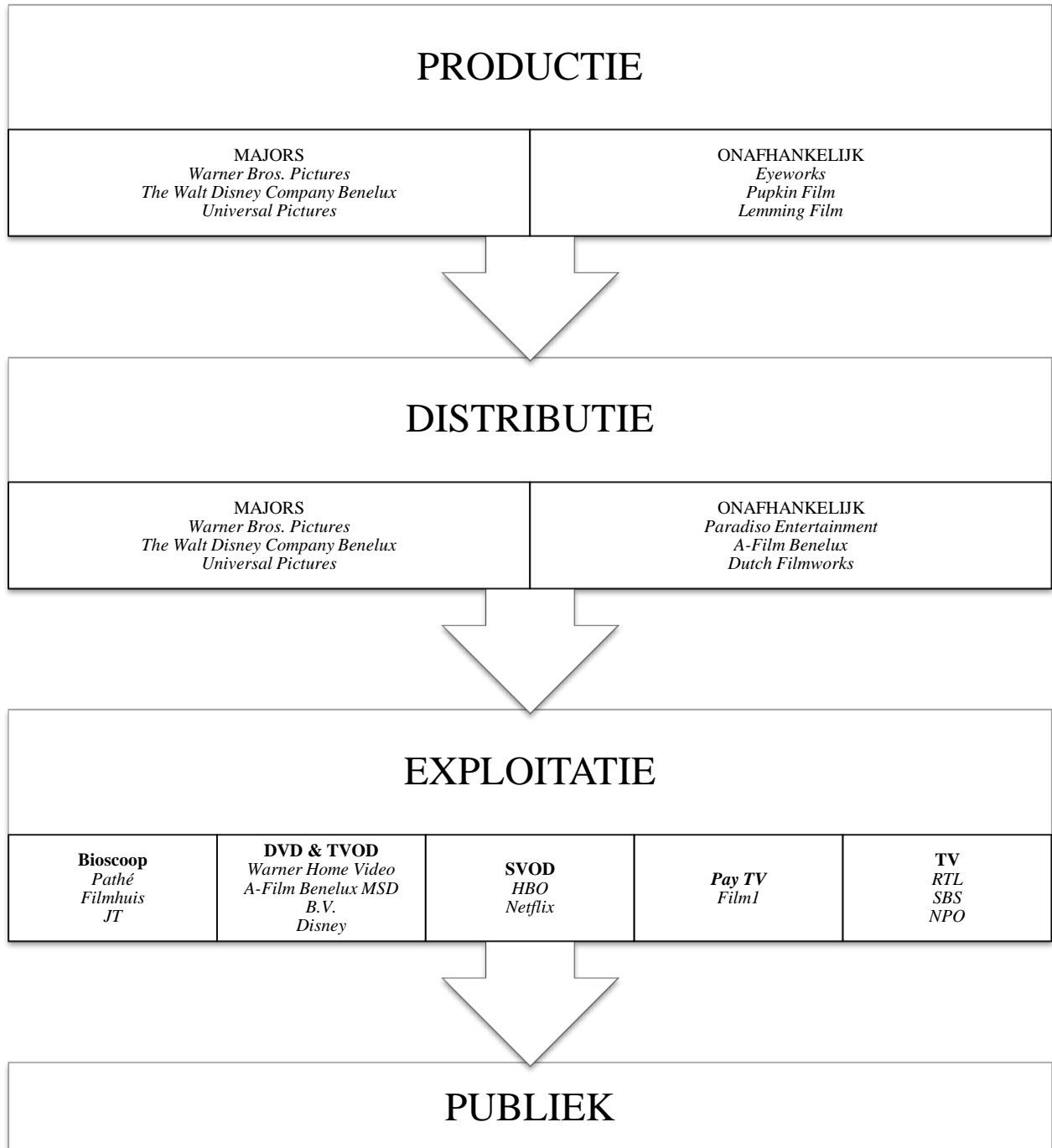
horizontale integratie ontstaan (Küng, 2008). Vanwege deze horizontale integratie en de wereldwijde marktdekking van mediaconglomeraten worden landelijke afzetmarkten behandeld vanuit een uniform, centraal beleid. Vandaag werken *majors* als *Warner Bros. Pictures* in Nederland en de rest van Europa dan ook veel vanuit een beleid dat gevoerd wordt in Londen (Kamp, 2009).

Wat daarnaast opvallend is, is dat de *majors* wereldwijd ook independents opkopen, om zo ook het artistieke segment te kunnen betreden. Deze opgekochte independents worden in de Verenigde Staten ook wel *subsidiaries of majors* genoemd. Het kan hierdoor gebeuren dat een film in het ene land wordt gedistribueerd door een *major* en in een ander land door een *independent*. In Nederland resulteert dit mogelijk in een concurrentie tussen onafhankelijke films die in de Verenigde Staten worden uitgebracht door de *majors* en in Nederland door de *independents*. Aan de andere kant zijn onafhankelijke distributeurs in sommige gevallen dus vrij om de distributierechten van grote Hollywoodfilms te kopen (Scott, 2005). In Nederland valt deze groep onder de *majors*. Het verschil met het oude studiosysteem is dat films tussen productie- en distributielaag kunnen wisselen, wat de filmindustrie in Nederland meer gecompliceerd maakt dan vroeger.

Vanwege het grote succes van Hollywood zijn veel aspecten van de Amerikaanse filmindustrie overgenomen door filmbedrijven in andere landen. In Nederland is de structuur van de sector anders dan in de Verenigde Staten, vanwege de wisselwerking tussen internationale *majors*, die grote producties vanuit Amerika distribueren, en de lokale *independents*, die naast onafhankelijke films ook meer Nederlandse producties distribueren. Van 1995 tot 2005 waren de Amerikaanse *majors* (*UIP*, *Warner Bros.*, *Columbia*, *Buena Vista International*, *Fox* en *Universal Pictures*) goed voor maar liefst 70% van de filmmarkt (Kamp, 2009). Tegenwoordig wordt de distributie van *Sony* in Nederland gedaan door *Universal*, dat een onderdeel is geworden van *UIP* (Universal Pictures, 2015).

Wat ook opvalt, is dat Nederland van 1986 tot 2001 ten opzichte van andere Europese landen steeds minder Amerikaanse films importeert (Scott, 2005). Wellicht is dit het gevolg van een toename van de lokale producties. Recenter onderzoek van accountancy-kantoor *PWC* (2013) toont aan hoe de *independents* in marktaandeel gegroeid zijn en in 2012 goed zijn voor maar liefst 43,1%, terwijl dit in 2007 nog 36,2% was. Dit betekent echter niet dat deze groei veroorzaakt wordt door Nederlandse producties, aangezien Hollywood-films nog steeds de meest bezochte films zijn. De groei van de independents is dan ook hoogstwaarschijnlijk het gevolg van de *arthouse films*, die een ander marktsegment bespelen dan de *blockbusters* uit Hollywood.

Op *figuur 1* is te zien hoe films in Nederland via *channels* gedistribueerd worden alvorens zij bij het publiek aankomen. Van boven naar beneden worden films eerst geproduceerd, vervolgens gedistribueerd om ten slotte geëxploiteerd te worden. Hier is te zien welke bedrijven hoofdzakelijk betrokken zijn bij het vermarkten van een film. Daarbij zijn enkele voorbeelden gegeven van bedrijven die actief zijn in de Nederlandse filmindustrie. De verschillende soorten exploitatie zullen behandeld worden in de volgende paragraaf.



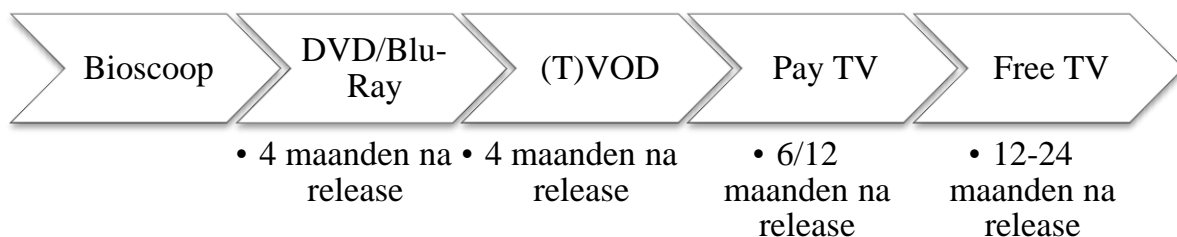
Figuur 1: Filmdistributie in Nederland

2.1.2 Conventies in de Nederlandse filmindustrie

Het succes van films wordt nog steeds bepaald door het aantal bezoekers in het eerste weekend van de bioscooprelease, omdat dit invloed zou hebben op de populariteit van de film in verdere stadia (Drake, 2008). Deze stadia worden in de filmsector *release windows* genoemd. Elke film wordt met een vaste volgorde van media aan het publiek vertoond. Zo zijn films de eerste drie maanden in de bioscoop te zien, waarbij de populariteit van de film bepaald kan worden. Vervolgens worden de zogenaamde *home entertainment*-media verspreid, die tegenwoordig bestaan uit DVD en Blu-Ray. Zes maanden na de bioscooprelease wordt de film beschikbaar gesteld op betaalde televisiekanalen (SVOD) en VOD, hoewel VOD steeds meer naar voren wordt gehaald en tegelijkertijd met *home entertainment* wordt uitgegeven. SVOD loopt in veel gevallen twee maanden door, zodat dit *window* niet in conflict komt met het volgende. 24 maanden na de bioscooprelease wordt de film op de reguliere televisie vertoond, waarbij er door televisiezenders en -omroepen wordt betaald voor uitzendrechten. Uiteindelijk zijn er nog mogelijkheden voor bedrijven en vliegtuigmaatschappijen om de film te vertonen tegen een vergoeding. De bedoeling van deze *release windows* is dat de film een zo groot mogelijk publiek trekt per medium, waarbij het telkens gemakkelijker en goedkoper wordt om de film te zien (Scott, 2005).

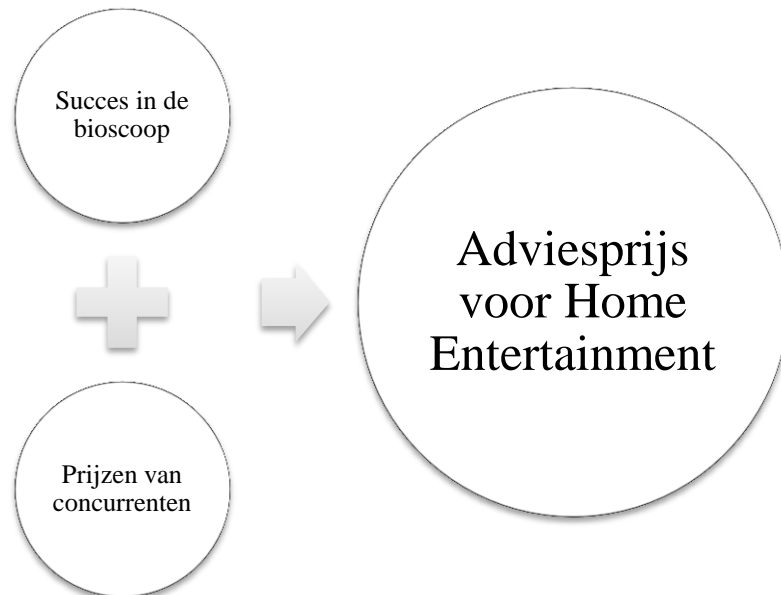
Daarnaast is het van belang dat er bij elk *release window* de rechten exclusief worden verkocht. Copyright is dan ook een fundamenteel aspect van de filmindustrie. Vanaf de productie worden de rechten van films in verschillende stadia geclaimd door diverse partijen. Tot aan de exploitatiefase blijft het belangrijk voor rechthebbenden om de exclusieve rechten in handen te hebben, omdat er gedacht wordt dat films niet op meer dan één platform tegelijk geëxploiteerd mogen worden (Drake, 2008).

Op *figuur 2* zijn de *release windows* te zien zoals deze op dit moment gehanteerd worden. Hierbij worden er bij elke *release window* inkomsten gegenereerd, terwijl de meeste kosten gemaakt worden tijdens het productieproces voor de bioscooprelease. Vanwege de onvoorspelbaarheid van het succes van een film is het succes in de bioscoop leidend voor het succes in de andere *windows*, waardoor films als het ware getoetst worden aan een specifiek publiek. Een gevolg hiervan is de afhankelijkheid van de *buzz* die gegenereerd wordt door bezoekers en recensenten. In de praktijk resulteert dit in de handhaving van vaste *windows*, ondanks dat dit niet wettelijk bepaald is. Over het algemeen wordt een film vier maanden na de bioscooprelease uitgebracht voor home entertainment, oftewel de versie voor thuisgebruik. In dit *window* valt traditioneel gezien de DVD en de Blu-Ray. Tegenwoordig wordt ook Transactional Video on Demand (TVOD) uitgebracht na vier maanden, waarbij consumenten een digitale kopie van de film kunnen bestellen. Het is belangrijk om dit *window* apart te vermelden, omdat het hier gaat om een nieuw product dat op dezelfde wijze als de DVD wordt ingezet. Naast TVOD bestaat de mogelijkheid om een abonnement af te sluiten bij een aanbieder, waarbij er maandelijks een vast bedrag wordt betaald. In het businessmodel wordt dit Subscriptional Video on Demand (SVOD) genoemd. Afhankelijk van het platform worden films zes tot twaalf maanden na de bioscooprelease op Pay TV uitgebracht. Hierbij kijken consumenten de film via een lineaire programmering, waarbij zij dus niet zelf kunnen bepalen wanneer de film start. In Nederland is Film1 een voorbeeld van een dergelijk kanaal. 24 maanden nadat de film in de bioscoop is uitgebracht wordt een film op *Free TV* uitgebracht. Hierbij betalen consumenten niets, maar verdienen de televisiezenders en omroepen aan de inkomsten die zij krijgen uit reclames (Zhu, 2001).



Figuur 2: Release Windows

Op dit moment wordt de prijs van films in het home entertainment bepaald door het succes van de film in de bioscoop en de prijzen van films van concurrenten (zie *figuur 3*). Daarnaast bestaat er voor exploitanten de mogelijkheid om zelf prijzen te kiezen, terwijl distributeurs slechts een adviesprijs kunnen geven. Dit resulteert in een aantal stabiele prijzen in de markt, die relatief gelijk zijn voor verschillende films (Einav & Orbach, 2001).



Figuur 3: Prijsbepaling voor home entertainment

Vanwege de toename van het televisiepubliek en een demografische verschuiving naar suburbane woonomgevingen in de jaren '70, is het aantal bioscoopbezoekers sterk gedaald. Door deze financiële tegenvaller en het doorbreken van de verticale integratie, zijn de studio's in mindere mate verzekerd van succes. Deze onzekerheid wordt tegengegaan door het *blockbuster*-model, waarmee het succes van een film aan de hand van verschillende factoren voorspeld kan worden. Een voorbeeld hiervan is het gebruiken van bekende acteurs of regisseurs. Daarnaast maken mediaconglomeraten gebruik van *cross-media*-modellen, waarbij de content via verschillende media verspreid kan worden. Zo verdienen filmbedrijven naast de bioscoop steeds meer aan bijproducten als speelgoed, parfum en een tv-serie die gebaseerd is op de film (Küng, 2008). Deze twee modellen zijn met name succesvol onder de *majors*, aangezien deze er de organisatorische mogelijkheden en de financiële middelen voor hebben. In een tijd van blockbusters en marktconcentratie in de filmsector wordt de strijd om de kijker steeds meer gestreden in de publiciteit en reclame.

Vanaf de jaren '90 is het belang van marketing dermate gegroeid, dat er gemiddeld maar liefst een derde van een filmbudget besteed wordt aan publiciteit en reclame. De budgetten waren al gestegen sinds de komst van het *blockbuster*-model. Doordat er minder films gemaakt worden, hebben acteurs een grotere invloed gekregen, wat heeft geleid tot hoge salarissen. Daarnaast heeft de filmsector zich van de televisiesector geprobeerd te onderscheiden door middel van *high production value*, waarbij veel aandacht en geld besteed wordt aan de visuele afwerking van een film. Al met al hebben deze ontwikkelingen geleid tot een stijging van de kosten (Drake, 2008).

Het *blockbuster*-model, de nadruk op *high production value* zorgen ervoor dat de productie van nieuwe films steeds hogere kosten met zich mee brengen. Vanwege de onvoorspelbaarheid van de populariteit van films kan het voor komen dat een grootschalig project niet het benodigde succes heeft. Het gebeurt dan ook vaak dat de inkomsten van films niet genoeg zijn om de kosten te dekken. Door de hevige concurrentie in de piekperiodes kan het voor komen dat veel grote films elkaar in de weg zitten. De manier waarop een film daardoor succesvol of niet succesvol kan worden, wordt in de sector omschreven als *hit or miss*. De filmindustrie blijft veel investeren in films, omdat zij verwachten dat de opbrengst van succesvolle films, de *hits*, genoeg moet zijn om de verliezen van de onsuccesvolle films, de *misses*, op te vangen (Bielby en Bielby, 1994).

2.2 Stagnatie in de Nederlandse filmindustrie

2.2.1 Problematiek van de Nederlandse filmindustrie

Film en digitalisering lijken een logische combinatie te vormen. Digitalisering wordt echter veel meer als een bedreiging gezien dan als mogelijkheid. Zo heeft de filmindustrie lang gewacht met het overstappen van analoge naar digitale productie en distributie. Pas sinds 2011 begonnen de Nederlandse bioscopen met digitale projectie, waardoor zowel geld als moeite bespaard wordt binnen de distributie en de projectie. De doeken worden dan nu wel belicht met spectaculair bewerkte beelden in de hoogste kwaliteit, maar de nieuwe projectoren worden nog steeds per film afbetaald door de distributeurs (Stichting Filmonderzoek, 2012). De weerstand tegen digitalisering is ook te herkennen aan de manier waarop filmbedrijven zich bewegen op de vertoningsmarkt. Waar de traditionele markt overheerst wordt door de *major* studio's is deze nieuwe markt nog erg verdeeld: er is nog geen aanbieder in de digitale markt waar de consument direct kan vinden wat hij zoekt. Zo zijn de rechten bijvoorbeeld verdeeld over VOD-aanbieders *HBO*, *Netflix*, kabelmaatschappijen als *Ziggo* en andere entertainmentbedrijven als *Pathé*. Trouw-journalist Tielemans (2015) schrijft over de toenemende populariteit van het online platform *Popcorn Time*, dat wèl content aanbiedt van verschillende aanbieders. Het probleem hierbij is dat *Popcorn Time* geen legale dienst is, waardoor de filmindustrie hier geen inkomsten uit krijgt. De markt voor thuisvertoning is daarmee hoogst onzeker.

In dit onderzoek komen drie problemen aan bod waar de Nederlandse filmindustrie mee te kampen heeft. De huidige situatie wijst erop dat de filmindustrie nog niet helemaal klaar is voor de digitale markt. Door veranderende situaties heeft de Nederlandse filmindustrie te kampen met nieuwe problemen. Ten eerste worden films online bekeken zonder dat daarvoor betaald wordt. Het eerste probleem is het illegale downloaden. Ten tweede komen er steeds meer nieuwe spelers op de markt, zoals bijvoorbeeld *Netflix*, wat op de lange termijn een bedreiging zouden kunnen vormen voor bestaande bedrijven. Dit leidt tot toenemende concurrentie. Behalve de problemen die de digitalisering met zich meebrengt, zijn de stijgende productiekosten een derde probleem voor bedrijven in de filmsector. Dit heeft te maken met de kostenverhogende strategieën die in paragraaf 2.1 behandeld zijn. Voorheen was er nog geen sprake van een fiscale regeling waarmee de financiering van filmproducties gestimuleerd kan worden (PWC, 2013). Op dit moment is de *Cash rebate* regeling in Nederland geïntroduceerd, waardoor Nederland net als haar buurlanden een aantrekkelijke regeling voor filmproducties heeft (Het Nederlands Filmfonds, 2015). Omdat het effect van deze regeling nog niet gemeten kan worden, wordt het voorgaande probleem niet meegenomen in dit onderzoek.

Het eerste probleem krijgt tegenwoordig veel aandacht in de media. Volgens voormalig Minister van Veiligheid en Justitie Fred Teeven is het bestrijden van illegale downloads een internationale kwestie. In de Volkskrant (“Teeven onderzoekt waarschuwing,” 2014) wordt met de reactie van Teeven teruggegrepen op het voorstel van de *NVPI* om zogenaamde *pop-ups* te laten opduiken in een internetbrowser op het moment dat mensen op het punt staan om een film te downloaden zonder ervoor te betalen. Het illegale downloaden zou volgens Teeven echter niet tegengehouden kunnen worden met de maatregelen die worden bedacht door de branchevereniging.

Dankzij de digitalisering is het voor een groot deel van het publiek mogelijk om illegaal films te downloaden zonder daarvoor te betalen. De personen die illegaal downloaden zullen minder snel geneigd zijn om voor films te betalen, wat zal leiden tot een daling in de verkoop. De ernst van de zaak blijkt uit het feit dat *Stichting Brein*, een organisatie die strijdt tegen intellectuele eigendomsfraude, meerdere versies van het download-netwerk *Popcorn Time* van het net gehaald heeft (Leroi, 2015, 24 februari). Ondanks dat Teeven in de Volkskrant (“Teeven onderzoekt waarschuwing,” 2014) aangaf dat het illegale downloaden niet op nationaal niveau te bestrijden was, blijkt dat er toch acties worden ondernomen. Hierbij moet vermeld worden dat Teeven refereert naar online netwerken als *The Pirate Bay*, die ook na verwijdering door organisaties als *Stichting Brein* weer terug keren op het net. De oplossing blijkt dus niet gevonden te kunnen worden bij repressieve maatregelen van overheidsinstanties en branche-organisaties.

Opvallend genoeg lijken in eerste instantie de Nederlandse bioscopen niet direct te lijden onder het illegale downloaden. De Nederlandse Vereniging voor Filmdistributeurs (2015) bericht op haar website dat het aantal bioscoopbezoeken in 2014 gelijk is gebleven aan 2013, met een totale omzet van 250 miljoen euro. Het voorgaande jaar berichtte de organisatie over een stagnerende groei, waarbij er vanwege de verhoogde prijzen van bioscoopkaartjes nog een stijging was ten opzichte van

2012 (Nederlandse Vereniging voor Filmdistributeurs, 2014). Onderzoek van Danaher et al. (2012) wijst echter op het tegenovergestelde. Maar liefst 7% van de inkomsten uit bioscoopbezoeken zijn verloren gegaan door het illegale downloaden. Hierbij moet bedacht worden dat dit nog niet de DVD-verkoop betreft, wat een meer vergelijkbaar product is met een gedownloade film. Al met al is het illegale downloaden dus een actueel en veel besproken probleem voor de Nederlandse filmindustrie.

Het probleem van de toenemende concurrentie komt langzaam naar voren en wordt wellicht nog niet geheel opgemerkt door de Nederlandse filmindustrie. Jan Benjamin (2015) van het NRC schrijft over de manier waarop *Netflix* maar liefst 57 miljoen abonnees wereldwijd wist te werven, waarvan een half miljoen in Nederland. Het bedrijf is volgens Benjamin zo succesvol, omdat het originele series verspreidt, die nergens anders verkrijgbaar zijn. Bedrijven die een sterke positie op het internet hebben, zoals *Netflix* en *Amazon*, beginnen de afgelopen jaren dus ook met het produceren van films en series. De Nederlandse Vereniging voor Filmdistributeurs (2015) bericht over deze ontwikkeling zonder daarbij enige interpretatie te geven. Toch is het mogelijk dat dit een bedreiging gaat vormen voor de bestaande bedrijven in de Nederlandse filmindustrie. In haar zogenaamde lange termijn visie geeft *Netflix* aan ambitieus te zijn: *“Our strategy is to expand internationally as fast as possible while staying profitable. We expect to complete this global expansion in 2016, and to return to growing global profits in 2017 and beyond.”* (Netflix, 2015). Tegenover de Nederlandse bedrijven die aangeven in te leveren is dit een opmerkelijke ontwikkeling.

In paragraaf 2.1. werd de ontwikkeling van de filmindustrie behandeld, waarbij de opkomst van de onafhankelijke distributeurs als gevolg van onder andere het overheidsingrijpen in de jaren '40 werd beschreven. Bedrijven die destijds zowel produceerden als exploiteerden werden te machtig volgens de overheid, waardoor zij opgesplitst werden in aparte bedrijven. Hiermee werd de verticale integratie bestreden, die op dit moment weer dreigt terug te keren in de vorm van online bedrijven als *Netflix* en *Amazon*. Deze bedrijven hebben namelijk de macht om hun eigen content naar voren te brengen zonder dat daar tussenpartijen bij betrokken worden. Vanwege de sterke internationale marktpositie van deze bedrijven en het succes van Amerikaanse producties in Nederland bestaat de kans dat deze bedrijven de bestaande bedrijven in Nederland voor een deel zullen wegconcurreren. Hierbij moet vermeld worden dat *Netflix* op dit moment ook content van andere producenten verspreid. De huidige producenten en distributeurs maken dus gebruik van de exploitatie die zij kunnen krijgen bij *Netflix*.

Het derde probleem betreft het toenemende risico als gevolg van de kostenstijgingen bij zowel productie als distributie. In paragraaf 2.1 kwamen deze ontwikkelingen al aan bod. Daarin werd omschreven dat de kosten van het produceren en distribueren van films enorm zijn gestegen. Drake (2008) heeft onderzoek gedaan naar de stijging van de budgetten in Hollywood. Alleen al van 1995 tot en met 2005 is het gemiddelde geldbedrag dat producenten besteden aan marketing gestegen van achttien naar 36 miljoen dollar. De productiekosten zijn in die periode gestegen van 36 naar 60 miljoen dollar. Bij elkaar opgeteld is het gemiddelde totale filmbudget gestegen van 54 naar 96

miljoen dollar. Binnen tien jaar tijd zijn de filmbudgetten in Hollywood dus gestegen met 78%. De hoge budgetten leiden tot een schaalvergroting van de filmindustrie, waarbij er tegen een hoog risico geïnvesteerd wordt. Hoewel de budgetten van de Nederlandse filmindustrie lager liggen dan in de Verenigde Staten blijven de Nederlandse films afhankelijk van overheidssteun. Daarnaast zijn de successen van de Nederlandse films wisselvalliger dan die van de Amerikaanse films. Zo daalde het aandeel bezoekers van Nederlandse films van 21,9% in 2011 naar 14,7% in 2012, terwijl er in 2012 records werden verbroken met de film *Gooische Vrouwen* (PWC, 2013).

Ondanks dat de factoren die succes zouden kunnen voorspellen gefinancierd worden met hoge budgetten, toont het voorbeeld van *The Godfather* in de inleiding nogmaals aan hoe onvoorspelbaar het succes van een film kan zijn. Mogelijk is het verhogen van een productiebudget dan ook niet noodzakelijk voor het behalen van financieel succes. Eerder zet het een hoge norm waar veel films aan moeten voldoen, willen zij als potentiële kaskrakers gezien worden. Vanwege het grote risico dat bestaat in de filmsector is het onverstandig om mee te gaan in dergelijke ontwikkelingen, zeker in een tijd waarin de filmindustrie met financiële tegenvallers te kampen heeft (Küng, 2008).

2.2.2 Mogelijke verklaringen voor stagnatie

De drie problemen komen gedeeltelijk terug in de analyse van Küng (2008). Zij schrijft hoe de filmindustrie heeft te kampen met stijgende kosten, dalende inkomsten, toenemende concurrentie en veranderende technologieën. De vier problemen die zij omschrijft zijn echter niet in het bijzonder van toepassing op de Nederlandse filmindustrie. De stijgende kosten worden vooral veroorzaakt door productiekosten en marketing. Illegale downloads zijn een belangrijke oorzaak van dalende inkomsten, omdat de verkoop van DVD's en digitale content wordt vervangen door illegale filmconsumptie. In Nederland is de toenemende concurrentie op dit moment voornamelijk te herkennen aan nieuwe bedrijven als *Netflix*. De veranderende technologieën hebben de illegale downloads mogelijk gemaakt en laten zien hoe de filmindustrie nog niet inspeelt op kansen die nieuwe technologieën bieden (Kamp, 2009). Om hun voortbestaan te garanderen zouden bedrijven hun businessmodellen moeten aanpassen. Dit onderzoek doet enkele suggesties voor de Nederlandse filmindustrie om de houding van die industrie te onderzoeken. Voordat er alternatieve businessmodellen geconstrueerd kunnen worden voor de interviews die gehouden zullen worden, is het van belang om de belangrijkste oorzaken van stagnatie in kaart te brengen. De problemen zijn namelijk niet onbekend, maar blijven bestaan omdat de filmindustrie volgens Küng (2008) weerstand biedt tegen verandering.

Caves (2000) heeft onderzoek gedaan naar creatieve industrieën, waar de filmindustrie er één van is. Hij omschreef dat er zeven kenmerken zijn die uniek zijn voor de sectoren waar het creëren van producten waarbij ofwel het proces ofwel het eindproduct als uniek en creatief fenomeen erkend kan worden. Allereerst omschrijft hij het *nobody knows principle*, wat inhoudt dat men vanuit de industrie nooit kan weten in hoeverre consumenten zullen reageren op de producten die gemaakt zullen worden en achteraf niet zal begrijpen waarom het in het verleden zo is geweest. Door deze onzekerheid zijn

veel filmbedrijven zoekende naar manieren om onzekerheid en daarmee financiële risico's te beperken. Ten tweede geldt *art for art's sake*. Dit betekent dat de mensen die werken aan de producten in het algemeen waarde hechten aan originaliteit, vakkundigheid en professionaliteit. Mogelijk accepteert men in de creatieve industrieën daardoor lagere salarissen. Ten derde noemt Caves het *mötley crew principle*. Vanwege de complexiteit van het creatieve proces, met name bij films, zijn verschillende vaardigheden vereist. Voor het produceren van een volwaardige film dienen alle onderdelen in een bepaalde mate aanwezig te zijn. Ten vierde wordt *infinite variety* genoemd. Dit betekent dat alle producten die gemaakt worden een bepaald verschil in kwaliteit kunnen hebben. Omdat een film een combinatie is van een aantal verschillende soorten inbreng kunnen er veel verschillende uitkomsten ontstaan. Vanwege de invloed van deze verschillende soorten inbreng wordt er waarde gehecht aan de mate van professionaliteit die kwaliteit met zich mee brengt. In de filmindustrie heerst dan ook het *A list/B list principle*, waardoor er professionals zijn die meer kunnen verdienen dan de ander. Vanwege de hoge kosten die de complexe projecten en de gespecialiseerde professionals met zich meebrengen heerst een nadruk op tijdsbesteding. Caves noemt dit het *time flies principle*. Tot slot schrijft Caves over het *ars longa principle*. Dit houdt in dat creatieve producten duurzaam zijn en over langere periodes gewaardeerd kunnen worden. Door het uitbrengen van tastbare of digitale producten maakt de Nederlandse filmindustrie hier gebruik van.

Deze economische aspecten maken de filmindustrie anders dan andere industrieën, waardoor zij zich bepaalde conventies heeft aangeleerd. Zo kan vooral het *nobody knows principle* gerelateerd worden aan de manier waarop bedrijven telkens op zoek zijn naar het kopiëren van succes, zonder inzicht te hebben in de doorslaggevende factor. Met het blockbuster-model wordt geprobeerd om succes zoveel mogelijk van tevoren vast te leggen, hoewel het mogelijk is dat dit niet voldoende is. Vanwege het *infinite variety principle* is het namelijk niet mogelijk om gelijke films te maken. Bepaalde succesvolle aspecten zullen slechts eenmalig gebruikt kunnen worden. Andere principes zorgen voor conventies, zoals het blijven vasthouden aan dezelfde combinatie van professionals, terwijl de technologie voortgang maakt. Ondanks dat *arts for arts sake* een bepaalde logica heeft, is de filmindustrie niet bezig met het snijden in personeelskosten, zoals dit in andere industrieën het geval kan zijn.

De conventies die bestaan in de Nederlandse filmindustrie zijn niet officieel vastgelegd, maar blijven bestaan. Bedrijven blijven vasthouden aan de bestaande methodes omdat het succes heeft. Rationalistisch gezien zijn er mogelijk verbeteringen aan te brengen in de businessmodellen van de filmindustrie. De weerstand die bestaat tegen het doorvoeren van veranderingen, de stagnatie, zit volgens Küng (2008) dan ook in de organisaties zelf. Om zo min mogelijk risico te nemen, kiezen filmstudio's en -bedrijven er steeds vaker voor om films te produceren en te exploiteren waarvan vooraf bekend is hoeveel het ze kan opleveren. Omdat het lastig is om te sturen op artistieke aspecten worden steeds vaker *blockbusters*, familiefilms en *sequels* geproduceerd.

Ook academici zijn op zoek naar factoren die succes kunnen voorspellen. Zo schrijven Chisholm et al. (2014) over cijfermatige analyses waarbij de meest doorslaggevende aspecten van succesvolle films gefilterd kunnen worden. Zo werd bijvoorbeeld vermeld dat in een periode van 40 jaar de scenarioschrijver van de Oscar-winnende film in 98% van de gevallen ook genomineerd was voor de Oscar van beste scenarioschrijver. Stagnatie in een industrie of in een organisatie kan op verschillende manieren geanalyseerd worden. Hannan & Freeman (1984) schrijven over hoe traagheid, oftewel stagnatie kan ontstaan in een industrie. Hierbij maken zij onderscheid tussen verschillende gradaties van innovatie. Zo kan het mogelijk zijn dat een afdeling van een organisatie sneller reageert op veranderingen dan de rest van het bedrijf. Kijkende naar de filmindustrie is het hoogstwaarschijnlijk dat dit van toepassing is, aangezien er veel verschillende afdelingen en bedrijven betrokken zijn bij het produceren en vermarkten van een film. Mogelijk ontstaan hierdoor verschillende percepties en belangen ten opzichte van de mogelijkheden die de digitalisering biedt. Zeker gezien de hoge kosten die verbonden zijn aan het produceren van een digitaal product, dat op een markt verdwijnt tussen de grote hoeveelheid aan digitaal aanbod op internet. Inkomsten zijn mogelijk minder goed te garanderen dan in de bioscoop (Kurlandski, 2013). Het is dus mogelijk dat er stagnatie is ontstaan in de Nederlandse filmindustrie omdat bepaalde onderdelen van de industrie trager reageren op veranderingen.

Stagnatie kan ook onderzocht worden aan de hand van de symptomen. Een kenmerkende ontwikkeling van de filmindustrie vond plaats in de jaren '50, toen bedrijven in de filmsector steeds meer op zoek gingen naar voorspelbare factoren van succes. In het aanbod van films resulteerde dit in kopieergedrag, waarbij bepaalde elementen uit succesvolle films overgenomen worden. Men zou kunnen zeggen dat inhoudelijke beslissingen worden genomen op basis van bezoekersaantallen van andere films. DiMaggio & Powell (1983) zien een verband tussen eenvormigheid en rationalisering. Doordat bedrijven steeds minder risico willen nemen, wordt er steeds meer beredeneerd vanuit meetbare factoren. Deze rationalisering zou doorgeslagen zijn van het analyseren van de markt naar de werkwijze van professionals. Het belang van deze denkwijze wordt in het onderzoek naar succes in de filmindustrie aangetoond. Ravid (2003) toont met zijn artikel aan hoe er beslissingen worden genomen in de filmindustrie. Hij gebruikt financiële analyses om aan te tonen welke films succesvol zijn gebleken en onderzoekt welke elementen daarop mogelijk van invloed zijn. Waar het vaak doet lijken alsof het gebruiken van bekende acteurs of grote productiebudgetten een garantie voor succes zijn, blijkt het tegenovergestelde waar te zijn. Zo kunnen hoge budgetten leiden tot slechte recensies en worden niet alle films met *A-list*-acteurs een succes. Wel kunnen deze aspecten zorgen voor het vermijden van flops, oftewel de film trekt genoeg bezoekers om geen verlies te draaien. Wil een film een financieel succes worden voor investeerders dan zijn deze elementen vanwege hoge kosten geen goed idee. Het gebruikmaken van veilige en bekende methodes is dus eerder te verklaren van risico-ontwijkend gedrag dan vanuit winstgericht gedrag.

Ondanks dat de filmindustrie veel waarde hecht aan meetbare factoren is het niet verstandig om dit de overhand te geven in het nemen beslissingen. Caves (2000) toont aan hoe onmogelijk het is om succes te voorspellen en om creatieve werken te reproduceren. Het is dan ook onlogisch voor een bedrijf om beslissingen te nemen op basis van meetbare gegevens, terwijl er in de filmindustrie veel belangrijke factoren een rol spelen die juist niet meetbaar zijn. Naast dat het onmogelijk is om succes te voorspellen zit deze rationalisering innovatie in de weg. Doordat er alleen nog maar gekeken wordt naar meetbare factoren wordt er niet gekeken naar andere oplossingen. De angst om af te wijken van een succesvolle werkwijze geeft professionals niet de ruimte die zij nodig hebben om innovatief te handelen (Küng, 2008).

De drie problemen, illegale downloads, toenemende concurrentie en stijgende productiekosten, blijven bestaan omdat er in de filmsector gehandeld wordt vanuit vaste gewoontes. De industrie heeft moeite met het bestrijden van problemen en gaat moeilijk mee met de tijd. Küng (2008) schrijft hoe filmbedrijven zich vaak langzaam aanpassen aan de technologische ontwikkelingen. De geschiedenis toont aan dat de filmindustrie telkens moeite heeft met het aanvaarden van technologische ontwikkeling. Waar de videoband eerst werd tegengehouden omdat de technologie als bedreiging voor de bioscoop werd gezien, is dit samen met de DVD tot aan de digitalisering een enorme financiële impuls voor de filmsector geweest (Scott, 2005). Dit toont aan dat de filmindustrie gebaat kan zijn bij het meegaan in technologische ontwikkelingen waar zij in beginsel niet in gelooft.

2.3 Alternatieve businessmodellen gebaseerd op vier invalshoeken

Omdat de drie genoemde problemen blijven bestaan zolang er geen verandering plaatsvindt in de Nederlandse filmindustrie, is het van belang om te kijken naar nieuwe mogelijkheden. Naast de adaptieve benadering, die zich richt op het proces van strategieontwikkeling, is tegenwoordig de interpretatieve benadering in opkomst. Aanhangers van deze nieuwe benadering hebben kritiek op de rationalistische benadering, omdat de modellen die hiermee geconstrueerd worden vaak alleen nuttig zijn in theorie. De praktijk is vaak te ingewikkeld om te benaderen vanuit een businessmodel als bijvoorbeeld het bekende *five forces*-model van Porter. In dit rationalistische model wordt er gekeken naar de omgeving van een bedrijf waarbij de focus ligt op vijf aspecten, terwijl dit in verschillende sectoren anders kan zijn. Toch gebruiken veel bedrijven tegenwoordig nog dergelijke modellen, omdat deze hen voor een groot deel duidelijkheid scheppen op de ontwikkelingen om hen heen. Het is dus de uitdaging om modellen te construeren waarmee bedrijven en sectoren grip kunnen krijgen op diverse situaties (Küng, 2008).

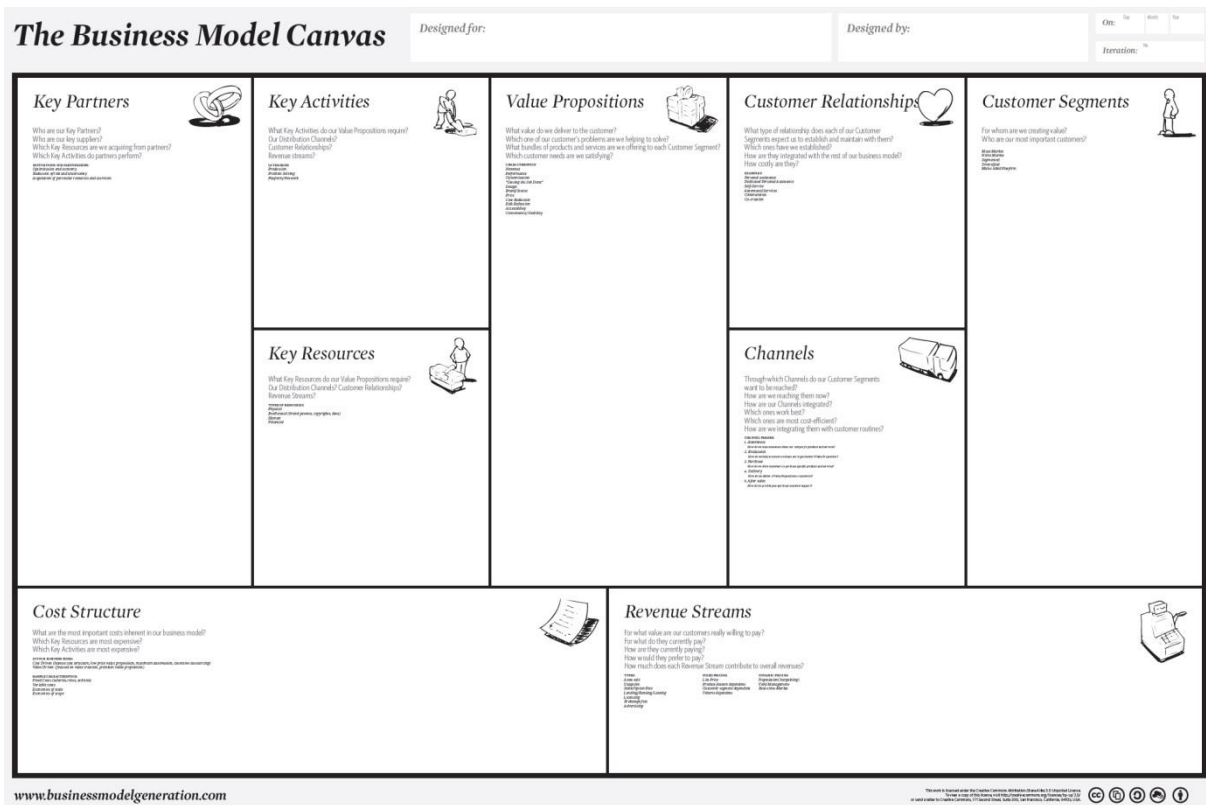
Volgens aanhangers van de interpretatieve benadering is een van de oorzaken van de mislukking van rationalistische modellen dat deze modellen elementen over het hoofd zien die niet direct zichtbaar zijn, maar wel belangrijk zijn. Ongeschreven regels en manieren van werken, zoals bepaalde beslissingen die genomen worden op basis van ervaring of motieven van werknemers, zullen niet meegenomen worden in rationalistische modellen, omdat deze niet altijd uitgesproken worden. De manier waarop bedrijven steeds meer beslissingen nemen op basis van meetbare factoren is daarom zorgelijk (DiMaggio & Powell, 1983). Daarnaast kan het zijn dat deze aspecten sterk verschillend zijn voor bedrijven in verschillende sectoren, als gevolg van verschillende verhoudingen tussen bedrijven en mensen. De interpretatieve benadering richt zich dus op dieper liggende elementen in bedrijven die een invloed uitoefenen op de alledaagse gang van zaken (Küng, 2008).

De filmindustrie wordt vanwege het complexe productieproces en de veelvoud aan betrokken partijen echter vaak gezien als een bijzondere sector (Küng, 2008). Doordat het product film onderhevig is aan dermate grote technologische en sociale veranderingen is het denkbaar dat traditionele businessmodellen niet meer houdbaar zijn. De problemen die aan bod zijn gekomen in paragraaf 2.2 wijzen op de vergankelijkheid van de businessmodellen die nu gebruikt worden. Voor de filmsector is het dan ook belangrijk om te kijken naar alternatieve businessmodellen.

Door de concurrentie en constante veranderingen in de markt en op technologisch gebied is het moeilijk om zakelijke beslissingen te nemen. Volgens Osterwalder (2004) hebben managers intuïtief een idee van wat ze doen en hoe er waarde wordt toegevoegd aan een product. Daarnaast gebruiken managers businessmodellen om duidelijk te krijgen wat er gebeurt en wat er gedaan moet worden om afnemers tevreden te houden. Osterwalder omschrijft het nut van businessmodellen aan de hand van de volgende definities: business is het kopen en doorverkopen van goederen of diensten, waarbij er vaak waarde wordt toegevoegd. Modellen zijn een representatie van de werkelijkheid, waarbij er alleen essentiële elementen zichtbaar zijn. Businessmodellen zijn daarom een representatie van hoe een bedrijf goederen en diensten inkoopt en verkoopt en geld verdient. Door de abstracte weergave wordt het grote geheel overzichtelijk gemaakt, waardoor zowel interne als externe aspecten en de relatie tussen beiden in beeld kunnen worden gebracht (Osterwalder, 2004).

Het onderzoek beoogt verschillende aspecten van de Nederlandse filmindustrie te benaderen, waarvoor een abstracte en begrijpelijke uitbeelding van de sector nodig is. De verschillende aanpassingen die gedaan worden in de alternatieve businessmodellen zouden ook onder processen en strategie kunnen vallen. De term businessmodel wordt in dit onderzoek dan ook gebruikt voor de abstrahering van verdienmodellen en andere constructies die invloed hebben op de manier waarop een film in Nederland wordt vermarkt. Strategische keuzes zijn afhankelijk van de positie van een bedrijf en zal daarom in dit onderzoek naar de industrie niet meegenomen worden (Osterwalder, 2004).

Osterwalder et al. (2011) hebben aan de hand van het *Business Model Canvas* een diagram voor businessmodellen ontwikkeld. Met dit overzicht stelt hij professionals in de gelegenheid om op een manier te kijken naar de processen en de manier van werken zoals zij wellicht nog niet gedaan hebben. Het idee hierbij is dat elk element van het canvas een bepaald businessmodel of aspect van een bedrijf betreft, waarbij een verandering in een element een verandering in een ander element teweeg brengt. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om het reduceren van kosten door een verandering toe te passen in een ander element. Op *figuur 4* is het canvas te zien zoals het in het artikel is uitgetekend.



Figuur 4: Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2011)

Het *Business Model Canvas* is verdeeld in negen onderdelen, die allen een specifieke rol spelen bij de manier waarop een organisatie werkt. De elementen worden door Osterwalder et al. (2011) als volgt omschreven:

1. **Key Partners:** Dit element gaat over de organisaties waar een bedrijf mee te maken heeft. Hierbij kan het gaan om partners, maar ook om concurrenten of bepaalde organisaties die wetgeving handhaven en dergelijke. Naast samenwerkingen met leveranciers kan er volgens Osterwalder et al. (2011) ook gedacht worden aan samenwerking met concurrenten.
2. **Key Activities:** Dit element gaat over alle activiteiten die vereist zijn om de markt-product combinaties te produceren, de distributiekkanalen te onderhouden en relatie met de klant te verbeteren. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de *key resources*.
3. **Key Resources:** Dit element gaat over de bezittingen van een bedrijf. Hierbij kan het gaan om fysieke producten of grondstoffen, intellectueel eigendom of om menselijk kapitaal. In de filmindustrie kan het hierbij ook gaan om licenties die gekocht worden door verschillende exploitanten.
4. **Value Propositions:** Dit element gaat over markt-product combinaties. Daarbij kunnen verschillende aanbiedingen gedaan worden aan verschillende marktsegmenten. Het kan hierbij gaan om prijsdiscriminatie of het aanbieden van verschillende merken.
5. **Customer Relationships:** Dit element gaat over het soort relatie die een bedrijf heeft met een afnemer of een segment. Relaties kunnen persoonlijk of geautomatiseerd zijn. Hierbij kan ook gedacht worden aan het behouden van loyale klanten door verwachtingen te overtreffen.
6. **Channels:** Dit element gaat over de verschillende kanalen waarmee een bedrijf contact heeft met zijn afnemers en via waar zij haar goederen kan leveren. In tijden van digitalisering zijn er steeds meer mogelijkheden ontstaan op dit gebied, met name voor mediabedrijven.
7. **Customer Segments:** Dit element gaat over de afnemers. Om klanten beter te kunnen bedienen kunnen bedrijven hun klanten in segmenten indelen. Segmenten kunnen gemaakt worden op basis van verschillende behoeftes, verschillende kanalen en verschillende bereidheid om te betalen.
8. **Cost Structure:** Dit element gaat over het analyseren van de kosten die verbonden zijn aan verschillende processen en activiteiten. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen hoge en lage kosten, maar kan ook gedacht worden in termen als *economies of scale*, waarbij grote bedrijven een financieel voordeel hebben ten opzichte van kleinere bedrijven.
9. **Revenue Streams:** Dit element gaat over de inkomsten van een bedrijf. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen eenmalige betalingen en vaste transacties door vaste klanten. Een voorbeeld hiervan is het verschil tussen kopen en huren. Daarnaast kan er verdiend worden aan het leveren van goederen, zoals een DVD, of het aanbieden van diensten, zoals het verspreiden van reclames door een televisiezender (Osterwalder et al., 2011).

Het is essentieel dat alle elementen met elkaar verbonden zijn, omdat het hier gaat om interne en externe processen die elkaar in de praktijk kunnen beïnvloeden. Zo kan een toename van *key resources* leiden tot een toename in *key activities*, zolang de behoefte om te blijven produceren blijft bestaan. Op zijn beurt kan dit de relatie met de klant verbeteren doordat de *channels* efficiënter gebruikt worden. Dit kan op zijn beurt weer zorgen voor meer inkomende transacties, wat leidt tot een toename in de *revenue streams*. Het *Business Model Canvas* is ontworpen om inzicht te geven in zowel interne als externe processen, waarmee het duidelijk wordt dat de verschillende elementen van elkaar afhankelijk zijn (Osterwalder et al., 2011).

Vanuit het *Business Model Canvas* kunnen de drie problemen uit paragraaf 2.2 herleid worden naar de laatste twee elementen. Het illegale downloaden is niet direct te herleiden uit een enkel element, hoewel het meest voor de hand liggende element de *channels* is. Doordat consumenten via illegale kanalen de producten afnemen zonder te betalen, heeft dit een negatieve invloed op de *revenue streams*. Vanwege het ontbreken van overheidsingrijpen is dit probleem ook gerelateerd aan de *key partners*. De toenemende concurrentie zorgt ook voor een verandering in de *key partners*, aangezien de markt anders verdeeld wordt. Voor de Nederlandse filmindustrie betekent dit een nieuwe verdeling in de *customer segments*, aangezien veel consumenten de mogelijkheid krijgen om over te stappen op nieuwe aanbieders. Naast invloeden op de *revenue streams* heeft de Nederlandse filmindustrie te kampen met een probleem dat invloed heeft op de *cost structure*. Dit element hangt samen met de *key activities* en de *key resources*, oftewel alle kostenposten die gerelateerd kunnen worden aan produceren, distribueren en exploiteren van een film.

In paragraaf 2.1 zijn enkele structuren en conventies aan bod gekomen die sinds lange tijd dominant zijn in de sector. De manier waarop bedrijven samenwerken of hoe films uitgebracht worden volgens bepaalde *release windows* is ook in Nederland tekenend voor de filmindustrie. Hoewel er in enkele gevallen andere constructies bestaan, worden de grote films nog steeds op dezelfde manier verhandeld (Hoskins et al., 2004). Gershon (2009) omschrijft in zijn artikel hoe het veranderen van businessmodellen kan zorgen voor de innovatie die nodig media- en entertainmentbedrijven nodig hebben. Hierbij is het van belang om te komen tot een nieuwe *value proposition*. Een voorbeeld van succes noemt hij kabelmaatschappij *HBO* met het introduceren van tv-programma's waarvoor betaald moeten worden in plaats van het traditionele Free TV. Dit resulteert nu in het *release window Pay-TV*.

Naast Osterwalder en Pigneur zijn er meerdere onderzoeken geweest waarin wordt gekeken naar andere oplossingen voor bedrijven. Zo heeft het onderzoek van Moyon & Lecocq (2013) naar de muziekindustrie aangetoond dat bedrijven aanpassingen hebben gedaan op het gebied van het eindproduct, kosten en baten en samenwerkingen met andere bedrijven. De auteurs concluderen dat de traditionele denkwijze in de muziekindustrie vooral een beperking gebleken is. Osterwalder & Pigneur (2004) verwijzen door naar enkele andere onderzoeken. Hierbij maken zij onderscheid tussen wetenschappelijke artikelen die zij indelen in negen categorieën. Vanwege de insteek van dit onderzoek zullen de invalshoeken die zicht richten op het financiële aspect niet behandeld worden.

Op basis van de structuur en de conventies in de Nederlandse filmindustrie worden er vier invalshoeken behandeld. Bij elke invalshoek is het van belang dat het op een van de traditionele businessmodellen toepasbaar is. Vanuit de inzichten uit de vier invalshoeken worden vervolgens aanpassingen gedaan aan de traditionele businessmodellen. In dit onderzoek worden de invalshoeken *verkoop*, *distributie*, *doelgroep* en *samenwerkingen* behandeld. Een van de belangrijkste businessmodellen van de filmindustrie is het *release window*-model. Vanuit de interpretatieve benadering valt een dergelijk model onder het aanbieden van producten aan de consument, waarbij de vorm van het aanbod centraal staat. In paragraaf 2.1 is omschreven hoe de filmindustrie werkt met vaste structuren. Hierbij is de scheiding van de drie distributielagen productie, distributie en exploitatie een feit. Een opvallend aspect van de structuur is dat de Nederlandse filmindustrie werkt met distributeurs, terwijl het theoretisch mogelijk zou zijn om films te produceren en te exploiteren binnen een bedrijf. Vanwege het belang van deze distributieketen wordt de invalshoek ‘distributie’ behandeld. Behalve de distributielagen is het opvallend dat er een duidelijke scheiding bestaat tussen *majors* en *independents*. Zoals beschreven bestaat er grote concurrentie tussen verschillende bedrijven, omdat er veel films op vaste periodes worden uitgebracht. Daarnaast zijn de filmbedrijven van elkaar afhankelijk, omdat elk bedrijf vanwege de distributielagen slecht een beperkte waarde kan toevoegen. Om het belang van concurrentie te onderzoeken is het interessant om een invalshoek te gebruiken waarbij samenwerkingen centraal staan. De vierde invalshoek die gebruik wordt is de doelgroep. Vanwege de verschillende genres in film richten bedrijven hun films op vooraf bepaalde doelgroepen. Deze doelgroepen zijn nog altijd gebaseerd op de inhoud van de film, waarbij doelgroepen gemaakt worden op basis van leeftijd en geslacht (Scott, 2005). In de interpretatieve benadering bestaat de gedachte dat het indelen van mensen in vaste doelgroepen een achterhaald idee is. Om te onderzoeken hoe belangrijk dit is wordt deze invalshoek meegenomen in dit onderzoek. In de volgende alinea's zullen de vier invalshoeken en de bijbehorende alternatieve businessmodellen behandeld worden.

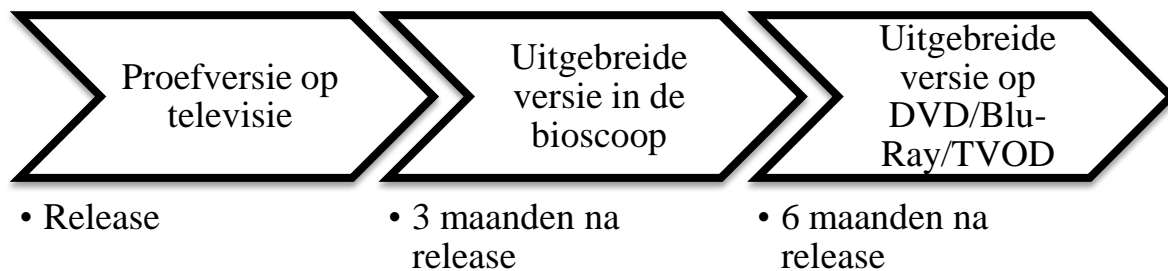
2.3.1 Invalshoek: Verkoop

Ten eerste zijn er artikelen over businessmodellen die zich richten op de verkoop. Hierbij wordt gekeken naar het eindproduct dat wordt aangeboden aan de consument. In het *Business Model Canvas* (figuur 4, pagina 21) valt dit onder de value proposition, ofwel hetgeen wordt aangeboden voor een specifieke prijs. Een voorbeeld hiervan zijn een bioscoopfilm of een film op DVD. Het artikel van Magretta (2002) toont aan de hand van het voorbeeld van *Disney* een dieper liggend element aan. Bij de implementatie van *Disneyland* in Europa bleken de Europeanen allemaal tegelijk te willen dineren, in tegenstelling tot de Amerikanen die de hele dag door restaurants in en uit liepen. Magretta toont hiermee aan dat het gebruiken van een businessmodel in een nieuwe situatie niet altijd leidt tot succes in de praktijk. De auteur wijst daarnaast op het belang van verkoopcijfers als graadmeter van succes. Ondernemingen kunnen gerust experimenteren, mits zij oog hebben voor de populariteit van de innovaties. Daarmee wordt namelijk duidelijk waar de klant waarde aan hecht.

In het onderzoek van Chesbrough (2006) wordt gekeken naar bedrijven in de mediasector die niet bang zijn om hun *core product* van de hand te doen wanneer dat nodig is. Fabrikanten als *Qualcomm* produceerden eerst telefoons en zijn later overgestapt op *computer chips*, toen het bleek dat de concurrentie te groot was en de specialiteit van haar medewerkers in een specifiek gebied lag dan het eindproduct. Uiteindelijk levert het bedrijf op succesvolle wijze aan onder andere fabrikanten van mobiele telefoons. Dit voorbeeld toont aan de bedrijven succes kunnen hebben bij het herzien van zelfs de meest essentiële elementen.

Eén van het meest essentiële en tevens meest bekritiseerde businessmodel is het *release window*-model. Het onderzoeksrapport over de Nederlandse mediasector van PWC (2013) omschrijft het *release window*-model als achterhaald. Door de groeiende verwachting van de consument om content op elk moment ter beschikking te hebben, raken zij ontevreden met het aanbod en gaan zij eventueel op zoek naar alternatieven, zoals bijvoorbeeld het illegale downloaden. Het belang van de consument botst dus mogelijk met de manier waarop bedrijven willen verdienen aan films door ze in verschillende *windows* uit te brengen. In paragraaf 2.1 is omschreven hoe er gewerkt wordt met vaste periodes. Vanwege het belang het model is het interessant om een afwijking op dit model te bespreken met professionals uit de Nederlandse filmindustrie.

Het eerste alternatieve businessmodel (zie *figuur 5*) is een aanpassing op het *release window*-model, waarbij films niet in dezelfde volgorde aan het publiek vertoond worden als nu. In plaats van de film eerst in de bioscoop te vertonen wordt de film hier eerst vertoond aan een testpubliek op televisie. Hierbij kunnen verschillende tijdstippen of zenders gekozen worden, afhankelijk van de doelgroep die bereikt moet worden. Vanuit het *Business Model Canvas* (*figuur 4*, pagina 21) is het de gedachte dat er met behulp van een verandering in de *value proposition* bespaard wordt in de *cost structure*, door bepaalde *key activities* uit te stellen.



Figuur 5: Eerste alternatieve businessmodel

Het voordeel van de aanpassing, is dat de film in een ingekorte versie direct bekend wordt onder een groot publiek, waardoor er mogelijk een grotere *buzz* kan ontstaan. Mogelijk zijn er namelijk mensen die niet bereid zijn om een bioscoopkaartje te kopen als zij niet weten hoe de film hen zal bevallen. Het gevolg van het bereiken van een breed publiek is de mond op mond reclame, ofwel *buzz*, die gecreëerd wordt door de bekendheid onder een groot aantal mensen. Met deze *buzz* kunnen vervolgens meer mensen naar de film in andere windows getrokken worden. Afhankelijk van de populariteit kunnen de laatste beslissingen gemaakt worden op waar hoge investeringskosten aan vast zitten. Dit betekent dat er niet veel geld geïnvesteerd hoeft te worden in een film die geen grote *buzz* zal creëren.

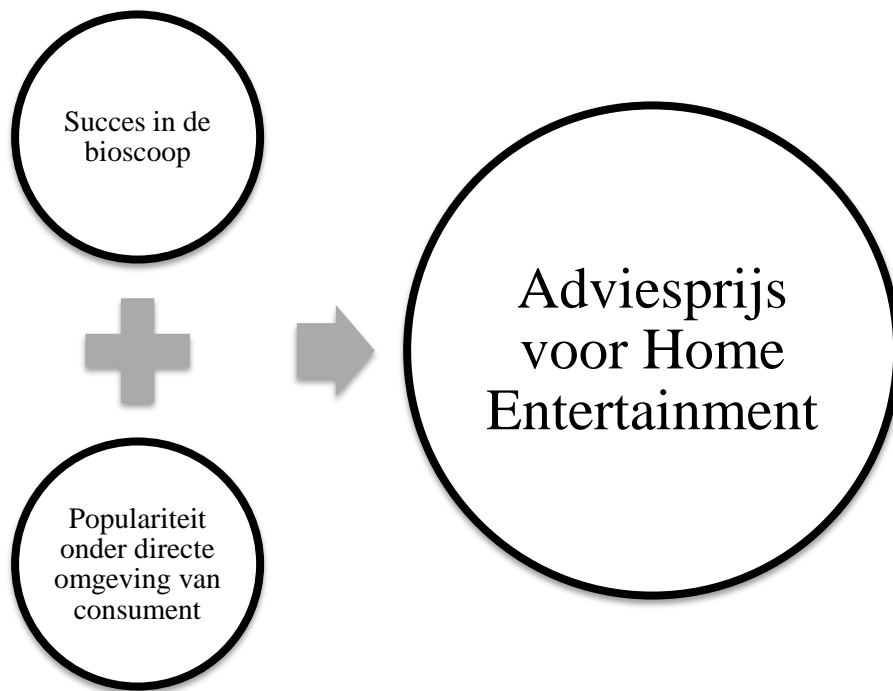
In het tweede alternatieve businessmodel (zie *figuur 6*) wordt ook een aanpassing gedaan in de *value proposition*. Hier krijgt de consument de mogelijkheid om direct een deel van de film, oftewel een *preview*, te bekijken op televisie, waarna direct een optie tot koop wordt aangeboden. In het traditionele model (zie *figuur 2*, pagina 11) worden films aangeboden waarbij de bioscoop als eerste *window* wordt aangehouden. In dit alternatieve businessmodel (*figuur 6*) wordt er de preview vertoond bij de mensen thuis, waarna zij de optie krijgen om de film te kopen in de bioscoop of in een digitale versie voor thuisgebruik. Het idee is dus dat er via de preview een bioscoopkaartje of een digitale versie van de film verkocht kan worden. Hiermee worden consumenten bereikt via een andere samenstelling van distributiekkanalen. Het doel hierbij is het aanbieden van films via meer kanalen, om zo een groter publiek te bereiken. Door de consumenten te bereiken via verschillende nieuwe *channels*, kan er een stijging in de *revenue stream* ontstaan. Dit is te zien in het *Business Model Canvas* (*figuur 4*, pagina 21).



Figuur 6: Tweede alternatieve businessmodel

In dit model wordt weer gebruik gemaakt van het belang van *buzz*. Waar in het vorige model de mogelijkheid bestond om direct een breder publiek te trekken en mogelijke kosten uit te stellen staat hier een ander belang centraal. De 20 minuten van de film die vertoond wordt op televisie trekt niet alleen de aandacht van mensen, maar zorgt er ook voor dat mensen de film willen afkijken. Door direct de optie tot koop aan te bieden bestaat de mogelijkheid om meer consumenten naar de volledige versie van de film te krijgen. Een voordeel van dit model is dat de film direct beschikbaar is voor de consument. Daarnaast biedt het model de mogelijkheid voor twijfelende klanten om het product uit te proberen voordat zij ervoor hoeft te betalen. Consumenten weten vaak niet vooraf of de film hen zal bevallen, omdat film een *experience good* is, waarbij de ervaring tijdens het gebruik centraal staat (Towse, 2011). Omdat elke film anders is, bestaat de kans dat consumenten twijfelen over de aankoop van het product.

Het derde alternatieve businessmodel (zie *figuur 7*) is een aanpassing op de prijsbepaling van *home entertainment* films, waarbij de prijs ook bepaald wordt door de populariteit van films onder het sociale netwerk van de consument. In het traditionele model (*figuur 3*, pagina 12) is de prijs gebaseerd op het succes van de film in de bioscoop en de prijzen die concurrenten vragen. Het digitale aanbod wordt tot op heden verzwakt door het aanbod van illegale, gratis content. Het baseren van prijzen op basis van de prijzen van de concurrenten leidt mogelijk tot een prijzenoorlog waarbij er onmogelijk geconcentreerd kan worden met aanbieders van gratis content. Het ontstaan van een prijzenoorlog leidt mogelijk tot minder inkomsten voor de Nederlandse filmindustrie, waarbij een nieuwe benadering van prijsbepaling wellicht noodzakelijk is. In dit model wordt de factor prijs van de concurrenten vervangen. Door te kijken naar het aantal aankopen van de film binnen het sociale netwerk van de consument ontstaat er een nieuwe manier van prijsbepaling. Met het doen van verschillende aanbiedingen aan verschillende doelgroepen ontstaan en verschillende markt-produkt combinaties. Vanuit het *Business Model Canvas* (*figuur 4*, pagina 21) worden hier verschillende *value propositions* verschillende *customer segments* aangesproken, met als doel het verhogen van de *revenue streams*.



Figuur 7: Derde alternatieve businessmodel

Door de digitalisering zou het mogelijk kunnen zijn om social media en de digitale database van filmaanbieders aan elkaar te koppelen. Met deze koppeling is het mogelijk een filmaanbod te scheppen dat aangepast is op de populariteit binnen het sociale netwerk van een consument. Hierbij wordt verondersteld dat de consument bereid is om meer te betalen voor een film die geliefd is in zijn sociale netwerk. Vanuit een marketing perspectief kan er gebruik gemaakt worden van de sociale druk die ontstaat op online sociale netwerken. Volgens Harris & Rae (2009) doen bedrijven er verstandig aan om gebruik te maken van deze mogelijkheden, omdat men hiermee inspeelt op meerdere behoeftes van de consument. Behalve deze mogelijkheid kan er ook efficiënter gebruik gemaakt worden van de producten die verkocht worden. Veel internetbedrijven maken tegenwoordig gebruik van het zogenaamde dynamic pricing, waarmee er voor elk product de perfecte prijs op basis van vraag en aanbod vastgesteld kan worden. Volgens onderzoekers op het gebied van elektronische marketing kan deze technologie het gedrag van de consument beïnvloeden (Kannan & Kopalle, 2001). Door meer gerichte aanbiedingen te doen kunnen aanbieders meer afnemers bereiken.

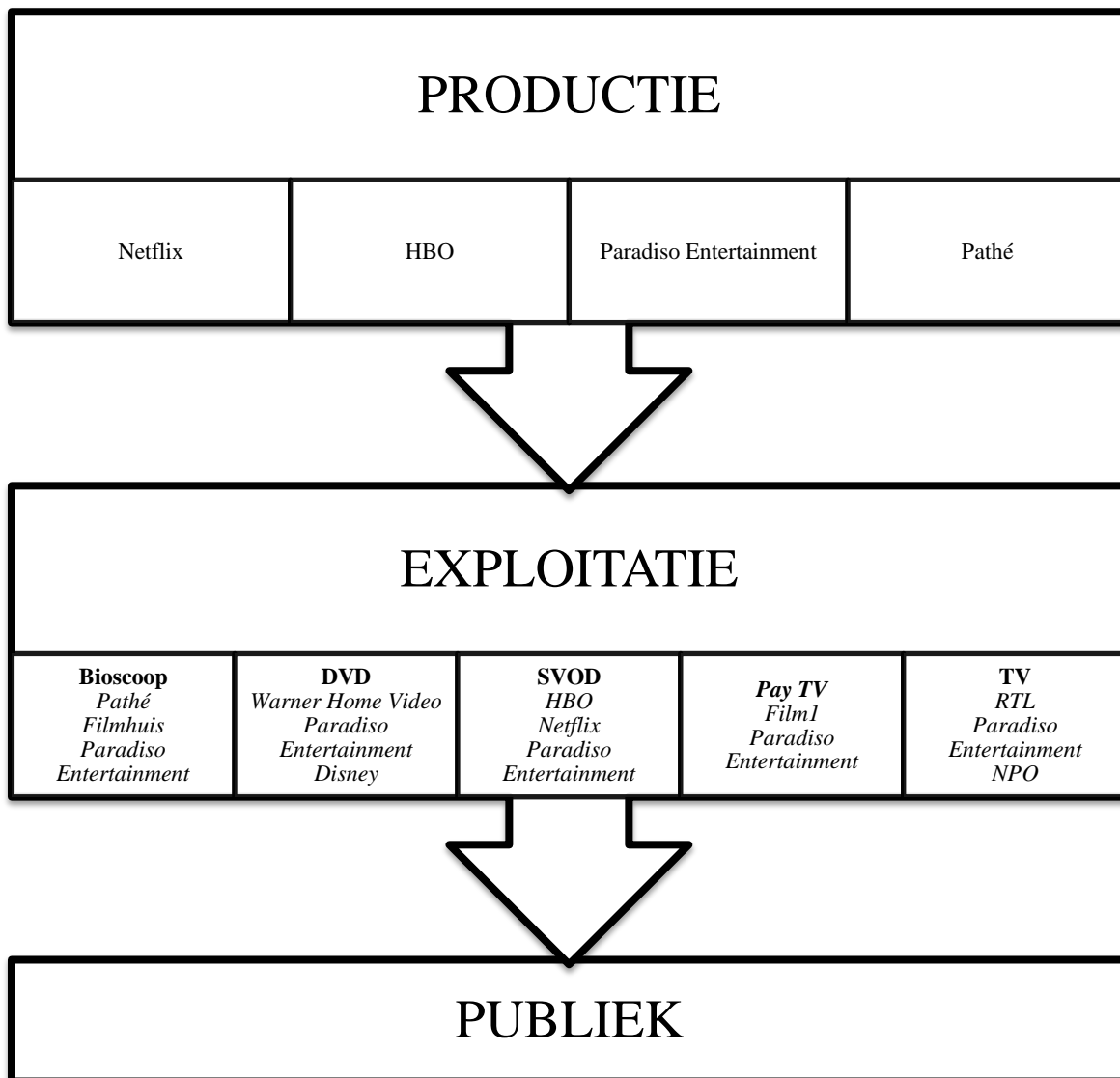
De theoretische invalshoek die zich richt op de verkoop suggereert dat zelfs de meest essentiële aspecten van een bedrijf veranderen kunnen worden om succes te hebben. Zo heeft het bedrijf in het artikel van Chesbrough (2006) haar *core product* veranderd om haar voortbestaan veilig te stellen. In de Nederlandse filmindustrie is het *release window*-model jarenlang een essentieel onderdeel van het verdienmodel van de hele sector. Naast het product film zelf heeft dit model vooral de verschillende *value propositions* gevormd. De manier waarop de bioscoop altijd voor de andere *release windows* plaatsvindt, is een soort ongeschreven regel geworden, omdat het nergens wettelijk is vastgelegd. Vanuit de gedachte van de interpretatieve benadering zou het dus nodig kunnen zijn om veranderingen aan te brengen in de volgorde van de *release windows*. Een andere gewoonte in de industrie is om prijzen van home entertainment producten te baseren op succes in de bioscoop en op basis van de concurrentie. Met de nieuwe digitale markten kan er gekeken worden naar aanpassingen van de prijsmechanismen, wat valt onder *value propositions*.

2.3.2 Invalshoek: Distributie

In de tweede invalshoek in dit onderzoek wordt er gekeken naar verschillende manieren van distributie. Vanuit de structuur van de Nederlandse filmindustrie betekent dit dat de industrie bekeken als bedrijven in een waardeketen, waarbij elk bedrijf een bepaalde waarde toevoegt. In het *Business Model Canvas* betekent dit dat er bepaalde *key activities* uitgevoerd worden door bedrijven. De films komen daarnaast aan via verschillende bedrijven, wat in het *Business Model Canvas* staat onder *channels*. Het onderzoek van Chesbrough & Rosenbloom (2002) beschouwt het businessmodel als intercedent tussen technologische input en economische output. Hierbij ligt de aandacht van het model dus geheel op interne processen. Bedrijven als *Adobe* hebben tijdens de ontwikkeling van producten enkele technologische stappen gemaakt, die niet hebben geresulteerd in een economische output, oftewel een betaling. Het artikel wijst dus op zogenaamde *spillovers* waar mogelijk meer mee gedaan kan worden. Door alle interne processen te analyseren kan een businessmodel inzicht geven in de mate waarin de processen resulteren in een financiële beloning. Zo zou het ook mogelijk kunnen zijn dat enkele processen overbodig blijken te zijn. Mogelijk zijn bepaalde distributielagen of bepaalde afdelingen overbodig geworden door de komst van nieuwe technologieën. De manier waarop deze invalshoek aspecten benaderd kan aantonen of bepaalde onderdelen nog wel noodzakelijk zijn.

Het onderzoek van Eliashberg et al. (2012) laat zien dat er ook op wetenschappelijk gebied vaak nog steeds wordt gedacht in de drie traditionele kaders: productie, distributie en exploitatie, terwijl nieuwe bedrijven als *Netflix* en *Amazon* hebben aangetoond dat het anders kan. Deze bedrijven exploiteren namelijk onder andere de content die zij zelf ook produceren. Het is dus van belang om te kijken naar de manier waarop deze bedrijven opereren, om ervoor te zorgen dat bedrijven in de Nederlandse filmindustrie ook in de toekomst een positie hebben op de markt.

Het vierde alternatieve businessmodel (zie *figuur 8*) is een aanpassing op de posities van bedrijven in de Nederlandse filmsector, waarbij er veranderingen teweeggebracht worden binnen bedrijven en bij bedrijven onderling. In het traditionele businessmodel (*figuur 1*, pagina 9) bestond de Nederlandse filmindustrie uit drie onderdelen: productie, distributie en exploitatie. De digitalisering van de film heeft ervoor gezorgd dat het in mindere mate nodig is om films in fysieke vorm te distribueren. Mogelijk is daarmee de rol van de distributeur veranderd (Scott, 2005). Bedrijven als *Netflix* zijn actief in zowel de productie als de exploitatie. Deze nieuwe manier van handelen geeft bedrijven de mogelijkheid om hun eigen content te exploiteren. Wellicht is het overbodig dat er nog een distributeur is die de fysieke producten van producent naar exploitant verplaatst. In dit alternatieve businessmodel (zie *figuur 8*) valt het onderdeel distributie weg, waardoor er mogelijk kosten bespaard kunnen worden op tussenpartijen. Hierbij wordt er dus een aanpassing gedaan in de structuur van de Nederlandse filmindustrie, waarbij de activiteit van bedrijven veranderd.



Figuur 8: Vierde alternatieve businessmodel

De theoretische invalshoek die zich richt op de distributie suggereert dat bedrijven die blijven werken vanuit vaste structuren niet werken op de meest efficiënte manier. Uit het *Business Model Canvas* (figuur 4, pagina 21) kan opgemaakt worden dat wanneer er bespaard kan worden in de *cost structure* als aanpassingen gedaan worden in de manier waarop de film als product geleverd wordt aan de consument. Door aanpassingen te doen in de manier waarop de film als product gebracht wordt in de *channels* naar de consument kan het mogelijk zijn dat er kosten bespaard worden in de *cost structure*. Door de complexe relaties die bedrijven in de Nederlandse filmindustrie met elkaar hebben, zal dit ook invloed hebben op de *key partners* en de *key activities*.

2.3.3 Invalshoek: Doelgroep

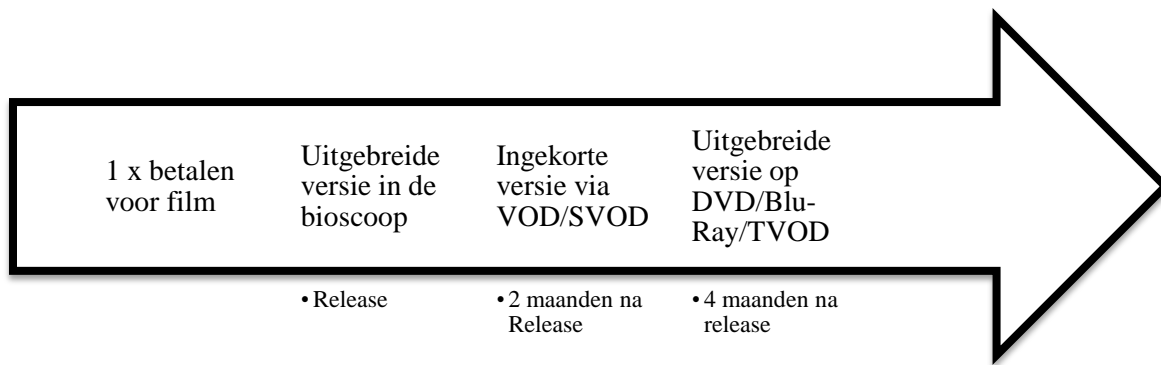
Ten derde is er een invalshoek waarbij er gekeken wordt naar de consument. Waar de eerste invalshoek zich concentreerde op de consument vanuit het aanbieden van verschillende producten, wordt er hier gekeken naar de consument zelf. Het onderzoek van Gordijn & Akkermans (2003) gaat dieper in op de bestaande manier van marktsegmentatie. Waar er traditioneel wel gewerkt wordt met doelgroepen en marktsegmenten, wijst de auteur op het de mogelijkheid van producten aan te bieden aan consumenten die vallen onder deze verschillende marktsegmenten. Zijn idee is dus dat de bestaande doelgroepen niet altijd de juiste categorisering van de markt bieden.

Daarnaast laat het artikel van Smith & Telang (2009) zien hoe er op creatieve wijze toch nog geconcurrereerd kan worden met gratis content. Uit hun onderzoek blijkt dat het uitzenden van films op gratis televisie een positieve invloed kan hebben op de verkoop van DVD's. Mogelijk is de oorzaak hiervan dat de markt gesegmenteerd is en dat niet het hele publiek op zoek is naar illegale content op het internet. Het is dus ook van belang voor de filmsector op de content en de manier van distribueren op andere manieren aan te passen aan de verschillende marktsegmenten.

Het onderzoek van Papies & Clement (2008) sluit aan bij deze invalshoek. Hieruit blijkt namelijk dat comfort een grote drijfveer is voor de consument. Van alle potentiële filmbezoekers is namelijk maar een klein deel actief in het delen en downloaden van illegale films. Alleen de mensen die de vereiste technische kennis hebben om de illegale content te downloaden zullen dit doen. De andere mensen neigen namelijk nog steeds naar de makkelijk bereikbare legale content via een manier die bij hen bekend is. De auteurs verwachten dan ook dat in de huidige situatie nog niet iedereen zal overstappen op illegale downloads.

Bedrijven in de Nederlandse filmindustrie maken veel beslissingen op basis van de doelgroep die zij voor ogen hebben (Scott, 2005). Aangezien de markt niet alleen bestaat uit segmenten die ingedeeld worden op leeftijd en geslacht, is het interessant om te kijken naar andere benaderingen van doelgroepen.. Doordat de mensen die niet illegaal downloaden een gezamenlijke eigenschap hebben is het mogelijk om deze mensen als groep te benaderen. Een voorbeeld van een businessmodel waarbij er nog niet veel wordt ingespeeld op het belang van comfort is het *release window*-model, omdat consumenten hier meerdere keren betalen voor dezelfde film.

Het vijfde alternatieve businessmodel (zie *figuur 9*) is een aanpassing op het *release window*-model, waarbij het publiek slechts één keer betaald voor een film. In het traditionele model (*figuur 2*, pagina 11) betaalt de consument voor elk *release window* apart, waarbij er situaties ontstaan dat mensen meerdere keren voor dezelfde film betalen. Door een alternatief aanbod te doen waarbij de consument een film direct in alle vormen koopt wordt ingespeeld op het belang van comfort. Hierbij wordt nog wel gebruik gemaakt van de bestaande volgorde van de *release windows*, maar wordt de aanpassing gedaan in het aantal betalingen die hier aan verbonden zijn.



Figuur 9: Vijfde alternatieve businessmodel

De theoretische invalshoek die zich richt op de doelgroep suggereert dat er op nieuwe manieren gedacht kan worden over doelgroepen. Door te kijken naar bepaalde behoeftes kan er geredeneerd worden dat comfort voor bepaalde consumenten belangrijker is dan prijs (Papies & Clement, 2008). Door niet elke keer een prijs te vragen voor dezelfde film ontstaat er andere relatie met de consument. Er wordt dus andere doelgroepen gericht door een andere relatie met de consument aan te gaan. Vanuit het *Business Model Canvas* (*figuur 4*, pagina 21) vindt hier een verandering plaats in de *customer segments* door een nieuwe optie toe te voegen aan de *value proposition*. Dit kan een positieve bijdrage leveren aan de *customer relationship* en indirect op de *revenue streams*. De gedachte dat individuen kunnen vallen onder verschillende marktsegmenten staat dus haaks op de manier waarop consumenten apart betalen voor verschillende *release windows* van dezelfde film. Om innovatie te stimuleren zou het nodig kunnen zijn om aanpassingen te doen in de *customer segments* en de *value propositions*, om zo een andere *customer relationship* te krijgen, wat op lange termijn kan uitbetalen in *revenue streams*.

2.3.4 Invalshoek: Samenwerkingen

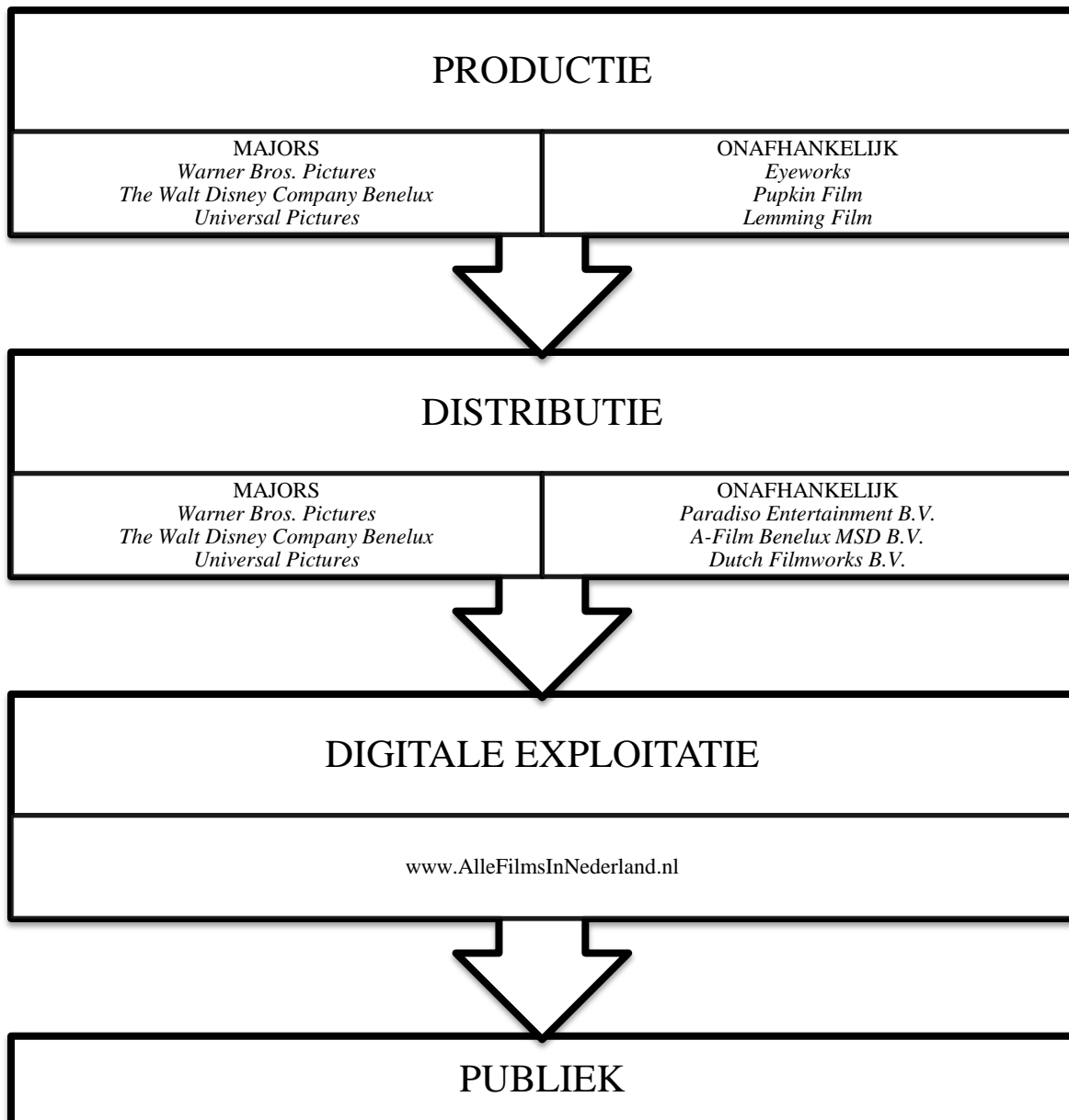
Tot slot is er een vierde invalshoek, waarbij er gekeken wordt naar de relatie die bedrijven in een industrie onderling met elkaar hebben. Bernard & Ruth (1998) geven in hun onderzoek aan welke positieve effecten samenwerkingen tussen bedrijven kunnen hebben. Zo leidt een positieve reputatie van het ene bedrijf tot een positievere reputatie bij het andere bedrijf. Dit proces valt onder de zogenaamde *spillover effects*, waarbij bedrijven profiteren van elkaars expertise, kapitaal en reputatie. In de filmindustrie zijn samenwerkingen bekend in de vorm van zogenaamde *cross-media*-modellen en *joint promotions* tussen bedrijven en filmprojecten. Zo werkte *Benelux Film* voor de film *Het Diner* samen met *Iens* en *MasterCard* bij het opzetten van een grootschalige marketingactie in Nederland, waarbij aanbieders in verschillende branches elkaars expertise konden aanvullen (Film & Video Support, 2015).

Chesbrough & Schwartz (2007) omschrijven in hun artikel over de mogelijkheden die coproducties bieden. Hierbij is het belangrijk om in oog te houden voor wie deze samenwerking een hoofdzaak en voor wie het een bijzaak is, om inzicht te krijgen in de diverse motivaties en drijfveren alvorens er begonnen wordt. In een voorbeeld dat zij ter illustratie gebruiken bleek de coproductie wel in lijn te zijn met het bedrijf *Go* en niet in lijn te zijn met de hoofdzaak van *Microsoft*. Vervolgens paste *Microsoft* het plan aan haar wensen, met als gevolg dat *Go* niet meer nodig was. In dit geval leidde de samenwerking alleen tot het leveren van een idee aan *Microsoft*.

Uit het onderzoeksrapport van Moyon & Lecocq (2014) blijkt dat samenwerkingen in de muziekindustrie hebben bijgedragen aan een nieuwe instelling in de muziekindustrie. Managers werden creatiever en stonden meer open voor andere oplossingen. Samenwerkingen met bedrijven buiten de sector hebben een positieve invloed op de innovatie binnen een bedrijf zelf.

In de structuur van de Nederlandse filmindustrie is vooral concurrentie te herkennen. Allereerst bestaat er concurrentie tussen de majors en de independents. Daarnaast concurreren exploitanten in het digitale aanbod, waardoor er een veelvoud aan aanbieders ontstaat. Behalve het betalen voor de verschillende *release windows* moet de consument hierdoor ook betalen voor verschillende abonnementen binnen een *window*. Doordat illegale platformen wel het complete aanbod hebben, kan dit ervoor zorgen dat de exploitanten inkomsten mislopen.

Het zesde alternatieve businessmodel (zie *figuur 10*) is een aanpassing in de posities van bedrijven in de Nederlandse filmsector, waarbij er samen met andere Nederlandse bedrijven een platform geconstrueerd kan worden. In het traditionele model (*figuur 1*, pagina 9) bieden de verschillende aanbieders hun content aan via verschillende platformen. In het aanbod van SVOD en TVOD bestaan verschillende platformen, waarvoor consumenten aparte abonnementen moeten afsluiten. In het alternatieve model wordt er gebruik gemaakt van een enkel platform, waarmee consumenten toegang hebben tot het totale aanbod aan films. De content wordt hierbij nog steeds geleverd door de distributeurs, maar er is geen sprake meer van een eigen platform per aanbieder.



Figuur 10: Zesde alternatieve businessmodel

Vanwege het belang van comfort is het denkbaar dat de consument behoefte heeft aan een platform waarbij er toegang verschaft wordt tot films van verschillende aanbieders (Papies & Clement, 2008). De populariteit van *Popcorn Time* wordt wellicht ook hierdoor veroorzaakt. Met een gezamenlijk platform kan er ingespeeld worden op de behoefte tot comfort. Ook vergroot een platform met veel gebruikers het gemak waarmee er marketingacties georganiseerd kunnen worden. Voor het organiseren van een marketingactie is het namelijk van belang dat er een grote doelgroep bereikt kan worden. Daarnaast is het mogelijk dat de bedrijven in de Nederlandse filmindustrie met een gemeenschappelijk platform een stevigere positie hebben ten opzichte van grote Amerikaanse bedrijven als *Netflix*.

Om een gezamenlijk platform op te richten is het nodig dat de verschillende aanbieders samenwerken. Op basis van theorieën over samenwerkingen kan men verwachten dat bedrijven gebruik kunnen maken van elkaars activiteiten en elkaars reputatie. In dit alternatieve businessmodel vindt een verandering plaats in de manier waarop bedrijven met elkaar samenwerken, met het doel om een aantrekkelijk aanbod te doen aan de illegale downloader, die waarde hecht aan comfort. Er vindt dus een verandering plaats in de *key partners*, om samen een positieve invloed uit te oefenen op de *customer relationship*. Uiteindelijk kan dit uitbetalen in een toename van de *revenue streams* over de hele sector, omdat er minder illegaal gedownload zal worden. Dit is te zien in het *Business Model Canvas* (figuur 4, pagina 21). Door reputaties te combineren, verandert de *customer relationship*. Ondanks dat samenwerkingen niet altijd positief uitwerken voor beide partijen kan het zijn dat het eindresultaat voor beide partijen niet negatief uitwerkt. In dat geval kan het dus voorkomen dat de een meer profiteert dan de ander, waarbij het totale effect positief is. Vanuit een analyse op industrie-niveau is het dus interessant om te kijken naar mogelijke samenwerkingen die bijdragen aan het grote geheel, met uiteindelijk een positieve invloed op de *revenue streams* of de *cost structure*. Dit proces valt onder de zogenaamde *spillover effects*, waarbij bedrijven profiteren van elkaars expertise, kapitaal en reputatie. In de filmindustrie zijn daarnaast samenwerkingen bekend in de vorm van de zogenaamde *cross-media*-modellen, waar vooral de grote filmstudio's gebruik van maken.

Samenvatting theoretisch kader

De Nederlandse filmindustrie kent bepaalde vaste structuren en conventies die van belang zijn voor het produceren, distribueren en exploiteren. Deze structuur en conventies zijn verwerkt in drie traditionele businessmodellen. Behalve nieuwe mogelijkheden op het gebied van exploitatie, heeft de digitalisering gezorgd voor illegale filmconsumptie en toenemende concurrentie in de vorm van bedrijven als *Netflix*. Daarnaast heeft de industrie te lijden onder stijgende productiekosten van een film, met een lage garantie om investeringen terug te verdienen. Vanwege de financiële tegenvallers die zij hierdoor lijdt en de mogelijkheden die benut kunnen worden aan de hand van nieuwe media zou de Nederlandse filmindustrie baat hebben bij innovatie. Deze problemen blijven bestaan vanwege de stagnatie die is ontstaan in de Nederlandse filmindustrie. Door een focus op meetbare factoren is er weerstand ontstaan, waarbij er steeds meer beslissingen genomen worden op basis van de angst om bestaande successen kwijt te raken. Vanwege het belang van onmeetbare factoren heeft dit negatieve gevolgen voor de Nederlandse filmindustrie. Vanuit een interpretatieve benadering zijn er zes alternatieve businessmodellen geconstrueerd die een verandering in enkele essentiële conventies teweegbrengen. Deze alternatieven worden gebruikt in de interviews met professionals om hun perceptie op de traditionele modellen tegen de achtergrond van de hedendaagse problematiek te onderzoeken.

3. Onderzoeksopzet

3.1 Onderzoeksmethode

Om te onderzoeken in hoeverre de Nederlandse filmindustrie het zelf noodzakelijk acht om haar traditionele businessmodellen aan te passen aan de huidige problematiek is een explorerend onderzoek vereist. Om de stagnatie, ofwel het vasthouden aan traditionele modellen, te verklaren moet er onderzoek gedaan worden in de filmindustrie zelf. In wetenschappelijke artikelen over illegale downloads zegt men dat de oorzaak ligt bij het beperkt ingrijpen van de overheid en bij het oneerlijk koopgedrag van consumenten (Danaher et al., 2012). Hierdoor wordt er geen aandacht besteed aan eventuele andere oorzakelijke factoren. De manier waarop het debat op dit moment gevoerd wordt, heeft met deze gedachtegang nog geen oplossing kunnen vinden, waardoor het nodig is om te zoeken naar nieuwe inzichten. Daarnaast is er onvoldoende wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de Nederlandse filmindustrie om specifieke aspecten mee te laten wegen. Vanuit de theorieën van Küng (2008), Hannan & Freeman (1984), Chisholm et al. (2014) en DiMaggio & Powell (1983) kan verwacht worden dat de stagnatie in de Nederlandse filmindustrie te wijten is aan risico-ontwijkende strategieën en traagheid van filmindustrieën. In dit onderzoek wordt gekeken naar de situatie in de Nederlandse filmindustrie, waar mogelijk meer specifieke oorzaken een rol spelen in de stagnatie. Met een kwalitatieve onderzoeksmethode is het mogelijk om verschillende oorzaken voor de stagnatie in de Nederlandse filmindustrie te signaleren. Door theorieën over de problematiek en de stagnatie in de Nederlandse filmindustrie te combineren met inzichten uit het onderzoeksveld vindt er theoretische triangulatie plaats, waardoor er een minder eenzijdig beeld ontstaat (Boeije et al., 2009).

In dit onderzoek wordt gezocht naar verklaringen voor dieperliggende processen dan de kwantitatieve data die gegeven worden in onderzoeksrapporten. Bewegredenen voor bedrijven om strategische beslissingen te nemen, zoals het gebruiken van een nieuw businessmodel of het aanhouden van vaste methodes hebben geen kwantificeerbare oorzaak. Caves (2000) gaf al aan dat bedrijven in culturele industrieën handelen uit vaste gewoontes. Ook daarom dient er gebruik gemaakt te worden van een kwalitatieve methode. Ook omdat de filmindustrie zo gecompliceerd is, met veel processen en verschillende betrokken partijen, is het van belang om te onderzoeken hoe de sector zelf aankijkt tegen haar traditionele businessmodellen. Daarom is het belangrijk om te kijken naar aspecten die belangrijk gevonden worden door professionals en niet alleen te kijken vanuit argumentatie uit de theorie. Daarbij dient een methode gebruikt te worden waarmee de context uitgebreid geanalyseerd kan worden. Deze context kan daarbij alleen bepaald worden door de mensen die actief zijn in het veld zelf, oftewel door professionals in de Nederlandse filmindustrie. Ook in dat opzicht is het een explorerend onderzoek, omdat er nog onvoldoende onderzoek is gedaan naar de perceptie die de filmindustrie zelf heeft op haar conventies (Boeije et al., 2009).

Om te begrijpen hoe er binnen de Nederlandse filmindustrie wordt gehandeld en waarom dat op deze manier gaat, is het nodig om de professionals in deze sector te benaderen. Omdat professionals toegang hebben tot meer informatie dan de onderzoeksrapporten en de jaarverslagen worden er diepte-interviews afgenomen. Daarnaast is het interessant om de beweegredenen en oorzaken achter gegevens direct van de personen te krijgen die er voor verantwoordelijk zijn. De professionals hebben verschillende expertises en ervaringen en kunnen daarom niet op dezelfde manier ondervraagd worden. Omdat het niet mogelijk is om de inhoud of de mogelijke antwoorden te voorspellen is een gestructureerd interview ongeschikt. Om het interview de nodige vrije loop te geven, zodat de respondent zijn mening op verschillende momenten in het gesprek kan uiten, zal er gebruik gemaakt worden van een semi-gestructureerd interview. Met deze manier interviewen staan niet alle vragen vast, maar worden de onderwerpen die besproken worden van tevoren vastgesteld. (Baarda et al., 2007). Met deze vorm van interviewen bestaat de mogelijkheid om tot nieuwe inzichten te komen. Vanwege de explorerende aard van het onderzoek is het noodzakelijk om een interactief gesprek te voeren, omdat daarmee doorggevraagd kan worden naar de dieper liggende oorzaken van de stagnatie (Manheim et al., 2012).

Het onderzoeken van de perceptie van professionals ten opzichte van alternatieve businessmodellen leidt waarschijnlijk tot subjectieve uitingen van de respondent. Het is mogelijk dat de professionals dermate overtuigd zijn van hun eigen handelen of dat van hun bedrijf, dat zij geen objectieve informatie kunnen geven. De data die uit de interviews gegenereerd worden, laten de houding van professionals ten opzicht van de alternatieve businessmodellen zien. Niet de feiten zelf, maar het feit dat de bepaalde informatie gegeven wordt is relevant voor dit onderzoek. In dat opzicht valt de methode niet onder het expert interview, maar onder het elite interview, waar vooral de functie en de verantwoordelijkheid van de respondent van belang zijn (Manheim et al., 2012).

Een nadeel van het gebruik van diepte-interviews is dat de professionals dermate bezig zijn met het specifieke onderwerp dat zij moeite kunnen hebben met de complexiteit van de ontwikkelingen en de vele mogelijke factoren die een rol spelen in dit onderzoek (Baarda et al., 2007). Om tijdens het interview de focus op het onderwerp te houden, wordt er gebruik gemaakt van elicitatietechniek. Het doel is om een beeld te krijgen van de houding die respondenten hebben ten opzichte van alternatieve businessmodellen. De drie problemen die behandeld zijn in paragraaf 2.2 zullen niet elke dag bij bedrijven op de agenda staan. Wellicht worden problemen gezien als onoverkoombaar of worden deze niet direct als problemen gezien. Een voordeel van het gebruik van de elicitatietechniek is dat er snel en concreet onderwerpen besproken kunnen worden, zonder dat daarbij alleen geredeneerd wordt vanuit voorbedachte argumenten (Crilly, 2006).

Crilly (2006) omschrijft hoe een dergelijke grafische elicitatietechniek nuttig kan zijn om meer informatie te krijgen van respondenten. Het verwijzen naar- en de interactie met diagrammen kan de communicatie tussen onderzoeker en respondent verbeteren. Door concrete voorbeelden te bespreken, krijgt de respondent de mogelijkheid om gedetailleerd na te denken over waarom bepaalde situaties werken zoals zij op dat moment werken. Het is dan ook niet het doel om een positieve of negatieve respons te krijgen. Uiteindelijk is het de argumentatie van de professional die geanalyseerd moet worden. Dit geeft mogelijk informatie over de oorzaken van de stagnatie binnen de Nederlandse filmindustrie en verklaringen voor het vasthouden aan traditionele businessmodellen binnen deze sector. Door niet te vragen naar wat er gaat veranderen volgens de respondenten ontwijkt men sociaal wenselijke antwoorden of antwoorden die teveel gebaseerd zijn op de eigen omgeving. Door argumenten te krijgen waarom bepaalde dingen niet mogelijk zijn kan er een beeld gecreëerd worden van de mogelijkheden en de beperkingen die de professionals zien.

Het voorleggen van een alternatief businessmodel, geschikt of ongeschikt bevonden, lokt een reactie uit bij de respondent, waardoor specifieke situaties en aspecten direct op een concrete wijze besproken kunnen worden. Mensen zijn zich niet altijd bewust van andere manieren van werken en geven niet uit zichzelf een nuttig of onderbouwd antwoord. Juist door businessmodellen voor te leggen, waar een professional geen mogelijkheden in ziet, wordt duidelijk aan welke beperkingen er gedacht wordt. De beperkingen die gegeven worden, kunnen mogelijke oorzaken zijn van de stagnatie in de Nederlandse filmindustrie. Het is mogelijk dat er dermate weerstand bestaat tegen bepaalde wijzigingen dat men kan veronderstellen dat veranderingen überhaupt niet mogelijk zijn. Hier speelt dus de mate waarin respondenten open staan voor alternatieven een rol (Crilly, 2006).

De interviews leveren op twee manieren data. Centraal staat de argumentatie van de respondenten over de geschiktheid van de alternatieve businessmodellen. De bevindingen die hier uit voortkomen, zullen vergeleken worden met de vindingen in paragraaf 2.1. Mogelijk worden er veel aspecten genoemd die van toegevoegde waarde zijn voor de theorie over de Nederlandse filmindustrie en de theorie over filmindustrieën in het algemeen. Behalve de argumenten die de respondenten gebruiken, bestaat de mogelijkheid dat er op geen enkele manier positief wordt gedacht over verandering. In dat geval zou de data erg aansluiten bij de theorieën die behandeld zijn in paragraaf 2.2, waarbij de Nederlandse filmindustrie wordt omschreven als verzameling bedrijven met risico-ontwijkende strategieën, zonder open te staan voor innovatie. Belangrijk om te vermelden is dat de businessmodellen afhankelijk van de respondent enige toelichting nodig hebben. Om tot een meer abstract gespreksniveau te komen, zoals het veranderen van bepaalde aspecten in het algemeen, zullen de businessmodellen in dat geval behandeld worden als gespreksonderwerp. Om deze reden en omdat het een semi-gestructureerd interview is, is het erg belangrijk dat er veel wordt doorgevraagd op respons (Baarda et al., 2007).

3.2 Operationalisering

Uiteindelijk is het de bedoeling dat de respons geanalyseerd wordt als percepties over dezelfde onderwerpen. Om de betrouwbaarheid van het interview zoveel mogelijk te waarborgen, is er gekozen voor het gebruik van een topic list. Dit geeft de mogelijkheid om dezelfde onderwerpen te bespreken, zonder daarbij de mogelijkheid om nieuwe inzichten te ontdekken in te perken. (Baarda et al., 2007).

In het theoretisch kader is de problematiek van de Nederlandse filmindustrie aan bod gekomen en zijn er enkele traditionele en alternatieve businessmodellen opgesteld. Deze stof vormt de basis van de onderwerpen die behandeld zullen worden tijdens de interviews. Het is hierbij mogelijk dat bepaalde onderwerpen meer dan de ander uitgediept worden, omdat de participanten verschillende onderwerpen belangrijker zullen vinden dan andere (Baarda et al., 2007).

De interviews met professionals worden hoofdzakelijk gehouden om te onderzoeken hoe er in de filmindustrie gedacht wordt over stagnatie. Om dit onderwerp bespreekbaar te maken zal het interview ingeleid worden met de hedendaagse problematiek. Vervolgens wordt er tijdens de interviews gezocht naar mogelijke verklaringen van de stagnatie in de Nederlandse filmindustrie. Om een dergelijk abstract onderwerp te concretiseren en bespreekbaar te maken, dienen de businessmodellen uit paragraaf 2.2 en 2.3 ter illustratie (Crilly, 2006).

De topic list is te vinden in bijlage A. Hier zijn per onderwerp de beginvragen weergegeven. De eventuele vervolgvragen worden aangegeven onder de beginvraag. Door gebruik te maken van de topic list kunnen de onderwerpen in de interviews in de onderstaande volgorde afgenomen worden (Baarda et al., 2007).

Het interview zal beginnen met een inleiding, waarbij eerst kort een toelichting gegeven wordt over het onderzoek. Daarbij worden respondenten ingelicht over het verdere gebruik van de gegevens. Respondenten worden gevraagd of ze akkoord gaan met het opnemen van de interviews, en of ze anoniem willen blijven of bij naam vermeld mogen worden in het onderzoek. Enkele suggesties zijn het noemen van een functie en de naam of het type organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. Naast de introductie over het interview is het handig om informatie over de respondent en het bedrijf waarvoor hij of zij werkt te bespreken. Dit brengt het gesprek op gang en geeft de interviewer de mogelijkheid om latere uitspraken te relateren aan hetgeen een respondent eerder over zichzelf heeft verteld. Hierdoor wordt voorkomen dat bepaalde verklaringen die later gegeven worden over het onderwerp foutief gerelateerd worden aan eigenschappen van de respondent (Baarda et al., 2007).

Het tweede deel van het interview richt zich op de problematiek. De onderwerpen die hier aan bod komen, zijn gebaseerd op de problematiek die behandeld zijn in paragraaf 2.2. Daarbij is het belangrijk om te vragen of de respondent de problemen erkent en of zijn of haar bedrijf door het probleem getroffen wordt. Het is mogelijk dat er andere problemen van belang zijn bij de bedrijven waarvan een werknemer geïnterviewd zal worden. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om de respondent

eerst te vragen naar zijn of haar eigen mening over de hedendaagse problematiek binnen de Nederlandse filmindustrie. Afhankelijk van het bedrijf zullen enkele problemen langer behandeld worden dan andere. Zo is het het meest interessant om bij een bedrijf in de productie door te vragen over stijgende productiekosten en zal er meer gespreksstof zijn over illegaal downloaden bij een exploitant, omdat een dergelijk bedrijf daar direct door getroffen wordt. Wanneer respondenten geen nieuwe informatie meer geven over bepaalde onderwerpen, wordt er overgegaan op een nieuw onderwerp (Baarda et al., 2007).

In paragraaf 3.1 is uitgelegd hoe businessmodellen kunnen bijdragen aan het begrip en het inzichtelijk maken van bedrijfsprocessen en strategische beslissingen. Met behulp van de elicitatietechniek van Crilly (2006) is het mogelijk om de conventies die de professionals wellicht voor lief nemen, kritisch besproken kunnen worden. Juist door alternatieven voor te leggen, krijgt de professional de gelegenheid om te argumenteren waarom bepaalde traditionele businessmodellen houdbaar zijn tegen een achtergrond van illegale downloads, toenemende concurrentie en stijgende productiekosten. Omdat de conventies in de Nederlandse filmindustrie centraal staan, is het belangrijk om veel door te vragen naar aspecten die de respondent zelf logisch vindt klinken. Juist wanneer een bepaalde uitleg overgeslagen wordt, is het belangrijk om te vragen naar argumenten. De alternatieve businessmodellen dienen als middel om aanpassingen op traditionele businessmodellen zichtbaar te maken en dienen als houvast voor de respondent om aan te geven waarom deze aanpassingen wel of niet mogelijk zijn (Baarda et al., 2007). Naast vragen over mogelijke alternatieven zijn er ook vragen gesteld over de huidige situatie, om de conceptualisering van de traditionele businessmodellen te toetsen. Dit heeft er voor gezorgd dat bepaalde aspecten die niet klopten konden worden bijgesteld in latere fases van het onderzoek. Dit is een belangrijk onderdeel bij het cyclische proces van kwalitatief onderzoek (Boeije et al., 2009).

Het interview wordt afgesloten met ruimte voor de respondent om enkele aanvullingen te geven of vragen te stellen. Het is mogelijk dat het aantal onderwerpen in de topic list niet overeenkomen met het aantal onderwerpen dat de respondent wilde bespreken. Mogelijk spelen er nog andere aspecten een rol. Door de respondent te vragen naar aanvulling wordt zo veel mogelijk voorkomen dat de interviews in het onderzoek onvolledig zijn (Baarda et al., 2007).

Wanneer er nieuwe onderwerpen aan bod kwamen die dermate belangrijk bleken voor het onderzoek, of als het gebleken is dat bepaalde onderwerpen minder belangrijk of niet correct zijn werd de topic list aangepast. Zo werd tijdens het eerste interview bekend dat de fiscale voordelen voor filmproducties in Nederland waren aangepast. Voorheen werd dit onderwerp behandeld als vierde probleem van de Nederlandse filmindustrie, omdat een deel van de Nederlandse films in België werd geproduceerd. Daarnaast zijn enkele traditionele businessmodellen aangepast naar aanleiding van commentaar tijdens de interviews. Zowel de topic list als de grafische uitwerking van de businessmodellen zijn dus aangepast in de loop van het onderzoek. Deze wisselwerking tussen de dataverzameling en data-analyse is van belang geweest voor het exploreren van het veld, wat essentieel is voor kwalitatief onderzoek (Boeije et al., 2009).

3.3 Dataverzameling

Om een goed beeld te krijgen van de Nederlandse filmindustrie is het belangrijk om verschillende bedrijven mee te nemen in het onderzoek. Vanwege het belang van verschillende inzichten wordt er gebruik gemaakt van een doelgerichte selectie. De traditionele verdeling tussen productie, distributie en exploitatie geldt hierbij als selectiecriteria. Van elke branche worden zo veel mogelijk professionals geïnterviewd, zodat er zo veel mogelijk verschillende inzichten onderzocht kunnen. Het doel is hierbij dus niet om een representatief beeld te krijgen van de Nederlandse filmindustrie (Boeije et al., 2009).

Naast de doelgerichte selectie zal er gezocht worden naar extreme eenheden, omdat de interviews met respondenten die anders in het vak staan, kunnen bijdragen aan de veelvoud van inzichten. Zo is er behalve naar respondenten in de commerciële sector ook gekeken naar mensen in de gesubsidieerde sector. Een voorwaarde is geweest dat er een interview kon plaatsvinden waarin de businessmodellen centraal staan. Bij enkele respondenten is het hierdoor niet tot een interview gekomen, waardoor het gebruik van verschillende data voorkomen kon worden (Boeije et al., 2009).

De eerste respondenten zijn gevonden in het eigen netwerk. Hierbij is gebruik gemaakt van een sneeuwbal methode. Na elk afgenomen interview, is de respondent gevraagd of hij of zij nog andere respondenten wist die interessant waren om te interviewen aangaande dit onderwerp. Ook hierbij werd doelgericht geselecteerd, zodat alleen de respondenten uit gebieden van de Nederlandse filmindustrie die op dat moment ontbraken zijn gevraagd (Boeije et al., 2009). Het kan voor komen dat er tijdens het afnemen van een interview dermate belangrijke bedrijven en personen besproken worden dat een dergelijk persoon aan de lijst met respondenten wordt toegevoegd. Zo werd er door meerdere respondenten verwezen naar de bioscopen als belangrijke factor, waardoor het spreken van een respondent die werkzaam is bij een bioscoop noodzakelijk werd (Manheim et al., 2012). De volledige

lijst met respondenten is te zien in bijlage B. Er zijn in totaal tien interviews gehouden, met een duur uiteenlopend van 30 tot 70 minuten. De duur van het interview hing hierbij samen met de mate waarin er nieuwe informatie werd gegeven. Wanneer er nieuwe inzichten aan bod kwamen werden deze onderwerpen daarbij verder uitgediept.

Bij het opnemen van contact met de professionals werd kort het onderwerp en de aanleiding van het interview aangegeven, evenals het belang van het maken van geluidsopnames voor het onderzoek. In enkele gevallen zijn businessmodellen opgestuurd, om vooraf te onderzoeken of het mogelijk was om een interview te houden over de alternatieve businessmodellen.

De interviews zijn afgenomen bij de respondenten in hun “natuurlijke” omgeving (hun kantoor), op een moment dat het de respondent schikte. Tijdens de interviews zijn geluidsopnames gemaakt met behulp van een recorder. Door het gebruik van opnameapparatuur was het mogelijk om alle interviews woord voor woord te transcriberen. Voor het maken van de geluidsopname is aan het begin van het interview goedkeuring gevraagd, zodat er zoveel mogelijk van het interview letterlijk vastgelegd kon worden. Wanneer de respondent akkoord ging, is dit op papier vastgelegd, evenals de wensen met betrekking tot de verdere behandeling van de persoonlijke gegevens. Geen van de respondenten had bewaar tegen het opnemen van het interview. Hierdoor zijn alle opnames van begin tot het eind getranscribeerd. De transcripties zijn op navraag aan de respondenten voorgelegd alvorens er akkoord gegeven werd om de data te gebruiken. (Boeije et al. 2009).

Na tien interviews is de dataverzameling beëindigd. Hier waren twee redenen voor. Allereerst is er gezocht naar dataverzadiging. Bij de doelgerichte selectie is telkens gezocht naar uitzonderingsgevallen met het doel om daarbij nieuwe inzichten te verwerven. Tijdens de interviews is daarvoor gebruik gemaakt van constante vergelijking. Zo werden er bij het doorvragen naar de argumenten ook stellingen van andere respondenten voorgelegd, om zo te zoeken naar een mogelijke consensus onder de respondenten. Deze manier van vergelijking draagt bij aan het zoeken naar falsificatie, omdat de interviewer zoekt naar een tegenargument van de eerder verzamelde data. Na tien interviews zijn drie respondenten uit de productie, vier respondenten uit de distributie en drie personen uit de exploitatie gesproken. Hoewel het mogelijk is dat er meer uitzonderingsgevallen te vinden zijn is er besloten om na tien interviews over te gaan op de data-analyse. De tweede reden beëindiging is de hoeveelheid tijd die nodig bleek voor het vinden van en het benaderen van geschikte respondenten (Boeije et al., 2009).

Omdat het lastig is om de interviews aan hand van de topic list te reproduceren is er gebruik gemaakt van andere methoden om de onderzoeksmethode zo betrouwbaar mogelijk te maken. Zo is tijdens de interviews gevraagd naar bevestiging van de respondent wanneer de interviewer een reactie van de respondent interpreteerde. Daarnaast is er bij enkele respondenten een transcriptie van het interview opgestuurd om goedkeuring te vragen voor het gebruik van de data. Daarbij zijn de betreffende respondenten in de gelegenheid geweest om terug te kijken op hun uitspraken. Behalve de privacy van de respondent bevordert dit de validiteit van het onderzoek (Boeije et al., 2009).

3.4 Data-analyse

De interviews zijn afgenomen gedurende twee maanden, tussen 19 maart en 13 mei 2015. In dezelfde periode zijn transcripties gemaakt van de geluidsopnames. Hierdoor kon de respons verwerkt worden en eventuele aanpassingen gedaan worden aan de alternatieve businessmodellen. In dit onderzoek staat centraal hoe houdbaar de Nederlandse filmindustrie haar traditionele businessmodellen beschouwt, waarbij verschillende percepties een rol kunnen spelen. De analyse van de interviews dient het vinden van patronen in een veelvoud van argumenten en percepties. Door deze explorerende aard van het onderzoek is er gekozen voor een thematische analyse. Hiermee worden de transcripties eerst opgedeeld in verschillende codes, waarna er middels het construeren van subthema's en hoofdthema's naar een aantal kernthema's gewerkt kan worden (Boeije, 2010).

De transcripties zijn eerst open gecodeerd, waarbij er een selectie gemaakt is zonder daarbij te kijken naar de relevantie voor de onderzoeksvraag. In deze fase staat het reduceren van de data centraal. Dit betekent dat elke regel gelezen is, geïnterpreteerd en gecodeerd is. Vanwege de verschillende onderwerpen en inzichten die aan bod zijn gekomen in de interviews is hierbij gebruik gemaakt van verschillende manieren om te coderen (Boeije, 2010). Het codeerproces is gedetailleerd omschreven in bijlage C.

Het coderen van de transcripties heeft geleid tot verschillende subthema's. Deze subthema's zijn belangrijk gebleken voor een bepaald onderwerp, maar kwamen niet terug in alle interviews. Het belang van deze subthema's is gebaseerd op de relevantie voor de vier invalshoeken, die centraal staan in het bespreken van de alternatieve businessmodellen. Bij het bespreken van de alternatieve businessmodellen uit de invalshoek 'verkoop' zijn redenen genoemd voor het behoud van de huidige modellen en argumenten genoemd om de alternatieve businessmodellen wel of niet aan te nemen. Deze antwoorden hebben geleid tot de onderstaande hoofdthema's:

- *Release Windows*
- *Prijsbepaling*

Binnen deze hoofdthema's wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende subthema's:

- *Behoud Release Windows: "Vaste volgorde wordt geëist door de bioscoop"*
- *Behoud Release Windows: "Niet experimenteren met inkomsten uit bioscoop"*
- *Vernieuwing Release Windows: "Het gaat niet om windows, maar om het totaalbedrag"*
- *Vernieuwing Release Windows: "Voor een gelijktijdig internationale releasedatum"*
- *Behoud Prijsbepaling: "Niet differentiëren op basis van prijs"*
- *Vernieuwing Prijsbepaling: "De tijd van de eenheidsprijs is voorbij"*

Bij het bespreken van de alternatieve businessmodellen uit de invalshoek ‘distributie’ zijn argumenten genoemd voor het scheiden van de distributielagen en zijn situaties geschetst waaruit blijkt dat er bedrijven zijn die in meerdere lagen actief zijn. Deze argumenten en situaties hebben geleid tot de onderstaande hoofdthema’s:

- *Behoud Distributielagen*
- *Vernieuwing Distributielagen*

Binnen dit hoofdthema wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende subthema’s:

- *Behoud Distributielagen: “Grote partijen niet tegen de haren instrijken”*
- *Behoud Distributielagen: “Productie en distributie zijn aparte werelden”*
- *Behoud Distributielagen: “Exploitant die distribueert is concurrentievervalsing”*
- *Vernieuwing Distributielagen: “Investeren in film is de facto ook productie”*

Bij het bespreken van de alternatieve businessmodellen uit de invalshoek ‘doelgroep’ zijn inzichten verworven in welke factoren van belang zijn voor de professionals en redenen genoemd waarom het alternatieve businessmodel niet daarbij aansluit. Daarbij werden vergelijkingen gemaakt met het *megaticket*, een Amerikaans concept waarbij een bioscoopkaartje samen met andere producten wordt verkocht voor een hogere prijs. Deze factoren en vergelijkingen hebben geleid tot het onderstaande hoofdthema:

- *Behoud Doelgroep*

Binnen dit hoofdthema wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende subthema’s:

- *Behoud Doelgroep: “Doelgroep moet op basis van inhoud, niet op prijs”*
- *Behoud Doelgroep: “Doelgroep verschilt per release window”*
- *Behoud Doelgroep: “megaticket alleen interessant voor fans”*

Bij het bespreken van de alternatieve businessmodellen uit de invalshoek ‘samenwerkingen’ is onderscheid gemaakt tussen horizontale samenwerkingen, waarbij het gaat om bedrijven met dezelfde activiteiten, en tussen verticale integratie, waarbij het gaat om afnemers of leveranciers. Dit onderscheid heeft geleid tot de onderstaande hoofdthema’s:

- *Horizontale samenwerking*
- *Verticale samenwerking*

Binnen deze hoofdthema's wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende subthema's:

- *Horizontale samenwerking: "Moeten onze eigen niche vinden"*
- *Horizontale samenwerking: "Distributeurs werken nooit samen"*
- *Horizontale samenwerking: "Diversiteit in het belang van de aanbieder"*
- *Verticale samenwerking: "Alle legale aanbieders zijn welkom"*

Vanuit de hoofdthema's is beoogd om tot de kern van de stagnatie te komen. De hoofdthema's zijn gecombineerd tot kernthema's op basis van inhoud, waardoor de meest belangrijke inzichten die verworven zijn in het onderzoek naar voren gehaald kunnen worden. Deze kernthema's zijn belangrijk gebleken voor de professionals, omdat deze terug te vinden zijn in een groot deel van de interviews. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende drie kernthema's.

- *Niches: "Iedereen probeer zijn stukje van de taart te beschermen"*
- *Expertises: "Verschillende petten voor verschillende expertises"*
- *Release Windows: "Alles aan innovatie gebeurt tussen de bioscoop en de TV"*

Het eerste kernthema komt terug in het bespreken van de invalshoek 'doelgroep' en 'samenwerkingen'. De manier waarop bedrijven hun films verhandelen gaat op basis van specifieke, vaste niches. Het tweede kernthema komt terug in het bespreken 'distributie' en samenwerkingen. De professionals hechten waarde aan de verschillende vaardigheden die vereist zijn voor het werken in de verschillende distributielagen. Door wel open te staan voor verticale samenwerking wordt het belang van de expertises benadrukt. Het derde kernthema komt terug in het bespreken van invalshoeken 'verkoop' en 'doelgroep'. In beide invalshoeken werden aanpassingen gedaan in de release windows, waarbij in beide gevallen geredeneerd werd vanuit het belang van de bestaande volgorde.

De inzichten die verworven worden uit deze analyse zijn uitgesproken meningen van de respondenten. Vanwege de omvang van het onderzoek, waarbij er tien professionals uit de Nederlandse filmindustrie geïnterviewd zijn, is het niet mogelijk om een uitspraak te doen over de gehele populatie van deze industrie. Mogelijk verschilt dit bij de verschillende branches. De data zijn daarnaast geanalyseerd door één persoon, wat betekent dat de interpretatie mogelijk onderhevig is aan subjectieve keuzes. Vanwege de semi-gestructureerde wijze wordt deze invloed echter zo veel mogelijk ingeperkt. Daarnaast maakt de rapportage in hoofdstuk 4 de genomen beslissingen inzichtelijk (Boeije, 2010).

Door de transcripties van de interviews op thematische wijze te coderen, wordt voorkomen dat er te veel teruggerepen wordt naar verklaringen vanuit bestaande theorieën. Pas na het bepalen van de dominante inzichten in de kernthema's worden de resultaten vergeleken met de theorie (Boeije, 2010).

Samenvatting onderzoeksopzet

Het antwoord op de onderzoeksvraag kan gegeven worden door de geconstrueerde alternatieve businessmodellen als grafische elicitatietechniek voor te leggen aan professionals en daarbij naar de haalbaarheid te vragen. Gedurende een periode van twee maanden zijn interviews afgenomen met tien professionals uit de Nederlandse filmindustrie. Hierbij is er zoveel mogelijk gezocht naar falsificatie, door te zoeken naar respondenten met een zo divers mogelijke achtergrond. Om ervoor te zorgen dat bij elk interview dezelfde onderwerpen aan bod komen, is er gebruik gemaakt van een topic list. Hierin worden eerst de problematiek en de traditionele businessmodellen besproken. De argumenten die genoemd worden voor het niet aannemen van alternatieven vormen mogelijk de oorzaak voor stagnatie of innovatie. De transcripties van de interviews zijn thematisch geanalyseerd, waarbij er een ordening heeft plaatsgevonden naar de vier invalshoeken. Na de subthema's en de hoofdthema's te analyseren aan de hand van het theoretisch kader zijn er drie kernthema's overgebleven die terugkomen in de analyse van verschillende invalshoeken. De resultaten van de analyse worden in het volgende hoofdstuk behandeld.

4. Resultaten

De alternatieve businessmodellen zijn geconstrueerd op basis van vier invalshoeken van de interpretatieve benadering. Door deze businessmodellen te bespreken met professionals kan er onderzocht worden hoe de Nederlandse filmindustrie aankijkt tegen de houdbaarheid van de traditionele businessmodellen. In paragraaf 4.1 zullen de resultaten van de interviews per invalshoek behandeld worden. De subthema's en hoofdthema's die terugkomen in meerdere invalshoeken zijn gecombineerd in drie kernthema's en zullen behandeld worden in paragraaf 4.2.

4.1 Bespreking van de vier invalshoeken

4.1.1 Invalshoek: Verkoop

Vanuit de invalshoek 'verkoop' zijn twee traditionele businessmodellen en drie alternatieve businessmodellen besproken. Allereerst zijn de huidige *release windows* besproken aan de hand van *figuur 2* (pagina 11). Vervolgens zijn de twee aanpassingen die zijn gedaan in de eerste twee alternatieve businessmodellen besproken. In het eerste alternatieve businessmodel is de volgorde van de *windows* aangepast, met het doel om de productiekosten te verlagen. Een bijkomend gevolg hiervan is dat er eerst een proefversie gemaakt moet worden, die aan het publiek wordt voorgelegd. Voor veel respondenten was de realisatie van dit model ondenkbaar om twee redenen. Ten eerste zullen professionals die werkzaam zijn in de productie niet bereid zijn om te werken aan een film waarbij de kans bestaat dat deze niet in de beste kwaliteit gemaakt gaat worden. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende citaat:

“Als je zo'n begroting zou zien dan kan je zeggen dat een groot deel van de begroting bestaat uit honorariums. Honorariums voor de regisseur voor research en regie, cameraman, geluidsman en assistentie. (...) voor het artistieke belang zijn die wel essentieel.”

(Jan Louter, Miroir Film)

Vergelijkbaar met het *art for art's sake principle* van Caves (2000) wordt er hier vanuit gegaan dat professionals in de filmindustrie veel waarde hechten aan originaliteit en vakkundigheid. Een alternatief businessmodel waarbij wordt ingeleverd in de kwaliteit wordt niet voor mogelijk gehouden, omdat de professionals niet willen inleveren in de kwaliteit van de film.

Ten tweede wegen de professionals de mogelijke voordelen lichter dan de nadelen die zij kunnen bedenken. Zo verwachten zij dat mensen niet bereid zijn om naar een film in de bioscoop te gaan als deze al op televisie vertoond is, al is het die eerste keer in de vorm van een proefversie. Gezien de volgorde van de traditionele *release windows* verwachten zij wel dat de consument bereid is om een film te zien nadat zij deze in de bioscoop is vertoond. Een mogelijkheid die hier ook werd besproken is het uitbrengen van films in verschillende *windows* op hetzelfde moment. Hierbij werd vermeld dat het een interessante gedachte is, maar dat het alleen succesvol kan zijn als dit geprobeerd wordt met een grote productie. Een kleine productie die succes heeft op deze manier zou niet genoeg bewijs zijn, omdat de bezoekersaantallen daarbij niet groot genoeg zijn om het effect te bewijzen. De beslissing om het anders te doen is daarbij weggelegd voor slechts enkele grote bedrijven, die handelen vanuit risico-ontwijkend gedrag. De complexiteit zit dus in het feit dat er met grote producties niet geëxperimenteerd wordt, terwijl dit wel nodig is om het nut van een alternatief te bewijzen. Uit het onderstaande citaat blijkt dat de Nederlandse filmindustrie inziet dat het anders kan, maar dat zij niet bereid is om te experimenteren ten koste van de inkomsten uit de bioscoop.

“Er was een recente grote Disney-film waarmee ze het wilden proberen, of in ieder geval een hele grote stap wilden zetten, maar uiteindelijk durven ze het dan toch niet. Omdat ze te bang zijn dat het de bioscoopwindow schaadt.”

(Robin Logjes, RTL Nederland)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Behoud Release Windows: “Niet experimenteren met inkomsten uit bioscoop”*. Het behoud van de volgorde in het *release window*-model wordt beargumenteerd vanuit het belang van de inkomsten in de bioscoop. Hierbij spelen de inkomsten die momenteel gehaald worden uit de bioscoop een rol.

Bedrijven willen niet afwijken van hetgeen succesvol is. Vanuit de theorie van Chisholm et al. (2014) zou dit beredeneerd kunnen worden vanuit het nemen van beslissingen op basis van cijfermatige informatie, waarbij het aantal bioscoopbezoekers doorslaggevend is. Daarbij streven de bedrijven de successen van voorgaande producties na. Het ontbreken van informatie over een grote productie die op een andere manier is uitgebracht dan het traditionele *release window*-model geeft aan dat er geen gebruik wordt gemaakt van een cijfermatige vergelijking. Ondanks dat Chesbrough (2006) aantoont dat het mogelijk is voor een bedrijf om haar *core product* van de hand te doen, blijkt dit voor de filmindustrie nog aantrekkelijk. De moeilijkheid die schuilt in dit probleem is dat er nog geen geschikt alternatief aangetoond kan worden, omdat hiervoor geëxperimenteerd moet worden met grote producties. Dit heeft te maken met de bevindingen van Drake (2008). In dat onderzoek kwam naar voren hoe het aantal bioscoopbezoekers wordt gezien als graadmeter voor de populariteit van de film in de volgende *release windows*. De bioscopen hebben daarmee een invloedrijke positie verworven in het *release window*-model.

Hannan & Freeman (1984) geven aan dat stagnatie kan optreden in verschillende onderdelen van een organisatie, waarbij bepaalde onderdelen van een organisatie of industrie trager reageren op technologische ontwikkelingen dan andere. Het feit dat enkele professionals heil zien in het idee om de *release windows* te veranderen geeft aan dat de huidige manier van doen waarschijnlijk niet volledig gebaseerd is op rationele beslissingen, waarbij de belangen van verschillende partijen overwogen worden. Waarschijnlijk speelt de rol van de bioscoop hierbij een belangrijke rol. Wanneer er doorgevraagd werd waarom bepaalde wijzigingen niet mogelijk waren werd vaak de bioscoop genoemd als oorzaak, zoals in het onderstaande voorbeeld te zien is:

“De bioscopen claimen dat het verdwijnen van windows, het *day en date releases* met VOD en Theatrical zal leiden tot de ondergang van de bioscopen en zullen zich tot de laatste snik verzetten om dit toe te laten. Het gebeurt wel. Het gebeurt in Amerika, maar het gebeurt met zeer kleine films. Het schiet niet op.”

(Dirk de Lille, Paradiso Filmed Entertainment)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Behoud Release Windows: “Vaste volgorde wordt geëist door de bioscoop”*. Dit subthema laat zien hoe er in de Nederlandse filmindustrie wordt gedacht over de *release windows*. Bepaalde partijen, zoals de bioscopen, lijken vast te houden aan de huidige volgorde in het model. Andere partijen zijn op zoek naar vernieuwing, maar krijgen weerstand in de bioscoopbranche. Deze bevinding komt terug in het artikel Hannan & Freeman (1984), waarin geschreven wordt over bepaalde onderdelen die innovatie in een het geheel kunnen afremmen.

Behalve het feit dat bepaalde branches in een industrie meer open kunnen staan voor innovatie dan anderen speelt een andere factor een rol. Illegale downloads worden veroorzaakt doordat films in de regel eerder in de Verenigde Staten in de bioscoop worden uitgebracht dan in Nederland. Vanwege het lekken van illegale kopieën dat hierdoor kan worden veroorzaakt hebben Nederlandse bedrijven belang bij een bioscooprelease die gelijktijdig plaatsvindt over de hele wereld. Deze onvrede met het huidige model wordt geïllustreerd aan de hand van het onderstaande model:

“De hele basis van het financieren van onafhankelijke films is gebaseerd op het feit dat elk land zijn eigen exclusieve rechten claimt, zijn eigen ondertitelingsrechten claimt. (...) Als er nu een speler komt als Netflix die bij mij deze film weliswaar gaat kopen, maar de originele versie twee maanden voor mijn versie ter beschikking stelt in Amerika, dan heb ik een probleem. (...) Elke oplossing die ze zullen vinden, zal er toe leiden dat deze binnen de kortste keren weer gebroken zullen worden. Dan kun je zeggen dan gaat Netflix een andere optie een andere positie indienen en dat ballonnetje hebben ze laatst opgelaten: ‘let’s do it worldwide’.

(Dirk de Lille, onafhankelijke filmdistributeur)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Vernieuwing Release Windows: "Voor een gelijktijdig internationale releasedatum"*. Dit subthema laat zien dat er verschillende meningen zijn over de *release windows*, waarbij er interesse is in mogelijke aanpassingen. De Nederlandse filmindustrie heeft te lijden onder het feit dat er wereldwijd verschillende release-data gehanteerd worden. Door het verkopen van de rechten aan verschillende landen met verschillende periodes is er een systeem ontstaan waar illegale downloaders van kunnen profiteren. Een tegenhanger van deze gedachte is dus het gelijkstellen van deze releasedata, waarbij er in mindere gehandeld wordt vanuit het idee dat er verschillende markten bestaan. Vergelijkbaar met de bevindingen van Margretta (2002) blijkt het hanteren van bestaande businessmodellen in nieuwe markten geen garantie voor succes te zijn. Zo zorgen de technologische complicaties van het digitale landschap ervoor dat het *release window*-model verstoord wordt door het wegvallen van inkomsten uit het DVD- en VOD-*window*.

Omdat er verschillende partijen zijn die wel open staan voor verandering in het *release window*-model is het ondenkbaar dat het vasthouden aan dit model is gebaseerd op een eenvoudige redenering. Zo zou het namelijk voor winst-georiënteerd een bedrijf niet uit moeten maken op welke manier haar films worden verkocht. Het onderstaande citaat geeft aan hoe men wel openstaat voor verandering, mits het geld oplevert:

“Er is zelfs nog een andere gedachte. (...) Dat is dat je betaald voor het scherm dat je gebruikt. (...) Maar wel gelijktijdig. Want het heeft overal te maken met de gedachte dat er een maximaal geldbedrag in die film of serie zit dat mensen bereid zijn om uit te geven. Dat heeft helemaal niks te maken met of die windows nou na elkaar of gelijktijdig zijn.”

(Robin Logjes, RTL Nederland)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Vernieuwing Release Windows: "Het gaat niet om windows, maar om het totaalbedrag"*. Dit subthema laat ook zien dat de meningen verschillen over de *release windows*, maar dat het belang ervan wel wordt ingezien. Het nut van de *release windows* is namelijk dat er zoveel mogelijk inkomsten gegenereerd worden, maar een alternatief kan niet bewezen worden omdat er niet geëxperimenteerd wordt.

Ook bij het bespreken van andere aanpassingen kwamen verschillende meningen naar voren. In het tweede alternatieve businessmodel (*figuur 6*, pagina 27) is de volgorde van de *windows* aangepast, met het doel om een groter publiek te bereiken. Hierbij wordt niet zoals bij de eerste aanpassing een proefversie gemaakt, maar krijgt de consument de gelegenheid om de eerste 20 minuten van de film gratis te zien. De meningen over het tweede alternatieve businessmodel zijn verdeeld. Zo zien de professionals het nut in van het laten zien van een preview, al houden zij het niet voor mogelijk dat deze voor de bioscooprelease plaatsvindt. Het idee werd wel goed ontvangen als extra optie bij digitale aanbieders, waarbij er dus geen verschuiving plaatsvindt in de *release windows*.

De bovenstaande voorbeelden tonen aan dat er in de Nederlandse filmindustrie wordt vastgehouden aan de *release windows*, zonder dat alle partijen daar mee tevreden zijn. De professionals lijken zich bewust te zijn van het feit dat de *release windows* niet gebruikt worden vanwege rationele beslissingen. Zo heeft de bioscoop haar positie in het model te danken aan een cirkelredenering. Het vasthouden aan deze bestaande methode is dan ook tegenstrijdig met de theorie van Chisholm et al. (2014), waarin beargumenteerd wordt dat professionals en bedrijven steeds meer beslissingen nemen op basis van meetbare, rationele factoren. Gedeeltelijk kan het vasthouden aan de *release windows* gerelateerd worden aan de theorie van Küng (2008), waarin wordt aangegeven dat traagheid in een industrie ontstaat vanwege de angst om te veranderen.

Behalve de *release windows* is de prijsbepaling voor *home entertainment* besproken. In *figuur 3* (pagina 12) staat dat de prijs bepaald wordt op basis van het succes dat de film heeft gehad in de bioscoop en de prijzen die concurrenten vragen voor films. De aanpassing die gedaan is in het derde alternatieve businessmodel (*figuur 7*, pagina 28) zorgde ervoor dat bedrijven meer gerichte aanbiedingen konden doen aan de consument. Tijdens de interviews is interesse getoond in de mogelijkheden van een dergelijke aanpassing op het traditionele model. Dit kan geïllustreerd worden aan de hand van het onderstaande citaat:

“Nee dit zou geen gek idee zijn om eens te lanceren bij TVOD-spelers bij relatief onbekende films. Waag je kans, waarom niet. RTL heeft dit ooit gedaan. Eerst 10 minuten gratis. Als deze bevielen, mocht je verder kijken en moest je betalen. Helemaal aan het begin van de opstart van RTL XL hebben ze dit systeem toegepast alleen dit was acht tot negen jaar geleden en er is inmiddels erg weinig animo hiervoor.”

(Dirk de Lille, Paradiso Filmed Entertainment)

Het bovenstaande voorbeeld geeft aan dat zowel de respondent als *RTL Nederland* interesse heeft in de mogelijkheden van het alternatieve businessmodel. De moeilijkheid zit echter in het feit dat de filmindustrie moeite heeft met het vastleggen van prijzen Dit kan gelezen worden in het onderstaande citaat:

“Wettelijk mag ik geen prijzen afdwingen. Wat ik wel vind is dat er een grote prijs differentiatie moet komen in de bioscoop. Ik denk dat de tijd voorbij is dat we allemaal voor de eenheidsprijs gaan. Uiteraard zijn er kortingsdingen maar het heeft geen enkele zin om voor een film van 70 minuten hetzelfde te vragen als voor Star Wars.”

(Dirk de Lille, Paradiso Filmed Entertainment)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Vernieuwing Prijsbepaling: “De tijd van de eenheidsprijs is voorbij”*. Ook dit subthema laat zien dat er onvrede bestaat met het huidige systeem. Behalve het differentiëren van prijzen op basis van de inhoud van de film, circuleren er ideeën over differentiatie op basis van het scherm waarop de film bekeken wordt. Zo zou er minder betaald kunnen worden voor het bekijken van een film op een televisie dan op een bioscoopdoek. Vergeleken met de theorie van Küng (2008) laat dit zien dat bedrijven wel degelijk open staan voor innovatie, maar dat de uitvoerbaarheid een grote rol kan spelen. Uit de reacties op het alternatieve businessmodel waarin de prijsbepaling wordt aangepast blijkt dat bepaalde professionals wel behoefte hebben aan verandering, maar deze niet zelf kunnen doorvoeren. Uit het onderstaande voorbeeld blijkt dat niet iedereen behoefte heeft aan het doorvoeren van nieuwe prijsbepaling. Zo hebben bioscopen hun eigen prijsmechanismes, waar zij zelf baat bij blijken te hebben.

“Ik denk dat vooral kortingen die we nu hebben, 5 euro voor kinderen, tieners 7,50, studenten 8 euro, voor iedereen die niet zo veel te besteden heeft is er wel een mogelijkheid.”

(Nafiesa Rasoelbaks, Pathé Theatres B.V.)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Behoud Prijsbepaling: “Niet differentiëren op basis van prijs”*. Dit subthema laat zien dat er ook partijen zijn die willen vasthouden aan de bestaande methode. De bioscoop is een voorbeeld van een exploitant die de prijzen kan bepalen. Daarnaast worden prijzen bepaald door exploitanten van andere vormen, zoals DVD en VOD. De mogelijkheid om te vernieuwen op het gebied van prijs wordt in de weg gezeten door enkele partijen. Ook dit gegeven kan beredeneerd worden vanuit de constatering van Hannan & Freeman (1984), waarin wordt aangegeven dat stagnatie kan ontstaan door traagheid in een enkel onderdeel. De partijen die prijzen bepalen zijn niet gelieerd aan de studio's en bedrijven die rechten van de film bezitten. Door de verschillende betrokken partijen ontstaat er dus onvrede over de manier waarop prijzen bepaald worden, waarbij de exploitanten bepalend zijn.

In de invalshoek ‘verkoop’ zijn zowel de *release windows* als de prijsbepaling besproken. De gedachte dat het niet om de *windows* zelf gaat, maar om een totaalbedrag is verhelderend, maar maakt het vasthouden aan vaste *release windows* gecompliceerd. De oorzaak van de vaste volgorde van de *release windows* wordt doorgrond middels een cirkelredenering. Zo wordt de volgorde van de *windows* bepaald door de bedrijven in het eerste *window*, omdat het succes van een film hier bepaald wordt. Het succes van de film wordt hier echter bepaald, omdat de bioscoop het eerste *window* heeft. Het behoud van de huidige manier van prijsbepaling is komt terug in de bevindingen van Hannan & Freeman (1984). Hier treed weerstand op tegen innovatie, omdat er te veel verschillende partijen betrokken zijn bij het vaststellen van een prijs om tot een hanteerbare oplossing te komen. Vanuit de invalshoek ‘verkoop’ blijven de *release windows* onverklaard.

4.1.2 Invalshoek: Distributie

Vanuit de invalshoek ‘distributie is een traditioneel businessmodel en een alternatief businessmodel besproken. Eerst is de huidige structuur van de Nederlandse filmindustrie besproken aan de hand van *figuur 1* (pagina 9). Vervolgens is het vierde alternatieve businessmodel (*figuur 8*, pagina 31) besproken, waarbij er een distributielaag in de structuur is weggehaald met het doel om de kosten te verlagen. De professionals blijven het belang inzien van de middelste distributielaag. Zo omschrijven zij distributie als een vak apart, waarbij speciale vaardigheden vereist zijn die niet te vinden zijn bij een producent of een exploitant. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende citaat:

“Distributie is echt een vak apart. Om films in de bioscopen te krijgen heb je echt boekers nodig. Verkopers. *The Wolf of Wall Street* die hoeft je niet echt te verkopen, maar de wat kleinere titels die we ook doen, daar moet je echt vechten voor een plek in de bioscoop en daar heb je gewoon mensen voor nodig.”

(Robin Logjes, RTL Nederland)

Behalve de verschillende vaardigheden die van belang zijn hebben bedrijven uit verschillende distributielagen verschillende belangen. De reden waarom een producent en een distributeur niet op dezelfde manier bezig zijn met een film wordt geïllustreerd aan de hand van het onderstaande citaat:

“Dat heeft te maken met conflicterende belangen. Een producent heeft andere belangen dan een distributeur. Een producent wil gewoon zijn film maken en dan genoeg geld hebben om zijn film gemaakt te hebben en dat hij er nog iets aan verdient is wel fijn, maar dat is nog niet eens zijn grootste belang. Zijn grootste belang is dat hij die film maakt. Die distributeur wil gewoon winst maken, geld maken.”

(Paul de Bont, Paul de Bont Producties)

De bovenstaande citaten zijn onderdeel van het subthema *Behoud Distributie: "Productie en distributie zijn aparte werelden"*. Dit subthema worden de verschillen tussen de distributielagen benadrukt, waarbij het voor onmogelijk wordt gehouden om bepaalde lagen te combineren binnen een bedrijf. Dit wordt beargumenteerd vanuit het belang van een scheiding tussen verschillende expertises en de invloed van verschillende belangen. De theoretische benadering van de drie distributielagen van de filmindustrie door Eliashberg et al. (2012) komt daarmee overeen met de perceptie van de professionals uit de Nederlandse filmindustrie. Caves (2000) benadrukte in zijn *mötley crew principle* hoe belangrijk het is voor de productie van een cultureel product om verschillende expertises te combineren. Daarnaast geeft hij aan dat professionals in de filmindustrie waarde hechten aan vakkundigheid. Hoewel het belang van de expertises terugkomen in de bovenstaande theorie, geldt dit niet voor het belang van de scheiding van deze expertises.

De manier waarop de professionals denken over het besparen op bepaalde processen, sluit aan bij de inzichten van Chesbrough & Rosenbloom (2002). Zij constateerden ook dat bedrijven door een focus op interne processen minder aandacht hebben voor andere belangen. In de Nederlandse filmindustrie wordt de scheiding tussen productie, distributie en exploitatie verantwoord vanuit het verschil in expertises. Door de focus op dit belang worden besparingen op distributielagen onmogelijk geacht. Het gebruik van een businessmodel kan gebruikt worden om inzicht te verschaffen in de verhouding tussen technologische input en economische output. In dit geval lijken deze conflicterende belangen elkaar in de weg te zitten.

Behalve het voorleggen van het alternatieve businessmodel werd gevraagd hoe een bedrijf als *Netflix* zowel kan produceren als exploiteren, terwijl het verschillende werelden zouden zijn. In het onderstaande citaat geeft de respondent aan het belang van het overheidsingrijpen in te zien:

“ Je hebt dan ook al heel veel distributeurs waarmee je ook nog eens gaat concurreren. Als je als Pathé zijnde een bioscoop in Pathé gaat draaien... (...). Dan krijg je concurrentievervalsing, dus dat is heel erg lastig.”

(Nafiesa Rasoelbaks, Pathé Theatres B.V.)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Behoud Distributie: "Exploitant die distribueert is concurrentievervalsing"*. Hetgeen hier besproken wordt kan gerelateerd worden aan de geschiedenis van de filmindustrie. Vanwege overheidsingrijpen werd verticale integratie in de Verenigde Staten in de jaren '40 van de vorige eeuw onmogelijk gemaakt om concurrentievervalsing tegen te gaan (Scott, 2005).

Aan de hand van voorbeelden wordt doorgevraagd naar uitzonderingen. Naast het voorbeeld van *Netflix* noemen respondenten voorbeelden van bedrijven die hetzelfde doen. Zo toont het onderstaande voorbeeld aan dat ook Nederlandse bedrijven actief zijn in verschillende distributielagen:

“We zijn officieel geen producent, maar dat is alleen maar omdat je die naam niet mag dragen omdat je daarvoor door allerlei ingewikkelde hoepels moet springen in Nederland, maar de facto zijn wij natuurlijk gewoon producent of co-producent en distributeur en exploitant.”

(Robin Logjes, RTL Nederland)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Vernieuwing Distributie: “Investeren in film is de facto ook productie”*. Dit subthema laat zien dat er in de Nederlandse filmindustrie bedrijven zijn die zich mengen in meerdere distributielagen, ondanks dat zij zich profileren als enkel producent, distributeur of exploitant. Heden ten dage hebben bedrijven nieuwe manieren gevonden om te profiteren van de invloed in verschillende distributielagen.

Ondanks dat er geconstateerd wordt dat er activiteit plaatsvindt van bedrijven in verschillende distributielagen hebben de professionals hun bedenkingen bij de effecten hiervan. Zo menen zij dat de manier waarop bedrijven actief zijn in de verschillende lagen er niet voor zorgt dat het produceren, distribueren en exploiteren binnen een enkel bedrijf zal plaatsvinden.

“Ik denk dat het misschien wel twee aparte bedrijven zijn, maar dat je wel door de maas van de wet kan duiken. Ons productiebedrijf is niet hetzelfde bedrijf als wij.”

(Marketeer 1, onafhankelijke filmdistributeur)

Een andere reden voor bedrijven om zich niet in verschillende distributielagen te mengen is het afwegen van het belang van afnemers en dat van de concurrenten. Het eerste onderdeel wordt geïllustreerd aan de hand van het onderstaande citaat.

“Het is altijd een kwestie van iedereen tevreden houden en daardoor is zoiets heel erg lastig. Je wil sommige partijen die echt heel groot zijn, zoals Pathé en UPC en Ziggo, niet tegen de haren instrijken. Dan zeggen ze: Prima, maar dan doen we jullie films niet meer. Dat kan gewoon niet.”

(Marketeer 2, onafhankelijke filmdistributeur)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Behoud Distributie: “Grote partijen niet tegen de haren instrijken”*. In dit subthema komt de machtsverdeling in de markt naar voren. Kleinere bedrijven hebben niet de mogelijkheid om zelf iets op te zetten, als dit ervoor zorgt dat zij concurreren met een van hun grootste afnemers. Het concurreren met afnemers wordt daarbij afgewogen tegen de huidige inkomsten, waarbij de meest zekere optie wordt gekozen. Deze bevinding komt terug de theorie van Chisholm et al. (2014), waarin wordt aangegeven dat professionals in meerdere mate beslissingen nemen op basis van cijfermatige informatie.

Bedrijven lijken vast te willen houden aan hun relaties met grote afnemers, die voor een groot deel van de inkomsten zorgen. De beoogde voordelen van het gebruiken van nieuwe methodes wegen hierbij niet op tegen het risico dat genomen wordt bij het loslaten van succesvolle methodes. Vergelijkbaar met de bevindingen van Küng (2008) speelt hier de angst om succesvolle methoden van de hand te doen een rol.

De professionals uit de Nederlandse filmindustrie blijven het belang inzien van de verschillende distributielagen. Ondanks dat er bedrijven zijn die verschillende expertises lijken te combineren zal dit geen verandering teweeg brengen bij bedrijven in Nederland. Enkele Nederlandse bedrijven mengen zich in andere distributielagen, maar dit is altijd door middel van een samenwerking met een bedrijf in de andere distributielaag. De manier waarop productie, distributie en exploitatie gescheiden zijn, zal volgens hen dan ook blijven voortbestaan.

Door aan de ene kant het belang in te zien van het scheiden van distributielagen en aan de andere zich te mengen in verschillende distributielagen ontstaat er een complexiteit. Vanuit een de bevindingen van Scott (2005) kan inzicht verschaft worden waarom bedrijven de vasthouden aan verticale integratie. Zo kunnen zij hiermee profiteren van bepaalde schaalvoordelen en hebben zij meer invloed op de processen buiten hun eigen distributielaag. Het is echter opmerkelijk dat de professionals toch de toegevoegde waarde blijven inzien van het scheiden van de distributielagen. Vanwege het feit dat bedrijven zich toch mengen in de verschillende distributielagen zouden de conflicterende belangen kunnen worden opgelost door de invloed die bedrijven als *Netflix* kunnen uitoefenen op producenten.

Het idee dat expertises gescheiden moeten blijven is een belangrijke oorzaak van het vasthouden aan bestaande structuren. De professionals hebben het idee dat bedrijven zich dienen te focussen op enkel productie, distributie of exploitatie. De conflicterende belangen van bedrijven in verschillende distributielagen worden door de respondenten gegeven als oorzaak van de scheiding van de distributielagen. Het feit dat bedrijven zich de facto mengen in andere distributielagen toont echter aan dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn, aangezien de belangen van een enkel bedrijf de overhand kunnen nemen. Zo worden er constructies bedacht waarmee er op legale wijze geëxploiteerd en gedistribueerd kan worden.

Bij het bespreken van de invalshoek distributie zijn argumenten genoemd voor het behoud van de distributielagen en voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat er vernieuwing plaatsvindt. De angst om grote afnemers tegen de haren in te strijken is komt terug in de bevindingen van Küng (2008). Het behoud van een scheiding tussen de distributielagen vanwege concurrentievervalsing is te herkennen in de omschrijving van de filmindustrie van Scott (2005). Aan de ene kant wordt de bestaande scheiding tussen productie, distributie en exploitatie verklaard vanuit het argument dat er verschillende expertises van belang zijn. Aan de andere kant worden er voorbeelden genoemd van bedrijven die de facto producent, distributeur en exploitant zijn.

4.1.3 Invalshoek: Doelgroep

Vanuit de invalshoek ‘doelgroep’ is een traditioneel businessmodel en een alternatief businessmodel besproken. Hierbij is het de gedachte dat de filmindustrie nog altijd denkt in vaste doelgroepen en geen oog heeft voor verschillende benaderingen van dit onderwerp. Eerst is de manier waarop consumenten nu moeten betalen voor dezelfde film in verschillende *windows* besproken aan de hand van *figuur 2* (pagina 11). Vervolgens is het vijfde alternatieve businessmodel (*figuur 9*, pagina 33) besproken. Hierin wordt ingespeeld op een doelgroep die veel waarde hecht aan comfort, door een aanbod te doen waarbij de consument slechts een keer hoeft te betalen voor alle *windows*.

Het alternatieve businessmodel werd in enkele interviews vergeleken met een bestaand gegeven. In de Verenigde Staten wordt gebruik gemaakt van een *megaticket*, waarbij consumenten voor bepaalde films de mogelijkheid hebben om een pakket aan te schaffen waarmee zij ook de DVD en enkele andere extra's krijgen. Deze vergelijking wordt onder andere gemaakt in het onderstaande citaat:

“Dat is een soort megaticket. Dat wordt in Amerika al gedaan. Het is een heel interessant model. (...) voor James Bond wil ik best 30 euro betalen als ik de film een week eerder mag zien, een goodie krijg en hem later gratis mag zien. Maar ja ik ben een fan van James Bond, maar 95% is dat niet.”

(Marketeer 2, onafhankelijke film distributeur)

De vergelijking met het Amerikaanse concept kwam vaker voor waardoor het subthema *Behoud Doelgroep: “megaticket alleen interessant voor fans”* is ontstaan. Ook andere respondenten waren bekend met het concept en redeneerden dat het slechts voor een beperkte doelgroep geschikt zou zijn, omdat niet alle consumenten bereid zouden zijn om meer te betalen. In deze argumentatie schuilt de redenering van DiMaggio & Powell (1983), waarin wordt geconstateerd dat eenvormigheid leidt tot rationalisering. Hier worden dan ook cijfers genoemd om het belang van een dergelijke doelgroep als oninteressant af te schetsen. Het feit dat de respondenten de fans als doelgroep noemen geeft echter wel aan dat er gedacht wordt aan bepaalde niches.

Daarnaast werd ook het argument genoemd dat consumenten niet altijd bereid zijn om het product in verschillende *release windows* te zien. Het belang van de *release windows* komt hierin weer naar voren. Het onderstaande voorbeeld illustreert dat er ook wordt in doelgroepen per *release window*. Het citaat is een voorbeeld waarin wordt verwezen naar de doelgroep van het *window Free TV*. Vanwege de specifieke doelgroep blijft men geloven in het nut van *Free TV*. Behalve *RTL Nederland* zien meerdere partijen in dat het lineaire model op dit model nog veel kijkers trekt.

Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het onderstaande citaat:

“Het zijn hele trouwe lineaire tv-kijkers en zitten op zondagavond om half negen klaar voor ‘het schaap ahoy’ en die zitten om elf uur klaar voor ‘Pauw’ en om zeven uur voor de buis voor ‘DWDD’ dus we praten hier over een honkvast, trouw publiek met zijn eigen wetmatigheden.

(Dirk de Lille, Paradiso Filmed Entertainment)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Behoud Doelgroep: “Doelgroep verschilt per release window”*. Hier wordt aangetoond aan dat er wel een link wordt gelegd tussen gewoontes en televisie kijken. De professionals maken onderscheid in de doelgroepen per *release window*, waarbij zij er van uit gaan dat bepaalde behoeftes gekoppeld kunnen worden aan het kijkgedrag. Hierbij wordt echter niet de behoefte van de consument als uitgangspunt van de doelgroep genomen, aangezien het kijkgedrag wordt gezien als gevolg van de interactie met het *release window*. Zo wordt de groep dan ook omschreven als *lineaire tv-kijkers*.

Een andere manier van het bepalen van doelgroepen is om per film te kijken naar het publiek vanuit de inhoud van de film zelf. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het onderstaande citaat:

“Onderscheid van concurrenten is altijd vrij simpel. Het product is exclusief. Wij kiezen voor een route van cross-over artfilm een heel specifiek genre binnen een specifieke doelgroep. Binnen film distributie wordt het onderscheid gemaakt op basis van het product. Niet op basis kwaliteit- of prijsstelling zoals bij andere industrieën het geval is. In de film distributie gaat het om de exclusiviteit van het product. Wat ik heb, heeft niemand anders. Wat de concurrent heeft, heb ik niet.”

(Dirk de Lille, onafhankelijke film distributeur)

Het bovenstaande citaat is onderdeel van het subthema *Behoud Doelgroep: “Doelgroep moet op basis van inhoud, niet op prijs”*. Waar Ook in de analyse van Scott (2005) wordt het maken van films in bepaalde genres als belangrijk onderdeel van de filmindustrie omschreven. Behalve het bepalen van doelgroepen op basis van het *release window* en de inhoud van de film worden er andere doelgroepen genoemd, waarbij er gekeken ook wordt naar de consument. De bestaande doelgroepen worden benaderd vanuit het eigen aanbod, waar het alternatief zich richt op de behoeftes van de consument.

Uit de interviews blijkt dat de professionals geen heil zien in het benaderen van bepalen van doelgroepen op basis van behoeftes of op prijs. Waar Gordijn & Akkermans (2003) aangeven dat er kansen liggen in het benaderen van consumenten buiten bestaande doelgroep om is de Nederlandse filmindustrie hier niet mee bezig. Ook in de invalshoek ‘verkoop’ kwam naar voren dat innovatie

prijsstellingen waarmee meer gerichte aanbiedingen gedaan konden worden niet werden doorgevoerd. Het vasthouden aan bestaande doelgroepen ondanks dat er alternatieven bekend zijn komt terug in de bevindingen van Küng (2008), waarin het bestaan van weestand tegen innovatie in de filmindustrie omschreven wordt. In de theorie van DiMaggio & Powell (1983) wordt beargumenteerd dat eenvormigheid van het aanbod leidt tot rationalisering. Het bepalen van doelgroepen op basis van prijs of van behoeftes in internetgebruik zou op cijfermatige wijze benaderd kunnen worden. Het vasthouden aan bestaande doelgroepen, die niet altijd door cijfers onderbouwd kunnen worden, komt terug in de bevindingen van Ravid (2003). In dit artikel is omschreven hoe bedrijven in de filmindustrie vast blijven houden aan bepaalde waarden, zonder dat het effect van deze waarden bewezen is. De Nederlandse filmindustrie blijft echter wel haar doelgroepen bepalen aan de hand van de *release windows* en de niches.

In de invalshoek ‘doelgroep’ zijn argumenten genoemd voor het behoud van bestaande doelgroepen besproken. Het bepalen van een doelgroep op basis van de inhoud van een film komt terug in de theorie van Scott (2005), waarin het belang van genres voor de filmindustrie wordt benadrukt. Het behoud van de doelgroepen die bepaald zijn door de *release windows* en het gebruik van bepaalde niches komen slechts gedeeltelijk terug in de bevindingen van DiMaggio & Powell (1983), omdat het kiezen van doelgroepen niet geheel gebaseerd is op meetbare factoren. Eerder zijn deze keuzes te verklaren vanuit het vasthouden aan succesvolle methodes, wat naar voren komt in de theorie van Küng (2008).

4.3.4 Invalshoek: Samenwerkingen

Binnen de invalshoek ‘samenwerkingen’ is een traditioneel businessmodel en een alternatief businessmodel besproken. Aan de hand van *figuur 1* (pagina 9) is besproken hoe bedrijven nu de markt onderling verdelen, waardoor de consument geen goed en compleet filmaanbod kan krijgen. Een gevolg hiervan is dat consumenten films kijken via illegale platforms, waar wel een compleet aanbod beschikbaar is. Het zesde alternatieve businessmodel (*figuur 10*, pagina 35) suggereert dat bedrijven in de Nederlandse filmindustrie moeten samenwerken om een gezamenlijk platform op te richten waardoor de consument weer op een legale manier films wil kijken. Dit businessmodel werd verantwoord vanuit de noodzaak om een oplossing te vinden voor het illegale downloaden. Hierbij werd gesproken over het aanbod en gebruiksgemak dat mensen trekt naar illegale platformen als *Popcorn Time*. Daarbij werd allereerst het belang van het vinden van een oplossing erkend. Een voorbeeld hiervan is het onderstaande citaat:

“Wij als producenten, distributeurs en bioscopen moeten zorgen dat legaal downloaden net zo makkelijk wordt en betaalbaar.”

(Marketeer 1, onafhankelijke filmdistributeur)

De professionals erkennen het feit dat het bestaande aanbod van digitale films niet voldoet aan de behoeftes van de consument. Zij begrijpen dat het comfort een belangrijke factor is en pleiten voor een systeem waarmee daarop ingespeeld kan worden. Deze inzichten sluiten aan bij de bevindingen van Smith & Telang (2009) en Papiés & Clement (2008). Deze theoretische bevindingen gaan over het belang van comfort voor de consument en de mogelijkheid die er bestaat om de consument middels andere behoeftes naar een legaal aanbod te trekken. Wat betreft de perceptie die de respondenten hebben op nieuwe aanbieders van digitale content staan veel professionals dan ook open voor deze nieuwe platformen. De houding van de professionals komt terug in de bevindingen van Hoskins et al. (2004), waarin wordt aangegeven dat producenten en distributeurs worstelen met de vraag hoe zij om moeten gaan met veranderingen. Volgens hen is elk platform dat het legale aanbod van films online bevordert een gewaardeerde nieuwkomer op de markt. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het onderstaande citaat:

“Toen UPC, Ziggo overnam was Liberty Global verplicht om Film 1 af te stoten, omdat ze anders een te groot marktaandeel zouden krijgen. En toen zei de mededingingsautoriteit: OK, we keuren de fusie tussen jullie twee goed op voorwaarde dat jullie het hele Pay TV-kanaal verkopen. En er is dus nu een koper gevonden, Sony, die daar grootse plannen voor heeft. Die willen dat uitbreiden. Dat is prima, ook dat juichen we toe.

(Dirk de Lille, onafhankelijke filmdistributeur)

Het bovenstaande citaat is onderdeel van het subthema *Verticale samenwerking*: “*Alle legale aanbieders zijn welkom*”. Het voorbeeld waarin de komst van *Netflix* wordt toegejuicht door een distributeur geeft aan dat het bedrijf wordt gezien als exploitant. Ondanks dat *Netflix* zich mengt in verschillende distributielagen wordt dit bedrijf niet direct gezien als concurrent. Bij het erkennen van bedrijven als concurrenten spelen de expertises die van belang zijn voor de scheiding tussen de verschillende distributielagen dus mogelijk een rol.

Behalve het feit dat *Netflix* het legale aanbod vergroot is het onmogelijk om als Nederlands bedrijf te concurreren met dergelijk groot, internationaal bedrijf. Dit wordt geïllustreerd in het volgende citaat:

“Je kan nooit betalen wat een Netflix of een HBO gaat betalen. Daar kan je niet tegenop. Dit zou kunnen met lokale producten, maar wat als Netflix ook in Nederland naar lokale producenten gaat? Die kunnen de hoofdprijs betalen. Alleen al in Nederland hebben ze 1 miljoen subscribers en daarmee halen ze iedere maand 7 miljoen op.”

(Michael van Beers, The Content Farm)

Vanwege de moeilijkheid om te concurreren met grote internationale bedrijven zullen Nederlandse bedrijven proberen om een aanvulling te zijn op het aanbod van *Netflix*. Dit wordt geïllustreerd in het onderstaande citaat:

“(…) het zorgt er juist voor dat je als bedrijf ook gaat nadenken over hoe je het nog beter kan doen. Hoe kunnen we onze eigen niche vinden. Hoe kunnen we ons anders opstellen. Je gaat ook nadenken wat je uniek maakt. Wat wij weer heel goed kunnen is het maken van Nederlandse series die in een breed publiek in Nederland aanspreken.”

(Sebastian Korteweg, RTL Nederland)

Het bovenstaande citaat is een onderdeel van het subthema *Horizontale samenwerking: “Moeten onze eigen niche vinden”*. Dit subthema toont aan dat bedrijven de Nederlandse filmindustrie omgaat met concurrentie door het opzoeken van niches. Dit hangt sterk samen met het belang van doelgroepen op basis van *release windows* en op basis van de inhoud van een film. In dit geval wordt een bestaande speler in exploitatielaag gedwongen om zich aan te passen aan *Netflix*, een bedrijf dat met een nieuw businessmodel een verandering teweeg brengt in de filmindustrie. Deze bevinding sluit aan bij de theorie van Gershon (2009), waarin wordt beargumenteerd dat een verandering in het businessmodel leidt tot innovatie. Hier leidt de manier waarop *Netflix* zich met een nieuw businessmodel mengt in de Nederlandse filmindustrie tot een aanpassing bij een ander bedrijf.

Het zoeken van niches hangt samen met het willen benaderen van doelgroepen door middel van exclusieve rechten. Op deze manier beschermen bedrijven hun marktaandeel, waarbij zij zich focussen op het opzoeken van niches. In plaats van te kijken naar mogelijkheden om een probleem waar de hele sector onder lijdt gezamenlijk aan te pakken, wordt vastgehouden aan het eigen belang vanuit de angst om het eigen marktaandeel te verliezen.

De angst om het eigen marktaandeel te verliezen werkt de invloed van horizontale concurrentie in de hand. Bedrijven binnen dezelfde distributielaag worden gezien als concurrent en niet als mogelijke samenwerkingspartner. Dit kan het beste geïllustreerd worden aan de hand van het volgende citaat:

“Niemand is er bij gebaat als er in de markt nog maar één aanbieder zou zijn. Voor ons als distributeur is het gezond als er meerdere aanbieders zijn zodat we de films meerdere keren kunnen verkopen. In Frankrijk is jouw idee wel geprobeerd, maar totaal mislukt. Vaak kunnen distributeurs elkaar het licht in de ogen niet gunnen.”

(Dirk de Lille, Paradiso Filmed Entertainment)

Het bovenstaande citaat is onderdeel van het subthema *Horizontale samenwerking*: “*Distributeurs werken nooit samen*”. De manier waarop de respondenten kijken tegen het vormen van een platform waarop alle content beschikbaar is voor de consument bewijst dat er weinig mogelijkheden zijn op het gebied van horizontale samenwerking. Ondanks dat het belang van de consument erkend wordt, bestaat nog niet de noodzaak om samen een platform op te zetten waarmee er geconcentreerd kan worden met illegale platformen, die wel alle content beschikbaar stellen. Een reden om vast te houden aan de huidige verdeling van de markt wordt genoemd in het onderstaande citaat:

“In principe hebben al die distributeurs een voor- en een nadeel, Videoland, Pathé Thuis enzovoort, dus ze verplichten ons, veel mensen hebben bijvoorbeeld en KPN Digitaal en Ziggo en Netflix en Film1. Die hebben 4 of 5 abonnementen die allemaal overlappen met elkaar. Dan kan je zeggen dat je er 1 ding van kan maken, maar in wiens belang is dat. (...) Wij denken in het belang van onze portemonnee. Dus die diversiteit van aanbieders en exploitatie zorgt er voor dat mensen meerdere malen betalen voor hetzelfde ding.”
(Paul de Bont, Paul de Bont Producties)

Het bovenstaande citaat is onderdeel van het subthema *Horizontale samenwerking*: “*Diversiteit in het belang van de aanbieder*”. Met dit subthema wordt aangegeven dat de Nederlandse filmindustrie zich bewust is van de nadelen voor de consument, maar dat zij niet bereid is om het aanbod te veranderen. Vanwege de mogelijkheid om de consument meerdere malen te laten betalen voor vergelijkbare diensten, wordt er veel waarde gehecht aan het verkopen van exclusieve rechten. Mogelijk wordt het illegale downloaden nog niet als een probleem gezien waardoor de Nederlandse filmindustrie haar businessmodellen moet aanpassen.

Bij het bespreken van de invalshoek ‘samenwerkingen’ is een verschil naar voren gekomen tussen horizontale en verticale samenwerking. Horizontale samenwerking wordt tegengegaan door het zoeken naar eigen niches en de diversiteit die in de belangstelling staat van de aanbieder. Verticale samenwerkingen worden aangegaan vanuit het hetzelfde idee, namelijk het aanbieden van content via zoveel mogelijk verschillende kanalen. De fragmentatie die ontstaat in de markt wordt gekenmerkt door het zoeken naar niches. Daarnaast blijken de verschillende expertises, die als belangrijkste oorzaak worden gezien van de scheiding tussen de distributielagen, de verticale samenwerkingen mogelijk te maken.

4.2 Kernthema's

In de voorgaande paragraaf is naar voren gekomen hoe de professionals denken over de verschillende invalshoeken. Uit deze resultaten blijkt dat de Nederlandse filmindustrie vast blijft houden aan de traditionele businessmodellen, zonder dat alle partijen daarmee tevreden zijn. Door de belangrijkste aspecten uit de interviews naar voren te brengen kan er inzicht verworven worden in de weerstand die er bestaat tegen de alternatieve businessmodellen. De thema's uit de voorgaande paragraaf zijn daarvoor gedestilleerd naar drie kernthema's

Kernthema Niches: “Iedereen probeer zijn stukje van de taart te beschermen”

Uit de analyse van de invalshoeken ‘doelgroep’ en ‘samenwerkingen’ zijn de niches naar voren gekomen als kernthema. Bedrijven in de Nederlandse filmindustrie delen kijken naar de consument via vastgestelde niches, om zo een bepaalde afzetmarkt af te bakenen en veilig te stellen. Doordat de focus hierdoor staat op het veiligstellen van de eigen inkomsten staan de bedrijven niet open voor samenwerkingen met andere bedrijven in dezelfde distributielaag. Het kernthema komt naar voren in het onderstaande citaat:

“Dat is dus het grootste probleem... je moet op een gegeven moment met een prijs komen die overal gelijk is. Alle films moeten ook beschikbaar zijn. Iedereen probeert zijn stukje van de taart te beschermen en zolang dat gebeurt ga je nooit uniformiteit krijgen. Dat is in de muziekindustrie ook met *Spotify* en *iTunes* continue gedonder.”

(Michael van Beers, The Content Farm)

Doordat bedrijven vast blijven houden aan het indelen van de markt in niches, waarbij er exclusieve rechten verhandeld worden via verschillende kanalen, kan er geen legaal aanbod ontstaan dat kan concurreren met illegale aanbieders. De gevolgen van dit fenomeen worden geïllustreerd aan de hand van het onderstaande citaat:

“Door deze exclusiviteit worden consumenten naar het illegale downloaden gejaagd. Zolang deze maatschappijen zullen vasthouden aan deze exclusiviteit houden we het probleem in stand. Naast het bestrijden van illegaliteit zou het ook eens goed zijn om na te denken over het loslaten van exclusiviteit.”

(Dirk de Lille, Paradiso Filmed Entertainment)

De Nederlandse filmindustrie blijft vasthouden aan het verkopen van exclusieve rechten via verschillende kanalen. Met de komst van grote bedrijven als *Netflix* trekt de Nederlandse filmindustrie deze lijn door met het blijven verdelen van bepaalde niches. Als reactie op de toename van concurrentie komt de Nederlandse filmindustrie niet met innovatieve oplossingen, maar richt zij zich meer en meer op deze niches. Vergeleken met de bevindingen van Gershon (2009) is het veranderen van het businessmodel wellicht de enige manier om te innoveren.

Kernthema *Expertises*: “Verschillende petten voor verschillende expertises”

Uit de analyse van de invalshoeken ‘distributie’ en ‘samenwerkingen’ kwam naar voren dat met name de expertises van belang zijn voor het aanhouden van de scheiding tussen productie, distributie en exploitatie. Het kernthema kenmerkt zich echter door een tegenstelling tussen de uitspraken van respondenten, waaruit blijkt dat er een scheiding moet zijn, en de praktijk, waaruit blijkt dat verschillende bedrijven actief zijn in meerdere distributielagen. Vanuit het codeerproces is er een kernthema ontstaan waarmee er duidelijkheid kan worden verschaft. Zowel de verschillende expertises die de leidend zijn voor het behoud van de distributielagen als de praktijk waarin bedrijven verschillende petten opzetten zijn belangrijk. Met de titel wordt dan ook de lading gedekt. Allereerst komt het handelen van bedrijven in verschillende distributielagen terug in het volgende citaat:

“Je moet het eigenlijk als twee aparte ondernemingen zien. De joint venture die we met de distributeur hebben is er op gericht om zo veel mogelijk te verdienen aan de exploitatie van een film. Als we zouden zeggen dat hij exclusief voor RTL beschikbaar is dan verdienen we niet meer maximaal aan de exploitatie, want je wil ook op Netflix wat verdienen. Ik praat nu even vanuit de distributeur die we dan zijn. Dus je hebt twee petten op in die samenstelling.”
(Robin Logjes, RTL Nederland)

Hoewel er legale constructies worden ontwikkeld, zijn bedrijven wel degelijk betrokken bij de beslissingen die worden genomen in de verschillende distributielagen. Daarbij blijft echter wel de scheiding van de distributielagen van belang. Uit het onderstaande citaat blijkt, dat bedrijven actief actief kunnen zijn in verschillende distributielagen, maar wel waarde blijven hechten aan de expertises die hier van belang zijn.

“Distributie is echt een vak apart. Om films in de bioscopen te krijgen heb je echt boekers nodig. Verkopers.”
(Robin Logjes, RTL Nederland)

In de Nederlandse filmindustrie is het scheiden van distributielagen van groot belang, omdat professionals duidelijke verschillen zien in de expertises die in deze lagen van belang zijn. Waar het onderzoek van Moyon & Lecocq (2014) argumenteert dat samenwerkingen met verschillende partijen uit verschillende branches leidt tot innovatie vindt hier mogelijk het omgekeerde plaats. Doordat de Nederlandse filmindustrie zich blijft structureren middels vaste distributielagen lopen bedrijven de kans mis om te profiteren van gedachtewisselingen met andersdenkende bedrijven.

Kernthema *Release Windows*: “Alles aan innovatie gebeurt tussen de bioscoop en de TV”

Vanuit de analyse van de invalshoeken ‘verkoop’ en ‘doelgroep’ is naar voren gekomen dat er wordt vastgehouden aan de *release windows*. Een veelgenoemde oorzaak van de positie van het bioscoop-*window* is dat zij bepalend is voor het succes in de andere *windows*. Door het behouden van het eerste *window* blijft de bioscoop ook op deze manier bepalend. Het lijkt erop dat de Nederlandse filmindustrie is beland in een cirkelredenering, waardoor een verandering in de volgorde van deze *release windows* onmogelijk lijkt. Hierbij zorgde de cirkelredenering ervoor dat er niet doorgrond kan worden hoe de stagnatie is ontstaan en hoe dit kan worden opgelost.

Op het gebied van *home entertainment* hebben door de jaren heen verschillende ontwikkelingen hebben plaatsgevonden met de komst van de DVD en VOD. Uit de analyse is gebleken dat de bioscoop met het eerste *window* een positie heeft verworven waardoor zij bepaalde eisen kan stellen. De televisie blijft daarnaast zonder betaling van de consument op de laatste plaats staan. Vanwege het belang van de bioscoop en de televisie kan er geconcludeerd worden dat innovatie in het *release window*-model mogelijk is, zolang dit gebeurt tussen de twee buitenste pijlers. Deze constatering wordt geïllustreerd in het onderstaande citaat:

“Wat je wel ziet, is dat de bioscoopsector an sich onder druk staat vanwege al die andere *windows*, maar de echt grote releases van grote films, kerstfilms, superheldenfilms, al die dingen, worden nog steeds in de bioscoop uitgebracht en komen nog steeds 2 jaar later op TV terecht. Dus inderdaad, alles gebeurt aan innovatie en vernieuwing hier.”

(Sebastian Korteweg, RTL Nederland)

De bioscoop oefent middels haar positie in het *release window*-model invloed uit op andere bedrijven in de sector. Deze bedrijven zien het belang van verandering wel in, omdat zij inkomsten mislopen in de *release windows* na de bioscoop. De positie van de bioscoop komt terug in de bevindingen van Drake (2008), waarin wordt aangegeven dat de bioscoop als eerste *release window* bepalend kan zijn voor het succes van films.

De drie kernthema's in dit onderzoek tonen aan dat de Nederlandse filmindustrie een bijzondere filmindustrie is, waarbij er niet alleen stagnatie optreed vanuit risico-ontwijkend gedrag, maar ook vanwege de complexiteit van de filmindustrie zelf. Zo zorgt het vasthouden aan niches en exclusieve rechten ervoor dat nieuwe businessmodellen uitblijven, wat innovatie teweeg zou kunnen brengen. Vanwege de nadruk die gelegd wordt op de expertises wordt vastgehouden aan de scheiding tussen productie, distributie en exploitatie. Hierdoor kan er in mindere mate geprofiteerd worden van de *spillovers* die ontstaan bij samenwerkingen met andere bedrijven. Door de machtspositie van de bioscoop wordt een aanpassing in de volgorde van het *release window*-model onmogelijk gemaakt.

5. Conclusie & Discussie

Conclusie

Om te onderzoeken hoe houdbaar de Nederlandse filmindustrie haar traditionele businessmodellen acht in tijden van illegale downloads, toenemende concurrentie en stijgende productiekosten zijn er interviews afgenomen met tien professionals. Met behulp van de resultaten wordt de onderzoeksvraag als volgt beantwoord: Zolang de Nederlandse filmindustrie blijft vasthouden aan niches, expertises en *release windows* zullen er geen stappen worden gezet tegen het illegale downloaden, de toenemende concurrentie of de stijgende productiekosten. Dit komt niet alleen terug in de theorie van Küng (2008), waarin wordt aangegeven dat er in de filmindustrie weerstand geboden wordt tegen innovatie, maar heeft ook te maken met de drie kernthema's van dit onderzoek: niches, expertises en *release windows*.

De Nederlandse filmindustrie past haar traditionele modellen niet aan de problemen van het illegale downloaden aan, omdat zij blijft vasthouden aan het *release window*-model. Door de machtspositie van de bioscoop worden veranderingen in het *release window*-model tegengewerkt. Deze machtspositie heeft de bioscoop tegelijkertijd te danken aan het *release window*-model zelf. Dit komt terug in de theorie van Drake (2008), waarin wordt omschreven hoe de bioscoop een bepalende rol heeft in de filmindustrie. Door deze cirkelredenering houdt de Nederlandse filmindustrie vast aan de *release windows*. De noodzaak om te veranderen in de Nederlandse filmindustrie ligt niet direct bij de bioscoop, omdat illegale downloads in meerdere mate concurreren met de *windows* na de bioscoop, zoals de producten VOD en DVD. Vergelijkbaar met de bevindingen van Hannan & Freeman (1984) worden de voordelen van verandering in het model worden erkend door verschillende bedrijven, maar deze partijen lopen bij de bioscoop telkens tegen de muur. Zolang er nog geen noodzaak is voor de bioscoop om het *release window*-model te veranderen zal dit niet gebeuren. Zolang de bioscoop de belangrijkste inkomstenbron blijft van de Nederlandse filmindustrie bestaat die noodzaak niet.

De Nederlandse filmindustrie past haar traditionele modellen niet aan de problemen van de toenemende concurrentie aan, omdat zij de markt blijft verdelen in niches. De toenemende concurrentie wordt door bedrijven in andere distributielagen niet erkend als concurrentie. De bedrijven in dezelfde distributielag als de nieuwe bedrijven als *Netflix*, reageren op de komst door op zoek te gaan naar niches. Deze manier van vasthouden aan niches staat synergie in de weg. Zo wordt de focus niet gelegd op het gezamenlijk zoeken naar oplossingen, waarbij er met het construeren van een gemeenschappelijk platform geconcurrereerd kan worden tegen internationale mediabedrijven als *Netflix*. Vergeleken met de bevindingen van Gershon (2009) is het veranderen van het businessmodel de enige manier om te innoveren. Het onvermogen om met een gezamenlijke oplossing te komen voor komt terug in de bevindingen van Hoskins et al. (2004), waarin wordt aangegeven dat producenten en distributeurs blijven worstelen met de complexiteit van de mogelijkheden die de digitalisering met zich meebrengt. Bij het uitblijven van een gemeenschappelijke aanpak maken bedrijven in de Nederlandse filmindustrie geen schijn van kans tegen deze bedrijven. Door te kiezen voor de niches verspeelt de Nederlandse filmindustrie haar kansen in de digitale markt.

De Nederlandse filmindustrie past haar traditionele modellen niet aan de problemen van de stijgende productiekosten aan, omdat zij blijft vasthouden aan gescheiden distributielagen met verschillende expertises. Zowel bij een alternatief businessmodel waarbij er een distributielag werd weggehaald als bij een model waarbij er kosten bespaard worden op post-productie speelt het belang van expertise een rol. Volgens respondenten maken de expertises de verschillende distributielagen uniek, waardoor een verticale integratie van bedrijven onmogelijk is. Kijkende naar de bevindingen van Moyon & Lecocq (2014) is het mogelijk dat er dermate weinig inmenging van andere bedrijven plaatsvindt, wat weinig kansen biedt tot innovatie. Daarnaast hechten professionals in de Nederlandse filmindustrie veel waarde aan de kwaliteit van een film, waardoor er geen aanpassingen mogelijk zijn als er daarbij wordt ingeleverd in kwaliteit. Vergeleken met de bevindingen van Chesbrough & Rosenbloom (2002) zorgt de nadruk op expertise en het scheiden van distributielagen, waardoor de bedrijven als het ware in zichzelf keren. Het vasthouden aan gescheiden distributielagen met verschillende expertises houdt het probleem van de stijgende daarmee productiekosten in stand.

Ondanks dat er in de Nederlandse filmindustrie enthousiasme bestaat voor alternatieve businessmodellen wordt er vasthouden aan enkele vaste waarden. Dit betekent dat stagnatie niet alleen verklaard kan worden vanuit de angst om risico te mijden, maar ook omdat factoren als machtsverhoudingen tussen bedrijven onderling een rol spelen. In de Nederlandse filmindustrie wordt dus wel kritiek geleverd op de traditionele businessmodellen, maar er wordt ook vastgehouden aan deze conventies vanuit een denkwijze die niet direct te doorgronden is en het onvermogen om grootschalige structuren aan te passen. De drie kernthema's in dit onderzoek vormen daarin een heilige drie-eenheid: De niches, de expertises en de heilige *release windows*. Door de Nederlandse filmindustrie vanuit innovatieve invalshoeken te benaderen, toont dit onderzoek wat mogelijke oorzaken zijn van de stagnatie. Bij het combineren van theoretische inzichten over stagnatie met specifieke conventies van de Nederlandse filmindustrie en de inzichten van professionals uit de Nederlandse filmindustrie zelf ontstaan er nieuwe inzichten. Zo hebben de resultaten aangetoond dat stagnatie niet alleen ontstaat door eenvormigheid en rationalisering, maar ook ontstaat vanuit bestaande machtsverhoudingen en andere aspecten die per industrie kunnen verschillen.

Discussie

Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen is in kaart gebracht welke partijen actief zijn in de filmindustrie door de structuur van de Nederlandse filmindustrie te analyseren. Dit heeft geleid tot een overzicht waarin productie, distributie en exploitatie door verschillende bedrijven wordt behandeld. Behalve deze structuur zijn de *release windows* en de prijsbepaling erkend als traditionele businessmodellen, omdat deze modellen door jaren heen niet veel zijn veranderd. De noodzaak om deze drie traditionele businessmodellen aan te passen blijkt uit de drie problemen waar de Nederlandse filmindustrie onder lijdt: het illegale downloaden, de toenemende concurrentie en de stijgende productiekosten. Deze problemen zorgen ervoor dat de Nederlandse filmindustrie minder inkomsten en meer uitgaven heeft, wat een goede beweegreden is om te kijken naar alternatieven. Als mogelijke verklaring voor de stagnatie is wetenschappelijke literatuur geraadpleegd over stagnatie en weerstand tegen innovatie in bedrijven. Daarbij wordt als voornaamste reden gegeven dat bedrijven steeds meer beslissingen nemen op basis van meetbare factoren, terwijl dat in de filmindustrie niet altijd mogelijk is. De interpretatieve benadering van bedrijfsvoering toont aan hoe er met andere denkwijzen tot oplossingen gekomen kan worden voor stagnatie. Vanuit deze benadering zijn er zes alternatieve businessmodellen geconstrueerd, waarbij enkele essentiële elementen van de traditionele businessmodellen zijn aangepast. Deze nieuwe businessmodellen zijn gebruikt om inzicht te krijgen in waarom de Nederlandse filmindustrie blijft vasthouden aan de traditionele businessmodellen.

De theoretische inzichten waarmee de traditionele businessmodellen zijn gestructureerd hebben voldoende inzicht gegeven in de partijen die een rol spelen op de markt en de conventies in de industrie. Met name de bevindingen van Scott (2005) en Hoskins et al. (2004) zijn nuttig bevonden voor het onderzoeken van de filmindustrie. Zo werden de traditionele businessmodellen op enkele details na door de professionals als juiste uitbeelding van de industrie beoordeeld. Het *Business Model Canvas* van Osterwalder et al. (2011) is gebruikt als uitgangspunt voor het benaderen van de innovatie die nodig is in de Nederlandse filmindustrie. De vier invalshoeken van de interpretatieve benadering staan in relatie met het canvas, waarbij het canvas kan aantonen welke veranderingen in de traditionele businessmodellen leidt tot een gewenst effect. Met behulp van de visuele uitbeelding van de businessmodellen zijn de complexe processen inzichtelijk gemaakt in de communicatie.

Als aanvulling op de theorie over de Nederlandse filmindustrie is er voor gekozen om interviews te houden met professionals. De interviews met professionals bieden mogelijk meer inzichten in de stagnatie in de Nederlandse filmindustrie. Zonder de interactie met de professionals was het niet mogelijk geweest om de belangrijkste inzichten te vinden. Tijdens de interviews zijn er alternatieve businessmodellen gebruikt als elicitatietechniek, met het doel dat de professionals aan de hand van de modellen konden beargumenteren hoe houdbaar zij de traditionele businessmodellen acht. Het construeren van de alternatieve businessmodellen heeft veel voorwerk vereist, omdat er hiervoor aandacht nodig was voor theoretische inzichten op het gebied van de filmindustrie en stagnatie in organisaties en er daarnaast geschikte modellen gevonden moesten worden.

Om ervoor te zorgen dat dezelfde onderwerpen in de verschillende interviews aan bod kwamen is er gebruik gemaakt van de topic list. Hierbij was het van belang om de topic list aan te passen in de periode van de dataverzameling, omdat er bepaalde wijzigingen plaats hebben gevonden in de industrie en omdat er kritiek werd geleverd op de uitbeelding van de traditionele businessmodellen. Tijdens de interviews zijn de alternatieve businessmodellen nuttig gebleken om het gesprek volgens de structuur van de topic list te laten verlopen. Naast de topic list gaven de modellen een houvast tijdens de interviews. Het gebruik van een elicitatietechniek heeft daardoor bijgedragen aan de structuur van de analyse. Zo zijn er tijdens de thematische analyse vergelijkingen gemaakt tussen de verschillende invalshoeken waarop de alternatieve businessmodellen zijn geconstrueerd. De interviews zijn thematisch geanalyseerd, waarbij er vanuit de data zelf kernthema's naar voren zijn gekomen. Door te kiezen voor een neutrale insteek liggen de resultaten zo dicht mogelijk bij de werkelijke perceptie van de respondenten.

Waar de elicitatietechniek het mogelijk maakt om bepaalde abstracte onderwerpen op concrete wijze te bespreken, zou het ook mogelijk geweest kunnen zijn dat er aan de hand van directe vragen een interview werd afgenomen. Hierbij loopt men het risico dat er ondoordachte antwoorden komen, omdat de respondenten zich het onderwerp niet geheel kunnen verbeelden. Wel biedt dit de mogelijkheid om direct de juiste mening van de respondent te ontvangen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het selecteren, bereiken en benaderen van professionals in de filmindustrie is een tijdrovende bezigheid gebleken, waarbij soms ook de nodige tact of diplomatie vereist is. Om het onderwerp vanuit een andere invalshoek te benaderen zouden er enquêtes gehouden en interviews afgenomen kunnen worden onder consumenten. Hierbij kunnen nog steeds de verschillende businessmodellen als uitgangspunt genomen worden, weliswaar “vertaald” naar de kennis en begrippen van de consument. Indien een dergelijk onderzoek aantoont waar of wanneer er stagnatie ontstaat in de Nederlandse filmindustrie, kunnen de resultaten eventueel in combinatie gebruikt worden als boodschap aan de Nederlandse filmindustrie.

De zeggingskracht van dit onderzoek kan vergroot worden door filmindustrieën uit verschillende landen naast elkaar te leggen. In dit geval zou de Nederlandse filmindustrie vergeleken kunnen worden met de Duitse filmindustrie. Verschillende respondenten benoemden de Duitse overheid als een veel actievere overheid dan de Nederlandse. Volgens de professionals in dit onderzoek blijkt dat er in Duitsland strengere maatregelen getroffen worden tegen consumenten die illegaal downloaden. Waar de Nederlandse overheid het downloadverbod niet handhaaft, deelt de Duitse overheid geldboetes uit om het probleem tegen te gaan. Vanwege het belang van het illegale downloaden in dit onderzoek, kunnen de resultaten middels een vergelijking met een industrie, waar dit probleem minder lijkt te doen spelen, in een breder perspectief geplaatst worden. Uit interviews met professionals uit de Duitse filmindustrie zou naar voren kunnen komen waarom de Duitse overheid deze taak op haar neemt.

Dit onderzoek toont aan dat er weinig bereidheid is onder de professionals van de Nederlandse filmindustrie om de traditionele businessmodellen te verruilen voor alternatieve businessmodellen. De belangrijkste oorzaak is de financiële inkomsten die de Nederlandse filmindustrie genereert uit het eerste *release window*: de bioscoop. In een vervolgonderzoek zou het interessant zijn om te onderzoeken wanneer het moment aanbreekt dat de bioscoop niet genoeg inkomsten meer oplevert voor de industrie in zijn geheel. Vanwege de verschillende marges die van invloed zijn bij de uitbetaling van de *release windows* is een financiële insteek vereist. Er zou een berekening gemaakt kunnen worden waarbij een bepaalde daling in bioscoopbezoekers voor de ommekeer in de industrie zou zorgen. Consequenties van deze ommekeer zouden kunnen zijn dat partijen die gepositioneerd zijn in de latere *release windows* meer invloed krijgen in de industrie. Door een dergelijke machtsverschuiving binnen de Nederlandse filmindustrie kan het mogelijk zijn dat er veranderingen plaatsvinden in het *release window*-model.

Literatuur

- Aubrey, K. (Producer & Director). (2008). *The Masterpiece That Almost Wasn't*. [Blu-Ray DVD]. Geraadpleegd op www.washingtonpost.com/wp-srv/artsandliving/movies/features/bonus-points/092308.html
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Meer-Middelburg, A. G. E. van der (2007). *Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews* (2^e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Baym, N.K. (2010). Rethinking the music industry. *Popular Communication*, 8 (3), 177-180. <http://dx.doi.org/10.1080/15405702.2010.493419>
- Benjamin, J. (2015). Hoe House of Cards de Televisiewereld verandert [Website]. Geraadpleegd op www.nrcq.nl/2015/02/27/hoe-house-of-cards-de-televisiewereld-verandert
- Bernard, L. S., & Ruth, J. A. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35 (1), 30-42. <http://dx.doi.org/10.2307/3151928>
- Bielby, W. T., & Bielby, D. D. (1994). "All Hits are Flukes": Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development. *The American Journal of Sociology*, 99 (5), 1287-1313. Geraadpleegd op <http://www.jstor.org/stable/2781150>
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage.
- Boeije, H., Hart, H. 't, & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden* (8^e druk). Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Caves, R. E. (2000). *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*. Harvard: Harvard University Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529-555. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chisholm, D. C., Fernandèz-Blanco, V., Ravid, S. A., & Walls, W. D. (2014). Economics of motion pictures: the state of the art. *Journal of Cultural Economics*, 39 (1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1007/s10824-014-9234-1>
- Crilly, P. J., Blackwell, A. F., & Clarkson, P. J. (2006). *Graphic elicitation. Using research diagrams as interview stimuli*. Londen: Sage Publications.
- Danaher, B., College, W. en Waldfogel, J. (2012). Reel Piracy: The effect of online film piracy on international box office sales [Website]. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1986299>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160. Geraadpleegd op <http://www.jstor.org/stable/2095101>
- Drake, P. (2008). Distribution and Marketing in Contemporary Hollywood. In P. McDonald & J. Wasko (Red.), *The Contemporary Hollywood Film Industry* (pp. 63-81). Chichester: Wiley-Blackwell Publishing Ltd.
- Einav, L., & Orbach, B. Y. (2001). *Uniform Prices for Differentiated Goods. The Case of the Movie-Theater Industry* [Discussienota]. Geraadpleegd op http://lsr.nellco.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=harvard_olin
- Eliashberg, J., Elberse, A., & Leenders, M. A. A. M. (2006). The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions. *Marketing Science*, 25 (6), 638-661. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1050.0177>
- Film & Video Support. (2015). Kortingsacties in de bioscoop [Website]. Geraadpleegd op http://filmacties.nl/20_pagina.php?id=5
- Gershon, R. A. (2009). Media Management & Innovation. Disruptive Technology and the Challenges of Business Reinvention [Website]. Geraadpleegd op <http://homepages.wmich.edu/~gershon/courses/5540/Media%20Innovation%20Paper.pdf>
- Gordijn, J. & Akkermans, J. M. (2003). Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas. *Requirements Engineering*, 8 (2), 114-134. Geraadpleegd op <http://link.springer.com/article/10.1007/s00766-003-0169-x/fulltext.html>
- Hadida, A. L. (2010). Commercial success and artistic recognition of motion picture projects. *Journal of Cultural Economics*, 34 (1), 45-80. <http://dx.doi.org/10.1007/s10824-009-9109-z>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164. Geraadpleegd op <http://www.jstor.org/stable/2095567>
- Harris, L., & Rae, A. (2009). Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of business strategy*, 30 (5), 24-31. <http://dx.doi.org/10.1108/02756660910987581>
- Het Nederlands Filmfonds. (2015). Film Production Incentive [website]. Geraadpleegd op <http://www.filmfonds.nl/film-producties/film-production-incentive>
- Hoskins, C., McFayden, S., & Finn, A. (2004). *Global Television and Film. An Introduction to the Economics of the Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Huffington Post. (2013). Netflix Model At The Edinburgh Television Festival (VIDEO) [Website]. Geraadpleegd op http://www.huffingtonpost.com/2013/08/26/kevin-spacey-speech-tv-future_n_3817956.html
- Kamp, M. C. van de (2009). *Where Corporate Culture and Local Markets Meet. Music and Film Majors in the Netherlands, 1990-2005* (Proefschrift). Geraadpleegd op <http://repub.eur.nl/pub/18224/Where%20Cporate%20Culture%20and%20Local%20Markets%20Meet.pdf>

- Kannan, P. K., & Kopalle, P. K. (2001). Dynamic pricing on the Internet: Importance and implications for consumer behavior. *International Journal of Electronic Commerce*, 5 (3), 63-83.
Geraadpleegd op <http://www.jstor.org/stable/27750982>
- Küng, L. (2008). *Strategic Management in the Media. Theory to practice*. London: Sage.
- Kurlandski, M. (2013). Why rising content costs can lead to a cable TV consolidation boom [Website]. Geraadpleegd op <http://marketrealist.com/2013/11/rising-content-costs-can-lead-cable-tv-consolidation-boom/>
- Leeuw, H. B. M. (2012). Zin en onzin van het downloadverbod. Actuele ontwikkelingen in digitale piraterij nader beschouwd. *Justitiële Verkenningen*, 1, 83-96. Geraadpleegd op http://www.boomlemmatijdschriften.nl.ezproxy.leidenuniv.nl:2048/tijdschrift/justitieleverkenningen/2012/1/JV_0167-5850_2012_038_001_007
- Leroi, Y. (2015, 24 februari). Brein haalt Nederlandse Popcorn Time Sites offline. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op www.volkskrant.nl/tech/brein-haalt-nederlandse-popcorn-time-sites-offline~a3872343/
- Manheim, J. B., Rich, R. C., Willnat, L., Brians, C. L., & Babb, J. (2012). *Empirical Political Analysis*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Messenger, C. (2012). *The Godfather and American Culture. How the Corleones Became "Our Gang"*. New York: SUNY Press.
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2013). Adopting a Business Model View to Study Industry Change. The Case of the French Record Industry [Website]. Geraadpleegd op http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/azvs0-moyon_et_lecocq.pdf
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries. *International Studies of Management & Organization*, 44 (4), 83-101. <http://dx.doi.org/10.2753/IMO0020-8825440405>
- Nederland op vijfde plek met bijna miljoen Netflix-abonnees. (2015, 13 februari). *De Volkskrant*. Geraadpleegd op <http://www.volkskrant.nl/media/nederland-op-vijfde-plek-met-bijna-miljoen-netflix-abonnees~a3851031/>
- Nederlandse Vereniging voor Filmdistributeurs. (2014). Groei Bioscoopbezoek Stagneert [Website]. Geraadpleegd op <http://www.filmdistributeurs.nl/nieuws/groei-bioscoopbezoek-stagneert/>
- Nederlandse Vereniging voor Filmdistributeurs. (2015). Bioscoopbezoek 2014 gelijk aan 2013 [Website]. Geraadpleegd op www.filmdistributeurs.nl/nieuws/bioscoopbezoek-2014-gelijk-aan-2013/
- Netflix. (2015). Netflix Long Term View [Website]. Geraadpleegd op ir.netflix.com/long-term-view.cfm
- Nolan, C. (2014). Christopher Nolan: Films of the Future Will Still Draw People to Theaters [Website]. Geraadpleegd op www.wsj.com/articles/christopher-nolan-films-of-the-future-will-still-draw-people-to-theaters-1404762696

- NOS. (2014). Overname Ziggo bij verkoop Film1 [Website]. Geraadpleegd op <http://nos.nl/artikel/691201-overname-ziggo-bij-verkoop-film1.html>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach* (Proefschrift). Geraadpleegd op <http://www.uniempire.org.br/user-files/files/TheBusiness-Model-Ontology.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers [Website]. Geraadpleegd op http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380791074_Oliveira%20and%20Ferreira.pdf
- 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). Geraadpleegd op <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- Papies, D., & Clement, M. (2008). Adoption of New Movie Distribution Services on the Internet, *Journal of Media Economics, 21* (3), 131-157. <http://dx.doi.org/10.1080/08997760802300530>
- PWC. (2013). Entertainment & Media Outlook for the Netherlands 2013 – 2017 [Website]. Geraadpleegd op <http://www.pwc.nl/nl/entertainment-media-outlook/index.jhtml>
- Ravid, S. A. (2003). Are they all crazy or just risk averse? Some movie puzzles and possible solutions [Website]. Geraadpleegd op pages.stern.nyu.edu/~wgreene/entertainmentandmedia/Movies-Profitability_AbrahamRavid.pdf
- Reuters. (2010). Disney and UK theater chain reach deal on 'Alice' [Website]. Geraadpleegd op <http://www.reuters.com/article/2010/02/19/disney-alice-idUSN1810056120100219>
- Rottenberg, J. (2014). 'Snowpiercer,' VOD and the future of film distribution [Website]. Geraadpleegd op <http://www.latimes.com/entertainment/movies/moviesnow/la-et-mn-snowpiercer-vod-and-the-future-of-film-distribution-20140710-story.html>
- Scott, A.J. (2005). *On Hollywood: The Place, The Industry*. Princeton: Princeton University Press.
- Seddon, P., & Lewis, G. (2003). Strategy and Business Models. What's the Difference? [Website]. Geraadpleegd op citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.7881&rep=rep1&type=pdf
- Smith, M.D., & Telang, R. (2009). Competing with free: The impact of movie broadcasts on DVD sales and internet piracy. *Mis Quarterly, 33* (2), 321-388. Geraadpleegd op <http://www.heinz.cmu.edu/~rtelang/smithtelang.pdf>
- Start, I. (2015, juni). De Generatie Gratis. *Elsevier, 23*.

- Stichting Filmonderzoek. (2012). Digitale Cinema. Een onderzoek naar de verwachte effecten van de digitalisering van het Nederlandse vertoning- en distributiecircuit [Website]. Geraadpleegd op <http://www.filmonderzoek.nl/wp-content/uploads/2014/11/Digitale-Cinema-onderzoek-Stichting-Filmonderzoek-2012.pdf>
- Stouthuysen, K., Segers, E., & Crabbé, K. (2008). De Belgische tax shelter: onbekend en dus onbemind?. *Tax Audit en Accountancy*, 2, 10-14. Geraadpleegd op http://users.telenet.be/fiskinfo/ANDERE/taxShelter/taxShelter_Vlekho_KUL_Lessius.pdf
- Teeven onderzoekt waarschuwing bij illegale downloads. (2014, 5 November). *De Volkskrant*. Geraadpleegd op www.volkskrant.nl/dossier-kabinet-rutte-ii/teeven-onderzoekt-waarschuwing-bij-illegale-downloads~a3783377/
- The Wall Street Journal. (2015). *Brad Pitt Movie 'War Machine' Will Debut on Netflix*. Geraadpleegd op: <http://www.wsj.com/video/brad-pitt-movie-war-machine-will-debut-on-netflix/9E940806-6F05-47AD-B1EF-F9540B561E8F.html>
- Tielemans, S. (2015, 22 januari). Illegale Popcorn Time nergens zo populair als in Nederland. *Trouw*. Geraadpleegd op <http://www.trouw.nl/tr/nl/5133/Media-technologie/article/detail/3835360/2015/01/22/Illegale-Popcorn-Time-nergens-zo-populair-als-in-Nederland.dhtml>
- Towse, R. (2011). *A handbook of cultural economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Universal Pictures. (2015). www.universalpictures.nl. Geraadpleegd op <http://www.universalpictures.nl/bioscoop/>
- Vaccaro, V. L., & Cohn, D. Y. (2004). The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. *International Journal on Media Management*, 6 (1-2), 46-58. <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2004.9669381>
- Villarreal, Y. & James, M. (2015). Amazon chases Netflix with foray into film production.[Website]. Geraadpleegd op <http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-amazon-netflix-movies-20150120-story.html>
- Vinck, S. de, & Lindmark, S. (2012). Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: The Film Sector [Website]. Geraadpleegd op <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/publications/pub.cfm?id=5021>
- Zhu, K. (2001). Internet-based distribution of digital videos: the economic impacts of digitization on the motion picture industry. *Electronic Markets*, 11 (4), 273-280. Geraadpleegd op: <http://ssrn.com/abstract=526582>

Bijlage A: Topic List

1. Inleiding

1.1 Introductie

Introductie van interviewer

Toelichting van onderzoek

Tijdsduur van het gesprek (30 – 60 min.)

Toestemming vragen om op te nemen

Anonieme behandeling van gegevens (Consent-formulier)

1.2 Informatie over positie in de Nederlandse filmindustrie

Wat doet uw bedrijf?

Hoeveel films brengt uw bedrijf uit per jaar?

Wat maakt werken met films bijzonder?

Met wie werkt uw bedrijf samen?

Wie zijn de concurrenten?

Wat maakt uw bedrijf uniek?

1.3 Informatie over respondent

Wat doet u bij uw bedrijf?

Welke verantwoordelijkheden heeft u?

Bent u betrokken bij samenwerkingen met andere bedrijven?

2. Mening huidige problematiek

2.1 Illegale downloaden

Wat vindt u van het digitale aanbod in de filmsector?

Hoe is de digitalisering van films te herkennen in uw bedrijf?

Wat vindt u van het illegale downloaden?

Wordt uw bedrijf getroffen door het illegale downloaden?

Blijft dit probleem bestaan?

Is uw bedrijf actief bezig tegen het illegale downloaden?

2.2 Toenemende concurrentie

Hoe staat uw bedrijf tegenover de komst van bedrijven als Netflix in Nederland?

Werkt u hier graag mee samen?

Ziet u dit als bedreiging?

Bent u actief bezig tegen of samen met nieuwkomers op de markt?

2.3 Stijgende productiekosten

Wat vindt u van het feit dat de kosten die verbonden zijn aan een film blijven stijgen?

Ten opzichte van concurrenten, investeert uw bedrijf relatief veel of weinig in een film?

Neemt uw bedrijf veel risico met de investering in films?

Zijn jullie actief bezig om de kosten te verlagen?

3. Houdbaarheid van de traditionele businessmodellen

Per invalshoek worden hier de traditionele en alternatieve businessmodellen besproken.

Zou het mogelijk zijn om deze businessmodellen te hanteren in de filmindustrie?

Waarom wel?

Waarom niet?

3.1 INVALSHOEK 1: VERKOOP

- Traditioneel Figuur 2: Release windows
- Alternatief Figuur 5: Eerste alternatieve businessmodel
- Alternatief Figuur 6: Tweede alternatieve businessmodel
- Traditioneel Figuur 3: Prijsbepaling voor home entertainment
- Alternatief Figuur 7: Derde alternatieve businessmodel

3.2 INVALSHOEK 2: DISTRIBUTIE

- Traditioneel Figuur 1: Filmdistributie in Nederland
- Alternatief Figuur 8: Vierde alternatieve businessmodel

3.3 INVALSHOEK 3: DOELGROEP

- Traditioneel Figuur 1: Huidige release window model
- Alternatief Figuur 9: Vijfde alternatieve businessmodel

3.4 INVALSHOEK 4: SAMENWERKINGEN

- Traditioneel Figuur 1: Filmdistributie in Nederland
- Alternatief Figuur 10: Zesde alternatieve businessmodel

4. Afsluiting

4.1 Eventuele vragen en opmerkingen

Zijn er nog onderwerpen die nog niet aan bod zijn gekomen?

Heeft u nog opmerkingen of aanvullingen op het onderzoek?

Heeft u nog vragen over het onderzoek?

Wilt u op de hoogte blijven over de uitkomsten van het onderzoek?

U kunt altijd nog contact opnemen wanneer u vragen heeft.

Bedankt voor uw tijd en voor het beantwoorden van de vragen!

Bijlage B: Respondentenlijst

Productie

1. Respondent: Paul de Bont (Producent en voormalig distributeur)
Bedrijf: Paul de Bont Producties
2. Respondent: Michael van Beers (Partner / Co-Producent)
Bedrijf: The Content Farm
3. Respondent: Jan Louter (Producent)
Bedrijf: Miroir Film

Distributie

4. Respondent: Marketeer 1
Bedrijf: Onafhankelijke filmdistributeur
5. Respondent: Marketeer 2
Bedrijf: Onafhankelijke filmdistributeur
6. Respondent: Marketeer 3
Bedrijf: Onafhankelijke filmdistributeur
7. Respondent: Dirk de Lille (Directeur)
Bedrijf: Paradiso Filmed Entertainment

Exploitatie

8. Respondent: Sebastian Korteweg (Buyer Film)
Bedrijf: RTL Nederland
9. Respondent: Robin Logjes (Buyer Film)
Bedrijf: RTL Nederland
10. Respondent: Nafiesa Rasoelbaks (Digital Content Marketeer)
Bedrijf: Pathé Theatres B.V.

Bijlage C: Codeerproces

De volgende voorbeelden illustreren de verschillende manieren van coderen die gebruikt zijn. Ten eerste zijn er codes gebruikt waarbij de inhoud van het citaat het uitgangspunt is voor de codenaam. Deze manier van coderen heeft de voorkeur, omdat hiermee zo min mogelijk interpretatie van de onderzoeker van invloed is. De manier van coderen wordt ook wel *in vivo* coderen genoemd (Boeije, 2010). In onderstaande voorbeeld werd gesproken over de *release windows*. Daarbij beargumenteerd de respondent waarom er gewerkt wordt met vaste periodes. Het onderstaande citaat is gecodeerd als *Het heeft overal te maken met de gedachte dat er een maximaal geldbedrag in die film of serie zit*.

“... het heeft overal te maken met de gedachte dat er een maximaal geldbedrag in die film of serie zit dat mensen bereid zijn om uit te geven. Dat heeft helemaal niks te maken met of die windows nou na elkaar of gelijktijdig zijn.

(Robin Logjes, RTL Nederland)

Omdat een veelvoud aan *in vivo* codes niet veel duidelijkheid zou scheppen uit de grote hoeveelheid aan verschillende inzichten zijn vergelijkbare citaten gegroepeerd. De citaten zijn verzameld op basis van het onderwerp en ondergebracht onder een *geconstrueerde code* (Boeije, 2010). In het onderstaande voorbeeld beargumenteerd een respondent waarom zij gedwongen worden tot het gebruiken van *release windows*. Het onderstaande citaat is gecodeerd als *Oorzaken van vaste periodes*.

“De enige reden waarom er nog een window is tussen bioscoop en home entertainment is omdat de bioscopen dat verlangen. Zij eisen ons dat er een window is van vier maanden en anders brengen ze de film niet meer uit in de bioscoop.”

(Marketeer 1, onafhankelijke filmdistributeur)

Niet alle informatie die gegeven wordt kan direct gecodeerd worden als objectieve waarheid. Ondanks dat bepaalde uitspraken als zeer plausibel en onderbouwd overkomen is het van belang om uitspraken over andere partijen te reduceren tot *interpretatieve codes* (Boeije, 2010).

In het onderstaande voorbeeld verteld een respondent over de voorkeur die zijn bedrijf heeft als het gaat om het vaststellen van de gebruikte periodes in de *release windows*. Het onderstaande citaat is gecodeerd als *Distributeurs hebben de release windows liever korter*.

“Er komt natuurlijk zoveel uit dat je over het algemeen liever hebt dat het wat korter is.”

(Marketeer 2, onafhankelijke filmdistributeur)

Alvorens de interviews met elkaar te vergelijken, zijn de transcripties per stuk axiaal gecodeerd, waarbij de belangrijkste codes per interview naar voren komen. Om inzichtelijk te maken welke codes het meest naar voren komen, worden vergelijkbare codes gefuseerd (Boeije, 2010). Het onderstaande citaat is samengevoegd met de code *Oorzaken van vaste periodes*. Voorheen was het onderstaande citaat gecodeerd als *Release Windows: Bioscopen houden heel erg vast*.

“Wij als distributeur staan echt wel open om die window-structuur aan te passen. Voor ons hoeft er echt niet vier maanden te zitten tussen bioscoop-release en home entertainment release, maar daar houden de bioscopen heel erg aan vast.”

(Marketeer 1, onafhankelijke filmdistributeur)

Naast fuseren van bepaalde codes is het axiaal coderen gecodeerd gebruikt om belangrijke inzichten te vinden die voorheen niet gecodeerd zijn. Hierbij is onder andere gelet op het gebruik van signaalwoorden, zoals het in het volgende voorbeeld het geval is. Het onderstaande citaat is in de tweede fase gecodeerd als *Release Windows: uitzonderingen*.

“...als een film succesvol wordt kan hij gewoon doordraaien. Het kan ook wel langer zijn dan de bioscooprelease. Dat heb je soms met kinderfilms. Dat die in een volgende vakantie nog steeds heel populair is, zodat de film in die volgende nog steeds te zien is in de bios.”

(Nafiesa Rasolbaks, Pathé Theatres B.V.)

In de derde fase is er gebruik gemaakt van selectief coderen. Hier worden de codes van de verschillende transcripties naast elkaar gelegd, met het doel om kernthema's te vinden. Hierbij wordt gekeken naar welke hoofdthema's vaker voorkomen en welke verhouding deze hoofdthema's met elkaar hebben. Hoewel er in de voorgaande voorbeelden een vergelijkbaar onderwerp gevonden kan worden, namelijk de *release windows*, bestaat er met een fusie van de *codes* nog geen consensus. Bij het vergelijken van de interviews zijn de codes geordend naar perceptie over de *release windows*, waarbij er twee inzichten overheersend zijn. De verschillende inzichten op dit gebied hebben geleid tot de constructie van twee subthema's (Boeije, 2010).

Tijdens veel momenten in de interviews zijn de *release windows* besproken worden vanuit de gedachte dat het een onveranderlijk onderdeel is van de Nederlandse filmindustrie, met als hoofdzakelijke beslisser de bioscopen. Hiervan zijn de onderstaande codes gefuseerd tot het subthema *Behoud Release Windows: "Vaste volgorde wordt geëist door de bioscoop"*

- *Oorzaken van vaste periodes.*
- *Distributeurs hebben de release windows liever korter.*
- *Release Windows: "Vaste volgorde wordt geëist door de bioscoop"*

Daarnaast hebben de onderstaande voorbeelden bijgedragen aan de constructie van dit subthema. Het onderstaande citaat is gecodeerd als *Bioscooprelease als eerste window wordt geëist in contracten.*

“Als je de bioscoop ingaat daar zit bijna altijd het Nederlands Filmfonds in... vaak ook een distributeur, ... en die eisen in de contracten dat eerst de bioscooprelease is en daarna pas televisie.”

(Jan Louter, Miroir Film)

Het onderstaande citaat is gecodeerd als *De bioscoop is de etalage en daar blijf je met je poten vanaf.*

“De bioscoop is en blijft je etalage en dat weten exploitanten verdomt goed. Zonder de etalage kom je niet binnen... en de exploitanten hebben zo iets van wij zijn de etalage en de etalage wordt duur betaald. En je blijft met je poten van de etalage af. Dit is het samengevat.”

(Dirk de Lille, Paradiso Filmed Entertainment)

Naast het voorgaande subthema werd er veel gesproken over *release windows* als middel tot een bepaald doel, waarbij de periodes niet noodzakelijk vastliggen. Het tweede subthema vat de andere opvattingen op de *release windows* samen door de benaming *Vernieuwing Release Windows: "Het gaat niet om windows, maar om het totaalbedrag"* De onderstaande voorbeelden hebben bijgedragen aan de constructie van dit subthema.

Het onderstaande citaat is gecodeerd als *Release Windows: niet in steen geschreven*.

“Dat staat ook niet in steen geschreven. We hebben nu een deal met HBO dat ze zes maanden na bioscooprelease de film al mogen uitzenden. Wie betaalt bepaalt. Dus als HBO zegt ik betaal jullie een miljoen voor een film om hem vier maanden na de bioscoop uit te zenden dan kan dat.”

(Marketeer 1, onafhankelijke filmdistributeur)

Daarnaast hebben onder andere de voorheen gebruikte voorbeelden bijgedragen aan de constructie van dit subthema:

- *Vernieuwing Release Windows: “Het gaat niet om windows, maar om het totaalbedrag”*
- *Het heeft overal te maken met de gedachte dat er een maximaal geldbedrag in die film of serie zit.*
- *Release Windows: uitzonderingen.*