

In hoeverre is de blockbusterstrategie een toekomstbestendig business model voor filmmaatschappijen in de Nederlandse filmindustrie?

Economie & Bedrijfseconomie
Afdeling Marketing

Naam: Nino van Zandwijk

Studentnummer: 407544

Begeleider: drs. G.W. Havranek

Bachelorscriptie

Erasmus School of Economics | Erasmus Universiteit Rotterdam

Aantal woorden: [8.099] | Datum [09-06-2018]

Samenvatting

Dit onderzoek biedt inzicht in hoeverre de blockbusterstrategie als business model toekomstbestendig is voor filmmaatschappijen die operatief zijn binnen de Nederlandse filmindustrie. Ontwikkelingen binnen de filmindustrie, zoals de toetreding van Netflix in 2013 en een afname in het aandeel van top-20 films in de totale bioscooprecette, hebben er namelijk toe geleid dat een druk is komen te liggen op het door filmmaatschappijen aangehouden business model dat enkel gericht is op het creëren van hits. Uit literatuuronderzoek, waarbij de blockbusterstrategie en de long tail tegenover elkaar gezet worden, blijkt geen eenduidig antwoord te komen betreffende de toekomstbestendigheid. Na de uitvoering van een trendanalyse binnen de Nederlandse filmsector blijkt dat het aanhouden van de blockbusterstrategie als business model enkel uitvoerbaar en toekomstbestendig is voor grotere filmmaatschappijen die daarvoor het budget hebben. Onafhankelijke filmmaatschappijen kunnen zich vanwege lagere budgetten beter richten op een niche business model.

Motivatie onderzoek

De fascinatie voor de entertainmentindustrie is al sinds ik een kind van zes jaar oud was erg groot. In mijn jeugd maakte ik samen met mijn vrienden films, organiseerde ik buurtvoorstellingen, verzamelde videobanden en verzorgde ik activiteiten voor leeftijdsgenoten. Nu studeer ik Economie & Bedrijfseconomie en Rechtsgeleerdheid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en vraagt iedereen zich af wat er toch met die kleine Nino is gebeurd, degene die de opvolger van Joop van den Ende zou worden. De reden voor dit onderzoek is dat ik mijn twee passies samen wil brengen met aan de ene kant de entertainmentwereld en aan de andere kant de economie. Het zijn vakgebieden die niet snel met elkaar in verband worden gebracht, maar juist met dit onderzoek probeer ik aan te tonen dat het wel degelijk met elkaar te maken heeft. Nadat Anita Elberse, professor aan *Harvard University*, haar boek *Blockbusters* uitbracht, waarin tevens dit verband werd gelegd, wist ik zeker dat ik mijn onderzoek hierop wilde focussen.

Nino van Zandwijk

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	5
1.1 Aanleiding onderzoek	5
1.2 Probleemstelling en deelvragen	5
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	6
1.4 Vooruitblik	7
2. Methodologische verantwoording	8
2.1 Onderzoeksmethode en vorm van onderzoek.....	8
3. Theoretisch raamwerk.....	10
3.1 De filmindustrie	10
3.2 De waardeketen van films	10
3.3 Soorten filmmaatschappijen	12
3.4 Het product: film.....	12
4. Literatuuronderzoek	13
4.1 Blockbusterstrategie: focus op hits	13
4.2 Blockbusterstrategie en de bijbehorende verdienfasen	14
4.3 De long tail theorie.....	14
4.4 Drijfkrachten long tail theorie	16
4.5 De long tail en strategische implicaties	16
4.6 Blockbuster vs. de long tail.....	17
5. Trendanalyse meso-omgeving	18
5.1 Trendanalyse consument	18
5.1.1 Bioscoopbezoeken nemen toe, bijdrage top-20 neemt af.....	18
5.1.2 Dvd verkopen nemen af, Video on Demand wordt populairder	20
5.2 Trendanalyse bioscopen	22
5.2.1 Toename aantal bioscopen, afname gemiddeld aantal stoelen per filmdoek	22
5.2.2 Technologische ontwikkelingen	23
5.3 Verdere ketenintegratie en vaststaand tijdsframe	24
6. Conclusie.....	25
6.1 De probleemstelling	25
6.2 Noodzakelijk deskresearch.....	25
6.3 Conclusie	27
7. Aanbevelingen vervolgonderzoek	28
8. Literatuurlijst.....	29
9. Bijlagen.....	32

1. Introductie

1.1 Aanleiding onderzoek

Nederlandse bioscoopbezoekers kunnen de *leader* voorafgaand aan de hoofdfilm wel dromen: vanuit de ruimte wordt door schijnwerpers de blik gevangen van een camera, die vervolgens inzoomt op de oorsprong van de lichtbundels: Nederland, Amsterdam. Daaropvolgend verschijnt de naam van de filmmaatschappij *A-film* (zie figuur 1 in de bijlage). Een naam die in de toekomst niet meer zichtbaar zal zijn voordat de film begint. In september 2015 werd *A-film*, een van de grotere onafhankelijke filmmaatschappijen van Nederland, namelijk failliet verklaard (Redactie Volkskrant, 2015; Redactie Het Parool, 2015). De filmmaatschappij stond voornamelijk bekend om de distributie van kaskrakers als *Phileine zegt sorry*, *Zwartboek* en de filmtrilogie *Lord of the Rings*. Het faillissement van *A-film* wordt door de oprichters toegekend aan het feit dat de filmmaatschappijen zich te veel is gaan focussen op het verspreiden van films die in de top-10 terecht moesten komen en daarmee onvoldoende kon inspelen op de door technologie gedreven veranderingen in de filmindustrie (Hajjema & Moorman, 2015). In april 2017 gaf de directeur van branchevereniging Film Distributeurs Nederland aan dat meerdere filmmaatschappijen in Nederland moeite hebben met de gevolgen van digitalisering, waardoor een grote druk op het door blockbusters gedreven business model van filmmaatschappijen is komen te liggen (Redactie CineSud, 2017).

1.2 Probleemstelling en deelvragen

De Nederlandse filmindustrie is dus door onder andere technologische ontwikkelingen onderhevig aan fundamentele veranderingen. Een van deze ontwikkelingen betreft het feit dat er *disrupters* binnen de Nederlandse filmsector zijn togetreden. Online filmproducent en –distributeur Netflix introduceerde het eigen online platform in 2013 op de Nederlandse markt. Hiermee kon het bedrijf 2246 films beschikbaar stellen in de huiskamer van de consument. Het aantal abonnees van Netflix is sindsdien toegenomen tot 2,3 miljoen in februari 2018 in Nederland (Nederlands Filmfonds, 2018). Daarnaast blijkt een andere ontwikkeling plaats te vinden in de recette van bioscopen. De bijdrage van de recette van top-20 films aan de totale bruto recette blijkt namelijk af te nemen over de periode 2012-2017 (Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2017).

Deze ontwikkelingen op de markt brengen uitdagingen, onzekerheden maar ook kansen voor het huidige business model van filmmaatschappijen. De huidige filmmaatschappij focust zich namelijk op de blockbusterstrategie als business model. Daarbij wordt in de productie en distributie voornamelijk op hits gefocust om met de onzekerheden van de filmindustrie om te

kunnen gaan (Elberse, 2016). Het faillissement van A-film en de druk op de andere filmmaatschappijen in de Nederlandse filmindustrie brengen vragen op over de toekomstbestendigheid van het door de filmmaatschappijen gehanteerde business model. Dit leidt uiteindelijk tot de volgende onderzoeksvraag die centraal staat binnen dit onderzoek:

“In hoeverre is de blockbusterstrategie een toekomstbestendig business model voor filmmaatschappijen in de Nederlandse filmindustrie?”

Doel van dit onderzoek is derhalve het achterhalen van de toekomstbestendigheid van het door de filmmaatschappijen in Nederland gehanteerde business model. Ter ondersteuning van de onderzoeksvraag zijn een viertal deelvragen geformuleerd:

1. Hoe ziet de (Nederlandse) filmindustrie eruit in termen van waardeketen en wat is de rol van elke speler binnen de industrie?
2. Hoe functioneert de blockbusterstrategie als business model?
3. Hoe verhoudt de long tail theorie zich tot de blockbusterstrategie als business model?
4. Welke trends zijn binnen de bedrijfstak aanwezig die van invloed zijn op de blockbusterstrategie?

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar de Nederlandse filmindustrie is vanuit maatschappelijk oogpunt van belang. Zo heeft de Nederlandse filmindustrie via de arbeidsmarkt impact op de Nederlandse economie. Binnen de filmindustrie houden namelijk 11.055 natuurlijke personen zich bezig met de productie van, toelevering aan, distributie van en vertoning van films (Nederlands Filmfonds, 2017). Tevens worden er veel internationale investeringen gedaan in de Nederlandse filmindustrie, waardoor dit de Nederlandse economie bevordert. In de periode van juli 2014- december 2016 werden bijvoorbeeld internationale financiële bijdragen verstrekt voor (co-) producties voor in totaal 41,6 miljoen euro (Nederlands Filmfonds, 2017). De analyse van de toekomstbestendigheid van de blockbusterstrategie als business model zou daarnaast filmmaatschappijen inzichten kunnen geven om winstgevend te kunnen blijven en een faillissement te voorkomen. De verkregen inzichten uit dit onderzoek zouden ook industrieën met gelijkwaardige kenmerken aan de filmindustrie kunnen helpen in te spelen op digitalisering (Wolf 1999; Elberse, Eliashberg & Leenders, 2006). Het onderzoek is naast maatschappelijk relevant tevens wetenschappelijk relevant. Eerder onderzoek toont aan dat de effectiviteit van de blockbusterstrategie werkt binnen de filmindustrie in de Verenigde Staten (Elberse, 2016). Tevens is binnen de wetenschap veel discussie over de effectiviteit van deze strategie (Anderson, 2004). Nog niet eerder is onderzocht of dit

business model toekomstbestendig is, daarnaast is een dergelijk onderzoek nog niet toegepast op de Nederlandse filmindustrie.

1.4 Vooruitblik

In dit onderzoek zal allereerst in de methodologische verantwoording ingegaan worden op de gehanteerde onderzoeksmethode en het onderzoekstype. Vervolgens zal in het theoretisch raamwerk context worden gegeven ter ondersteuning en verduidelijking van het onderzoek. Daaropvolgend zal de literatuur erop nageslagen worden om de blockbusterstrategie uit te diepen en te vergelijken met de tegenpool van het business model: de long tail theorie. Waarna een uitgebreide trendanalyse zal worden gedaan. Tot slot zal de conclusie worden geformuleerd met de beantwoording van de onderzoeksvraag. Daaropvolgend zullen de de literatuurlijst en de bijlagen volgen.

2. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven welk soort onderzoek wordt gedaan en welke onderzoeksmethode wordt gehanteerd. Daarbij wordt tevens aangegeven welke soorten bronnen worden gebruikt.

2.1 Onderzoeksmethode en vorm van onderzoek

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag alsmede de deelvragen, zoals gesteld in de introductie, zal gebruik worden gemaakt van een gemengde methodologische benadering. Op deze wijze wordt getracht de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen veelomvattend te kunnen beantwoorden. Een gemengde methodologie zorgt voor een beter begrip van het onderzoeksverschijnsel door het combineren, mengen en integreren van kwalitatief literatuuronderzoek en deskresearch (Creswell & Tashakkori, 2007). Het soort onderzoek dat wordt aangehouden betreft voor de methode literatuuronderzoek een beschrijvend onderzoek, omdat wordt beschreven en geïnterpreteerd aan de hand van literatuur dat voorhanden. Het type onderzoek dat bij de methode deskresearch wordt aangehouden is verkennend onderzoek. Het betreft een verkennend onderzoek, omdat nog niet eerder binnen de Nederlandse filmindustrie onderzocht is of het huidige business model toekomstbestendig is (Baarda, De Goede en Teunissen, 2009).

Allereerst zal in het theoretisch raamwerk context worden gecreëerd van de Nederlandse filmindustrie ter ondersteuning van het onderzoek. Daarbij zullen verscheidene artikelen uit wetenschappelijke tijdschriften, academische papers en onderzoeksrapporten worden gebruikt.

Daaropvolgend wordt het kwalitatieve literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit wordt gedaan aan de hand van een analyse van wetenschappelijke boeken, artikelen uit wetenschappelijke tijdschriften en academische papers. Op deze wijze wordt aangetoond waarom de blockbusterstrategie aangehouden wordt als business model. Daarnaast wordt aangetoond welke discussie binnen de literatuur plaatsvindt omtrent dit model door te kijken naar de long tail theorie.

Tot slot zal een trendanalyse worden gedaan aan de hand van deskresearch. Bij deskresearch wordt door gebruik te maken van secundaire data onderzoek gedaan. Een trendanalyse kan inzicht geven op de ontwikkelingen die plaatsvinden in de filmindustrie en biedt daarmee mogelijkheden en bedreigingen die van invloed zijn op het aangehouden business model. In de trendanalyse wordt gekeken naar de trends die aanwezig zijn bij

spelers in de filmindustrie zelf. Daarbij wordt de waardeketen afgelopen van consument, naar bioscopen, naar de filmmaatschappij zelf. De industrie is dermate verticaal geïntegreerd dat trends per speler invloed heeft op het business model van de filmmaatschappij. Bij de trendanalyse wordt met gekeken over de periode van 2012 tot 2017. Indien gegevens beschikbaar zijn van voorspellingen worden deze tevens vermeld.

Secundaire data is afkomstig van gerenommeerde onderzoeksbureaus en brancheverenigingen binnen de Nederlandse filmindustrie. Zo wordt er gekeken naar de gegevens en uitkomsten van Stichting Filmonderzoek. Deze stichting is een onafhankelijk marktonderzoeksbureau dat zich richt op de Nederlandse filmsector. Het bestuur bestaat uit film- en mediadeskundigen. Hierdoor staat de Stichting direct in contact met de bedrijfstak en kan men gebruik maken van expertise uit de filmindustrie. Eerder deed men onderzoek voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en werkte men samen met Film Distributeurs Nederland en de Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters. Ook wordt secundaire data verkregen van rapporten van brancheverenigingen als Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters, Film Distributeurs Nederland en het Nederlands Filmfonds.

3. Theoretisch raamwerk

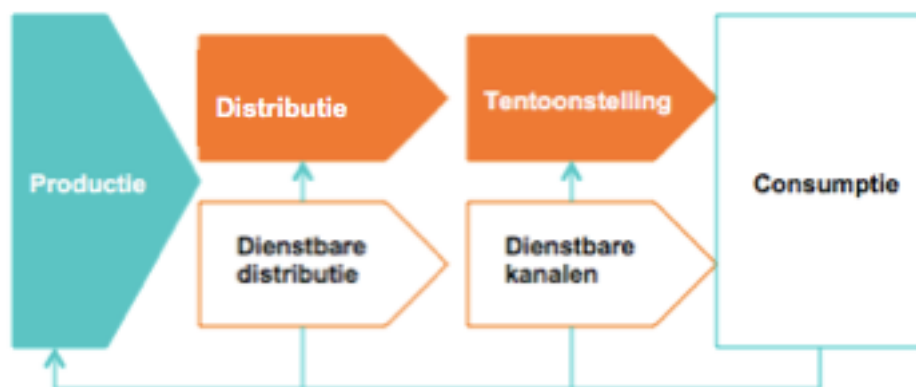
In dit hoofdstuk wordt een theoretisch overzicht gegeven betreffende de werking van de filmindustrie. Op deze wijze wordt getracht achtergrondinformatie vanuit verscheidene wetenschappelijke bronnen te faciliteren om een ondersteunend kader te bieden aan het onderzoek. Allereerst worden de context van de filmindustrie uitgelegd. Vervolgens wordt een kader geboden om aan te geven wat verstaan dient te worden onder de Nederlandse filmindustrie. Daaropvolgend wordt de waardeketen van films besproken en de bijbehorende spelers binnen de waardeketen. Daarna wordt gefocust op de filmmaatschappij, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende soorten distributeurs. Tot slot zal het goed film gedefinieerd worden.

3.1 De filmindustrie

De filmindustrie is een bedrijfstak van de creatieve industrie en wordt vaak vergeleken met de muziekindustrie vanwege een aantal overeenkomsten in de werkwijze. De filmindustrie werkt echter op een unieke manier. Binnen deze bedrijfstak richt men zich voornamelijk op het creëren en verspreiden van audiovisuele content. De Nederlandse filmindustrie wordt sterk beïnvloed door de op dit moment leidende filmindustrie in de Verenigde Staten (Nederlandse Vereniging van Filmdistributeurs, 2011).

3.2 De waardeketen van films

Het creëren van een film is een uniek proces vergeleken met andere bedrijfstakken binnen de creatieve industrie. In de filmindustrie zijn drie belangrijke fasen te onderscheiden in de waardeketen van films. Deze drie stadia gaan vooraf aan de consumptie van het naar de film kijkende publiek. Verschillende soorten entiteiten en individuen nemen deel aan iedere fase van de waardeketen. Het betreft een waardeketen die sterk verticaal geïntegreerd is. De drie fasen zijn zichtbaar in figuur 2 (Elberse, Eliashberg & Leenders, 2006).



Figuur 2 Waardeketen voor films.

Bron: Elberse, Eliashberg & Leenders, 2006.

De productie van een film is de eerste fase van de waardeketen. Een filmproductie is tijdrovend, zo duurt een gemiddelde filmproductie twee tot drie jaar. De productiefase is op zichzelf weer ingedeeld in een aantal sub-fasen. Allereerst wordt in de sub-fase pre-productie het script van de film ontwikkeld, de cast bij elkaar gezocht en de regisseur bepaald. Tevens wordt door de filmproducent gezocht naar investeerders die geloven in het potentiële succes van de film. Deze financiering kan op verschillende manieren worden verkregen:

1. Subsidies van de overheid, zoals filmfondsen.
2. Verkoop van de rechten van de film aan een onafhankelijke filmmaatschappij.
3. Eigen vermogen verkrijgen via bijvoorbeeld financiële instituties, banken en private investeerders, dan wel de een onafhankelijke filmmaatschappij.
4. Sponsoring.

Na de pre-productiefase volgt de daadwerkelijke productie, waarbij de film wordt gefilmd en de acteurs, regisseurs en andere werknemers betrokken in productie aan de slag gaan. Tot slot volgt in de productiefase de post-productiefase. Dit betekent het bewerken van de ruwe beeldmaterialen, het verwerken van *special effects* en het omzetten van het filmbestand in meerdere formats, zodat deze geschikt zijn voor verschillende manieren van distribueren (TNO, 2011).

Na afloop van de productiefase volgt de distributiefase. Filmdistributie betreft het uitbrengen en exploiteren van films in bioscopen. De filmdistributeur houdt zich voornamelijk bezig met het maken van een releaseplan van de film samen met de moederstudio of de producent en het promoten van de films die zijn geproduceerd of zijn ingekocht. Tevens bepaald de filmdistributeur welke vertoningsmogelijkheden, ook wel *windows* genoemd, worden gebruikt voor de film (Nederlandse Vereniging van Filmdistributeurs, 2011).

Een van deze vertoningsmogelijkheden is de bioscoop. Bij deze *window* komt de film het meest tot zijn recht gezien het beeld en geluid. In dit onderzoek wordt uitgegaan van commerciële bioscopen. Dit betreffen bioscopen die films vertonen van langer dan 60 minuten. Lantaarnvensters, ofwel filmhuizen zijn dus niet meegenomen in dit onderzoek. In de Nederlandse filmindustrie zijn een aantal bioscopen als exploitant aanwezig. Pathé bioscopen is met 44,2% marktaandeel de grootste bioscoopketen. Daarop volgen Vue Nederland met 12,8% en Kinopolis Nederland met 9,6%. Daarnaast zijn nog een aantal onafhankelijken die opereren in de industrie die gezamenlijk een marktaandeel van 26,2% (Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2017).

3.3 Soorten filmmaatschappijen

Binnen deze waardeketen dient een onderscheid gemaakt te worden tussen twee soorten filmmaatschappijen. Het onderscheid in types kenmerkt zich door het verschil in proces- in de zin van creatie en distributie- en de grootte van de markt waarop men zich richt. Binnen de eerste categorie vallen de zogenoemde *majors*. Deze filmorganisaties komen uit Hollywood, de Verenigde Staten (Squire 2004; Vogel 2001). Binnen de Nederlandse filmindustrie zijn deze majors ruim vertegenwoordigd aangezien zij het overgrote deel van het marktaandeel bezitten. De grootste *majors* betreffen Universal Pictures International Netherlands B.V. met een marktaandeel van 27,82%, Warner Bros. Pictures International (Holland) B.V. met een marktaandeel van 23,73% en Walt Disney Company Benelux B.V. met een marktaandeel van 14,79% (Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters, 2017). De majors staan erom bekend dat zij zowel de productie, in handen van de studio, als de distributie van films naar exploitanten verzorgen. Zij bezitten over een grote capaciteit in bestedingsmogelijkheid (Elberse, 2016). De grote kaskrakers komen dan ook vaak vanuit deze *majors*. Naast de *majors* opereren tevens onafhankelijke filmmaatschappijen binnen de Nederlandse filmindustrie. Deze maatschappijen kopen de filmrechten van filmproducenten en verzorgen met name de distributie, release en marketing in samenwerking met de producent (Elberse, 2016). In Nederland zijn de grootste onafhankelijke filmmaatschappijen Dutch FilmWorks met 7,26% marktaandeel, Independent Films B.V. met 6,87% en Entertainment One Benelux B.V. met een marktaandeel van 4,77% (Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2017).

3.4 Het product: film

“A film is like no other product... it only goes around once. It is like a parachute jump. If it doesn't open, you are dead.” – oud-producent en distributeur Robert Evans (Litwak 1986, p.84).

De quote van oud-producent en distributeur Robert Evans laat de aard van het product film duidelijk zien. Een film is namelijk een behoorlijk onzeker product. Dit wordt veroorzaakt door het soort goed dat een film is. Het betreft namelijk een ervaringsgoed. De consument dient namelijk het product eerst te ervaren of te kopen voordat men een mogelijkheid heeft om de kwaliteit van een product te evalueren (De Vany, 2004). In dit onderzoek wordt uitgegaan van een film die langer dan 60 minuten speeltijd betreft. Daarnaast wordt zowel uitgegaan van films van majors uit de Verenigde Staten als films geproduceerd en gedistribueerd door onafhankelijke filmmaatschappijen in Nederland en overige Europese landen.

4. Literatuuronderzoek

4.1 Blockbusterstrategie: focus op hits

De blockbusterstrategie is een business model dat geïntroduceerd is in 1999 in *Hollywood* door Alan Horn, toenmalig *chief operating officer* van filmstudio Warner Bros. Deze wijze van bedrijfsvoering sloeg al snel aan bij andere filmmaatschappijen in de filmindustrie en werd later ook aangehouden door filmmaatschappijen in Nederland (Elberse, 2016).

De blockbusterstrategie kan door zowel *majors* als onafhankelijke filmmaatschappijen worden aangehouden. Indien een *major* de blockbusterstrategie volgt, worden de investeringen die men maakt in een film disproportioneel verspreid over een kleine deelverzameling van films in hun productportfolio. Een *major* kan in haar productie en distributie namelijk een selectie maken in welke films worden geproduceerd en gedistribueerd en hoeveel budget daar naartoe gaat. Indien besloten wordt dat er geïnvesteerd wordt in de productie en distributie van een film, wordt dit een *greenlighting*-beslissing genoemd. Het is vervolgens na de spreiding van de investeringen over een beperkt aantal films enkel hopen dat deze kleine selectie films de winst binnen gaan halen. Hoe riskant dit ook is, de *major* zet zwaar in op films die het meest waarschijnlijk zijn om een kaskraker te worden. Dit wordt ook wel een blockbuster-*bet* genoemd: dure filmproductie en distributie die op een massaal publiek mikken. Gezien de complexe smaak van de consument en de complexiteit van het productieproces, waarbij honderden mensen betrokken zijn, is het selecteren van welke films de blockbuster-*bets* zijn niet eenvoudig. Toch is het de moeite waard voor *majors* om deze risico's te nemen. Uit onderzoek van Elberse (2016) blijkt dat in de jaren waarin de grootste blockbuster-*bets* zijn gedaan, de grootste winsten zijn gemaakt voor *majors* als Warner Bros en Disney. Het blockbuster business model is dus rendabel en is een wijze om met de onzekerheid op de markt te kunnen omgaan. Tevens wordt in haar onderzoek aangetoond dat de kans op een hit afneemt als men budget voor een film gaat verspreiden over het filmportfolio in plaats van concentreren (Elberse, 2016).

Een beoogde hit betekent echter niet dat de film ook daadwerkelijk een hit wordt. Het inzetten op de blockbusterstrategie als business model is dan ook niet zonder risico. De onzekerheid zit met name in de film als product. Zoals eerder vermeld is het product film een ervaringsgoed. Men weet pas of de film een succes is indien de consument de film heeft gezien. Er zijn twee aspecten binnen de strategie die deze onzekerheid kunnen verminderen. Allereerst, het inzetten van bekende filmsterren in een film (Rosen,1981). Uit onderzoek van De Vany (2004) blijkt dat indien een filmster in de film speelt de kans op een

positieve omzet 37% betreft. Indien een filmster ontbreekt in een film, zal de kans op een positieve omzet 23% betreffen. Ten tweede wordt gebruik gemaakt van een *wide release* strategie. Dit houdt in dat de film direct breed op de markt wordt gedistribueerd. Er wordt niet een kleine selectie gemaakt van bioscopen om de film te *releasen*. Op deze wijze wordt getracht direct de aandacht te krijgen van een zo groot mogelijk publiek. De publiciteitsacties concentreren zich rond het moment van uitbrengen, om precies te zijn in een vrij korte periode voorafgaand aan het uitbrengen. Hierdoor is dan ook zichtbaar dat bij de gemiddelde film de opbrengsten in het begin hoger zijn en vervolgens gestaag afnemen. Een succesvol begin van de film is dus cruciaal voor de totale recette van de film. Ook het belang van publiciteit wordt daarmee aangetoond (Elberse & Oberholzer-Gee, 2008).

De onafhankelijke filmmaatschappij werkt op eenzelfde manier. Zij kopen echter de auteursrechten en distributierechten op van de films. Een onafhankelijke filmmaatschappij heeft vaak een relatief lager budget dan dat van een *major*. Hierdoor zullen zij nog selectiever moeten zijn in de selectie van de blockbuster-*bets*. Ook zij hebben daardoor te maken met de onzekerheid van de filmindustrie, maar kunnen deze volgens onderzoek van Elberse (2016) op eenzelfde manier oplossen als de *majors* dat doen door rechten van films in te kopen die grote filmsterren bevatten en deze vervolgens groots te publiceren.

4.2 Blockbusterstrategie en de bijbehorende verdienfasen

De blockbusterstrategie is als business model gebaseerd op *windows*. De eerder vermelde wide release strategie wordt vaak uitgebuit als verdienmodel door de film geleidelijk over de verschillende *windows* te laten verlopen. De bioscoop is daarbij de belangrijkste *window* om de meeste winst te behalen, omdat daar de film het meest tot zijn recht komt. Vervolgens wordt gefocust op de verkoop van dvd's, waarna het wordt verspreid over *Video on Demand* kanalen. Tot slot wordt de film gratis aangeboden op de televisie voor de consument. De inkomsten van een film worden daardoor verdeeld op basis van een glijdende schaal. Indien een hit niet werkt in de bioscoop wordt de film snel verkocht op dvd of geplaatst op Video on Demand (Finney & Triana, 2015; Elberse, 2008).

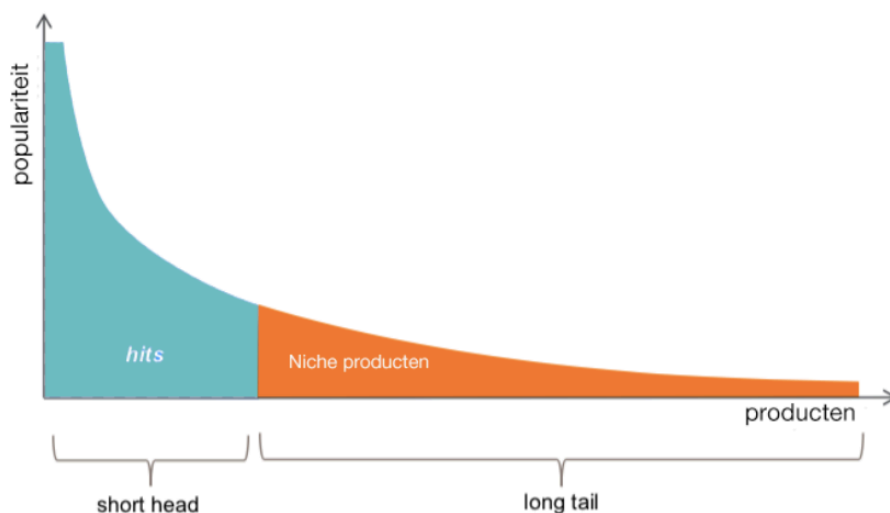
4.3 De long tail theorie

De term long tail verwijst vanuit theoretisch oogpunt naar het principe van statistische verspreiding dat het aanzienlijke gewicht van zeldzame of minder belangrijke gebeurtenissen benadrukt in vergelijking met grote of frequente gebeurtenissen (Benghozi & Benhamou, 2010). In een normale Bell curve verschijnen de gebeurtenissen met de hoogste frequentie in het midden van de verdeling. Een symmetrische curve zal vervolgens twee identieke staarten tonen waarin de gebeurtenissen aan de zijkanten geleidelijk minder frequent zijn. De versmalde uiteinden verwijzen naar de long tail. Long tail gebeurtenissen treden dus

zelden op, echter kan het totaal verzamelde aantal laagfrequente gebeurtenissen dat in de staart wordt gevonden superieur zijn aan de groep van hoogfrequente gebeurtenissen die zich bevinden in de korte kop (Lew, 2008). Daarnaast kan een long tail toegepast worden als een verdelingskromme, waardoor er machtscurven in de statistische betekenis worden gevormd (Brynjolfsson, Hu & Smith, 2003).

Binnen de economie is de long tail theorie geïntroduceerd door Chris Anderson. De theorie suggereert dat de hedendaagse cultuur en economie steeds meer verschuift van een focus op een relatief klein aantal 'hits', bestaande uit reguliere markten en producten, naar een groter aantal niche markten en producten. Om een beter begrip van de anatomie van de long tail te krijgen, laat figuur 3 een voorbeeld zien van een standaard vraagcurve die toegepast kan worden op elke vorm van verkoop van producten (Anderson, 2004).

Op de x-as zijn alle producten die worden geproduceerd dan wel gedistribueerd, gerankt op populariteit. Op de y-as wordt per product de populariteit vermeld. De populariteit kan bijvoorbeeld worden gemeten in de vorm van verkoopcijfers per product. Het blauwe deel in de grafiek wordt de *short head* genoemd. Dit deel weerspiegelt de kleine hoeveelheid producten die hoge verkopen en winsten genereren. Deze producten worden ook wel *super star* producten genoemd. Voornamelijk *brick-and-mortar* bedrijven, bedrijven die enkel offline opereren, focussen zich op deze producten (Anderson, 2004).



Figuur 3 - Voorbeeld vraagcurve van long tail

Bron: Anderson, 2004.

Het oranje gebied in de grafiek weerspiegelt het randassortiment waarbinnen producten met lage verkoopcijfers zitten. Dit gebied wordt ook wel de long tail genoemd, omdat de

hoeveelheid producten hoog is, maar de verkopen per product laag zijn. Indien men daarentegen de lage verkopen per product bij elkaar optelt, kunnen de verkopen hoger uitkomen dan de verkopen in de korte kop. Voornamelijk digitale bedrijven focussen zich op deze niche producten in de long tail, maar tevens *brick-and-mortar* bedrijven zouden hier op kunnen focussen (Anderson, 2004).

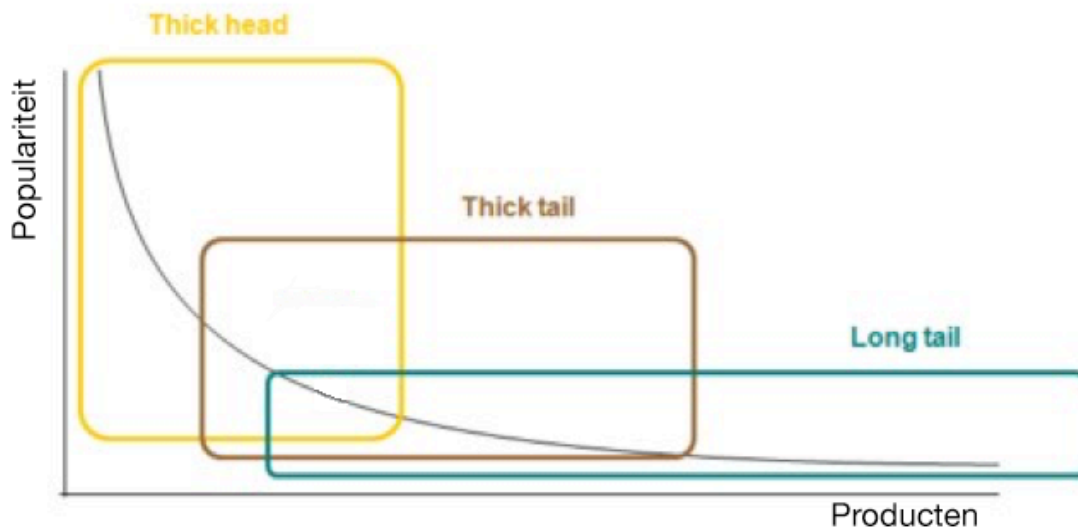
4.4 Drijfkrachten long tail theorie

Volgens Anderson wordt de long tail door drie krachten gedreven.

1. Allereerst wordt de long tail gedreven door democratisering van productiemiddelen. De toegang tot productiemiddelen is tegenwoordig vereenvoudigd door technologische ontwikkelingen. Zo kan men eenvoudiger zelf korte films produceren, doordat bijvoorbeeld videomateriaal en bewerkingsprogramma's online beschikbaar zijn voor iedereen. Het resultaat hiervan is dat er meer producten op de markt verschijnen. De toename in aantal producten, in dit geval (korte) films, op de markt leidt ertoe dat de long tail langer wordt.
2. De tweede kracht is democratisering van distributie. Internet heeft ervoor gezorgd dat het distribueren van producten minder kosten met zich meebrengt dan het fysiek distribueren van goederen. Online producenten en distributeurs als *Netflix* hebben met hun online platformen voor de facilitering
Hierdoor wordt de toegang tot niches verbeterd, waardoor de long tail dikker wordt.
3. Door vraag en aanbod op elkaar aan te laten sluiten. Consumenten worden geïntroduceerd bij nieuwe en nieuw beschikbare producten, waardoor de vraag langs de tail wordt gestuurd. Dit kan bijvoorbeeld bestaan uit het zoeken van aanbevelingen van de producenten, mond-op-mondreclame en consumenten recensies. Zoekkosten omtrent productinformatie worden voor de consumenten hierdoor verminderd. Het resultaat zorgt ervoor dat de productie en consumptie verschuift van de hits naar de niches, omdat de vraag naar niches toeneemt en de curve afvlakt (Anderson, 2004).

4.5 De long tail en strategische implicaties

De long tail bevat tevens strategische implicaties. In figuur 4 is de verkoopcurve weergegeven inclusief strategieën die filmmaatschappijen kunnen aanhouden. Momenteel focussen filmmaatschappijen zich op het gele vak. Dit houdt in dat een *thick head* strategie wordt aangehouden of in termen van de filmindustrie, de blockbusterstrategie. De long tail strategie is voor filmmaatschappijen niet eenvoudig aan te houden, omdat zij gebonden zijn aan het aantal schermen, ook wel *windows* genoemd, van een bioscoop en een gelimiteerd aanbod van dvd's. De enige mogelijkheid om daadwerkelijk de long tail strategie aan te houden, is voor de filmmaatschappij in het online kanaal te vinden (Anderson, 2004).



Figuur 4 Strategieën binnen de verkoopcurve.

Bron: Anderson, 2004.

4.6 Blockbuster vs. de long tail

Zoals uit dit hoofdstuk naar voren komt, is de blockbusterstrategie populair in het land van oorsprong, de Verenigde Staten en inmiddels ook in Nederland. De strategie wordt over het algemeen als effectief beschouwd door zowel *majors* als onafhankelijke maatschappijen, maar is recentelijk wel meer onderwerp van discussie.

Vooraf uit de hoek van de long tail theorie worden er vraagtekens geplaatst bij de effectiviteit van de blockbusterstrategie. Hierin wordt gesteld dat door een steeds verder fragmenterende vraag, het focussen op de productie van een hit immer lastiger wordt en meer *resources* zal vergen (Lamberson, 2016). De blockbusterstrategie wordt vanuit dit kamp zodoende als minder effectief beschouwd. Kanttekening hierbij is echter dat er alleen bewijs voor deze stelling wordt geleverd vanuit het online domein. Aangezien de blockbusterstrategie zich met name in het fysieke kanaal concentreert, is de eenzijdige argumentatie vanuit de long tail niet sluitend genoeg om de onderzoeksvraag nu al te kunnen beantwoorden. De literatuur blijft op dit vlak in gebreke.

Om een zo volledig mogelijk antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven, is meer informatie benodigd. Hiertoe is de Nederlandse filmsector zelf geanalyseerd door middel van trendanalyse.

5. Trendanalyse meso-omgeving

5.1 Trendanalyse consument

De consument is de uiteindelijke afnemer van het filmproduct en staat daarmee aan het einde van de waardeketen. Binnen de Nederlandse filmindustrie zijn een aantal trends in consumptie zichtbaar die van invloed kunnen zijn op het huidige business model van Nederlandse filmmaatschappijen.

5.1.1 Bioscoopbezoeken nemen toe, bijdrage top-20 neemt af

De blockbusterstrategie is afgesteld op de *release* van een film in de bioscoop. Dit is het moment waarop het grootste aandeel van de winst van een film kan worden behaald en waarop de consument de film als eerst kan bekijken (Elberse, Eliashberg & Leenders, 2006). Indien gekeken wordt naar tabel 1 blijkt dat de totale bezoekersaantallen van Nederlandse bioscopen over de periode van 2012 tot 2017 relatief zijn toegenomen met 17,65% (Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters, 2017). Hierbij zijn de bezoekersaantallen van de openluchtbioscopen in Nederland niet meegenomen. Opvallend is dat het jaar 2015 een piekjaar is geweest voor het aantal bioscoopbezoeken met een toename van 6,82% ten aanzien van 2014. In dit jaar werden namelijk een aantal kaskrakers, zoals onder andere *Jurassic World*, *Furious 7* en *Avengers: Age of Ultron*, in de markt geplaatst die aansloegen bij het Nederlandse publiek (Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2015).

Tabel 1 Overzicht toename in het aantal bioscoopbezoeken en bruto recette in Nederland over de periode 2012-2017.

Bronnen: Kerncijfers NVPI, 2014; Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters, 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bruto recette (in miljoenen euro's)	244,6	249,5	250,1	275,8	287,7	301,9
Bezoek (in miljoenen)	30,6	30,8	30,8	32,9	34,2	36,0
Nederlandse bevolking (in miljoenen)	16,8	16,8	16,8	17,0	17,1	17,2
Recette per bezoeker (in euro's)	8,00	8,10	8,11	8,37	8,41	8,38
% bruto recette top 20	43,4	36,6	35,8	45,7	40,3	36,3

De gemiddelde bezoeksfrequentie van Nederlanders is over de periode 2012-2017 toegenomen van 1,8 keer per jaar naar 2,1 keer per jaar (Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2012, 2017). Nederlanders zijn dus in toenemende mate gemiddeld meerdere keren naar de bioscoop gegaan per jaar. Verwacht wordt dat op de korte termijn toekomst, dit betreft vijf jaar, de toename in het aantal bioscoopbezoeken zal doorzetten. Dit zal gepaard gaan met een verdere stabiele toename van de totale bruto recette tot ongeveer 308 miljoen euro in het jaar 2021 (PwC, 2017).

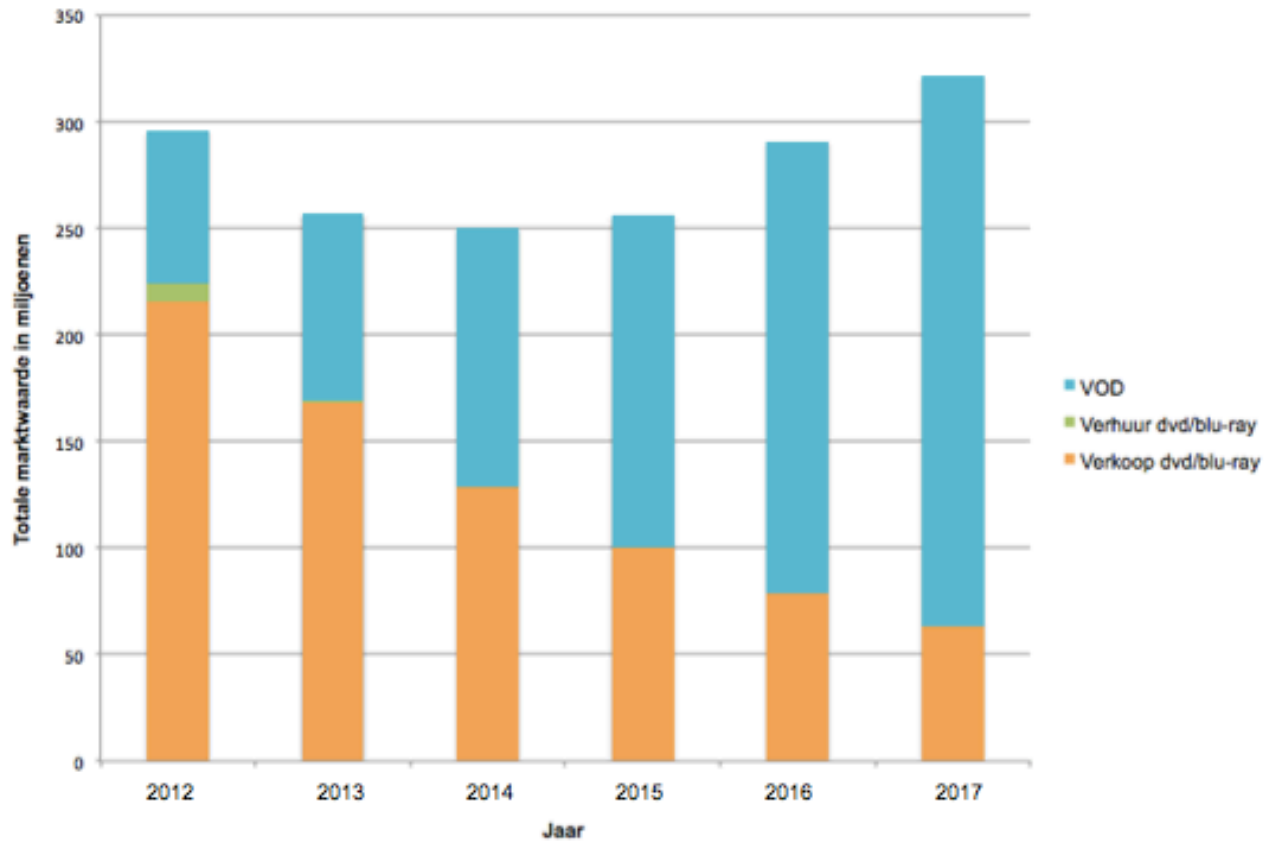
Tabel 1 toont tevens de totale bruto recette van de films getoond in de bioscoop. Van 2012 tot 2017 is deze totale omzet relatief toegenomen met 23,43%. Opvallend is echter dat het percentage dat de films in de top-20, de films met hoge productiebudgetten en bekende filmsterren, bijgedragen heeft aan de totale recette afgenomen is over de periode 2012-2017. De films die niet in de top-20 zaten, hebben dus in een grotere mate bijgedragen aan de toename in de totale recette. Zichtbaar wordt hier een *long tail* effect, waarbij fragmentarisering van de vraag plaatsvindt. De Nederlandse bioscoopbezoeker blijkt namelijk minder geïnteresseerd in de top-20 films en kijkt meer naar kleinere producties (Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2017). Enkel in het jaar 2015 dragen de top-20 films in grotere mate bij aan de totale recette. In dit geval was de Nederlandse bioscoopbezoeker toch aangetrokken tot de grote kaskrakers.

Een trend die tevens zichtbaar is in het bioscoopbezoek, is de toename van het marktaandeel in bioscoopbezoek van 55-plussers in de periode van 2007-2017 van 12% naar 20%. Deze leeftijdsgroep heeft de grootste stijging in het marktaandeel gehad. Dit heeft te maken met de toename in de bezoeksfrequentie van deze leeftijdscategorie en deels met de vergrijzing van de bevolking in Nederland. Het aandeel van 55-plussers in de Nederlandse bevolking is namelijk toegenomen van 28% in 2007 naar 34% in 2017. Het groeiend marktaandeel van de 55-plussers in het bioscoopbezoek gaat daarentegen gepaard met een daling in de marktaandelen van kinderen en tieners. In de leeftijdscategorie 4-17 jaar is het marktaandeel van 25% in 2007 naar 15% in 2017 gedaald, terwijl het aandeel in de bevolking van deze leeftijdscategorie in deze periode minder sterk is gedaald (18% naar 15%). De leeftijdscategorie van 18-29 jaar gaat daarentegen frequenter naar de bioscoop. Binnen deze leeftijdscategorie is het aantal bioscoopbezoeken per jaar van gemiddeld vier maal in 2007 naar gemiddeld 6,3 maal gegaan in 2017. Deze leeftijdscategorie heeft daarnaast het grootste marktaandeel in bioscoopbezoek. In de nabije toekomst wordt verwacht dat de trend van vergrijzing toe zal nemen en daarmee het aantal bezoeken van 55-plussers (Stichting Filmonderzoek, 2017).

Onderzoek dat is uitgevoerd door Stichting Filmonderzoek laat zien dat de consument naar de bioscoop gaat ter ontspanning. Het wordt gezien als een goedkope manier om een avond uit te gaan met vrienden, familie of alleen (Stichting Filmonderzoek, 2017). Daarnaast vinden consumenten de ervaring van belang. Uit cultuuronderzoek blijkt dat de huidige consument een *experience omnivore* is geworden. De consument vindt persoonlijke ontwikkeling en participatie van belang en probeert deze te vinden in de cultuur door onder andere naar de bioscoop te gaan. (La Placa Cohen, 2017).

5.1.2 Dvd verkopen nemen af, Video on Demand wordt populairder

Consumenten bekijken niet alleen films in de bioscopen, maar ook thuis. De volgende factor waarop een filmmaatschappij zich focust dan ook focust in de blockbusterstrategie is de home video markt. Ook hierbij zijn een aantal trends zichtbaar die van invloed kunnen zijn op het door filmmaatschappijen aangehouden business model. De home video markt bestaat uit een aantal factoren, namelijk de verhuur van dvd's/blu-ray, de verkoop van dvd's/blu-ray en *Video on Demand*. Figuur 5 laat zien dat de verhuur van dvd's/blu-ray in marktwaarde in de jaren van 2012 tot 2013 is afgenomen van acht miljoen euro naar één miljoen euro en vervolgens in 2013 en de jaren daarop verdwijnt. Ook de verkoop van dvd's/blu-ray nemen over de periode 2012-2017 af met relatief 70,6%. Wanneer daarentegen naar de markt van *Video on Demand* wordt gekeken, is zichtbaar dat deze markt aan het groeien is. De *Video on Demand* markt had in 2012 nog een marktwaarde van 216 miljoen euro en is tot 2017 toegenomen tot 258 miljoen euro. De consument is dus minder dvd's/blu-ray gaan consumeren en meer gebruik gaan maken van *Video on Demand* kanalen (Nederlands Filmsfonds, 2017; Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2017) .



Figuur 5 Totale marktwaarde in miljoenen van verhuur dvd/blu-ray, verkoop dvd/blu-ray en Video on Demand in Nederland over de periode 2012-2017.

Bron: Nederland Filmfonds, 2017.

Wanneer expliciet gekeken wordt naar de markt van *Video on Demand* dient een onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds *Subscription Video on Demand*, waarbij de consument een vast maandelijks bedrag betaald om gebruik te maken van het filmaanbod op een filmplatform, en anderzijds *Transactional Video on Demand*, waarbij de consument per film betaald op een filmplatform. Met name *Subscription Video on Demand* blijkt populair onder de Nederlanders boven de 16 jaar oud. In 2016 gebruikte 38% van de Nederlandse bevolking ouder dan 16 jaar *Subscription Video on Demand* en in 2017 is dit toegenomen tot 52% van de bevolking. Bij *Transactional Video on Demand* was er een daling zichtbaar van 24% van de Nederlandse bevolking vanaf 16 jaar en ouder in 2016 naar 18% van de Nederlandse bevolking van 16 jaar en ouder in 2017 (Nederlands Filmfonds, 2017).

Een van de *Subscription Video on Demand* aanbieders is Netflix. Deze online producent en distributeur werd in Nederland als videoplatform geïntroduceerd in 2013. Na de introductie heeft Netflix in Nederland in 2017 tweemiljoen abonnees behaald en biedt 2.016 films aan. Met een marktwaarde van 204 miljoen euro is dit de grootste aanbieder in *Subscription*

Video on Demand in Nederland. Daarop volgt Videoland met 22 miljoen euro aan marktwaarde en 400.000 abonnees in 2017 (Nederlands Filmfonds, 2017). Er blijven daarentegen spelers toetreden op de markt van *Video on Demand*. Begin 2018 begon Amazon namelijk met de introductie van het online videoplatform Amazon Prime Video in Nederland. De consument krijgt dus steeds meer beschikking over een groter filmaanbod in de eigen huiskamer door meerdere online aanbieders.

5.2 Trendanalyse bioscopen

Wanneer gekeken wordt naar de waardeketen van films, wordt de film allereerst geëxploiteerd door bioscopen. Zoals eerder vermeld wordt in het business model van de blockbusterstrategie de meeste winst behaald uit de bioscoop. Het is daarom van belang om te bekijken wat de trends zijn bij de bioscopen.

5.2.1 Toename aantal bioscopen, afname gemiddeld aantal stoelen per filmdoek

In tabel 2 is zichtbaar dat het aantal bioscopen in Nederland relatief is toegenomen over de periode 2012-2017 met 9,4%. Dit is geen opmerkelijke trend, gezien de eerder aangetoonde toename in aantal bioscoopbezoeken en recette van bioscoopfilms. Er is daarentegen wel een lichte afname in het gemiddelde van het aantal stoelen per filmdoek. Over de periode 2012-2017 is dit relatief afgenomen met 2,3%. Dit zou te maken kunnen hebben met de soorten stoelen die worden aangeboden in de bioscopen. Zo heeft de grootste bioscoopketen in Nederland, Pathé, in de grootste zalen van hun bioscopen speciale *love seats* toegevoegd en is in iedere zaal een rij met zogenaamde *comfort seats* toegevoegd. De *comfort seat* is breder dan een normale stoel en biedt de mogelijkheid de leuning naar achteren te plaatsen (Pathé, 2017). Hiermee spelen bioscopen in op de beleving van de consument in de bioscoop.

Tabel 2 Overzicht toename in aantal bioscopen, aantal filmdoeken en aantal stoelen in bioscoop over de periode 2012-2017.

Bron: Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters, 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aantal bioscopen	139	141	144	146	154	152
Aantal filmdoeken	639	652	677	702	758	767
Aantal stoelen (maal 1000)	113,9	116,2	119,9	124,5	133,2	133,5

Gemiddeld aantal doeken per bioscoop	4,6	4,6	4,7	4,8	4,9	5,0
Gemiddeld aantal stoelen per filmdoek	178	178	177	177	176	174

5.2.2 Technologische ontwikkelingen

De meest opvallende ontwikkelingen in Nederlandse bioscopen zijn op het gebied van de technologische ontwikkelingen en de evenementen. Eerder werden 3D technieken geïntroduceerd in de bioscopen. Het aantal films dat in 3D is uitgebracht over de periode 2012-2017 fluctueerde per jaar. Zo waren dat er in 2012 ruim 41 en in 2015 slechts 34. Hieruit valt af te leiden dat de filmmaatschappijen selectief zijn in het distribueren van een film in 3D. Slechts een aantal films zijn geschikt om zichtbaar te zijn in de bioscoop in 3D (Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2017). De bioscopen zijn echter verder gaan ontwikkelen in het vertonen van films. Zo is door de grootste bioscoopketen Pathé in 2018 de 4Dx ervaring in de bioscoop geïntroduceerd. Deze technologie zorgt ervoor dat het geluid van overal komt, stoelen bewegen, wind door de zaal blaast, regen naar beneden komt en geuren zich door de zaal verspreiden. Ook zijn er in Nederland twee zalen met Dolby Cinema geïntroduceerd. Bij deze technieken zijn de geluidsboxen door de gehele zaal geplaatst, ook onder de stoelen, en is het scherm vergroot en het beeld verbeterd. Nog steeds wordt de IMAX techniek gebruikt in de bioscopen, waarbij moderne filmtechnologie wordt gebruikt en 12.000 Watt *digital surround sound* (Pathé, 2018). Wanneer een blik op de toekomst wordt geworpen, blijkt dat meer technologieën zullen worden geïntroduceerd in de bioscoop. Zo is in Nederland onlangs een bioscoopzaal geopend met VR-technieken (Stichting Filmonderzoek, 2012). Dit alles heeft invloed op de belevenis van de film voor de consument. De technologische ontwikkelingen zijn mogelijk door de investeringen die bioscopen samen met filmmaatschappijen hebben gedaan in *Digital Cinema*. *Digital Cinema* houdt in dat het vertonen van een film in de bioscoop niet meer via een ouderwetse filmrol gebeurt die fysiek gedistribueerd moest worden, maar via digitale kanalen kan worden gedistribueerd naar bioscopen. Dit heeft tevens gevolgen voor de snelheid waarmee een film naar *Video on Demand* diensten en dvd's kan worden gedistribueerd, omdat de film niet meer hoeft te worden geconverteerd van een fysieke filmrol naar een digitale versie. Daarnaast is de kwaliteit van het beeld door de investeringen in deze vorm van vertoning verhoogt, waardoor ook mogelijkheden als 3D en 4Dx mogelijk zijn. Inmiddels beschikt iedere Nederlandse bioscoop over *Digital Cinema* (Stichting Filmonderzoek, 2012).

5.3 Verdere ketenintegratie en vaststaand tijdsframe

De Nederlandse filmindustrie kent een steeds sterkere vorm van verticale integratie. Filmmaatschappijen maakten de afgelopen jaren vele investeringen in samenwerking met bioscopen in de hiervoor benoemde *Digital Cinema*. Dit toont aan dat filmmaatschappijen daadwerkelijk belang hebben bij de wijze waarop de film wordt getoond. Ook keert de filmmaatschappij zich tot de filmproducent. De filmmaatschappij is al snel betrokken bij het financieringsproces en oefenen daarmee invloed uit op de totstandkoming van een film. Filmmaatschappijen dragen jaarlijks substantieel bij aan de financiering van films. Dit doen zij bijvoorbeeld door middel van royalty-voorschotten via de producent: zij garanderen een voorschot op de inkomsten die ontstaan als een film wordt uitgebracht via diverse exploitatiekanalen. Denk aan de bioscoop, dvd, *Video on Demand* en televisie. Uit cijfers van het Nederlands Filmfonds blijkt dat het in 2013 ging om een bedrag van ruim 10 miljoen euro en ruim 9,5 miljoen euro in 2012 (Nederlands Filmfonds, 2012, 2013). Na het uitbrengen van een film ontvangen film distributeurs van de exploitatiekanalen een deel van de exploitatie-omzet die deze kanalen met de film maken. Uit dat aandeel moeten de film distributeurs hun royalty-voorschotten terugverdienen (PwC, 2017). De Nederlandse filmmaatschappijen blijken zich ook vast te houden aan de verdienfasen en de gemiddelde periode tussen de *windows*. Zo duurt de release van een film als dvd nadat deze in de bioscoop is vertoont gemiddeld vier maanden, daaropvolgend duurt het additioneel gemiddeld drie maanden na de release op dvd tot de film op een *Video on Demand* platform zichtbaar is. Tot slot duurt het nog eens 17 maanden gemiddeld tot de film op televisie door de consument te bekijken valt (Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters, 2017).

6. Conclusie

6.1 De probleemstelling

De onderzoeksvraag die aangehouden werd in dit onderzoek luidde:

“In hoeverre is de blockbusterstrategie een toekomstbestendig business model voor filmmaatschappijen in de Nederlandse filmindustrie?”

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat de blockbusterstrategie is geïntroduceerd in de Verenigde Staten en als effectief wordt beschouwd door zowel *majors* als *independents* in de internationale filmindustrie. Het is een business model dat afgestemd is op de onzekerheid die het filmproduct met zich meebrengt. Door het budget van de film te concentreren op een kleine selectie films wordt weliswaar het risico genomen, maar er wordt omgegaan met de onzekerheid in de industrie. Op deze wijze is de blockbusterstrategie een effectief business model voor de aard van de industrie. Ook in de Nederlandse filmindustrie wordt de blockbusterstrategie aangehouden.

Tegenover de blockbusterstrategie staat de long tail theorie, die als fenomeen kan worden gezien in de filmindustrie. De digitalisering heeft ertoe geleid dat online filmplatformen als Netflix in de filmindustrie konden toetreden. De theorie stelt dat hierdoor de vraag zal fragmentariseren, zowel online als offline. De blockbusterstrategie als business model wordt niet direct uitgesloten, echter wordt niet als effectief gezien. Filmmaatschappijen zijn door de blockbusterstrategie namelijk gebonden aan hun vaste waardeketen en daarmee aan het aantal beeldschermen. Feit is echter dat er nog weldegelijk hits worden geproduceerd. De blockbusterstrategie heeft in die zin nog steeds bestaansrecht. Het risico om een dergelijke hit te produceren neemt echter toe, terwijl de kans op het realiseren van een daadwerkelijke hit afneemt.

6.2 Noodzakelijk deskresearch

Onderdeel van de probleemstelling is voorts de vraag of de strategie *toekomstbestendig* is. De literatuur geeft daar onvoldoende antwoord op, vandaar dat er een *deepdive* in de industrie is gedaan door middel van deskresearch.

Uit dit onderzoek blijkt dat een aantal trends aanwezig zijn binnen de gecompliceerde, Nederlandse filmindustrie die van invloed zijn op de manier waarop de blockbusterstrategie als business model van filmmaatschappijen functioneert. Derhalve is het van belang dat dit business model inspeelt op deze trends.

1. Een positieve trend is zichtbaar in het bioscoopbezoek. Aangetoond is namelijk dat de bezoekersaantallen toenemen over de periode 2012-2017 en een verwachte toename zullen behouden tot 2021. De komst van *Subscription Video on Demand* diensten als Netflix lijken nog geen effect te hebben op de bioscoopbezoeken, ondanks dat het aandeel van de Nederlandse bevolking boven 16 jaar dat naar *Subscription Video on Demand* kijkt, toeneemt. Dit is een positief vooruitzicht voor filmmaatschappijen die de blockbusterstrategie aanhouden. De bioscoop is voor de blockbusterstrategie namelijk het belangrijkste platform om van een potentiële hit een daadwerkelijke hit te maken.
2. Zorgwekkend is echter de afname in de bijdrage van de top-20 films aan de totale bruto recette. Dit impliceert namelijk dat de bioscoopbezoeker naar kleinere producties gaat en steeds minder naar de hits, waar de filmmaatschappij juist een groot deel van het budget aan heeft gealloceerd. Deze trend zou impliceren dat de blockbusterstrategie niet toekomstbestendig is in de Nederlandse bioscoopmarkt. Een oplossing zou kunnen zijn om de marketingbudgetten van de beoogde hits te verhogen. De investeringen in de marketing van films kunnen hoog oplopen. Een dergelijke ingreep zou daarmee enkel weggelegd kunnen zijn voor de major filmmaatschappijen, zoals Disney en Warner Bros. Onafhankelijke filmmaatschappijen zijn vaak dermate klein dat een dergelijke verhoging in investeringen van marketing niet mogelijk zijn.
3. Bioscopen proberen daarnaast de ervaring van een filmbezoek te vergroten door investeringen te doen in vertoningstechnologie. De consument is een ervaringsomnivoor geworden en dergelijke technologische ontwikkelingen spelen dan ook in op de wens van de consument. Filmmaatschappijen kunnen op deze trend inspelen door enkel de potentiële hits in 4Dx, Dolby Cinema of IMAX te laten verschijnen.
4. Uit de trend in de ketenintegratie komt naar voren dat de huidige keten door de blockbusterstrategie sterk verticaal is geïntegreerd en onveranderbaar is. Ook blijkt de volgorde van vertoningsplatforms vast te blijven liggen als gevolg van de blockbusterstrategie. Gezien de toename in het aantal Nederlanders met een abonnement voor *Video on Demand* en de afname in de bijdrage van top 20 films aan de totale bruto recette, kunnen filmmaatschappijen indien zij merken dat een film geen hit potentie meer heeft in de bioscoop flexibeler worden in de positionering van een film op platforms. Door bijvoorbeeld sneller een film naar *Video on Demand* te

verschuiven en daar een hit van de film proberen te creëren. Deze snellere vorm van distributie is mogelijk door de investeringen die gedaan zijn door de filmindustrie in *digital cinema*.

6.3 Conclusie

Na het deskresearch is naar voren gekomen dat binnen de Nederlandse filmindustrie een aantal trends aanwezig is, die druk leggen op de blockbusterstrategie als business model. De blockbusterstrategie als business model blijkt toekomstbestendig voor grotere majors, vanwege onderstaande argumentatie:

- Het risico van een blockbuster-*bets* zal een alsmaar grotere factor worden vanwege de afname in de bijdrage van de top 20 films. Het belang van het kiezen van het juiste moment van de release neemt daarmee alleen maar toe.
- Toename in aantal schermen verlaagt de kans in selectiviteit van bioscopen om een film te tonen. Dit vergroot de kans dat een film een hit kan worden.
- *Pre-screening* of eerder consumenten feedback uitvragen om een potentiële hit te kunnen voorspellen, is veelal alleen voorbehouden aan de *majors*. Zij hebben de benodigde *resources* om dit te financieren en de juiste ingangen bij de productiemaatschappijen, ook als deze niet in eigen beheer zijn.
- *Majors* hebben een grotere macht in de keten en kunnen meer forceren. Indien de blockbuster-bet toch niet goed uitpakt, kan er door verdere selectieve of parallelle distributie richting *Video on Demand* diensten alsnog een aanzienlijk deel van de kosten worden terugverdiend.
- De ervaring voor de bioscoopbezoeker wordt alsmaar rijker, door de toevoeging van allerlei technische ingrediënten, zoals bijvoorbeeld de 4Dx beleving. Ook deze zaken vergen echter weer additionele investeringen in één separate film, die alleen door een major kunnen worden opgebracht.

De onderzoeksvraag kan dus in delen worden beantwoord: de blockbusterstrategie is inderdaad toekomstbestendig voor de *major* filmmaatschappijen. Voor de onafhankelijke filmmaatschappijen is dit door het ontbreken van de financiële middelen en de geringe schaalgrootte in de keten, geen toekomstbestendig business model. Zij doen er beter aan om zich te specialiseren in enkele niches om zo hun bestaansrecht te claimen en vergroten. Of zoals een van de oprichters van de failliete onafhankelijke filmmaatschappij *A-film* eerder stelde: “Met een kleinschaliger business model had *A-film* als onafhankelijke maatschappij wellicht een toekomst gehad in een onzekere markt.” (Hajtema & Moorman, 2015).

7. Aanbevelingen vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn een aantal beperkingen naar voren gekomen die leiden tot een mogelijkheid voor vervolgonderzoek. Ten eerste is de Nederlandse filmindustrie gesloten in het delen van gegevens betreffende onder andere budgets van films vanwege de concurrentiegevoeligheid op de onzekere markt. In vervolgonderzoek zou, indien wel mogelijk is gegevens van een individuele filmmaatschappij te verschaffen, onderzocht kunnen worden of de blockbusterstrategie effectief en toekomstbestendig is voor de individuele filmmaatschappij. Daarnaast zou onderzocht kunnen worden hoe onafhankelijke filmmaatschappijen het business model dienen in te richten indien zij meer focussen op de niches in plaats van blijven focussen op blockbusters. Uitkomsten zijn hieromtrent namelijk nog niet bekend. Tot slot zou verder onderzoek moeten worden gedaan naar in welke mate de blockbusterstrategie effectief dan wel toekomstbestendig is in een online omgeving. Het literatuuronderzoek gaf hierop namelijk geen eenduidig antwoord, omdat de blockbusterstrategie enkel op een offline omgeving is afgestemd.

8. Literatuurlijst

Anderson, C. (2004). *The Long tail: Why the Future of Business is selling less of more*. New York, NY: Hyperion.

Baarde, D.B., De Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen, Nederland: Noordhoff.

Benghozi, P.J. & Benhamou, F. (2010). The long tail: Myth or reality? *International Journal of Arts Management*, 12 (no. 3), 43-53.

Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. & Smith, M.D. (2006). From niches to riches: The anatomy of the long tail. *MIT Sloan Management Review*, 47, 67-71.

Creswell, J.W., & Tashakkori, A. (2007). Editorial: The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 2007 (volume 1): 3-7.

De Vany, A. (2004). *Hollywood Economics: How extreme uncertainty shapes the film industry*. New York, New York: Routledge.

Elberse, A. (2008). Should you invest in the long-tail? *Harvard Business Review*, 2008: 1-10.

Elberse, A. (2016). *Blockbusters: Wat we kunnen leren van de hitmakers uit de entertainmentindustrie*. Amsterdam: Uitgeverij Luitingh-Sijthoff B.V.

Elberse, A., Eliashberg, J., & Leenders, M.A.A.M. (2006). The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions. *Marketing Science*, 25 (no. 6), 638-661.

Elberse, A. & Oberholzer-Gee, F. (2008). Superstars and Underdogs: An examination of the long-tail phenomenon in video sales. *MSI Reports: Working Paper Series 4* (2007): 49-72.

Finney, A., Triana, E. (2015). *The International Film Business: A market guide beyond Hollywood*. New York, New York: Routledge.

Haijtema, A., & Moorman, M. (2015). *FilmdistributeurA-film in zwaar weer*. Geraadpleegd via: <https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/filmdistributeur-a-film-in-zwaar-weer~b4e94ea5/>.

La Placa Cohen (2017). Culture Track. New York, New York. Verkregen via: <http://www.filmonderzoek.nl/wp-content/uploads/2017/12/CT2017-Top-Line-Report.pdf>.

Lamberson, P.J. (2016). Winner-take-all or long tail? A behavioural model of markets with increasing returns. *Syst.Dyn.Rev.*, 32, 233-260.

Litwak, M. (1986). *Real Power: The Struggle for Influence and Success in the New Hollywood*. New York, New York: William Morrow.

Lew, A. A. (2008). Long tail tourism: New geographies for marketing niche tourism products. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25 (no. 3-4), 409-419.

Nederlands Filmfonds (2012). *Film Facts & Figures of the Netherlands*. Geraadpleegd via: <https://www.filmfonds.nl/page/668/film-facts-figures-2012>.

Nederlands Filmfonds (2013). *Film Facts & Figures of the Netherlands*. Geraadpleegd via: <https://www.filmfonds.nl/page/849/film-facts-figures-2012-2013>.

Nederlands Filmfonds (2017). *Film Facts & Figures of the Netherlands*. Geraadpleegd via: <https://www.filmfonds.nl/page/4675/film-facts-figures-mei-2017>.

Nederlands Filmfonds (2018). *Film Facts & Figures of the Netherlands*. Geraadpleegd via: <https://www.filmfonds.nl/page/6034/film-facts-figures-mei-2018>.

Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters (2012). *Jaarverslag 2012*. Geraadpleegd via: <https://www.denvbf.nl/over-de-nvbf/jaarverslagen/>.

Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters (2015). *Jaarverslag 2015*. Geraadpleegd via: <https://www.denvbf.nl/over-de-nvbf/jaarverslagen/>.

Nederlandse Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters (2017). *Jaarverslag 2017*. Geraadpleegd via: <https://www.denvbf.nl/over-de-nvbf/jaarverslagen/>.

Nederlandse Vereniging van Filmdistributeurs (2011). Gids van de Nederlandse filmdistributie. Geraadpleegd via: <http://www.filmonderzoek.nl/wp-content/uploads/2012/01/Database-Filmonderzoek-website-jan-2012.pdf>.

Pathé (2017). Geraadpleegd via: <https://klantenservice.pathe.nl/hc/nl/articles/115003586593-Wat-is-4DX->.

Pathé (2018). Geraadpleegd via: <https://klantenservice.pathe.nl/hc/nl/articles/215170938-Wat-is-IMAX->.

PwC (2017). *Entertainment & Media Outlook for the Netherlands 2017-2021*. Geraadpleegd via: <https://www.pwc.nl/en/publicaties/dutch-entertainment-and-media-outlook-2017-2021.html>.

Redactie CineSud (2017). *Wat is de toekomst van filmdistributie?* Geraadpleegd via: <https://www.cinesud.nl/wat-is-de-toekomst-van-filmdistributie/>.

Redactie Het Parool (2015). *Er vallen meer filmdistributeurs in Nederland*. Geraadpleegd via: <https://www.parool.nl/kunst-en-media/-er-vallen-meer-filmdistributeurs-in-nederland~a4146525/>.

Redactie Volkskrant (2015). *Personeel A-film staat op straat*. Geraadpleegd via: <https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/personeel-a-film-staat-op-sstraat~b61a60de/>.

Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *The American Economic Review*, vol. 71, no. 5, 845-858.

Stichting Filmonderzoek (2012). *Digitale cinema: Een onderzoek naar de verwachte effecten van de digitalisering van het Nederlandse vertoning- en distributiecircuit*. Geraadpleegd via: <http://www.filmonderzoek.nl/onderzoeksdatabase-stichting-filmonderzoek>.

Stichting Filmonderzoek (2017). Bioscoopmonitor. Geraadpleegd via: <http://www.filmonderzoek.nl/wp-content/uploads/2018/04/Bioscoopmonitor-2017-web.pdf>.

Squire, J.E. (2004). *The Movie Business Book*. New York, New York: Fireside, Simon & Schuster.

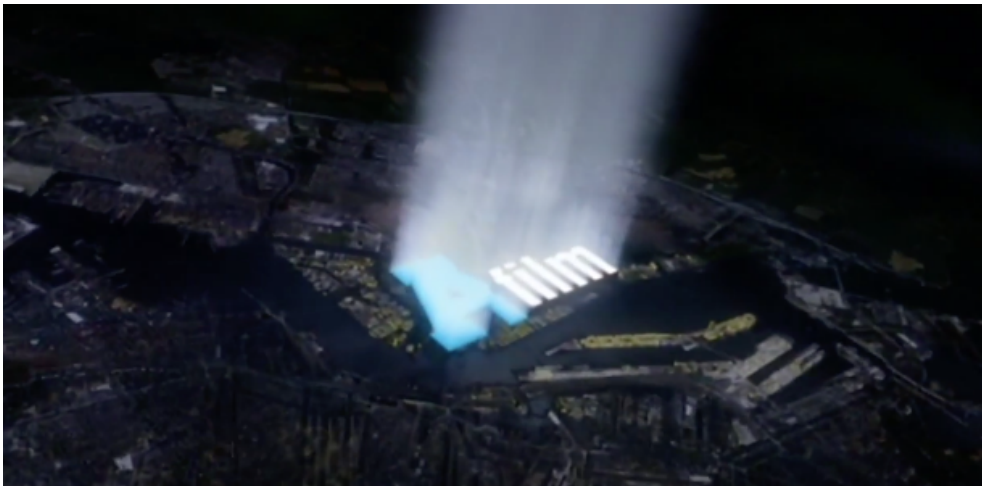
TNO (2011). *Digital Opportunities for Film Distributors in the Netherlands*. Geraadpleegd via: <https://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid:5cf974ce-9bbe-4310-b7ae-cf45a1343a47/>.

Vogel, H.L. (2001). *Entertainment Industry Economics*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

Wolf, M.J. (1999). *The Entertainment Economy*. New York, New York: Times Books.

9. Bijlagen

9.1 Introductie



Figuur 1 *Leader A*-film, getoond voorafgaand aan de film.